

Delar personalledare organisationens värdegrund?

En studie om attityder till värdegrund

Adam Engfors

Filosofie kandidatexamen
Psykologi

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Delar personalledare organisationens värdegrund?
– *En studie om attityder till värdegrund*

Adam Engfors

Psykologi C
Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
Avdelningen för Teknisk psykologi

Abstract

An organisation's values describe for its members how the organisation wish to be or become, guide the members as to which behaviors are wanted, and how the organisation's goals are to be achieved. A strong and united organisational culture, where everyone strives for the organisation's goals, can only be achieved when the members share the organisation's values. In this thesis employees' attitudes to their organisation's values have been studied. More specifically, whether the employees find it necessary to share these values in order to complete their work-related tasks, whether they share the organisation's values, and how these values come to expression in their day-to-day work. Ten interviews have been conducted with employees at "Samhall". The results showed that all employees considered the values critically necessary for their line of work, all of them considered themselves to share these values, and that the values came to expression in several ways in their day-to-day work. However, the values did not always come to expression in their work and this was a cause of stress for some employees. Because of this some suggestions for improvement in the organisation's way of implementing their values are presented.

Keywords: values, employees' attitudes, organisational values, organisational culture, implementation

Sammanfattning

En organisations värderingar beskriver för medlemmarna hur organisationen önskar att vara eller bli, vägleder medlemmarna om vilka beteenden som är önskvärda och om hur organisationens mål ska nås. En stark och enad organisationskultur där alla strävar mot organisationens mål kan endast uppnås genom att medlemmarna delar organisationens värderingar. I detta examensarbete har anställdas attityder till sin organisations värderingar undersökts. Mer specifikt, om de anställda upplever att det är viktigt att dela organisationens värderingar för att klara av sina uppgifter, om de delar organisationens värderingar och hur värderingarna kommer till uttryck i deras dagliga arbete. Tio intervjuer har genomförts med en yrkesgrupp i organisationen Samhall. Resultaten visade att samtliga anställda upplevde värderingarna som nödvändiga för att klara av sitt yrke, att de delade dessa värderingar och att de kom till uttryck på olika sätt i det dagliga arbetet. Värderingarna kom dock inte alltid till uttryck och detta var en grund till stress för vissa anställda. På grund av detta presenteras förbättringsförslag till organisationen med avseende på implementering av dess värderingar.

Nyckelord: värderingar, anställdas attityder, värdegrund, organisationsvärderingar, organisationskultur, tillämpning

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Tidigare forskning.....	2
2.1 Betydelsen av att ha en code of ethics.....	2
2.2 Att införa en uppförandekod i en organisation.....	3
3. Om Samhall.....	3
4. Syfte.....	4
5. Teoretisk referensram.....	4
6. Metod.....	7
6.1 Försökspersoner.....	7
6.2 Material.....	7
6.3 Procedur.....	7
6.4 Avgränsning.....	8
6.5 Databehandling.....	8
7. Resultat och analys.....	8
7.1 Värdegrunden som krav för att vara personalledare.....	8
7.2 Delar personalledarna värdegrunden?.....	10
7.3 Värdegrunden i det dagliga arbetet.....	14
7.4 Svårigheter att följa värdegrunden i det dagliga arbetet.....	17
8. Diskussion.....	19
8.1 Diskussion av resultat.....	19
8.2 Diskussion av metod.....	20
8.3 Framtida forskning.....	21
Referenser.....	23
Bilaga – Intervjuguide	

1. Inledning

En människas attityd till fenomen i omvärlden reflekterar hur han/hon uppfattar verkligheten, men även hur han/hon sedan väljer att bete sig i den. Attityder kan handla om de värderingar en individ har, de ideal som individen eftersträvar, eller individens förhållningssätt i olika frågor. Brehm, Kassin och Fein (2005) skriver om att människan kan ha attityder till nästan allt, om det så är människor, objekt, platser eller idéer. Bloisi, Cook och Hunsaker (2007) lägger till situationer i denna lista och menar att attityder är en predisposition till hur individen kommer att vilja handla i olika situationer.

Idéer kan, i sin tur, innefatta en hel del möjligheter, såväl som situationer. Till exempel skapar människan sina idéer om vad han/hon tror är rätt eller fel, dvs. ett ställningstagande som kallas moral. Individen kan hamna i en situation där hans/hennes moraliska övertygelse eller värderingar spelar en nyckelroll i det beteende som följer.

Ett sådant ställningstagande där attityd och beteende sammanfaller är grunden för flera studier inom attitydforskning. Ett välkänt exempel inom forskningsområdet är LaPieres (1934, refererad i Brehm, Kassin, & Fein, 2005) studie där han tog med ett kinesiskt par på 250 restauranger, campingar och hotell runtom i USA. Trots att fördomar på denna tid gentemot asiater var vanligt nekades de bara betjäning en gång. När LaPiere (1934, refererad i Brehm, Kassin, & Fein, 2005) senare skrev tillbaka till dem som de hade besökt för att fråga om de tog emot kinesiska kunder uppgav 90% av dem som svarade att de inte skulle göra detta. Det ger givetvis upphov till frågan om en människas attityd verkligen styr beteendet? Trots detta resultat visade dock Stephen Kraus (1995, refererad i Brehm, Kassin, & Fein, 2005) genom en metaanalytisk studie att attityder signifikant förutsäger framtida beteende och att det hade behövts nästan 61 000 nya studier som uppgav nollkorrelation för att detta faktum skulle behöva revideras.

Om attityder, värderingar och förhållningssätt förutsäger framtida beteende går detta då att använda i organisationssammanhang för att styra medlemmarnas beteende till det organisationen eftersträvar? Det är här ordet ”värdegrund” kommer in. Nationalencyklopedin (n.d) definierar värdegrund som ”de grundläggande värderingar som formar en individs normer och handlingar; samlingsbegrepp för frågor om moral, etik, relationer, demokrati och livsåskådning”.

En organisations värdegrund uttrycker de värderingar som organisationen tror på och vill att dess medlemmar ska eftersträva. Bang (1999) förklarar att en organisations uttalade värderingar uttrycker de sluttillstånd eller handlingssätt som organisationen föredrar framför andra sluttillstånd eller handlingssätt. Dessa värderingar kan vara uttalade både genom formella och informella kanaler, men de ska i vart fall vara kända av organisationens medlemmar för att vara uttalade.

Vilken betydelse kan då värderingar eller en värdegrund ha för en organisation, dess klimat och dess kultur? Enligt Bang (1999) menar vissa kulturforskare att *normer och värderingar* är kulturens kärnelement, medan andra vill använda begreppet *grundläggande antaganden* eller *organisationens ideologi*. Det framstår dock tydligt att värdegrunden och de värderingar som organisationen eftersträvar har en betydande roll för organisationskulturen.

Som tidigare nämnts kan ordet värdegrund även innebära en viss moralisk övertygelse, vilket kan vara varför ordet ”värdegrund” i organisationssammanhang ofta kallas *code of ethics* på engelska, där etik är omvandlingen av moral i handling. I detta arbete används begreppet värdegrund synonymt med begreppet *code of ethics*. Stevens och Brownell (2000) förklarar *code of ethics* som ett sätt för ledningen att kommunicera de värderingar som organisationen önskar att efterleva och

den utgör ofta en del av organisationens uttalade vision.

Värdegrunden fastställer således vilka värderingar organisationen har och eftersträvar att nå, vilka mål det strävas mot och hur dessa mål ska uppnås.

Om organisationen och dess medlemmar är i total enighet om värdegrunden strävar de mot samma mål, vilket är en del av vad som behövs för att skapa det Labovitz och Rosansky (1997) kallar för *alignment*. Detta anser de är något som alla organisationer bör sträva efter för att bli effektiva och totalfokuserade.

Ett problem uppkommer dock om organisationens värdegrund ej sammanfaller med de anställdas värderingar. Vad händer om organisationen och dess medlemmar ej delar värdegrunden? Bara för att en individ har blivit anställd i en organisation delar han/hon nödvändigtvis inte den värdegrund som organisationen säger sig stå för. Hur upplever den anställda det att ej dela organisationens värdegrund? Det är vad detta arbete handlar om, dvs. huruvida personalledare i organisationen Samhall delar organisationens värdegrund. Arbetet berör även om personalledarna upplever det som möjligt att leva upp till organisationens värdegrund.

2. Tidigare forskning

Tidigare forskning visar positiva resultat av implementering av en värdegrund. Implementeringssätten för liknande policys (såsom en *code of conduct*) har även visat att de arbetsätt som organisationen föredrar behöver uttalas i organisationen tydligare än ”bara på pappret”, t ex genom organisationens normer.

2.1 Betydelsen av att ha en code of ethics

Adams, Tashchian och Shore (2001) undersökte betydelsen av att ha en ”code of ethics” i organisationer. Syftet med studien var att undersöka effekterna av en uttalad ”code of ethics” i en organisation och etiskt beteende hos anställda. Även upplevelsen av att ha en ”code of ethics” undersöktes.

För att undersöka detta hölls strukturerade intervjuer med 766 anställda i en period på två år. Intervjun bestod av fyrtio strukturerade frågor samt elva öppna frågor. Endast individer som faktiskt hade upplevt ett etiskt dilemma på sin arbetsplats intervjuades, vilket författarna menar ger en mer realistisk utgångspunkt för respondenter än frågor om en hypotetisk etisk situation.

Resultatet visade att respondenterna (n = 465) från en organisation med en ”code of ethics” upplevde organisationsmedlemmar såsom mer etiska och kände sig mer uppmuntrade och stödjande av etiskt beteende än respondenter från en organisation utan en ”code of ethics” (n = 301). Det kunde således fastställas att faktorer i organisationens klimat, såsom uppmuntran till etiskt beteende, frihet att agera etiskt, samt tillfredsställelse med resultatet av etiska problem samtliga påverkades av närvaron av en ”code of ethics”.

I studien visades därmed att enbart närvaron av en ”code of ethics” positivt påverkar den anställdes etiska beteende samt upplevelsen av etik inom organisationen (Adams et al., 2001).

