

## **Kommunikation av värdegrund**

En kvalitativ studie i en privat organisation

## **Communication of value system**

A qualitative study in a private organization

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi  
Grundnivå 15 högskolepoäng  
Vårtermin 2016

Sofia Pettersson  
Sofia Eklind

Handledare: Helén Stockhult  
Examinator: Tomas Müllern

## **FÖRORD**

Arbetet med denna uppsats har gjorts till lika delar av båda författarna och vi vill tacka varandra för gott samarbete under den termin arbetet har pågått. Vi har under denna tid delat likväl frustration och motgång som glädje och framgång.

Vi vill tacka Avonova som organisation att de ställde upp på ett samarbete för att vi skulle kunna genomföra denna studie. Vi vill också tacka de medarbetare och chefer som ställde upp med både tid och engagemang genom sina intervjuer.

Ett stort tack ska också riktas till Helen Stockhult som har funnits vid vår sida som handledare under hela processen och har kommit med råd och stöd till oss.

Det är med stolthet vi avslutar det projekt som denna uppsats inneburit och ser med tillförsikt och iver på den framtid som väntar oss.

*Sofia Pettersson & Sofia Eklind*

Juni 2016

### **Kommunikation av värdegrund**

Examensrapport inlämnad av Sofia Pettersson och Sofia Eklind till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2016-06-13**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_

Signerat: \_\_\_\_\_

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats var att öka förståelsen för hur kommunikation av värdegrund ser ut i en organisation. Dessutom studerades ledarens betydelse för kommunikationen av värdegrund samt vilken betydelse denne då har för hur medarbetarna uppfattar värdegrunden. Frågeställningen som framtogs var följande ”*På vilket sätt har ledarens kommunikation av värdegrunden betydelse för hur medarbetaren mottager och upplever den?*” Utifrån denna frågeställning valdes den kvalitativa metoden med semistrukturerade intervjuer med både chefer och medarbetare i en större organisation. ”Region Skaraborg” valdes för att avgränsa studien. Det utfördes tio intervjuer sammanlagt fördelade på tre chefer och sju medarbetare. Organisationen som ingår i studien har ledord som de själva ser på som sin värdegrund, det är kommunikationen av dessa ledord som undersökts i denna studie.

Det som studien resulterade i var att i en förankringsprocess av värdegrund är kommunikation viktig, men beroende på var organisationen befinner sig i förankringsprocessen behövs kommunikationen på olika sätt. Studieobjektet har ett väl inarbetat arbetssätt som infördes innan ledorden blev så konkreta som de är idag. Det gör att kommunikationen av dem inte behövs på samma sätt som om fallet var det omvända, då medarbetarna redan arbetade efter dem. Detta har lett till att medvetenheten är låg men förståelsen hög angående ledorden hos medarbetarna. Därför behövs ledorden kommuniceras på ett tydligare sätt för att öka medarbetarnas medvetenhet. Det är även viktigt med ett väl fungerande intranät för att kommunikationen av värdegrund ska bli än tydligare.

Ett annat resultat som studien resulterade i var att en stark och vägledande ledare är av vikt för att skapa en kultur som gör att värdegrunden finns i verksamheten på ett tydligt sätt. Ledarens egna beteenden och handlingar påverkar medlemmarna i organisationen att handla på liknande sätt. Ledorden används då även som ett styrmedel genom att ledaren styr sina medlemmar i hur de ska agera och bete sig i olika situationer. Dock får det inte glömmas att medarbetarna har ett eget ansvar i att ledorden förblir levande i organisationen genom att själva använda och leva efter dem.

**Nyckelord:** Värderingar, Värdegrund, Vision, Kommunikation, Organisationskultur, Förankringsprocess

## Abstract

The purpose of this study was to increase the understanding of how the communication of value systems looks in an organization. The study also included the manager's importance for the communication of value system and how the employees perceive the value system. The issue that was developed was the following *"How has the manager's communication of value systems impact on how employees receive and experience it?"* Based on this issue the qualitative method with semistructured interviews with both managers and employees was used in a larger organization. "Region Skaraborg" was chosen to define the study. It was conducted ten interviews in total which were divided into three managers and seven employees. In the organization that was included in the study, the watchwords that themselves regards as their value system is *closeness, quickness and innovation*. It is the communication of this watchwords which were examined in this study.

The result of the study was that in an anchoring process of value system, communication is important, but depending on where the organization is in the process communication is necessary in different ways. The study object has well-established working methods that were introduced before the watchwords became as concrete as they are today. It means that communication of them are not needed in the same way as if the case were reversed, because the employees already were working after them. This has led to a low awareness and a high understanding regarding the watchwords of the employees. Therefore the watchwords needs to be communicated in a clearer way to increase the employees awareness. It is also important to have a well-functioning intranet to make communication of value system even clearer.

Another result of the study was that a strong and thrustful manager is important to create a culture that allows the value systems to be in the organisation in a clear manner. The managers own behavior and actions will affect members of the organization to act in a similar way. The watchwords are used as an instrument by the manager to guide their employees in how to act and behave in different situations. However, it must not be forgotten that employees have a responsibility that the watchwords remains alive in the organization through the use and how they live by them.

**Keywords:** Values, Value system, Vision, Communication, Organizational culture, Anchoring process

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering .....	3
1.3 Syfte .....	3
1.4 Centrala begrepp .....	3
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>4</b>
2.1 Värdegrund.....	4
2.1.1 Värderingar.....	4
2.1.2 Vision .....	5
2.1.3 Värdegrund.....	5
2.2. Kommunikation.....	7
2.2.1 Kommunikation.....	7
2.2.2 Förankring av värdegrund .....	8
2.2.3 Sammanfattande teorimodell.....	9
<b>3. Metod.....</b>	<b>11</b>
3.1 Metodval.....	11
3.2 Urval och avgränsningar .....	11
3.3 Datainsamling.....	13
3.4 Tillförlitlighet .....	13
3.5 Metodkritik.....	14
3.6 Forskningsetik .....	15
3.7 Analysmetod.....	16
3.8 Reflektion av metodval .....	16
<b>4. Empiri.....</b>	<b>18</b>
4.1 Värdegrundsarbete på Avonova .....	18
4.2 Chefers uppfattning av värdegrundsarbetet på Avonova .....	18
4.2.1 Värdegrund.....	18
4.2.1.1 Närhet.....	18
4.2.1.2 Snabbhet.....	19

4.2.1.3 Innovationskraft .....	19
4.2.1.4 Generellt värdegrund.....	20
4.2.2 Kommunikation.....	21
4.2.2.1 Internkommunikation .....	21
4.2.2.2 Förankring av värdegrund .....	22
4.3 Medarbetarnas uppfattning av värdegrundsarbetet på Avonova.....	23
4.3.1 Värdegrund.....	23
4.3.1.1 Närhet.....	24
4.3.1.2 Snabbhet.....	24
4.3.1.3 Innovationskraft .....	24
4.3.1.4 Generellt Värdegrund.....	25
4.3.2 Kommunikation.....	26
4.3.2.1 Internkommunikation .....	26
4.3.2.2 Förankring av värdegrund .....	28
4.4 Chefers och medarbetares uppfattning av värdegrundsarbetet på Avonova .....	29
<b>5. Analys och slutsatser .....</b>	<b>31</b>
5.1 Analys.....	31
5.1.1 Internkommunikationen .....	31
5.1.2 Ledorden och visionen går hand i hand .....	32
5.1.3 ”PA-anda” .....	33
5.1.4 Arbetssättet.....	34
5.1.5 Låg medvetenhet, hög förståelse .....	35
5.1.6 Ledord som styrmedel.....	35
5.2 Utveckling av teorimodell .....	36
5.3 Slutsatser .....	37
5.4 Diskussion .....	38
5.5 Bidragsdiskussion.....	39
5.6 Framtida forskning .....	39
5.7 Mångfalds- och intressentdiskussion .....	40
<b>Referenser .....</b>	<b>41</b>

## Bilagsförteckning

<b>Intervjumall chefer .....</b>	<b>A</b>
<b>Intervjumall medarbetare .....</b>	<b>C</b>
<b>Godkännande av deltagande i intervju.....</b>	<b>E</b>



# 1. Introduktion

*Detta kapitel ämnar introducera läsaren till valet av studie som behandlar ämnet kommunikation av värdegrund. Inledning, problembakgrund, problemformulering och syfte presenteras i detta avsnitt samt valet av organisation där studien har utförts.*

## 1.1 Inledning

Det som framgångsrika organisationer har gemensamt är enligt Scott, Jaffe och Tobe (1993) att de vet vart de är på väg, vilket syfte de har och vad organisationen står för. De har en stark vision och starka värderingar som hela organisationen tillsammans står bakom. Vision och värderingar är två begrepp som tillsammans utgör värdegrunden. Enligt Philipson (2012) är det visionen som ska beskriva organisationens ändamål och värderingarna beskriver författaren som inriktningen på olika handlingar och beteenden. Det är ett antal väldefinierade och väl förankrade grundvärden som en värdegrund byggs på (Philipson, 2012). Den vision och värdegrund som utvecklas reflekterar därför centrala värderingar inom organisationen (Niehoff, Enz, & Grover, 1990; Roswell & Berry, 1993). För att värdegrunden ska få betydelse och effekt inom organisationen måste den genomsyra varje beslut som fattas, både stora som små (Posner, Kouzes & Schmidt, 1985; Collins & Porras, 1996). Värdegrunden är då med och vägleder organisationen rätt och är något som organisationen står för oavsett vad som händer (Posner et al. 1985; Collins & Porras, 1996). Det är värderingarna, och därmed värdegrunden, som är tryggheten i organisationen när olika förändringar sker och är som en stadig pelare att luta sig mot. För att en värdegrund ska vara förankrad i en organisation behöver den kommuniceras ut till alla medlemmar, chefer som medarbetare. Kommunikationen av värdegrunden behöver därför ske på ett sätt som är lätt att förstå och lätt att ta till sig för att förankringen ska ske så smidigt som möjligt (Argandoña, 2003). För att göra detta på ett tydligt sätt kan kommunikationen ske genom ord, symboler och handlingar (Niehoff et al. 1990; Roswell & Berry, 1993). Detta görs för att undvika missförstånd och begränsa medarbetarnas egna tolkningar av värdegrunden, då det är sättet som individer tolkar och förmedlar värdegrunden som sedan blir den värdegrund som uppfattas (Argandoña, 2003).

Mowles (2008) menar att kommunikation utan tvekan är en av ledarens största utmaningar. Att kommunicera ut vision, mål och att få medarbetare att vara delaktiga i den värdegrund som finns inom en organisation är otroligt viktigt. Organisationen behöver se till att det inte blir ett håll mellan vad som är tänkt att göra och vad som faktiskt genomförs. Även om det är ledningen som tar fram värdeorden behöver medarbetarna bli involverade (Mowles, 2008). Ledningens, och även chefernas, handlingar kan kopplas till hur väl värdegrunden "faller ut". (Niehoff et al. 1990; Roswell & Berry, 1993). Det framgår i litteraturen att det är oklart på vilket sätt detta görs mest effektivt. Det är dock fastställt att ledare kan använda sina egna handlingar och

känslotillstånd för att påverka medarbetarnas beteende (Venus, Stam, & Knippenberg, 2013; Niehoff et al. 1990).

Då delade och kommunicerade värderingar är med och tydliggör medarbetarnas olika roller bidrar det även till att positiva attityder utvecklas, vilket i sin tur leder till en högre produktivitet (Roswell & Berry, 1993). Detta kan på så sätt motivera organisationer och dess ledning att avsätta tid för att arbeta med denna typ av frågor, eftersom det gynnar organisationen och dess medarbetare som helhet.

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att en effektiv kommunikation är nyckelfaktorn i dagens väl fungerande organisationer. Kommunikation är därmed viktigt både internt i organisationen och externt i relationer med omvärlden. Kommunikationen utvecklar också kulturen, det är omöjligt att skapa en gemensam kultur och väl förankrade värderingar utan kommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det finns två huvudtyper av kommunikation, verbal och icke-verbal (Eide & Eide, 2006). Den verbala kommunikationen förmedlas via ord och den icke verbala kommunikationen förmedlas via tecken och signaler. Det som individen tycker och känner visas genom kroppsspråk och rörelser, men även genom röstens tonfall (Eide & Eide, 2006). Den icke verbala spelar en lika viktig roll som den verbala i kommunikationen mellan individer, vilket är något som måste tas hänsyn till vid kommunicerande av värdegrund.

Kommunikation i organisationer är som tidigare skrivet av stor vikt. Trots detta råder det stor okunnighet kring området kommunikation och dess betydelse inom organisationen (Philipson, 2012). Detta kan leda till missförstånd på grund av bristfällig och otydlig kommunikation samt att det öppnar för egna tolkningar av budskapet som sänds ut. Det behöver tydliggöras bättre vad som är viktigt, vad som behöver prioriteras och varför. Kommunikation av värdegrund kan också ses som en förankringsprocess. Denna leds av individer och tas emot av individer vilket innebär att det är genom olika individers handlingar som förankringen av värdegrund får betydelse (Hertting, 2014). Det är sättet som dessa individer tar emot och förmedlar värdegrunden som sedan blir den värdegrund som förankras i organisationen. Det är förmågan att tydligt kunna kommunicera och förankra värdegrunden som gör ett värdegrundsarbete framgångsrikt eller inte (Philipson, 2012).

Det har forskats mycket kring kommunikation i organisationer samt varför en värdegrund är av vikt. Då det i vår litteraturgenomgång inte har påträffats studier som behandlar dessa områden tillsammans har ett intresse skapats från vår sida. Hur ser kommunikationen av värdegrund ut i organisationer? Kan detta göras på olika sätt samt vilken betydelse har kommunikationen för värdegrundens förankring? Denna studie har sin utgångspunkt från dessa tankar. Studien har genomförts med hjälp av Avonova Hälsa AB som är en rikstäckande privat koncern som består

av primärvård, företagshälsovård samt ledarsupport. Denna studie fokuserar på Avonovas företagshälsovård i "Region Skaraborg".

Avonovas ledord är: "Närhet, Snabbhet och innovationskraft" (Avonova.se, 2016).  
Avonovas vision: "Sveriges närmaste företagshälsa"

Det är ledorden som studien utgår från och betraktas av företagets ledning som deras värdegrund.

## 1.2 Problemformulering

Med ovanstående problembakgrund som underlag har följande frågeställning tagits fram:

*På vilket sätt har ledarens kommunikation av värdegrunden betydelse för hur medarbetaren mottager och upplever den?*

## 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur kommunikation av värdegrund ser ut i en organisation samt betydelsen av ledarens kommunikation för medarbetarnas uppfattning av värdegrunden.

## 1.4 Centrala begrepp

Med ordet chef avses första linjens chefer och med ordet ledare avses VD:n PA. Med medarbetare åsyftas personal direkt under första linjens chefer. Med medlemmar åsyftas alla anställda i en organisation, chef som medarbetare, men även ledningen. Värdegrund och ledord används synonymt genom hela studien.

