

Uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap i ljuset av Schwartz värdeteori

En etnografisk fallstudie av Snellmans
Köttförädling Ab

Mia Tapanainen-Lehto

Avhandling pro gradu i pedagogik

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier

Vuxenpedagogik

Åbo Akademi

Vasa 2020

Handledare: Janne Elo

Abstrakt

Författare Mia Tapanainen-Lehto	Årtal 2020
Arbetets titel Uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap i ljuset av Schwartz värde-teori – En etnografisk fallstudie av Snellmans Köttförädling Ab	
Opublicerad avhandling i pedagogik för pedagogie magisterexamen. Vasa: Åbo Akademi. Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier	Sidantal (tot.) 110
Referat Syftet med denna avhandling är att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Undersökningen strävar efter att besvara följande två forskningsfrågor: <ol style="list-style-type: none"> 1. Hurdana utagerade värderingar kan identifieras hos förmännen på företaget? 2. Finns det skillnader mellan företagets uttalade värderingar och förmännens utagerade värderingar och hurdana är de i så fall? <p>Avhandlingen är en etnografisk fallstudie. Snellmans Köttförädling Ab utgör fallet, dvs. den organisation som undersöks. Data samlas in med hjälp av observation av möten och dokument. De etnografiska observationsanteckningarna renskrivs och analyseras. Den första forskningsfrågan har en etnografisk approach och forskningsobjektet utgörs där av de observerade mötena. De uttalade värderingarna har dokument som forskningsobjekt. Den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar analyseras och kategoriseras med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värde-teori. De uttalade och utagerade värderingarna jämförs med varandra och forskningsfråga två besvaras. Resultaten presenteras både kvalitativt och kvantitativt.</p> <p>På Schwartz värdekarta positionerar sig den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar i olika fält. De uttalade värderingarna positionerar sig i det fält som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och konservatism, medan de utagerade värderingarna positionerar sig i det fält som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och förändringsberedskap. Gemensamt för de uttalade och utagerade värderingarna är att de båda representerar värdedimensionen självöverskridande i högre grad än värdedimensionen självhävdelse på Schwartz värdekarta. Med avseende på värdeaxeln självöverskridande - självhävdelse kan man således konstatera att det finns en värdekongruens.</p> <p>På värdeaxeln förändringsberedskap - konservatism positionerar sig den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar däremot på olika sidor om origo. De uttalade värderingarna är mera konservativa till sin natur, medan de utagerade värderingarna i högre grad står för förändringsberedskap. Med avseende på värdeaxeln förändringsberedskap - konservatism framträder således inte värdekongruens. Skillnaderna mellan företagets uttalade och utagerade värderingar är dock relativt små. Min slutsats är därför att företagets värdekongruens i sin helhet är ganska bra, och att det i nuläget inte finns någon risk för stora klyftor mellan organisationens uttalade och utagerade värderingar. Med tanke på framtiden kan det dock vara skäl att ytterligare undersöka och reflektera över i vilken mån organisationens uttalade värderingar representerar värdedimensionerna förändringsberedskap kontra konservatism.</p>	
Sökord/indexord	
Uttalade värderingar, utagerade värderingar, värdekongruens, Schwartz värde-teori, värdebaserat ledarskap	

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor	3
1.2 Bakgrund	3
1.3 Avhandlingens disposition	5
2 Värderingar	7
2.1 Individuella och kollektiva värderingar	9
2.2 Uttalade och utagerade värderingar	11
2.3 Schwartz värdeteori	13
3 Värdebaserat ledarskap	21
3.1 Definition	21
3.2 Det värdebaserade ledarskapets dimensioner	25
4 Metod och forskningsansats	29
4.1 Etnografisk fallstudie	30
4.2 Innehållsanalys	32
4.3 Datainsamlingsmetod	33
4.3.1 Observation	34
4.3.2 Dokument	35
4.4 Information om den undersökta organisationen	36
4.5 Urval och undersökningens praktiska genomförande	38
4.5.1 Urval	38
4.5.2 Undersökningens praktiska genomförande	39
4.6 Analys och resultatrapportering	41
4.7 Undersökningens validitet, reliabilitet och etiska ställningstaganden	47
4.7.1 Validitet	47
4.7.2 Reliabilitet	49
4.7.3 Etiska ställningstaganden	50
5 Resultat	53
5.1 Forskningsfråga 1	53
5.1.1 Första mötet	54
5.1.2 Andra mötet	56
5.1.3 Tredje mötet	58
5.1.4 Fjärde mötet	62
5.1.5 Femte mötet	65
5.1.6 De utagerade värderingarna i förhållande till Schwartz värdeteori	66

5.1.7 Sammanfattning	68
5.2 Forskningsfråga 2	69
5.2.1 Den undersökta organisationens uttalade värderingar	69
5.2.2 Jämförelse av den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar	75
5.2.3 Sammanfattning	79
6 Resultatdiskussion	80
6.1 Forskningsfråga 1	80
6.2 Forskningsfråga 2	84
6.2.1 Den undersökta organisationens uttalade värderingar	84
6.2.2 Jämförelse av den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar	87
7 Sammanfattande diskussion	94
7.1 Avslutande diskussion	94
7.2 Kritisk metoddiskussion	96
7.3 Förslag till fortsatt forskning	97
Källor	99
Bilagor	103

Figur-, tabell- och bilageförteckning**Figurer**

Figur 1:	Modell för relationen mellan värdetyperna (Schwartz, 1992)	14
Figur 2:	Johtamisavaruus (Aaltonen, 2003)	26
Figur 3:	Den undersökta organisationens utagerade värderingar fördelade mellan Schwartz tio värdetyper	67
Figur 4:	Den undersökta organisationens uttalade värderingar fördelade mellan Schwartz tio värdetyper	70
Figur 5:	Positionering av den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar på Schwartz värdekarta med avseende på de fyra värdedimensionerna	77

Tabeller

Tabell 1:	Värdetyperna i Schwartz värdeteori, värdetyperns målsättningar, värdetyperns värderingar och exempel på sådana värdeladdade utsagor som skulle representera respektive värdetyp. (Schwartz & Huismans samt Schwartz & Rubel-Lifschitz i Kärki, 2015, s. 125-126; Kärki, 2015, s. 125-126; Helkama, 2015; Puohiniemi, 2003, s. 25)	44
Tabell 2:	Fördelningen av den undersökta organisationens utagerade värderingar mellan Schwartz tio värdetyper samt mellan de fyra värdedimensionerna	68
Tabell 3:	Fördelningen av den undersökta organisationens uttalade värderingar mellan Schwartz tio värdetyper samt mellan de fyra värdedimensionerna	71
Tabell 4:	Jämförelse av de uttalade och utagerade värderingarna med hänseende på värdetypernas storleksordning	76

Bilagor

Bilaga 1:	Hustavlan för förmännen	103
Bilaga 2:	Observationsprotokoll	104

1 Inledning

Det är modernt med värderingar. Många är de organisationer vars värderingar finns formulerade på organisationens hemsida och i årsberättelsen. Inom organisationen hittas värderingarna ofta som inramade tavlor på väggen. Philipson (2004) kallar de företag som jobbar med att utveckla en företagetik och en gemensam värdegrund för värdedrivna företag. I ett värdedrivet företag förutsätts ett värdebaserat ledarskap, som bygger på företagets värdegrund. Holmberg & Hyllman (2008) definierar det värdebaserade ledarskapet som ett socialt ansvarsfullt ledarskap.

Värderingarna fungerar bland annat som redskap för cheferna inom organisationen. Därtill förankrar värderingarna verksamheten i en föränderlig värld. (Puohiniemi, 2003.) De anställda förväntas förbinda sig till och agera utifrån värderingarna. De här värderingarna ska styra hela organisationskulturen. Är det då så enkelt att man formulerar företagets värderingar och därefter handlar alla i organisationen i enlighet med dessa värderingar? Självfallet inte. Puohiniemi (2003) har arbetat med att identifiera och formulera värderingarna i flera stora finländska organisationer. Enligt honom är det centrala att värderingarna faktiskt syns i företagets verksamhet och praxis. Det är även viktigt att individens och organisationens värderingar stämmer överens med varandra (Philipson, 2004; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Hoffman & Woehr, 2006). Dermol & Trunk Širca (2017) anser å sin sida att det är av yttersta vikt att värderingarna kommuniceras internt på många olika sätt, för att personalen ska kunna ta till sig organisationens värderingar och låta dem styra den dagliga verksamheten.

Senge et al. (1994) introducerade begreppen uttalade och utagerade värderingar. De uttalade värderingarna är sådana värderingar som individen eller organisationen tydligt kommunicerar, medan de utagerade värderingarna är de som kommer till uttryck i den dagliga verksamheten. Bland andra Grohnert, Meuwissen & Gijsselaers (2017) anser att det vore bra om de uttalade och utagerade värderingarna stämde överens med varandra, men konstaterar att så inte alltid är fallet. Organisationskulturen förstärks enligt Howell, Kirk-Brown & Cooper (2012) när de uttalade och utagerade värderingarna kongruerar med varandra, medan klyftor mellan de uttalade och utagerade värderingarna kan försvåra tolkningen av företagets värdegrund.

Många faktorer påverkar hur värderingarna utvecklas och vilka värderingar som blir rådande inom en viss organisation. Man kan säga att det är verksamheten som definierar värderingarna och inte tvärtom. Därför kan värderingarna inte kopieras. Mitt intresse för värderingar och värdebaserat ledarskap tar avstamp i min arbetshistoria. Jag har jobbat som chef inom den privata sektorn sedan år 2011. Med åren har jag blivit allt mera medveten om de hårda värden som ofta

råder inom näringslivet. Att organisationers uttalade och utagerade värderingar inte alltid stämmer överens är en annan sak som jag har lagt märke till. Mot den här bakgrunden har jag börjat intressera mig för sådana företag och organisationer som företräder mjukare värden än de traditionellt företagsekonomiska värdena, och för det ledarskap som bedrivs inom dessa organisationer. Jag har valt att använda termen värdebaserat ledarskap för att beskriva denna typ av ledarskap. I ett försök att reda ut begreppet värdebaserat ledarskap (kapitel 3.1) definierar jag det värdebaserade ledarskapet som en form av pedagogiskt ledarskap, vilket motiverar valet av tema för denna avhandling pro gradu i vuxenpedagogik.

På ett mera allmänt plan finns det också ett intresse för värdebaserat ledarskap. Det här kan bero på bland annat globaliseringen, förändringar i samhällsstrukturen och nya förutsättningar för ledarskapet (Philipson, 2004). På 2000-talet har det forskats en hel del om uttalade och utagerade värderingar. Min avsikt är att undersöka uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap utgör det egentliga forskningsobjektet. Snellmans Köttförädling Ab utgör fallet, dvs. den organisation som undersöks.

Att det är Snellmans Köttförädling Ab som undersöks är ingen slump. Eftersom jag själv är bosatt i Jakobstad har jag på nära håll fått följa det Jakobstadsbaserade företagets utveckling bland annat via media och bekanta som jobbar inom företaget. Mitt intryck är att man inom Snellmans Köttförädling Ab månar om alla parter; djuren, personalen, konsumenterna och producenterna. Den här uppfattningen förstärktes efter att jag bekantade mig med företaget, dess hemsida och även diskuterade med företagets personaldirektör. Både ur ett ekologiskt och ur ett etiskt perspektiv har det riktats kritik mot uppfödning av djur till föda, eftersom vi människor rent näringsmässigt skulle överleva på vegetarisk kost. Samtidigt är det en realitet att de flesta finländare äter kött. Det är ett faktum att Snellmans Köttförädling verkar inom en delvis ifrågasatt bransch, men enligt min förhandsuppfattning gör man det på ett socialt ansvarsfullt sätt. Det ledarskap som bedrivs inom organisationen förefaller vara ett värdebaserat, socialt ansvarsfullt ledarskap (Holmberg & Hyllman, 2008).

Att Snellmans Köttförädling Ab är ett värdebaserat företag är dock min egen tolkning och inget som företaget själv explicit för fram. Däremot lyfter man starkt fram det coachande ledarskapet inom Snellmans Köttförädling Ab och personalen utbildas kontinuerligt inom coachande ledarskap. Den form av coachande ledarskap som bedrivs inom Snellmans Köttförädling Ab har i mitt tycke många referenspunkter med det värdebaserade ledarskapet. På hemsidans blogg skri-

ver man så här: ”Syftet med Snellmans förmansutbildningar är att säkerställa en enhetlig ledning enligt Snellmans värderingar i hela koncernen” (Snellmans Köttförädling Ab, Blogg, 2020.)

Ohlsson, Granberg & Döös (2011) menar att den pedagogiska forskningen har börjat närma sig andra discipliner, till exempel företagsekonomins organisationsforskningsgren, där man också intresserar sig för organisatoriskt lärande. Mitt eget specialintresse finns för tillfället just här, i spänningsfältet mellan den pedagogiska och den företagsekonomiska forskningen.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Avhandlingen är en etnografisk fallstudie. Syftet är att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Undersökningen strävar efter att besvara följande två forskningsfrågor:

1. Hurdana utagerade värderingar kan identifieras hos förmännen på företaget?
2. Finns det skillnader mellan företagets uttalade värderingar och förmännens utagerade värderingar och hurdana är de i så fall?

1.2 Bakgrund

Begreppen organisationskultur och företagskultur används ofta synonymt. Begreppet verksamhetskultur är i sin tur nära besläktat med dessa båda begrepp. I den här avhandlingen används genomgående begreppet *organisationskultur*. Enligt Bang (1994) definieras kultur av de flesta antropologer som kognitiva system med gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser. Begreppet organisationskultur har i sin tur definierats av olika organisationsforskare på en mängd olika sätt. Bang sammanfattar dessa definitioner i en egen definition: ”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (Bang 1994, s. 24). Aaltonen & Junkkari (1999) menar å sin sida att organisationskulturen erbjuder en gemensam identitet åt dem som arbetar för organisationen. Enligt dem är organisationskulturen ett brett begrepp, dit det mesta inom organisationen kan hänföras. Bang (1994, s. 49) menar att organisationskulturen består av både kulturinnehåll och kulturuttryck:

Kulturinnehållet är det nätverk av betydelser, meningar och handlingsmodeller som finns i kulturen, och som kan sägas befinna sig i medlemmarnas huvuden. Kulturuttrycken (kallas även artefakter) är manifestationer av kulturinnehållet och blir därmed de handlingar, objekt och praxis som kulturen använder för att bekräfta och uttrycka sig inför medlemmarna.

I denna avhandlings empiriska del undersöks kulturuttrycken i form av utagerade värderingar. Enligt Bang säger kulturuttrycken något om kulturinnehållet och vice versa. ”Det finns en ömsesidig påverkan mellan kulturuttryck och kulturinnehåll: kulturens innehåll manifesteras i kulturens uttryck, samtidigt som kulturens uttryck är med och formar kulturens innehåll” (Bang, 1994, s. 49). Enligt detta resonemang torde de uttalade värderingarna (kulturinnehållet) säga något om kulturuttrycket, dvs. vilka värderingar som de facto är viktiga inom Snellmans Köttförädling Ab, samtidigt som de utagerade värderingarna (kulturuttrycket) är med och formar arbetstagarnas uppfattning om de uttalade värderingarna (kulturinnehållet).

