

Helena Sundh och Ann-Charlotte Tjernberg

Socionomprogrammet med diakonal inriktning 240 hp, Institutionen för socialt arbete

C-uppsats i socialt arbete 15 hp, 2010

Handledare: Lars-Erik Olsson

Examinator: Anna Whitaker

Värdegrundsarbete i offentlig sektor

- möjligheter och hinder med implementeringsarbetet inom en svensk stadsdelsförvaltning

Ethics and values in a public organization

- opportunities and obstacles with the implementation in a public sector in Sweden

Förord

Vi fick under vår allra första kurs på socionomprogrammet på Ersta Sköndal högskola hösten 2006 lära oss uttrycket att man ska ”*tala med bönder på bönders vis och med de lärde på latin*”. Detta är något som vår handledare Lars-Erik Olsson behärskar alldeles utmärkt då han på ett enkelt sätt gjort våra teorier och metodval förståeliga, levande och intressanta. Detta har i praktiken inneburit att Leo talat till studenter på studenters vis. Tack Leo!

Vi vill även tacka vår läsgruppskamrat Emma Wennerström som tålmodigt och med stor entusiasm lagt ner tid vid genomläsning och gett viktiga synpunkter på de olika alster som vi producerat under C-uppsatsens färdigställande.

Ett stort tack vill vi även rikta till verksamhetschefen, enhetschefen, gruppchefer och 1:e socialsekreterarna som trots egna pressade arbetssituationer avsatt tid till de intervjuer som legat till grund för vår studie. Vi har tyckt att det varit både roligt och intressant att intervjua Er och Ni har alla tillfört studien kloka och insiktsfulla citat!

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer som tålmodigt stått ut med stressade och ibland lite otåliga fruar och mammor.

Ann-Charlotte och Helena, april 2010

Sammanfattning

Denna studie handlar om värdegrundsarbete och dess hinder och möjligheter i implementeringsarbetet i en stadsdelsförvaltning inom Stockholms stad. Syftet med uppsatsen har varit att: studera hur olika nivåer av chefer inom stadsdelsförvaltningen förstår, erfar och förhåller sig till värdegrundsarbetet. Studien har genomförts genom kvalitativa intervjuer med sju personer som alla innehar ledande befattningar inom den aktuella stadsdelen. Vi har även gjort två så kallade expertisintervjuer med personer som har en unik kunskap inom värdegrundsarbete och implementering inom stadsdelsförvaltningar.

Vi har i vårt intervjumaterial funnit teman och mönster som vi analyserat med hjälp av tidigare forskning och teorier. De teorier som vi använt oss av är; nyinstitutionell teori, isomorfism, makt och new public management. Vi har använt oss av tre forskningsstudier som alla belyser implementeringsarbetet inom organisationer inom den offentliga sektorn med olika infallsvinklar. Vi har delat in ledningen inom stadsdelen i tre olika nivåer som vi valt att kalla; högsta ledningsnivå, mellannivå och operationell nivå. Det som har framkommit i vår studie är att svårigheter finns med att implementera ett pappersdokument till att bli en levande och pågående värdegrundsprocess i en organisation i offentlig verksamhet. Vi har även funnit att ju högre upp i ledningsnivå man befinner sig desto mer positivt inställd är man till ett visionsarbete. De möjligheter med ett värdegrundsarbete som vår studie påvisat är att implementeringsprocessen lyfter och möjliggör en etisk diskussion inom organisationen, samt att det kan fungera som ett arbetsverktyg i det dagliga praktiska arbetet med såväl brukare som medarbetare.

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	5
Inledning	9
Problemformulering	11
Syfte och frågeställningar:	11
Bakgrund	13
Vision 2030	13
Värdegrundsarbetet inom stadsdelsförvaltningen	14
Metod och material	17
Forskningsprocess	17
Förtydligande av begrepp.....	17
Urval.....	17
Presentation av intervjupersoner	18
Litteratursökningar	18
Intervjumetod	19
Expertisintervjuer	20
Bearbetning och analys av material	21
Validitet och reliabilitet.....	22
Förförståelse	23
Metodologiska reflektioner	23
Uppdelning	23
Etiska överväganden	24
Tidigare forskning	25
Etik och organisationskulturer – att skapa en gemensam värdegrund	25
Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund	26
Kommunen som meningsskapare - värdegrund och identitet i Linköping	29
Teoretiska utgångspunkter	31
Nyinstitutionell organisationsteori	31
Institutionell isomorfism	33
New public management.....	34
Maktanvändning inom organisationsteorin	35
Resultatredovisning	37
Implementering och förankring av värdegrundsarbetet	37
Synen på värdeorden	41
Nytta och möjligheter med värdegrundsarbetet	46
Hinder och svårigheter med värdegrundsarbetet.....	48
Tolkning och analys	53
Implementering och förankring av värdegrundsarbetet	53
Synen på värdeorden	55
Nytta och möjligheter med värdegrundsarbetet	56
Hinder och svårigheter med värdegrundsarbetet.....	58

Slutdiskussion	61
Egna reflektioner och förslag	65
Referenser	67
Bilaga 1	69
Bilaga 2	71

Inledning

Den här uppsatsen kommer att handla om implementeringen av en värdegrund i en politiskt styrd organisation i offentlig verksamhet.

Värdegrundsbegreppet fick genomslag i Sverige under 1990-talet då skolan skapade sin egen värdegrund med stöd från regeringen. I läroplanen 1994 finns ett kapitel som bär titeln *skolans värdegrund och uppgifter* vilket var uppseendeväckande eftersom skolan tidigare varit värdeneutral. Värdegrunden var ett sätt att skapa och garantera en moralisk bas för skolans verksamhet och handlar bland annat om demokrati, människovärde och mänskliga rättigheter (Zackari och Modigh, 2000, s. 34-35).

Hedin och Lahdenperä (2003) liknar värdegrunden vid ett hus. Denna metafor tydliggör och beskriver värdegrunden och begreppet. Ett hus har en fast punkt att stå på, själva grunden, vilket i detta fall utgör samhället. Huset är bebott av människor, det vill säga samhällets invånare och värderingarna tar sig uttryck genom samtal och relationer mellan dessa människor i huset och gemensamma värderingar uppstår då genom interaktion och samspel. Detta har ett syfte i sig menar Hedin och Lahdenperä (2003), då detta markerar husets samhörighet för att särskilja de som bor i huset från de övriga samhället och detta medför värdighet, identitet, meningsfullhet, samhörighet och spelregler (Hedin och Lahdenperä 2005, s. 7).

Under 2000-talet har regeringen uppmärksammat värdegrundsfrågorna för att stärka demokrati och individers rättigheter på flera sätt. Integration- och jämställdhetsminister Nyamko Sabuni har tillsammans med regeringen överlämnat en skrivelse till riksdagen i mars 2010 som heter *dialog om samhällets värdegrund*. Syftet och målet med denna är att ”skapa en social sammanhållning genom att föra en dialog om demokrati och de mänskliga rättigheterna som en gemensam bas för samhället och dess invånare” (Regeringskansliet 2010). I denna skrivelse ges förslag på hur man kan stärka redan antagna värdegrunder samt diskuterar hur en nationell värdegrund kan komma att se ut.

Regeringen har även i en proposition 2009/10:116 föreslagit att en *nationell värdegrund* för äldreomsorgen ska skrivas in i socialtjänstlagen (Regeringskansliet 2010). Värdegrunden innebär att socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att dessa personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. Regeringen framförde även i denna proposition ett förslag om ett system för frivillig *värdegrundsmärkning* av äldreomsorgen. Märkningens utformning ska fungera som underlag för diskussion där en verksamhets styrkor och svagheter värderas.

Det svenska samhället bygger på demokrati, mänskliga rättigheter och vilar på en humanistisk människosyn, vilket ligger till grund för Svensk lagstiftning. I socialtjänstlagen (2001:453), 1 kap 1 §, även kallad portalparagrafen, utläser och tolkar vi det som att det även här kan handla om en formulerad normtext för berörda verksamheter. Paragrafen uttrycker att samhällets socialtjänst ”skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas ekonomiska och sociala trygghet, att det ska vara jämlikhet i levnadsvillkor och individers aktiva deltagande i samhällslivet”. Vidare står att läsa att ”socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser. Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet”. Denna normtext innefattar värderingar och förhållningssätt som är centrala för de aktuella verksamheterna men detta ska inte förväxlas med vad en värdegrund står för.

Stockholms stad påbörjade projektet *Vision 2030* under 2006 (Stockholm stad 2010) . Detta projekt är ett EU-direktiv och innebär att varje stad inom EU ska kvalitetssäkra sin verksamhet och genom detta verka för att tydliggöra stadens vision och värdegrundsarbete. Detta för att i förlängningen bli mer attraktiv för nya invånare i dagens globala samhälle. Stadsdelarna inom Stockholms stad har uppmärksammats på *Vision 2030* genom olika sätt och därefter har stadsdelsledningen i stadsdelarna själva fått integrera visionen utifrån sitt eget valda sätt. Den för vår studie valda stadsdelsförvaltning valde att föra detta visionsarbete genom att skapa en värdegrund och där man arbetade med fem värdeord som denna stadsdelsförvaltning valde att benämna som *kärnvärden*. Dessa värdeord är *respektfullt bemötande, ansvar, öppenhet, meningsfullhet och helhetsperspektiv*.

Vårt intresse för ämnet värdegrund väcktes i och med att detta diskuterades på våra enheter inom ramen för våra praktikplatser då vi även kom i kontakt med projektet *Vision 2030*. Vi ställde oss då frågan om huruvida det är möjligt att ha en gemensam värdegrund inom en offentlig organisation och hur det praktiskt går till att implementera gemensamma etiska normtexter. Inom en människobehandlande organisation är mångfalden stor vilket kan påverka möten mellan såväl medarbetare som brukare. Vi funderade vidare på detta och såg en utmaning med hur implementeringen av värdegrundsarbetet kan genomföras då olika professioner inom organisationen har sin specifika professionsetik att förhålla sig till. Vi såg ytterligare en dimension i och med denna implementering då det även kan handla om det komplexa i att vissa enheter lyder under lagstiftning och andra inte.

Oavsett om vi arbetar inom en offentlig verksamhet eller inte, har alla människor sin egen bakgrundshistoria och personliga värderingar som formats genom uppväxt och erfarenheter.

Vi ställer oss frågande till huruvida det är möjligt att hitta gemensamma normer och värderingar som alla individer inom offentliga verksamheter kan acceptera för att det i förlängningen ska genomsyra verksamheten och prägla mötet med brukarna.

Då vår studie handlar om implementeringsarbete av värdegrund och olika ledningsnivåers uppfattning av detta arbete, har vi valt att intervjua personer i ledande positioner inom en utvald stadsdelsförvaltning inom Stockholm stad. Med detta såg vi vikten av att intervjumaterialet belyser hela kedjan i ett nedåtgående led från verksamhetschef inom stadsdelsförvaltningen till 1:e socialsekreterare inom en myndighetsutövande enhet.

Problemformulering

Utmaningen med en förankring av etiska normtexter kan ligga i att värdegrundsarbete och dess innebörd inte ska stanna vid att endast bli en pappersprodukt. Ytterligare en utmaning med denna implementering av värdegrunden blir när detta ska genomföras inom en politiskt styrd människobehandlande organisation. Dessa verksamheter styrs av olika direktiv som exempelvis budgetkrav och där verksamheten innefattas av myndighetsutövning, vilket ger ett minskat handlingsutrymme. Det komplexa kan ligga i hur detta kan formuleras till ett samlat och gemensamt uttryck i en organisation inom den offentliga sektorn.

Syfte och frågeställningar:

Syftet med uppsatsen är att studera hur olika nivåer av chefer inom stadsdelsförvaltningen förstår, erfar och förhåller sig till värdegrundsarbetet.

För att uppnå syftet kommer vi att använda oss av följande frågeställningar:

- Hur har värdegrundsarbetet implementerats i det dagliga arbetet inom stadsdelsförvaltningen?
- Vilka hinder respektive möjligheter kan urskiljas?
- Finns olika uppfattningar om värdegrundsarbetet inom och mellan de olika ledningsnivåerna?

Bakgrund

Nedan följer en genomgång av den bakgrundsfakta som vi finner relevanta för vår studie för att få en djupare förståelse för vårt syfte och frågeställningar.

Vision 2030

Stockholms stad har sedan 2006 arbetat med att ta fram en långsiktig och samlad vision för utveckling och en hållbar tillväxt i projektet *Vision 2030* (Stockholm stad 2010). Genom EU-direktiv ska varje stad inom EU kvalitetssäkra sin verksamhet och genom detta verka för att tydliggöra stadens vision och värdegrundsarbete, för att i förlängningen bli mer attraktiv för nya invånare i dagens globala samhälle. År 2030 beräknas tillväxten för Stockholms stad ha ökat med flera hundratusen nya invånare. I takt med denna ökning utökar och planera man för att offentliga verksamheter ska klara av de ökade krav som ställs i en storstad. Genom *Vision 2030* har även ett värdegrundsarbete påbörjats som ska sätta sin prägel på stadens alla verksamheter. Med detta menas att värdegrundsarbetet utgår från tre sammanhållande teman som riktmärken för stadens utveckling och riktning. Dessa tre teman är *medborgarnas Stockholm, innovativ och växande* samt *mångsidig och upplevelserik*. Syftet är att en värdegrund kan vara *ett* sätt att konkretisera ett förhållningssätt som speglar intentionerna i visionen och som är vägledande för medarbetarna i stadsdelen. Majoriteten av stadsdelarna har utifrån visionen formulerat sina egna *kärnvärden, värdeord* eller *ledord* inom ramen för värdegrundsarbetet.

Under en expertisintervju med en kommunikatör på stadsledningskontoret framkommer det att det inte har gått ut något allmänt direktiv till alla stadsdelar om att utarbeta just *kärnvärden*. 2007 fattade kommunfullmäktige beslut om *Vision 2030*. Alla politiska nämnder för varje förvaltning och bolag fick då i uppdrag att implementera visionen i den egna verksamheten och att arbeta med förankring på olika sätt. Detta kan innebära för en förvaltning – hur konkretiserar vi det här, att man då arbetar med exempelvis *kärnvärden*, men det är ingenting som gått ut som ett direktiv. Att stadsdelsförvaltningar ska arbeta med *kärnvärden* är inte en direkt följd av ansvaret med att förankra visionen - *ett Stockholm i världsklass*. Om det här med formulerade *kärnvärden* är ett resultat av visionen eller om det är ett eget beslut som man har fattat, det kan inte kommunikatören svara på.

Kommunikationsstaben inom stadsledningskontoret tillhandhåller övergripande och centralt stöd och förslag på hur visionsarbetet kan genomföras. Målsättningen med visionen är att alla medarbetare, oavsett var man arbetar inom Stockholm stad, ska känna hur det egna arbetet bidrar till *ett Stockholm i världsklass*. Sedan flera år tillbaka är det många både stadsdelar,

förvaltningar och bolag som arbetar med *kärnvärden* eller *gemensam värdegrund*, som en bottenplatta för sitt arbete. Detta pågick även innan staden hade visionen. Kommunikatören förklarar även att man inte kan välja om man vill förankra visionen, det är någonting som alla nämnder och alla förvaltningschefer fått som ett uppdrag. Det kan dock se olika ut på olika förvaltningar, hur man arbetar med värdegrundsarbete. Det är allt ifrån hur man pratar om det på avdelningsmöten, på planeringsdagar, att man regelbundet reflekterar kring det.

När omvärlden förändras behöver vi exempelvis förändra vårt arbetssätt och vårt bemötande. *Kärnvärden* kan då vara ett bra sätt att konkretisera, att man kommer ner till de värderingar som man själv står för som människa och att det skapar en meningsfullhet i det egna arbetet samt i de kontakter man har och att man med jämna mellanrum tillsammans i arbetsgruppen reflekterar och resonerar (personlig intervju 16 mars 2010).

Värdegrundsarbetet inom stadsdelsförvaltningen

Genom en expertisintervju med en administratör på vår valda stadsdelsförvaltning beskriver denne hur värdegrundsarbetet och utformandet av värdeorden gick till. Stadsdelsdirektören var den som var initiativtagare till värdegrundsarbetet då det saknades ett slags övergripande *verktyg eller instrument* som komplement till regelstyrning och målstyrning. Ledning och medarbetarna upplevde att de ibland ställdes inför situationer som inte gick att förutse inom organisationen. Genom att vila på en gemensam värdegrund resonerade stadsdelsledningen att det kunde vara ett steg framåt för att förenkla denna process och det skulle även fungera som ett slags *kitt* mellan medarbetarna inom den stora organisationen. Stadsdelsledningen hade även tidigare upptäckt att ansatser för värdegrundsarbete pågick ute i förvaltningens olika enheter. Där hade man på eget initiativ kommit igång och påbörjat egna värdegrundsdiskussioner genom att ta beslut om vissa *förhållningssätt* till exempelvis föräldrar på förskolorna eller brukare inom socialtjänsten samt formulerat värdeord. Stadsdelsledningen resonerade därför kring de fördelar som det skulle innebära genom att ha en gemensam värdegrund för *hela* organisationen. Stadsdelsledningen kom fram till att det skulle göras en inventering på det påbörjade värdegrundsarbetet för att använda sig av det som kom så att säga underifrån. Denna inventering påbörjades genom att respektive enhet skrev i sin verksamhetsplan hösten 2008 hur de arbetat med värdegrunden och vilka ord de formulerat som sina värdegrundsord. Ett två dagars seminarium med alla enhetschefer genomfördes där föreläsare från till exempel Skärholmens stadsdelsförvaltning berättade om deras process av arbetet med värdegrunden, Sveriges kommuner och landsting (SKL) samt konsulter som alla beskrev arbetet med värdegrunden men med olika infallsvinklar. Därefter

fick en medarbetare inom stadsdelsledningen i uppgift att göra en sammanställning av värdeorden eller *kärnvärdena* som stadsdelsförvaltningen valt att använda som benämning av orden. Hur benämningen kärnvärden uppstod har intervjuperson svårt att svara på. Denne resonerar kring att det eventuellt kan vara så att de ord som blev kvar från inventeringen blev själva *kärnan* i arbetet och därav benämningen men nämner även att det kan komma från konsultföretaget som var inhyrda för att hjälpa till med värdegrundsarbetet i initialfasen.