## 2. Teoretisk referensram

*Följande kapitel introducerar läsaren till den teoretiska referensram som uppsatsen bygger på. Det redogörs för läsarna begrepp som värdegrund och kommunikation och dess komponenter.*

### 2.1 Värdegrund

*I denna del redovisas begreppen värderingar och vision som båda är viktiga komponenter i en värdegrund. Värdegrund redovisas därmed sist i denna del.*

#### 2.1.1 Värderingar

Enligt Hood (2003); Collins och Porras (1996); Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) samt Pousner et al. (1985) är en individs värderingar själva grundstenarna som tankar, attityder och beteenden kommer ifrån. Det är värderingarna som vägleder hur individen anpassar sig till miljön som denne lever i. Hofstede et al. (2011) beskriver värderingar som implicita och att de tillhör den osynliga mjukvaran inom varje individ. Detta kan förklaras genom att individen ständigt värderar sin tillvaro utifrån tidigare upplevelser och händelser som skett i livet. Individens beslut och beteenden påverkas av detta genom de värderingar som individen har (Argandoña, 2003). Värderingar kan även ändras, beroende på vad vi upplever och vilken ålder vi är i. När saker och ting förändras, förändras även våra värderingar, vilket innebär att inga värderingar är konstanta. Med detta menas om det exempelvis sker svåra saker i livet omvärderar vi ofta vår tillvaro. Våra värderingar är även påverkbara av andra individers värderingar (Argandoña, 2003), då vi lever i en social kontext och är beroende av andra människor. Även en organisation består av en social kontext och har därmed också värderingar (Pousner et al. 1985). Lencioni (2002) skiljer på olika typer av värderingar och de som är av störst betydelse för organisationen är *core values* (kärnvärderingar). Det är dessa värderingar som är djupt integrerade i de anställdas handlingar och därmed utgör kulturens hörnstenar (Lencioni, 2002). Dessa kan aldrig kompromissas med och är ofta en spegling av organisationens grundares egna värderingar och visioner. Detta innebär att värderingarna är unika i varje organisation beroende på sammansättningen av individer i den. Därmed genomsyrar värderingarna de beslut som fattas i en organisation. Att levandegöra värderingarna är av största vikt för att de ska bli en del av organisationskulturen och en naturlig del av varje medarbetares vardag (Lencioni, 2002). En organisationskulturs huvudsyfte är att individer och grupper ska förstå beteenden, sociala företeelser, institutioner och processer. På detta sätt bildar organisationskulturen en "ram" som gör att dessa begrepp får en begriplighet och en meningsfullhet (Alvesson, 2015). Organisationskultur handlar ofta om värderingar som kan vara omedvetna eller halvmedvetna. Dessa kan vara icke uttalade, men också i högsta grad synliga för omvärlden. Det som är gemensamt för dem är att värderingarna vägleder gruppen,

eller i detta fall organisationen. Dessa värderingar är en central uppgift för ledare och chefer att försöka styra hos sina anställda (Alvesson, 2015).

### 2.1.2 Vision

Starka värderingar och en stark vision är det som framgångsrika organisationer har gemensamt (Scott et al. 1993). Detta för att de vet vart de är på väg, vad deras syfte är samt vad organisationen står för. Det är värderingarna och visionen som håller ihop organisationen. Visionen behövs för att till exempel hjälpa till att fatta beslut, bygga plattformar, berätta vad som accepterat beteende och vad som inte är det (Scott et al. 1993). Visionen som organisationen utvecklar ska reflektera de centrala värderingar som finns hos medlemmarna i organisationen. Det är sedan viktigt att kommunicera visionen till de anställda, detta kan ske genom ord, symboler och handlingar. Allt för att de anställda ska nå en förståelse för visionen och sträva efter den (Niehoff et al. 1990).

En väl genomarbetad vision består av två huvudkomponenter. Den första består av kärnideologin som en organisation har, till exempel vilka man är, vad man står för och varför man finns men även av de kärnsyften och kärnvärden som organisationen har (Collins & Porras, 1996). Det viktiga i detta är att organisationen faktiskt själva är medvetna om vad deras syfte är och kan kommunicera det till sina medarbetare. Detta bidrar till att medarbetarna själva vet vad de gör och varför samt att de bidrar till något större, en mening, än att bara jobba för överlevnad. Den andra komponenten består av en förutsedd framtid. Vad som eftersträvas att uppnå, vad som eftersträvas att skapa och så vidare. Mål och målbilder ingår även de i komponenten förutsedd framtid. Det är viktigt för en organisation att ha mål, målen ska vara tydliga och glasklara på det sätt att medarbetarna vet om målen nås (Collins & Porras, 1996). Det räcker inte med att målen finns om inte medarbetarna är medvetna om dem. Målen behöver kommuniceras ut samt diskuteras för att de ska vara nåbara (Collins & Porras, 1996). Detta innebär i sin tur att målen blir levande i organisationen och enklare att sträva efter. Collins och Porras (1996) argumenterar för att kärnideologin är viktigast av de två komponenterna. Det är viktigare att veta vad organisationen är och vad den står för än vart den är på väg då framtiden hela tiden förändras. Kärnideologin är därmed viktig då den skapar stabilitet och vägledning genom förändringen. Kärnideologin är klistret som håller ihop organisationen genom de olika förändringar som sker (Collins & Porras, 1996).

### 2.1.3 Värdegrund

Värderingar och vision är som tidigare nämnt två delar som tillsammans utgör värdegrunden. Ett antal grundläggande värderingar måste fastställas i skapandet av en värdegrund för att visa på vad som anses vara rätt och orätt inom en organisation (Philipson, 2004). Det kan finnas olika uppfattningar om vad som är rätt och orätt mellan medlemmarna vilket kan göra det svårt

att få en större grupp att komma överens om vilka värderingar som ska gälla. Det måste dock finnas grundläggande värderingar som är lika medlemmarna emellan (Philipson, 2004). Värdegrunden är med och vägleder organisationen rätt genom att vara något som organisationen kan stå för oavsett vad som händer (Collins & Porras, 1996). Dock kan feldefinierade ord eller missvisande ord istället skapa ett misstroende både internt och externt för organisationen (Lencioni, 2002). Medarbetarna vet då inte vad som gäller då det verbala ordet och organisationens handlingar inte innebär samma sak. För att motverka detta måste värdegrunden vara äkta och meningsfull annars gör den mer skada än nytta. Här är det viktigt att medarbetarna involveras, så att värdegrunden verkligen avspeglas i organisationen och att gapet mellan vad de anställda gör och vad de säger inte blir för stort. Detta bekräftas av teoretiker och forskare som Meglino och Ravlin (2008) vilka påstår att organisationer använder sig av ett antal relativt smala eller generella värderingar som många andra också använder sig av. Att använda sig av en specifik värdegrund som verktyg för särskiljning är därför av högsta prioritet för organisationen. Om medarbetaren inte sympatiserar med organisationens värdegrund kommer denne inte stanna länge. Det är inte bra vare sig för organisationen eller för medarbetaren själv om värdegrunden inte är något som medarbetare kan sympatisera med (Pousner et al. 1985).

Vision är som tidigare skrivits en del av värdegrunden. För att en vision ska bli lyckad måste den och värdegrunden gå hand i hand. Både visionen och värdegrunden måste peka i samma riktning som grundvärderingarna (Philipson, 2012). Det kan skapa förvirring hos de anställda om de inte gör det då de anställda kan komma att handla på ett sätt som motsäger sig värdegrunden. Arbetet med detta kan underlätta måluppfyllelsen och förmågan att arbeta i samma riktning.

Philipson (2012) menar även att beteenden och handlingar finns med i värdegrunden. Beteenden och handlingar skiljer sig åt på det sätt att beteenden inte är aktiva val utan det är mer känslor och tankar som styr. Om någon bemöter oss med respekt blir vi ofta vänligt sinnade. Handlingar däremot är ett medvetet val och kan handla om ifall man ska cykla eller gå till jobbet. Det är våra värderingar som styr vårt beteende som i sin tur styr våra handlingar (Philipson, 2012). Med detta sätt att tänka och förstå beteenden och handlingars koppling till värderingar, används värdegrunden även som ett styrmedel. Genom värdegrunden styrs beteenden, både internt i organisationen och ut mot kund. Ett exempel på detta kan vara värdeordet pålitlighet, som internt innebär att vara lojal och ha en hög tilltro till sina medarbetare och kollegiet emellan. Externt kan det handla om att vara en kompetent anställd som innehar de kunskaper som krävs för att utföra arbetet. Värdegrund som styrmedel kan vara ett sätt att öka medvetenheten hos de anställda kring beteende, handlingar och bemötande samt visa på vad organisationen anser är viktigt.

## 2.2. Kommunikation

I denna del redovisas det för begreppen kommunikation samt förankring av värdegrund.

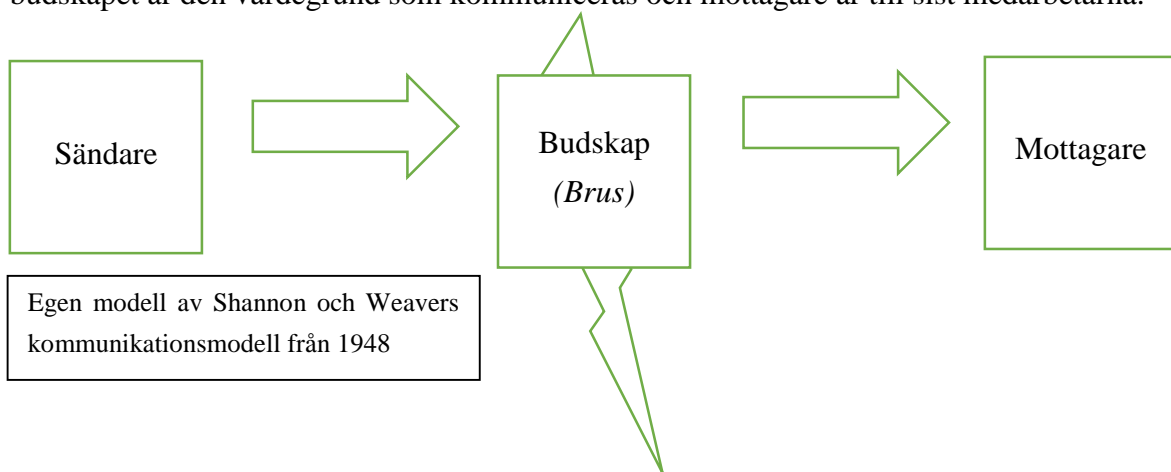
### 2.2.1 Kommunikation

Ordet kommunikation kommer från latinet och betyder att något blir gemensamt. Innebörden av detta är att individen både meddelar sig och delar med sig av upplevelser, tankar, handlingar, känslor och värderingar. Kort kan det sägas att det är samspelet mellan individer och deras relationer (Granberg, 2011).

Som tidigare nämnts i introduktionen är kommunikation en nyckelfaktor i fungerande organisationer. Kommunikationens uppgifter är bland annat att förmedla information, skapa målformulering, bygga relationer, utveckla kulturer, koordinera beteenden och binda samman organisationer i nätverk. Dessa uppgifter är nödvändiga för att en organisation ska fungera, utvecklas och må bra (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

För att medarbetarna ska ta till sig och följa de värderingar, värdegrund och vision som ledningen vill ska prägla organisationen måste värdegrunden kommuniceras (förmedlas) ut. Kommunikationen blir då en avgörande faktor för att skapa till exempel en bra arbetsmiljö och en gemensam kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dock menar Larsson (2014) att det finns hinder för kommunikation som orsakas av antingen den tekniska eller den mänskliga faktorn. Bristande funktion inom IT (mail, intranät, webbsidor), bristande telefonuppkoppling eller postutdelning kan vara former av tekniska hinder. Hinder som orsakas av den mänskliga faktorn är bland annat: budskap som inte når fram, budskap som förvrängs eller som är svårtolkade och därmed saknar läsbarhet. Medarbetarna måste förstå vad det är som de ska göra eller ändra på och varför. Budskapet ska även vara tydligt för att förhindra att det förvrängs längs vägen och innebörden därmed förändras (Larsson, 2014). Risken med dålig kommunikation är därmed att budskapet inte når ut till berörda parter, vilket i sin tur kan få konsekvenser för hela organisationen.

Detta kan kopplas till en enklare kommunikationsmodell för att det ska bli mer förståeligt. Den beskriver på ett lättfattligt sätt hur kommunikation kan gå till. Modellen innefattar tre begrepp som används i denna studie. Sändare - budskap - mottagare. Som sändare avses chefen/ledaren, budskapet är den värdegrund som kommuniceras och mottagare är till sist medarbetarna.



Modellen visar även att det på “mitten” mellan sändare och mottagare kan bildas ett “brus”. Detta kan vara exempelvis det som Larsson (2014) skriver om, de mänskliga eller tekniska hindren, såsom icke fungerade posthantering eller risken att sändarens budskap förändras eller förvrängas på vägen. Därmed kan budskapet tolkas annorlunda av mottagaren än vad som var tanken från början.

Det har redan förklarats att det finns två huvudtyper av kommunikation: verbal och icke verbal (Eide och Eide, 2006; Larsson 2014). Dessa två huvudtyper skickar signaler på många olika nivåer och med olika styrka. Den icke verbala spelar en lika viktig roll som den verbala i kommunikationen mellan individer, vilket är något som medlemmar i organisationen behöver ha med sig i kommunikationen samt samspelet medlemmarna emellan. (Eide & Eide, 2006). Vid förankringen av en värdegrund tar medarbetarna in allt som ledningen säger, även den icke verbala kommunikationen. Det är då viktigt att även ledaren är uppmärksam på vad medarbetaren säger och inte säger. Det som setts och hörts behöver tolkas och förstås i sitt sammanhang. Det är via tolkningarna som förtroende och samarbete kan skapas men även misstroende och konflikt (Eide & Eide, 2006; Larsson, 2014).

### 2.2.2 Förankring av värdegrund

Hertting (2014) menar att förankring handlar om kommunikation. Utan kommunikation försvinner budskapet, alltså det som ska förankras. Det måste klargöras vad värdegrunden betyder och medarbetarna måste förstå hur de ska bemöta den och använda sig av den. Värdegrunden måste förankras på ett sätt som är lätt att förstå, lätt att ta till sig men även trovärdigt. Otydlighet leder till osäkerhet och missförstånd vilket i sin tur leder till att värdegrunden kan uppfattas på ett annat sätt än vad som var tanken från början (Hertting, 2014). Alla medlemmar i organisationen behöver nå en acceptans och ett engagemang där ledaren är förespråkare och visar vägen. För att förankringen ska lyckas, behöver ledaren förklara varför värdegrunden är viktig samt hur själva förankringen kommer att gå till (Argandoña, 2003). En värdegrund är (som klargjorts i tidigare avsnitt) grunden i organisationen, dess hörnstenar och det som står sig stadigt vid förändringar, vilket gör det än viktigare att ledaren är tydlig i sin framställan. Sannolikheten att lyckas med förankringen ökar genom så få länkar i kedjan som möjligt (Hertting, 2014). Är det för många länkar mellan ledningen och medarbetarna kan värdegrundens budskap ha ändrats lite på vägen och den värdegrund som förankras kanske inte alls är den som ledningen tog fram.