Mellan kulturuttryck och kulturinnehåll finns en ömsesidig påverkan. Bang beskriver de fyra vanligaste sätten att beskriva kulturinnehållet. Han pratar om fyra kärnelement, nämligen värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. Värderingar används oftast av de fyra kärnelementen för att beskriva organisationskulturens innehåll. Bang anser att det är skillnad på uttalade och efterlevda (utagerade) värderingar. De uttalade värderingarna ingår i organisationens kulturinnehåll, medan de efterlevda värderingarna ingår i organisationens kulturuttryck. Han menar också att värderingar har både en intensitets- och en riktningsskomponent. Intensiteten kan variera mellan att ha relativt liten betydelse till att betyda allt. Riktningen anger i sin tur riktningen för organisationsmedlemmarnas beteenden. Bang menar vidare att värderingarna fyller fyra olika funktioner: de fungerar som normer om vad som är bra eller dåligt, vägleder i valsituationer, motiverar och upprätthåller självaktning. (Bang, 1994.)

Schein (refererad i Aaltonen & Junkkari, 1999) delar in organisationskulturen i en pyramid som består av tre delar; en synlig del, en del som befinner sig strax under ytan och en undermedveten del. Den synliga delen består av artefakter, så som teknik, byggnader, användarnamn, tillvägagångssätt, organisationsscheman, titlar, strukturer, vanor och olika programsystem. Precis under ytan finns värderingar, val, organisationens enhetlighet, inofficiell organisation, rådande uppfattningar, ryktesspridning och klickar. Lägst ner finns den undermedvetna delen, som består av olika grundläggande antaganden, människorelationernas natur, verklighetens, tidens och platsens karaktär samt organisationens förhållande till omgivningen. Den del av pyramiden som finns ovanför ytan påverkar helheten ca 10 %, medan den del av pyramiden som finns under

ytan påverkar helheten ca 90 %. Därför är det viktigt att vi pratar om värderingarna. De finns lättillgängliga under ytan och kan användas som broar när man vill påverka organisationens djupaste och mest undermedvetna nivåer. (Aaltonen & Junkkari, 1999.)

Puohiniemi (2003) menar att ett företags värdegrund aldrig har uppstått av en slump. I stället har värdegrunden uppstått som ett resultat av välbeprövad praxis. Företagets ägarrelation och historia påverkar i hög grad värderingarna. Målgruppen och vilken bransch man verkar i inverkar också på värderingarna. Att trygga företagets kontinuitet och lönsamhet är ytterligare en aspekt som påverkar företagets värderingar. Ansvar, utveckling och uppskattning/respekt är andra viktiga aspekter. På dessa grunder föds en värdegrund, som är unik för varje specifikt företag. Värderingarna förankrar företagets verksamhet i en föränderlig värld och ligger till grund för beslutsfattandet. (Puohiniemi, 2003.)

1.3 Avhandlingens disposition

I inledningen, kapitel 1, presenteras avhandlingens forskningsfält, det vill säga värderingar, värde drivna organisationer, uttalade och utagerade värderingar samt värdebaserat ledarskap. Vidare redogörs för ämnets samhällsrelevans och skribentens personliga intresse för detta forskningsfält. I kapitel 1.1 redogörs därefter för avhandlingens syfte och forskningsfrågor. Som avhandlingens bakgrund fungerar begreppet organisationskultur, med tydliga kopplingar till värderingar och organisationers värdegrund. Detta behandlas i kapitel 1.2.

Den teoretiska referensramen består av två huvudkapitel; värderingar och värdebaserat ledarskap. I kapitel 2 behandlas värderingar ur flera olika synvinklar. I kapitel 2.1 åskådliggörs individuella och kollektiva värderingar, medan kapitel 2.2 behandlar uttalade och utagerade värderingar. I kapitel 2.3 redogörs för Schwartz värdeteori, som kommer att användas i avhandlingens analysdel. Det andra teorikapitlet, kapitel 3, behandlar värdebaserat ledarskap. I underkapitlet 3.1 definieras det värdebaserade ledarskapet och i kapitel 3.2 presenteras det värdebaserade ledarskapets dimensioner.

I avhandlingens metoddel, kapitel 4, presenteras den etnografiska fallstudien. Fallstudien utgör avhandlingens forskningsansats (kapitel 4.1) och den insamlade informationen kommer att analyseras med hjälp av etnografiska observationsbeskrivningar samt innehållsanalys (kapitel 4.2), där Schwartz värdeteori utgör analysredskapet. Etnografiska metoder kommer att användas för att samla in data (kapitel 4.3). I kapitlen 4.3.1 och 4.3.2 presenteras de två huvudsakliga data-

insamlingsmetoderna observation och dokumentanalys mera ingående. I kapitel 4.4 följer information om den undersökta organisationen, Snellmans Köttförädling Ab, medan urval och undersökningens praktiska genomförande behandlas i kapitel 4.5. Analys och resultatrapportering presenteras i kapitel 4.6, medan kapitel 4.7 behandlar undersökningens reliabilitet och etiska ställningstaganden.

Den undersökta organisationens utagerade värderingar analyseras med hjälp av etnografiska observationsbeskrivningar, samt med hjälp av Schwartz värdeteori och innehållsanalys. De uttalade värderingarna analyseras med hjälp av Schwartz värdeteori och innehållsanalys, och de uttalade värderingarna jämförs med de utagerade värderingarna. Resultaten presenteras och forskningsfrågorna besvaras i kapitel 5. I kapitel 6 följer en resultatdiskussion där den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar diskuteras i relation till teorin och jämförs med varandra. Kapitel 7 består slutligen av en avslutande diskussion, kritisk metoddiskussion och förslag till fortsatt forskning.

2 Värderingar

Svenska akademiens ordlista definierar en värdering som en subjektiv bedömning av något. Enligt SAOL är en värdering en principiell uppfattning i en större fråga. (SAOL, 2015.) Enligt Aaltonen & Junkkari (1999, s. 59) kan värderingar delas in i etiska och icke etiska värderingar. De presenterar flera olika beskrivningar av och definitioner på termen värdering: En värdering är en sak som anses vara viktig. Värderingar innebär att välja, och att välja på samma sätt varje gång. En värdering är den betydelse en sak får när den fyller ett behov. En värdering är en övertygelse om hurdana målsättningar som är bättre än andra. Värderingar är allmänna strävanden för att nå vissa mål. En värdering är en förmåga att säga ja och nej. Värderingar förankras både i förnuft och känslor. När det gäller företag och organisationer utgör värderingarna organisationens mål, ambition och vilja. (Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 60 – 61.) Enligt Lahti-Kotilainen & Mankkinen (1995, s. 5) utgör värderingarna kulturens kärna. Puohiniemi (2003) definierar å sin sida en värdering som en vägledande princip, som människan använder sig av när hon ställs inför ett svårt val.

”Företag som arbetar med att utveckla och forma en fungerande etik, en företagsetik, kan beskrivas som värdedrivna. Etik bygger på klara och tydliga värden. Den samling värden som ligger till grund för företagsetiken kallas värdegrund.” (Philipson, 2004, s. 29.) Värdedrivna företag kallas ibland också för visionära företag. I den här avhandlingen används konsekvent begreppet *värdedrivna företag*. Philipson (2004) har noterat att det finns ett intresse för värdedrivna företag och han menar att en orsak kan vara de ändrade förutsättningarna för ledarskap och verksamhetsstyrning. Dessa förändringar framträder på både global nivå, samhällsnivå och individuell nivå. Näringslivet globaliseras och på samhällsnivå har det skett en förskjutning från regelorienterade till målorienterade styrsystem. (Philipson, 2004, s. 33.) Samtidigt konstaterar Khandelwal & Mohendra (2010, s. 19) att uttalade värderingar också används för att förbättra organisationers image. Att uttrycka socialt relevanta värderingar och att företagen tar sitt sociala ansvar är enligt dem av stor betydelse idag.

Enligt Philipson (2004, s. 52) är de företag som har ett värdebaserat koncept mera framgångsrika ekonomiskt än sådana företag som enbart strävar efter att maximera vinsten. Flera amerikanska studier från 1990-talet underbygger detta påstående. Även inom vården har forskare i England kunnat påvisa ett positivt samband mellan organisationskultur och förmågan att prestera högkvalitativ vård: ”Sammanfattningsvis kan man säga att ledningen i högpresterande enheter försökte skapa en klar och tydlig kulturell identitet i organisationen grundad på värderingar som alla kunde känna sig befriende med” (Philipson, 2004, s. 54.) Gopinath et al.

(2018, s. 280) redogör för en studie som genomförts inom hotellkedjan Holiday Inn i USA och Kanada år 2002. I den här studien skulle de anställda bedöma huruvida chefens ord och gärningar stämde överens. Resultaten visade entydigt att de enheter där förmannens ord och handlingar överensstämde med varandra var mera lukrativa och produktiva än de enheter där förmannens ord och handlingar inte stämde överens med varandra.

Högpresterande enheter har vissa gemensamma kännetecken: Tydliga verksamhetsmål och normer, effektiva utvärderings- och uppföljningssystem, fokus på sak i stället för på person, korporativt tänkande, värdebaserat ledarskap, betoning av chefers och arbetsledares betydelse för framgång, rekrytering utgående från värdegrund och kultur, aktiva insatser för att behålla kvalificerad personal, lärande, utveckling, öppenhet och en proaktiv inställning till ekonomi. Man har alltså kunnat påvisa ett positivt samband mellan organisationskultur och prestationer, men samtidigt är det svårt att säkerställa ett orsakssamband mellan etik och värdefrågor samt lönsamhet och kostnadseffektivitet, eftersom även andra faktorer inverkar på lönsamheten. (Philipson, 2004, s. 54.)

Philipson beskriver vidare vikten av mjuka värden även inom företagslivet:

Var och en förstår att företag som kan minska sjukskrivningstalen också blir mer lönsamma. Det är även rimligt att anta att företag där medarbetarna mår bra och är stolta över vad som sker på arbetsplatsen, är mer benägna att stanna trots att de får fina erbjudanden från annat håll. Mjuka värden som företagskultur, relationer, etik och kompetensutveckling har ofta visat sig viktigare än högre lön i företagets kamp om kompetensen på arbetsmarknaden.” (Philipson, 2004, s. 55.)

När man talar om framgångsrika företag syftar man ofta på ekonomisk framgång. Enligt Philipson (2004) räcker inte enbart finansiell framgång för att garantera långsiktighet inom företaget. Det ekonomiska resultatet är en återspeglning av det som redan hänt, medan företag måste blicka in i framtiden och investera i bland annat kunskaps- och processutveckling. Den typen av investeringar kan inte mätas i pengar. Därför är det skäl att fokusera både på kundernas och de anställdas behov. Genom att mäta både hårda och mjuka värden kan man avgöra när företaget fungerar enligt den rådande strategin. (Philipson, 2004.)

Forskare har identifierat en mängd olika värderingar och dessa värderingar kan klassificeras på olika sätt. Därtill gör man åtskillnad mellan en individs värderingar och en organisations värderingar. Schwartz kategorisering av de individuella värderingarna hör till de mera kända. Han delar in de individuella värderingarna i tio olika kategorier: makt, prestation, hedonism, stimulans, självständighet, universalism, välvillighet, traditioner, konformitet och trygghet (Aaltonen

& Junkkari, 1999; Schwartz, 2012.) Schwartz värdeteori presenteras mera ingående i kapitel 2.3.

2.1 Individuella och kollektiva värderingar

Khandelwal & Mohendra (2010, s. 19) anser att värderingar kan studeras både ur ett mikro- och ur ett makroperspektiv. På mikro- eller individnivå definierar värderingarna meningen med livet. Värderingarna representerar vilja, preferenser, önskemål, vad man tycker om respektive inte tycker om med olika saker och situationer. De består av olika åsikter kring vad som är rätt, rättvist eller önskvärt. Värderingarna utgör kärnan i människans övertygelse och de påverkar våra attityder och vårt beteende. Således är de avgörande för människans beteende.

På makro- eller samhällsnivå utgör värderingarna det som vi kallar kultur. Kluckhohn (refererad i Khandelwal & Mohendra, 2010, s. 20) anser att utan värderingar finns det varken personlig säkerhet eller stabilitet i sociala organisationer. Enligt honom representerar värderingarna en delad förståelse som ger livet mening, ordning och hjälper oss att samverka. På samma sätt som värderingarna skapar ett beteende på individnivå, skapar de kollektiva värderingarna en mission, målsättningar, en vision, olika policyer, ledarskapsstilar, praktiker och så vidare inom olika organisationer. Enz (i Khandelwal & Mohendra, 2010, s. 20) definierar kollektiva värderingar som följer:

Organizational values are the beliefs held by an individual or group regarding the means and ends that organizations 'ought to' identify in the running of the enterprise, establishing objectives or in choosing which business actions are preferable to alternatives.

När ett antal centrala värderingar delas av organisationens medlemmar på olika nivåer och avdelningar, anser man att det har uppstått en organisatorisk värdegrund. Många forskare talar om vikten av gemensamma värderingar, eftersom en gemensam värdegrund skapar en känsla av identitet och får de anställda att känna sig speciella. Betydelsen och signifikansen av en gemensam värdegrund har ökat markant på grund av den föränderliga värld vi lever i. Globala organisationer möter en utmaning i hur man skapar en gemensam värdegrund där de anställda fattar konsekventa beslut och handlar konsekvent, även om deras kulturella värderingar kan se olika ut sinsemellan. Värdehomogenitet är viktigt ur ledarens perspektiv, eftersom ledaren bör kunna lita på att de anställda uppvisar ett önskvärt beteende även när inga regler eller förmån finns till

hands. Forskningen föreslår också att värdehomogenitet inom olika organisationer kan vara en källa till arbetstillfredsställelse, engagemang, yrkeskunskap, prestation och en lång anställning. Det är troligt att arbetstagarna identifierar sig starkare med organisationen och är mera lojala mot sin arbetsgivare när de delar olika kollektiva värderingar. Å andra sidan är sannolikheten stor att individer som upplever att deras personliga värderingar inte överensstämmer med organisationens värderingar lämnar organisationen och tar med sig värdefull kunskap. Dyliga situationer inträffar till exempel när olika företag slås samman. (Khandelwal & Mohendra, 2010, s. 20-21).

Aaltonen, Heiskanen och Innanen (2003, s. 33-34) tar upp frågan om värderingar är mera individuella eller kollektiva. Författarna menar att värderingar är både och, men att tyngdpunkten enligt nyare forskning ligger på kollektivet, den sociala växelverkan och på att bli accepterad. När individen upplever att hen hör till en gemenskap är det lätt att hålla fast vid de gemensamma värderingarna. Uppfostran och de tidiga barndomsåren har stor betydelse för individens värdegrund. Även yrke, arbetsplats och hobbyer ser ut att påverka värdegrunden, men det sker långsamt under många års tid.