2.2 Att införa en uppförandekod i en organisation

Adam och Rachman-Moore (2004) gjorde en studie för att undersöka olika sätt att implementera en "code of conduct", det vill säga en uppförandekod, i en organisation. Författarna frågade sig vilket implementerings sätt som ger ett bättre resultat än andra genom att undersöka anställdas attityder till de olika formerna.

Författarna valde ett dotterbolag i USA till en välkänd High-Tech organisation i Israel som undersökningsobjekt. De började med att studera organisationens dokument. På detta vis lärde sig författarna hur organisationen i nuläget implementerade sin etiska "code of conduct". Intervjuer hölls sedan med tio anställda för att ta reda på både formella och informella metoder att implementera uppförandekoden samt attityderna till dessa metoder. Dessa tio respondenter valdes ut av HR-funktionen. Ett formulär fylldes även i av 812 av 1050 anställda i produktion (77% svarsfrekvens). Detta formulär, i vilket användes Likert-skala, sökte svar på hur de anställda upplevde sina personliga etiska åtaganden (ställningstaganden utanför yrket), deras åtagande till organisationens värderingar ("ethical code of conduct"), samt vilken implementeringsmetod för att leva upp till organisationens värderingar som föredrogs. Implementeringsmetoder som diskuterades var till exempel en ledare som föregår med gott exempel, sociala normer inom organisationen, tvång att följa och egna värderingar.

Resultatet visade att 57,4% föredrog när sociala normer inom organisationen visade hur anställda skulle agera i organisationen. Endast 10,1% ansåg att egna värderingar skulle vara styrande och 10,3% att ledare skulle föregå med gott exempel. Sammanlagt hade de informella metoderna, med 67,7% av det totala antalet svar, det största stödet från de anställda.

I diskussionen menar författarna att de informella metoderna möjligen föredrogs för att organisationen var väldigt styrd av lagarbete, där till exempel avvikande från organisationens sociala normer medförde sanktioner. Att informella metoder föredrogs visar att en "code of conduct" ej endast bör implementeras genom formella metoder såsom policys, utan även i praktik- och gruppssammanhang (Adam & Rachman-Moore, 2004).

3. Om Samhall

Samhall är ett statligt helägt aktiebolag som finns på över 250 orter i hela Sverige. Samhall erbjuder en arbetsmarknadsåtgärd i syfte att skapa arbets- och utvecklingsmöjligheter för människor med en eller flera funktionsnedsättningar. Dessa kommer till Samhall genom Arbetsförmedlingen och har då bedömts ha nedsatt arbetsförmåga, men dock fortfarande arbetsförmåga. Samhall har för tillfället (maj 2011) över 20 000 medarbetare runt om i hela landet. Dessa medarbetare har en skyddad anställning på Samhall, vilket innebär att de inte kan sägas upp på grund av arbetsbrist. Samhall fungerar som ett bemanningsföretag och har flera kunder som köper deras tjänster. Samhalls medarbetare kan ha ett arbete inom olika avdelningar, allt från städ, produktion, hemservice (till äldre), transport, med mera (Samhall, n.d).

Samhall har bland annat som uppdrag att visa att människor med funktionsnedsättning gör ett minst lika bra jobb som alla andra. De vill också utveckla människan, vilket görs genom utbildning, intern och extern praktik eller arbetsprövning (Samhall, n.d). Förhoppningen på Samhall är att deras medarbetare ska gå på övergång, det vill säga komma ut i den öppna arbetsmarknaden. År 2011 har Samhall ett mål på 6% övergång för medarbetarna.

Personalutvecklingsuppdraget är kärnan i Samhalls uppdrag och reflekteras även i Samhalls

värdegrund som återfinns i deras dokument ”Uppförandekod och hållbarhetspolicy” (Samhall, 2010, s. 1) består av tre punkter:

- ”Tron på alla människors lika värde”
- ”Tilltron till alla individers förmåga”
- ”Arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling”

Det framgår även i detta dokument att värdegrunden skall vara en aktiv kraft i organisationens olika interaktioner med andra parter och dessutom ska den interna kommunikationen präglas av ömsesidig respekt (Samhall, 2010).

Om personalledare

Det är personalledarna på Samhall som har allt personal- och personalutvecklingsansvar för medarbetarna. I personalledarnas arbetsuppgifter ingår ansvar för medarbetarnas utveckling (t ex i form av att ordna utbildning till medarbetarna och att ha ett utvecklingssamtal minst en gång per år), ansvar för arbetsområdets arbetsmiljö- och kvalitetsarbete, att uppnå ekonomiska och personalsociala mål, administrativa uppgifter såsom medarbetarnas tidsredovisning, försäljning av tjänster till kunder med mera.

På grund av personalledarnas relation till medarbetarna och personalutvecklingsuppdraget förväntas de därmed vara i nära kontakt med värdegrunden. Dokumentet för personalledarnas befattningsbeskrivning ställer kravet att de ska ”*dela Samhalls grundläggande värderingar och verksamhetsidé*” (Samhall, 2007, 3 st.).

4. Syfte

Syftet är att undersöka personalledarnas attityder till Samhalls värdegrund och om värdegrunden är möjlig att efterleva.

Frågeställningar

- Upplevs det som nödvändigt att dela Samhalls värdegrund för att klara av arbetet?
- Delar personalledarna värdegrunden?
- Kommer värdegrunden till uttryck i det dagliga arbetet?
- Finns det organisationsfaktorer som försvårar tillämpningen av värdegrunden?

5. Teoretisk referensram

Attityder och beteende

Människan har attityder gentemot attitydobjekt. Attitydobjekt innefattar, i sin tur, alla urskiljbara fenomen i en människas omvärld (Fishbein & Ajzen, 2010), t ex objekt, idéer, situationer eller beteenden. Fishbein och Ajzen (2010) definierar attityder som en människas disposition att respondera gentemot ett attitydobjekt med en viss grad av gynnsamhet eller ogynnsamhet.

Människors attityder är en av de mest avgörande faktorerna för att förutsäga människors avsikter och beteenden (Fishbein & Ajzen, 2010). Ajzen (2005) förklarar att människor avser att utföra en handling när deras attityd gentemot beteendet är positivt, när sociala normer förespråkar handlingen, samt när individen har de resurser och möjligheter som krävs för att utföra handlingen.

Rekrytering

Att bemanna en yrkesbefattning handlar om att få rätt individ på rätt plats och en individ som passar organisationen och de krav som ställs på befattningen. För att få reda på detta behöver organisationen ha klart för sig vilka kvalitéer de söker när de rekryterar, vilka krav har organisationen på yrkesbefattningen och vilka egenskaper krävs?

Att ta reda på vilka kvalifikationer och egenskaper befattningen kräver kallas för att göra en arbetsanalys. Vilka behov som ställs på befattningen bör utredas ur olika perspektiv. Ledningen har sina mål med organisationen, och då inte bara ekonomiskt drivna mål, utan även innehållsmässiga mål, t ex hur arbetet ska utföras. De anställda i organisationen har sitt perspektiv och de kan plocka upp signaler och behov som ledningen inte uppmärksammat. Slutligen har även kunderna sina behov och önskemål om vad de vill få ut av organisationen (Lindelöw, 2008).

En fullständig arbetsanalys leder i sin tur till att organisationen kan skriva en arbetskravsspecifikation som tydligt beskriver vad den rekryterade behöver ha för egenskaper och kvalitéer för att klara av yrket (Lindelöw, 2008).

Om organisationen även tydliggör de värderingar och den ideologi de eftersträvar har de större chans att attrahera sökanden som är rätt för befattningen. En studie gjord av Judge och Bretz (1992) har nämligen visat att sökanden är intresserade av organisationer som har liknande värderingar som de själva.

Värderingar i organisationskultur

Sambandet mellan värderingar och organisationskultur är väldokumenterat. Bland annat O'Reilly och Chatman (1996) beskriver en organisationskultur som dess totala sammansättning av delade värderingar, normer och relaterade beteenden. Bolman och Deal (2005) skriver i samma anda att organisationens kultur består av de gemensamma värderingar och övertygelser som medlemmarna har. En stark kultur har alltså starkt uttalade och internaliserade värderingar.

Värderingar klargör för medlemmarna vad organisationen anser är önskvärt. Detta påverkar hur organisationens medlemmar tänker och betar sig i sitt arbete (André, 2008; Bloisi et al., 2007). Steers och Black (1994) utvecklar detta resonemang vidare och visar på tre funktioner som värderingar uppfyller i en organisation: en beteendestandard för att kunna avgöra vad som är rätt agerande, riktlinjer i beslut och konflikter och som en påverkan på de anställdas motivation. Schein (refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2002) förklarar att värderingar helt enkelt uttrycker vad organisationen anser vara bra och vad de anser vara dåligt.

De medlemmar i organisationen som upprätthåller och vidareförmedlar organisationens värderingar genom sina ord och handlingar benämns i organisationsteorin som organisationens *hjältar* och *hjältinnor*. De är en central del i en organisationskultur och utgör förebilder som visar för de andra medlemmarna vad organisationen eftersträvar (Bolman & Deal, 2005; Steers & Black, 1994).

Vikten av att ha värderingar i en organisation

Vad finns det för ytterligare incitament att tydliggöra värderingar i organisationen? Yousef (2003, refererad i André, 2008) skriver att en stark kultur höjer de anställdas lojalitet till organisationen när individens livssyn och organisationskulturen sammanfaller och dessutom känner individen en ökad arbetstillfredsställelse när individen och organisationen delar värderingar.

Deal och Kennedy (1983) går så långt att, utifrån resultatet av sina undersökningar, säga att organisationsframgång i många fall beror på att de anställda kan urskilja, behandla och agera efter

organisationens värderingar. De anställda kan då urskilja vad som är rätt beteende eller beslut i en situation. Då den anställda väl agerar enligt normerna kan det få effekten att den anställda känner en yrkesstolthet. För att nå denna framgång råder Deal och Kennedy (1983) dem i ledande position att ägna särskild uppmärksamhet åt att utforma, strukturera och implementera värderingarna så att dessa får en tydlig roll i organisationen.