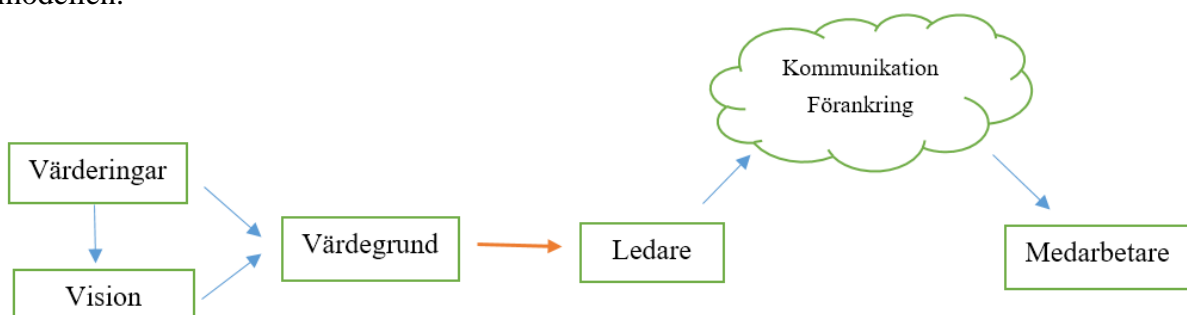
En förankringsprocess drivs av individer (chefer) och tas emot av individer (medarbetare) (Hertting, 2014). Med det menas att det är genom en chefs handlingar som värdegrundsarbetet får betydelse. Denna förankringsprocess kan kopplas till den kommunikationsmodell som beskrivits ovan. I detta fall blir chefen sändaren och medarbetarna mottagare av värdegrunden.



Det är dessa mottagare och deras sätt att tolka och kommunicera värdegrunden som sedan blir den värdegrund som förankras. Den som driver själva förankringen har därmed en maktposition. Detta kan kopplas till Alvessons (2015) resonemang om olika motiv av vad som driver chefen till handling. Det kan antingen vara av egenintresse, individen brinner för värdegrunden och inser det viktiga i att hela organisationen står enade. Det andra motivet är att göra det så enkelt för sig som möjligt. Chefen engagerar sig då inte mer än nödvändigt, och får då inte heller sina medarbetare med sig. Detta innebär att om värdegrunden ska bli genomsyrad i organisationen krävs det att ledaren själv ”lever” den och inspirerar medarbetaren att göra detsamma (Niehoff et al. 1990). Detta kan ske genom symboler och handlingar för att influera till vissa typer av beteenden som överensstämmer med värderingarna (Roswell & Berry, 1993). En sak som inte får glömmas i detta sammanhang är medarbetarnas betydelse som mottagare av förankringen och kommunikationen av värdegrunden. Medarbetarna behöver vara uppriktiga och själva bidra för att förankringen ska bli så bra som möjligt. Medarbetaren behöver vara mottaglig för kommunikationen och ett samspel mellan chef och medarbetare krävs för att förankringen av värdegrund ska lyckas (Hertting, 2014). Finns ett förtroende mellan chef och medarbetare bidrar det till en stark grund för att kunna dela värderingar, värdegrund och vision (Niehoff et al. 1990). I det fall att förtroende saknas blir även förankringen av värdegrund svårare att förverkliga då medarbetarna inte litar på att det leder till förbättring. Detta stärks ytterligare av Buchko (2007) som menar att en ledare med starka värderingar och övertygelser tenderar att få medarbetare med liknande värderingar och därmed liknande handlingar. Än en gång knyts värdegrundens koppling till styrning av medarbetares beteende och handlingar.

### 2.2.3 Sammanfattande teorimodell

Genom teorin har följande modell skapats för att få en helhet av teorikapitlet. En egen tolkning har därmed gjorts av materialet. Modellen förklaras tydligare genom tidigare forskning under modellen.



Som tidigare nämnts är värderingar själva grundstenarna som tankar, attityder och beteenden kommer ifrån hos individen. Det är därmed värderingarna som vägleder hur individen anpassar sig till miljön som denne lever i. (Hood, 2003; Collins & Porras, 1996; Hofstede, Hofstede &

Minkov, 2011; Pousner et al., 1985). Det är genom väldefinierade och väl förankrade grundvärden som en värdegrund byggs på (Philipson, 2012). Men för att skapa en värdegrund krävs även en vision. Visionen behövs för att till exempel hjälpa till att fatta beslut, bygga plattformar, berätta vad som accepterat beteende och vad som inte är det (Scott et al. 1993). Visionen som organisationen utvecklar ska reflektera de värderingar som finns (Scott et al. 1993). Det är värderingarna och visionen som håller ihop organisationen och som tillsammans utgör värdegrunden (Scott et al. 1993). Värdegrunden är med och vägleder organisationen rätt genom att vara något som organisationen kan stå för oavsett vad som händer (Collins & Porras, 1996). En värdegrund behöver kommuniceras ut för att bli förankrad i organisationen. Kommunikation är en av ledarens största utmaningar men även den viktigaste. Värdegrunden blir inte förankrad och en del av organisationen om ledaren inte kommunicerar ut den till medlemmarna på rätt sätt. Medarbetarna behöver dock vara involverade i processen för att värdegrunden ska förankras på bästa sätt.

### 3. Metod

*Detta kapitel ämnar introducera läsaren till den metod som har använts i studien som har gjorts. Det beskrivs närmare hur det har inhämtats empiri och hur empirin sedan har analyserats. Det redogörs också för studiens kvalitet, tillförlitlighet och forskningsetik.*

#### 3.1 Metodval

Då denna studie syftar till att öka förståelsen för kommunikationen av värdegrund i en organisation användes en kvalitativ metod. Widerberg (2002) menar att den kvalitativa metoden bör användas om syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur någonting är. Vill man däremot ta reda på sambandet mellan olika saker t ex ålder och kommunikationsförmåga så är den kvantitativa metoden att föredra (Widerberg, 2002). Vi behövde få kännedom om vad både cheferna och medarbetarna tycker och tänker och mer djupgående få förståelse för deras kommunikationssätt. Därför studerades hur både chefer och medarbetare ser på och arbetar med den värdegrund och de ledord som organisationen arbetat fram. Alvehus (2013) argumenterar för att det inte endast är chefen som bör intervjuas utan även medarbetarna för att kunna få ett så tillförlitligt resultat som möjligt. Valet av kvalitativ metod i denna studie föll på intervjuer då vi tog reda på hur medlemmarna i den valda organisationen tyckte, kände samt upplevde. Alvehus, (2013) menar att genom att interagera med respondenterna via intervjuer kan man få reda på känslor och händelser. Möjligheten finns även då att få reda på respondenternas berättelser och anekdoter. Syftet med intervjuer är att använda sig av det direkta mötet mellan forskare och respondent, vilket mynnar ut i unika samtal. Med tanke på respondenternas olikhet blir därmed relationen och varje samtal unikt (Widerberg, 2002).

#### 3.2 Urval och avgränsningar

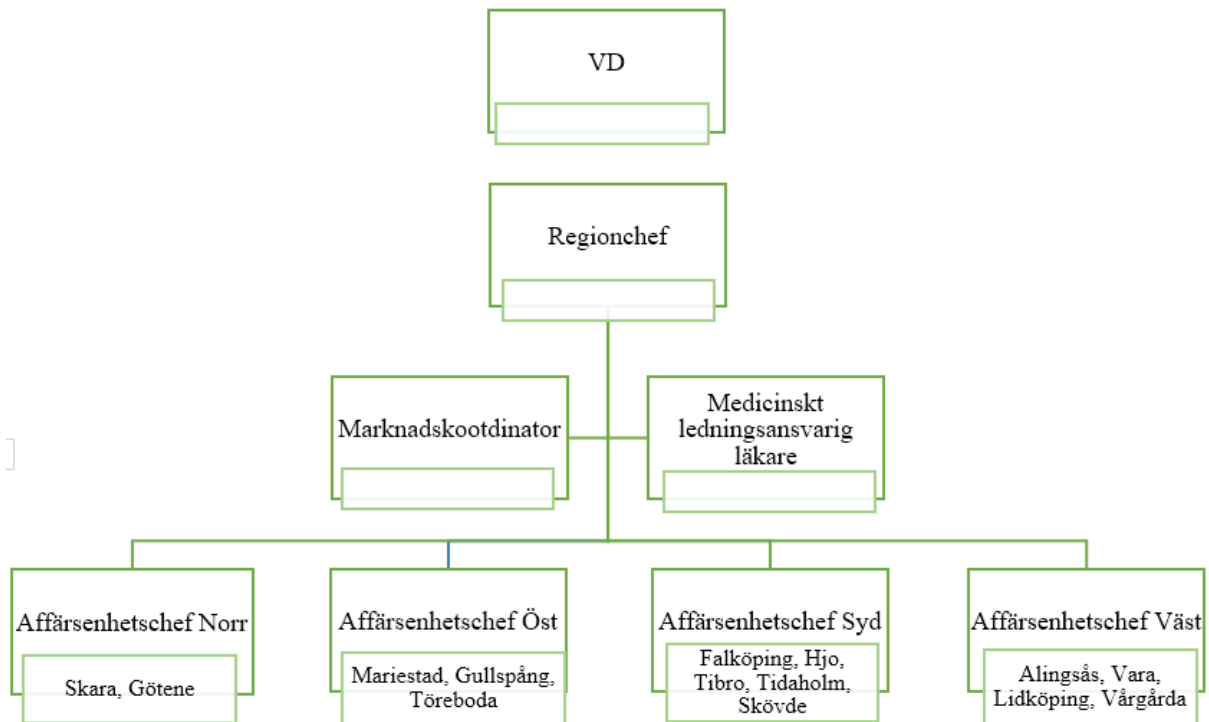
Studien har genomförts med hjälp av Avonova Hälsa AB som är en rikstäckande privat koncern vilken består av primärvård, företagshälsovård samt ledarsupport. Vi har valt att fokusera på Avonovas företagshälsovård. Anledningen till valet av denna koncern var just för att det är en organisation som säger sig ha väl kommunicerade ledord. Eftersom vi var ute efter att studera hur kommunikationen av värdegrund sker, passade detta utmärkt.

Avonovas ledord är: *"Närhet, Snabbhet och innovationskraft"* (Avonova.se, 2016).

Det är dessa ledord som studien utgår från och betraktas av företagets ledning som deras värdegrund. Avonova består av olika regioner, vi har valt region Skaraborg till denna studie, vilken består av en regionchef och tre enhetschefer. Dessa enhetschefer har ansvar för ett antal enheter var på olika orter. (Se organisationsschema nedan). Alla enheter är inte bemannade alla dagar i veckan då de även finns på små orter, där behovet styr bemanningen. Personalen från de bemannade enheterna åker dit då behov finns.

Intervjuer har genomförts med tre enhetschefer som delar på de fyra affärsenhetsområden som finns. I studien har även sju medarbetare från olika enheter/orter inkluderats. Detta sammanräknat blir tio intervjuer som vardera tog ungefär 60 minuter. Intervjuerna har gjorts på respektive arbetsplats och har varit väl utspridda i regionen. Detta för att få ett brett perspektiv till studien.

#### Organisationsschema Region Skaraborg



Bekvämlighetsurval är enligt Alvehus, (2013) att välja den grupp av individer som finns tillgängliga för studien. Detta användes vid valet av region Skaraborg, då det var den region som låg närmast geografiskt. Hade en annan region använts skulle allt för mycket tid gått åt till resor och vi hade då inte kunnat lägga lika mycket tid till efterföljande analys. Region Skaraborg är det område där Avonova Hälsa AB startades. Därför bör det beaktas i denna studie att Region Skaraborg har funnits längst och därmed haft tid på sig att få en inarbetad värdegrund och en stark kultur. Nyligen uppköpta verksamheter har inte haft samma möjlighet vilket även är en anledning till att de inte har varit aktuella för denna studie.

Strategiskt urval av respondenter menar Alvehus, (2013) innebär att strategiskt välja ut de respondenter som är anses vara viktiga för att studien ska få den information och det material som behövs för att få svar på forskningsfrågan. Med detta i åtanke har vi i möjligaste mån försökt att få intervjuer med medarbetare på spridda enheter för att få ett brett perspektiv på området. Ålder och anställningstid har varierat, vilket också har breddat perspektivet. Dessutom

har antalet medarbetare varit jämnt fördelat under varje enhetschef. När det gäller enhetscheferna blev det just tre chefer för att det inte finns fler enhetschefer i denna region.

### 3.3 Datainsamling

Själva genomförandet av intervjuerna har skett på respektive arbetsplats. Vi fick tillåtelse att spela in en ljudupptagning av respektive intervju och har sedan transkriberat dem i tur och ordning. Detta val grundas på Alvehus (2013) argumentation om hur viktigt det är att lägga ned tid och kraft på detta moment eftersom det är ett första viktigt steg i analysen. Personerna vi har intervjuat har fått veta att vi kommer, när vi kommer och vad intervjun ska komma handla om för att vi skulle få ett så bra underlag till vår studie som möjligt.

Semistrukturerade intervjuer är det bästa valet när studien avser att få respondenterna att utforma svaren efter sig själva och känna frihet kring svaren (Bryman & Bell, 2011). En intervjuguide med olika frågor utformade efter teorin användes vid intervjuerna. Widerberg (2002) argumenterar för att semistrukturerade intervjuer är att föredra då alla respondenter är unika och därmed blir alla intervjuer olika. Vi har utifrån denna argumentation valt semistrukturerade intervjuer med förhoppning om att den intervjuade skulle känna förtroende för oss, öppna upp sig samt lämna uttömmande svar. Detta har vi känt fungerat. Det har använts olika intervjuguides för medarbetare respektive chefer som har anpassats efter respektive målgrupp (se bilaga 1 & 2). Under själva intervjun har en av oss lett intervjun och den andra haft för uppgift att anteckna, studera kroppsspråk samt kontrollera att alla teman i intervjuguiden verkligen har berörts innan intervjun har avslutats. Att vi har medverkat båda två vid samtliga intervjuer är också med anledning av att undvika intervjuareffekt. Detta är enligt Jacobsen (2002) att föredra då intervjuarens närvaro kan bidra till ett onormalt beteende från respondenten. Att vi båda har medverkat har gett samma förutsättningar för samtliga intervjuade.

För att stärka trovärdigheten från de intervjuade har vi hållit en låg profil gentemot dem och inte på något sätt varit kritiserade mot deras metoder eller åsikter. Detta har fungerat väl, de har inte hamnat i någon försvarsställning och vi känner att de har lämnat uttömmande svar till oss. Alvehus (2013) argumenterar för att ett aktivt lyssnande är viktigt att använda i en intervjusituation. Detta har vi använt oss mycket av. Exempelvis har vi bett om förtydliganden, exempel och beskrivningar av situationer, men vi har även använt oss av tystnad för att lämna utrymme för reflektion för den intervjuade.

### 3.4 Tillförlitlighet

Överförbarhet menas med hur andra forskare skulle kunna göra samma studie och få fram samma resultat. (Bryman & Bell, 2014). Vi har undersökt hur kommunikationen av värdegrund

ser ut på Avonova. Vår studie kommer ha en låg grad av överförbarhet då kommunikationen av värdegrund kan te sig olika i olika organisationer. Vi redovisar bara ett sätt att göra det på. Kvalitativa studier har en lägre grad av överförbarhet än vad en kvantitativ studie har (Widerberg, 2002). En kvalitativ studie blir också mer unik då olika forskare ställer frågor på olika sätt samtidigt som respondenterna även de är olika och har olika erfarenheter med sig (Widerberg, 2002). Detta gör att samma undersökning på annan organisation med andra respondenter samt forskare kan få ett annat resultat.