De så kallade kärnvärden som samlades in delades sedan systematiskt upp genom att dels se vilka ord som förekom flest gånger inom de olika enheterna samt vilka ord som hade samma innebörd. Dessa ord som utkristalliserat sig processades inom stadsdelsledningen och även på enhetschefsmöten och därefter bildades en arbetsgrupp på 8-10 personer som skulle fortsätta med urskiljningsprocessen. Arbetsgruppen bestod av enhetschefer och administrativa sekreterare som representerade enheter ute i organisationen som tidigare hade arbetat med egna värdegrunder. Som tidigare nämnts tog även stadsdelsledningen hjälp av ett konsultföretag som fungerade som råd, stöd och vägledning inför arbetet av värdegrunden. Arbetsgruppen tog fram ett antal kärnvärdesord som stadsdelsledningen ytterligare diskuterade och processade. Slutligen enades stadsdelsledningen om fem ord. Dessa är *respektfullt bemötande, ansvar, öppenhet, meningsfullhet och helhetsperspektiv*.

Stadsdelsledningen är medveten om att dessa ord kan ha olika innebörd för de 2000 anställda som finns inom organisationen och berättar att det är i denna process som de befinner sig i för tillfället. Vid varje arbetsplatsträff på enheterna ska värdegrundsarbetet diskuteras och medarbetarna ska där påminnas och involveras i värdegrundsarbetet. Stadsdelsledningen är väl medveten om svårigheterna med att få gemensamma innebörder för kärnvärdena inom respektive enhet och att denna definitionsprocess är viktig. Det är *processen* i sig som är själva implementeringen där medarbetarna naturligt omfattas av kärnvärdena, inte att varje medarbetare lär sig orden utantill.

Stadsdelsledningen låter implementeringen av värdegrundsarbetet gå i organisationens tempo och ta den tid det tar. Förhoppningen är att arbetet ska vara klart till verksamhetsplanen 2011 så att värdegrundsarbetet ska kunna presenteras och få accept från politikerna inom stadsdelsnämnden (personlig intervju 100408)

Metod och material

Under detta kapitel kommer vi att redovisa hur vi har genomfört studien samt beskriva hur vi resonerat genom de olika momenten som studien innehåller med stöd i litteraturen.

Forskningsprocess

För att uppnå vårt syfte har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden handlar om att förklara hur något är beskaffat och vad för slags karaktär något har (Johansson 1999, s. 90). För att översätta detta i praktiken till vår studie så handlar den kvalitativa metoden om att vårt fokus riktats mot individer som innehar olika ledande positioner inom en stadsdelsförvaltning i Stockholms stad. I vårt intresse ligger därför enligt den kvalitativa forskningstraditionen att öka förståelsen för hur dessa personer upplever och tolkar sin verklighet (Backman, 2009, s 54). För att få intervjupersonernas egna subjektiva uppfattningar gällande värdegrundsarbetet och dess implementering har vi gjort enskilda intervjuer med varje person. Denna process beskrivs mer utförligt under avsnittet intervjumetod.

Vi har anlagt en abduktiv hållning som handlar om ett växelspel mellan teori och empiri (Gren & Hallin 1999, s. 36). Vi har funnit teorier som vi ansett applicerbara på vår studie för att därefter vid analysen av vår empiri gått tillbaka för att se att teorierna verkligen är relevanta. Vi har märkt att en abduktiv hållning har varit en bra och fungerande arbetsmetod då vi har haft möjligheter att pendla mellan empiri till teori vilket har skapat ett slags ramverk att förhålla oss kring. Med detta ramverk menas att vi hela tiden kontrollerat att de delar ur teori och empiri som vi valt ut är relevanta för vårt syfte och frågeställningarna och vice versa.

Förtydligande av begrepp

Den aktuella stadsdelsförvaltningen använder sig av olika begrepp runt värdegrundsarbetet. Ett sådant är ordet *kärnvärde*. Vi har funnit en mängd olika benämningar i litteraturen och tidigare forskning kring de ord eller för all del meningar som ska vara själva värdeorden. Några benämningar kan vara ledstjärna, ledord och så vidare. Vi har valt att benämna dessa ord *värdeord* eftersom det är mest förekommande då det gäller ord inom ramen för värdegrund.

Urval

Genom våra valda teorier och tidigare forskning har vi kunnat urskilja att personer i ledande positioner varit intressanta objekt för vår studie eftersom dessa i litteraturen benämnts som

värdegrundsbärare. Eftersom vår utvalda stadsdelsförvaltning endast påbörjat sitt värdegrundsarbete valde vi att koncentrera oss på personer ur olika ledningsnivåer eftersom teorier och tidigare forskning pekade på att dessa initialt var mer insatta i stadsdelens värdegrundsarbete än till exempel socialsekreterarna som vi från början tänkt intervjua. Val av intervjupersoner har skett genom en så kallad *purposive sampling* vilket även kan benämnas *strategiskt urval*. I praktiken betyder detta att vi har lokaliserat en unik undersökningsgrupp som har specifik kunskap och information om vårt valda ämne (Neuman 2006, s. 222). Genom att vi har haft ett samarbete med en enhetschef på den valda stadsdelsförvaltningen har urvalsprocessen gått till så att denne hänvisat oss till de aktuella intervjupersonerna inom enheten och därefter har vi själva kontaktat dessa och bokat in intervjutider. Vi har intervjuat en verksamhetsområdeschef, en enhetschef, två gruppchefer och tre 1:e socialsekreterare, totalt sju personer.

Presentation av intervjupersoner

Eftersom studien är genomförd på en enhet inom *en* stadsdelsförvaltning så är det svårt att skydda intervjupersonernas identitet. Vi har slutligen valt att göra en kortfattad presentation av dessa genom att enbart benämna befattningen på intervjupersonerna under varje ledningsnivå. Vi kommer av samma orsak inte heller att gå in på intervjupersonernas ålder, kön, antal yrkesår inom stadsdelen eller vilken typ av verksamhet dessa arbetar inom. Vi är medvetna om att det kan vara möjligt för medarbetarna inom den aktuella enheten att veta vem som sagt vad, men anser att studien inte är av sådan art att detta skulle innebära obehag för de intervjuade personerna. Här nedan följer därför en presentation av intervjupersonerna i de olika ledningsnivåerna:

- Högsta ledningsnivå: En enhetschef samt en verksamhetsområdeschef.
- Mellannivå: Två gruppchefer.
- Operativnivå: Tre 1:e socialsekreterare.

Närmare beskrivning/gruppering av våra intervjupersoner tydliggörs under avsnittet bearbetning och analys av intervjumaterial.

Litteratursökningar

Med utgångspunkt i vårt syfte har vi sökt efter tidigare forskning och litteratur om värdegrundsarbete. Vi påbörjade vår litteratursökning i sökmotorn Libris. För att få fram ett bra bakgrundsmaterial använde vi oss av sökorden *värdegrund+kommun* och fick då nio träffar varav två var relevanta. När vi läste igenom dessa två valde vi att endast använda en av dessa då den andra inte var relevant för vårt syfte. Därefter sökte vi genom på

katalogsökfunktion på Ersta Sköndals bibliotek, där vi sökte endast på campus Sköndal. Sökordet som vi använde oss av var *värdegrund* och vi fick fem träffar varav en var relevant för vårt valda ämne. Genom samma sökfunktion använde vi oss av sökordet *nyinstitutionell teori* och då fick vi en träff som var relevant. I vårt sökande fann vi även relevant kurslitteratur inom ramen för Ersta Sköndal socionomprogram från den tidigare kursen i organisations- och ledarskap. Litteraturlistorna i flera av dessa böcker ledde oss vidare i litteratursökandet till ytterligare två böcker.

Nästa steg i vårt litteratursökande blev att söka i artikelsökmotorn Socindex fulltext. Eftersom vi hade funnit två intressanta artiklar i sökt och vald litteratur sökte vi direkt på deras titlar och fann dessa. Den ena fanns att ladda ner i fulltext och den andra beställdes via fjärrlån. För att ytterligare vidga litteratursökandet och öka möjligheterna att hitta relevanta artiklar för ämnet sökte vi via båda artikelsökmotorerna Socindex fulltext och Academic search premier. I första skedet av sökandet av ytterligare relevanta artiklar började vi med sökorden *code of ethics* samt *social work values*. Antalet träffar för sökordet *code of ethics* var 4507 och antalet träffar för sökordet *social work values* var 3824 stycken. I vårt försök att smalna av och rikta vår sökning i artikelsökprocessen använde vi oss av sökorden *public service organisation+code of ethics+work values*. Resultatet blev noll träffar. Vi ansåg att relevansen av de artiklar vi redan funnit kunde vara tillräckligt med underlag för att uppnå vårt syfte. Eftersom det inte finns en direkt översättning till engelska av det svenska ordet värdegrund hade vi svårt att gå vidare med vårt artikelsökande.

Vi har även besökt Stockholm stads hemsida och med sökordet *värdegrund* fått 1272 träffar. Vi försökte att smalna av sökningen genom att lägga till ordet *socialtjänst* och *kommun* men fick fortfarande 1272 träffar. Vi fann en hemsida med information om Skärholmens värdegrund som var intressant men av mer informativ karaktär. Vi blev även omdirigerade och hamnade på Stockholm Vision 2030 hemsida som visserligen var intressant för studien men där vi redan inhämtat material genom att besöka stadsledningskontoret för att göra en expertisintervju gällande projektet samt inhämta skriftlig information gällande detta.

Genom vårt material om tidigare forskning fann vi referenser till regeringspropositioner vilket förde oss vidare till regeringens hemsida. Där fann vi en regeringsproposition samt en nyligen inlämnad skrivelse från regeringen som var intressant.

Intervjumetod

Inför våra intervjuer sökte vi litteratur och bakgrundsfakta som närmare beskrev värdegrundsarbete i stort och vad Vision 2030 handlar om gällande värdegrundsarbete.

Genom att vara väl pålästa i ämnet gav det oss som intervjuare en större förståelse av intervjupersonernas svar och vidare resonemang samt att det blev lättare att ställa relevanta följdfrågor (Kvale, 1997, s. 99). Vi anser det vara en självklarhet att vara väl pålästa inför intervjuerna, av respekt för intervjupersonerna som avsätter dyrbar tid för att vi ska kunna genomföra denna studie.

Intervjuerna har tagit mellan 40-60 minuter. Alla intervjupersoner har gett ett skriftligt samtycke (se bilaga 1) gällande anonymitet i studien, att intervjuerna bandades samt information hur vidare hantering av intervjumaterialet skett. Anledningen till att vi valt att spela in alla intervjuer är för att vi som intervjuare lättare kunde koncentrera oss på ämnet då vi inte behövde anteckna de svar vi fick och i och med detta skapades en större frihetsgrad i samspelet mellan oss och den intervjuade personen. Vi har även valt att göra alla intervjuer tillsammans för att på så sätt få ett bredare perspektiv av intervjusvaren. Vi har även märkt att vi som intervjuare övat upp ett effektivt samspel som bland annat visade sig i att en av oss blev lite mer avvaktande under intervjuerna och därmed kunde skjuta in följdfrågor som den mer aktive intervjuaren inte upptäckt eller hunnit reflektera på under samspelet med intervjupersonen.

Vi har använt oss av en intervjuguide (se bilaga 2) som innehåller tre teman där vi formulerat semistrukturerade frågor med utgångspunkt i den aktuella stadsdelsförvaltningens värdegrundsarbete och värdeord. Vissa frågor i intervjuguiden har varit öppna för att ge utrymme till en bredare diskussion och reflektion. De teman som benämns hör samman med vårt syfte och är;

- *Beskrivning*, där intervjupersonen får beskriva sin tolkning av värdeorden.
- *Innehåll*, där intervjupersonen bland annat får berätta vilket värdeord som har störst betydelse för denne och varför.
- *Hur märks värdegrundsarbetet*, handlar om hur det implementerade värdegrundsarbetet har uppfattats och om och i så fall hur intervjupersonen har ändrat sitt förhållningssätt till det införda värdegrundsarbetet och hur personen dessutom tillgodogör sig det nya inriktningen av arbetet.

Expertisintervjuer

Vi har även gjort två intervjuer som vi valt att kalla expertisintervjuer. Den första expertisintervjun är genomförd med en kommunikatör på Stadsledningskontoret med stor kunskap och god insyn i projektet Vision 2030. Vi använde oss inte av någon intervjuguide

utan lät expertisintervjupersonen fritt berätta och informera vad detta projekt handlar om och vi ställde en del frågor som var mer riktade kring vår valda stadsdelsförvaltning.

Den andra expertisintervjun genomfördes med en person inom den aktuella stadsdelen som varit en av de ansvariga inför uppbyggandet av värdegrunden. Denne berättade ingående bakgrunden till hur detta arbete genomförts och varför värdegrundsarbetet påbörjades. Detta kan vara av stor vikt för att öka förståelsen avseende vår studie genom att vi fick en bättre helhetssyn och förståelse gällande grundkriterierna för initiala införande av värdegrundsarbetet. Båda dessa intervjuer har vi spelat in och transkriberat. Vi har därefter sammanfattat dessa transkriberingar för att bli mer läsarvänliga. Båda våra experter har därefter fått läsa igenom och haft möjlighet att göra förändringar och sedan godkänt detta material. Sammanfattningarna av expertisintervjuerna ligger under rubriken bakgrund.

Bearbetning och analys av material

Det inspelade intervjumaterialet transkriberades ordagrant och uppgick till 72 sidor. För att lättare kunna redovisa vårt intervjumaterial valde vi att först dela in den aktuella ledningsgruppen i tre nivåer. Dessa nivåer har vi valt att kalla *högsta ledningsnivå*, *mellannivå* och *operativ nivå*. Anledningen till denna indelning är att lättare gruppera de svar vi fått för att om möjligt upptäcka likheter och skillnader de olika nivåerna emellan för att besvara en av frågeställningarna. Efter denna indelning/gruppering har vi med utgångspunkt utifrån vårt syfte valt att redovisa intervju svaren med hjälp av fyra teman. Dessa är: *implementering och förankring av värdegrundsarbetet, synen på värdeorden, nytta och möjligheter med värdegrundsarbetet samt hinder och svårigheter med värdegrundsarbetet.*

Vi valde sedan att strukturera och kategorisera intervjumaterialet med hjälp av meningskoncentrering (Kvale 1997, s.177). Vi genomförde detta i olika led genom att först läsa igenom samtliga transkriberade intervjuer i sin helhet för att sedan med hjälp av våra tidigare teman ringa in vad som var av vikt för vår studie (a.a.). Vi arbetade tillsammans och försökte med hjälp av våra frågor i intervjuguiden utröna under vilket tema citaten passade bäst in. Vi hamnade ibland inför vissa svårigheter då vissa citat var av sådan karaktär att det passade in under flera teman. Denna urvalsprocess har vi redogjort för under rubriken metodologiska reflektioner.

När temaindelningen var klar valde vi att redovisa intervjumaterialet genom att respektive ledningsnivå utgör grunden för presentationen. Med detta menas att vi under respektive tema gör en uppställning av högsta nivå, mellannivå och operativ nivå. Eftersom det är flera personer inom varje nivå har vi därför valt att kalla dessa för H1, H2 det vill säga

förkortningen för högsta ledningsnivå person 1 och högsta ledningsnivå person 2 och så vidare. De andra personerna i nivåerna kommer därför att kallas M1, M2 och slutligen O1, O2, O3. Förhoppningen är att förenkla genomläsningen med hjälp av dessa förkortningar.

I vår analys valde vi samma teman som under resultatredovisningen och som vi tidigare redogjort för ovan för att lättare uppnå vårt syfte. Detta för om möjligt tydliggöra och lättare kategorisera redovisningen av vår empiri då materialet är omfattande. Vi har valt att under delen tolkning och analys utvärdera intervjumaterialet med hjälp av tidigare forskning och teori. Vi anser att detta tillvägagångssätt är den bästa metoden för att beskriva och redovisa vårt erhållna resultat.

Validitet och reliabilitet

Att ha hög validitet i en undersökning innebär att man verkligen har undersökt det man hade som syfte att undersöka och inget annat (Thurén, 1991 s. 22). Vi har valt att göra kvalitativa intervjustudier och anser att det urval vi har gjort av dessa ger en hög validitet då samtliga av intervjupersonerna innehar ledande positioner inom den valda stadsdelsförvaltningen och därav har unika erfarenheter. Dessa erfarenheter menar vi ligger i att det var dessa personer som presenterades för värdegrundsarbetet i den initiala fasen inom stadsdelen och har haft möjlighet till en tids diskussion och reflektion. Vi har även utformat den semistrukturerade intervjuguiden på grundval av vårt syfte och frågeställningar för att försäkra oss om att vi ställer adekvata frågor (Kvale, 1997, s 121-122, 151). Under studiens gång har vi återkommande beaktat vårt syfte och frågeställningar för att säkerställa att mätresultatet uppnår en hög validitet.

Att ha hög reliabilitet i en studie handlar om huruvida kunskapen är framtagen på ett tillförlitligt sätt (Thurén, 1991 s. 22). Reliabilitet handlar om att oavsett vem som gör studien ska samma resultat kunna uppnås. Vår intention i att uppnå hög validitet är att samtliga intervjupersoner erhållit samma semistrukturerade frågor samt att vi utfört alla intervjuer tillsammans. Genom de semistrukturerade frågorna har vi ökat tillförlitligheten då intervjupersonerna begränsat sig inom vårt valda område. Vid de tillfällen då intervjupersonerna inte har kunnat begränsa sig och enligt vår uppfattning svävat ut i diskussionen, har vi i analysen och tolkningen av intervjumaterialet bortsett från det avvikande materialet.