Värderingar i praktiken/arbetet

Det räcker inte endast med att ha värderingarna på ett papper, utan de behöver även komma till uttryck i det dagliga arbetet i alla delar av organisationen. Hur kulturens innehåll kommer till uttryck framhåller Bang (1999) som en grundläggande komponent av kulturen och beskriver kulturuttrycken som de handlingar organisationen löpande gör i sitt arbete för att bekräfta och förmedla kulturens innehåll till medlemmarna. Kreps (1990) tillägger att en stark kultur uttrycker kulturens innehåll genom t ex sin kommunikation av vilka värderingar organisationen tror på.

Hochwarter, Perrewe, Ferris och Brymer (1999) har visat att om den anställda delar organisationens värderingar och även får uttrycka detta i sitt arbete leder det till ökad arbetstillfredsställelse.

De värderingar som organisationens medlemmar påstår sig ha och de värderingar som egentligen styr arbetet är dock inte alltid samma. Argyris och Schön (1978, refererade i Bang, 1999) diskuterar dels de "förfäktade värderingarna" som de i organisationen tror på och vet att organisationen har, samt de underliggande bruksteorierna ("theories-in-use") som är det handlingsätt och de värderingar som organisationen egentligen styrs av och belönar sina anställda för.

Vanligt för offentliga organisationer är att de i någon form uttrycker och eftersträvar demokratiska värden som till exempel frihet, jämlikhet, medbestämmande etc. Om det skulle uppstå konflikter mellan organisationens övriga mål (t ex ekonomiska) och de demokratiska målen är det ofta oklart vilka värderingar som ska tillåtas ha störst påverkan på beslutet eller agerandet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

På grund av detta menar Bang (1999) att det är extra viktigt för ledningen att belöna och sanktionera de beteenden och värderingar som organisationen vill eftersträva. Ledningen måste här vara en förebild och inte endast sätta värderingarna på papper och rama in dessa. Värderingarna bör exemplifieras genom konkreta handlingar och beteenden som är de mest åtråvärda i olika situationer. Om det finns en allt för tydlig skillnad mellan vad ledningen påstår att de vill ha och vad de egentligen belönar kan detta skapa motkrafter i organisationen från de anställda som anser att ledningen ej lever upp till sitt ord (Bang, 1999). Bloisi et al. (2007) bekräftar detta och menar att det centrala i organisationens värderingar och ideologi är att det finns en äkthet i orden som reflekteras i såväl beteende, agerande och beslut.

Det finns även direkt negativa effekter av att inte ha en tydlig struktur för vad organisationen anser är önskvärda beteenden i värderingsfrågor. Waters och Bird (1987, refererade i André, 2008) har visat att om den anställda ej upplever fullständigt stöd från rutiner och normer i organisationen i frågor som berör värderingar kan en moraliskt orsakad stress bli följden. Detta uppkommer oftast på grund av bristande rutiner med avseende på att ifrågasätta, diskutera och lösa moraliskt laddade frågor. För att förbättra organisationens förmåga att hantera sådana situationer ges följande råd:

1. Ledningen behöver explicit uttrycka i form av policys och offentliga tal att organisationens moraliska och lagliga hängivelse är viktigare än de ekonomiska målen. Detta bör ske i form av specifika exempel på när det bör tillämpas snarare än generella uppmuntringar.
2. Särskild tid avsatt för diskussioner för de parter som behöver hantera de moraliska frågorna i

sitt arbete.

6. Metod

En kvalitativ tolkande metod har tillämpats och halvstrukturerade intervjuer har genomförts. Backman (2008) menar att den kvalitativa metoden är lämplig för att förstå hur människor tolkar och uppfattar världen. På grund av att individernas svar förutsågs vara subjektiva och tolkningsberoende just för att attityder och värderingar behandlats användes denna metod. Intervjumetoden gav individerna möjlighet att till fullo uttrycka sin uppfattning av världen, vilket inte ansågs skulle vara möjligt med en enkät. Holme och Solvang (1991) förklarar att den kvalitativa metoden ger en högre grad av flexibilitet samt en närmare relation till respondenterna. Med tanke på att ämnet berör attityder och värderingar, vilka ligger så pass nära människan ansågs att denna nära relation till respondenterna var nödvändig. Intervjuer är även att föredra för att de ger möjlighet att ställa följdfrågor då det anses nödvändigt, dvs. den flexibilitet som tidigare nämnts.

6.1 Försökspersoner

Tio personalledare från Samhall har intervjuats. Könsfördelningen var relativt jämn, 6 kvinnor och 4 män. Intervjupersonerna har olika bakgrund från arbetslivet. I stort sett alla personalledare har haft tjänsten sedan minst ett par år tillbaka. Med tanke på att personalledarna har personalansvaret för medarbetarna var dessa en särskilt intressant grupp att studera i samband med värdegrunden. Undersökningen omfattade initialt elva personalledare, men en personalledare som var frånvarande av personliga skäl exkluderades.

6.2 Material

Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide (*Bilaga – Intervjuguide*). Först ställs basala frågor såsom personalledarnas tidigare arbeten och vilka värderingar dessa hade. Därefter finns det frågor om Samhalls värdegrund i stort, varför värdegrunden är ett krav på yrket och hur personalledarna ställer sig till detta. Slutligen finns det frågor som utforskar hur personalledarna förhåller sig till varje värdering i värdegrunden.

6.3 Procedur

Författaren var i kontakt med kontaktpersonen ett halvår innan för ett uppsatsarbete i en annan kurs. Även fast den uppsatsen inte utfördes på Samhall var kontaktpersonen positiv till att författaren skulle ta framtida kontakt för andra arbeten. Författaren gjorde det till detta arbete och kontaktpersonen bjöd därefter in författaren att diskutera förslag till vad arbetet kunde handla om. Ett av förslagen författaren gav var att studera anställdas attityder och kopplingen till organisationens värdegrund nämndes snart därefter av kontaktpersonen. Vid detta första möte på Samhall fastställde därmed båda parter frågeställningen som sedan legat till grund för arbetet.

Kontaktpersonen, som inte är en personalledare, utan har en annan ledningstjänst föreslog att personalledarna kunde vara en lämplig grupp att studera. Författaren bad om cirka tio intervjupersoner och detta var orsaken till att personalledarna föreslogs, en hel yrkesgrupp inom Samhall som uppgår till elva personer.

Kontakt med kontaktperson samt personalledare på Samhall har skett genom både mejl, och telefon, samt personligt möte genom hela processen. Ett personligt utformat mejl skickades ut till samtliga

personalledare för att berätta om syftet med intervjuerna samt för att berätta om att ett personligt möte skulle hållas med dem. I mötet mellan författaren och samtliga personalledare i ett konferensrum, där vissa lyssnade via konferenstelefon, presenterade författaren sig själv, syftet, samt att alla personalledare kommer att vara anonyma i arbetet. På grund av att personalledarna, från ledningens sida, förväntas att tro på värdegrunden (befattningsbeskrivningen, se *Om Samhall*) har författaren efter samråd med kontaktpersonen talat om för personalledarna att inga negativa konsekvenser kan uppkomma på grund av vilka svar de ger under intervjun.

Intervjuer bokades med hjälp av kontaktpersonen och under intervjuerna berättade författaren åter igen om anonymiteten. Intervjuerna genomfördes i lokaler på Samhall, såsom kontor och konferensrum, med hjälp av intervjuguiden. Försökspersonerna har ej blivit tilldelade någon kompensation för sitt deltagande i form av gåva eller ersättning. Övriga personalledare kan ha varit medvetna om när deras kollegor har haft intervjutid, men utöver detta är alla svar i detta arbete avskalade från personliga kännetecken.

Ljudinspelade filer samt transkriberade dokument kommer att förstöras när arbetet är färdigt att publiceras. Det färdiga resultatet skall presenteras för personalledarna samt kontaktpersonen före publicering av arbetet.

6.4 Avgränsning

Syftet har ej varit att undersöka personalledarnas personliga värderingar för att sedan jämföra dessa mot organisationens värderingar, utan endast om personalledarna upplever sig dela organisationens värdegrund.

6.5 Databehandling

Intervjuguide har varit tillgänglig i pappersformat vid samtliga intervjuer. En digital diktafon har använts för att spela in intervjuerna. Ordbehandlare på dator har sedan använts när intervjuerna transkriberades. Datat har sedan kodats till teman och kategorier för att säkerställa att övergripande och liknande svar från personalledarna representeras rättvist i resultatet (Starrin, Larsson, Dahlgren, & Styrborn, 1991; Miles & Huberman, 1994).

7. Resultat och analys

7.1 Värdegrunden som krav för att vara personalledare

Som tidigare nämnts står det som ett krav i befattningsbeskrivningen att personalledarna ska dela Samhalls grundläggande värderingar, det vill säga det värdegrunden uttrycker. Med hänsyn till verksamhetens art och att majoriteten av de anställda på Samhall är medarbetare riktar sig värdegrunden särskilt mot just hur denna grupp ska behandlas och få utveckling genom arbete. Det är därför intressant att se om personalledarna, som i sin roll har att utveckla och leda dessa medarbetare, anser sig behöva dela värdegrunden för att kunna utföra detta arbete.

Hur länge det har varit ett krav i befattningen att dela Samhalls värdegrund visste ingen av personalledarna, men de trodde att det hade tillkommit under de senaste 5-10 åren och att det tidigare inom organisationen hade varit intressantare för ledningen inom vilken produktionsinriktning personalledarna hade jobbat före anställningen. Vissa personalledare upplevde dock att frågor som berörde deras förmåga att hantera situationer med funktionshindrade

dök upp under deras anställningsintervju, det vill säga situationer som är vanliga i det dagliga arbetet. En sedan länge anställd personalledare jämförde sin egen anställningsintervju med nuvarande anställningsintervjuer:

[...] mycket kring det hära.. vad man hade för vana med funktionshindre [...] situationer som kunde uppstå och hur jag skulle hantera [dem] [...] [nu] kommer det ju alltid frågor kring funktionshinder, vilken erfarenhet man har, å Samhalls värderingar.