Kollektiva värderingar förknippas ofta med arbetsgivarens värderingar och arbetsplatsens värdegrund. Aaltonen et al. (2003, s 42) menar att det vore tråkigt om varje individ på en arbetsplats hade exakt likadana värderingar. Vid dyliga förhållanden skulle utvecklingen kanske stanna av. De anser att det är viktigt att olika individers värderingar ibland skaver mot varandra, eftersom det ger utrymme för innovationer. Det är dock viktigt att alla förbinder sig till de gemensamma värderingar som man kommit överens om tillsammans. Om de individuella värderingarna står i strid med kollektivets värderingar blir det svårt att fungera i kollektivet. Den som däremot kan acceptera de gemensamma värderingarna, kan få energi från sin egen, annorlunda värdegrund och tillföra kollektivet sina egna personliga åsikter. Man har kunnat konstatera att olikhet inom arbetsgemenskapen stöder utvecklingen.

Puohiniemi (2003) menar att ett företags värderingar baserar sig på företagets historia och den rådande verkligheten inom företaget. Alla företag drivs av värderingar, oavsett om de är uttalade eller inte. Det handlar alltså om att identifiera och ge namn åt de värderingar som styr verksamheten. Värderingarna fungerar som chefernas och förmännens redskap i en föränderlig värld. Värderingarna behövs speciellt i nya, överraskande situationer när det inte finns färdiga instruktioner eller rutiner att tillgå. Olika företags värderingar liknar ofta varandra. Enligt Kluckhohn & Strodtbeck (refererade i Puohiniemi, 2003) beror det här bland annat på att de

utmaningar som olika företag ställs inför ofta liknar varandra. Även lösningarna på problemen är ofta likartade. Valet av lösning styrs i hög grad av olika etiska värdeladdningar. Många företag delar in sina värderingar i 6-7 värdeområden: kunder, personal, samhällsansvar, resultat och framgång, kontinuitet och kvalitet, förnyelse och arbetsglädje. Ofta formulerar företagen 4-5 centrala värderingar där de olika värdeområdena kombineras. Företagen namnger sina värderingar på olika sätt, men det centrala är att värderingarna faktiskt syns i företagets verksamhet och praxis. (Puohiniemi, 2003.)

2.2 Uttalade och utagerade värderingar

Grohnert, Meuwissen & Gijsselaers (2017) anser att de värderingar som uttalas och de värderingar som utageras måste stämma överens med varandra. Senge et al. (1994) introducerade begreppen ”espoused values” (uttalade värderingar) och ”enacted values” (utagerade värderingar). *Uttalade värderingar* är sådana värderingar som individer och organisationer tydligt kommunicerar, medan *utagerade värderingar* är sådana värderingar som styr det faktiska beteendet. De här två typerna av värderingar är dock inte alltid i samklang med varandra. (Grohnert, Meuwissen & Gijsselaers, 2017). Khandelwals & Mohendras (2010, s. 30) studie, som undersöker uttalade och utagerade kollektiva värderingar, vision och företagets sociala ansvar, åskådliggör detta. De har undersökt uttalade och utagerade värderingar i en indisk organisation och kom fram till att det fanns en klyfta mellan uttalade och utagerade värderingar, eftersom endast tre av fem uttalade värderingar faktiskt efterlevdes i praktiken. Studien genomfördes med hjälp av ett frågeformulär kring förståelsen av kollektiva värderingar, semistrukturerade intervjuer med 20 vd:n och dokumentanalys av fem årsrapporter samt ett antal tal. Conversely, Kwantes, Arbour & Boglarsky (refererade i Howell, Kirk-Brown & Cooper, 2012, s. 734) menar att klyftor mellan en organisations uttalade och utagerade värderingar kan komplicera förståelsen och tolkningen av organisationens värdegrund, speciellt om chefer och anställda med centrala positioner är oense om vilka värderingar som utgör de utagerade värderingarna. Sådana klyftor kan leda till värdedissonans, vilket i sin tur kan leda till minskat engagemang bland de anställda. Forskarna menar att det är de på daglig basis utagerade värderingarna som styr personalens engagemang i högre grad än de uttalade värderingarna.

Howell, Kirk-Brown & Cooper (2012, s. 742) redogör även för ledarskapets betydelse när det gäller uttalade och utagerade värderingar: ”Publicly declaring values, using values in the recruitment drive, and referencing values in employee socialization are not sufficient without

these values being shared between management and those being managed on a day-to-day basis”. Det är alltså viktigt att värderingarna delas bland ledningen och att de syns i det dagliga, utagerade ledarskapet. Att enbart kommunicera de uttalade värderingarna räcker således inte. De uttalade värderingarna syns ofta i företagets vision och mission och påstås även styra företagets HR-arbete, till exempel rekrytering och urval. När de uttalade och utagerade värderingarna kongruerar med varandra, förstärks organisationskulturen och företagets identitet. (Howell, Kirk-Brown & Cooper, 2012.)

I denna empiriska studie är det förhållandet mellan uttalade och utagerade värderingar, dvs. *värdekongruensen*, som undersöks. Enligt Gopinath, Nair & Thangaraj (2018) kallas det tillstånd då organisationens uttalade värderingar stämmer överens med de anställdas utagerade värderingar för värdekongruens. Deras studie visar att det är mycket viktigt med en stark värdekongruens, som sipprar ända ner till verkstadsgolvet. Den visar också att även om de anställda inte alltid helt förstår företagets vision, mission och värderingar, så kan de ändå uppfatta sin organisation som etisk. Om organisationen anstränger sig för att de anställda ska förstå visionen, missionen och värderingarna så kan en mycket djupare värdegrund, som dessutom förstås av alla, etableras. I deras kvantitativa studie representeras 130 olika företag. De företag som inte uppfattade värdegrunden som viktig råkade i svårigheter, medan de företag som har fokuserat på sin värdegrund även under turbulenta tider har överlevt. Skribenterna menar att värdekongruens är en av stöttepelarna för organisatorisk hållbarhet. Värderingarna kan ses som en livlina som företaget klänger sig fast vid när affärerna inte går som planerat. Värderingarna utgör ett slags säkerhetsnät som hindrar organisationen från att fatta oetiska beslut. Den statistiska analysen visade att värdekongruensen beror på hur organisationen använder sin värdegrund, praktiserar rättrådighet och uppfattar samt överbryggat klyftor mellan uttalade och utagerade värderingar. De här faktorerna underlättar för organisationer som vill skapa system för hur man implementerar värderingar inom deras organisation. Företagets lönsamhet är en nödvändighet och en del av denna process, men visionära företag med hög värdekongruens fokuserar inte i första hand på lönsamhet.

Gopinath et al. (2018, s. 278-280) anser att både stora och små företag har en sak gemensamt: de utövar sin affärsverksamhet på ett etiskt försvarbart sätt och de behandlar sina anställda rättvist. De kollektiva värderingarna är av stor betydelse för organisationens identitet, kultur och socialisation samt för hur individen och organisationen passar ihop. Organisationens värderingar sammanfattar bland annat organisationens etiska ställningstaganden och personalens engagemang. Organisationens medlemmar erkänner de kollektiva värderingar som kan observeras

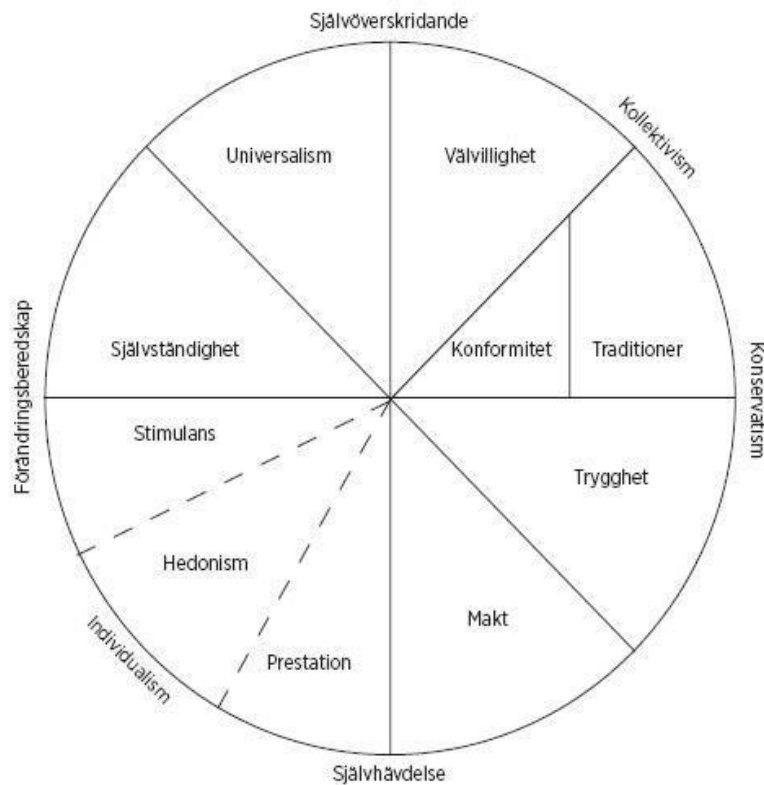
i det dagliga mönstret av handlingar. Ju större variansen mellan de uttalade och de utagerade värderingarna är, desto större är risken att missnöje uppstår. Klyftor mellan de uttalade och utagerade värderingarna kan identifieras i organisationens och ledningens beteenden, och kan få omfattande återverkningar i form av kritiska tongångar och negativ värdeutveckling inom organisationen.

Gopinath et al. (2018, s. 280) använder termen 'behavioural integrity', som de definierar som kongruens mellan det som sägs och det som görs. Jag har översatt 'behavioural integrity' med det svenska ordet rättrådighet. Rättrådighet är en avgörande komponent när det gäller att förvandla de uttalade värderingarna till utagerade värderingar, som efterlevs i praktiken. Ordet rättrådighet står för att göra rätt sak och innefattar kongruens mellan ord och handling, kongruens mellan uttalade och utagerade värderingar, psykologiska kontrakt, pålitlighet och att hålla löften. Gopinath et al. (2018, s. 280) är överens om att det finns signifikanta bevis för att en persons ord och gärningar måste stämma överens för att det ska kunna uppstå ett förtroende. Förtroende har i sin tur stor betydelse för de anställdas anknytning.

De uttalade värderingarna har ytterligare en funktion inom olika organisationer. Uttalade värderingar används nämligen för att förbättra organisationens rykte eller image. Man kan anta att organisationer uttrycker sådana värderingar som kongruerar med deras kulturella miljö. Att olika organisationer uttrycker socialt relevanta uttalade värderingar är väldigt viktigt, eftersom trycket på att olika organisationer ska delta i olika etiska praktiker och ta sitt sociala ansvar ökar hela tiden. (Khandelwal & Mohendra, 2010, s. 21).

2.3 Schwartz värdeteori

Inom den socialpsykologiska forskningen och litteraturen finns det ett antal olika modeller för relationen mellan olika värderingar. Schwartz värdeteori är en av dem (Potts, 2015). Schwartz värdeteori har utvecklats i syftet att mäta individers värderingar, men kan enligt Puohiniemi (2003, s. 23) även användas för att definiera ett företags värderingar. Schwartz värdeteori består av tio värdetyper som dels kompletterar varandra, men som dels står i konflikt med varandra. Schwartz (1992) modell för relationen mellan värdetyperna åskådliggörs i figur 1.



Figur 1: Modell för relationen mellan värdetyperna (Schwartz, 1992)

Puohiniemi (2003, s. 25) har tillämpat Schwartz modell för relationen mellan värdetyperna för att analysera olika finländska företags värderingar. Enligt Kärki (2015, s. 32) stöder Puohiniemis undersökningar Schwartz värdeteori. Fördelen med Schwartz värdeteori anses vara det faktum att den visar förhållandet mellan de olika värdetyperna och åskådliggör vilka värderingar som hör ihop och vilka värderingar som står i strid med varandra. Enligt Pohjanheimo (refererad i Kärki, 2015, s. 32) har även andra värdeteoretiker framfört att värderingarna bildar ett system eller en helhet, men Schwartz definierar i sin värdeteori förhållandet mellan de olika värderingarna tydligast och mest uttömmande. Puohiniemi (2003, s. 25) definierar Schwartz tio värdetyper ur ett företagsperspektiv som följer:

Självständighet innebär frihet att göra och tänka, att välja sina mål och att forska och skapa nytt. Självständighet är en bland företag central och eftersträvansvärd värdering.

Stimulans innebär att söka spänning och vilja att ställas inför nya utmaningar. När man pratar om företags värderingar brukar stimulansen sällan ges en självständig roll. I stället brukar man tala om stimulans i samband med självständighet.

Hedonism innebär att söka njutning och skämma bort sig själv. Man talar sällan om hedonism som en värdering som styr ett företags verksamhet. Däremot talar man ofta om arbetsglädje, som har att göra med hur man klarar sig i arbetet.

Prestation innebär strävan efter personlig framgång. Strävan efter prestation och framgång är kärnan i företagets värdegrund.

Makt innebär kontroll av människor och resurser, samt sökande efter samhällelig uppskattning och status. Makt är en värdering som på ett självklart sätt styr ett företags verksamhet, även om vi i det jämställda Finland är ganska försiktiga med att prata om makt.

Trygghet innebär stabilitet och harmoni både i det personliga livet, i den närmaste kretsen och i samhället. Trygghet nämns mera sällan bland företags värderingar, även om pålitlighet, kvalitet och kontinuitet handlar om trygghet.

Konformitet innebär att man undviker sådana handlingar som kan strida mot organisationens normer. Ur ett företags synvinkel har konformitet två betydelser. I betydelsen att förhållande likformighet brukar konformitet inte nämnas som en värdering, utan har mera karaktären av en tyst (icke uttalad) värdering. Konformitet kan även förstås som en positiv känsla av samhörighet och vi-anda.

Med *traditioner* avses att man följer sådana seder och bruk som är typiska för den egna kulturen och religionen. Traditioner finns sällan nedtecknade bland ett företags värderingar, även om de ofta styr ett företags verksamhet. Som en tyst värdering kan traditionerna bli problematiska om de utgör ett hinder för förnyelse.

Välvillighet innebär att man försöker få människor i ens närmaste krets att må bra och placerar dem i centrum. I företagsvärlden handlar sådana värderingar som tangerar välvillighet ofta om personalen och kunderna.

Universalism innebär att man förstår, uppskattar och skyddar människor utanför ens egen närmaste krets. Att man förstår naturens behov och skyddar den är också universalism. I företag handlar universella värderingar ofta om företagets samhälls- och miljöansvar.