Gällande tillförlitligheten i undersökningen har vi varit medvetna om att alla enhetschefer och medarbetare har olika personligheter och erfarenheter, både privat och arbetsmässigt. Därför kan svaren på frågorna te sig olika. Detta ser vi dock som en styrka. Vi har även i valet av medarbetare sett till att de har olika bakgrund och varit anställda olika länge. Detta för att bredda analysen och få olika perspektiv på området. Enligt Bell (2006) ska alltid tidigare erfarenheter värderas in i de svar som respondenterna lämnar. Detta har vi tagit hänsyn till då både chefer och medarbetare har jobbat med värderingsfrågor olika mycket och på olika sätt, vilket också har resulterat i att de besvarat frågorna utifrån de erfarenheter som de tidigare har med sig. Under intervjuerna som genomförts i denna studie var det av yttersta vikt att vi ställde rätt typ av fråga. Vi behövde precisera oss så tydligt som möjligt för att försäkra oss om att vi fick svar som gjorde att vi kunde besvara vår forskningsfråga. Under konstruerandet av intervjuguiderna har vi hela tiden utgått från vårt teorikapitel och våra teorier om värdegrund och kommunikation. Allt för att ställa rätt typ av frågor med målet att besvara vår forskningsfråga. För detta argumenterar även Bryman och Bell (2014) genom att relevant teori behöver användas för att utforma intervjuguiden. Det får dock inte vara för strukturerat och specifikt då risken är att intervjun frångår den semistrukturerade metoden.

Konfirmering menar Bryman och Bell (2014) är en viktig del i kvalitativ forskning. Detta innebär att forskare inte ska låta sina personliga värderingar tolka svaren utan tolkningen ska ske så objektivt som möjligt, då en viss egen tolkning inte går att undvika. Detta hade vi med oss i hela utformningen av studien och i analysen. Genom att vi bland annat inte ställt ledande frågor samt att vi har förhållit oss objektiva till litteraturen som frågorna är baserade på, har vi genomfört studien med detta i åtanke.

### 3.5 Metodkritik

Som vi skrivit ovan har vi valt "Region Skaraborg" som objekt för vår studie. Det är det område som ligger i vår närhet. Hade vi valt en annan eller ytterligare en region hade det tagit onödig tid till resor, blivit en ökad kostnad för oss samt tagit kraft från vår huvudsakliga uppgift. Bell (2006) menar att tid och kostnad är två variabler som forskare behöver ha i åtanke när studien planeras. Denna avgränsning har gjort att vi lagt tiden på intervjuerna och efterföljande analys

vilket är det som var huvudfokus i studien. Vi anser att även kvaliteten på studien har ökat då vi har kunnat fokusera på uppsatsens viktigaste moment. Dessutom hade vi vid val av annan region tvingats göra telefonintervjuer och detta hade försämrat kvaliteten på studien avsevärt.

Då vi bara har intervjuat affärsenhetschefer och medarbetare är vi medvetna om att ledningens perspektiv inte har lyfts fram. Det hade varit väldigt intressant för denna studie att även intervju regionchefen och ledningen, men detta hade blivit en alldeles för stor process och det hade tyvärr inte den här studien utrymme för.

Vår ambition var förutom att genomföra intervjuer, att även närvara vid ett par möten för observation. De möten som hade varit aktuella i denna studie hade varit deras arbetsplatsmöten, även kallat APM som varje enhet har en gång i månaden. Widerberg (2002) menar att genom en observation kan beteenden och interaktionen mellan människor studeras. Det hade i högsta grad varit önskvärt då vi vid dessa tillfällen hade kunnat studera hur ledorden används i arbetet på ett annat sätt än att få det återberättat för oss i intervjuerna. Detta har dock inte varit möjligt då vi inte har fått access till dessa på grund av sekretessen som finns i branschen. Vi hade förhoppningar om att hålla tre till fem intervjuer under varje chef, men fick tyvärr nöja oss med två till tre, då det var svårt för medarbetarna att träffa oss då de var bokade långt framöver. Vi känner dock att kvaliteten på varje intervju och efterföljande analys har kunnat höjas då mer tid har kunnat ägnas till respektive tillfälle, detta ser vi som positivt.

### 3.6 Forskningsetik

Vi har varit noga med att informera Avonovas ledning om vad vi ska göra då vi har haft möten och tät kontakt med dem via telefon och mail. De är väl medvetna om vår studie och vårt syfte med den, information har givits om vårt metodval och valet av intervjuer. Ejlertsson (2005) skriver om de fyra etiska kraven. Informationskravet som innebär att respondenterna innan bör veta vad studien kommer att handla om. Samtyckeskravet innebär att respondenterna samtycker till intervjun och dess upplägg. Konfidentialitetskravet innebär att respondenten förblir anonym genom hela studien. Nyttjandekravet innebär att informationen som lämnas av respondenten endast används i studien.

Vid kontakten med varje enskild respondent, chef som medarbetare, har ett informationsbrev bifogats med information om oss, vårt program samt forskningsfråga och syfte. På så vis har respondenten redan på förhand kunnat godkänna sin medverkan på ett tidigt stadium. Innan vi har påbörjat varje intervju har medarbetaren fått skriva på ett "godkännande av deltagande i intervju" (se bilaga 3) där vi bland annat har informerat om att det är fullt tillåtet att avstå från att svara på en viss fråga samt att upphovsrätten till det som sägs överlämnas till författarna. Det får sägas att samtyckeskravet är väl uppfyllt. I godkännandet har de intervjuade även

informerats om att deras deltagande endast används i studiens syfte samt att deras identitet inte skall kunna utrönas. Därmed är även nyttjandekravet och konfidentialitetskravet uppfyllt. Bryman och Bell (2011) argumenterar för att frågor inte får ställas till respondenterna som inkräktar på deras privatliv. Detta har vi varit noga med och det har varit helt upp till den intervjuade att tala om sådant. Vi har hållit ett öppet klimat för att inge förtroende, för att få så rik information som möjligt. Vi har strängt hållit oss till frågor om deras arbetsituation, värdegrundsfrågor samt hur deras kommunikation och val av kommunikationskanaler på arbetsplatsen ser ut. Vi har även informerat både enhetschefer och medarbetare att det färdiga resultatet kommer att visas för ledningsgruppen.

### 3.7 Analysmetod

Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades de i tur och ordning. Detta gjordes för att vi skulle få en bättre överblick i vad som sades och av vem. Att göra på detta sätt underlättar även det senare analysarbetet. Transkriberingarna lästes sedan igenom ett antal gånger för att få en förståelse för innehållet och det viktigaste och mest intressanta markerades med olika färger. Detta för att hitta den gemensamma nämnaren hos respondenterna samt hitta sambanden i det som respondenterna inte berättade. Men även för att hitta teman för analysen samt börja se möjliga slutsatser i studien. Därefter sammanställdes intervjuerna chefer för sig samt medarbetare för sig och det viktigaste markerades återigen med olika färger. Vi diskuterade fram och tillbaka det empiriska materialet och sammanställde sedan resultatet under rubriken empiri där det mest relevanta materialet redovisas. Empirikapitlet är uppdelat i olika teman vilket Alvesson (2013) rekommenderar för att sortera empirimaterialet i olika kategorier. Vi utgick här ifrån teoriavsnittet och samma begrepp används i både chefsdelen och medarbetardelen i empirikapitlet. I analyskapitlet används de teman som empirikapitlet utmynnade i. Dessa teman sammanställs först i sammanfattningen av empirin. I analysen relateras sedan empirin mot tidigare forskning.

### 3.8 Reflektion av metodval

Att använda en kvalitativ metod som intervjuer till denna uppsats och studie kändes för oss ganska självklart. Att gå på djupet genom intervjuer i så komplexa frågor som värderingar och värdegrund är ett måste för att få en förståelse för varje individs upplevelser, tankar och erfarenheter. Upplevelsen av kommunikation är också det något subjektivt som behöver ett samtal och en dialog för att få rättvist med utrymme. En möjlighet som finns med intervjuer och som inte finns med exempelvis enkäter är att ställa följdfrågor och ge förklaringar på de frågor som ställs och det har använts i stor utsträckning i föreliggande studie. De medverkande i studien (både chefer och medarbetare) har varierat i lätthet att intervjuas.



Att vi på förhand informerade de medverkande om studien och dess syfte kan ha påverkat resultatet i viss utsträckning. Detta eftersom det gav dem möjlighet att läsa på om ledorden och samtidigt fundera innan på betydelsen och användandet av dem. Men detta är inte något som vi lägger alltför mycket vikt vid.

Hade vi gjort studien igen skulle vi fortsätta använda den kvalitativa metoden, då det är genom en kvalitativ metod som vi kan gå på djupet i frågorna. Vi hade dock varit mer ihärdiga i önskan att få göra observationer. Då Avonova arbetar så tydligt efter ledorden så hade det varit väldigt intressant för nästkommande studie att få chansen att observera dialogen och agerandet vid exempelvis beslutsfattande. Detta hade vi tyvärr inte tillgång till i denna studie.

## 4. Empiri

Detta kapitel ämnar redovisa det empiriska materialet som denna studie har framtagit genom intervjuer. Det material som redovisas är det som anses vara relevant för studien. Först presenteras fakta om värdegrundsarbetet på Avonova, sedan redovisas det insamlade materialet från cheferna och därefter redovisas det insamlade materialet från medarbetarna.

### 4.1 Värdegrundsarbete på Avonova

Avonovas ledord togs fram i samband med namnbytet till Avonova, vilket hörde ihop med den expansion som organisationen genomgått de senaste åren. Ledorden togs fram av dåvarande ledningsgrupp där regioncheferna ingick. Förankringen av de ledord som tagits fram har skett först via ledningsmöten och sedan från chef till medarbetare.

### 4.2 Chefers uppfattning av värdegrundsarbetet på Avonova

I denna del redovisas de resultat som framkommit genom intervjuer med cheferna. De benämns som Chef A-C. Cheferna är i skiftande ålder och har arbetat som chef på Avonova från ca 1 år till 16 år.

#### 4.2.1 Värdegrund

Samtliga chefer känner till ledorden och kan nämna dem i tur och ordning på frågan om just detta. Kunskapen och medvetenheten om orden är på detta sätt mycket hög, men också förståelsen för ledorden är hög, även om tolkningen av orden ibland skiljer sig åt. Dessa ord har en lång historia och har funnits med i verksamheten en längre tid, vilket gör att chefernas förhållande till orden, dess betydelse och användningen av dem skiljer sig åt.

##### 4.2.1.1 Närhet

Just detta ord är det ord som tydligast finns med i verksamheten och som alla chefer har en mest enhetlig bild av. Detta kan till stor del bero på att ordet närhet finns med både i ledorden och i den vision som verksamheten bygger på. Närhet handlar om att vara nära sina kunder enligt de tre cheferna. Då är just detta att det finns enheter även på de mindre orterna viktigt eftersom de då kommer nära sina kunder och de i sin tur inte behöver åka långa sträckor för att få företagshälsovård.

*“Det finns ingen ursäkt till att vi ska krångla till saker och ting. Räknar man i kronor och ören kan man säkert säga att det är helt håll i huvudet att ha en mottagning i XXX. Men vi skulle inte ha några kunder i XXX om vi inte hade en mottagning där”* (Chef A).

Detta är ett mycket talande citat för hur Avonova ser på detta med närhet och att det finns med dem i de riktningar verksamheten tar. På detta sätt blir de nära och på samma gång även

personliga. Det kan förklaras genom att många kunder känner att de ringer till "Kalle" och inte till Avonova. Medarbetarna blir på detta sätt mer en person än en företagsskötarska.

Avonova har också förhållandevis många administratörer anställda just för att de som är kundanställda ska kunna vara just nära sina kunder och inte vara dränkta i administrativa uppgifter. Cheferna tycker även att det är viktigt att vara tillgängliga på telefon och mail, både intern och externt, just för att närheten alltid ska vara central i verksamheten.

*"Sköter vi inte om våra kunder idag så har vi inga kunder imorgon"* (Chef A).

#### 4.2.1.2 Snabbhet

Samtliga chefer menar att snabbheten går ihop med närheten många gånger och att det är därför som det kan vara svårt att skilja dem åt.

*"För mig är ju snabba, det är ju att vi ska, ja, det har ju med närheten att göra. Att vi snabbt kan agera på kunders önskemål"* (Chef C).

Alla tre chefer har dock en gemensam tanke om snabbhet och det är att agera snabbt mot kundernas önskemål. Att samtidigt ha en hög tillgänglighet anses viktigt, något som också togs upp kring ordet närhet. Detta ger en indikation på att just tillgängligheten är mycket central i verksamheten. Det finns till och med riktlinjer för hur lång tid det får ta innan en kund blir återuppringd och att kunden helst bara ska behöva ringa ett samtal, resten ska Avonova sköta på ett smidigt sätt. Det ska alltid finnas någon som svarar, därför menar vissa chefer att de försöker motarbeta införandet av TeleQ, (en återuppringningstjänst som vårdföretag ofta använder sig av) eftersom det på alla sätt motsäger sig deras ledord och värden. Att prioritera kommer ofta upp i samtalen kring snabbhet, och cheferna menar att medarbetarna måste kunna lägga undan om det uppkommer en krissituation för att snabbt kunna vara på den plats som de behövs mest. Det måste finnas plats i deras kalendrar och de ska helst inte vara fullt uppbokade långt framöver just för att det ska finnas utrymme för omjusteringar.

#### 4.2.1.3 Innovationskraft

Detta ord är det som för cheferna är svårast att definiera och som skiljer sig åt mest i tolkningarna.

*"Det innovativa lägger man kanske mer vikt vid att man ska vara mer påhittig ut mot kund, men det är inte alltid att det handlar om det heller. Utan för mig handlar det mycket om att skapa lösningar, för, som är kundspecifika helt enkelt. Det behöver inte vara nya grejer man kommer med för att vara innovativ"* (Chef C).

Just denna chef menar att man också kan se innovation som flexibilitet och menar att det kan vara hur medarbetare och chefer tänker ut lösningar för att verksamheten ska flyta på och kunden därmed kan få det den önskar.

Chef B menar att innovation handlar om kunskap och vetenskap och säger på detta sätt:

*“Innovation är att vi tillsammans med kunden utvecklar tjänsterna. De är specifika för varje kund, att vi hjälper dem och förser dem med kunskap, det vi är bäst på, det vill säga det medicinska och det arbetsmiljöinriktade med hälsoperspektivet som, det är vår grogrund kan man säga”* (Chef B).

#### *4.2.1.4 Generellt värdegrund*

Rent generellt tycker samtliga chefer att det är viktigt med värdegrund, men chef C säger att det då är av betydelse att värdegrunden är levande i verksamheten. Chef B menar att det är viktigt att de fyller en funktion och betyder någonting. Meningen med detta blir att ledorden då bör vara integrerade i hela verksamheten och alltid vägleda vid exempelvis osäkerhet eller beslut av olika slag. Samma chef menar att det är upp till varje individ att tänka på vad ledorden står för och varför man är på jobbet. Detta är en viktig del av den organisationskultur som präglar varje verksamhet och som till stor del byggs på de värderingar som finns i densamma. Alltså byggs kulturen av de individer som verksamheten består av och deras värderingar. Just detta blir tydligt under intervjuerna hur ledorden och kulturen är starkt sammanlänkade i Avonova, eftersom hela deras arbetssätt, hur man bemöter kunder och kollegor byggs efter ledorden. Alla möten byggs på ledorden även om de ofta glöms bort att pratas om specifikt, då det nästan alltid finns andra punkter som går före. Cheferna upplever att orden ändå är centrala även om man inte prioriterar att prata om dem varje gång.