På senare tiden har alltså Samhalls värderingar dykt upp på anställningsintervjuerna på ett sådant sätt som personalledarna ej upplevde att det gjorde för 5-10 år sedan. Trots detta menade en personalledare att det knappast kunde finnas någon tidigt anställd (personalledare eller annan på motsvarande nivå) inom organisationen som ej delade organisationens värderingar:

Den som inte har det, utan har den betraktelsen att folk antingen är dum i huvet, eller där man är lat, eller så, dom finns inte kvar idag i företaget, dom har åkt ut. Dom har slutat av oftast egen anledning eller de har blivit utsorterade, utsåld, bortvalda. Det skulle jag vilja säga.

Även om så är fallet framkom det från samtliga personalledare att deras yrke verkligen kräver att de delar Samhalls grundläggande värderingar. Detta bland annat i mötet med medarbetaren, där personalledaren har som uppgift att bidra till medarbetarens utveckling på ett individanpassat plan. Därmed framkom just tilltron till individens förmåga som nödvändig för att utveckla medarbetaren till en högre nivå, något som många medarbetare ofta inte klarar av enbart själva på grund av brister i självkänsla eller självförtroende.

Att medarbetarna utvecklas på ett gynnsamt sätt är, i sin tur, det enda sättet att nå de utvecklings- och produktionsmål samt övergångsmål som Samhall har. Flertalet personalledare menade att dessa mål endast kunde uppnås genom att de verkligen trodde på individens förmåga. Tron på alla människors lika värde, menade personalledarna, var nödvändig för att kunna klara av den mångfald av människor som kommer till Samhall och ge dem den unika hjälp de behöver. Det är även nödvändigt att tro på alla människors lika värde för att nå de olika mål som Samhall har.

Ett flertal personalledare drog dessutom paralleller mellan värdegrunden och inre motivation. De som ej delar värdegrunden skulle ha det svårt att upprätthålla motivationen i det dagliga arbetet med medarbetarna. En personalledare nämnde att en sådan person inte skulle ha "överlevt" i företaget.

En annan personalledare betonade att det skulle uppstå en inre moralisk konflikt av att arbeta med medarbetare som har nedsatt funktionsförmåga utan att tro att de kan utvecklas. Personalledaren menade att en personalledare som hade det utgångsläget skulle få ljuga för sig själv var dag.

En personalledare sammanfattade flera av de svårigheter som olika personalledare såg med att jobba som personalledare utan att tro på värdegrunden med dessa ord:

Nämen det känns så självklart att skulle jag inte tro att alla människor är lika värda då skulle jag ju behandla dom olika, och då skulle det ju liksom- ja.. då faller ju som hela grundtanken. Eller om jag inte tror att människors förmåga kan utvecklas så kan ju inte jag jobba med våra kärnuppdrag. Då- alltså det är ju mycket i det praktiska arbetet som inte skulle funka. Man skulle tänka 'nä det är ingen idé du gör nåt annat, du kan ju bara det här'. Då kan man ju inte jobba med våra målsättningar,

övergångar, utvecklingsaktiviteter, eller.. Då känner jag att då skulle inte det här dagliga arbetet funka.

Sammanfattning

Värdegrunden vägleder rekryteringsprocessen i större utsträckning än tidigare. En personalledare menade att om den anställda ej delar Samhalls värdegrund lär de på ett eller annat sätt lämna organisationen så småningom.

Varför det är ett krav på personalledare att dela Samhalls värdegrund menade vissa personalledare var för att den dagliga driften ej skulle fungera annars. Andra personalledare nämnde att de krav och uppdrag som ställs på dem i form av att uppnå vissa specifika produktions- och utvecklingsmål är omöjliga att uppfylla på lång sikt utan att dela värdegrunden. Några personalledare pekade på att delar av arbetet med att utveckla medarbetarna skulle försvåras utan delad värdegrund och att motivationen snabbt skulle avta.

Analys

Värdegrunden är dels ett krav i befattningsbeskrivningen och dyker även upp under anställningsintervjuer för blivande personalledare. Resultatet har visat att värderingarna verkligen anses vara nödvändiga för yrket och är därmed ett av flera realistiska krav som finns på befattningen. I stil med Lindelöws (2008) rekommendationer att göra en arbetsanalys framstår värderingarna som viktigt för att uppnå organisationens mål, att kunna upprätthålla motivationen, samt för att kunna sköta den dagliga driften i befattningen.

Att rekrytera en person som ej delar Samhalls värdegrund menade personalledarna skulle leda till att den personen avslutar anställningen inom kort på grund av t ex bristande motivation. Det krav som står i befattningsbeskrivningen, vilket går att jämföra med termen ”arbetskravsspecifikation” som Lindelöw (2008) använder, ger alltså en rättvis och funktionell bild av vad befattningen kräver av sökande.

Vidare visar studien av Judge och Bretz (1992) att sökanden till stor del attraheras av organisationer som har liknande värderingar som de själva. Detta kan, i sin tur, innebära att de som söker till befattningen som personalledare hos Samhall också har liknande värderingar som de som krävs av befattningen. Det blir likt ett tidigt ”urval” av sökande, där de som ej delar Samhalls värderingar ej söker befattningen i lika stor utsträckning som de som gör det. Med tanke på att värderingarna är så viktiga för befattningen bådär det gott att Samhall i sin förklaring av befattningen inkluderar just kravet på värderingarna för att rätt person ska komma på rätt befattning. Trots detta är givetvis värderingarna bara ett av flera nödvändiga krav och rekryteringsprocessen färgas givetvis även av dessa andra krav.

Det faktum att Samhall i dagens anställningsintervjuer ställer frågor om just vilka värderingar den sökande har tyder på att det troligen ej har nyanställts någon på senare tid som inte delar Samhalls värdegrund. Även med tanke på att en personalledare menade att de som har varit anställda förut, utan att dela värdegrunden har lämnat organisationen är det rimligt att anta att det för närvarande ej finns personalledare i organisationen som inte delar värdegrunden. Stämmer detta verkligen?

7.2 Delar personalledarna värdegrunden?

De intervjuade personalledarna är i olika ålder, med olika bakgrund och arbetslivserfarenhet. Delar samtliga Samhalls värderingar? Resultatet av personalledarnas svar presenteras relaterat till de tre värderingar som bildar Samhalls värdegrund: *tron på alla människors lika värde, tilltron till*

individens förmåga och arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling.

Tron på alla människors lika värde

Samtliga personalledare uppgav sig dela tron på alla människors lika värde. En skillnad uppkom i hur personalledaren valde att uttrycka sin övertygelse om att de tror på denna värdering, men sett generellt menar de att de delar den och finner den viktig i både deras privata liv och yrkesliv. Vissa personalledare hade tolkat tron på alla människors lika värde dels som att visa respekt i mötet med medarbetaren och dels som att hålla professionellt avstånd.

En personalledare berättade om mångfalden som finns på Samhall, hur tron på alla människors lika värde därmed blir extra viktig för personalledaren och förklarade övergripande vad värderingen innebar:

[...] alla människors lika värde, det är ju liksom oavsett hudfärg, oavsett handikappkod, oavsett sexuell läggning, oavsett vad jag har för övrig bakgrund, det är ju helheten, oavsett kön, vad som helst så har vi ju lika värde. Så det är ju- och lika värde det tänker jag att man har rätt till, man har rätt till att bli behandlad på samma sätt oavsett vad jag har med mig så att säga.

Just detta fokus på lika behandling oavsett bakgrund förekom ofta som svar. Det fanns även ett flertal tolkningar att värdegrunden innebar att personalledaren har en professionell roll att fylla och ska förhålla sig neutral till sina medarbetare, ett exempel på detta är när en personalledare sade:

Också jag som chef på nåt sätt- jag måste tänka på att agera likvärdigt mot mina anställda, så har jag också tolkat den, att jag kan inte sätta nån person i särposition för att jag som person trivs bättre med [N] än med [P]. Så det där känns viktigt för mig att förhålla mig till det. Att det här är mitt jobb, det här är min profession, å jag får tycka och tänka vad jag vill som person men jag måste agera likvärdigt.

En annan personalledare uttryckte mer specifikt att värdegrunden handlade om att behandla alla lika och att arbeta med medarbetaren utifrån hans/hennes unika förutsättningar. Personalledaren uttryckte detta med hjälp av fotbollsstjärnan Zlatan Ibrahimovic:

Alla har sin egen förmåga, vi är olika, alla blir inte Zlatan Ibrahimovic som börjar spela fotboll, men för den skull är du ju inte den som inte blev mer än en pojklagspelare eller supernolla. Man har alltid värderingar å alla- så att säga- eller vad ska jag kalla det- kvalitéer, nivåer, å man har ju känslor å behov som alla andra, även om man har en olika nivå mellan oss va. Zlatan behöver också gå på toa, kungen gör detsamma. Ja jag tycker definitivt- det finns ingen skillnad oavsett funktionshinder du har, eller vilken nivå du står som människa, det är samma värde i det enligt mig, det är ett människoliv som man vill ska få det så bra som möjligt utifrån dom ibland olika förutsättningar som finns.

Det sista citatet från en annan personalledare visar också på de unika förutsättningar personalledarna måste arbeta utifrån, samt en värdering från personalledarens sida vad alla människors lika värde betyder för honom:

Men man ska kanske gå olika vägar för att komma till ett bra läge för allihop, jag har som den där grundkänslan i kroppen hela tiden, jag har som svårt att se ned på nån, jag har väldigt svårt för att kunna tycka att nån är sämre än nån annan. Du ska vara

en stor brottsling i så fall som har hamnat snett, men det finns hopp för dom också tycker jag.