Vi har ämnat säkra reliabiliteten genom att under studiens gång beskriva förutsättningarna för vårt arbete, vilka metoder vi använt, hur vi förhåller oss till tidigare forskning, hur resultaten vuxit fram samt hur analysen gått till så det inte ska finnas några oklarheter för

läsaren (Sohlberg, 2009, s 15). Vi har även använt oss av ljudupptagning under intervjutillfällena för att den information vi tar med oss av ska vara så exakt som möjligt. Tillförlitlighet i en studie bygger på att man som läsare vet hur studien utförts samt att tolkning och analys är så transparent som möjligt(Thurén, 2007, s 23).

Förförståelse

Vi har haft en lång diskussion gällande om vi har någon förförståelse eller inte om värdegrundsarbete. Vår förförståelse ligger i att vi har fått en kort introduktion av värdegrundsarbete inom ramen för vår praktikperiod inom Stockholm stad. En av oss deltog även i en planeringsdag där värdegrundsarbetet presenterades för den i vår studie valda enhet. När en av oss mottog informationen om värdegrundsarbetet kunde denne urskilja en viss föräning i medarbetarnas uppfattning. Vi anser inte att denna förförståelse inom ramen för denna studie kommit att påverka resultatet.

Metodologiska reflektioner

En svaghet i vår undersökning kan ha varit att vi är två intervjuare och detta kan ha kommit att inverka på vår tolkning av intervju svaren och även betydelsen av de nämnda värdeorden. En styrka däremot kan ha varit att vi vidgat perspektiven i intervju svaren genom att tolkningen och redovisningen av svaren fått en större dynamik då vi diskuterat mer djupgående och haft en pågående dialog vilket kan handla om att när två synsätt möts skapas ett bredare diskussionsunderlag.

Uppdelning

Vi har arbetat med uppsatsen tillsammans. I den slutliga produkten har Ann-Charlotte haft huvudansvar för kapitel 4 och halva kapitel 2 och 6. Helena har haft huvudansvar för kapitel 5 och halva kapitel 2 och 6.

Etiska överväganden

Då vår studie utförs inom ramen för högskoleutbildning på grundnivå omfattas den inte av *Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor*. Vi har dock förhållit oss till *Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2002)*.

Vi kommer i vår uppsats ta hänsyn till samtliga av Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer som består av dessa huvudkrav:

- När det gäller *informationskravet* kommer vi först att informera om studiens villkor muntligt, för att senare skicka en skriftlig information med samtycke till samtliga intervjupersoner.
- Samtycket handlar om godkännande för medverkan i studien och att de i enlighet med *samtyckeskravet* har rätt att avbryta sin medverkan när de vill.
- Med *konfidentialitetskravet* tar vi hänsyn till och kommer inte att publicera några uppgifter som är identitetsavslöjande.
- När vi informerar intervjupersonerna om studien är det viktigt att vara tydlig med hur intervjumaterialet skall användas. Vi kommer att klargöra att i detta fall ska uppgifterna endast användas till en C-uppsats och kommer inte att utnyttjas felaktigt. Detta enligt *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2002).

När konfidentialiteten skall säkras i en kvalitativ forskningsintervju kan problem uppstå. Själva intervjusituationen kan ge konsekvenser såväl som effekter efter att ha deltagit i en intervju. Då kan en skriftlig överenskommelse fungera som ett skydd för både intervjupersonerna och intervjuare (Kvale, 1997, s. 142-143).

Tidigare forskning

Under detta kapitel kommer vi, som titeln antyder, att redovisa tidigare relevant forskning som vi hittat gällande värdegrundsarbete inom politiskt styrda organisationer. Trollestad (2000), Gustafsson (2008) och Linderyd (2009) har alla forskat kring detta ämne fast med olika infallsvinklar. Vi har sett detta som en styrka för vår egen studie då vi haft möjlighet att reflektera kring deras resultat och därmed fått ett bredare perspektiv som vi hoppas har gynnat vår egen studie. Vi har valt att göra rubriker för varje forskningsstudie för att tydliggöra för läsaren de olika perspektiven inom rapporterna.

Etik och organisationskulturer – att skapa en gemensam värdegrund

Trollestad har under två års tid genomfört ett forskningsprojekt som heter ”*Etik och organisationskulturer – att skapa en gemensam värdegrund*”. Syftet med hans studie var att undersöka organisationers ökade intresse av att förändra sin organisationskultur, samt att ge en reflektion över hur organisationer försöker forma en gemensam värdegrund. Det empiriska materialet inhämtades genom en longitudinell fallstudie där värderingsarbetet studerades inom en svensk kommunalförvaltning (Trollestad, 2000, s. 19, 24).

Trollestad ställde bland annat följande frågeställningar i sin studie, ” Kan man skapa en gemensam värdegrund med kommunikativa strategier?” och ”Är det moraliskt rätt att medvetet och systematiskt försöka påverka individens personliga värderingssystem mot att bli mer konformt med det gemensamma?” (a.a. s. 19-20). Med kommunikativa strategier menar Trollestad det tillvägagångssätt där förändringsarbetet involverat större grupper av medarbetare. Grupperna har då aktivt medverkat i en dialog kring utformandet av förändringsprocessen. Trollestad har vid sina intervjuer diskuterat såväl individens som gruppernas tankar om värderingar och människosyn (a.a. s. 24-25).

Både medarbetare och chefer beskrev enligt Trollestad, att det finns en rädsla som försvårar värderingsarbetet och att det ofta handlade om en rädsla om att vara för personlig i arbetsgruppen. Att berätta om sina egna uppfattningar av vad som är meningsfullt och värdefullt samt funderingar om livet skapade en rädsla för att någon kunde använda det emot dem vid senare tillfälle. Frågor kring livskvalitet och personlig moral gav en känsla av att blotta sig och gjorde många reserverade. De uttryckte även en brist på tillit för ledningens intentioner med värderingsarbetet. Denna brist på tillit handlade ofta om en negativ erfarenhet kring förändringsarbetets resultat och den egna delaktigheten. Tankar uttrycktes om att det ofta visat sig som tomma ord med förväntningar som vänts till besvikelse (a.a. s. 99-101).

Arbetsledare betonade det viktiga med medarbetarnas delaktighet i processen med att skapa en gemensam värdegrund. Det var lättare att förstå innebörden i värderingarna om man kände till bakgrunden, vilket medförde att det inte endast handlat om ett nytt papper som kommit från ledningen. Nyttan av denna delaktighet i processen möjliggör även en större lojalitet hos medarbetarna (a.a. s. 115).

Värdegrund som styrdokument kan enligt Trollestad fylla en viktig funktion när det gäller arbetet med verksamhetsplan och utvärdering. En annan viktig aspekt är att nya medarbetare lättare integreras i organisationens ideologi. Det kan även handla om att kunna analysera viktiga val och prioriteringar och då kan ett värderingsdokument fungera som styrinstrument. Detta kan i sin tur ligga till grund för diskussioner, konflikter eller beslut i frågor som aktualiseras (a.a. s. 122). Trollestad anser även att värderingsarbetet måste göra samtliga medarbetare delaktiga för att förståelse ska uppnås. Färdiga uppfattningar från ledningen kan inte föras ut till medarbetarna i organisationen där en övergripande filosofi redan formulerats. Genom delaktighet måste värderingsarbetet utgöra en viktig ram för att skapa ett meningsfullt sammanhang i det dagliga arbetet. Först då kan materialet som skapats i processen forma ett gemensamt ansvar med en välfungerande värdegrund, vilket då medför att organisationen kan arbeta mer effektivt (a.a. s. 297-298).

Trollestad påvisar även i sin studie att en värdegrund kan uttryckas genom fyra olika perspektiv:

- Medborgarens/brukarens/kundens perspektiv
- Medarbetarens perspektiv
- Ledarens perspektiv
- Samhällets perspektiv

Dessa olika perspektiv kan även indelas i en *inre dimension* som består av medarbetarnas och ledarens perspektiv samt en *yttre dimension* som innefattar medborgarens/brukarens/kundens och samhällets perspektiv. Den inre dimensionen kan fungera som ett försök att styra och sammanfoga verksamheten med hjälp av kärnvärden. Den yttre dimensionen handlar om de värden som medborgare, klienter och kunder upplever i mötet med den politiska organisationen. Båda värdedimensionerna består av såväl etik som demokrati och ligger till grund för en verksamhetsspecifik *själ* (a.a.).

Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund

Gustafsson genomförde 2008 en studie som var beställd av Sveriges Kommuner och Landsting. Syftet med studien var att ge en ökad kunskap om värdegrundsarbetet inom

politiskt styrda organisationer. Rapporten bygger på en studie där kommuner som arbetat under en längre period med en gemensam värdegrund som styrinstrument har delat med sig av sina erfarenheter. Tanken är att rapporten kan fungera som diskussions- och inspirationsmaterial för organisationer som står inför uppbyggnaden av en egen gemensam värdegrund. Gustafsson ger även några sammanfattande råd till kommuner eller andra organisationer som kan fungera som vägledning.

Det är av stor vikt att organisationer som vill skapa en gemensam värdegrund lägger ner tid på att finna de värden som ska ingå och hur dessa kan kopplas till varandra. Inom politiskt styrda organisationer finns även ett flertal professioner som utgår från egna professionsetiska värdegrunder där man kan se en fördel i att ha gemensamma sådana att bygga på för att få en riktning och mål för dessa olika yrkesbefattningar.

Organisationer som ingick i rapporten var Nacka kommun, Vara kommun, Lidköpings kommun och Malmö stad samt Landstinget i Kalmar län. Vi har valt att enbart koncentrera oss och redovisa svaren från de fyra kommunerna eftersom vi anser att dessa är mer relevanta för vår egen studie. Kommunernas har uppgett tre huvudsakliga skäl till varför man valt att arbeta med organisationens gemensamma värdegrund. Dessa är:

Bättre styrbarhet, där man genom en gemensam värdegrund kan få organisationens olika delar att samverka på ett bättre och mer enhetligt sätt.

Ökad effektivitet, genom att de anställda förstår meningen med värdegrundsarbetet och tar ansvar så kan resurserna som finns inom organisationen användas på bästa möjliga sätt.

Stärkt identitet och legitimitet, Värdegrundsarbetet handlar dels om betydelsen av att stärka organisationens identitet i förhållande till medarbetarna samt att organisationen får en ökad legitimitet utåt. Identiteten bygger på värdegrunden och formar organisationens och verksamhetens självbild. Identiteten bildar utgångspunkt för att skapa ett varumärke (Gustafsson, 2008, s.8).

Som svårigheter med arbetet med värdegrunden nämns att precisera vad värdegrunden ska stå för. Ibland har värdegrunden blandats ihop med personalpolitik, företagskultur och även med visionsbegreppet vilket anses naturligt eftersom visioner bygger på bakomliggande värderingar (a.a. s.7). Anledningen till att det finns variationer till hur värdegrundsbegreppet används menar Gustafsson är att begreppet är relativt nytt i politiskt styrda organisationer. Kommuner och landsting är verksamheter som under lång tid har utvecklat egna organisationsbundna kulturer och av denna anledning ökar behovet av en gemensam värdegrund genom att man får en *övergripande form av styrning* (a.a.).

I takt med tiden så har ett ökat krav från medarbetarna gjort så att kommuner och landsting har decentraliserat sig. Genom decentraliseringen har en förskjutning av makt och ansvar gjort att medarbetarna fått ett mer självständigt utrymme. Med tanke på detta så kan värdegrunden fungera som en slags *kompass* där medarbetarna finner riktning och kan gå mot gemensamma mål även fast maktförhållandena inom organisationen är mer uppdelad (a.a. s. 8). De kommuner som undersökts har även haft en pragmatiskt hållning till värdegrundsarbetet och ser det som ett komplement som stödjer det långsiktiga arbetet inom organisationen. Det pragmatiska förhållningssättet har även gjort att en anpassning skett inom den politiskt styrda organisationen där det skett stora diskussioner om roller mellan politik och förvaltning.

Alla kommuner som studerats för rapporten har framhållit vikten av att involvera organisationens samtliga delar. De som är de naturliga bärarna av visionen och processen som följer är ledarna. Det ställs därför stora krav på ledningen att denna både kommunicerar och agerar utifrån de värden man vill att medarbetarna ska omfattas av. Organisationens vision där syfte och uppdrag framträder direkt eller indirekt skapar ett ramverk för utvecklingen av en gemensam värdegrund. I stora komplexa organisationer är det viktigt att låta processen med skapandet av värdegrund få ta tid så att denna kan förankras hos medarbetarna och inte stannar vid att bli en pappersprodukt.

Utmaningar i värdegrundsarbetet som även kan förknippas som en etablering av ett varumärke kan ses som både positiva och negativa. Gustafsson nämner detta som *horisontella* och *vertikala gränser*. De horisontella gränserna rör förhållandet mellan olika förvaltningar och verksamheter och de vertikala gränserna rör relationerna mellan olika nivåer i organisationen såväl som den mellan politiker och förvaltningen som den mellan olika nivåer inom förvaltningen. De möjligheter som man kunnat se när de horisontella gränserna överskrids är då man i Lidköpings kommun likställde alla personalförmåner mellan olika förvaltningar där värdegrunden fungerat som en slags plattform för detta arbete.

Inom det vertikala perspektivet handlar utmaningen om förankringsarbetet. Om implementeringen inte lyckas genomsyra organisationen och enbart uttalas av högsta ledningen medan de andra nivåerna inte upplever värdena som realistiska eller genuint efterlevda utvecklas inte en identitet för organisationen. Detta kan förstärkas genom att man byter ut ledare i viktiga positioner vilket skapar kontinuitetsbrott för utvecklandet av värdegrunden. Det är alltså avgörande att chefen är djupt involverad i värdegrundsfrågorna för att värdegrunden ska kunna införas, förankras och utvecklas. Det kan även vara så att medarbetarna upplever arbetet med värdegrunden som tomma ord om inte cheferna synliggör,

uppträder, eftersträvar och kommunicerar i ord och handling det värdegrunden ska stå för (a.a.)

Kommunen som meningsskapare - värdegrund och identitet i Linköping

Linderyd (2009) utgår från ett livsåskådningsperspektiv i sin forskning gällande värdegrundsarbetet i Linköpings kommun. Avsikten med studien var att visa på värden i en formulerad värdegrund och ta reda på hur företrädare inom kommunen uppfattar betydelsen av den här typen av normativa texter som värdegrunden innefattas av. Resultaten som Linderyd finner i studien är att Linköpings kommun saknar en gemensam värdegrund och att det finns ett behov av att skapa ordning i den komplexitet som råder inom kommunen med olika policyhandlingar och program. Fördelarna med ett gemensamt dokument för kommunen är att en ökad bild skulle skapas för vad kommunen står för och vad den vill åstadkomma. En slags framtidsvision. Att tydliggöra och marknadsföra värderingar inom kommunen skulle även vara ett sätt att stärka kommunens identitet skriver Linderyd.

Intervjupersonernas yrkesbefattningar i Linderyds studie är kommunalråd, chefer samt handläggare och gemensamt för dessa är att ingen har någon övertro på de allmänt formulerade värdeord som återfinns inom kommunens specifika policyhandlingar. De flesta anser trots detta att etiska normtexter har betydelse och att dessa texter kan skapa en utökad diskussion och process om etik och livsåskådning i stort inom kommunen. Denna process skulle i förlängningen stärka känslan av gemenskap och sammanhang på arbetsplatsen. Genom diskussioner om människors lika värde, respekt för individen, delaktighet, integritet och självbestämmande förankras dessa ord hos medarbetarna och får en större betydelse genom samtalen med andra. Orden blir därmed mer begripliga och arbetet blir mer meningsfullt på grund av den ökade dimensionen som detta medför.

En annan slutsats som Linderyd kan uttyda i sin studie är att kommunen fyller en allt viktigare funktion som identitets- och meningsskapare. Med detta menas att intervjupersonerna framhåller att uppdraget inom kommunen är vidare än förvaltande av vård, skola och omsorg. Det finns en mening i att skapa en berättelse om staden Linköping och att investera i anläggningar och kulturella upplevelse så att fler människor söker sig till staden. Linderyd avslutar sin studie med att genom att en identitet formas så stärks människornas välbefinnande och välfärden blir tryggad (Linderyd, 2009)

Teoretiska utgångspunkter

Vi har valt att återge fyra centrala delar av organisationsteorin för att skapa en röd tråd genom teoriavsnittet. Dessa är *nyinstitutionell organisationsteori*, *institutionell isomorfism*, *new public management* och *maktanvändning*. I analysen av vår empiri kommer vi dock inte att använda oss av alla delar, utan endast av det som vi finner applicerbart. Vi beskriver kort alla delar i dessa teorier trots att vår analys till mesta del fokuseras kring nyinstitutionell organisationsteori i sin helhet.

Nyinstitutionell organisationsteori

Omvärlden ställer krav på en organisation genom två olika sätt. Den kan ställa tekniska och ekonomiska krav, vilket medför att organisationen måste producera och sälja sina varor och tjänster på en öppen marknad. Den kan även ställa sociala och kulturella krav som handlar om att organisationen måste spela en bestämd roll i samhället, för att kunna skapa och vidmakthålla en yttre fasad. Organisationer som domineras av tekniska och ekonomiska krav belönas då av omgivningen då de på ett effektivt sätt förser omgivningen med varor och tjänster. En organisation som domineras av sociala krav belönas däremot för hur de anpassar sig till samhällets regler, normer, värderingar och åsikter (Hatch, 2002, s.108).

Meyer och Rowan (1977) menade att i organisationer förvandlas rationaliserade argument till myter som framstår som rationella på grund av att alla vet att de är sanna. *Rationaliserade myter* är en del av den institutionaliserade kontext som organisationer anpassar sig till för att bibehålla sin sociala legitimitet. När en organisation har lyckats förmedla en positiv bild av sig själv behöver den bara putsa på fasaden för att överleva (Hatch, 2002, s.108-111). Om en organisations tekniska krav inte fungerar blir det viktigt att upprätthålla en fasad av de så kallade rationella myterna. Detta genomförs då med hjälp av att särkoppla organisationens struktur från det praktiska arbetet. Då en organisation anpassar sig till den institutionella strukturen och dess regler, handlar det främst om att detta resulterar i ökad *legitimitet* (Johansson, 2006, s. 20).