Något som framkommer när organisationskulturen kommer på tal är att det finns en särskild “PA-anda” i Avonova. (PA är VD och var med och grundade Avonova). Cheferna tror dock att det är mer tydligt här i Skaraborgsregionen eftersom det var här allt startade. Dock framkommer det också att sedan Avonova har växt så mycket som det har gjort, har också avståndet mellan PA (ledningen) och övriga verksamheten blivit större.

Chef A säger såhär om PA: *“Ja, han tar ju över ett rum. Han är ju sådan... Han har en vision. En sådan är lätt att följa.”*

Chef B förklarar på detta sätt: *“Han är en stor visionär och har kanske provat saker som inte många andra ledare har provat så... Men det är jag inte så säker på att man ser om man inte har sett hela resan.”*

Chef C uttrycker sig så här: *“Alltså, han är, han är väldigt mycket den här hälsan på något sätt. Eller för mig är han det.”*

#### 4.2.2 Kommunikation

Kommunikation anser alla chefer är av vikt för att få en fungerande verksamhet. Cheferna upplever att det finns en bra kommunikation med respektive enhet samt kollegor emellan. Det finns även ett gott förtroende på varje enhet mellan medarbetare – chef, upplever alla cheferna.

##### 4.2.2.1 Internkommunikation

När kommunikationen kommer på tal säger samtliga chefer att de upplever att det generellt fungerar på ett bra sätt internt i Avonova, men att det finns vissa brister. För att en sådan stor och spridd verksamhet ska fungera, och då även informationsspridningen, används intranätet (Infonova) flitigt av ledningen som kommunikationskanal. En stor nackdel är att alla uttrycker att intranätet fungerar på ett dåligt sätt och på så sätt inte används som det borde. Det är lätt att missa något då all information läggs överst hela tiden och inte sorteras in i olika kategorier eller liknande.

*“Nej, vårt intranät är inte logiskt. Det kan jag säga med en gång att det är svårt att hitta i det. Så det är inte lätt”* (Chef C).

En av cheferna ser att det finns fyra kommunikationskanaler som de anställda inom Avonova använder sig av: telefon, mail, journalsystem och intranätet. Det är olika hur mycket de olika kanalerna används, det beror på kulturen på arbetsplatsen eller hur varje individ väljer att hantera kommunikationen. Dock är det så att varje medarbetare är ansvarig för sin egen kommunikation och kan då inte säga att de inte använder sig av en viss kanal och då går miste om viktig information. Med lite eftertanke av samma chef blir det faktiskt fem kanaler när APM också räknas in vilket hålls en gång i månaden på varje enhet. Just APM fungerar på ett bra sätt tycker alla chefer, men en chef uttrycker att de sker för sällan och att det då är svårt att få en “vi-känsla” när de inte ses oftare.

*“Jag kan ibland känna att vi träffas för lite. Tretimmarsmöte är ganska mycket. Man är helt trött efter. Men det är ganska lite för en arbetsgrupp att ses tre timmar i månaden. Den agendan som vi har då det är... tempo alltså. Jag tycker samtidigt att det finns möjlighet att ta ut svängarna och att det får vara inte alls enligt agendan”* (Chef A).

Cheferna kan se att det finns en viss tröghet i systemet då kommunikationsvägarna inte fullt ut har följt med när verksamheten har växt så mycket som den har gjort de senaste åren. Överlag anser alla att de hjälps åt medarbetare-chef och som Chef A uttrycker det: *“att det förutsätter att de anställt de bästa personerna till varje tjänst”* och att mycket därmed sköter sig självt. Alla på enheten är beroende av varandra och därmed beroende av en bra kommunikation. En fungerande kommunikation är beroende av att samtliga parter är mottagliga för det som kommuniceras. Samma chef menar att det kan vara svårt att vara närvarande när man har många olika enheter och chefen känner att det viktigaste är att jobba för sina medarbetares bästa. Chef B anser sig ha bra dialog med sina anställda samt menar att det är viktigt att ge utrymme och resurser för att få medarbetarna att växa.

Det kan vara svårt att veta vad medarbetarna tar till sig och inte menar chef C och uttrycker sig på följande sätt:

*“Men man kan ju aldrig veta, det kan ju se ut som om någon är väldigt involverad i saker och ting och sedan går de ut härifrån och så har de ingen susning om vad vi har pratat om ändå.”*

För att kommunikationen ska fungera på bästa sätt måste det finnas ett förtroende mellan chef och medarbetare som är ömsesidigt. Detta är något som framkommer i samtalen med cheferna och det diskuteras kring hur de ser på förtroende. Chef A känner dock att ledningen inte har tillräckligt med förtroende för dem och förklarar att ledningen inte alltid förstår att de jobbar med människor och inte säljer spik. Det kan vara svårt att svara för medarbetarna menar chef B, men känner själv en oerhörd tillit till sina anställda.

*“Det är flera hundra tusen högskolepoäng i den här organisationen i olika professioner. De kan det! Det jag ska göra är att ge dem förutsättningar. Eller hur? Inte kontrollera dem. Det jag ska göra är att vara en manegekrattare istället och ge dem förutsättningarna att vara nära, snabba och innovativa. Hela tiden det här att ditt beslut förmodligen är rätt”* (Chef A).

#### 4.2.2.2 Förankring av värdegrund

När det gäller kommunikation specifikt om ledorden blir svaren något spridda i hur mycket de anses kommuniceras. Alla menar att de kommuniceras internt, men att de inte tas upp på varje APM, men att det finns en vetskap om dem ändå. Samtliga menar att de inte får bli punkter på en lista som bockas av, utan de måste integreras i verksamheten på ett djupare sätt än så. Dock finns orden alltid med i presentationer, både ut mot kund och vid introduktion av nyanställd personal. En chef menar att man måste fundera och kommunicera på ett annat sätt med ledorden. Det är upp till varje individ att tänka efter vad det står för och sedan diskutera utefter det för att få en bra dialog alla medarbetare emellan.

En chef menar dock att det inte får vara för uppstyrt och förklarar:

*“För ibland har vi fått i uppgift att prata om sådant här och då blir det bara konstigt...”* (Chef B).

Samtliga chefer menar att ledorden på alla sätt finns i verksamheten men de har svårt att se hur de används på ett specifikt sätt. De finns alltid med i beslutprocesser, då de finns i allt de gör. På detta sätt genomsyrar ledorden verkligen verksamheten och orden alltid finns med i de möten som genomförs med regionchefen. Dock framkommer det att det arbetssätt som finns och har funnits länge, kom först och att ledorden kom sedan. I användandet av ledorden nämner chef A att det är viktigt att släppa kontrollen lite för att låta medarbetarna vara nära och snabba. Chefen menar att det inte går att gå in och detaljstyra för då blir de inte snabba och kanske inte nära heller. Kommer det upp ett krissamtal så måste det prioriteras. Först då blir de snabba och nära.

*“Vi måste våga prioritera, vikta saker mot varandra. Att man gör det kontinuerligt i det dagliga, att de får mycket frihet att de vågar handla. Att de vågar... Den enda som inte gör några fel är den som inte gör något”* (Chef A).

Chef B nämner att ledorden används i introduktionen av ny personal samt nämner att det är när klagomål dyker upp som de här orden mer kommer upp till ytan. Det diskuteras då hur problemet eller frågan ska lösas utifrån ledorden på ett effektivt och trovärdigt sätt. Man kan exempelvis ställa sig frågan: hur blir vi snabba i den här situationen?

### 4.3 Medarbetarnas uppfattning av värdegrundsarbetet på Avonova

*I denna del redovisas de resultat som har framkommit genom intervjuerna med medarbetarna. De benämns som Respondent 1-7. Respondenterna är i skiftande ålder och de har arbetat på Avonova i allt från så kort som tre månader som så länge som 13 år.*

#### 4.3.1 Värdegrund

Ingen av respondenterna kunde svara på vilka ledorden var på sina fem fingrar. Flertalet av dem blandar ihop ledorden med visionen och/ eller med affärsidén. Visionen är mer tydlig eftersom den är en del av deras logga och ofta står med på visitkort och namnbricka. Visionen hör på sätt och vis ihop med ledorden eftersom båda innehåller ordet *“nära”*. Dock anser samtliga respondenter att de har ett arbetssätt som är utformat utefter ledorden. Eller om det till och med är tvärtom, att arbetssättet fanns innan ledorden kom. Samtliga respondenter känner att de kan stå för ledorden, då de är en del av det arbetssätt som de utför varje dag. Flertalet av respondenterna känner en stolthet över att arbeta på Avonova.

#### 4.3.1.1 Närhet

Ordet nära är något som är återkommande hela tiden. Det är det ordet som respondenterna arbetar efter mest och verkar vara ett ord som de verkligen har tagit till sig. Hela deras arbetssätt går ut på att vara nära. Det är de som åker ut till kunden istället för att kunden kommer till dem. Respondent 5 menar att de definitivt jobbar för att vara den närmaste hälsan, att det är deras nisch. Detta är något som fler respondenter tar upp som positivt då de har något som inte andra i samma bransch har. De ligger centralt i orten samtidigt som de även har enheter på mindre orter som bemannas efter behov.

*”... vi kommer nära företagen. Vi ringer och pratar med dem, vi har uppföljningsmöten med dem, verksamhetsplaneringar med dem, vi jobbar hela tiden emot dem och vi har hela tiden ett kundansvar... så det blir ju lite närmare än den allmänna vården”* (Respondent 2).

#### 4.3.1.2 Snabbhet

En respondent förklarar ordet snabbhet som att de:

*“snabbt ska hjälpa till med det som efterfrågas”* (respondent 5).

Flertalet respondenter förklarar ordet snabbhet som att de snabbt ska koppla tillbaka mot kund. Ordet tillgänglighet är även det något som de flesta respondenter menar tillhör ledordet snabbhet. I ordet tillgänglighet kommer även ordet nära in. Medarbetarna har inte helt fullbokade kalendrar för att de ska kunna vara tillgängliga om en kris dyker upp. De ska då snabbt kunna vara på plats och hjälpa till. De prioriterar ärenden och flyttar om för att kunna hjälpa den som mest behöver det så snabbt som möjligt.

Respondent 3 berättar att de har i sina avtal att de ska återkoppla så snabbt som möjligt till kund och säger att de har som riktlinje att kunden själv inte ska behöva ringa mer än ett samtal, utan att det sedan är upp till medarbetarna på Avonova att återkoppla. En respondent 2 uttrycker det som att ordet snabbhet hela tiden är aktuellt för dem.

*“Det är vad vi tror att de som träffar oss vill ha. Och där ingår ju snabbheten. En snabb kontakt och ett svar”* (Respondent 3).

#### 4.3.1.3 Innovationskraft

När det gäller innovationskraft kommer mer spridda svar på vad ordet står för och hur de arbetar utefter det. Flertalet menar att det är för att Avonova och de som arbetar där gör saker på lite annorlunda sätt än vad andra skulle ha gjort. Respondent 5 menar att innovation är:



*“Att vi ska hjälpa till med det som de inte ens är medvetna om att de behöver hjälp med. Vara lite kreativa osv.”*

*“De där orden de sitter nog i ryggmärgen på oss, men inte att man tänker på det så, utan, vi hjälper dem och löser saker och ting så fort vi bara kan. Ibland kanske vi tänjer oss lite för mycket, bara för att hjälpa dem”* (Respondent 4).

Respondent 1 uttrycker att mötet med kunden och att kunna hjälpa kunden med det denne vill ha är viktigt, men att det måste göras i ett samspel med kunden. Det är inte så att kunden får hjälp och sen lotsas vidare utan hur och vilken hjälp som behövs görs tillsammans med kund.

*“ ... jag ska göra resan tillsammans med kunden och då lite det här att kunden ska sitta och köra taxin och jag sitter bredvid och att vi ska göra lite av arbetet både och. Men jag kan ju inte göra det då jag inte är den första representanten i företaget. ... För annars blir det lätt så att kunden alltid sitter bak och jag alltid kör taxi. För detta är ett jobb som ska göras av arbetsgivaren och kunden också.”* (Respondent 1).

#### *4.3.1.4 Generellt Värdegrund*

Rent generellt anser de flesta respondenter att det är viktigt att ha en värdegrund i ett företag. Ledorden benämns av några respondenter som att de är grundstenarna i en organisation som får en att må bra. De påpekar att det är viktigt med en positiv kultur på arbetsplatsen samt att en värdegrund har till uppgift att leda alla mot samma mål. Två respondenter uttrycker sig såhär angående värdegrund:

*“Ja, man behöver veta. När man ska jobba i en grupp så tillsammans, så behöver man ha ungefär samma tankar om jobbet och det har jag ju märkt att, mer för samarbetet egentligen. Att man har samma synsätt och då är en värdegrund... Sedan kan man ha lite olika uppfattningar om småsaker, men värdegrunden och det grundläggande om varför man är på jobbet behöver vara tydligt”* (Respondent 6).

*“Om jag själv som har lagat maten tycker att den är äcklig så kan inte jag gå ut till kunden och säga att ‘jag tycker att den är äcklig, men jag hoppas att du gillar den’. Det håller ju inte. Det är lite grann det där att stå för det jag har tillverkat eller det jag levererar eller det som jag har lag min själ på”* (Respondent 1)

De flesta respondenter anser att deras närmaste chef lever efter värdegrunden. Eller i alla fall försöker, men att cheferna nog är styrda uppifrån lite för mycket och att de då inte kan göra det som de själva skulle tycka var bäst. Samtliga känner dock ett stort engagemang från sina chefer.

Respondent 1 upplever dock att det kan vara lite olika i förväntningarna som ges till kunden. Kunden har ibland förväntningar eller har blivit lovade saker som medarbetarna inte kan hålla sedan när det ska utföras.

*“Det är som att gå in i en bilaffär och så står det en Clio där när man har blivit lovad en Volvo. Då blir det lite konstigt”* (Respondent 1).

Något som respondenterna själva tar upp i samtalet om värdegrund är PA och “PA andan”. Respondent 5 säger:

*“Han har varit med och växt från början och det var jättelänge som han kunde vartenda namn på alla anställda. Detta var verkligen hans skötebarn. Det känns som att det är hans ord också... PA är Kinnekullehälsan.”* Avonova hette från början Kinnekullehälsan. (Reds anm.)

Det är mestadels de respondenter som har jobbat länge på Avonova som känner på detta sätt. De har varit med när Avonova fortfarande var en liten hälsa och även blivit anställda av PA personligen.

#### 4.3.2 Kommunikation

Den interna kommunikationen på varje enhet anser alla medarbetare fungerar bra. Det finns ingen prestige utan alla litar på varandra över professionerna och de känner att de kan be varandra om råd och stöd. Förtroende för chefen känner alla medarbetare att de har, även att chefen har förtroende för dem.