Tilltron till individens förmåga

Som tidigare nämnts har de medarbetare som personalledarna har hand om en stor bredd i förmåga, funktionshinder, bakgrund, ålder etc och det är Samhalls mål att utveckla medarbetarna så att så många som möjligt kan erhålla ett arbete på den öppna marknaden. Som även tidigare klarlagts anser personalledarna att det är ett rimligt krav att personalledare ska dela organisationens värdegrund för att lyckas med sitt personalutvecklingsuppdrag. Tilltron till individens förmåga blir därmed extra viktig i detta uppdrag. Även denna värdering uppgav personalledarna sig dela.

Att alltid försöka se möjligheter istället för hinder var en återkommande reflektion från flera personalledare, vilket de upplevde sig göra. En annan personalledare betonar, i sin tur, mer att hennes tro handlar om att vara tillåtande och stöttande gentemot medarbetaren samt att försöka se de framsteg han/hon gör:

[...] jag har stor tilltro till människans förmåga, och det är väl min personliga inställning också att vi gör alla på olika sätt olika fort, och det ena behöver ju inte vara rätt eller fel inte. Och att just man gör efter sin förmåga, man försöker å man jobbar å man kanske aldrig blir lika snabb som dom bästa men man gör sitt bästa. Och då tycker jag man ska vara nöjd med det.

Just att visa hänsyn och återhållsamhet samt att stödja medarbetaren i sina framsteg framhöll en annan personalledare som ett sätt att visa tilltro till individens förmåga. Personalledaren menade även att hon ser varje steg framåt som att ett av flera delmål har nåtts:

Nämen jag tror att alla människor kan, dom kanske inte vet om det- sen handlar det ju om hur stora steg man tar. Jag brukar ibland jämföra det med att äta en elefant till medarbetarna, ska du äta en elefant så måste du ju börja i en ände, man måste ju bryta ner saker och ting till delmål. För vissa personer, när jag ibland har försökt få dom att ta ett för stort kliv, man har försökt få dom på en extern praktik, då har det varit ett för stort kliv, då får man backa och bara få dom att gå över tröskeln.

En annan personalledare menade att dessa steg framåt blir som en bekräftelse, i sig, för att fortsättningsvis upprätthålla värdegrunden, vilket även andra personalledare nämnde. Dessa framsteg blir också en påminnelse om att omvärldens förväntningar på medarbetaren inte nödvändigtvis reflekterar förmågan hos honom/henne, vilket gjorde att personalledaren kände sig tryggare att kräva mer:

[...] det är så fantastiskt roligt, just att man ser en utveckling som många inte trott var möjligt. Och det har gjort att eftersom jag jobbat så många år och sett det här så har jag inga förutfattade meningar att 'det här kommer inte den personen att klara av'. För att jag vet att jag sett så mycket som folk klara av som man kanske inte hade trott. Så jag känner mig jättetrygg i den rollen [...] och se dom här dom som verkligen utvecklas som man inte hade trott på och påminna sig hela tiden att vi vet så lite.

Arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling

Samtliga personalledare upplevde sig dela denna del i värdegrunden fullt ut och menade att arbetet har ett stort värde för individens utveckling och för dem själva. Ett mindre antal personalledare betonade arbetets värde för samhällelig utveckling jämfört med individens utveckling.

Återkommande svar var att personalledarna i sin roll har som uppgift att ge ett meningsfullt arbete, inte sysselsättning, till medarbetaren. Ett arbete som utvecklar individen och inte endast är ett sätt att fördriva tiden. För att belysa detta svarade en personalledare följande:

Ja definitivt. Både för min egen del och.. för dom närmaste av medarbetarna. Arbetet är ju en stor del av ens liv. Å det gäller ju att man känner att man har det bra på jobbet och att man utvecklas. Så gäller det för oss allihopa. Ja, vad ska man säga, arbetet har för mig hela hela mitt liv varit väldigt viktigt.

En annan personalledare beskrev också arbetets meningsfullhet för medarbetaren och att hon kände att det gjorde en skillnad i medarbetarens liv och på arbetsplatsen. Personalledaren jämförde med sig själv som om de vore i samma sits:

Arbete är ju för- ja det måste ju vara för de flesta, otroligt värdefullt. Om man sen dessutom hittar ett arbete som man trivs med så är det ju än bättre. Sen finns det ju naturligtvis dagar som inte är lika rosenröda, men man tycker fortfarande att det är kul att gå till arbetet. [...] jag tror att det är viktigt för individen att känna att man får lön, det är ju bara gå till sig själv, undra hur det skulle kännas att inte få sin lön å, även om man har det knapert så det inte går runt så har de i varje fall sin lön som de har tjänat in till- tror jag är otroligt värdefullt för alla.

Ett antal personalledare betonade arbetets värde för individen, dvs. för att individen ska ingå i en helhet. Arbete gör att människan känner sig betydelsefull, behövd, bidragande och att han/hon ingår i en samhällsbild på ett helt annat sätt än i arbetslöshet:

[...] så viktigt det är att man har ett- jamen att man ingår i en samhällsbild, jamen att man finns på en arbetsplats. Det skulle vara väldigt väldigt väldigt meningslöst liv om man inte hade ett arbete att gå till. Faktiskt. Å då skulle man ju inte alls finnas med i den totala samhällsbilden, man skulle vara utanför.

Även arbetets värde för samhällelig utveckling framkom som en reflektion från flera personalledare. Att få ta del av och se arbetets värde för individens utveckling och självkänsla från ett nära perspektiv upplevde alla personalledare som väldigt givande för dem själva. En personalledare berättade:

För det första att ha jobbat inom Samhall [...] och att få vara med om att bidra till att dom här människorna som jätte jättemånga är fina människor, har hittat ett bra liv, ett meningsfullt och även utvecklande liv – det är nånting som man inte får i lönekuvertet, jag behöver inte deklarerera för det heller, nämen det är så..! [...] Det känns jättebra, och som jag säger, för samhället måste ju det här vara bingo. Verkligen bingo. Samhällsekonomiskt framförallt, men även det finns ju värden man inte kan sätta pengar i, man kan inte sätta en prislapp på att må dåligt eller att må bra. [...] Om du helt plötsligt skulle börja hitta nånting där du kan må bra, känna dig behövd, känna- var finns självkänslan? På sikt kostar det samhället pengar att folk mår dåligt av olika saker.

Sammanfattning

Samtliga personalledare upplevde sig dela värderingen om alla människors lika värde, även om detta uttrycktes på olika sätt. Det förekom relativt ofta att personalledare nämnde att de måste visa respekt för medarbetarna och hålla sig neutrala till deras tidigare bakgrund för att därefter utgå ifrån

medarbetarens unika förutsättningar i de fortsatta kontakterna.

Samtliga personalledare upplevde även att de delar tilltron till individens förmåga. Flertalet personalledare talade om att vara stöttande och att se möjligheterna i sitt arbete att utveckla medarbetaren. Återkommande var även att de ansåg sig visa hänsyn för medarbetarens förutsättningar och de framsteg, stora eller små, som han/hon faktiskt åstadkommer. Flera personalledare upplevde att deras tilltro till individens förmåga gav positiva resultat hos medarbetaren, vilket ökade deras tro på individens förmåga i en positiv spiral.

Slutligen upplevde samtliga personalledare att arbetet har ett värde för individens och samhällets utveckling. Särskilt arbetets värde för individuell utveckling framhölls som givande för personalledarna att få uppleva, men även arbetets värde för samhällelig utveckling. I detta sammanhang uppkom flera gånger en reflektion från personalledarens sida om vikten av arbete ifall de vore i medarbetarens skor. Personalledarna såg vikten av arbete både för samhället och för att ge en meningsfullhet och helhet till medarbetaren och de kände att de kunde bidra och kände sig därmed behövda.

Analys

Samtliga personalledare, trots att de i viss mån uttryckte sig olika, uppgav på samtliga tre punkter att de delade organisationens värderingar. Fishbein och Ajzen (2010) definierar attityder som det som individen responderar gynnsamt eller ogynnsamt till. I detta fall är organisationens värderingar attitydobjekten och personalledarna uppgav en klart gynnsam inställning gentemot dem (Fishbein & Ajzen, 2010). Vad innebär detta för personalledarna och Samhall, vilken effekt har det?

André (2008) samt Bolman och Deal (2005) menar att delade värderingar är en nödvändig faktor i en organisationskultur. Personalledarna som delar organisationens värderingar är därmed en del av den kultur som Samhall försöker skapa. Schein (refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2002) berättar att dessa värderingar kommer att agera normativt för de anställda i olika situationer som kan uppkomma. Mer specifikt fungerar värderingarna som riktlinjer i beslut och konflikter samt som en beteendestandard när de anställda behöver ta ställning och handla i olika situationer (Steers & Black, 1994). Värderingars normativa inverkan på beteende är även ett faktum som André (2008) samt Bloisi et al. (2007) instämmer i. Eftersom personalledarna har en positiv attityd till organisationens värderingar stärker det möjligheten att de även beter sig enligt värderingarna (Ajzen, 2005).

Sett till svaren ovan kan det framstå för den oinitierade att Samhall, åtminstone personalledarna, har en stark kultur med tanke på att de alla delar värdegrunden. Att personalledarna delar Samhalls värdegrund tolkas dock endast som en premis för hur det rimligen *kan* se ut i organisationen som följd därav. En stark och enad kultur kan nämligen inte skapas bara av att medlemmarna i kulturen delar samtliga värderingar ”på pappret”, utan de behöver även komma till uttryck i det dagliga arbetet (t ex Bloisi et al., 2007). Kommer då värderingarna verkligen till uttryck i personalledarnas dagliga arbete?

7.3 Värdegrunden i det dagliga arbetet

Hur pass aktuell värderingen ”alla människors lika värde” är för personalledarna kunde skilja sig från avdelning till avdelning, till exempel beroende på antal medarbetare, hur länge de hade jobbat tillsammans och den totala gruppkonstellationen. Särskilt i samband med konflikter och vid bemötande påpekade personalledarna att denna värdering var vägledande.