Inom kommuner och landsting har en omfattande *företagisering* skett och hela den offentliga sektorn har genomgått stora förändringar. Denna företagisering har kommit att betraktas som självklar och de som ifrågasätter dessa förändringsprocesser uppfattas som bakåtsträvare. Dessa omfattande reformer och organisationsförändringar har i syfte att effektivisera bland annat arbetsmetoder. Förebilder är då de privata företagen och deras effektiva modeller. Många tror då att omorganisering skapar effektivitet, men detta leder inte automatiskt till önskade resultat. Reformerna skapar däremot en ny identitet för offentliga

verksamheter, där medborgare blir kunder, förvaltningschefer blir ledare och politiker blir finansiärer. En ökad företagisering kan bero på samhällets förändrade syn på hur en offentlig verksamhet bör bedrivas. Meyer och Rowan (1977) menar att organisationsförändringar som formulerar och implementerar nya ledarskapsstilar, nya arbetssätt, nya mål och nya policydokument har ofta ett svagt inflytande på den praktiska verksamheten. Dessa organisationsförändringar medför istället en legitimering av den institutionella organisationen inför omgivningen. Att det kan vara svårt att mäta institutionella organisationers effekter då det gäller kvantitet och kvalitet är särskilt tydligt i verksamheter inom vård och omsorg och andra typer av serviceinrättningar. Genom att utveckla sin legitimitet ökar institutionella organisationer sin konkurrenskraft, vilket i slutändan bidrar till organisationens överlevnad. När önskan om legitimitet leder till organisationsförändringar kan man ofta se en diskrepans mellan vad den institutionella organisationen säger sig göra och vad de gör i praktiken. Dessa organisatoriska förändringar bygger ofta på en föreställning av rationaliserade myter som visar vad som ger effekt, istället för att utvärdera vad som bevisligen är effektivt. De rationaliserade myterna ingår då i den föreställningsvärld som finns om hur organisationen faktiskt fungerar (Ahrne och Hedström, 1999, s. 80-89).

Enligt DiMaggio och Powell (1983) oroar sig många organisationer mer över hur en ny innovation tas emot av omgivningen än i vilken grad den ger effekt. På senare tid har den institutionella teorin betraktat organisationer som en teater. Tidigare ansågs organisationer vara slutna system som skyddade sin inre tekniska kärna från tryck utifrån. Omvärlden sågs endast som leverantörer av material och som den färdiga produktionens marknad. Allt handlade då om effektivitet och kontroll över produktionen samt den ekonomiska vinsten. En organisations omvärld förhåller sig aldrig neutral eller passiv och även om en organisation har otydliga mål och svag teknologi kan den inte avskärma sig från påtryckningar från en yttre omgivning. Trender inom samhället, politiken och ekonomin påverkar alltid, men den viktigaste uppgiften som en organisation har består i slutändan av att bibehålla sin legitimitet. Måttet på effektivitet blir då snarare ett adekvat framträdande än en lönsam produktion. Meyer och Rowan (1977) anser även att organisationer som präglas av mångtydighet och osäkerhet bryr sig mindre om produktionsprocesser och mer om hur de själva framstår inför såväl en yttre som inre en publik. Pågående aktiviteter och strukturer uttrycks genom en organisatorisk teater där skådespelet medför att organisationen skapar en bild av sig själv. Det finns dock aktiviteter som inte leder till något resultat och som därmed kan underminera organisationens förtroende när de försöker skapa förändring. Den bild som omvärlden får genom denna teaterscen kan vara av stor vikt när det gäller att skapa legitimitet i

organisationer där resultat är svåra att mäta. När omvärlden ifrågasätter organisationen spelas detta skådespel upp, vilket även kan benämnas som förändringsarbete med löften om exempelvis kvalitetssäkring (Bolman och Deal, 2003, s. 331-333).

Nyinstitutionell organisationsteori har tidigare haft ett starkt fäste inom företagsekonomin. Idag är teorin högst aktuell även i socialt arbete där teoribildningen främst riktar sig till människobehandlande organisationer. En organisation uppstår och utvecklas beroende av i vilka sociala sammanhang den verkar i. Människobehandlande organisationer ses som öppna system som förväntas leva upp till sin omgivnings olika krav. Nyinstitutionell organisationsteori öppnar upp för en mer formell syn på organisationers strukturella drag genom att det centralt handlar om att det inte ligger så mycket i en organisations struktur utan i själva förändringsprocessen. I vår studie använder vi oss av nyinstitutionell organisationsteori för att få en bakgrundsbeskrivning av hur en politiskt styrd organisation kan vara uppbyggd (Blom, Grape, Markström och Ineland, 2006, s. 12, 80, 98-99).

Institutionell isomorfism

Under 1990-talet kom nyinstitutionell organisationsteori att handla om *isomorfism* (likformighet). Di Maggio och Powell (1983) menade att isomorfism i första hand är bra för en organisations anseende och image, men att det inte har några faktiska effekter för produktionen. Istället belönas och premieras de för att de liknar andra framgångsrika organisationer. Dessa likheter underlättar för organisationen och ökar chanserna att dra till sig kompetenta medarbetare, vilket medför ett gott anseende och legitimitet. Detta kvalificerar även organisationen och ökar möjligheterna för både statligt och privat stöd (Bolman och Deal, 2003, s. 330-331).

DiMaggio och Powell (1983) skiljde mellan tre olika former av isomorfism:

Tvingande isomorfism:

- När trycket finns att anpassa sig till statliga lagar och regler
- En följd av yttre påtryckningar eller krav att organisationer blir allt mer lika varandra
- När högskolornas program uppvisar stora likheter i fråga om antagningskrav och läroplaner och utvärderas utifrån samma kriterier och godkänns av samma myndighet

Mimetisk isomorfism:

- En önskan att likna andra organisationer

- En reaktion på osäkerhet vilket kan medföra en kopiering av andra organisationers handlingsmönster
- Inträffar när organisationens mål är otydliga och teknologin osäker
- När osäkerhet gör det svårt att bevisa att den ena ansatsen är bättre än den andra kan man spara tid och köpa sig legitimitet genom att imitera andra

Normativ isomorfism:

- Kulturella förväntningar som exempelvis organisationsmedlemmarnas yrkesutbildning
- Uppstår till följd av att professionella yrkesutövare tar med sig en gemensam uppsättning värderingar, idéer och normer från utbildningen och in i arbetslivet
- De teorier och idéer som högskolorna för tillfället lär ut får snabbt spridning eftersom de nytexaminerade yrkesutövarna tror på dem

(Hatch, 2002, s. 109) och (Bolman och Deal, 2003, s. 330-331).

Isomorfism innebär att organisationer försöker anpassa sig till sin omgivning, men detta kan medföra att det uppstår osäkerhet i organisationen. Denna osäkerhet kan leda till konflikter och förändring i organisationens maktstruktur (Hatch, 2002, s. 344).

New public management

Under 1980-talet började många ha en ny syn på den offentliga sektorns styrning och organisering och detta går under namnet *the new public management - NPM*. Det kom då att handla om en övergång till företagsorienterade styr- och ledningsformer vilket i sin tur kunde leda till en ökad kostnadseffektivitet, utan försämrad kvalitet. Trycket på bättre resultat medförde praktiska reformer som exempelvis ökad konkurrens mellan den offentliga och privata sektorn. Reformen innebar bland annat mätbara prestationsmätt, starkare kontroll, avreglering, kontraktstyrning och medborgare som istället kallas kunder.

Det finns både likheter och skillnader mellan den offentliga och privata sektorns olika typer av verksamheter. Risken finns dock att modeller från näringslivet inte direkt utan urskiljning kan föras över till områden som offentlig vård och omsorg. New public managements budskap har medfört en viss försiktigt och osäkerhet när kom att handla om näringslivsinspirerade lösningar på exempelvis kommunala problem. Näringslivets styrformer ses därmed inte som det ideala för den offentliga sektorns olika verksamheter. Argumenten har kommit att innehålla diskussionen om att en kommunal verksamhet inte kan liknas vid ett

företag ute på den privata marknaden, utan ingår som en del i vårt samhällssystem. Stöd och service till medborgare sker utan direkt vinstintresse och den är underordnad politisk kontroll med finansiering som utgör ett styr och kontrollinstrument för politikerna.

Människoförändrande organisationer finns till största del inom den offentliga sektorn och det gäller då mest verksamheter som är myndighetsutövare, vilka har rätt att tillgripa tvång gentemot enskilda medborgare. Socialtjänsten är ett sådant exempel. Staten, kommuner och landsting är politiska institutioner vars syfte inte endast handlar om att ansvara för olika verksamheter, de är även ett område för konflikter. Politiska nämnder och styrelser har alltid en inbyggd konflikt, vilket privata företagsstyrelser inte har då de hela tiden arbetar med ett gemensamt vinstintresse (Thylefors, 2007, s. 16-19).

Maktanvändning inom organisationsteorin

Begreppet makt kan upplevas en smula obehagligt och något som används för att förtrycka eller för att skapa lugn och ordning, men makt kan vara både positiv eller negativ. Det handlar då istället om vad man använder makten till. En positiv aspekt kring makt är när något genomförs som många uppfattar som gott. Den negativa sidan av makt kan användas till att förtrycka såväl individer som grupper i organisationen samt att manipulera omvärlden. Makt är dock nödvändig när man vill genomföra något som inte andra håller med om.

I organisationsteorin har användandet av ett utvidgat maktbegrepp blivit alltmer vanligt, där synen på maktanvändningen inte nödvändigtvis leder till motstånd och konflikt (Jacobsen och Thorsvik, s. 187-188).

Att definiera makt inom organisationsteorin handlar om en individ eller grupps förmåga att uppnå önskade mål eller resultat, samt att övervinna motstånd. När man både kan och vill göra allt på egen hand är det ingen mening med att utöva makt. Det är först när man är beroende av andra för att genomföra något som det är nödvändigt att använda makt. Makt utövas när det föreligger oenighet men om man är eniga, har samma mål och värderingar leder det istället snarare till samarbete än maktanvändning. Graden av maktutövning varierar även med hur viktig saken uppfattas för berörda individer eller grupper.

Det finns andra dolda källor till makt överallt i organisationer och dessa handlar inte om en formell maktposition. När man studerar makt blir det centralt att det inte alltid råder överensstämmelse mellan formella strukturer och det faktiska beteendet i en organisation (a.a. s. 179-181).

Resultatredovisning

Nedan följer redovisningen av vårt insamlade intervjumaterial. Som vi tidigare nämnt under avsnittet metod har vi tolkat intervjumaterialet och lyft ut citat ur dessa som har varit centrala för att kunna besvara vårt syfte för studien. Vi har valt att redovisa materialet genom att först dela in den aktuella ledningsgruppen i tre olika nivåer. Vi har kallat dessa nivåer för högsta ledningsnivå, mellannivå och operativnivå. Detta har vi gjort för att kunna analysera de svar vi fått för att om möjligt upptäcka likheter och skillnader mellan de olika ledningsnivåerna.

Vårt syfte med denna uppsats är att förstå och förklara hur olika nivåer av chefer inom socialförvaltningen förstår, erfar och förhåller sig till värdegrundsarbetet inom Stockholm stad. Vi har med utgångspunkt i syftet valt att redovisa intervjustvaren med hjälp av fyra teman. Dessa är:

- implementering och förankring av värdegrundsarbetet
- synen på värdeorden
- nytta och fördelar med värdegrundsarbetet
- hinder och svårigheter med värdegrundsarbetet

Kortfattat handlar dessa teman om hur intervjupersonerna anser att *implementeringen* av värdegrundsarbetet gått till väga samt beskrivning av *förankringen* av denna. Det andra temat handlar om deras egen *syn* på värdeorden, i det tredje temat belyser vi *positiva uppfattningar* om värdegrundsarbetet och i det sista temat *negativa uppfattningar* om värdegrundsarbetet.

Implementering och förankring av värdegrundsarbetet

Högsta nivå

H1 har tidigare arbetat på en annan stadsdelsförvaltning där värdegrunden redan hade implementerats och inarbetats sedan en tid tillbaka. H1 berättar att redan under anställningsprocessen i den nya förvaltningen fick denne vetskap om att stadsdelen påbörjat ett värdegrundsarbete:

...innan jag började så var det så att säga internat för alla chefer i stadsdelen, och då var jag inbjuden till det eftersom det då var bestämt att jag skulle jobba här...det var ju jag positiv till då eftersom jag tycker att alla stora företag eller organisationer bör ha en värdegrund, ja det är bra att ha en värdegrund.

H1 berättar att efter internatdagarna skulle enhetscheferna fortsätta en diskussion om värdegrundsarbetet i sina egna ledningsgrupper och att det där måste ha skett ett kommunikativt missförstånd. Detta upptäcktes vid återkopplingen med ledningsgruppen då värdegrundsarbetet på nytt diskuterades. Missförståndet bestod då i att en enhet bytt ut ett av

stadsdelsledningen redan antaget värdeord, *meningsfullhet* och formulerat ett nytt enhetsspecifikt värdeord, *delaktighet*:

Det har blivit någon miss på vägen...för det är ju alltså inte så att man kan byta ut orden, utan det som är tänkt som värdegrunden det är ju de fem orden som finns...jag tycker inte att det är något svårt att säga att vi vill att stadsdelen vilar på en gemensam värdegrund. Och därför kan man ju inte byta ut orden då.

H1 kommer, som vi tidigare nämnde, från en arbetsplats där värdegrunden redan implementerats. H1 har därför tagit med sig begrepp till den aktuella stadsdelsförvaltningen vilket resulterat i att andra medarbetare inom ledningsgruppen anammat dessa begrepp. Ett sådant begrepp som diskuterats bland medarbetarna är begreppet *leva kärnvärden* och vad det står för. H1 säger:

...jag tror att det var jag, jag hade med mig det begreppet från en annan stadsdelsförvaltning, och det var jag som uttryckte det initialt, alltså mina kollegor inom förvaltningsledningen började prata så. Sen sa vi leva kärnvärden. Så tror jag att det har blivit.

H2 kom i kontakt med stadsdelsförvaltningens arbete med värdegrunden under hösten, då ett gemensamt möte med förvaltningsledningen handlade om just detta. Våren 2009 inleddes enhetens arbete med värdegrunden då H2 diskuterade och processade detta med sin ledningsgrupp. H2 hade blivit tilldelad de fem värdeorden som stadsdelsförvaltningen antagit och dessa skulle diskuteras inom arbetsgruppen. Hösten 2009 samlades alla medarbetarna inom enheten för ett gemensamt möte kring värdegrundsarbetet och H2 förklarar:

...vi utgår ju från förvaltningens kärnvärden...då var det ju så att vi antingen skulle acceptera eller förkasta eller hitta några andra...förvaltningen har dem alltså, som en grund så, och sen får vi ju ha enhetsspecifika kärnvärden...

H2 beskriver att det uppkom många diskussioner inom arbetsgruppen, särskilt kring ett värdeord, *meningsfullhet*, som många ansåg var svårt att efterleva i det praktiska arbetet.

Arbetsgruppen kom överens om att byta ut detta värdeord till *delaktighet* istället:

...meningsfullhet, mer alltså, om man tänker på kärnvärde som ett agerande, så att agera meningsfull blir som så vitt och stort...så att vi resonerade om att delaktighet...för att om det ska vara meningsfullt så ska man känna sig delaktig...så det kändes mer konkret.

H1 beskriver att ur ett ledarskapsperspektiv handlar värdegrundsarbetet om att detta måste genomföras oavsett egen personlig åsikt om syftet med direktivet. H1 säger:

Jag uppfattar att man är positiv till det men dem som är närmast mig är ju chefer... och det är ju dem som jag kommunicerar med...och chefer gör ju det som de har i uppdrag att göra. Som jag som chef har i uppdrag att göra, man frågar inte utan man gör.

Mellannivå

Båda cheferna på mellannivå berättar om att de blev medvetna om stadsdelens värdegrundsarbete under våren 2009. De fick då ord av enhetschefen som gick under benämningen "kärnvärden" som de skulle diskutera betydelsen kring inom ledningsgruppen. Efter detta genomfördes en halvdag hösten 2009 då hela familjeenheten samlades och hade en gemensam temadag då alla medarbetarna blev informerade om värdegrundsarbetet och där man gruppvis fick göra definitioner av de fem ord som ledningen fått under vårens möte. Båda gruppledarna är osäkra huruvida flera möten som handlar om familjeenhetens värdegrund är inplanerade och mellannivå M1 pratar om att återkoppling till halvdagen är nödvändigt men att inte något är inbokat. M2 säger:

Jag tror att vi ska fortsätta, där är jag inte säker..men jag tror att vår överordnade NN har sagt något om det, tror jag. Det enda jag vet är att jag ska ta upp det på APT:t (arbetsplatsträff, vår anm). Jaa, vi ska ta upp det regelbundet.

M1 och M2 har båda personalansvar och talar om hur värdegrundsarbetet kan förenkla deras egen arbetsuppgift. Ett exempel på detta kan vara om det uppstår konflikter mellan medarbetarna eller mellan socialsekreterare och klienter. Då kan värdeorden fungera som ett slags verktyg som mellannivån kan förhålla sig till kring samtalet med medarbetaren och att det då kan vara lättare att skilja på sak och person. M2 säger:

Det dyker ju alltid upp konflikter i såna här arbeten...hur mycket man än trivs med varann så blir det konflikter som behöver lösas...och missförstånd...olika synpunkter på hur olika arbeten ska genomföras. Ja, då kan det bli användbart...det behöver ju inte bli så stora konflikter. Utan vi tänker i de här olika perspektiven eller ha ett större helhetstänkande, respektera varandras olika ingångar...

M1 och M2 betonar vikten av att alla som arbetar inom verksamheten ska sträva efter att efterleva värdeorden. M1 och M2 anser att resultatet med att sträva att efterleva dessa kommer i förlängningen att leda till att genomsyrningen av värdeorden kommer enhetens alla medarbetare, samarbetspartners och klienterna till godo. Ytterligare vinster som M1 och M2 ser är att det kommer att bli ett ännu bättre och öppnare arbetsklimat på enheten samt kan bidra till en ökad effektivitet. M2:

Jag tycker att det är någonting som man kan implementera, eller framförallt använda sig utav. I alla relationer...med sina medarbetare, om man är arbetsledare och med sina överordnade, om man är underställd och med sina kollegor. Inte minst med klienterna...en produktion som ger så bra effekter som möjligt för dom som vi arbetar med...därför är de bra de här orden...vi måste hela tiden vid upprepade tillfällen diskutera och hålla det här vid liv...