Schwartz (refererad i Lindström, 2013, s. 11) definierar de tio grundläggande värdetyperna utifrån de underliggande motiven för respektive värdetyp. Motiv som baserar sig på likartade krav kan sammanföras till mera allmängiltiga värdetyper och en universell värdetypologi. (Kärki, 2015, s. 27). Enligt Schwartz (i Kärki, 2015, s. 26) utgår värdeteorin från att värdetyperna kan anses vara universella, därför att individens behov och de samhälleliga kraven är gemensamma för alla individer, sociala gemenskaper och samhällen överallt i världen. De krav som Schwartz

avser är människans biologiska behov, att skapa förutsättningar för social samverkan och interaktion samt att försäkra sig om gemenskapens fortlevnad och välmående. I Schwartz värdeteori finns det alltså ett starkt samband mellan värderingar, behov och motivation. Enligt Schwartz (i Kärki, 2015, s. 26) ligger värderingarna bakom de val som styr beteendet. Man kan också rangordna värderingarna i viktighetsordning. Puohiniemi (2012) menar att insikten om att värderingarna kan ses som ett kontinuum av de underliggande motiven bidrar till att Schwartz värdeteori uppfattas som begriplig och visuell.

För att mäta individuella värderingar har Schwartz utvecklat mätinstrumentet Schwartz Value Survey (SVS). I SVS utgår Schwartz (Lindström, 2013, s. 11; Kärki, 2015, s. 28) från närmare 60 stycken värderingar, som baserar sig på människors behov som biologiska varelser, förutsättningar för koordinerad social interaktion samt överlevnad och välfärdsbehov hos grupper. Värderingarna representerar i sin tur de tio värdetyperna. Med hjälp av skalade frågeformulär har Schwartz undersökt vilka värderingar som har ett positivt förhållande till varandra och vilka värderingar som har ett negativt förhållande till varandra, dvs. vilka värderingar som står varandra nära och vilka värderingar som befinner sig långt ifrån varandra. I undersökningarna har det framkommit att förhållandet mellan de tio värdetyperna är ungefär det samma oberoende av kulturella, språkliga, geografiska, religiösa eller etniska faktorer. Förhållandet mellan de olika värdetyperna är alltså förhållandevis stabilt mellan olika undersökta kulturer, men däremot kan värderingarnas betydelse och viktighetsgrad skilja sig åt betydligt mellan olika kulturer. Gemensamt för de undersökta kulturerna har varit att värdetypen välvillighet har varit den viktigaste värdetypen i alla undersökta kulturer, medan värdetypen makt har varit den minst viktiga värdetypen i alla undersökta kulturer. (Kärki, 2015, s. 29 - 30.)

Schwartz värdeteori identifierar alltså inte bara de tio värdetyperna, utan utforskar även relationen mellan dem. En av utgångspunkterna för värdeteorin är att handlingar som utförs för att uppnå en värdering endera kongruerar med eller står i strid med andra värderingar. Här följer några exempel: Om man eftersträvar prestation, så står detta ofta i strid med välvillighet som värdering. Att eftersträva personlig njutning (hedonism) kan också stå i strid med välvillighet, dvs. strävan efter att människor i ens närmaste omgivning ska må bra. Om man däremot eftersträvar både prestation och makt så är värderingarna ofta kompatibla. Strävan efter personlig framgång (prestation) kan stärka ens egen maktställning. Att eftersträva nyheter och förändring (stimulans) står förmodligen i konflikt med olika traditioner. Att hålla fast vid traditioner kongruerar däremot med konformitet. (Schwartz, 2012, s. 8.)

Handlingar som utförs för att eftersträva vissa värderingar får olika praktiska, psykologiska och sociala konsekvenser. När man väljer ett handlingsalternativ som gynnar en specifik värdering, kan man samtidigt handla emot någon annan värdering. Individen kan själv uppleva att det finns en psykologisk motstridighet mellan olika handlingar. Naturligtvis kan människor eftersträva värderingar som står i strid med varandra, men inte i en och samma handling. Det förekommer dock att människor eftersträvar olika värderingar i olika handlingar vid olika tidpunkter och med olika iscensättning. (Schwartz, 2012, s. 8.)

Figur 1 åskådliggör mönstret av relationer mellan värdetyperna, både när de stämmer överens med varandra och när de står i strid med varandra. Traditioner och konformitet finns inom samma trekant, eftersom de har samma målsättningar och motiv. Konformiteten finns längre in mot cirkelns mitt, medan traditionerna finns längre ut i periferin. Detta beror på att de värderingar som traditionerna representerar står i större kontrast mot värderingarna på den motsatta sidan. (Schwartz, 2012, s. 8.)

De värdetyper som befinner sig bredvid varandra i modellen kompletterar varandra, medan de värdetyper som befinner sig på motsatta sidor i modellen står i konflikt med varandra. De värdetyper som befinner sig vinkelrätt i förhållande till varandra är oberoende av varandra. Kompletterande värdetyper, värdetyper i konflikt och oberoende värdetyper har kunnat identifieras i alla undersökta kulturer. (Puuhiniemi, 2003, s. 23 – 24.)

Genom att organisera värderingarna med hjälp av två axlar får vi en översikt av de olika typerna av värderingar. Den första dimensionen åskådliggör förhållandet mellan konservatism och förändringsberedskap (figur 1). Här ställs självständighet och stimulans mot trygghet, konformitet och traditioner. Självhävdelse i form av prestation och makt ställs mot självöverskridande i form av universalism och välvillighet i den andra dimensionen. Här ställs värderingar som har att göra med andra människors välmående mot värderingar som har att göra med personliga intressen och framgång. Hedonismen har drag av både förändringsberedskap och självhävdelse. (Schwartz, 2012, s. 8). På den vänstra sidan av cirkeln finns sådana värderingar som har ett mera individuellt fokus, medan värderingarna på den högra sidan av cirkeln har ett mera kollektivt fokus.

Även om värdeteorin särskiljer tio olika värdetyper, så formar dessa tio värdetyper ett kontinuum av motiv som relaterar till varandra på basnivå. Detta kontinuum ger upphov till den cirkelformade struktur som Schwartz värdeteori utgörs av. Ju närmare varandra två värdetyper befinner sig i cirkeln, desto mera sannolikt är det att de underliggande motiven är gemensamma.

Ju längre ifrån varandra två värdetyper befinner sig i cirkeln, desto mera står deras motiv i strid med varandra. (Schwartz, 2012, s. 9 - 10).

Även om Schwartz värdeteori har visat sig fungera förhållandevis bra i empiriska undersökningar, så har det under processens gång även förekommit svårigheter med att hitta en helt enhetlig och universell modell för att åskådliggöra förhållandet mellan de olika värdetyperna. Under processens gång har en del värdetyper tagits bort och andra har lagts till, medan vissa värderingar har kategoriserats under flera olika värdetyper. Till exempel andlighet var i ett skede en egen värdetyp, men de värderingar som sorterar under andlighet har senare placerats in under värdetyperna traditioner, konformitet, välvillighet och universalism. (Kärki, 2015, s. 32 - 33.)

Ett annat problem i Schwartz värdeteori kan enligt Kärki (2015, s. 34) vara att olika människor uppfattar olika värderingar på olika sätt. Schwartz (i Kärki, 2015, s. 34) konstaterar att de länder vars värdetypologi inte helt överensstämmer med hans universella modell för relationen mellan de tio olika värdetyperna befinner sig geografiskt långt ifrån västländerna, eller så har de inte fått så mycket influenser från västvärlden. Både Schwartz, Pohjanheimo och Helkama framför i Kärki (2015, s. 34) det möjliga scenariot att Schwartz värdeteori lämpar sig för att åskådliggöra förhållandet mellan västerländska värderingar, men att modellen inte nödvändigtvis kan åskådliggöra förhållandet mellan värderingarna i hela världen.

I den finländska kulturen framträder bland annat värderingar som har att göra med arbete, utbildning och andlighet, men dessa värdetyper ingår inte i Schwartz värdeteori. I finländska undersökningar har de värderingar som har att göra med arbete placerats mellan värdetyperna prestation och makt, medan de värderingar som har att göra med andlighet har placerats under värdetyperna universalism och välvillighet (Kärki, 2015, s. 34.) I sin finländska undersökning har Portman (2004) definierat utbildning/fostran och ett intellektuellt liv (inklusive tänkande, intellektuell verksamhet och fostrande verksamhet, att sträva efter kunskap och att skaffa sig olika färdigheter) som utbildningsvärderingar.

I olika kulturer kan det enligt Kärki (2015, s. 34) förekomma vissa små avvikelser i jämförelse med Schwartz värdeteori, så också i Finland. Både Pohjanheimo och Puohiniemi har enligt Kärki (2015, s. 35) i sina värdeundersökningar bland annat slagit ihop de två värdetyperna stimulans och hedonism till en värdetyp. Även värdetyperna universalism och välvillighet har slagits ihop till en värdetyp. I det finländska materialet fanns det också flera avvikelser beträffande enskilda värderingar i jämförelse med Schwartz värdeteori. Det faktum att vissa kulturellt bundna värderingar saknas i Schwartz värdeteori och att vissa värderingar har flera betydelser

och kan hänföras till flera olika värdetyper, kan uppfattas som en brist i Schwartz värdeteori. Schwartz har också själv framfört att värdeteorin kan förändras över tid och mellan olika kulturer, varför han har fortsatt med arbetet att kontinuerligt utveckla sin värdeteori. (Kärki, 2015, s. 35.)

Utgående från Schwartz värdeteori har människors värderingar undersökts framför allt med hjälp av frågeformulär, men Schwartz värdeteori har även använts för att undersöka värderingar i skriftliga material med hjälp av innehållsanalys. (Kärki, 2015, s. 37.) Enligt Kärki (2015, s. 38 - 39) finns det skäl att notera att användandet av Schwartz värdeteori i undersökningar som baserar sig på innehållsanalys inte är lika entydigt som i värdeundersökningar som görs med hjälp av enkäter, där värderingarna är färdigt definierade. Vid innehållsanalys är forskaren tvungen att tolka vilken värdering eller vilka värderingar utsagan står för. Innehållsanslysen utfall är därför forskarrelaterat.

Syftet med min undersökning är att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Den undersökta organisationens uttalade värderingar analyseras utgående från Schwartz värdeteori med hjälp av en innehållsanalys, där materialet som analyseras utgörs av skriftliga dokument, nämligen den undersökta organisationens hemsida och hustavlan för förmän (BILAGA 1). Förmännens utagerade värderingar har observerats under fem stycken möten och kommer att analyseras med hjälp av etnografiska observationsbeskrivningar. Dessutom görs en innehållsanalys på dessa observationsbeskrivningar med hjälp av Schwartz värdeteori. Ett par möteskallelser ingår också i de utagerade värderingar som har analyserats.

Schwartz värdeteori har använts som analysredskap i många olika värdeundersökningar. Enligt Kärki (2015, s. 37) har bland annat Helkama och Seppälä undersökt värdetal i personintervjuer i två olika tidskrifter med hjälp av Schwartz värdeteori, medan Hoffman och Slater har undersökt värderingar i dagstidningars samhällspolitiska texter. Portman har i sin doktorsavhandling undersökt finländska regenters (tsarer och presidenter) värdetal under åren 1809 - 2000. Portmans material utgjordes av regenternas officiella tal i skriftlig form. Materialet analyserades med hjälp av innehållsanalys och kategorierna utgjordes av kategorierna i Schwartz värdeteori. Värdetyperna arbetsvärderingar, andliga värderingar och utbildningsvärderingar tillfördes. Portmans undersökning bekräftar att Schwartz värdeteori kan användas för att undersöka värderingar i skriftligt material. Materialet i Portmans undersökning analyserades både kvalitativt och kvantitativt. I den kvalitativa analysen strävade Portman efter att åskådliggöra materialet på ett så mångsidigt sätt som möjligt. Hon strävade efter att besvara frågor om vad som egentligen sades i talen, om några av värderingarna i värdetyperna var speciellt representerade, vilka

enskilda värderingar eller delområden som nämndes i talen och hur värderingar som stod i konflikt med varandra behandlades. (Kärki, 2015, s. 38; Portman, 2004.)

3 Värdebaserat ledarskap

Enligt Finto (2020) är termerna arvojohtaminen, värdestyrning och value-based leadership varandras motsvarigheter. Vid en genomgång av svenskspråkig litteratur (Philipson, 2004; Holmberg & Hyllman, 2008; Kirkhaug, 2015) framkom att man på svenska även använder termen *värdebaserat ledarskap*. Jag har valt att genomgående använda termen värdebaserat ledarskap i denna pro gradu -avhandling.

3.1 Definition

Aaltonen et al. (2003, s. 185) redogör för det värdebaserade ledarskapets kännetecken. Enligt dem kan man förhålla sig till värdebaserat ledarskap på åtminstone tre olika sätt. För det första är värdebaserat ledarskap en ledarskapsstil, där ledaren får hela organisationen att förbinda sig till vissa värderingar. Ledaren försäkras om att hela organisationen känner till värderingarna, visionen och strategin. Ledaren påminner hela tiden om de centrala värderingarna och ser till att de förankras i verksamhetens alla delområden. Det är den här definitionen av värdebaserat ledarskap som jag framför allt har tagit fasta på. För det andra definierar Aaltonen et al. (2003, s. 185) värdebaserat ledarskap i en lite vidare bemärkelse. De menar då att ledarens uppgift är att med hjälp av ledarskapet skapa mervärde både inom organisationen och utanför den. Här handlar det om att kunder, samarbetspartners och personalen ska må bra. Författarna menar att allt bra ledarskap är värdebaserat ledarskap. För det tredje kan man definiera värdebaserat ledarskap utgående från ledarens mentala utveckling. Att utvecklas till en god ledare förutsätter en god självkänsla och att ledaren identifierar sina egna värderingar. Kärnan i att utvecklas till en god ledare bottnar i att individen utvecklas till en självgående moralisk person, som ser till det allmänna bästa, även om besluten inte direkt gynnar individen i fråga.

Värderingarna och ledarskapet går in i varandra på ett djupt plan. En god ledare förverkligar på sätt eller annat alla de ovan nämnda tre dimensionerna av ett värdebaserat ledarskap. Aaltonen et al. (2003, s. 186) ger också några exempel på vad som inte är värdebaserat ledarskap. Enligt dem är det inte frågan om ett värdebaserat ledarskap om ledaren är lat eller inte leder alls, om ledaren endast fäster uppmärksamhet vid händelser och skeenden på kort sikt eller om ledaren försummar sin egen psykisk-intellektuella utveckling. Det är skäl att komma ihåg att ledarskap är mera än enbart en formell position inom organisationen. (Aaltonen et al., 2003, s. 186.)

I kapitel 2 konstaterades att värdedrivna företag tar avstamp i sin värdegrund. Philipson (2004, s. 29) definierar ett värdebaserat ledarskap som följer:

Värdedrivna företag förutsätter också ett ledarskap som utgår från värden. Ledarskapet måste bygga på samma tänkande som ligger till grund för företagets värdegrund. Företag som vill bygga sin verksamhet på värden, behöver ledare som hämtar sina styrverktyg från företagets värdegrund. Ett sådant ledarskap kallar vi värdebaserat.