När det gäller neutralitet och saklighet i bemötandefrågor, bland annat vid utvecklingssamtal, berättade en personalledare om tron på alla människors lika värde:

[...] alla har ju lika värde- ibland får man veta, man får ju veta saker och ting om personer ibland när man sitter i utvecklingssamtal å man hör vad dom har varit med om och man hör i vissa lägen vad dom har gjort. Å där kan det ju också krävas lite extra av en, att man ser förbi, att jag får information om en person som jag kanske egentligen inte skulle vilja veta- å då får man som tänka bort det, så när jag ser den här personen komma gående så ska ju inte jag färgas av det han har sagt å det han har gjort å så där utan.. utan.. jag ska som kunna bemöta- möta den människan i alla fall.

Information som personalledarna ibland kunde känna sig obekväma med var främst om medarbetaren hade en tidigare kriminell bakgrund, även om inte alla personalledare talade om detta. Det är särskilt i sådana fall som personalledaren i citatet ovan upplevde att han får skaka av sig informationen för att kunna behålla sitt professionella fokus.

Tron på alla människors lika värde kom även upp i sammanhang där personalledaren får hantera en konflikt mellan medarbetare. Ibland tvingas då personalledaren tydliggöra för de två, eller flera, parter som hade fångats i konflikten vad Samhall tror på och eftersträvar. Just för denna värdering kunde det alltså bli aktuellt att uttrycka den för medarbetarna. Liknande konflikter kunde uppkomma när medarbetarna inte trodde på *varandras* förmågor. Att kommunikationen inom Samhall ska präglas av ömsesidig respekt står även i deras *Uppförandekod och hållbarhetspolicy*, vilket alltså personalledarna får påpeka när konflikter uppkommer. En personalledare förklarade den konfliktladdade situationen som kan uppkomma av att medarbetarna har delade värderingar och uppfattningar gentemot varandra:

[...] man får ju jobba med det dagligen alltså, attityder värderingar. [...] jag tror nästan att vi har lättare att hantera mobbningar och sånt här än på öppna marknaden för dom är inte vana att hantera det här. Vi jobbar ju ständigt med konflikt- eller ja, det är ju värderingar som ligger bakom när personer inte kan jobba tillsammans, det är ju olika värderingar. Men jag tror faktiskt att vi har lättare att jobba med det, för vi har det så ofta, så naturligt i arbetet.

När det kommer till att visa tilltro för individens förmåga i det dagliga arbetet sker detta främst i samband med att det diskuteras med, eller om, en medarbetare. Detta kunde förekomma i de utvecklingssamtal personalledaren har, men även i informella möten och i kontakt med en annan personalledare. I stort sett alla personalledare talar i detta sammanhang om att de visar tilltro genom att löpande utvärdera vilka arbetsuppgifter som vore utmanande för medarbetaren.

En kontinuerligt löpande process med noggrann uppföljning av personalutvecklingsuppdraget är det tillvägagångssätt som beskrevs av de flesta personalledare. Det är då personalledarens uppgift är att först få igång medarbetaren i arbete och ständigt betona de framsteg och den utveckling som medarbetaren faktiskt gör. Stöttning och uppföljning är här nyckelord. En personalledare förklarade hur tilltron till individens förmåga kommer till uttryck:

Alltså väldigt mycket är ju samtal, och sen att tordas ta det här steget. Å det kan ta hur mycket samtal som helst, till exempel, innan de far ut på ett företag och gör en extern praktik. Det kan ju ta flera år innan de är där. Men att göra en intern praktik i huset är ju för många ett enormt steg, fast än dom kanske känner alla som jobbar på den

avdelningen. Men bara att få prova på en annan arbetsuppgift kan för många vara jävligt tufft. Å det är coachning, peppning, det som gäller. Å sen uppföljning.

Slutligen vad gäller arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling såg personalledarna ofta i sitt dagliga arbete denna värdering reflekteras i medarbetares utveckling och välmående av att ha rutiner och ett arbete att gå till. Detta reflekterades till exempel i frånvarostatistiken genom att de avdelningar som har mer jobb också har lägre sjukfrånvaro. Utöver detta uttryckte vissa personalledare också att de aktivt jobbar med att få medarbetaren att veta att han/hon är behövd på arbetet.

Sammanfattning

Tron på alla människors lika värde och tilltron till individens förmåga, vilka båda spelar roll i interaktionen mellan personalledare och medarbetare, kom även explicit till uttryck i det dagliga arbetet för personalledarna mer än vad värderingen om arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling gjorde. Tron på alla människors lika värde visade sig främst uttryckas vid konflikter och vid bemötande såsom i utvecklingssamtal. Tilltron till individens förmåga menade personalledarna var en del av den löpande processen i personalutvecklingsuppdraget och visade sig särskilt i utvecklingssamtalen samt i informella möten. Arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling visade sig allra främst genom vad personalledarna ansåg sig se hos medarbetarna, till exempel utveckling eller välmående av att ha rutiner och ett arbete, men även genom att vissa personalledare aktivt betonade det värde som medarbetaren tillför arbetsplatsen.

Analys

Värdegrunden behöver påverka eller komma till uttryck i det dagliga arbetet för att värderingarna ska kunna sägas utgöra grunden till en stark organisationskultur. Sett på resultatet ovan finns det ett flertal exempel på när värderingarna verkligen gör en skillnad i personalledarnas dagliga arbetsmiljö.

Värdegrunden styr bland annat utvecklingssamtal, informella möten mellan personalledare och medarbetare och konflikthantering. Detta bekräftar premissen att värderingarna påverkar hur personalledarna tänker och betar sig i sitt arbete (André, 2008; Bloisi et al., 2007; Steers & Black, 1994). Värderingarna är alltså införlivade i personalledarnas dagliga arbete och de har en betydelsefull roll i deras arbete.

Flera personalledare uppgav att det var en viktig uppgift för dem i deras yrkesroll att förmedla värderingarna till medarbetarna när så ansågs krävas. Personalledarna får alltså i både ord och handling föra organisationens värderingar vidare och kan därmed likställas med dem som i organisationsteorin kallas för hjältar och hjältinnor, vilket anses vara en central del i en organisationskultur (Bolman & Deal, 2005; Steers & Black, 1994).

Sammantaget blir både ord och handling de kulturuttryck, som personalledarna använder för att föra kulturens innehåll vidare i organisation (Bang, 1999; Kreps, 1990). Detta är, i sin tur, viktiga grundpelare för att utveckla en organisationskultur som strävar efter sina värderingar och försöker upprätthålla dem. Deal och Kennedy (1983) menar att det är just en sådan kultur som driver organisationer till riktig framgång och att det kan bli en slags yrkesstolthet hos de anställda som driver värderingarna framåt, vilket personalledarna gör. Det framstår även ur citaten ovan att de känner en yrkesstolthet genom att de får uppleva och se värderingarna på nära håll, t ex genom hantering av konfliktsituationer och att de får höra av medarbetarna hur pass värdefullt arbetet är för dem.

Ytterligare positiva effekter av att personalledarna delar organisationens värderingar menar Yousef (2003, refererad i André, 2008) är en ökad lojalitet till organisationen och en ökad arbetstillfredsställelse. Att personalledarna även får uttrycka dessa värderingar i det dagliga arbetet bör enligt Hochwarter et al. (1999) leda till en ökad arbetstillfredsställelse.

7.4 Svårigheter att följa värdegrunden i det dagliga arbetet

Värdegrunden har alltså en aktiv roll i det dagliga arbetet för personalledarna, men finns det även hinder eller stunder som förorsakar att värdegrunden ej upprätthålls?

Merparten av personalledarna uppgav att det fanns vissa svårigheter att hålla värdegrunden levande i arbetet. Produktions- och försäljningskraven upplevdes som konfliktfaktorer för att ständigt kunna upprätthålla värdegrunden i det dagliga arbetet. Personalledarna förväntas nämligen försöka sälja Samhalls tjänster så mycket som de förmår. Även andra krav relaterat till Samhalls mål ansåg en del personalledare var för höga, vilket kunde leda till att personalledaren ej satte värdegrunden i tillräcklig fokus. Dessa mål är bland annat personalutvecklingsmål, övergångsmål, samt ekonomiska mål.

En personalledare berättade övergripande vad denna konflikt handlar om, dvs. då produktionskraven orsakar att värdegrunden inte alltid helt tillämpas som den ska:

[...] egentligen tror jag att många delar värdegrunden men man liksom- hur ska jag säga- man håller den inte levande. Man hamnar i produktionsträsket som vi brukar kalla det, man tappar fokus. För i vårt jobb är det så lätt att bli uppslukad av produktionsfrågor. Man blir uppslukad av inköp av bilar, av temperaturkontroller, inköp av termometrar, alltså det är hur mycket såna här frågor som helst, och är man intresserad av det så kan man bli uppslukad av det, också kan man lätt säga 'men jag hinner inte med den här personutvecklingsbiten, därför att jag måste få det här att funka'. [...] och det är just det här att om inte mitt kostnadsställe går bra så kommer min chef till mig och säger '[XX], hur kommer det sig att inte ditt kostnadsställe har gått bra den här månaden', och mitt kostnadsställe går inte bra om jag jobbar med utvecklingsaktiviteter, praktik, med övergångsarbetet. Men däremot om inte jag har gjort mina övergångar, utvecklingsaktiviteter, så säger [chefen] också '[XX], varför har det inte gått bra för dig?'

Produktionen tar tid från personalledarna. Ett ledningsbeslut att skala bort direktanställda på Samhall är en av huvudorsakerna till att personalledarna har fått mer att göra när det gäller administrativa uppgifter. En personalledare tog som exempel att hon ibland känner en tvekan att skicka en medarbetare på utbildning för att det i så fall innebär en hel del administrativa uppgifter i en kanske redan fylld arbetsdag. En uppgift som kursadministrationen, som nu inte finns längre, kunde hjälpa till med. Personalledaren berättade dock att rutinerna för denna process har förbättrats så att det inte längre är lika krävande.