##### 4.3.2.1 Internkommunikation

Respondent 5 om den interna kommunikationen:

*“Det är jättebra. Det är verkligen styrkan i vår enhet, det här att vi trivs väldigt bra ihop. Vi litar på varandra. Ingen prestige, utan allt är liksom, man kan fråga vad som helst. Vi har olika erfarenheter. Några är nya, några har jobbat länge, så att där finns en, där är en jätte styrka.”*

De flesta respondenter inser även sin egen roll i kommunikationen. De inser alla hur viktigt det är att kommunicera inte bara med varandra utan än viktigare är kommunikationen med kunden. Kommunikationen med chefen samt högre upp i leden är även de viktiga. Vissa respondenter kommunicerar en del med regionchefen och även säljkonsulten medan andra respondenter aldrig kommunicerar högre upp än sin egen chef. Respondenterna anser att just kommunikationen med närmsta chefen fungerar bra men ett flertal önskar dock att chefen skulle vara mer fysiskt närvarande. Trots att de är medvetna om att chefen har fler enheter i sitt

ansvarsområde, önskar ändå de flesta att chefen var placerad på just deras enhet. Detta med anledning av att det är enklare och mer givande att kommunicera ansikte mot ansikte. Samtliga respondenter menar även att de har ett stort förtroende för sin chef samt att de känner att chefen även har förtroende för dem. De upplever att det är mycket "frihet under ansvar" samt att det finns en stor respekt för varandras kompetenser och professioner.

*"Ja, det känner jag att jag har. Jag känner väl förtroende för chefen också. Jag tycker nog att chefen skulle vara på plats här mer..."* (Respondent 7).

Respondent 5 pratar om att kommunikationen är väldigt viktig i alla led och menar att ansvaret i kommunikationen ligger på varje enskild individ inom Avonova. Dock anser respondenterna att kommunikationen högre upp i leden inte är så bra. Vissa anser att det inte egentligen spelar någon roll om kommunikationen till huvudkontoret är bra eller inte då de inte känner ett behov av att ha den kommunikationen, medan flertalet skulle önska att den kommunikationen var bättre. Respondent 4 anser att kommunikationen med huvudkontoret är riktigt dålig och påpekar att de inte verkar veta vad de gör på "golvet" då de ibland får beslut som svåra att förankra.

*"... men vi kan inte göra såhär för det är ju människor vi arbetar med."* (respondent 4)

Detta gör att förtroendet för ledningen inte är så stort, menar respondenterna. De har som tidigare nämnts ett större förtroende för sin närmsta chef.

*"Chefen har ju problemet att den är fångad, alltså lite fast mellan två instanser. Och det kan märkas av ibland. Ibland är vårt företag lite toppstyrt och då har chefen kanske inte alltid mandat att göra det som vi på gräsrotsnivå skulle vilja"* (Respondent 5).

Avonovas största och viktigaste kommunikationskanaler enligt respondenterna är Infonova (deras intranät) samt APM (deras arbetsplatsmöten). Infonova beskrivs av respondenterna som en informationskanal som ledningen mest använder och som medarbetarna förväntas läsa som en tidning varje dag. Respondenterna anser dock inte att Infonova är bra då den är svår och krånglig och önskar därför mer struktur. Respondent 3 anser att första sidan är bra och det är oftast bara den som de läser. Respondenten önskar dock att det blir rubriker och mer tydligt vad informationen kommer att handla om, att det blir riktat till den som det berör. Rätt information till rätt person, helt enkelt. Ett par respondenter önskar även att ledorden skulle finnas mer tydligt på Infonova. Gärna på första sidan så att man påminns av dem varje dag. APM är en kommunikationskanal som de själva är med och kommunicerar i. Alla respondenter upplever att APM är bra. Där får de mycket information och flera respondenter menar att det är högt i tak. En respondent önskar dock att det borde utökas till två APM där ett av dem är utan chefen,

allt för att dialogen och diskussionen blir annorlunda om chefen inte medverkar. Ett par respondenter nämner även telefon och mail som kommunikationskanaler samt kommunikationen ansikte mot ansikte. Här skiljer det sig lite åt beroende på hur stor enheten är och hur många medarbetare som är mycket inne på kontoret eller arbetar mycket ute. Kommunikationen ansikte mot ansikte är ändå att föredra anser de flesta då man även ser hur personen reagerar och man får även snabb respons tillbaka.

När det kommer till kommunikationen kring ledorden så anser de flesta respondenter att den är ganska dålig. Det pratas väldigt lite om ledorden, menar respondenterna.

*“Från början så var vår företagshälsa ganska liten. Alltså, det var ganska lokalt, det var ju bara i Skaraborgsområdet och det var väl ett sätt att utmärka sig positivt. Att ja, vi är kanske små men vi är lokala. Vi kan våra kunder och vi har nära till dem ... Nu eftersom vi blivit större så tyngs det inte lika mycket på det”* (Respondent 5).

Eftersom de flesta inte vet vad deras ledord är (respondenterna kan inte räkna upp dem) menar de att de heller inte känner till att de kommuniceras. Samtidigt säger respondent 4 att om orden skulle finnas med som en punkt på dagordningen på APM skulle det bara bli krystat, utan de bör ingå i de andra punkterna istället, så att de finns med i helheten. Ett flertal av respondenterna tar själva upp att det är önskvärt med en ökad kommunikation av dessa ord och ger förslag på när och hur. Avonovas verksamhetsdagar är ett forum där respondenterna önskar att det skulle fokuseras mer på värdegrund och ledorden. En respondent som nyligen introducerats känner dock tvärtom, att orden har kommunicerats på ett mycket tydligt sätt.

#### 4.3.2.2 Förankring av värdegrund

Själva förankringen av ledorden känner samtliga respondenter att de inte har varit delaktiga i. Några respondenter nämner verksamhetsdagarna som exempel på när det kan ha tagits upp något om detta med ledorden, men berättar att verksamhetsdagarna egentligen mer handlar om olika föreläsningar om rehabiliteringar mm. Som nyanställd får man dock ledorden kommunicerade till sig men det förankras inte något mer konkret efter det. Vid introduktion av nyanställd personal går man igenom en checklista med praktiska saker såsom personalhandbok, journalsystem samt en genomgång av vision, organisationsstruktur och ledord. En del enheter har haft relativt hög omsättning på personal på senare tid vilket har gjort att det har varit lite “på tapeten” med introduktioner och har därav diskuterats mycket. Cheferna har då också fått vana i att introducera och märker vad som behövs och inte. Flertalet av respondenterna anser att visionen är bättre förankrad än ledorden då de anser att ledorden inte har förankrats tydligt. Respondenterna anser att det aldrig tas upp på APM eller liknande, samt att det inte diskuteras vad de står för, hur varje individ tolkar dem och vad de betyder för gruppen.

Respondent 2 som inte har varit anställd så länge på Avonova berättar om sin syn på hur ledorden har kommunicerats:

*“Där har det snarare blivit inpräntat”* (Respondent 2).

Respondent 4 anser att ledorden visst är förankrade men att det inte är något som man går och tänker på.

*“Ut mot kund och såhär, vi försöker ju lösa allting och hjälpa andra så fort som möjligt. Och är det några som har frågor, kan man göra såhär, då pratar vi ju sinsemellan och ser så att vi kan lösa det på ett bra sätt. Så det, på så sätt jobbar vi ju efter det hela tiden”* (Respondent 4)

Ingen av respondenterna kunde känna att ledorden är förankrade i beslut som fattas. De menar dock att de inte är så involverade i beslutsprocesser så de hade svårt att säga hur vägledande orden egentligen är. Det som respondenterna dock tog upp var det faktum att ekonomin snarare är den som leder besluten, vilket ett flertal av dem i och för sig förstod då Avonova är en vinstdrivande verksamhet. Men respondenterna menar att det ofta blir ett för stort fokus på ekonomin att deras APM nästan uteslutande handlar om ekonomi och hur de ska kunna bli bättre. Några menar att det har blivit mer ju mer de har växt och framförallt sedan de blev uppköpta av Norge.

*“Norrhännen vill bara tjäna pengar och så jagar de dem, HK-cheferna då, så att de hinner inte sätta sig in i arbetet så att säga. Utan de tror att vissa saker kan man bara göra snabbt och lätt, men det krävs lite mer. Kanske, man kan inte göra så för det är människor vi jobbar med”* (Respondent 4).

Respondent 2 som arbetar på en relativt nyinköpt enhet går dock emot och menar att orden har kommit upp vid nästan varje APM och att de blir inbakade i någon fråga där. Respondenten känner att det finns en hierarkisk ordning när det gäller beslutsfattande som blir snabbt för att de gör det innovativt. Respondenten har en känsla att de gör det på ett sätt som andra inte skulle göra det på.

Något som dock framkommer under samtalen med respondenterna är att de jobbar väldigt starkt efter ledorden även fast de inte inser detta själva.

#### 4.4 Chefers och medarbetares uppfattning av värdegrundsarbetet på Avonova

*I denna sammanfattning redovisas de mönster som genom sammanställningen av empirin har varit mest tydliga och mest framträdande. Detta analyseras sedan i nästkommande kapitel.*

Något som har varit mycket framträdande och återkommande genom intervjuerna med både chefer och medarbetare är *problemet med internkommunikationen* över första linjens chefer. Infonova, intranätet, är en viktig kommunikationskanal för Avonova, dock försvårar dess uppbyggnad användandet av den. Detta är ett stort problem, då ett fungerande intranät är av stor vikt i en verksamhet av Avonovas storlek.

Det kan konstateras att Avonovas *ledord samt deras vision går hand i hand*. De pekar båda mot samma håll och vägleder därmed tillsammans. Deras gemensamma nämnare är "*nära*" vilket också är det ledord som flest av alla respondenter hade kunskap om. Det framkom även tydligt hur VD:n *PA har genomsyrat verksamheten* genom sin vision och sitt sätt att vara. Därmed har hans värderingar avspeglats sig på organisationskulturen och även på *arbetssättet*. Det har framkommit tydligt att respondenterna inte själva är medvetna om hur mycket ledorden vägleder i det dagliga arbetet. Därmed är *medvetenheten låg, men förståelsen för orden är genomgående hög*, vilket visar att kommunikeringen av ledorden har brister.

Genom intervjuerna har det även framkommit att ledorden används som ett *styrmedel* då de tydligt talar om hur medarbetarna ska arbeta. Ledningen tar hjälp av ledorden för att styra medarbetarnas beteenden och handlingar. Detta blir mest tydligt på de enheter som är nya i koncernen och på nyanställda medarbetare. Kommunikationen av ledorden prioriteras mer i situationer som dessa, därmed brister kommunikationen av ledorden inom vissa områden, men är bättre inom andra.

## 5. Analys och slutsatser

*Detta kapitel ämnar redovisa den analys, diskussion samt slutsatser som denna studie har bidragit med. Kapitlet avslutas med bidragsdiskussion, förslag för framtida forskning samt mångfalds och intressediskussion.*

### 5.1 Analys

Här presenteras de sex teman som denna studie analyserar, utefter vad som är mest relevant utifrån empirin.

#### 5.1.1 Internkommunikationen

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är kommunikation en nyckelfaktor i en organisation, då det får medlemmarna att trivas samt känna delaktighet. Ett av kommunikationens huvudsyften menar Jacobsen och Thorsvik (2014) är att förmedla information och samtidigt utveckla en organisationskultur. De menar att utveckling av en kultur och värdegrund utan kommunikation är omöjlig. Internkommunikationen på Avonova upplever alla respondenter, chef som medarbetare, fungerar bra på den egna enheten. Kommunikationen mellan chef och medarbetare är över lag bra och kommunikationen medarbetare emellan fungerar riktigt bra upplever alla respondenter. Det finns ingen prestige och det råder ett öppet klimat med högt till tak. Även kommunikationen de olika enheterna emellan fungerar bra när ett större samarbete krävs. De flesta respondenter önskar dock att en ökad kommunikation och ökat umgänge skulle ske med de andra enheterna som tillhör samma affärsenhet. Denna studie håller således med Jacobsen och Thorsvik (2014) att kommunikation är viktigt i en organisation för att medarbetarna ska känna en delaktighet. Dock kan det genom föreliggande studie konstateras att det finns stora brister i Avonovas största kommunikationskanal Infonova. Just att det finns hinder för kommunikation tar Larsson (2014) upp och menar att det finns tekniska faktorer som försvårar kommunikationen, där intranätet är just en sådan teknisk faktor. Författaren menar att detta leder till att kommunikationen och informationen inte når fram så som det var tänkt från början. Jacobsen och Thorsvik (2014) trycker även på hur viktigt det är att kommunicera ut information till medlemmar i organisationer för att få medlemmarna att känna sig delaktiga. Det kan genom studien och respondenternas utsagor konstateras att Infonova är ganska rörig med mycket information utan ordentliga rubriker eller ordentlig struktur. Här återkommer det tekniska hinder som Larsson (2014) diskuterar i sin teori om kommunikation. Det är en stor brist inom Avonova då det leder till att medlemmarna inte läser på Infonova så som de borde, då de anser att andra arbetsuppgifter är viktigare och prioriterar då inte den nya informationen. En känsla av att "jag får aldrig reda på något" kan då bli resultatet av att inte delta i informationen, vilket i sin tur kan leda till ryktesspridning, bristande förtroende för de inblandade samt allmänt missnöje. Således skapas inte den delaktighet kring beslut och liknande som Jacobsen och Thorsvik (2014) förespråkar. På Infonova ska även ledord, vision

och affärsidé kommuniceras och det går medlemmarna miste om då den inte är användarvänlig. Detta är ett stort tapp i den internkommunikation som en stor koncern som Avonova är beroende av för spridning av information till samtliga anställda. Intranätets dåliga funktion gör att ledorden inte kommuniceras i den utsträckning som ledningen tror att de gör. En delaktighet från medarbetarna kring värdegrundsfrågor menar Mowles (2008) är viktig i en förankringsprocess. Detta uteblir när orden inte kommuniceras tydligt på Infonova och inte heller cheferna prioriterar kommunikationen av ledorden, då de integreras via arbetssättet ner till medarbetare. På så vis förankras inte ledorden i den utsträckning som Mowles (2008) förespråkar. Detta bekräftas genom att ingen av medarbetarna kunde räkna upp vilka ledord Avonova har och det blir märkbart att en sådan viktig kommunikationskanal som Infonova inte har följt med i utvecklingen när organisationen har växt så pass mycket. Infonova behöver struktureras på ett bättre sätt för att medarbetarna ska känna att avståndet inte har blivit så stort mellan dem och ledningen. Helt enkelt för att minska risken för det "brus" som kan uppstå mellan sändare och mottagare när ett budskap skickas. Det fysiska avståndet är svårt att komma ifrån, men kommunikationsvägarna kan förbättras för att det ska kännas mindre och minska risken för brus.