När M1 diskuterar implementering kommer denne in på att man har av värdeorden gjort ett inplastat dokument för att det lättare ska fungera som en påminnelse av värdegrundsarbetet för medarbetarna. M1 lyfter även syftet med ett inplastat dokument ska fungera som en introduktion till enhetens värdegrundsarbete och dess formulerade värdeord: M1:

Det ska bli mer förtydligt och att det här är något som arbetsgruppen ska jobba utifrån och sen hur man ska presentera det här för nyanställda. Kanske att det här inplastade kortet skulle ligga i den här introduktionsmappen som nyanställd...

Operativ nivå

Operativ nivå O2 förklarar att värdegrundsarbetets gång och antagande kommit från förvaltningsledningen genom att en representant redogjort för stadsdelsförvaltningens värdegrundsarbete och i sin tur vidarebefordrat grundorden som ledningsgruppen inom familjeenheten fått ta ställning till. O2 ställde sig först frågande till dessa ord:

Jag kan ju till och med tänka mig andra eller man kan ju till och med tänka sig ett annat sätt att formulera det här på.

O2 fortsätter att beskriva tankar om formulerandet av värdeorden i det initiala skedet. O2 resonerar kring större frågor i ett vidare perspektiv som handlar om människosyn generellt i vårt samhälle.

När det första gången stod på agendan att vi skulle fundera på kärnvärden...då tänkte jag lite på det här innan och hade lite idéer om att liksom, människors lika värde, alltså, där befann jag mig...Ja, det tänkte jag nog, vad är vår grundsyn på människor, ja så, ja, det tänkte jag nog. Och då tänker jag, jaha, vad det det här de tänkte på, jaha, men det är ju inte dumt.

O1 däremot resonerar kring betydelsen av implementeringen av värdeorden i det stora och känner osäker inför dess relevans:

Om ni skulle fråga mig om fem år om hur förändrades det för dig när kärnvärdena implementerades, så är jag inte alldeles säker på om det är någon väsentligt skillnad...

O1, O2 och O3 anser att presentationen och diskussionen vid implementeringen av värdeorden kändes konstruerad och att värdegrundsarbetet beskrevs på ett sätt som de alla hade svårt att ta till sig. O1 berättar:

När jag först kom i kontakt med de här kärnvärdena...så tyckte jag att det var ett märkligt sätt att...man skulle leva kärnvärdena. Vilket jag tycker inte var riktigt klokt...varför måste man ha så? Jag vill leva livet och inte kärnvärden.

O2 har en liknande uppfattning som O1 om implementeringsarbetet:

Det blir ju väldigt märkligt att som...men från början när vi började att prata om kärnvärden så sa man...att ge exempel på hur man lever ett kärnvärde.

O3 tycker att värdeorden är viktiga men ställer sig precis som O1 och O2 frågande till tillvägagångssättet inför implementeringen:

Det här orden och värdena i sig var jätte viktigt. Men det fanns en del ikring det som kändes konstruerat. Ja, att känna kärnvärden, vad är det? Alltså det är inget ord som jag skulle använda...det påverkar lite hur man känner inför diskussionen. Att det beskrivs på ett sätt att det faktiskt blir krångligare än vad det är.

Synen på värdeorden

Högsta nivå

H1 beskriver att förvaltningen endast har påbörjat implementeringen och att fler diskussioner inom enheterna måste genomföras innan värdegrundsarbetet blir förankrat. H1 betonar även vikten av att värdeorden blir definierade. Inom enheterna inom stadsdelsförvaltningen har medarbetarna fått ge exempel på när något värdeord uppfyllts. Genom att ge exempel från det dagliga arbetet kan medarbetarna lättare ta till sig värdegrundsarbetet och göra det till sitt resonerar H1:

...att vi möter alla med respekt och vad betyder det för dig? Då kunde du säga att det där betyder så här för mig och andra sa att så hur betyder det för mig. Poängen var att få fram en diskussion, ett samtal kring det, så hör ser man på orden i en arbetsgrupp...för vi är olika individer och vi är 2000 personer i organisationen. Det finns 2000 olika sätt att se det på.

H1 tycker att det är svårt att gradera det viktigaste värdeordet på grund av att vart och ett av värdeorden har olika innebörd men väljer att nämna *respektfullt bemötande* och ger sin definition av ordet:

...att lyssna till punkt och för mig blir det blir det att lyssna på mina medarbetare...är det något som jag inte förstår eller jag inte tycker samma sak, så nyfiket undersöka. Ofta tycker

man inte lika som folk. Och ibland ligger det hos mig att jag inte begriper och då behöver jag vara mer nyfiken.

H1 nämner även värdeordet *helhetstänkande* och är medveten om att detta värdeord kan ha olika betydelser beroende på yrkesområde inom stadsdelen:

För mig blir det att ha en helhetssyn, utifrån mitt uppdrag som chef, det är att ha en helhetssyn över stadsdelen. Att inte bara tänka smalt, mitt verksamhetsområde, utan faktiskt se flera...till medarbetarna...till flera verksamhetsområden...till brukarna...

H2 går in på värdeordet *ansvar* och förklarar utifrån ett brett perspektiv som innefattar arbetsuppgifter inom dennes ledningsnivå:

Till exempel ansvar, kommer ju med vi medarbetarsamtal och lönesamtal...vad tycker arbetsgivaren om ditt sätt, hur tar man ansvar? Följer man deadlines...fyra månaders utredningstid...då kommer ansvarsbegreppet in.

H2 ställer sig positiv till värdegrundsarbetet men tycker att det är svårt att rangordna vilket värdeord som kan vara viktigast för denne. H2 anser att i det stora hela har man redan ett förhållningssätt i och med yrkesrollen och de åtaganden man har i sitt arbete:

Om jag säger lite generellt så är det ju så att...värderingar ja...det har vi ju jobbat med i alla år så det har man ju med sig. Som socionom från utbildningen...det är ju hela tiden...i medarbetar samtal...hur man förhåller sig till klienten...det har ju funnits med i organisationen väldigt tydligt.

Mellannivå

Mellannivå M1 och M2 berör problematiken med värdeordens innebörd och definition. Båda menar att det finns svårigheter med att ha gemensamma värdeord i hela enheten då de upplever att värdeorden kan ha flera betydelser beroende på vilken yrkesbefattning man innehar. Eftersom båda innehar personalansvar kan detta med värdeordens innebörd och definition bli väldigt tydligt inom deras respektive arbetsgrupper och ibland skapa förvirring.

M1 säger:

Ja alltså, det beror ju på hur man använder sig av kärnvärdena. Jag tänker så här, vi har de här kärnvärdena i stadsdelen...det här är någonting vi står för och det här är någonting vi presenterar. Men jag tror att det kan bli olika innebörd...beroende på om man är socialsekreterare, chef eller till och med om man är stadsdelsdirektör.

M1 ställer sig positiv till värdegrundsarbetet men anser att en tydligare definition av värdeorden skulle vara till hjälp. Denne tar som exempel värdeordet *helhetstänkande* som

problematiskt. M1 tycker att ordet kanske kunde plockas bort helt eftersom detta ord kunde inrymmas under något annat värdeord som till exempel delaktighet. M1:

Ja, alltså om man tänker på om man känner sig delaktig, oavsett sammanhang, så tror jag att det får positiva effekter. Alltså, om jag känner mig delaktig i processen i samarbetet med en klient så får man det här helhetstänket per automatik.

M1 resonerar kring svårigheterna att definiera ord eftersom samtliga av värdeorden kan definieras på flera sätt samt har olika innebörd för yrkesbefattningar inom enheten och har att göra med vilket mål respektive målgrupp de olika yrkesbefattningarna har med sitt arbete.

M1:

Om jag jobbar som socialsekreterare så har jag ett helhetstänk utifrån min klient. Om jag jobbar som chef då tänker jag helhetstänk...och då tänker jag budget. Alltså, vad är kostnaden, hur ser lagstiftning och riktlinjer ut och att utgå från den här individen. Men...medans jag som socialsekreterare inte önskar tänka på budgeten, utan...ja, det får jag höra då och då.

För både M1 och M2 var värdeordet *respektfullt bemötande* av stor vikt. M1 uttryckte även att *ansvar* var centralt. Båda ger en definition av värdeordets innebörd, genom att de förklarar orden enligt följande: M1:

Ja, att man har en bra kommunikationsstil inte anklagande kommunikationsstil. Och då tänker jag utifrån ett brukarperspektiv. Då är du körd liksom...om du har en anklagande kommunikationsstil med klienterna. Ifrågasättande...att ha en förståelse för att man kan hamna i olika situationer oavsett hur man lever så att säga...

När M2 diskuterar värdeordet *respektfullt bemötande* beskriver denne *respektfullt bemötande* gentemot klienter samt kollegor. M2:

Jaa, det är ju att vara närvarande i möten med alla människor, inte döma, inte vara snabb och döma utan lyssna hellre. Och även om du inte håller med eller känner att du har samma åsikt som din medmänniska så möter du henne med respekt alltså. Alltså ta in det vederbörande säger och är det ja, respektfull. Ja, är svårt att säga, det gäller ju såväl de barn vi träffar som deras föräldrar, kollegor och medarbetare. Det gäller alla möten.

M1 tar även upp värdeordet *ansvar* som denne tycker är viktigt. M1 lyfter fram vikten av att ta ansvar för sina arbetsuppgifter oavsett yrkesbefattning. M1 menar att eftersom arbetet inom socialtjänsten är styrt utifrån lagstiftning, kommunens riktlinjer och budget så pekar M1 på att värdeordet *ansvar* även här handlar om olika saker utifrån den befattning man besitter. M1 betonar att dokumentationen utgör grunden för det ansvar man har som myndighetsperson.

...att man gör det man är ålagd att göra, utifrån arbetsbeskrivning. till exempel vad det innebär att jobba som socialsekreterare eller förste socialsekreterare eller gruppchef. Om

jag tar ansvar över det jag är ålagd att göra så blir det resultat...det är ju dokumentation, för det handlar ju om rättssäkerheten för våra klienter...det är ju viktigt att dokumentationen är riktig utifrån prognos och budget...att ta ansvar för mitt jobb.

Operativ nivå

O1, O2 och O3 talar alla om värdeorden och svårigheterna med att alla på enheten ska ha samma definitioner på dessa. O1 talar om att det är bra att värdeorden kan revideras samt betonar att värdegrundsarbetet endast är i sin uppstartsfas vilket innebär att värdegrundsarbetet och värdeorden behöver arbetas in under en längre period för att se nyttan av detta. För O1 är värdeordet respektfullt bemötande det viktigaste för hela arbetsgruppen samt mötet med klienterna:

...men det som är mest i jobbet, så att säga i gruppen, det tycker jag är respektfullt bemötande. Att försöka att ha en kommunikationsstil som är värdig och trevlig även om man inte har samma uppfattning om saker. Det är två lite olika saker. Hyfsat respektfullt bemötande ska man ha för varann, men även för de som kommer hit, de som vi är satta att arbeta åt.

O1 talar även om betydelsen av respektfullt bemötande i det dagliga arbetet med klienterna och lyfter fram klientens ibland utsatta situation vid mötet med socialtjänsten. Genom det respektfulla bemötandet kan en god allians mellan klienten och socialsekreteraren enklare uppnås.

Om man möter en person som befinner sig i någon form av underläge, som man gör här, så gäller det ju att visa att man är på deras sida, på nåt sätt, att inte sätta dit eller jävlas på nåt sätt. När den personen får den känslan att vi är här för att hjälpa och inte stjälpa, då har vi visat ett respektfullt bemötande.

O2 säger att de redan förhåller sig till värdeorden även innan värdegrundsarbetet påbörjades och att de försöker ha ett öppet synsätt och inte ha förutfattade meningar. O2 tycker att i och med värdeorden har det blivit ett mer förtydligande av det tidigare arbetssättet och förhållningssätt gentemot såväl medarbetare som klienter. O2 tycker att värdeordet respektfullt bemötande är viktigast personligen och definierar värdeordet:

Man lyssnar, man är i dialog, man är tillgänglig, man följer upp saker...följer upp vad det är som inte fungerar. Återkoppla, det tänker jag är ett respektfullt bemötande.

O3 anser att värdeordet respektfullt bemötande är själva grunden i socialt arbete. O3 definierar respektfullt bemötande:

Ett respektfullt bemötande är att möta människor som de är ens jämlike, att man har...ja, att det blir en dialog, att vi är två människor som samtalar om det här och vi har båda någonting att tillföra, och ska försöka hitta någon lösning på det här...

Respektfullt bemötande handlar inte bara om mötet mellan socialsekreterare och klienten enligt O3 utan även om förhållningssätt för alla medarbetare inom hela enheten. O3 påtalar vikten om att alla blir bemötta på ett respektfullt sätt oavsett om man har olika åsikter och uppfattningar:

Att man inte behandlar unga nyutbildade kollegor som om de vore mindre vetande. För det är lätt gjort. Och ska man tänka att man ska ha ett respektfullt bemötande, så måste det genomsyra hela organisationen, annars är det svårt att ha det. Blir man kränkt hela tiden av sin chef så är du inte trevlig mot klienterna, så tror jag att det funkar...

O1, O2 och O3 berättar att ordet *meningsfullhet* som fanns med i grundorden som kom från stadsledningen byttes ut av enheten till *delaktighet*. O3 nämner bara att det fanns diskussioner att *meningsfullhet* ansågs vara irrelevant och därför byttes ut till *delaktighet*. O1 anser att ändringen av värdeordet *meningsfullhet* var nödvändigt:

Meningsfullhet är alldeles för subjektivt, delaktighet tror jag är grunden för allt. Det borde stå högst upp egentligen. Om man inte känner någon delaktighet så kan du inte heller ha något helhetstänk, eller klart du kan vara öppen och visa ansvar men utan delaktighet inget ansvar.

O1 fortsätter att resonera kring värdeordet *delaktighet* och definierar vad *delaktighet* står för enligt O1. Enligt denne är ordet *delaktighet* något annat för klienten och O1 pratar vidare främst om sin egen *delaktighet* i sin arbetssituation:

Man känner delaktighet om man känner att man blir lyssnad på och att någon snappar upp litegrann, i alla fall vad man har för synpunkt...att man har en idé om något så kan man ta upp det i arbetsgruppen eller ledningsgruppen...och man känner att det tar rot litegrann och inte bara viftas åt sidan. Att man har delaktighet och det känns meningsfullt, det kanske ökar ansvarskänslan en aning. Allting hakar i varann.

O1 diskuterar vidare om värdeordet *ansvar* där det handlar om vilket område som är O1:s ansvar för att skydda klienten och tillvarata dennes intressen:

Det är klassiskt, hamna mellan stolarna, ingen tar ansvar. Och det främjar ju inte livet för dem som är drabbade liksom...olika tjafs om ansvarsbiten liksom...

O2 har en liknande syn på ansvarsbiten och även delaktighet inom socialtjänsten och vikten av uppföljning av ärenden:

Vi tar ansvar för...det att vi är en myndighet att vi handlägger svåra situationer i människors liv, alltså, att vi tar ansvar med återkoppling och god kommunikation och så där. Delaktighet med återkoppling, så här tänker vi just nu, så här jobbar vi. Ambitionen är ändå att delaktighet...och där också ta ansvar om folk ringer och klagar...det tycker jag är viktigt.

O1 och O2 dröjer sig kvar vid värdeordet helhetstänkande. De båda menar att man kan se ordet utifrån flera perspektiv och att det är svårdefinierbart beroende på vem som talar om helhetstänkandet. Med detta menar O1 och O2 att värdeordets kan vara av olika betydelser beroende på om det är ledning eller om det är socialsekreterarna som ska förhålla sig till det:

Det där är något som skulle behövas utvecklas mera i hela stadsdelen, inte bara hos oss...helhetstänkandet, vad är det? Här utanför huset också, att ha ett större helhetstänk mellan oss och landstingsstyrt. Det är viktigt...

Nytta och möjligheter med värdegrundsarbetet

Högsta nivå

H2 uppger att det är positivt med värdegrundsarbetet inom förvaltningen och ser många fördelar i det dagliga praktiskt arbetet och ger konkreta exempel på hur detta kan implementeras:

...det blir ju samtidigt..ett handläggarstöd också. Gruppcheferna tror jag känner ett stöd...när man har personalansvar...handläggarna borde känna ett stöd gentemot brukarna...på nåt sätt är det implementerat...att det är så här man betar sig. Speciellt om man är ny handläggare...hur är kulturen inom stadsdelen, vad är det som gäller?

H2 berättar hur viktigt det är att förhålla sig till värdeorden och hur mycket det påverkar de närmaste medarbetarna. Genom att bete sig på ett visst sätt överförs detta både såväl medarbetare som chefer och i förlängningen till brukarna.

...det måste ju börja någonstans...ringar på vattnet liksom...på det sättet sprider jag det, om jag har någon som inte betar sig utifrån det här, då är det ju risk att jag går och gör likadant själv, så bara den processen.

H2 anser att de allra flesta inom enheten redan innan värdegrundsarbetet påbörjades agerat och förhållt sig till gemensamma värderingar och att detta ansågs som självklart medarbetarna emellan:

Värdena är ju så vedertagna...man skulle blivit förvånad även innan den här diskussionen om folk inte skulle bete sig på rätt sätt...att det blivit en tydlighet och ju tydligare det bli desto bättre är det...med de här värdena...och mer när det inte funkar.

På frågan om det ligger i tiden eller är en uppåtgående trend att anta en gemensam värdegrund kan H1 inte svara på, men uttrycker:

...om det är någon fluga eller inte, ja det kan ju inte jag svara på, det är inte min bild av det...det är självklart att ha en värdegrund, ja jag har varit väldigt positiv till att vi skulle ha en. Liksom att implementera en just nu här.