Personalledarna menade att dessa krav och mål leder till stress som får värdegrunden att hamna på andra plats. En personalledare talade om denna stress och menade att de som personalledare kan hamna i en frustrerande situation med alla de krav som ställs på dem:

Å att mitt i målen och dom här kraven att värdegrunden faller nånstans i periferin. Å en stressig situation att vi ska nå övergångarna, timmarna, det håller inte, å de ekonomiska resultatet rasar och ja, det är klart att frustrationen finns ju säkert.

Stressen och kraven leder, i sin tur, till att någon personalledare vid vissa tillfällen tar genvägar i arbetet för att hinna med och för att uppfylla målen. Långt ifrån alla personalledare nämnde det, men det framkom att vissa ibland får fundera när de kommer hem huruvida de verkligen gjorde rätt val i en situation som rörde en medarbetare.

Hos vissa personalledare uttrycktes ett behov av att få arbeta mer med personalutvecklingsuppdraget och mindre med de administrativa uppgifterna, vilket upplevdes som att det kunde förbättra värdegrundens tillämpning gentemot hur det är i dagsläget. Flera personalledare nämnde att värdegrunden borde lyftas upp mer vid särskilda temadagar, vissa drog en parallell till intervjun och var glad att den genomfördes för att de därmed fick tillfälle att tala ut om värdegrunden. En personalledare önskade också att det fanns tydligare rutiner från ledningsnivå *när* värdegrunden ska tillämpas, alltså mer specifikt vilka beteenden från personalledarnas sida som var önskvärda, något som inte alltid var självklart.

Sammanfattning

Inte alla personalledare gav uttryck för att de upplevde svårigheter att hålla värdegrunden levande i arbetet, men flera reflekterade kring hur produktionen och försäljningen stundtals kunde distrahera från tillämpningen av värdegrunden. De mål personalledarna har ansågs också höga och de administrativa uppgifterna upplevdes ta tid från att arbeta med personalutvecklingsuppdraget. Dessa kombinerade faktorer har lett till stress hos vissa personalledare som orsakat att de ibland har tappat fokus på värdegrunden. Detta kan, i sin tur, leda till att ett tvivelaktigt beslut tas ”i stridens hetta”, vilket blir ett moraliskt dilemma där personalledarna får fundera om det de gjorde verkligen var rätt.

Ett antal personalledare önskade att de hade haft mindre administrativa uppgifter och att de istället kunde fokusera mer på personalutvecklingsuppdraget.

Analys

Värdegrunden kommer till uttryck i det dagliga arbetet, men ett flertal organisationsfaktorer finns som förorsakar att den inte alltid gör det. Personalledarnas attityder till Samhalls värderingar är en indikator för hur de kommer att bete sig och handla i det dagliga arbetet (Fishbein & Ajzen, 2010). Det är dock inte tillräckligt att ha en positiv attityd. Personalledarna upplevde ibland bristfälliga resurser/möjligheter samt stöd från hela organisationen för att i varje situation handla i enlighet med värdegrunden (Ajzen, 2005).

Det framkom att det inte nödvändigtvis alltid är värdegrunden som styr de beslut som tas. Värdegrunden kan i en sådan situation likställas med de förfäktade värderingarna som beskrivs av Argyris och Schön (1978, refererade i Bang, 1999). När fokus är på produktion, försäljning, och administration, är det bruksteorierna, som egentligen styr personalledarnas sätt att arbeta.

Denna situation liknar precis det som Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver, nämligen att offentliga organisationer ofta uttrycker och eftersträvar mjuka demokratiska värden, men att det inte är dessa värderingar utan de ekonomiska målen som styr vilka beslut och handlingar som tas.

Personalledarna upplevde att det inte alltid finns stöd för vilka handlingar och beteenden som organisationen anser är önskvärda (Bang, 1999; Bloisi et al. 2007). Effekten av att inte ha detta i dagsläget har redan visat sig genom att vissa personalledare uttryckte en moralisk stress när de vid slutet av arbetsdagen får fundera på huruvida de verkligen tog rätt beslut (André, 2008).

8. Diskussion

8.1 Diskussion av resultat

Arbetet har behandlat fyra frågeställningar:

- Upplevs det som nödvändigt att dela Samhalls värdegrund för att klara av arbetet?
- Delar personalledarna värdegrunden?
- Kommer värdegrunden till uttryck i det dagliga arbetet?
- Finns det organisationsfaktorer som försvårar tillämpningen av värdegrunden?

Samtliga frågeställningar har besvarats i arbetet och varje frågeställning går kortfattat att besvara med ett bekräftande ”ja”.

Till att börja med uppgav personalledarna att värdegrunden har en verklig och viktig betydelse för dem i deras yrkesroll och att de inte hade klarat av sitt arbete utan att tillämpa den. Det är därmed klarlagt att behovet finns och bör stå i befattningsbeskrivningen, (Lindelöw, 2008), och att Samhall ska fortsätta att fråga om den sökandes värderingar vid rekrytering. Den personalledare som ej delar värdegrunden förväntas nämligen, baserat på föreliggande resultatet, ej stanna kvar i den positionen just på grund av att värderingarna är så pass viktiga för att fullgöra uppdraget.

Personalledarnas attityder till organisationens värderingar har undersökts och visade sig vara positiva (Fishbein & Ajzen, 2010). Detta är kanske inte helt förvånande. Om det fanns personalledare som ej delade värdegrunden, hur skulle de i så fall uppleva sitt dagliga arbete och på vilka sätt skulle de kunna förbigå värderingarna och ändå upprätthålla sin motivation och klara de mål som Samhall har? Personalledarna delar Samhalls värderingar och har därmed även en kultur som bygger på dessa värderingar, i vart fall på pappret (André, 2008; Bolman & Deal, 2005).

En naturlig följd av detta resultat är givetvis frågan om det verkligen finns en gemensam kultur mer än bara på pappret och i vilken mån värderingarna faktiskt påverkar personalledarnas dagliga arbete. Detta är särskilt intressant med tanke på att personalledarna kommer i så nära kontakt med värderingarna, just för att de har personalansvaret över medarbetarna. En förutsättning för att medarbetaren ska utvecklas är att personalledaren visar tilltro till honom/henne och tror på alla människors lika värde.

Värdegrunden visade sig vara styrande i kontakten mellan personalledare och medarbetare på flera sätt. Att personalledarna delade Samhalls värderingar ledde till premissen att värderingarna bör styra personalledarnas beteende (André, 2008; Bloisi et al. 2007; Steers & Black, 1994), vilket även resultatet visar. Personalledarna uppgav även att de önskar få uttrycka värderingarna än mer i arbetet, men att just de ökade kraven och uppgifterna som hade lagts på dem försvårar detta.

I slutändan handlar det givetvis även om resurser. Organisatoriska förändringar har medfört att direktanställda på Samhall har sagts upp och därmed har det administrativa ansvaret gått över på personalledarna, vilket bidrog till den stress de upplever. Denna stress samt ökade krav på personalledarna ledde till att det ibland togs beslut i arbetet som ej är i enlighet med värdegrunden. Det är därmed upp till ledningen att överväga hur många personalledare som krävs för att sköta de uppgifter de har, samt hur högt målen inom organisationen kan sättas utan att personalledarna blir överbelastade. Brist på stöd och resurser från organisationen leder till att personalledarna inte alltid förmår att agera utifrån sin övertygelse på sina och organisationens värderingar (Ajzen, 2005).

Då kraven blir så höga och uppgifterna så omfattande att personalledarna ej längre kan arbeta fullt ut efter sina värderingar, som är samma som organisationens, kan genvägar eller felsteg i arbetet uppstå och därmed även moralisk stress (André, 2008). Ytterligare negativa konsekvenser av att personalledarna ej får arbeta fullt ut efter organisationens värderingar är att de kan känna minskad lojalitet till organisationen samt minskad arbetstillfredsställelse (Yousef, 2003 refererad i André, 2008). I värsta fall kan en minskad lojalitet till organisationen, särskilt i samband med stress och låg arbetstillfredsställelse, leda till att personalledaren överväger att avsluta sitt jobb.

Om Samhall önskar minska denna moraliska stress hos personalledarna behöver det finnas en kunskap att hantera moraliskt laddade situationer. Waters och Bird (1987, refererade i André, 2008) ger förslaget att ledningen explicit ska uttrycka att värdegrunden är viktigare än de ekonomiska målen. I så fall bör specifika exempel ges *när* värdegrunden ska tillämpas, snarare än generella uppmuntrningar att tillämpa den. Det andra förslaget är att personalledarna bör uppmuntras och ges tid till särskilda diskussioner kring de moraliska frågor som kan uppkomma och hur dessa kan lösas. I nuläget verkar det som att flera personalledare ej kan avgöra vad som är rätt beslut i vissa situationer. Samhalls övriga mål är vägledande, de bruksteorier som styr deras sätt att arbeta, och inte värdegrunden eller ”de förfäktade värderingarna” (Argyris & Schön, 1978 refererade i Bang, 1999).

Om värdegrunden ska vara den styrande faktorn, vilket ju ofta är tanken med organisationers värderingar, gäller det att den kommer till uttryck i tydliga rutiner och konkreta beteenden, (Bang, 1999; Bloisi et al. 2007; Deal & Kennedy, 1983), något som personalledarna upplevde att det inte finns stöd till för närvarande. Precis som Waters och Bird (1987, refererade i André, 2008) fastställde, menar Bang (1999) att det är dessa beteenden som tydligt ska belönas. Deal och Kennedy (1983) menar rent av att ledningen bör spendera särskild tid på att inkorporera värderingarna fullständigt för att få en framgångsrik organisation. Då personalledarna har tydliga rutiner samt vet i precis vilka situationer de ska tillämpa värdegrunden kan detta, i sin tur, leda till en yrkesstolthet (Deal & Kennedy, 1983) och de kan säga ”det är så vi gör här”.

Detta kan vidare förstärka den roll personalledare har av att vara organisationens hjältar och hjältinnor som förmedlar och upprätthåller den viktiga roll som värderingarna har (Bolman & Deal, 2005; Steers & Black, 1994), vilket, i sin tur, leder till en än allt starkare kultur (Bolman & Deal, 2005) och en positiv spiral med ökad lojalitet och arbetstillfredsställelse hos personalledarna som resultat.