Reilly & Ehlinger (2007, s. 246) definierar i sin tur det värdebaserade ledarskapet som ett ledarskap som baserar sig på vissa grundläggande moraliska principer, så som hederlighet, handlingskraft och socialt ansvarstagande. Kirkhaug (2015, s. 108) definierar å sin sida värdebaserat ledarskap som

ett kollektivt och toppstyrt verktyg för påverkan av de anställdas attityder, beteenden och ambitioner för att nå organisationens mål och syfte genom förstärkning, förändring och avlärande av existerande värden, utformning av nya värden, förmedling av värden till hela organisationen och upprätthållande av värdena genom ett medvetet handlande från ledarens sida. Ledare och anställda måste därför ingå i ett omfattande positivt socialt utbytesförhållande, där de väsentliga elementen är betoning på mental och social gemenskap, närhet, beroende, ömsesidighet, tillit och att alla delar en viss tro och vissa idéer.

Enligt Philipson (2004, s. 44) handlar det värdebaserade ledarskapet långt om att förmannen presenterar de värden som ska styra företagets verksamhet för personalen. Förhoppningen är att personalen kan känna samhörighet med dessa värderingar. Även Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) samt Hoffman & Woehr (2006) anser att det råder konsensus bland forskarna när det gäller kongruensens betydelse för individers och organisationers värderingar. Enligt dem är värdekongruens till fördel för både individer och organisationer.

Värdebaserat ledarskap bygger enligt Philipson (2004) på föreställningen att man inte kan ändra på andra människor, men man kan ändra på deras beteende. Målsättningen är inifrån styrda medarbetare som väljer att göra saker som är till nytta för företaget, eftersom det också gagnar dem själva. Puohiniemi (2003, s. 22) är inne på samma linje och han går till och med så långt att han påstår att ett värdebaserat ledarskap framför allt handlar om ett självledarskap. Enligt honom är personalen i nyckelposition, eftersom värderingarna blir sanna endast genom handlingar. Det tjänar ingenting till att ledningen kungör företagets värderingar, om företaget inte gör allt för att verksamheten ska överensstämma med värderingarna.

Både Whetten & Delbecq samt Gates (refererade i Holmberg & Hyllman, 2008) menar att ledaren eller chefen förkroppsligar det värdebaserade ledarskapet. Därför är det viktigt att toppchefer gör sig synliga bland de anställda. Enligt Welch & Byrne (refererade i Gopinath et al., 2018, s. 280) är det ledaren som sätter tonen. Ledarens intensitet och rättrådighet kommer att observeras och tas efter av de anställda, liksom om ledaren arbetar hårt. Ett värdebaserat ledarskap ställer krav på ledaren som person: ”I en organisation som drivs av värden krävs däremot att de anställda också ska tro på något och att denna tro ska styra beteendet. En sådan uppfordran kommer antagligen bara att följas om de anställda ser att även ledaren själv tror på samma sak och uppför sig i enlighet med denna tro.” (Kirkhaug, 2015, s. 107 – 108).

Enligt den studie som Gopinath et al. (2018, s. 283) har utfört, upplevde bara 45 % av de 149 deltagarna att man uppmuntrar anställda att följa företagets värdegrund. Enligt samma studie var förtroendet mellan de högsta cheferna och de anställda bara 38 %, vilket tyder på att de anställda har svårt att lita på de högsta cheferna och på att de håller sina löften. Slutsatsen var således att det finns signifikanta skillnader mellan de 130 undersökta organisationernas uttalade och utagerade värderingar.

Puohiniemi (2003, s. 22) gör skillnad på värderingar och normer. När verksamheten styrs av normer gör man saker så som man har blivit tillsagd att göra dem. När verksamheten däremot styrs av värderingar handlar det alltid om medvetna val i sådana situationer där det inte finns några färdiga lösningar. Detta lyckas bara om personalen verkligen har förstått och tagit till sig värderingarna. Värdebaserat ledarskap innebär således sådan verksamhet som överensstämmer med de gemensamma värderingarna och spelreglerna. Dermol & Trunk Širca (2017) argumenterar för att personalen i ett företag verkligen måste ta till sig företagets värderingar för att de ska ha någon betydelse. Då räcker det inte med envägskommunikation, där företaget presenterar sina värderingar på hemsidan eller på interna anslagstavlor. Enligt dem behöver ett företag kommunicera sina värderingar via många olika kanaler och på så sätt ge de anställda möjlighet att identifiera sig med företagets värderingar på många olika sätt. Deras studie påvisar vikten av att företagets värderingar kommuniceras internt, för att värderingarna ska kunna internaliseras av personalen och implementeras i den dagliga verksamheten. Även Schein (1992) talar för att cheferna och förmännen inom en organisation kontinuerligt måste kommunicera värderingarna till personalen och försäkra sig om att värderingarna inte negligeras utan faktiskt utageras inom organisationen.

Ovan presenteras flera definitioner och tolkningar av begreppet värdebaserat ledarskap. Definitionerna och tolkningarna spretar dock åt olika håll och det är svårt att sätta fingret på vad det värdebaserade ledarskapet egentligen innebär. För mig handlar värdebaserat ledarskap om att

leda människor i den riktning som den rådande värdegrunden pekar mot. Ett värdebaserat ledarskap bygger på organisationens gemensamma värdegrund. Den värdebaserade ledarens fokus bör ligga på att ”försöka förstå och utveckla det som är gemensamt, den kollektiva kärna som lägger grunden för meningsskapande och gemensam handling” (Holmberg & Hyllman, 2008, s. 19). Det värdebaserade ledarskapet bygger alltså på och använder aktivt organisationens uttalade värderingar som instrument i ledarskapet. Som jag förstår det måste det finnas en värdekongruens mellan organisationens uttalade och utagerade värderingar, för att man ska kunna tala om ett värdebaserat ledarskap. Värdekongruens och värdebaserat ledarskap blir således centrala begrepp i denna avhandling, eftersom forskningsfråga två ”Finns det skillnader mellan företagets uttalade värderingar och förmännens utagerade värderingar och hurdana är de i så fall?” undersöker just värdekongruensen.

Trots de spretiga definitionerna av värdebaserat ledarskap finns det en gemensam nämnare i de olika definitionerna. Det värdebaserade ledarskapet bygger på att en ledare aktivt försöker påverka människors sätt att uppfatta värderingar, alltså tycks det värdebaserade ledarskapet vara en variant av det pedagogiska ledarskapet. Det pedagogiska ledarskapet syftar som jag förstår det till att påverka en individs eller en grups förståelse av sig själva, världen och relationen mellan dessa. Augustinsson (2012, s. 38) har gjort ett försök att definiera pedagogiskt ledarskap och han säger bland annat så här: ”Ledarskap kan något förenklat stå för att leda följare i en viss riktning.” Denna definition av pedagogiskt ledarskap stämmer väl överens med min egen definition av värdebaserat ledarskap som att leda människor i den riktning som den rådande värdegrunden pekar mot.

I betydelsen att påverka medarbetares värderingar har det värdebaserade ledarskapet ett tydligt pedagogiskt element. Jag stöder mig här på Uljens & Kullenberg (u.u., s. 2), som skriver om den icke-affirmativa skoldidaktiken och livsvärlds-fenomenologin. Uljens & Kullenberg grundar sitt resonemang på Humboldt, Herbart och Schleiermacher, enligt vilka pedagogisk undervisning handlar om en intervention i elevens livsvärld. Således innebär pedagogisk undervisning en intervention i subjektets relation till sig själv, till andra och till världen. (Uljens & Kullenberg, u.u., s. 2). På samma sätt som pedagogen eller läraren intervenerar i elevens livsvärld, intervenerar chefer och förmän i sina anställdas livsvärldar genom att försöka påverka sina medarbetares värderingar i önskad riktning. Utgående från detta resonemang vill jag påstå att det värdebaserade ledarskapet har ett tydligt pedagogiskt element, och därför utgör en form av pedagogiskt ledarskap.

Även Aaltonen och Kirkhaug definierar det värdebaserade ledarskapet som ett pedagogiskt ledarskap, även om de inte säger det rakt ut. Aaltonen definierar bland annat det värdebaserade ledarskapet som en ledarskapsstil, där ledaren får hela organisationen att förbinda sig till vissa värderingar. För att få alla inom en organisation att efterleva samma värderingar måste ledaren påverka hur människorna uppfattar relationen mellan sina handlingar och omvärlden, alltså är detta en form av pedagogiskt ledarskap. Kirkhaug (2015, s. 108) definierar i sin tur värdebaserat ledarskap som ”ett kollektivt och toppstyrt verktyg för påverkan av de anställdas attityder, beteenden och ambitioner för att nå organisationens mål och syfte genom förstärkning, förändring och avlärande av existerande värden, utformning av nya värden, förmedling av värden till hela organisationen och upprätthållande av värdena genom ett medvetet handlande från ledarens sida”, dvs. som en pedagogisk praxis.

3.2 Det värdebaserade ledarskapets dimensioner

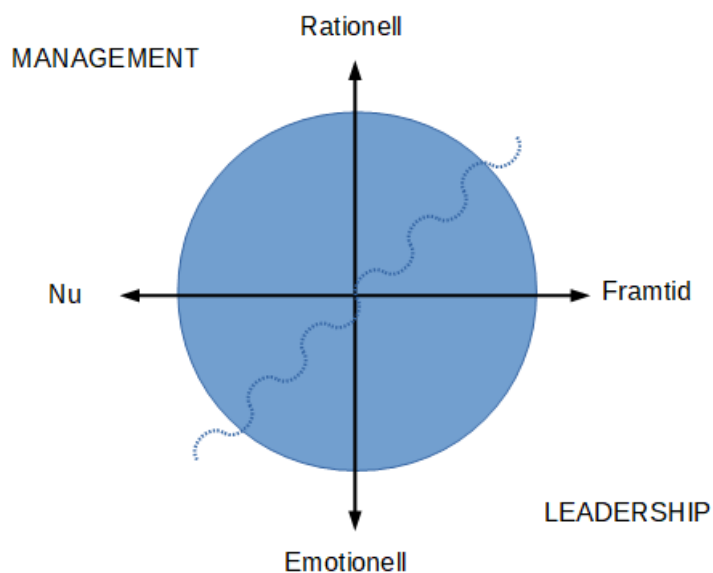
Det värdebaserade ledarskapet fokuserar inte på ledarens personliga kvalifikationer. Det är i stället den kollektiva kärnan som är i fokus. Det värdebaserade ledarskapet är ett socialt ansvarsfullt ledarskap, till skillnad från det snävt företagsekonomiska ledarskapet som fokuserar resultat och effektivitet. (Holmberg & Hyllman, 2008.)

Holmberg & Hyllman (2008) frågar sig också på vilka värderingar det värdebaserade ledarskapet bygger. De presenterar inte något svar på den frågan, utan konstaterar att det är en fråga för den framtida forskningen. Aaltonen & Junkkari (1999, s. 276) har däremot gjort ett försök att strukturera upp hur en ledare vars ledarskap baserar sig på värderingar går till väga: Ord och handling överensstämmer, hen leder genom eget exempel, ser de gemensamma intressena, fördelar makten och inspirerar andra, uppmuntrar till egna initiativ, efterfrågar idéer och feedback, lägger rimliga deadlines, motiveras av värderingar och principer, strävar efter inre balans, ger utrymme för känslor och bryr sig om samt accepterar sig själv.

Aaltonen et al. (2003, s. 187-189) presenterar en modell med fyra dimensioner av ett gott värdebaserat ledarskap, som han kallar *johtamisavaruus* (figur 2). Den första *nu*-dimensionen vittnar om att det i ledarskapet alltid finns sådana uppgifter som måste skötas nu genast. Ledaren bör kunna ta tag i saker vid rätt tidpunkt och vid en eventuell kris måste ledaren agera snabbt och handfast. En god ledare skjuter inte upp beslut, utan sköter sådana saker som kräver ett

snabbt ingripande omgående. Den andra *framtid*s-dimensionen handlar om ett längre perspektiv. En person är ingen ledare, om hen inte förmår se längre än de övriga medarbetarna. En god ledare identifierar olika förändringsbehov och sätter igång en förändringsprocess. Å andra sidan bör en god ledare också inse när en eventuell förändring är onödig och när det är bäst att man håller fast vid gamla rutiner. I denna dimension ingår förmågan till visionärt och strategiskt tänkande samt förmågan att avläsa värderingar.

Den *rationella* dimensionen handlar om att ledaren bör vara kapabel till förnuftigt, analytiskt och ekonomiskt tänkande. En god ledare söker efter logiska förklaringar till olika fenomen och får till stånd olika verksamhetsmodeller. Hen förmår också se organisationens betydelse och klarar av att skildra förhållandet mellan olika saker. Hen behärskar sakfrågorna och strävar efter att skapa olika system, processer och spelregler. Den *emotionella* dimensionen handlar om ledarens relation till andra människor. Ledaren bör ha en tillräcklig självkänedom, så att hen kan identifiera andra människors förmågor, behov och drömmar. Hen har insett att människorna inverkar på vilket resultat man når upp till. Hen identifierar en god laganda och känner till motivationens betydelse. Ledaren har en förmåga att vara både bestämd och flexibel enligt behov. Ledarens emotionella intelligens är en del av den här dimensionen. (Aaltonen et al. (2003, s.189.)



Figur 2: Johtamisavaruus (Aaltonen, 2003)

Aaltonen et al. (2003, s. 190-191) frågar sig vad som gör en person till en bra ledare. Enligt dem kan det som utmärker en bra ledare vara att hen obehindrat klarar av och vill röra sig på

och framför allt mellan de fyra olika dimensionerna av ett gott värdebaserat ledarskap. Idag är ledarskapsutbildningar populära inom olika organisationer. Man har märkt att under dylika utbildningar fördjupas organisationens värderingar och ofta kan värderingar också födas och komma upp till ytan. Tidigare har man tänkt att värderingarna är för mjuka för att fungera som utgångspunkt för ledarskapet, men Dolan & Richley (2006, s. 235) menar att värderingarna numera utgör en central del av ledarskapet. Att leda med värden är enligt Dolan & Garcia (2002, s. 101 – 104) ett nytt strategiskt redskap för företagsledningen. Ett värdebaserat ledarskap hjälper till att definiera och förenkla saker inom organisationen, samtidigt som det styr och garanterar personalens lojalitet gentemot organisationen. Det erbjuder helt enkelt en lösning på 2000-talets utmaningar. Det värdebaserade ledarskapet har utvecklats via olika skeden, så som satsningar på kvalitet och kundtillfredsställelse, yrkesmässighet, självständighet och ansvarstagande, transformativt ledarskap och lägre hierarkier i organisationsstrukturerna (Dolan, Garcia, Diegoli & Auerbach, 2000, s. 6; Dolan & Garcia, 2002, s. 104 – 105).