Mellannivå

M1 nämner under intervjun de positiva effekterna med värdegrundsarbetet. M1 talar om att användningen av detta kan vara att lättare ringa in när något fungerat bra eller dåligt i en utredning eller när kritik kommer utifrån. M1 resonerar även kring fördelarna av värdegrundsarbetet vid exempelvis medarbetarsamtal och vid löneförhandlingssituationer då värdeorden kan ge denna diskussion mer struktur. Med detta menar M1 att man kan använda sig av orden som ett underlag för diskussionen och där gå in på huruvida dessa har används och uppfyllts i det dagliga arbetet:

Det är ju lättare att tala med socialsekreterarna om eventuella fel och brister.. eller..tvärtom, förstärka nåt positivt genom att hänvisa till kärnvärdena, det är någonting...ja det kanske ingår i lönekriterierna det här med att ta ansvar och att utföra sitt arbete..ja, det handlar om lönekriterier, alltså, vad ingår i uppdraget.

Operativ nivå

O2 och O3 beskriver fördelarna med implementeringen av värdeorden i förlängningen. O2 ger ett praktiskt exempel på hur dessa kan användas när problem uppstår i det dagliga arbetet:

Det jag tycker är bra är att när saker inte fungerar i verksamheten, då tänker jag om det är en medarbetare som inte gör det den ska...då blir det som ett stöd i ryggen att koppla det till kärnvärdet, och inte koppla det till person...jag tänker på sikt att det kan bli ett bra verktyg.

O3 beskriver att värdeorden kan vara till nytta om hur man ser på dessa och betydelsen av själva orden och fungera som ett slags mall för de personer som är nyanställda inom förvaltningen och en hjälp i hur man kan förhålla sig när problem uppstår:

Om man har det väldigt mycket...i ryggraden, så kan man ändå ha en aning om hur man ska gå till väga. Men vid nya situationer, ja, då kan man ta hjälp av orden...

O3 ställer sig positiv till värdegrundsarbetet och tycker att det är bra att direktivet kommer ifrån ledningsnivå eftersom O3 tror att det är lättare att det då kan efterlevas:

Jag tycker att det här är jätteviktigt att man tagit upp det här och det här ska vi implementera i verksamheten, och det ska verkligen utmärka jobbet. Så jag tycker att det är jättebra att det har förts fram och också att det har kommit uppifrån. Nu ska vi jobba med det här och det tycker jag är jättebra.

O3 tycker att värdeorden är viktiga och att det kan ligga som underlag för etiska diskussioner hur man ska förhålla sig på arbetsplatsen. O3 beskriver hur O3 mottog den första presentationen av stadsdelens värdegrundsarbete och dess värdeord:

Ja, det fanns nåt i den här första beskrivningen som man kände att, vad är det nu de har hittat på? Trots att de här värdena i sig var bra...det finns en osäkerhet när man ska träffa socialtjänsten...då måste vi ju börja med oss själva, tänker jag i det här.

O3 för ett resonemang kring nyttan av hur värdeorden kan ligga till grund för förslag till beslut trots enhetens knappa ekonomiska resurser:

Det ska sparas pengar vilket är ju ett väldigt dilemma många gånger i socialtjänsten...att även det hanteras utifrån såna här kärnvärden, så att man inte, ja, så att man ser, hur kan vi göra det här, trots att vi ska vara sparsamma och hålla igen på utgifter.

Hinder och svårigheter med värdegrundsarbetet

Högsta nivå

H1 beskriver varför inte portalparagrafen i Socialtjänstlagen använts som underlag till värdegrundsarbetet, då värdeorden tycks likna de ord som redan ingår i denna paragraf. H1 berättar att värdegrunden ska genomsyra olika områden inom verksamheten och även de som inte är kopplade till myndighetsutövning. Av denna anledning behövs en gemensam värdegrund som innefattar alla verksamheter även dem som inte lyder under lagstiftning. H1:

...det är ju förvaltningsövergripande. Socialtjänstlagen styr ju delar av våran verksamhet men inte hela stadsdelsförvaltningens område. Det är ju en mängd olika saker som ligger på vårat ansvarsområde. Alla är ju inte knutna till den lagstiftningen.

Mellannivå

M2 talar om att värdegrundsarbetet i stor utsträckning handlar om bemötande inom arbetsgruppen och att M2 ibland tänkt hur medarbetarna förhåller sig till värdeorden. M2:

Vi har tycker jag, generellt mycket bra stämning här...men det har ju hänt saker i grupperna, inte så mycket i förhållande till klienterna utan andra saker som jag har tänkt

på det där med kärnvärdena. Jag menar, hur var det där nu med respekten och med delaktigheten och det egna ansvaret?

M2 resonerar på liknande sätt som M1 om svårigheterna med att ha gemensamma definitioner av värdeorden för enheten. M2 pekar på komplexiteten kring att ringa in respektive värdeord med enbart en definition som ska gälla alla. Detta förklarar M2 dels utifrån att man inom enheten innehar olika befattningar, som styrs av sina egna mål och målgrupper och dels att människorna inom enheten är unika och har olika bakgrunder och perspektiv som alla människor i samhället:

Det är ju så att vi människor är olika. Har man inte vuxit upp och fått respekt i sin ursprungsfamilj till exempel, så går det att förstå att alla inte kan ta till sig det här. För det kan inte alla.

M1 menar att man inom organisationen kan arbeta med värdegrunden men att människor är olika och har olika svårt att ta till nya riktlinjer när det handlar om personliga egenskaper som ska efterlevas. M1:

Jag tror att man är olika som personer, för det finns personer som jobbat i hundra år och fortfarande kommunicerar på ett visst sätt eller har en nedlåtande attityd gentemot klienter.

Operativ nivå

O1, O2 och O3 beskriver hur värdegrundsarbetet kom de till känna. O1 talar länge om att arbetsgruppen, även innan värdegrundsarbetet inleddes, arbetade efter de värdeord som nu blivit formulerade och inplastade. Det kommer inte att bli någon större skillnad trots värdegrundsarbetet säger O1:

Det är inte det viktigaste, för jag tycker i stort sett att vi har en ganska...vi jobbar ju med det här ändå, hela tiden, det är bara att vi inte har haft den här lappen. Alltså att det där...för känns det som om att vi nog kan hantera de här situationerna ändå utan kärnvärden. Även utan lapp och att Svenonius (Irene Svenonius, stadsdirektör, vår anmärkning) hade kommit med Vision 2030.

Stadsledningens formulerade värdeord blev presenterade i sin helhet för O1 och ledningsgruppen inom familjeenheten fick själva ta ställning till dessa ord. På grund av detta anser sig O1 inte tagit dessa ord till sig:

Jag vet inte om vi kommer att använda de här och peka på, att nu vill jag känna att jag är mer delaktig. De är ju inte sprungna ur mig, det är andra som har hittat på dem här och sen har ju vi tillsammans diskuterat och bytt ut något ord.

På frågan gällande om och på vilket sätt O1 anser att övriga medarbetare inom enheten förhåller sig till förankringen av värdeorden svarar O1:

Det är inget vi snackar om på kafferasterna, då har vi andra saker att prata om. Det är inte så att vi frågar hur har ni det med kärnvärdena. Grejer som kommer så att säga i allra högsta grad uppifrån...ibland att blir lite...man...saker som kommer ur delaktighet, saker som vi själva kommer fram till tror jag får mer fäste, så är det. Framförallt så går det inte att komma med ett särskilt påbud att du ska leva på ett särskilt sätt, det funkar inte riktigt på det sättet.

O2 förklarar att de ord som kom från ledningen inte riktigt stämde överens med enhetens tankar kring värdeorden och att de inte förstod dess innebörd:

Jag tror att förvaltningsledningen, eller vad de heter, jag tror att de...att de här som vi utgick ifrån, de var de orden som har, men att vi har bytt ut meningsfullhet till delaktighet. Och att vi tyckte att meningsfullhet är väldigt flummigt och ogreppbart i våran verksamhet.

A1, O2 och O3 berättar att de initialt ställde sig frågande till syftet med en implementering av dessa gemensamma värdeord. De tycker att de alltid har förhållit sig efter dessa och anser inte att orden i sig är särskilt revolutionerande och tycker att de känns självklara för det sociala arbetet generellt. O1 berättar hur denne mottog värdegrundsarbetet:

...när det kom första gången och jag läste det där, så tänkte jag, då var jag...ja, då kände jag mig som en sur gammal ...vad är nu det här alltså? Som om jag inte har alltså, nog. Ni vet, ska vi leva kärnvärden, vad är det för fikonspråk? Det här har ju varit min ledstjärna i hela mitt liv, ja, det kändes faktiskt lite provokativt.

O2 är inne på samma resonemang och menar att de redan är kompetenta nog att ta ansvar för det som ingår i deras arbetsbeskrivning och förhållningssätt gentemot klienter och medarbetare:

...det blir lite larvigt, vi är vuxna människor, som tar fullt ansvar för våra arbeten och är rätt högpresterande allihop...vi skulle ju inte vara anställda här om inte folk levde upp till det här. Så någonstans blir det lite absurt...

O1 säger att det varit många nya direktiv uppifrån under dennes yrkesliv som handlat om olika slags förändringsarbeten. O1 ställer sig frågande till nyttan av värdegrundsarbetet då denne upplever att tidigare direktiv inte gett utfall eller följts upp:

Jag har varit med så många gånger att såna här inplastade saker har kommit genom åren, och sedan har det försvunnit, kanske ersatts av något nytt eller bara försvunnit i periferin.

En viss frustration uttrycker O1 då det handlar om att denne upplever sig bli störd i sitt dagliga arbete och känner att det är svårt att enbart fokusera på det praktiska arbetet. O1 ser till att det redan finns en lag att förhålla sig till:

...att man lämnar den del av verksamheten som vi håller på med...kan man säga ifred...så att vi någongång kommer i kaklet, nu är vi framme...nu har vi...ja, det är klart att vi alltid måste hålla oss ajour med nya saker. Men min bild har varit att det svänger så kolossalt mycket...man blir lite luttrad, jag vet inte...det finns ju en lag.

Ett ytterligare perspektiv av värdegrundsarbetet och dess värdeord lyfter O2 fram då denne resonerar runt detta med bakgrund av en etisk diskussion. O2 ställer sig frågan om vem som bestämmer vad man som socialarbetare får ha för personliga uppfattningar:

Vad är tillåtet i samhället, hur får man va? På ett personligt plan blir ju de här sakerna lite mer intressanta, men som en myndighet, det är helt självklart...kan man vara abortmotsståndare och anställd inom socialtjänsten? Såna saker kan jag fundera på.

O2 problematiserar kring hur en gemensam värdegrund kan skapas då olika individer har olika ideologiska synsätt. O2 säger att vi alla mer eller mindre har fördomar och förutfattade meningar vilket kan påverka det sociala arbetet som utförs. Av den anledningen ställer sig O2 positiv till implementeringen av värdegrundsarbetet och att man genom värdeorden lättare kan urskilja vad en gemensam värdegrund kan stå för:

Sen är det ju litegrann med människors lika värde. Det är väl ingen av oss som vill erkänna att vi inte har det...så på nåt sätt, det blir kanske bättre att prata om det via omvägen – ansvar. Och respektfullt bemötande som människors lika värden. Därför är det bra de här kärnvärdena...jag kan verkligen köpa det här, det är mina ord också.

Tolkning och analys

I detta kapitlet tolkar och analyserar vi vårt empiriska material som vi redovisat i föregående kapitel. Hämtade citat som bedömts inte vara relevanta eller saknat betydelse för studien har utelämnats. Det material som blivit kvar efter vår sammanställning har delats upp i samma teman som vi använt oss av i resultatredovisningen. Varje tema har analyserats för sig och vår ansats har varit att koppla empirin till tidigare forskning och teori.

Implementering och förankring av värdegrundsarbetet

När det gäller det initiala skedet av värdegrundsarbetet inom stadsdelsförvaltningen så bedömer vi utifrån vår empiri att högsta ledningsnivån har en positiv inställning till värdegrundsarbetet i sin helhet och att de ser det som en självklarhet att en värdegrund ska genomsyra varje organisation. En intervjuad person inom högsta ledningsnivån beskriver även att denne på sin tidigare arbetsplats i en annan stadsdel arbetat efter en tidigare implementerad värdegrund som enligt denne var väl förankrad och framgångsrik. Personen ifråga såg vilka fördelar och framgångar värdegrundsarbetet förde med sig genom sina personliga erfarenheter. Dennes tidigare erfarenheter av värdegrundsarbete har kommit att påverka processen av värdegrundsarbetet i den nya stadsdelen då personen haft ett stort inflytande på uppbyggnaden av den nya värdegrunden på grund av sina tidigare unika erfarenheter. Detta kan vi då återknyta till *mimetisk isomorfism* som enligt DiMaggio och Powell (1983) ses som en homogeniseringsprocess. Denna process betyder och handlar om hur olika verksamheter vill kopiera andra framgångsrika organisationers handlingsmönster inom samma organisationsfält, vilket resulterar i att organisationerna blir allt mer lika varandra. En av orsakerna till att man vill efterlikna andra organisationer består enligt *new public management* (fortsättningsvis kallad NPM) i att en människoförändrande organisation inom den offentliga sektorn styrs av mer otydliga mål. Dessa mål ingår mer som en del av vårt samhällssystem med såväl myndighetsutövning som stöd och service till medborgare vilket sker utan direkt vinstintresse. Om man jämför med den privata sektorn så har den oftast och endast *ett* tydligt, gemensamt fastställt mål med vinstintresse och har därför inte samma behov av att kopiera andra organisationers handlingsmönster.

Gustafsson (2008) påvisar i sin tidigare forskning att ledningen måste agera som ett föredöme, kunna visa vägen samt att förmedla tro. Ledningen är värdegrundsbärarna och om man som ledare är otydlig eller negativ till värdegrunden bör man inte kvarstå i rollen som ledare då det med allra största säkerhet kan få negativa effekter på värdegrundsprocessen. Detta kan även ses som en parallell förklaring till teorin om maktanvändning inom

organisationen. I vår empiri har vi följaktligen funnit att positiv makt kan och bör användas för att genomföra ett bra, gynnsamt och positivt förändringsarbete. Missbrukad makt är oftast synonymt med manipulering med oädla avsikter som i sin förlängning leder till en splittring inom en organisation.

Högsta ledningsnivå har velat förankra ett begrepp hos alla medarbetare vilket handlar om att man ska *leva* värdegrunden. Enligt Gustafsson (2008) är värdegrundsarbete relativt nytt i politiskt styrda organisationer vilket har medfört osäkerhet vilka begrepp som ska användas i styrdokument och policydokument. Vi ser tecken på osäkerhet inom organisationen och detta visar sig även i beslutet att ta in en konsultbyrå som specialiserat sig på att skapa starka varumärken för exempelvis privata företag. Osäkerheten kan då ligga i att den offentliga sektorn på senare tid enligt den *nyinstitutionella teorin* genomgått en omfattande företagisering, vilket kommit att betraktas som självklarhet då det gäller förändringsprocesser. Av denna anledning blir den naturliga processen densamma som inom den privata sektorn som i detta fall resulterat i att organisationen tar hjälp av en konsultfirma.

Mellannivåcheferna har båda personalansvar och ställer sig båda positiva till värdegrundsarbetet då de ser många fördelar med detta. Däremot har inte någon återkoppling blivit inplanerad för att möjliggöra processen med värdegrundsarbetet. Enligt cheferna på mellannivån ska värdegrundsarbetet tas upp regelbundet på arbetsplatsträffar men dessa chefer kan inte beskriva hur det mer exakt ska genomföras. Vinsterna med implementeringen och förankringen av värdegrundsarbetet ser mellannivåcheferna som att det kan bidra till ett ännu bättre och öppnare arbetsklimat på enheten och en bättre arbetseffektivitet. Detta kan vara ett tecken på vad Meyer och Rowan (1977) tydliggör inom den *nyinstitutionella organisationsteorin*. När en organisation vill uppnå legitimitet genom organisationsförändringar kan man ofta se en diskrepans mellan vad de säger sig vilja göra och vad de gör i praktiken. Dessa organisatoriska förändringar bygger ofta på en föreställning av *rationaliserade myter* som påvisar vad som ger effekt istället för att utvärdera vad som i praktiken ger effekt. Detta ingår då i den föreställningsvärld som finns i hur en organisation faktiskt fungerar.

Både högsta ledningsnivå och mellanchefernsnivå visar tillit och ser fördelar med värdegrundsimplementeringen. I operativ nivå råder däremot ett viss oenighet intervjupersonerna emellan gällande åsikter om värdegrundsarbetets effekter. Speciellt en intervjuperson i operativ nivå ställer sig mycket frågande till nyttan och meningen med värdegrundsarbetet. Trollestad (2000) beskriver just denna process i sin forskning. Om medarbetare i underordnad position inte är delaktiga och känner tillit till förändringsprocessen

som kommer som direktiv från högsta ledningsnivå, kan detta leda till ett motstånd. Detta kan i sin tur omöjliggöra känslan av delaktighet där synen på de nya idéerna endast ses som ytterligare en pappersprodukt utan betydelse.

Det myntade begreppet *leva kärnvärden* ställer sig två personer inom operativ nivå mycket kritiska till. De menar att det blev väldigt tillkrånglat och svårt att ta till sig när värdegrundsarbetet presenterades. När vi försöker översätta detta till den *nyinstitutionella teorin* kan vi här se att detta kan handla om en anpassning från omgivningens yttre krav. Genom begreppet *leva kärnvärden* kan organisationen skapa en positiv bild av sig själv och detta kan behövas för att ”putsas på fasaden” för att kunna skapa och vidmakthålla legitimitet för att överleva. Detta ser vi som ett resultat av att värdegrundsarbetet ska höjas ytterligare i nivå genom att profilera sig genom detta språkbruk.