8.2 Diskussion av metod

Reliabilitet

Backman (2008) förklarar reliabiliteten i en metod som möjligheten för en utomstående att använda samma metod och samma förhållanden för att kontrollera det uppkomna resultatet.

Intervjuguiden saknar frågor för *när värdegrunden ej kommer till uttryck*, vilket troligen hade gett en rättvisare bild av hur värdegrunden manifesteras i det dagliga arbetet. Trots detta, eftersom personalledarna i så pass hög grad uppgav när värdegrunden ej kom till uttryck, har författaren även kunnat behandla denna fråga. Reliabiliteten avses därför som god, men intervjuguiden hade kunnat förbättras med frågan om när värdegrunden ej kommer till uttryck.

Validitet

Backman (2008) förklarar validitet som metodens korrespondens mot det som ska mätas, det vill säga huruvida metoden är ett lämpligt förfarande för att undersöka det som ska undersökas och

tolkas.

På grund av att arbetet handlar om attityder och värderingar handlar det också om individens mycket personliga och unika förhållningssätt till omvärlden. Det handlar alltså om individens uppfattning och tolkning av verkligheten utanför, vilket just intervjumetoden lämpar sig bra för (Backman, 2008). Selltiz et al. (1976, refererade i Bang, 1999) beskriver också att halvstrukturerade intervjuer är bra för att undersöka attityder i kulturstudier. Författaren anser därmed att den interna validiteten är god. Intervjumetodens möjlighet för följdfrågor och förtydligande av frågor har varit av stor betydelse. Den nära relationen och flexibiliteten som Holme och Solvang (1991) beskriver har helt klart varit nödvändig för att undersöka dessa attityder och värderingar.

Wedin och Sandell (2004) menar att den externa validiteten handlar om undersökningens generaliserbarhet. Intervjuguiden går med justeringar att använda på andra yrkesgrupper och andra värderingar. Syftet här var att undersöka personalledarnas attityder till värdegrunden och det görs inget försök att påstå att resultatet kan generaliseras till andra yrkesgrupper.

Forskningsetik

Materialet inhämtades med hjälp av en digital diktafon. De intervjuade gav medgivande till användningen av diktafonden (Hayes, 2000). Det inhämtade material som berör personalledarna har sedan förstörts (ljudfiler och transkriberade dokument) i samband med att arbetet har publicerats (Kruise, 1998).

Samtliga personalledare har fått veta vad syftet med intervjun var i god tid före själva intervjutillfället, ett krav som Banister, Burman, Parker, Taylor och Tindall (1994) ställer och de resultat som presenterats i arbetet återger inga personliga kännetecken, vilket uppfyller kravet på anonymitet.

Källkritik

Den litteratur som har använts har i liten eller ingen utsträckning behandlat just termen *värdegrund*, utan istället hanterat termen *värderingar*. Det kan skapa förvirring om huruvida de olika uttrycken verkligen behandlar samma sak, men författaren menar att så är fallet. Trots att de kapitel som berörde termen *värderingar* i de böcker som har behandlats ofta handlade om slagord eller enskilda värderingsord såsom *lönsamhet*, *service*, *kamratanda* eller liknande för att beskriva en organisationskultur kan Samhalls värdegrund likställas med detta. Varje punkt i Samhalls värdegrund, det vill säga; *tron på alla människors lika värde, tilltron till individens förmåga, arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling*, går att uttrycka i specifika slagord om så behövs: *jämlikhet, tilltro* och *meningsfullhet*.

De äldre böckerna (de före 1990) och det specifika materialet som har använts i arbetet har i samtliga fall även refererats i senare skriven litteratur, vilket betyder att de fortfarande är aktuella inom området för organisationskultur. Förstahandskällor har använts i så stor utsträckning som möjligt.

LaPieres studie (1934, refererad i André, 2008) används i belysande syfte för att introducera läsaren till attitydforskningen. Studien i sig är för övrigt känd, men även kritiserad för vissa metodologiska brister.

8.3 Framtida forskning

Författaren har funnit att det finns ett flertal aspekter av en organisationskultur som hade varit

intressant att studera för att kunna få en komplett bild av värderingarnas tillämpning inom organisationen. I Samhalls fall hade detta kunnat utgöras av observationer av personalledarnas dagliga arbete, vilket hade kunnat ge fler ledtrådar om kritiska moment där värdegrunden ej kommer tillräckligt till uttryck. Trots arbetets fokus på värderingar och hur dessa uttrycks i personalledarnas tillvaro har intressanta resultat erhållits. Resultaten visar att människor kan hålla med i värderingar ”i teorin”, samtidigt som verkligheten ligger i en gråzon, där tillämpningen av värderingarna ibland finns och ibland inte. Denna komplexa bild av hur organisationskulturen verkligen ser ut och uttrycker sig lämpar sig för mer ingående studier för att kunna kartläggas helt.

Referenser

- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 225-244. doi:10.1007/s10551-004-1774-4
- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199-211. doi:10.1023/A:1026576421399
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2nd ed). [Electronic resource]. New York: Open University Press.
- André, R. (2008). *Organizational Behavior* (Pearson International Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Banister, P., Burman, E., Parker, I., Taylor, M., & Tindall, C. (1994). *Qualitative methods in psychology: a research guide*. Buckingham: Open University Press.
- Bloisi, W., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2007). *Management & Organisational Behaviour* (2nd European edition). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brehm, S. S., Kassin, S., & Fein, S. (2005). *Social psychology* (6th edition). New York: Houghton Mifflin Company.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). *Företagskulturer*. Stockholm: Timo Förlag AB.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: the reasoned action approach* [Electronic resource]. New York: Psychology Press.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research*. Buckingham: Open University Press.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Brymer, R. A. (1999). Job satisfaction and performance: the moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 296-313. doi:0001-8791/99
- Holme, I. M., & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271. doi:10.1037/0021-9010.77.3.261

- Kreps, G. L. (1990). *Organisational communication* (2nd edition). New York: Longman.
- Kruise, E. (1998). *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Labovitz, G., & Rosansky, V. (1997). *Det totalfokuserade företaget*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment [Electronic version]. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Samhall. (n.d). *Vårt uppdrag*. Hämtad från <http://www.samhall.se/Om-Samhall/Vart-uppdrag/>
- Samhall. (2007, Augusti 12). *Befattningsbeskrivning personalledare*. Opublicerat internt dokument.
- Samhall. (2010, Juni 10). *Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy*. Hämtad från [http://www.samhall.se/upload/Dokument/Uppförandekod och hållbarhetspolicy.pdf](http://www.samhall.se/upload/Dokument/Uppförandekod%20och%20hållbarhetspolicy.pdf)
- Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L., & Styrborn, S. (1991). *Från upptäckt till presentation: Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Steers, R. M., & Black, S. (1994). *Organizational behavior* (5th edition). New York: HarperCollins College Publishers.
- Stevens, B., & Brownell, J. (2000). Communicating standards and influencing behavior. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 39-43. doi:10.1177/001088040004100215
- Värdegrund. (n.d.) *Nationalencyklopedins online ordbok*. Hämtad från [http://www.ne.se/kort/värdegrund](http://www.ne.se/kort/vardegrund)
- Wedin, L., & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga – Intervjuguide

Om intervjupersonen

Namn?

Ålder?

Tidigare jobb/tidigare värderingar

*Om du har haft jobb på andra organisationer, hade man en värdegrund/värderingar där?
Reflektioner sett till Samhall?*

Likheter/olikheter – beskrivning. Vad tyckte du om dessa värderingar?

VÄRDEGRUNDEN

*Vet du vad värdegrunden här på Samhall är?
Visste du det före du fick veta att jag skulle intervjua om det?*

*Hur har du tolkat värdegrunden?
Vad betyder värdegrunden för dig?*

Värdegrundens uppkomst

Vet du när man först började tala om en värdegrund här på Samhall?

*Vem var med och skapade värdegrunden?
Hade ni velat vara med?*

Upplever du att det finns sanktioner eller normer i organisationen som styr hur man "talar kring värdegrunden"/värderingarna?

Om yrket personalledare

*Berätta lite om: arbetsuppgifterna
 rollen i organisationen*

Är det viktigt att förmedla värderingarna nedåt till personalen i rollen som personalledare?

Befattningskrav

*Värdegrunden ett krav, varför?
Hur kollar man upp att personen uppfyller kravet?
Ifrån din vetskap, tror du att alla personalledare delar denna värdegrund fullt ut?*

Har det talats något om från ledningsnivå varför man har dessa värdegrunder

Tron på alla människors lika värde

*Vad betyder detta påstående för dig?
Har det någon personlig innebörd för dig?*

Tycker du att detta påstående reflekterar vad samhället tror eller är det främst en strävan i organisationen?

Är det ett realistiskt mål att få alla i organisationen att ena sig på denna punkt?

Hur känner du för denna värdering?

Kommer det till uttryck i det dagliga arbetet?

Tilltron till alla individers förmåga

Vad betyder detta påstående för dig?

Har det någon personlig innebörd för dig?

Tycker du att detta påstående reflekterar vad samhället tror eller är det främst en strävan i organisationen?

Är det ett realistiskt mål att få alla i organisationen att ena sig på denna punkt?

Hur känner du för denna värdering?

Upplever du att det finns en skillnad i att visa tilltro till individens förmåga om den främst är psykisk kontra fysisk?

Kommer det till uttryck i det dagliga arbetet?

Arbetets värde för individuell och samhällelig utveckling

Vad betyder detta påstående för dig?

Har det någon personlig innebörd för dig?

Tycker du att detta påstående reflekterar vad samhället tror eller är det främst en strävan i organisationen?

Är det ett realistiskt mål att få alla i organisationen att ena sig på denna punkt?

Hur känner du för denna värdering?

Kommer det till uttryck i det dagliga arbetet?

Avslutande

Finns det något du hade velat tillägga till värdegrunden, eller ta bort?