### 5.1.2 Ledorden och visionen går hand i hand

Studien bekräftar teorin som bland annat Scott et al. (1993) och Philipson (2012) har kommit fram till att det är fördelaktigt om verksamhetens vision och värdegrund går hand i hand för att kunna vara en ledstjärna för verksamheten. Detta för att det inte ska bli en förvirring bland de anställda om visionen och värderingarna pekar åt olika håll. De olika författarna menar att det är just detta som gör ett företag framgångsrikt eller inte. Detta genom att visionen och värdegrunden pekar på samma sak och därigenom vägleder tillsammans. Avonova arbetar på detta sätt genom att deras vision (*Sveriges närmaste företagshälsa*) och deras ledord (*närhet, snabbhet och innovationskraft*) just pekar i samma riktning. Deras huvudfokus är att just vara nära, att vara lokala, de finns där kunden är, vilket respondenterna hela tiden uttrycker i intervjuerna. Medarbetarna inom Avonova vet genom visionen och ledorden hur de ska arbeta, att de ska vara nära, snabba och innovativa. Det kan genom detta konstateras att Scott et al. (1993) och Philipson (2012) teorier styrks genom att låta vision och ledord vägleda tillsammans. Medarbetarna och ledningen jobbar åt samma håll trots det avstånd som finns. Då Avonova har vuxit så pass mycket som det har är det att betrakta som en framgångsrik organisation och visionen och ledordens korrelation kan mycket väl vara en anledning till detta. Ledorden och visionens gemensamma budskap kan även ha underlättat förankringen, då den likartade formuleringen och dess innehåll går hand i hand, vilket enligt Scott et al. (1993) minskar risken för förvirring kring budskapet. För att ännu en gång återkoppla till Shannon och Weavers kommunikationsmodell, minskar även risken för "brus" då budskapen korrelerar och samtidigt minskar tolkningsutrymmet. Philipson (2012) diskuterar samma sak och menar att tolkningarna



av vision och värdegrund inte får bli för många då förvirring kan uppstå. Just detta har Avonova verkligen anammat då tolkningen och förståelsen för vision och ledord är övervägande lika medlemmarna emellan. Detta säger dock inget om sättet att kommunicera ledorden, vilket föreliggande studie kan konstatera har skett på ett bristfälligt sätt.

### 5.1.3 "PA-anda"

En stor anledning till att visionen och värdegrunden är så sammansatta, är mycket på grund av PA (VD:n). PA var och är en visionär och samtidigt en väldigt närvarande chef, vilket har avspeglat sig på verksamheten. Avonova var små i början och PA insåg då att deras konkurrenskraft var att de var nära, de var lokala. Alla deltagare i studien som har arbetat sedan Avonova var en liten verksamhet berättar att PA verkligen är hälsan, att det är dennes skötebarn. De tar upp att det finns en "PA-anda". Niehoff et al. (1990) diskuterar i sin teori att om en värdegrund ska bli genomsyrad i hela organisationen krävs det att ledaren själv "lever" den. Dessutom menar författarna att den ledare som lägger kraft och energi på organisatorisk kultur och värderingar ökar produktiviteten och innovationen hos de anställda. Detta kan denna studie konstatera har skett inom Avonova då ledorden speglar PA's värderingar, vilket krävs för att en kultur och värdegrund ska bli stark och äkta samt bli en del av medlemmarnas vardag. Dock är det så att en del av den "PA-anda" som förr var så stark, har försvagats efter att Avonova vuxit och avståndet mellan VD och övriga anställda på samma gång har växt. Denna studie håller således med Niehoff et al. (1990) att ledarens närvaro är viktig samt att värdegrunden personifieras genom ledaren stämmer. Detta på grund av att de nyanställda idag inte får samma känsla som de som blev anställda av PA personligen. Detta bekräftas av ett par respondenter som inte har varit anställda så länge inom Avonova.

*"Det pratas ju om PA, att PA känt alla i Skaraborgsregionen och kunde namnet på alla, men det är inget som jag alls har känt av"* (Respondent 2) samt *"Det är ingenting som jag känner av alls. Jag kan förstå att de som jobbat med PA en längre tid känner så"* (Respondent 7).

PA har haft en personlig kontakt med sina anställda och därmed kommunicerat på det personliga planet och då också omedvetet kommunicerat ut sina värderingar samtidigt. Detta sätt att arbeta på är något som Niehoff et al. (1990) förespråkar då ledarens handlingar avspeglar hur medarbetare handlar. Detta sätt att förmedla värderingarna på är idag en omöjlighet då storleken förhindrar den personliga kontakten som fanns förr, då ledarens arbetsuppgifter samt arbetssätt förändras ju mer organisationen växer. För medarbetarna på de enskilda enheterna har arbetssättet inte förändrats då de fortfarande arbetar som en liten organisation. Dock har arbetssättet och arbetsuppgifterna för ledningen förändrats och blivit mer specifika. Därmed har fler professioner anställs för att utföra samma sak som en person tidigare kunde göra. Hertting (2014) pratar om att för att en förankring ska ske på bästa sätt krävs så få länkar i kedjan som

möjligt. Är det för många led finns risken att budskap förändras eller försvinner längs vägen. Då avståndet har växt på Avonova från det att “alla medarbetare fick plats runt samma bord” och PA därmed kunde förmedla och kommunicera sina värderingar till nu när det har blivit tre steg mellan ledningen och medarbetare. Det som kan konstateras och som Hertting (2014) teori konstaterar är att när det var färre led mellan ledare och medarbetare så förankrades värdegrunden genom PA. Nu när det har blivit tre länkar i kedjan och avståndet till ledningen har ökat så är det även svårare att förankra värdegrunden. “Bruset” som kan bildas mellan sändare och mottagare i kommunikationen riskerar också att bli tydligare när fler personer är involverade i processen. Dock fortsätter värdegrunden att leva i allra högsta grad då medarbetarna som arbetat på Avonova under en lång tid håller den vid liv. Detta är något som inte Hertting (2014) framhåller i så stor utsträckning i sin teori. Ledaren behövs för förankringens skull precis som det har konstaterats men medarbetarnas roll för att bibehålla förankringen av värdegrund är lika viktig.

#### 5.1.4 Arbetssättet

Något som framkom tydligt i studien var att ledorden är integrerade i sättet att arbeta, dock var de flesta medarbetarna inte medvetna om det. Detta framkom främst hos de respondenter som har varit anställda en längre tid. Alla arbetar efter samma synsätt, att vara *snabba, nära* och *innovativa*, vilket exempelvis innebär att de åker ut till kunden och prioriterar ofta om för att det mest akuta ska kunna bli gjort först. Dessutom värdesätter de tillgängligheten stort då de inte låter kunden fastna i en lång telefonkö eller komma till en telefonsvarare, utan det finns alltid en fysisk person som svarar. Det finns flera orsaker till detta inarbetade synsätt. PA jobbade på detta sätt och genom visionen byggdes det fram ett arbetssätt. Med tanke på att ledorden kom betydligt mycket senare sattes egentligen ord på arbetssättet, vilket också är en anledning till att ledorden inte är kommunicerade på något specifikt sätt. Medarbetarna arbetade redan efter dem så de behövde av den anledningen inte förankra och kommunicera dem på det specifika sätt som Hertting (2014) menar är en nödvändighet. Denna författare menar att det behövs en tydlig kommunikation för att medarbetarna ska förstå den värdegrund som organisationen har. Detta för att det inte ska skapas en osäkerhet och värdegrunden kan tolkas på ett annat sätt än vad som var tanken från början. Det finns i Avonova en tendens att tala emot denna teori eftersom ledorden inte kommuniceras på det konkreta sätt som Hertting (2014) betonar är en nödvändighet. Ledorden är högst närvarande, men det är på grund av arbetssättet och inte genom tydlig och konkret kommunikation. Detta är troligtvis för att arbetssättet kom från de värderingar som Avonova haft med sig från början och som utmynnade i ett arbetssätt. Ledorden har kommit fram på senare tid, vilket har nämnts ovan. Fokus har därmed inte legat på att kommunicera ledorden på det sätt som Hertting (2014) förespråkar, eftersom arbetssättet redan var inarbetat. Dock hade troligtvis tydligheten av ledorden och kunskapen kring dem varit bättre om en bättre kommunikation hade använts.

### 5.1.5 Låg medvetenhet, hög förståelse

En förståelse för värdegrunden och en medvetenhet om dess betydelse är också av vikt för att förankringen av värdegrund ska bli lyckosam menar Hertting (2014). Analysen av detta blir något tvetydig då medvetenheten om värdegrunden och ledorden från de medverkande respondenterna i studien inte var särskilt stor. De flesta av respondenterna kunde ofta något av ledorden men inte alla. Hos cheferna däremot var medvetenheten större. Förståelsen för ledorden från alla medverkande i studien, chef som medarbetare, var mycket hög, vilket Hertting (2014) menar är en förutsättning för en lyckad förankringsprocess. Att förståelsen är hög är troligtvis med anledning av att orden tillämpas i stor utsträckning genom det tidigare nämnda arbetssättet. En anledning till att förståelsen är hög kan vara att de organisatoriska värderingarna överensstämmer med respondenternas individuella, och är på så vis lättare att ta till sig. Detta framkommer också då alla respondenter säger sig kunna stå för de organisatoriska värderingarna, vilket då underlättar förståelseprocessen. Cheferna som medverkade i studien kan ha en högre medvetenhet på grund av att de till exempel genomför introduktioner med nyanställda och arbetar då med orden på ett konkret och tydligt sätt så som Hertting (2014) menar behövs. Det är då bristande kommunikation och upprätthållande av ledorden från cheferna som är den troliga orsaken till medarbetarnas lägre grad av medvetenhet. Hade ledorden kommunicerats från cheferna på det tydliga sätt även utanför introduktioner och liknande, som Hertting (2014) förespråkar, hade troligtvis medarbetarnas medvetenhet varit av högre grad. En annan trolig anledning är, som diskuterats tidigare i analysen, att ledorden kom efter att arbetssättet blivit inlärt, och då har kommunikeringen av dem inte blivit prioriterad, det är endast arbetssättet som fokuseras.

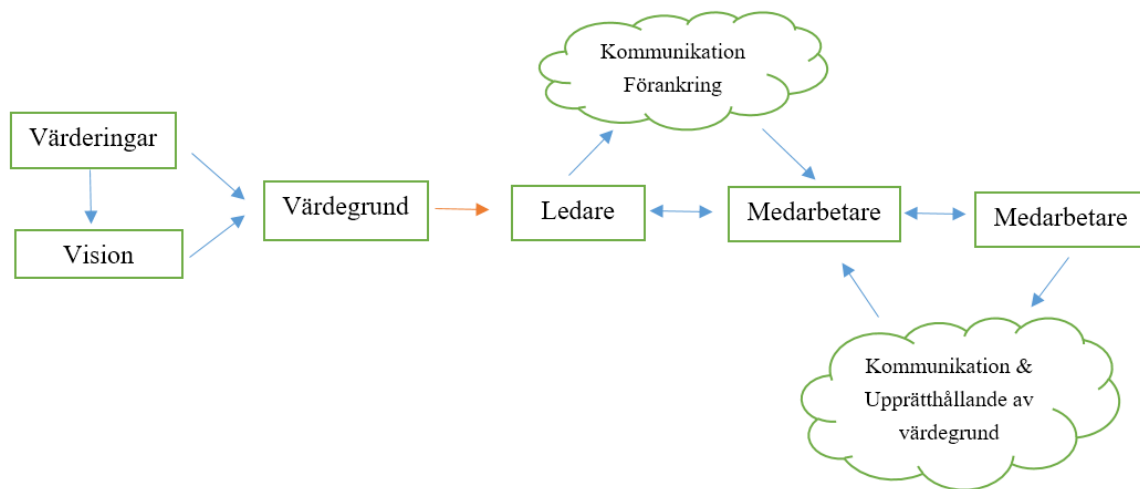
### 5.1.6 Ledord som styrmedel

Posner et al. (1985) samt Collins och Porras (1996) konstaterar genom sina teorier att det är när problem uppstår eller en förändring sker inom en organisation som värdegrunden verkligen gör nytta. Detta är något som genom studien kan konstateras att Avonova tillämpar och ett par av respondenterna bekräftar detta. Till exempel om det kommer ett klagomål från en kund eller om nya enheter köps upp. De nya enheterna behöver ledas in på rätt spår för att få samma synsätt som övriga enheter inom Avonova. Ledorden hjälper även till som ett stöd till medarbetaren för att kunden ska bli så nöjd som möjligt. Posner et al. (1985) menar även att ledorden är med och visar vägen för hur medarbetarna ska handla för att lösa olika situationer när problem dyker upp. Författarna beskriver att ledorden är grundstenen i en organisation och är stöttepelaren att luta sig emot. Detta kan ses som att ledorden leder vägen genom problemen och hjälper medlemmarna i organisationen att veta hur de ska handla och agera. Philipson (2012) menar att detta sätt att använda ledorden på gör att medvetenheten ökar hos de anställda kring just vilka beteenden och handlingar som är accepterade. På detta sätt kan ledorden ses som ett styrmedel

då de tydligt talar om hur medarbetarna ska arbeta. Philipson (2012) menar att det är genom beteenden och handlingar som aktiva val görs. Ledorden visar då vägen och styr de nya medlemmarnas arbetssätt och därmed deras beteenden och handlingar. Philipson (2012) tar även upp att medlemmarna i en organisation måste själva kunna sympatisera med värdegrunden, gör denne inte det så är det bäst för båda parter att låta medlemmen gå. Därför är det viktigt när nya enheter köps in att vara så tydliga som Avonova ändå försöker vara. De nya ledorden och organisationskulturen behöver vara med från början så de nya medarbetarna vet hur och vad de ska arbeta emot. Här spelar ledorden en viktig roll. Genom ordet *närhet* styr de medarbetarna till att: “det är inte kunden som kommer till oss, utan vi åker ut till kunden”. De är nära och lokala. Det är här som Avonova styr medlemmarnas handlingar genom ledorden som finns. Valet av handling är alltid medlemmens eget, men ledorden finns där och hjälper till att styra rätt.

## 5.2 Utveckling av teorimodell

Genom analysen har det visats att den teorimodell som framtog i tidigare kapitel grundad på tidigare forskning kan utvecklas då medarbetarna har en större roll i kommunikationen och i upprätthållandet av värdegrunden än vad tidigare modell påvisar.



Det som tydligt har framkommit i denna studie är att Avonova har ett väl inarbetat arbetssätt som har speglats av ledorden (värdegrund), visionen och deras VD PA. Genom att Avonova har växt så pass mycket som de har gjort de senaste åren har avståndet blivit större mellan PA och medarbetarna. Detta har inneburit att PA inte längre kan inspirera och kommunicera på det tydliga sätt som tidigare var möjligt. Att arbetssättet ändå är så tydligt som det är samt att det sitter i ryggmärgen på medarbetarna, är för att de kommunicerar arbetssättet med varandra och därmed upprätthåller värdegrunden genom det. Värdegrunden kommuniceras då genom handlingar och beteenden vilket lär nya medarbetare vad som är rätt och orätt. Medarbetarna upprätthåller därmed värdegrunden till varandra och ser till att den blir så livskraftig och genomsyrad i organisationen som den är idag. Detta är dock inget som medarbetarna är

medvetna om att de gör och är heller inget som de är ålagda att göra, utan detta sker omedvetet. Därför har modellen utvecklats och en ruta har lagts till med *medarbetare* för att illustrera kommunikationen medarbetare emellan. Ett moln med *kommunikation & upprätthållande av värdegrund* är även det tillagts då värdegrunden kommuniceras och upprätthålls i samspelet medarbetare emellan. Medarbetare kommunicerar även tillbaka till ledaren (mellanchefer, som idag är medarbetarnas närmste chef efter att Avonova vuxit), därav den dubbelriktade pilen mellan ledare och medarbetare.

### 5.3 Slutsatser

Slutsatserna till denna studie utgår från den forskningsfråga och syfte som genomgående har använts i studien. Syftet var ”att öka förståelsen för hur kommunikation av värdegrund ser ut i en organisation samt betydelsen av ledarens kommunikation för medarbetarnas uppfattning av värdegrunden” och frågeställningen var följande ”På vilket sätt har ledarens kommunikation av värdegrunden betydelse för hur medarbetaren mottager och upplever den?”

Utifrån detta har följande slutsatser genom den ovanstående analysen tagits fram.