Synen på värdeorden

Högsta ledningsnivå resonerar kring definitioner av värdeorden och hur medarbetarna lättare ska ta dessa till sig. De betonar vikten av att det hela tiden förs diskussioner i arbetsgruppen på hur man uppfattar ordens olika innebörd och betydelse istället för att tillsammans fastställa och definiera dess exakta betydelse. En person i högsta ledningsnivå pekar på att man genom socionomutbildning och i yrkesrollen antas ha samma värderingar och förhållningssätt generellt. Detta förväntas föras över till såväl nyutexaminerade socionomer som nyanställda inom stadsdelsförvaltningen. Just detta resonemang faller under teorin om *normativ isomorfism* som uppstår till följd av strömningar som idéer, normer och värderingar tas med från utbildning och in i arbetslivet. Högsta ledningsnivå hyser därför en stark tilltro till att medarbetarna redan implemeterat normer och värderingar i sin yrkesroll.

Mellannivån försöker att urskilja och klargöra att orden har olika betydelse beroende på vilken befattning man innehar inom stadsdelen. Ett tydligt sådant exempel är när mellannivån talar om ordet helhetstänkande. Mellannivån anser att det ligger i sakens natur att när en chef talar helhetstänkande handlar detta om exempelvis budget medan helhetstänkande för en socialsekreterare handlar om brukarnas nätverk. Mellannivån ser detta som ett tecken på att det handlar om olika ansvarsområden och åtaganden inom organisationen beroende om det är myndighetsutövning enligt lagstiftning eller endast stöd och service till medborgarna. Trollestad (2000) påvisar i sin studie att värdegrunden kan uttryckas utifrån fyra olika perspektiv. Dessa perspektiv är; medborgaren/brukarens perspektiv, medarbetarens perspektiv, ledarens perspektiv och samhällets perspektiv. Med stöd ur denna forskningsstudie klargörs därför skillnaden i hur man värderar och förhåller sig till värdeord.

Med detta menas i vilket sammanhang man befinner sig i kontakten med såväl medarbetare som klienter samt vilken befattning och delegation dessa personer innehar.

Inom den operativa nivå deklarerar samtliga att värdeordet *respektfullt bemötande* är det viktigaste ordet av de fem värdeorden. En förklaring till detta svar kan bero på att dessa personer har en mer direktkontakt med samhällets medborgare och kan sägas vara organisationens ansikte utåt. Genom *nyinstitutionell organisationsteori* så ställer omgivningen sociala och kulturella krav som handlar om att organisationen måste spela en bestämd roll i samhället och där man belönas efter hur man anpassar sig till samhällets regler, normer, värderingar och åsikter. Det intressanta i att samtliga inom operativ nivå var eniga om att ett specifikt värdeord, respektfullt bemötande var det mest centrala kan förklaras genom denna teori att deras främsta arbetsuppgift är bemötande av klienter och där ett första intryck är av stor betydelse för organisationens anseende. Vi kan även här dra en parallell till *NPM* där man beskriver att en kommunal verksamhet ingår som en del i vårt samhällssystem där stöd och service sker till medborgare och där det premieras samt förväntas att klienten blir bemött och behandlad på ett respektfullt sätt. Ett respektfullt bemötande kan även skapa en större förutsättning för att exempelvis utredningsarbetet ska fungera bättre då man hamnar i en allians med klienten istället för det motsatta.

Nytta och möjligheter med värdegrundsarbetet

Högsta ledningsnivå inser nyttan av att använda värdeorden i det dagliga arbetet då det exempelvis gäller när något går fel i kommunikationen mellan såväl medarbetare som brukare. Högsta ledningsnivå menar därmed att värdeorden kan fungera som ett handläggarstöd eller arbetsverktyg att ”luta sig emot”. De talar även om att dessa värden redan är vedertagna inom organisationen och att värdegrundsarbetet tydliggör organisationens gemensamma förhållningssätt. Även här kan vi se en tydlig koppling till *normativ isomorfism* där värdena redan antas vara vedertagna på grund medarbetarnas tidigare utbildningar och nuvarande yrkeskultur.

Mellannivå beskriver hur de ser på nyttan och möjligheterna med värdegrundsarbetet. Eftersom de båda innehar personalansvar anser mellannivån att de har stor nytta av stadsdelens värdeord och att alla medarbetare innefattas av dessa. Detta blir extra tydligt när något fungerat bra eller dåligt. Mellannivån menar att det då är lättare att föra en riktad och tydlig diskussion med medarbetarna och på så sätt frikoppla sak från person. Med detta menas att värdeorden står i centrum och inte själva kritiken till medarbetaren, eftersom värdeorden är något som alla inom organisationen är ålagda att förhålla sig till. Mellannivå nämner även i

detta sammanhang att värdeorden kan ligga till grund för verksamhetens lönekriterier genom att dessa skapar ett förändrat synsätt vid löneförhandling. Detta kan relateras till den senaste tidens reformer som genomförts inom den offentliga sektorn. Enligt *NPM* har den offentliga sektorn inspirerats av den privata sektorn då det gäller funktionssätt och tankemönster. Tidigare har offentlig verksamhet premierat ”livslånga byråkratkarriärer” till att idag mer handla om medarbetarens individuella motivation och prestation som i förlängningen medför ett system med individuella lönesättningar.

Den operativa nivån har en samsyn gällande nyttan av värdegrundsarbetet och ser detta som ett verktyg och ”stöd i ryggen” vid nya situationer eller som nyanställd då man kan ta hjälp av värdeorden. Värdegrundens värdeord kan även inom och för den operativa nivån fungera som ett stöd i den dagliga beslutsprocessen. I dessa sammanhang kan värdeorden ligga till grund för att eventuellt möjliggöra att få igenom ett förslag till beslut då lag, budget och värderingar väger lika tungt i argumentationen. Inom *organisationsteorin* finns ett begrepp som heter maktanvändning. När det gäller den operativa nivån handlar det i detta fall om en maktförskjutning och en grups förmåga att uppnå önskade mål och resultat och att övervinna motstånd. Då det gäller maktanvändning finns dolda källor där det inte alltid råder överensstämmelse mellan formella strukturer och det faktiska beteendet i en organisation. Värdegrunden handlar därför om det faktiska beteendet i förhållande till att lagar och budget styr.

Operativa nivån talar även om nyttan av värdegrundsarbetet genom att etiska diskussioner förs inom stadsdelen och talar i ett vidare perspektiv till bakgrund av medarbetarnas personliga ideologier och livsåskådning kontra verksamhetens antagna värdegrund. Genom värdegrundsarbetet kan vissa känsliga frågor lyftas till en vidare diskussion mellan medarbetarna där etik och moral får ligga till grund för reflektioner dessa emellan. Genom att använda sig av värdegrunden som ett diskussionsunderlag möjliggörs ett genomförande av en värdegrundsprocess som annars kan vara av för känslig karaktär för att ta till sig, då personliga värderingar framträder tydligare. Detta resonemang stämmer väl överens med Gustafssons slutsatser i sin forskningsstudie. Gustafsson menar att de flesta anser att etiska normtexter har betydelse och att dessa texter skapar en utökad diskussion och process om etik och livsåskådning inom kommunen. Detta för att förlängningen stärka känslan av gemenskap och sammanhang på arbetsplatsen när det gäller diskussionen om människors lika värde, respekt för individen, delaktighet, integritet och självbestämmande. Genom etiska diskussioner medarbetare emellan skapas en större betydelse och mening och där kan nyttan ses av värdegrundsarbetet då dessa diskussioner ger en ökad dimension.

Hinder och svårigheter med värdegrundsarbetet

Högsta ledningsnivån förklarar att socialtjänstlagens portalparagraf kan tyckas inbegripa en värdegrund men då alla stadsdelsförvaltningens verksamheter inte är knutna till lagstiftningen så behövs en förtydligande, isärkopplande och förvaltningsövergripande värdegrund. Detta kan härledas till Gustafssons forskningsstudie där han beskriver ansatsen om att bygga en gemensam värdegrund. Gustafssons studie påvisar att verksamheters gemensamma värden är viktiga då det är detta som skapar sammanhållning, tillhörighet, lojalitet och förtroende för det gemensamma. Värdegrundsarbetet kan även fungera som en slags *kompass* inom den politiskt styrda organisationen där flertalet yrkesprofessioner ska utgå från egna professionsetiska värdegrunder. Där kan man se en fördel att ha gemensamma värdegrunder att bygga på för att få en riktning och ett mål för dessa yrkesbefattningar. Linderyd (2008) talar även om att kommunen fyller en allt viktigare funktion som identitets- och meningsskapare och förvaltare av organisationens vision.

Mellannivån förklarar att man inom enheten har olika egna utgångspunkter och förutsättningar när arbetsgruppen ska förhålla sig till den gemensamma värdegrunden. Mellannivån ser därför svårigheterna och det komplexa med att ha en gemensam fastställd definition av stadsdelens värdeord. Trollestad (2000) ställer sig i sin studie frågan om det är moraliskt att medvetet och systematiskt försöka påverka individens personliga värderingssystem mot att bli mer konformt med det gemensamma. Som svar på denna fråga menar Trollestad att det finns kommunikativa strategier där arbetsgrupper medverkar aktivt i en dialog kring utformandet av värdegrundsprocessen.

Operativ nivå har delvis tankar om att värdeorden inte har ett medarbetarperspektiv och påvisar att förändringsarbetet har större chans att påverka det egna arbetet och implementeringen om de fått möjlighet att delta vid utformandet av dessa ord. De anser även att de redan innan värdegrundsarbetet påbörjades alltid haft detta förhållningssätt och anser att det är en självklarhet inom det sociala arbetet generellt. *Normativ isomorfism* beskriver just detta genom att det handlar om kulturella förväntningar och organisationsmedlemmars yrkesutbildning. Med andra ord och som vi tidigare har nämnt handlar detta om vad man tar med sig från utbildning och de kulturella förväntningarna på yrkesrollen. Operativ nivå påtalar att värdegrundsarbetet behöver konkretiseras för att brytas ner till deras eget specifika ansvarsområde för att kunna operationaliseras. Av denna anledning kom arbetsgruppen överens om att byta ut ordet meningsfullhet som var otydligt och svårt att tillämpa i det praktiska arbetet i deras specifika enhet. De ansåg att ordet delaktighet passade bättre och var mer användbart för deras arbetssituation. Det som organisationsteorin benämner som

maktförskjutning kan utläsas i denna process då värdeordet byttes ut till ett annat. Genom att direktivet om värdegrundsarbetet varit otydligt har mål, resultat och mening med värdegrundsarbetet uppfattats som mindre viktigt. Graden av maktutövning varierar då med hur viktigt saken uppfattas för berörda parter. *Maktförskjutningen* består då i att det inte råder överensstämmelser mellan den formella makten och det faktiska beteendet i arbetsgruppen. Detta kan medföra att det uppstår osäkerhet inom organisationen vilket kan leda till konflikter och förändring i organisationens maktstruktur.

Operativ nivå ifrågasätter även syftet med värdegrundsarbetet och känner sig inte delaktiga och upplever att värdegrundsarbetet är ett direktiv som kommit högt uppifrån inom stadsdelen. En viss uppgivenhet påvisas då det gäller tidigare direktiv från ledningsnivå som operativ nivå anser inte har lett till någon effekt för verksamheten, aldrig har återkopplas eller bara har runnit ut i sanden. Detta är något som Trollestad (2000) redogör för i sin forskningsstudie som handlar om att samtliga medarbetare måste vara delaktiga i värdegrundsarbetet för att förståelse ska uppnås. Formulerade normtexter från ledningen kan inte föras ut till medarbetare utan delaktighet av värdegrundsarbetet måste utgöra en viktig ram för att skapa meningsfullhet i det dagliga arbetet. Trollestad (a.a.) påvisar därför att värdeorden som skapas i processen kan forma ett gemensamt ansvar, vilket medför att verksamheter kan arbeta mer effektivt samt påvisar vikten av att ett ständigt uppföljningsarbete pågår för att förändringsarbetet inte ska glömmas bort.

När den operativa nivån lyfter fram vad som är tillåtet i den etiska diskussionen om personliga värderingar kan det såväl finnas nytta med dessa diskussioner för att komma vidare i värdegrundsarbetet som vi tidigare nämnt i detta kapitel. Detta kan även vara ett hinder för förutsättningarna för en bra och levande diskussion och detta är något som Trollestad (2000) tar upp i sin forskning kring värderingar och människosyn medarbetare emellan. Trollestad (a.a.) nämner att det finns en rädsla som försvårar värdegrundsarbetet som handlar om att vara för personlig i arbetsgruppen vilket vid senare tillfälle kan användas emot medarbetaren. Den operativa nivån uttryckte även en brist på tillit till ledningens intentioner med värderingsarbetet då de inte ser meningsskapande process i detta. I förhållande till detta fortsätter den operativa ledningsnivån att mållöst föra processen vidare utan mening och innehåll. Enligt nyinstitutionell teori är detta ett tecken på ett skådespel som metaforiskt pågår på en scen som anläggs för att legitimisera sig för omvärlden samt vidmakthålla den inre organisationens kärna. Detta benämner den nyinstitutionella teorin som en process utan produktivitet. När ett förändringsarbete igångsätts som till exempel värdegrundsarbete så

behöver organisationen ”putsa av sin yttre fasad” utan att för den skull skapa en inre mening för medarbetarna inom organisationen.

Slutdiskussion

Vi anser att vår studie påvisat och klargjort att ett tydligt samband finns mellan uppfattningen och synen på värdegrundsarbetet mellan och inom de olika ledningsnivåerna. Med detta menar vi att ju högre upp man befinner sig i organisationshierarkin desto mer positiv inställning har man till implementeringen av värdegrunden. Vår empiri påvisar att konsensus råder i både högsta ledningsnivå och mellannivå. Detta anser vi kan handla om att dessa båda nivåer har ett direktiv som de sakligt förhåller sig till utan någon större personlig inblandning. Vi antar att detta även kan handla om att de ska, som beskrivs inom nyinstitutionell organisationsteori, upprätthålla *fasaden* av att ett värdegrundsarbete pågår inom organisationen. Det ligger i sakens natur, vilket vår studie påvisar, då högsta- samt mellannivå är de främsta visionsbärarna som måste leda medarbetarna mot ett gemensamt mål för att uppnå en struktur vilket i förlängningen skapar produktivitet och effektivitet.

Vi ser i vår studie att en del åsikter och uppfattningar skiljer sig mellan medarbetarna på den operativa nivån som inte är en lika homogen grupp som de två övre ledningsnivåerna. Det vi kan utläsa av den operativa nivån är att de har en komplex arbetssituation där de bland annat måste förhålla sig till budgetkrav, lagstiftning, hålla utredningstider samt har en stödande funktion till socialsekreterarna. Vi kan här dra slutsatsen att denna ledningsnivås yttersta uppgift är att förhålla sig till ett brukarperspektiv vilket medför ett mindre handlingsutrymme. Med detta menar vi att operativ nivå riktar sitt fokus mot det mer praktiska dagliga arbetet på enheten än på stadsdelens övergripande visioner. Bakgrunden till detta anser vi kan handla om att denna ledningsnivå känner ett visst motstånd mot förändringsarbeten, som i detta fall värdegrundsarbete. Ytterligare en slutsats som vi drar är att operativ nivå är de som mest uttrycker frustration och oro gällande implementeringen av värdegrunden och hur de ska hinna med ett gott arbete med brukarna. Där kan vi se att värdegrundsarbetet utgör ett större hinder än möjlighet för denna ledningsnivå, vilket kan kopplas till att de känner stor tidspress och känner ett visst motstånd till att sätta sig in i denna värdegrundsprocess. Ett tydligt tecken urskiljs i vår insamlade empiri att det råder brist på tillit till den högre ledningen hos den operativa nivån.

För att kunna mäta effekter och se konsekvenser av värdegrundsarbetet kan vi se att det är av stor vikt att urskilja utifrån vilket perspektiv man uttrycker detta. Det finns en yttre- och inre dimension inom en stadsdelsförvaltningen där den yttre representeras av medborgare och samhället och den inre av medarbetare och ledning. För att kunna möjliggöra implementeringen av värdegrunden anser vi att de olika ledningsnivåerna måste förtydliga

vilken dimension det handlar om. Vi har i vår empiri kunna se att detta kan handla om exempelvis värdeordet *helhetstänkande*. Nyttan med detta förtydligande kan vi se som en vidare förklaring av värdeordets innebörd. Samtliga ledningsnivåer berör de svårigheter som finns med definitioner av värdeord, där bland annat *helhetstänkande* kan ha flera betydelser för olika ledningsnivåer beroende på i vilken kontext de befinner sig i. Som vi ser på detta kan det innebära både en möjlighet och ett hinder i implementeringsarbetet. Flera av våra intervjupersoner i alla ledningsnivåer har uttryckt en önskan om en vidare diskussion gällande detta. Genom att *inte* gemensamt fastställa och ge en slutgiltig definition av värdeordens innebörd skapas en vidare diskussion genom att ledningsnivåerna inte låser sig fast vid definitionernas betydelser. Detta anser vi möjliggör ett levande och dynamiskt värdegrundsarbete där alla kan använda sig av värdeorden och förstå dess innebörd.

Vi har upptäckt under studiens gång att det har uppstått tre olika missförstånd gällande direktiv och tillvägagångssätt av värdegrundsarbetet samt uppkomsten av värdeorden. Ett av missförstånden är att stadsdelens värdegrundsarbete *inte* är ett direktiv till följd av projektet vision 2030, utan har sitt ursprung genom att stadsdelsdirektören ansåg att stadsdelen behövde ha en gemensam värdegrund att vila på. Det andra missförståndet vi funnit genom vår empiri är att operativ nivå uttrycker att värdegrundsarbetet var något som de *påtvingades* av ledningen, värdeorden var redan antagna i sin helhet av ledningen och de kunde inte se någon *nytta* eller *fördelar* med detta implementeringsarbete. En intervjuperson i operativ nivå uttalar tydligt att det hade varit bättre om de själva hade fått vara med och ta fram värdeorden för att dessa skulle kännas som *mer sprungna ur de själva*. I själva verket var stadsdelsledningen mycket mån om att det var medarbetarna själva som skulle formulera värdeorden då stadsdelsledningen ansåg att det låg en stor vinst i att dessa kom från en så kallad gräsrotsnivå, vilket var själva incitamentet för implementeringen. Stadsdelsledningen var medveten om att det redan pågick värdegrundsarbeten inom olika verksamheter i stadsdelen. De genomfördes en inventering av dessa verksamheters redan framtagna värdeord och essensen av detta ”kokades ner”. Dessa resulterade slutligen i stadsdelsförvaltningens *gemensamt* antagna värdeord. Vi anser att stadsdelsledningens intention var god då de hade ett medarbetarperspektiv genom den initiala fasen av värdegrundsarbetet. Olyckligtvis har detta inte framgått till operativ ledningsnivå vilket skulle ha kunnat gynna implementeringen.