På engelska talar man om management när det handlar om att leda saker och om leadership när det handlar om att leda människor. (Lönqvist, 2000, s. 161). De här aspekterna hör ihop och en bra ledare behöver behärska båda delområdena. Begreppet management betonar sakers ordning och kontinuitet i ledarskapet samt understryker olika målsättningar på kort sikt, medan leadership -begreppet styr verksamheten på längre sikt och hör ihop med genomförandet av förändringar med hjälp av människor. Den här indelningen är dock konstgjord och i verkligheten kan man inte skilja åt dessa två aspekter av ledarskap, men tyngdpunkten mellan dem kan variera. Idag föredrar man ett ledarskap som betonar leadership mera än management. (Lönqvist, 2000, s. 161). Kauppinen (2002, s. 39, 176) konstaterar att leadership och management förenas i ett värdebaserat ledarskap. Ett värdebaserat ledarskap innebär dock framför allt att leda människor. Ciulla (1999, s. 167) menar å sin sida att en bra ledare inte är endera effektiv eller etisk, utan bäggedera samtidigt. Olika situationer kräver olika slags ledarskap och en effektiv ledare klarar av att anpassa sin ledarskapsstil till olika situationer (Sydänmaanlakka, 2004, s. 35). Ett leadership -baserat ledarskap innebär att man för en dialog kring organisationens värderingar (Dolan & Garcia, 2002, s. 101 – 104).

När en ledare funderar över sitt ledarskap är det bra att utgå från organisationens värderingar, vision, strategi och verksamhetsmiljö. Man ska alltid utgå från ledarskapets objekt eller målet för ledarskapet, eftersom det ledarskap som fungerar på en avdelning inte nödvändigtvis behöver fungera på en annan avdelning. Det lönar sig att fästa uppmärksamhet vid rådande verksamhetskultur och arbetssätt. Det är också skäl att fundera på om man vill bibehålla det rådande

arbetsättet eller genomföra små eller stora förändringar, eftersom detta inverkar på ledarskapet. Därefter kan man definiera sin egen ledarskapsfilosofi och påbörja själva utvecklingsarbetet, som fokuserar på konkreta handlingar. Det här utvecklingsarbetet innebär också att man planterar organisationens värderingar, att nya värderingar föds och att rådande värderingar klassificeras. (Aaltonen et al., 2003, s. 195.)

4 Metod och forskningsansats

I det här kapitlet presenteras avhandlingens metod, forskningsansats, datainsamlingsmetod och principerna för resultatrapportering. Undersökningens praktiska genomförande tas även upp till behandling. Vidare diskuteras undersökningens reliabilitet och etiska ställningstaganden. Metodkapitlet innehåller också information om den undersökta organisationen, dess värderingar och de uttalade värderingar som organisationens förmän förväntas omfatta.

Avhandlingens syfte är att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Jag har valt Snellmans Köttförädling Ab som objekt för min undersökning, eftersom jag uppfattar dem som ett värdebaserat företag. Valet av undersökningsobjekt kan tyckas kontroversiellt, eftersom köttförädlingsbranschens verksamhet kan ifrågasättas både ur ett ekologiskt och ur ett etiskt värdeperspektiv. Detta gör i mitt tycke valet av undersökningsobjekt extra intressant. Kanske är det just dessa motstridiga intressen – människans lust att äta kött å ena sidan och det ekologiskt tvivelaktiga med att äta kött å andra sidan – som fått Snellmans Köttförädling Ab att reflektera över värdefrågorna. Enligt personalchef Lena Holmberg har man jobbat aktivt med värderingarna inom Snellmans Köttförädling Ab sedan 2017 (personlig kommunikation, Holmberg, 1 augusti 2019). De värderingar som den undersökta organisationens förmän förväntas omfatta finns formulerade i en så kallad hustavla för förmännen (BILAGA 1) och utgör således en del av organisationens uttalade värderingar. Företagets uttalade värderingar kommer att analyseras med hjälp av en innehållsanalys där Schwartz värdeteori (figur 1) används som analysredskap. Genom att undersöka förmännens utagerade värderingar eftersträvas ett jämförande perspektiv. Det här kommer att ske genom observation av förmännen under fem stycken möten. Observationerna kommer att renskrivas och dessa etnografiska observationsbeskrivningar kommer att analyseras. De utagerade värderingarna kommer dessutom att analyseras med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori. Ett par möteskallelser ingår också i det material som utgör företagets utagerade värderingar. Slutligen kommer den undersökta organisationens uttalade värderingar att jämföras med de utagerade värderingarna.

Den här undersökningen är till sin natur en etnografisk fallstudie. I praktiken betyder detta att fallstudien utgör undersökningens forskningsansats, och att etnografiska metoder används för att samla in data. Den insamlade informationen kommer i sin tur att analyseras med hjälp av etnografiska observationsbeskrivningar och innehållsanalys, där Schwartz värdeteori (figur 1) utgör analysredskapet.

4.1 Etnografisk fallstudie

Merriam (1994, s. 36) menar att man använder fallstudier inom pedagogiken främst ”för att få en bild och förståelse av specifika frågor och problem som rör den pedagogiska praktiken.” Goetz & LeCompte (refererade i Merriam, 1994, s. 37) nämner intervjuer, källanalys, biografier, dagböcker och deltagande observation som vanliga etnografiska metoder för datainsamling. De menar att etnografi innebär en sociokulturell tolkning av den insamlade informationen. ”Som en analytisk beskrivning eller rekonstruktion av deltagarnas symboliska innebörder och deras sociala samspelelmönster återskapar den etnografiska beskrivningen för läsaren de uppfattningar, handlingsmönster, artefakter och värderingar som är gemensamma för en viss grupp människor” (Merriam, 1994, s. 37). I den här undersökningen utgör förmännens utagerade värderingar det huvudsakliga forskningsobjektet.

Forskaren börjar i allmänhet med att formulera ett forskningsproblem. Syftet med denna avhandling är, som tidigare konstaterats, att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. ”Det som vanligen styr fallstudieforskaren är frågor som rör process (varför eller hur något sker) och frågor som rör förståelse (vad, varför och hur)” (Merriam, 1994, s. 57). De forskningsfrågor som denna undersökning ämnar besvara är:

1. Hurdana utagerade värderingar kan identifieras hos förmännen på företaget?
2. Finns det skillnader mellan företagets uttalade värderingar och förmännens utagerade värderingar och hurdana är de i så fall?

Goetz & LeCompte (refererade i Merriam, 1994, s. 37) menar att det kulturella inslaget utgör ett förenande begrepp inom den pedagogiska etnografien. För att illustrera den etnografiska fallstudien används följande exempel:

En etnografisk fallundersökning av en högstadieskola skulle ta hänsyn till det omgivande samhället och skolans kulturella kontext. En beskrivning av skolans omgivning, socioekonomiska faktorer, invandrarnas betydelse för lokalsamhället, föräldrarnas och de anställdas attityder gentemot utbildning och pedagogik – allt detta utgör viktiga ingredienser i den här typen av etnografiska fallstudier.” (Merriam, 1994, s. 37.)

Enligt Merriam (1994, s. 40) kan slutprodukten av en fallstudie vara beskrivande, tolkande eller värderande. Tolkande fallstudier rymmer många beskrivningar och de är mera analytiska än

rent deskriptiva fallstudier. Den deskriptiva informationen används för att utveckla begreppsliga kategorier eller för att belysa, stödja och ifrågasätta teoretiska förutsättningar. ”En fallstudieforskare samlar in så mycket information om problemet eller frågeställningen som möjligt i avsikt att formulera en tolkning eller en teori om den företeelse som studeras” (Merriam, 1994, s. 41).

Baserat på tidigare forskning av Kenny & Grotelueschen menar Merriam (1994, s. 43) att fallstudier lämpar sig som metod bland annat när syftet är inriktat på humanistiska resultat eller kulturella skillnader. Enligt Bromley (refererad i Merriam, 1994, s. 44) är syftet med fallstudier inte att komma fram till den sanna tolkningen av fakta, utan snarare att undanröja felaktiga slutsatser så att man får fram den bästa och mest övertygande tolkningen. Fallstudier passar också bra för unika situationer. Fallstudien utgör i allmänhet en holistisk och dynamisk redogörelse. Vidare skrivs den på så kallad vanlig svenska och kan således nå en större publik än en rapport som använder sig av ett mycket vetenskapligt språk. (Merriam, 1994, s. 44.)

”Metoden är förankrad i verkliga situationer och därför resulterar fallstudier i en rikhaltig och holistisk redogörelse av företeelsen” (Merriam, 1994, s. 46). Fallstudien eftersträvar en rik och tät beskrivning av det aktuella fallet. Risken finns att slutprodukten blir för lång, detaljerad eller alltför ingående. Beskrivande fallstudier kan ibland förenkla eller överdriva faktorer i en situation, vilket kan leda till att läsaren drar felaktiga slutsatser. Vidare är forskaren själv det främsta instrumentet när det gäller insamling och analys av data. Det har sina fördelar, men också sina nackdelar. Att observera och intervjua är inte heller alldeles enkelt. Dessutom finns det inga klara riktlinjer för hur den insamlade informationen ska analyseras eller hur slutrapporten ska se ut. (Merriam, 1994, s. 47.) Detta torde innebära en stor frihet, men även ett stort ansvar, för den enskilda forskaren. Merriam (1994, s. 51) menar att en fallstudieforskare bör ha en stor tolerans för mångtydighet och samtidigt vara sensitiv:

Man måste vara sensitiv inför kontexten och alla de variabler den rymmer, t.ex. den fysiska miljön, människorna som finns i situationen, offentliga och dolda dagordningar samt icke-verbala budskap. Man måste också vara känslig när det gäller den information som samlas in. Vad säger den? Hur kan den leda till ytterligare information? I vilken utsträckning speglar informationen det som egentligen sker? Man måste slutligen vara medveten om felkällor som rör en själv som person (t.ex. egna värderingar och förutfattade meningar) och hur dessa kan påverka undersökningen.

För att få till stånd givande intervjuer och observationer behöver fallstudieforskaren vara bra på att kommunicera, iaktta och lyssna (Merriam, 1994, s. 53). Enligt Guba & Lincoln (refererade i Merriam, 1994, s. 54) kan viktiga värderingar i sociala kontexter återges på ett rättvist, hederligt och fullständigt sätt endast genom att lyssna på många individer och på många synpunkter. Merriam (1994, s. 60) skriver vidare att forskningens fokus vid en fallundersökning ligger på en enda analysenhet. I detta fall är analysenheten förmännen vid Snellmans köttförädling Ab.

4.2 Innehållsanalys

Begreppet innehållsanalys kan enligt Watt Boolsen (2007, s. 93) förstås dels som ett överordnat begrepp för disciplinen att analysera och dels som en speciell analysteknik. I betydelsen en speciell analysteknik används innehållsanalys främst när syftet är att analysera dokument och texter. Dokumenten och texterna kan analyseras endera genom kvantifiering eller genom att man bestämmer innehållet på ett systematiskt sätt utgående från på förhand fastställda kategorier. Innehållsanalys kan användas på många olika slags texter, även om den är speciellt lämpad för analys av massmedier. (Watt Boolsen, 2007, s. 93.)

Enligt Kyngäs & Vanhanen (refererade i Kärki, 2015, s. 116) är innehållsanalys ett förfaringsätt, med vars hjälp man kan analysera dokument systematiskt och objektivt. Innehållsanalysen är ett sätt att sortera, beskriva och kvantifiera det undersökta fenomenet. Med hjälp av innehållsanalys strävar man efter att konstruera sådana modeller, med vars hjälp det undersökta fenomenet kan begreppsliggöras och presenteras i koncentrerad form. Enligt Metodix (i Kärki, 2015, s. 116) omfattar innehållsanalys i huvudsak analys av verbala innehåll. Med hjälp av innehållsanalys kan man till exempel undersöka de värderingar, mål och målsättningar som förekommer i skriven text.

Pietilä (1976, s. 53-54) menar att innehållsanalys kan förstås som ett samlingsnamn för en mängd olika förfaringsätt, med vars hjälp forskaren kan göra observationer och samla information från olika dokument. Informationen kan ingå i dokumenten endera direkt eller indirekt. Informationen kan samlas in i verbal form som verbala uttryck eller i kvantifierad form. Den insamlade informationen kan vidare användas för att beskriva eller förklara det undersökta fenomenet, beroende på undersökningens syfte och forskningsfrågor. I en innehållsanalys kan forskaren redogöra för resultatet på två olika sätt; kvalitativt eller kvantitativt.

I en kvalitativ innehållsanalys strävar forskaren efter att åskådliggöra en helhetsbild av de undersökta dokumentens innehåll. Detaljer och exempel redogörs för i den skriftliga rapporten. I en kvantitativ innehållsanalys strävar forskaren efter att kategorisera innehållet i dokumenten i lämpliga kategorier. Att materialet går att kategorisera är en förutsättning för en kvantitativ innehållsanalys. Detta förutsätter att man kan identifiera kriterier för kategorisering. Om textmängden som ska analyseras är stor eller om man eftersträvar jämförelse, brukar en kvantitativ innehållsanalys rekommenderas. En kvantitativ innehållsanalys berikas gärna med verbala beskrivningar och exempel. På så sätt kan forskaren åskådliggöra både de stora linjerna och helheterna, men också de intressanta detaljerna. (Pietilä, 1976, s. 31-34.)

Innan processen med innehållsanalys inleds, måste forskaren ta ställning till om hen analyserar endast tydliga utsagor, eller om hen även analyserar dolda budskap i dokumenten. När även dolda budskap analyseras, innehåller analysen alltid tolkning. (Kyngäs & Vanhanen i Kärki, 2015, s. 118.) I dessa fall bör man vara medveten om att varje tolkning kan ifrågasättas och att man kan finna motargument och alternativ till varje tolkning, samt att ingen tolkning av ett fenomen är uttömmande. (Palonen i Kärki, 2015, s. 118.) Innehållsanalysen är endera induktiv eller deduktiv. I en induktiv innehållsanalys framträder kategorierna ur själva materialet, medan den deduktiva innehållsanalysen är teoridrivna. (Pietilä, 1976, s. 97.) Materialet bör kodas eller klassificeras, dvs. delas upp i mindre delar enligt bestämda principer. Kodningsprinciperna avgör vad forskaren tittar efter. (Watt Boolsen, 2007. s. 89.)

Innehållsanalysen i denna pro gradu -avhandling är deduktiv, dvs. teoridrivna. Schwartz värde-teori utgör analysredskapet och de uttalade och utagerade värderingarna kategoriseras enligt de tio värdetyperna i Schwartz värdeteori. Innehållsanalysen är till sin natur kvantitativ och berikas med verbala exempel.

4.3 Datainsamlingsmetod

Etnografer arbetar i huvudsak med intervjuer och deltagande observationer, men kan även använda sig av dokument, ting, fotografier och film. För att producera etnografiskt material bör man lyssna, speja och notera. Etnografen bör således vara bra på att använda sig av sina sinnen. (Göransson, 2019, s. 105.) I den här avhandlingen kommer data främst att samlas in genom observation. Olika typer av dokument kommer också att användas. Datainsamlingsmetoderna behandlas noggrannare i de följande kapitlen. Inga regelrätta intervjuer kommer att hållas, men de samtal som förs under observationerna är en slags informell intervju. I etnografisk forskning

kan man säga att intervjuerna och observationerna berikar varandra. (Göransson, 2019, s. 107.) Informella samtal har förts med bland annat personaldirektören vid Snellmans Köttförädling Ab.