- Det kan konstateras genom denna studie att kommunikationens betydelse för förankringen av värdegrund varierar beroende på hur långt förankringsprocessen är gången. I studieobjektet fanns redan ett väl inarbetat arbetssätt när ledorden kom vilket gjort att ledorden inte behövs kommuniceras på det tydliga sätt som tidigare forskning förespråkar. Detta innebär att kommunikationen av värdegrund inte behövs för medarbetarnas förståelse, dock är den av vikt för medarbetarnas medvetenhet om värdegrunden. Detta är något som studiens författare inte har stött på i deras litteraturgenomgång inför studien och kan därför ses som ett intressant spår som tidigare inte diskuterats.
- En annan slutsats som denna studie har resulterat i är hur viktig en organisations intranät är för kommunikation och informationsspridning och därigenom kommunikationen av värdegrund. Finns värdegrunden inte tydligt på intranätet är risken stor att kommunicerandet av värdegrunden brister vilket ökar risken för att medarbetarnas intresse och delaktighet minskar. Medarbetarnas medvetenhet om värdegrund påverkas även av bristande intranät. I likhet med tidigare studier kan det konstateras att en organisations kommunikationskanaler är av vikt för att upprätthålla en fungerande kommunikation och informationsspridning av en värdegrund.
- En stark och vägledande ledare är av vikt för att skapa en kultur där värdegrunden är tydlig och närvarande menar tidigare studier. Denna studie bekräftar detta då PA:s

värderingar har avspeglat sig på verksamheten och medlemmarna inom den har visionen, arbetssättet och därefter ledorden formats efter dessa värderingar. Den tydliga och medvetna kommunikation som litteraturen föreskriver krävs då inte i samma utsträckning som om ledaren inte hade avspeglat sig. Medarbetarnas roll tar tidigare studier inte upp i samma utsträckning som ledarens, men denna studie har konstaterat att de har en minst lika viktig roll i att levandegöra värdegrunden.

- Den sista slutsats som denna studie har resulterat i är att ledorden mycket väl kan användas som ett styrmedel. I föreliggande studies organisation används ledorden vid problem och när nya enheter köps in. Ledorden blir då viktiga i hur medarbetare och chef ser på samt löser problemen på bästa sätt. Ledorden styr då medarbetarnas handlingar och även deras beteenden. Studien bekräftar därmed vad tidigare forskning kommit fram till.

## 5.4 Diskussion

Vi kan genom denna studie konstatera att en ledares/grundares värderingar är viktiga i en organisation, då de bidrar till en stark vision och en stark organisationskultur. Ledaren i vårt studieobjekt är väldigt inspirerande och engagerande med en stark personlighet som genom sina värderingar och visioner byggde upp det arbetssätt som finns idag. Detta tror vi delvis har skett på ett omedvetet sätt från ledarens sida. Studieobjektets arbetssätt kommer således från de värderingar som finns i organisationen och när ledorden kom så behövde de inte kommuniceras på samma sätt som teorierna förespråkar. Kommunikationen av ledorden blev inte lika viktig för att ledorden skulle förankras, då de redan fanns i organisationens arbetssätt och kultur. Vi kan på så sätt genom denna studie konstatera att kommunikation är mycket komplext men oerhört viktigt. Kommunikationen måste dock sättas i relation till det sammanhang som den befinner sig i. Med det menar vi att beroende på när och hur en värdegrund skapas, är också beroende på vilken typ av kommunikation som behövs. I vårt studieobjekts sammanhang kom arbetssättet först byggt på värderingarna som fanns i organisationen. Att kommuniceringen av ledorden ”föll bort” är en stor brist då det blev tydligt i studien att medarbetarnas medvetenhet av orden är låg. Detta är synd för medarbetarna arbetar efter ledorden utan att vara medvetna om det. Det kan konstateras att förståelsen av ledorden är mycket hög och en ökad tydlig kommunikation av ledorden skulle på så vis öka medarbetarnas medvetenhet.

En annan fundering som vi har gjort och som vore intressant att vidare studera är hur kommunikationen av ledord i en liten respektive stor organisation fungerar och behövs. Vårt studieobjekt började som en liten organisation och har sedan expanderat till en betydligt större koncern. En liten organisation kommunicerar och agerar på ett annat sätt än vad en stor organisation kräver, då en annan struktur och planering är nödvändig i en stor organisation. Detsamma gäller kommunikationen av ledord. I början när vårt studieobjekt var litet så



behövdes ledorden inte kommuniceras på samma sätt då ledaren var närvarande och spred på så vis budskapet. Nu när organisationen är större behöver en tydlig kommunikation ske, dels för att ledaren inte är närvarande på samma sätt, samt för att säkerställa att budskapet når fram och mottages på rätt sätt. När en verksamhet växer är det troligtvis vanligt att en organisation får ”växtvärk” och fokuserar mer på expansion än på kommunikation.

## 5.5 Bidragsdiskussion

Det denna studie och uppsats främst har bidragit med är att kommunikation av värdegrund kan ses ur flertalet olika perspektiv och behöver därmed inte alltid ske på det sätt som litteraturen föreskriver. Detta för att förankring av värdegrund är en process och behovet av kommunikation är olika beroende på var i processen man befinner sig. I studieobjektet har förankringsprocessen kommit långt då det finns ett starkt arbetssätt som ledorden utgår från och konkret kommunikation av dem är då av mindre vikt. Detta eftersom förståelsen för ledorden och arbetssättet är av hög grad. Dessutom har ledaren bidragit till en stark kultur där arbetssättet och ledorden finns med genom exempelvis bemötandet mot kunder, samarbetet internt på varje enhet samt strävan efter att hitta de bästa lösningarna mot varje kund. Detta har gjort att konkret kommunikation inte behövs i samma utsträckning som om studieobjektet hade varit i början av sin förankringsprocess. Medarbetarna i föreliggande studie är också starkt bidragande till att ledorden och arbetssättet finns tydligt i organisationen. Deras sätt att arbeta förs över på nya medarbetare vilket gör att ledorden på det sättet lever kvar.

Studiens bidrag blir därmed att kommunikation av värdegrund är viktigt men beroende på var verksamheten befinner sig, behövs den på olika sätt. Då arbetssättet kom först i studieobjektet, blev inte kommunikationen lika viktig i själva förankringen av värdegrunden. Detta bidrag är något som kan komma organisationer och dess ledning till nytta då det ger ett nytt perspektiv på hur kommunikation av värdegrund och ledord kan se ut. Dock finns det vissa begränsningar i att det behöver vara en relativt stor organisation som också har funnits i ett antal år och då hunnit få ett etablerat arbetssätt. Det som alla organisationer däremot kan ha användning av är att se medarbetarnas betydelse i processen för att stärka och behålla en värdegrund i verksamheten. När det gäller kommunikationen av värdegrund är det av betydelse att se när värdegrunden kommer in i verksamheten för att veta vilken typ av kommunikation som behövs för att budskapet bäst ska nå fram.

## 5.6 Framtida forskning

Området kring värdegrund och ledord i organisationer är relativt outforskat och det finns därför mycket som framtida forskare kan välja på. Då denna studies organisation hade ett inarbetat arbetssättet innan ledorden kom, anser författarna att just en organisations arbetssätt är för framtida forskning ett intressant område att titta vidare på. Författarna anser även att det skulle

vara intressant att mer uttryckligen undersöka medarbetarnas roll i en förankring och kommunikation av ledord. Hur viktiga är medarbetarna för att en väl kommunicerad värdegrund ska finnas i en organisation? Ett annat perspektiv som kan vara intressant för framtida forskning är att titta på hur ledningen ser på arbete med värdegrund och ledord. Detta kan många gånger skilja sig från det perspektiv som chefer och medarbetare har på samma sak.

Dessutom kan det vid framtida forskning vara av vikt att utföra observationer för att på ett tydligt sätt se dialogen och agerandet organisationens medlemmar emellan. Detta kan ske på bestämda möten, men också mer fritt ute i det dagliga arbetet.

Något som hade varit intressant att utöka studien med är att även inkludera någon eller några från ledningen för att få en insikt i hur de ser på kommunikationen av ledorden. Detta för att verkligen få med hela organisationen i studien och ett bredare perspektiv på forskningen.

## 5.7 Mångfalds- och intressentdiskussion

När avgränsningarna för denna studie gjordes valdes Skaraborg som region. Detta mycket på grund av bekvämligheten eftersom författarna till studien är bosatta i området. Detta bidrog på samma gång till att studien genomfördes i den region där verksamheten en gång startade och ledaren har kunnat ha mest inflytande på värderingar, arbetssätt och ledord. Hade studien istället genomförts i exempelvis ”Region Mitt” eller i ”Region Stockholm” är det klart möjligt att resultatet hade blivit ett annat. Eftersom dessa regioner har kommit in senare i verksamheten har inte ledaren haft samma möjlighet att inspirera och visa genom sina egna handlingar hur arbetet bör utföras. Det hade kunnat vara intressant att forska i hur övriga regioner ser ut och få reda på hur de arbetar och om det skiljer sig från ”Region Skaraborg”.



## Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber AB.
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 15-28.
- Avonova.se. (den 01 03 2016). Hämtat från [www..avonova.se](http://www.avonova.se)
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal* , 36-50.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 65-77.
- Eide, T., & Eide, H. (2006). *Kommunikation i praktiken - relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*. Malmö: Liber AB.
- Eijlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken - en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Granberg, O. (2011). *PAOU personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & kultur.
- Hertting, N. (2014). Implementering: Perspektiv och mekanismer. i B. Rothstein, *Politik som organisation* (ss. 185-212). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hood, J. N. (2003). The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 263-273.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 5-9.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (2008). Individual values in organizations: Concepts, controversies and research. *Journal of Management vol 24 no 3*, 351-389.
- Mowles, C. (2008). Values in international development organisations: negotiating non-negotiables. *Development in practice*, 5-16.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions. *Group and organizations studies*, 337-352.
- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur, att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Philipson, S. (2012). *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund: Studentlitteratur.

- Pousner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture Posner. *Human Resource Management* Vo 24 no 3, 293-309.
- Roswell, K., & Berry, T. (1993). Leadership, vision, values and systemic wisdom. *Leadership & Organization Development Journal*, 18-22.
- Scott, C. A., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1993). *Organizational vision, values and mission*. Menlo Park, Calif: Crisp publications.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1963). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Venus, M., Stam, D., & Knippenberg, v. D. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53-68.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

## **Intervjumall Chefer**

### **Bakgrund**

- Kan du berätta lite om dig själv?
  - Vilka utbildningar du har gått?
  - Lite om din tidigare karriär?

### **Frågor om värdegrund**

- Vilken introduktion fick du? Företagskultur/värdeord/affärsidé, vision mm
- Kan du berätta lite om Avonovas ledord/värdegrund?
- Hur har du fått dem till dig?
- Vad anser du om ledord/värdegrund över lag? Tidigare erfarenheter? Stämmer de överens med verksamheten?
- Anser du att ledorden genomsyrar verksamheten. Varför? Varför inte?
- Har avstånden betydelse tror du, för hur ledorden genomsyrar verksamheten?
- Känner du att ledorden och organisationskulturen stämmer överens? Går de hand i hand?
- Hur använder du dig av ledorden? Kommunikerar du dem i ditt arbete?
- Vilka kommunikationskanaler används för förankringen av ledorden?
- Diskuterar ni ledorden gemensamt?
- Hur upplever du att ledningen ser på ledorden?

### **Frågor om kommunikation**

- Hur ser du på kommunikation?
- Hur tycker du att kommunikationen med ledningen/medarbetarna fungerar? Exempel på när det fungerar bra? Fungerar dåligt?
- Upplever du att medarbetarna är mottagliga för kommunikation och förankringen av värdegrund?
- Fungerar kommunikationen annorlunda när det gäller just ledorden? Kan du ge ett exempel på när en kommunikation var lyckad?

- Hur upplever du att dialogen inom Avonova är? (chef-medarbetare)
- Upplever du att du har förtroende för medarbetare/ledningen? På vilket sätt? Känner du att medarbetarna har förtroende för dig som chef?
- Anser du att det är mycket som sägs icke verbalt? Kroppsspråk mm?
- I vilken grad tycker du att ledorden integreras i beslutsfattande? Även i hårdare frågor såsom budget och liknande?
- Om något ska göras annorlunda kring kommunikationen av ledorden, hur skulle du göra då?
- Är det något som du vill tillägga?

## Bilaga 2.

### **Intervjumall medarbetare**

#### **Bakgrund**

- Kan du berätta lite om dig själv?
  - Vilka utbildningar du har gått?
  - Lite om din tidigare karriär?

#### **Frågor om värdegrund**

- Vad fick du för introduktion när du började på Avonova?
- Känner du till Avonovas ledord?
- Har du förtroende för chefen samt upplever du att chefen har förtroende för dig? Visar chefen förtroende för er i beslut och liknande?
- Känner du att du kan stå för Avonovas ledord?
- Anser du att din chef "lever" värdegrunden? Uppfattar du att det är så som chefen är i vanliga livet?
- Anser du att chefen brinner för ledorden? Inspirerar chefen er medarbetare att göra detsamma?
- Tycker du själv att frågor som värdegrund och ledord är viktiga frågor i en verksamhet? Ger det dig något personligen?
- Känner du att ledorden och organisationskulturen stämmer överens? Går hand i hand?

#### **Frågor om kommunikation**

- Hur ser du på kommunicerandet av värdegrund?
- Hur anser du att kommunikationen på Avonova är? Vad är din roll i det hela?
- Kommunikationen över lag på Avonova, hur tycker du att den fungerar? Har ni en bra dialog?
- Hur upplever du att förankringen av värdegrunden gått till? Har den fungerat? Hur fungerar den nu?
- Hur upplever du att ni som medarbetare är involverade i processen runt kommunikationen/förankringen av värdegrund?
- Har förankringen varit tydlig, lätt att förstå och pålitlig? Kan du lita på det som sänds ut? Är det "äkta"?

- Finns ledorden med även i beslutsfattande?
- Har det gjorts några större åtgärder eller insatser i Avonova för att ledorden ska förankras?
- På vilket sätt involveras ledorden på APM och liknande?
- Hur upplever du att kommunikationen mellan ledning - chef - medarbetare fungerar i olika processer?
- Om något skulle göras annorlunda vid kommunicerandet kring ledorden, hur skulle du då vilja göra det?
- Har du något som du vill tillägga?

Bilaga 3.

**Godkännande av deltagande i intervju.**

- Jag har läst den information om undersökningen som jag har fått.
- Jag har även haft möjlighet att ställa frågor om undersökningen.
- Jag är medveten om att jag som deltagare i undersökningen kommer att bli intervjuad och att detta spelas in.
- Jag har fått tillräcklig med tid på mig att tänka igenom situationen, och jag samtycker till att delta i undersökningen.
- Jag är medveten om att personlig information som mitt namn inte kommer att bli känt utanför projektet. (Med det inkluderas Avonova samt forskningsansvariga i projektet).
- Jag är medveten om att mina ord kan citeras i rapporter, på webbsidor och i andra publikationer från projektet.
- Upphovsrätten till det jag säger överlåter jag till Sofia Eklind och Sofia Pettersson.
- Jag är medveten om att jag när jag så vill kan lämna undersökningen och att jag inte behöver förklara mina skäl till det.

Ort och datum

.....

Underskrift deltagare

.....

Underskrift forskare 1

.....

Underskrift forskare 2

.....