Det som vi finner i vår empiri och som vi väljer att kalla det tredje missförståndet mellan de olika ledningsnivåerna är att en person i högsta ledningsnivå tolkar direktivet som att de för stadsdelen gemensamt antagna värdeorden kunde bytas ut till mer enhetsspecifika. Samtliga av enhetens medarbetare deltog i ett gemensamt påbörjande av värdegrundsarbetet

där de tillsammans fick möjlighet att diskutera och definiera värdeordens. Detta möte resulterade i att medarbetarna kom överens om att byta ut ordet *meningsfullhet* till *delaktighet* som dessa ansåg passade mer in i deras arbetssituation.

De tre missförstånden har lett till att vi i vår studie dragit slutsatsen om att vi kan se ett flertal svårigheter och hinder när en värdegrund ska implementeras och vikten av kommunikation och tydlig information till samtliga medarbetare. Som vi tidigare har nämnt så ser vi att den operativa ledningsnivån har ett visst motstånd till implementeringen av värdegrunden, men ser ändå vikten av att en värdegrund ska finnas i en organisation. Operativ nivå har enligt vad vi kan se ändå deltagit i värdegrundsprocessen genom deras initiativ till att byta ut ett antaget värdeord mot ett annat, som de ansåg vara mer enhetsspecifikt. Ytterligare en slutsats som vi kan dra utifrån detta resonemang om värdegrundsarbetet är att inställningen hos medarbetarna inom operativ nivå *inte lider brist på engagemang utan snarare handlar om uppgivenhet*. Denna uppgivenhet anser vi beror på deras redan ansträngda arbetssituation.

Ett begrepp som vi stött på i vår studie är man ska *leva/känna* värdeorden. Detta begrepp skapar en viss förvirring hos medarbetarna i operativ nivå enligt studien. Detta har sitt ursprung i att en person ur högsta ledningsnivå som tidigare arbetat med en redan implementerad värdegrund, tog med sig, för denne, redan inarbetade begrepp. Medarbetare inom operativ nivå ställde sig då frågande till hur man gör för att *leva* värdeorden och en intervjuperson inom operativ nivå uttryckte att denne ville leva livet och inte värdeorden. En annan intervjuperson i samma ledningsnivå uttryckte att ledningen presenterat värdegrundsarbetet på ett *krångligt* sätt och ger som exempel på detta att man ska *känna* värdeorden. Här påvisar vår studie vikten av *hur* man förmedlar nya visioner för att dessa inte ska kännas främmande för medarbetarna. Vi kan genom vår studie se detta som ett bevis på att högsta ledningsnivå använder sig av ord och begrepp som medarbetarna i operativ nivå har svårt att ta till sig. Av denna anledning anser vi att implementeringsarbetet, inom för vår studie valda enhet, försvåras vilket kan leda till kontraproduktivitet.

Vi har i studien uppmärksammat att ett färdigt styrdokument, som i detta fall består av ett inplastat kort med enhetsspecifika värdeord, har tagits fram och delats ut till samtliga medarbetare på enheten. Vår uppfattning är den att en etisk normtext inte får förväxlas med ett levande pågående värdegrundsarbete och är något som hela tiden måste diskuteras och eventuellt revideras inom hela verksamheten. Intentionen är god med framtagandet av det inplastade kortet. Vi ser däremot en svårighet med implementeringen av värdegrundsarbetet när processen inte får ta den tid den kräver. Enligt vad vi kan se finns inte någon uppföljning eller långsiktig plan över hur återkoppling ska ske. Mellannivå uppger att värdegrundsarbetet

ska tas upp regelbundet vid arbetsplatsträffar, men kan inte förklara under vilka former detta ska ske. Som en följd av att ledningsnivåerna och medarbetarna hittills inte getts tid till etiska diskussioner och reflektioner, vilket vad vi tycker ska ingå i värdegrundsprocessen. Detta är något som medarbetarna har efterfrågat vilket kan generera till att orden får en vidare betydelse för alla ledningsnivåer. Enligt vad vi kan se, så måste värdegrundsprocessen resultera i ett fortlöpande långvarig etisk diskussion medarbetarna emellan. Detta för att skapa möjlighet till värdegrunden ska implementeras och integreras i det dagliga arbetet och inte avstanna vid att endast bli en pappersprodukt. Vad studien även påvisar är att de inplastade orden inte är samma som stadsdelsförvaltningen antagit utan egna enhetsspecifika värdeord. Vår slutsats är att detta kan skapa hinder när det kommer till att värdegrundsarbetet ska genomsyra hela stadsdelsförvaltningen.

Vår studie påvisar även att det finns en stor tilltro till att alla medarbetare har samma inbyggda värderingar. Som exempel på detta är att alla ledningsnivåer uttrycker att alla medarbetare redan efterlever dessa normer och värderingar. Vad detta kan bero på anser vi handla om organisationskultur och att denna kultur härstammar från inställningen om att alla förväntas ha antagit samma värderingar genom i första hand yrkesutbildningen för att senare befästas i yrkesrollen. En intervjuperson i högsta ledningsnivå i vår studie påtalar dock motsatsen, då denne nämner att det finns lika många unika värderingar som det finns människor i en organisation. Här framträder enligt vad vi kan se, en möjlighet till att bygga en gemensam värdegrund på ett framgångsrikt sätt. Med detta menar vi att vi ser en nytta genom att de gemensamma värderingarna *kvalitetssäkras* med anledning av att antagna värdeord skapas för att utgöra ett värderingssystem som medarbetarna kan förhålla sig till och ett förtydligande av stadsdelens intentioner med sitt visionsarbete. Alla ledningsnivåer nämner att fördelarna med värdegrundsarbetet och dess värdeord kan fungera som ett diskussionsunderlag för exempelvis planeringsdagar, arbetsplatsträffar, löneförhandling och anställningsintervjuer. Detta diskussionsunderlag kan även ligga till grund för och i förlängningen användas som ett *verktyg* vid exempelvis meningsskiljaktigheter mellan såväl brukare som medarbetare eller chef. Där kan vi även se en möjlighet till operationalisering av värdegrundsbegreppet. Ett ytterligare fynd, vilket kan skapa möjligheter med värdegrundsarbetet, anser vi vara när mellannivån resonerar kring *synergieffekterna* av värdegrundsarbetet. Detta kan då enligt vad vi kan se handla om att användandet av värdeorden kan fungera som ett etiskt diskussionsunderlag och att detta kan gynna de sociala relationerna såväl inom, som utanför organisationen, vilket i sin tur kan leda till en förbättrad produktion.

Egna reflektioner och förslag

Innan vi påbörjade denna studie var vår kunskap om begreppet värdegrund begränsad då detta endast sträckte sig till den privata sektorn som då handlade mer om varumärken med ett tydligt vinstintresse. En politiskt styrd organisation har däremot sin grund i demokrati och mänskliga rättigheter och vissa enheter inom stadsdelsförvaltningarna lyder även under strikt lagstiftning. I och med detta finns ett samhällskrav att medarbetare i en sådan organisation förväntas ha vissa grundläggande värderingar som innefattar etik och moral. En fråga som vi ställer oss är, kan man komma överens om gemensamt uppsatta värderingar som medarbetarna ska acceptera, anta och efterleva i sitt dagliga arbete?

Vi ser detta värdegrundsarbete som en del av en samhällsutveckling vilket speglar att ett behov finns av etik och moral. Vi har gått från ett samhälle med ett kollektivt synsätt där solidaritet, plikt och heder varit centrala, till ett mer individualistiskt perspektiv som medfört nya värderingar och förhållningsätt. Att behov uppstått av värdegrundsarbete speglar människors värdeförskjutning som innebär att grundläggande värderingar ser ut olika ut. Efterfrågan blir då ännu större efter ett styrdokument som i detta fall benämns som värdegrund, vilket kan ses mer som ett regelverk för sociala relationer än som ett underlag för etiska reflektioner.

Ett exempel på just detta är regeringens initiativ till en proposition om en nationell värdegrund där en värdegrundsmärkning inom äldreomsorgen ligger som förslag. Dessutom har regeringen genom en skrivelse gett förslag om en dialog om bland annat en nationellt antagen värdegrund för Sverige.

I vår studie kan vi först och främst se att när Vision 2030 påbörjades fanns många bra tankar med detta visionsarbete. Tanken är att detta ska leda till en pågående och levande diskussion med syftet att kvalitetssäkra alla verksamheter inom Stockholm stad. Parallellt med detta visionsarbete har den administrativa enheten, inom den för vår studie valda stadsdelsförvaltning tillsammans med stadsdelsledningen påbörjat en implementering av en värdegrund. Intentionen med detta var god då ett tydligt mål fanns med tillvägagångssättet. Stadsdelsledningen la en stor vikt vid att värdegrunden skulle byggas underifrån och att den inte skulle komma som ett direktiv med fastställda ord från ledningen.

Genom vår studie har det framkommit att det råder en stor diskrepans mellan högsta ledningsnivå och den operativa nivån. Det som vi finner mycket intressant med denna uppkomna diskrepans är att högsta ledningsnivå och operativ nivå resonerar på liknande sätt kring implementeringens tillvägagångssätt och förutsättningar. Kommunikationen däremot har inte fungerat tillfredsställande mellan de olika ledningsnivåerna, vilket resulterat i en viss

osäkerhet och förvirring. Detta kan enkelt förklaras genom att högsta ledningsnivå är visions- och värdegrundsskapare medan operativ ledningsnivå är visions- och värdegrundsbärare vilka har olika ansvarsområden och direktiv för respektive yrkesbefattning. Vår uppfattning är även att om det som i detta fall råder osäkerhet i organisationen behövs motsatsen visas upp för organisationens omvärld vilket då kan att värdegrundsarbetet blir som ett självändamål som bara finns för att det ska finnas.

En annan förklaring kan ha att göra med komplexiteten i vad ett värdegrundsarbete ska stå för och hur dessa värdeord tillsammans ska kunna antas och definieras. Detta tänker vi har sin utgångspunkt i att etik och moral står högt i kurs i dagens samhälle, men hur detta ska gå från en vision till en praktisk god handling ställer vi oss frågande till. Kan man få människor att komma överens om ett antal grundläggande värderingar och vad vilar detta på för människosyn? Vem bestämmer vilka personliga värderingar vi får ha inom en politiskt styrd organisation?

Vi kan se att det finns både hinder och möjligheter med värdegrundsarbete inom en offentlig verksamhet. Möjligheterna är att det finns en vilja till att kvalitetssäkra verksamheter som är samhällsstyrda vilket kan komma medborgarna till godo. De hinder vi sett är att visioner och dess genomförande i offentliga verksamheter inte är högt prioriterade när det kommer till det dagliga arbetet. Verksamheten ska fortgå och medborgarna ska få stöd och service men hur värdegrundsarbetet ska få ta plats inom de snäva tidsramarna återstår att se. Genom att processen inte ges tillräckligt med utrymmer minskar möjligheten för implementering och risken finns att detta stannar vid att endast bli ett pappersdokument bland alla andra.

Vår önskan är att studien tas vid av ny forskning kring implementering av värdegrundsarbete. Ett förslag från oss är då att man i första hand belyser socialsekreterarnas uppfattning om implementeringen av värdegrundsarbetet inom organisationen, för att i slutändan kunna utvärdera om värdegrunden har genomsyrat verksamheten. En sådan utvärdering kan då göras genom att studera brukarnas erfarenheter och uppfattning av exempelvis bemötande hos medarbetarna inom organisationen.

Referenser

- Ahrne, G. & Hedström, P. (1999). *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Blom, B. & Grape, O. (2006). Nyinstitutionalism – teori med stor potential. I Blom, B., Grape, O. & Johansson, R. (Red.), *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. (s. 7-16). Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (No. 48). *American Sociological Review*.
- Gren, M. & Hallin, P-O. (2003). *Kulturgeografi, en ämnesteoritisk introduktion*. Malmö: Liber.
- Gustavsson, B-Å. (2008). *Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund! Resultat från en studie i några kommuner och landsting*. SKL-rapport. Stockholm: Ordförrådet AB.
- Hatch, M. J. (1997). *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedin, C., & Lahdenperä, P. (2003). *Värdegrund och samhällsutveckling*. Stockholm: HLS förlag.
- Ineland, J. (2006). Konst, funktionshinder och frågan om legitimitet – om nya domänanspråk på handikappfältet. I Blom, B., Grape, O. & Johansson, R. (Red.), *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. (s. 97-118). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:1 uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, L-G. (2003). *Introduktion till vetenskapsteorin* (2 uppl). Stockholm: Thales.
- Johansson, R. (2006). Nyinstitutionell organisationsteori –från sociologi i USA till socialt arbete i Sverige. I Blom, B., Grape, O. & Johansson, R. (Red.), *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. (s. 17-46). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Linderyd, A. (2009). *Kommunen som meningsskapare – värdegrund och identitet i Linköping* (D-uppsats Teologiska institutionen, Uppsala universitet).

- Markström, U. (2006). Professionaliseringen av det ideella – alternativa utförare på det socialpsykiatriska verksamhetsfältet. I Blom, B., Grape, O. & Johansson, R. (Red.), *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. (s. 73-96). Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony (No:83/2). *The American Journal of Sociology*.
- Neuman, W.L. (2003). *Social Research Methods – qualitative and quantitative approaches*. Boston: A & B.
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. (2009). *Kunskapens former, vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmö: Liber
- Thurén, T. (2006). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service – organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Trollestad, C. (2000). *Etik och organisationskulturer. Att skapa en gemensam värdegrund*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Zackari, G., & Modigh, F. (2000). *Värdegrundsboken – om samtal för demokratin i skolan*. Utbildningsdepartementets värdegrundsprojekt. Stockholm: Regeringskansliet.

Elektroniska referenser

- Nationalencyklopedien (2010). [www dokument]. Stockholm. (tillgängligt 2010-04-01). <http://www.ne.se/v%C3%A4rdegrund>
- Regeringens skrivelse (2010). Regeringskansliet. [www dokument]. Stockholm. (tillgängligt 2010-03-30). <http://www.regeringen.se/content/1/c6/14/31/78/da107e4d.pdf>
- Regeringens proposition (2010). Regeringskansliet. [www dokument]. Stockholm. (tillgängligt 2010-02-27). <http://www.regeringen.se/content/1/c6/14/05/55/ec7854cb.pdf>
- Stockholm (2010). Stockholm stad. [www dokument]. Stockholm. (tillgängligt 2010-03-02). <http://www.stockholm.se/vision2030>

Bilaga 1

Information och samtycke

Vi är två studenter som går vår åttonde och sista termin på socionomprogrammet vid Ersta Sköndal högskola. Under februari – april 2010 skriver vi vår C-uppsats där vi ämnar belysa Stockholms Stads arbete ”Vision 2030”, där det bland annat ingår att stadens förvaltningar och kommuner ska formulera egna kärnvärden, värdeord eller värdegrunder. Eftersom en av oss under hösten 2009 varit praktikant hos familjeenheten Bromma stadsdelsförvaltning så är vi medvetna om att ett sådant kärnvärdesarbete även påbörjats hos Er. Vi är därför intresserade av att undersöka hur ledningen ser på det pågående kärnvärdesarbetet.

Syftet med uppsatsen är att förstå och förklara hur olika nivåer av chefer inom stadsdelsförvaltningen förstår, erfar och förhåller sig till värdegrundsarbetet.

Studien planeras omfatta cirka 6-8 kvalitativa intervjuer med personer i ledande position vid familjeenheten Bromma stadsdelsförvaltning. Vi vill veta hur Du uppfattar kärnvärdesarbetet för att därefter analysera svaren som ska ligga till grund för vår uppsats. Deltagandet är frivilligt och Du kan avbryta intervjun när Du vill och välja att inte besvara vissa frågor. Intervjuerna beräknas ta cirka 45 minuter och kommer att spelas in på band. Resultatet av intervjuerna kommer att presenteras i uppsatsen på ett sätt som gör att inte några personliga uppgifter om Dig kommer att presenteras och Du kommer att vara anonym i uppsatsen. Det insamlade materialet kommer vi att förvara på en säker plats och efter uppsatsens färdigställande förstöras eller arkiveras. Vi är väldigt tacksamma för Ditt deltagande och intresserade av hur just Du ser på kärnvärdesarbetet på Din arbetsplats.

Jag har tagit del av ovanstående:

Namnteckning och datum

Namnförtydligande

Har Du frågor är Du välkommen att kontakta oss eller vår handledare på Ersta Sköndal högskola.

Ann-Charlotte Tjernberg, 070-7471500, Helena Sundh, 076-2177674. Handledare: Lars-Erik Olsson, 08-555 05 10

Bilaga 2

Intervjuguide med semistrukturerade frågor

Beskrivning

- Känner du till de fem formulerade värdeorden?
- Vilka är de?
- Vad tänker du om *öppenhet, ansvar, respektfullt bemötande, helhetstänkande och delaktighet*?

Innehåll

- Finns det något värdeord som Du anser är extra viktigt?
- Vilket?
- Varför?

Hur märks värdegrundsarbetet?

- När använder du värdeorden?
- Hur använder du värdeorden?
- Har dessa värdeord ändrat Ditt sätt att arbeta? Hur?
- Har dessa värdeord ändrat din personal/kollegors sätt att arbeta? Hur?
- Hur tror Du att andra märker värdegrundsarbetet? Berätta.
- Vad tycker Du om implementeringen av värdeorden? Hur märks det?
- Känner Du till hur de andra i ledande positioner i stadsdelen anser om värdegrundsarbetet? Berätta.
- Vad tänker du om värdegrundsarbetet i framtiden, hur skulle det se ut om du fick välja?