4.3.1 Observation

Som datainsamlingsmetod i denna undersökning används deltagande observation i syfte att besvara den första forskningsfrågan ”Hurdana utagerade värderingar kan identifieras hos förmännen på företaget?”. Tanken är att jag ska observera förmännen och deras utagerade värderingar under ett antal möten. Deltagande observation skiljer etnografen från annan kvalitativ forskning. Det har gjorts olika försök att klassificera etnografens roller under fältarbetet, men Göransson (2019, s. 106) anser att graden av deltagande kan variera under ett och samma fältarbete och till och med under samma observationstillfälle. Hon skriver så här:

Etnografen observerar alltid från ”insidan”, vilket betyder att det inte går att observera utan att i någon mån också delta i sammanhanget. Etnografen är inte, och ska inte vara, en fluga på väggen. Enskilda handlingar och utsagor måste tolkas i relation till ett underliggande meningssystem, vilket i sin tur förutsätter att forskaren etablerar en relation till det fält som observeras. Sedan är det givet att denna relation, och forskarens grad av deltagande, skiftar i form och intensitet. (Göransson, 2019, s. 106.)

Det finns inget entydigt svar på frågan vad som ska observeras, utan det beror på projektet och forskningssyftet. Det kan vara utmanande att hinna uppfatta och dokumentera allt som sker. Ett tips kan då vara att växelvis zooma ut (lägga märke till kontexten eller helheten) och zooma in (lägga märke till detaljer). (Göransson, 2019, s. 108.) Spradley (refererad i Göransson, 2019, s. 108) har listat nio punkter som en etnograf kan observera i den aktuella sociala situationen. Dit hör miljöer, aktörer, aktiviteter, objekt, handlingar, händelser, tid, mål och känslor. Därtill kan man fokusera på prat (vad som sägs, vem som säger vad, hur det sägs osv.) samt stämningar, ljud och dofter. Ett annat, mindre omfattande sätt att strukturera upp en observation är att fokusera på det första intrycket, centrala händelser och att fokusera på det som tycks vara meningsfullt för studiesubjekten. (Göransson, 2019, s. 109.)

En utmaning med att skriva fältanteckningar är enligt Göransson (2017, s. 112) att man inte kan dokumentera allt utan att bli distraherad. Väntar man däremot till dagens slut kan det hända att man har glömt viktiga detaljer. Därför lönar det sig att fokusera på ett begränsat antal aspekter. När man gör fältanteckningar på plats lönar det sig att ta hänsyn till sammanhanget: ”Det gäller alltså att vara lyhörd för när det fungerar att anteckna öppet eller inte, och anpassa strategierna

därefter. När det inte är möjligt att dokumentera på plats gäller det förstås att göra det så snart som möjligt i efterhand.” (Göransson, 2019, s. 117.) Det är viktigt att koncentrationen och uppmärksamheten är riktad mot det som observeras och att antecknandet inte tar över, eftersom man då kan missa viktiga saker. Man antecknar i första hand nyckelord och inte hela meningar. Man kan också rita och skissa samt komplettera med foton, ljud- och filminspelningar. Det är viktigt att hålla reda på fältanteckningarna och därför rekommenderas att man använder ett anteckningsblock och att man regelbundet renskriver sina fältanteckningar kronologiskt på datorn. Samtidigt kan man passa på att ge anteckningen en rubrik eller ett tema. Man bör tänka på att alltid ta en säkerhetskopia. (Göransson, 2019, s. 118 - 119.) Som stöd för observationerna i denna undersökning används ett observationsprotokoll (BILAGA 2). Till observationsprotokollet har idéer hämtats från Göransson (2019) och Pastuhov (2017). Observationsanteckningarna har renskrivits kontinuerligt och utgör i sin helhet 14 sidor löpande text.

4.3.2 Dokument

Enligt Göransson (2019, s. 140) spelar olika dokument en central roll i vår samtid och därför har de även sin givna plats i etnografiska undersökningar. Det finns många olika slags dokument, till exempel dagböcker, brev, post-it lappar, formella styrdokument, arbetsscheman, mötesprotokoll, broschyrer och manualer. Dokumenten kan utgöra en mer eller mindre central del av fältstudierna och det kan vara svårt för forskaren att på förhand veta vilka dokument som är relevanta för studien. Förutom att dokumenten ger information om forskningsfältet så kan de också bidra med idéer för det fortsatta arbetet. Göransson menar att en etnograf som utför fältarbete på ett företag exempelvis fotograferar konferensrum och samlar in olika slags dokument och nätbaserat material. I den här undersökningen utgörs de dokument som studeras främst av den undersökta organisationens hemsida, hustavlan för förmän (BILAGA 2) samt möteskallelser.

Dokument kan också studeras i deras sociala kontext. Då kan man till exempel notera hur dokument placeras i verksamheten, vilka dokument som är synliga på anslagstavlor etc. och vilka dokument som prioriteras bort. Man kan också fråga om dokumenten genom att intervjua de personer som producerar och använder dokumenten, eller så observerar man dokumentens tillblivelse. Man kan också observera interaktioner kring olika dokument eller studera dokumentens användning genom att följa dem och se vart de tar vägen. Förutom fältanteckningar kan man visualisera dokumenten genom fotografier, ljud- eller videoinspelningar. (Göransson, 2019, s. 142).

4.4 Information om den undersökta organisationen

Snellmans Köttförädling Ab är ett finländskt familjeföretag som tillverkar högklassiga kött- och charkuteriprodukter sedan år 1951. Verksamheten består av anskaffning, slakteri, nedskärning, köttförädling och charkuteriproduktion. Kvalitetstänkandet går som en röd tråd genom hela processen. Ända sedan begynnelsen har man prioriterat kvalitet framom kvantitet. Kötthalten i produkterna är hög och man använder inga onödiga tillsatssämnen. (Snellmans Köttförädling Ab, 2020; Snellman-koncernen, 2020.)

Familjeföretaget växte och sedan år 2005 har man verkat som en koncern med två verksamhetsområden, köttförädling och färdigmat. Köttförädlingens produkter säljs under varumärkena Herr Snellman, Familjen Snellman, MUSH, Fodax och Figen, medan färdigmatens produkter säljs under varumärkena Kokkikartano, Mr Panini, Carolines kök och Snellman pro. Objektet för denna undersökning är Snellmans Köttförädling Ab, som är den största och äldsta delen av Snellman-koncernen. Cirka 700 personer arbetar på fabriken i Jakobstad, där även huvudkontoret finns. Man samarbetar med cirka 2200 producenter av gris- och nötkött. För att få fram bästa möjliga råvaror har man ett kvalitetsprogram som kallas Lantgårdens Bästa. Viktiga principer är samarbete, delaktighet och spårbarhet. (Snellmans Köttförädling Ab, 2020; Snellman-koncernen, 2020.)

På hemsidan (Snellmans Köttförädling Ab, 2020) redogör man för sin verksamhets- och livsmedelssäkerhetspolitik. Enligt hemsidan är verksamheten ärlig, människonära och bygger på en hög företagsetik. Produkterna tillverkas av rena råvaror av god kvalitet. Man strävar också efter en trivsamt och motiverande arbetsmiljö. Vidare uppger man att företaget är konsumentstyrt, trovärdigt och följer myndighetskraven. Företaget beskriver sig självt som dynamiskt och utvecklar och förbättrar sin verksamhet på omgivningens och framtidens villkor. Miljöpolitiken är enligt egen utsago ansvarsfull och man strävar efter att använda råvaror och energi så effektivt som möjligt.

Ansvar har fått en egen flik på hemsidan (Snellmans Köttförädling Ab, 2020). Man säger sig sträva efter ansvarsfullhet i relation till människor, djur, miljö och produkter. Människosynen grundar sig på värderingen att man ska bemöta andra så som man själv vill bli bemött. Omsorg,

förtroende och engagemang präglar verksamheten. Man uppger att man värnar om djurens välmående och strävar ständigt efter att minska verksamhetens miljöbelastning. Rent konkret har man bland annat övergått till att använda biogas i stället för olja på fabriken och minskat på mängden förpackningsplast. Produkterna tillverkas alltid av finländskt kött. Roland Snellman, VD, sammanfattar ansvaret så här: ”För oss betyder ansvar framförallt något så enkelt som att konsumenten med gott samvete skall kunna välja våra produkter från butikshyllan” (Snellmans Köttförädling Ab, 2020). Samtidigt torde alla medvetna konsumenter vara införstådda med att det mest hållbara ur ekologisk synvinkel vore att inte alls äta kött. Om man ändå väljer att äta kött, vilket de flesta av oss finländare gör, tänker jag att Snellmans produkter är ett bra och ansvarsfullt val. Det är förmodligen det som Roland Snellman syftar på.

På Snellman-koncernens hemsida presenteras även koncernens värderingar, vision och mission kortfattat. Den enda värdering som nämns är ”bemöt andra så som du själv vill bli bemött”, som beskriver hur man jobbar inom Snellman-koncernen. Här finns alltså också en teologisk underton. Enligt hemsidan hjälper värderingarna företaget att göra val ”som gör gott på riktigt” (Snellman-koncernen, 2020.) Enligt hemsidan syns värderingarna i den praktiska verksamheten, vilket tyder på att man strävar efter värdekongruens mellan uttalade och utagerade värderingar (Gopinath, Nair & Thangaraj, 2018.) Enligt personalchef Lena Holmberg har man jobbat aktivt med värderingarna inom Snellmans köttförädling Ab sedan 2017 (personlig kommunikation, Holmberg, 1 augusti 2019). Man har även formulerat en hustavla för förmännen (BILAGA 1). Enligt den ska en Snellman-ledare bry sig om, bygga förtroende och främja samarbete, vara en vägvisare samt inspirera och skapa möjligheter.

Enligt personaldirektör Lena Holmberg (personlig kommunikation, 29 september 2020) har man utbildat förmännen vid Snellmans Köttförädling Ab i coachande ledarskap sedan slutet av 2017. Utbildningen är omfattande och våren 2019 tog nästan 100 personer examen inom ledarskap på olika nivåer under temat coachande ledarskap. För tillfället får 68 personer utbildning inom coachande ledarskap.

Enligt en bloggtext som handlar om hur Snellmans utbildar sina chefer i coaching bygger ett coachande ledarskap på att man arbetar utgående från varje medarbetares egen vilja att lära sig och utvecklas. Coachingen sporrar människor till att vara nyfikna, dela med sig av sina idéer, hitta lösningar och uppnå bättre resultat i arbetet. (Positive Solutions, 2020). I samma bloggtext hittas ett citat av Ronnie Granlund, produktionschef på Snellmans Köttförädling Ab:

I det coachande ledarskapet hjälper man människor att ta egna beslut. Då blir saker oftast genomförda mer effektivt än om personalen bara får ta emot order. Det är oerhört kraftfullt att låta människor själva vara delaktiga och välja sin väg och till och med göra sina egna misstag i trygg och tillåtande miljö. Misstag är många gånger värdefulla lärdomar.

4.5 Urval och undersökningens praktiska genomförande

Fallet i denna undersökning är Snellmans Köttförädling Ab. Enligt Merriam (1994, s. 60) finns det i allmänhet inom varje fall många platser som kan observeras, många människor som kan intervjuas och många dokument som kan läsas. Burgess (refererad i Merriam, 1994, s. 60) anser därför att forskarens uppgift är att ”bestämma sig för var och när observationen ska göras, vem som ska observeras samt vad som ska observeras”.

4.5.1 Urval

Det finns två typer av urval, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Inom kvalitativa fallstudier är icke-sannolikhetsurval den främsta metoden. Målet för kvalitativ forskning är inte generalisering i statistisk bemärkelse. Många antropologer, däribland Honigmann (refererad i Merriam, 1994, s. 61) anser att icke-sannolikhetsurval är logiska så länge de inte används för att svara på frågor av kvantitativ natur, utan för att lösa kvalitativa problem. Icke-sannolikhetsurval kommer att tillämpas i denna undersökning.

Icke-sannolikhetsurval delas vidare in i målinriktade och kriterierelaterade urval. Ett målinriktat urval görs på ett sådant sätt att forskaren lär sig så mycket som möjligt och baseras på antagandet att forskaren önskar förstå, upptäcka och få insikt. Ett kriterierelaterat urval innebär att forskaren beskriver de kriterier som ska gälla för att en enhet ska inkluderas i undersökningen. Därefter söker man efter ett urval som passar in på dessa kriterier. (Merriam, 1994, s. 63.) I den här undersökningen kommer ett kriterierelaterat urval att användas.

Vidare finns det många olika typer av kriterierelaterat urval. Goetz & LeCompte (refererade i Merriam, 1994, s. 63) redogör för de olika typerna av kriterierelaterat urval. Dessa brukar användas för att identifiera ett urval innan undersökningen påbörjats eller i ett tidigt skede av

undersökningen. Man utgår då från en utgångsgrupp. I den här undersökningen utgör förmännen vid Snellmans Köttförädling Ab utgångsgruppen. Det kriterierelaterade urvalet kan vara ett heltäckande urval, ett kvoturval, ett nätverksurval, ett extremt urval, ett typfallsurval, ett urval som utgår från det unika, ett urval baserat på personlig kännedom, ett jämförelseurval eller ett idealtypiskt urval. (Merriam, 1994, s. 63.) I den här undersökningen kommer jag att använda mig av ett urval baserat på personlig kännedom. Urval som baserar sig på personlig kännedom innebär att man väljer individer utgående från en experts rekommendation, till exempel om en rektor väljer ut elever som kommer med i urvalet. Urvalet baserar sig då på forskarens kravlista.

4.5.2 Undersökningens praktiska genomförande

Den här undersökningen har två skeden. I det första skedet analyseras den undersökta organisationens uttalade värderingar med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori. De dokument som analyseras utgörs av den undersökta organisationens hemsida och hustavlan för förmän (BILAGA 1). I det andra skedet följer observation av ett antal förmän på Snellmans Köttförädling Ab, med syftet att undersöka förmännens utagerade värderingar. Avsikten är att observera förmän under fem stycken möten på Snellmans Köttförädling Ab. I det här skedet kommer jag att använda mig av ett urval som baserar sig på personlig kännedom. Personaldirektör Lena Holmberg kommer att föreslå några möten som jag kan observera. Med tanke på undersökningens utfall är det inte avgörande vilka förmän som observeras. Ett möte kan bestå av ett varierande antal förmän och gruppen får gärna vara så heterogen som möjligt med tanke på förmännens kön, ålder, språk (svenska/finska) och ledarskapsfarenhet. Deltagarna i de olika mötena kan variera, men det kan också vara samma deltagare på flera möten. Mötena bör äga rum i september-oktober 2020 och det är viktigt att alla deltagare förhåller sig positivt till att delta i undersökningen. Några andra kriterier finns inte. Det exakta antalet möten som observeras slås fast beroende på hur undersökningen framskrider. Jag antecknar kontinuerligt under observationernas gång och observationerna renskrivs. Därefter analyseras de etnografiska observationsbeskrivningarna. De utagerade värderingarna analyseras också med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori, varefter de uttalade värderingarna jämförs med de utagerade värderingarna.

En kvantitativ innehållsanalys används enligt Pietilä (1976, s. 32-33) när forskaren vill kategorisera innehållet i dokumenten i lämpliga kategorier. En förutsättning för kvantitativ innehållsanalys är att materialet går att kategorisera. I den här undersökningen kategoriseras materialet med hjälp av de tio värdetyperna i Schwartz värdeteori om de individuella värderingarna (figur

1). Innehållsanalysen är således deduktiv eller teoridriven. I likhet med Kärkis undersökning (Kärki, 2015, s. 120) har jag inte använt några andra kategorier än de tio värdetyperna i Schwartz värdeteori i denna undersökning, trots att finländska värdeundersökningar har påvisat ytterligare värderingar och värdetyper, t.ex. värderingar som har att göra med arbete, utbildning och andlighet. Värderingar som har att göra med arbete, utbildning och andlighet har jag i stället hänfört till någon av Schwartz tio värdetyper. Detta beslut motiverar jag i likhet med Kärki (2015, s. 120) med att Schwartz värdeteori används i analysen och de uttalade och utagerade värderingarna klassificeras enligt Schwartz modell för relationen mellan värdetyperna (figur 1), där förändringsberedskap och konservatism ställs mot varandra på den vågräta axeln, medan självöverskridande och självhävdelse ställs mot varandra på den lodräta axeln. Kärki (2015, s. 121) konstaterar att det vore svårt att analysera resultatet utgående från Schwartz fyra värdedimensioner om man tillsatte ytterligare värdetyper än de tio som ingår i Schwartz värdeteori, och jag är benägen att hålla med honom.

En kvantitativ innehållsanalys brukar rekommenderas när man eftersträvar jämförelse (Pietilä, 1976, s. 34), vilket motiverar valet av kvantitativ innehållsanalys i denna undersökning. I den här undersökningen ska den undersökta organisationens uttalade värderingar jämföras med förännens utagerade värderingar. De tio värdetyper (Schwartz, 1992) som utgör kategorierna i denna undersökning är makt, prestation, hedonism, stimulans, självständighet, universalism, välvillighet, traditioner, konformitet och trygghet. De värdeladdade utsagorna i de skriftliga dokumenten och observationsbeskrivningarna kommer att hänföras till någon av de tio värdetyperna. Som informationsenheter fungerar ord, fraser, meningar och till och med hela stycken. De värdeladdade utsagorna har samma vikt sinsemellan, oberoende av om den värdeladdade utsagan har formulerats med ett eller flera ord, förutsatt att utsagan representerar endast en värdetyp. I de fall där ett ord eller en fras/mening representerar flera olika värdetyper räknas samtliga värdetyper med. Detta beslut baserar jag på Schwartz (1992, s. 5), som konstaterar att vissa värderingar kan representera flera än en värdetyp. De värdeladdade utsagorna hänförs till de värdetyper som de huvudsakligen anses representera. Kategoriseringsprinciperna är noggrant avvägda och kategoriseringarna kontrolleras omsorgsfullt för att säkerställa att samma kategoriseringsprinciper gäller för hela det undersökta materialet. Detta förbättrar undersökningens reliabilitet och jämförbarhet.

4.6 Analys och resultatrapportering

Merriam (1994, s. 137) beskriver analyskedet som följer:

”Slutprodukten i en fallundersökning formas av den information som samlas in och av den analys som görs kontinuerligt. Utan en sådan ständig analys riskerar man att i slutfasen ha information som är oklar, som bara utgör en upprepning av vad man redan visste eller som är alltför omfattande för att man ska kunna analysera den. Den information som analyserats efterhand som den samlats in är både upplysande och mångsidig.”

Enligt Merriam är det alltså viktigt att datainsamling och analys sker samtidigt. Bogdan & Biklen (refererade i Merriam, 1994, s. 137) ger tio råd för hur man ska analysera informationen efterhand. Enligt dem är det viktigt att forskaren avgränsar sin undersökning. Forskaren måste också besluta vilken typ av undersökning hen vill utföra, det vill säga om miljön ska beskrivas fullständigt eller om det bara är en viss aspekt av miljön som intresserar. Forskaren bör utveckla analytiska frågor och varje observation eller intervju ska åtminstone delvis styras av vad den föregående gett. Därför är det viktigt att forskaren fortlöpande för anteckningar och också regelbundet läser igenom dem. Det är viktigt att forskaren stimulerar sitt kritiska tänkande. Att skriva PM och minneslistor och reflektera över dem i relation till olika teoretiska och metodologiska frågor kan vara värdefullt. Man ska också pröva sina idéer och tankar på de människor man kommer i kontakt med. Analysen kan utvecklas och luckor i beskrivningen fyllas ut med hjälp av vissa så kallade nyckelinformanter. Vidare ska man börja gå igenom litteraturen medan man befinner sig på fältet. Att leka med ord, begrepp och analogier kan också vara värdefullt.

Enligt Lincoln & Guba (refererade i Merriam, 1994, s. 138-140) ska man avsluta informationsinsamlingen när källorna börjar ta slut, kategorierna börjar bli mättade, vissa regelbundenheter visar sig eller om man börjar ha information i övermått. Därefter sammanställer man all information man har om fallet och organiserar den endera tidsmässigt eller ämnesmässigt. Det är bra att organisera informationen med hjälp av ett schema. Informationen kan då kategoriseras utgående från schemat.

Som redan konstaterades i kapitel 4.1 kan olika fallundersökningar ha olika analys- eller tolkningsnivåer. Det som förenar olika typer av fallstudier är ”den berättande struktur som kommer till användning när man presenterar informationen” (Merriam, 1994, s. 140). Forskaren konsoliderar, reducerar och delvis tolkar informationen för att komma fram till trovärdiga slutsatser

och generaliseringar baserat på empiriska data. Rent deskriptiva fallstudier har kritiserats för att de inte nödvändigtvis gör rättvisa åt den insamlade informationen. När läsaren själv ska dra slutsatser riskerar man feltolkningar och resultaten kan också trivialiseras av läsaren. (Merriam, 1994, s. 142-143). Målet för denna undersökning kunde vara en tolkande fallstudie, som inrymmer både beskrivning och tolkning av det undersökta fenomenet.

För att komma längre än det rent deskriptiva är det bra att påbörja analyskedet genom att granska den ursprungliga frågeställningen. Det är viktigt att forskaren återgår till syftet och forskningsfrågorna i resultatrapporteringen och jämför slutresultatet med dem. När informationen sammanställts läses den igenom flera gånger från början till slut. Man för här en dialog med den insamlade informationen. Forskaren söker efter mönster och regelbundenheter, som omformas till kategorier. Mönstren och kategorierna grundar sig på det insamlade datamaterialet. (Merriam, 1994, s. 143.) I den här undersökningen utgörs kategorierna av de tio värdetyperna i Schwartz värdeteori och min utmaning som forskare är framför allt att koda materialet så sanningsenligt, objektivt och trovärdigt som möjligt, samt att analysera resultatet.

I arbetet med att finna kategorier kan man ha nytta av olika informationsenheter, dvs. en fras, en mening eller ett stycke som senare kan användas för att avgränsa kategorierna. Man kan till exempel koda enheterna i marginalen på intervjuutskriften, fältanteckningarna och dokumenten. (Merriam, 1994, s. 144.) Arbetet med kategorierna är en slags innehållsanalys. Ofta är det forskaren själv som konstruerar kategorierna, men forskaren kan också låta deltagarna forma kategorierna eller låna idéer från något redan existerande klassifikationssystem. Man sorterar då informationen enligt de kategorier man lånat. Forskaren bör dock vara medveten om att uppkomsten av nya kategorier kan hindras av att man använder ett lånat klassifikationssystem. (Merriam, 1994, s. 149.)

I denna avhandling kommer jag att utgå från de kategorier som finns i Schwartz värdeteori (figur 1). Min uppgift som forskare blir därmed att identifiera informationsenheter, som senare kan passas in i de olika kategorierna. Jag är medveten om de begränsningar som det innebär att arbeta med ett färdigt klassifikationssystem, men jag anser att fördelarna med att använda ett universellt och välkänt klassifikationssystem (Helkama, 2015; Puohiniemi, 2003; Schwartz, 2012) överväger nackdelarna. Schwartz värdeteori har utvecklats med hjälp av undersökningar som gjorts i över 70 länder och är enligt Puohiniemi (2012) vår tids mest vedertagna teori om individens värderingar. Även om den är utvecklad för att mäta individuella värderingar, så har den visat sig fungera bra även när det gäller att söka och identifiera olika företags värderingar.

Puohiniemi (2003, s. 23) har använt Schwartz värdeteori som teoretisk referensram i de företags-specifika värdeundersökningar som han utfört sedan år 1995.

Puohiniemi har använt sig av gruppdiskussioner för att identifiera företagens värderingar, medan jag i denna undersökning använder mig av observation av möten. Upplägget i min undersökning är således annorlunda än upplägget i Puohiniemis undersökningar. Puohiniemi identifierar tillsammans med företagets representanter företagets utagerade värderingar, för att därefter kunna formulera företagets uttalade värderingar. I fallet Snellmans Köttförädling Ab är företagets uttalade värderingar redan formulerade, medan min uppgift som forskare blir att undersöka om de uttalade värderingarna stämmer överens med de utagerade värderingarna, dvs. om det finns en värdekongruens.

I denna undersökning används en analysmetod som påminner om den som Kärki (2015) har använt i sin undersökning. Kärki undersöker i sin doktorsavhandling värderingarna i den finländska grundläggande utbildningens utbildningspolitiska fostrans- och lärandemål åren 1994 - 2012, med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori. Enligt Kyngäs & Vanhanen (refererade i Kärki, 2015, s. 121) samt Pietilä (1976, s. 93-94) är innehållsanalysens syfte att producera kategorier, begrepp, begreppssystem, begreppskartor och modeller som åskådliggör det undersökta fenomenet och de undersökta dokumenten i koncentrerad form. Med begreppssystem, begreppskartor och modeller avses den helhet som åskådliggör det undersökta fenomenet, och som presenterar begrepp, begreppens hierarki och deras möjliga förhållanden till varandra. Som ett resultat av innehållsanalysen i denna undersökning skapas modeller, som åskådliggör de undersökta värdeladdade utsagorna i koncentrerad form. Modellerna åskådliggör hur de undersökta värdeladdade utsagorna fördelar sig procentuellt mellan de olika värdetyperna. Dessutom åskådliggörs värdebetoningarna i de undersökta dokumenten med hjälp av en värdekarta som bygger på Schwartz (2012) fyra värdedimensioner, vilket underlättar jämförelsen av de uttalade och utagerade värderingarna. Värdekartan liknar till sin uppbyggnad Schwartz värdeteori (figur 1). Resultaten presenteras även i tabellform.

Av tabellen nedan (tabell 1) framgår Schwartz tio värdetyper som de värdeladdade utsagorna kommer att hänföras till, målsättningarna och värderingarna för respektive värdetyp samt exempel på sådana värdeladdade utsagor som skulle representera denna värdetyp. I innehållsanalysen kommer jag att utgå från klassificeringen i denna tabell.

Värdetyp	Värdetypens målsättningar	Värdetypens värderingar	Exempel på sådana värdeladdade utsagor som skulle representera denna värdetyp
1. Makt	Samhällelig status, position och heder, att kontrollera människor och naturtillgångar, herravälde	Samhällelig makt, auktoritet, förmögenhet, att skydda sin offentliga image, samhällelig uppskattning	Att bli Finlands ledande företag inom köttförädlingsbranschen, att förbättra konkurrenskraften, internationell framgång
2. Prestation	Personlig framgång genom att påvisa kompetens i enlighet med de samhälleliga bedömningskriterierna	Framgång, meriter, ambition, inflytande, intelligens	Kunnande och kompetens, framgång i arbete och studier, effektiv beredskap att lära sig, livslångt lärande, att främja datastrukturen, att utveckla sitt tänkande
3. Hedonism	Eget välbehag och njutning	Välbehag, njutning, livsglädje.	Arbetsglädje och arbetstillfredsställelse, att tillfredsställa sitt behov av motion, att njuta av konst
4. Stimulans	Spänning, nyhet, utmaningar i livet	Djärvhet, ett spännande liv, ett omväxlande liv, vilja att ställas inför nya utmaningar	Att införskaffa upplevelser, att utvidga sin erfarenhetsvärld, att finna upplevelser i litteraturen
5. Självständighet	Självständig(t) tänkande, handling, beslutsfattande, utforskande, kreativitet	Kreativitet, frihet, självständighet, nyfikenhet, att välja sina egna målsättningar, självrespekt, att forska och skapa nytt	Kreativitet, självstyrning, att ta egna initiativ, självständigt arbete, att definiera sina egna lärandemål, ansvarstagande i arbete och studier, att växa till en självständig individ som tar egna initiativ
6. Universalism	Att förstå och värdesätta alla människors och naturens välmående, tolerans, beskydd	Tolerans, uppskattning, visdom, vidsynthet, samhällelig och social rättvisa, jämlikhet, världsfred, naturens skönhet, naturskydd, enhet med naturen	Att respektera de mänskliga rättigheterna, att värna om jordens livskraft, att främja rättvisa och jämlikhet, att acceptera människors olikhet, att acceptera ett mångkulturellt samhälle, hållbar utveckling, att lära sig ett ekologiskt levnadssätt, naturskydd. Företagets samhälls- och miljöansvar
7. Välvillighet	Att värna om och förbättra dom människornas välmående, som vi regelbundet är i kontakt med personligen	Hjälpsamhet, ärlighet, benägenhet att förlåta, lojalitet, pålitlighet, ansvarstagande, sann vänskap, mogen kärlek	Sociala färdigheter, samarbetsfärdigheter och kommunikativa färdigheter, tolerans, fördomsfrihet, att acceptera alla

			människor, artighet. Handlar ofta om personalen och kunderna i ett företag. Observera att de utsagor som kan hänföras till värdetyperna välvillighet ofta kan hänföras också till andra värdetyper, t.ex. universalism, konformitet och prestation
8. Traditioner	Att respektera, förbinda sig till och godkänna sådana vanor och tanke-mönster som det traditionella samhället och religionen förutsätter	Ödmjukhet, att acceptera sin roll i livet, religiositet, att respektera traditioner, rimlighet	Att värna om den nationella kulturtraditionen, att ta till sig det egna kulturarvet, att värna om traditionerna, att värdesätta den nationella traditionen, att känna och uppskatta sitt eget andliga och materiella kulturarv, att känna sin egen religions eller livsåskådnings rötter och dess betydelse
9. Konformitet	Att inskränka sådan verksamhet, sådana tendenser och ingivelser som troligen skulle störa eller skada andra människor och skada gemenskapens sociala förväntningar och regler för uppförandet	Lydnad, artighet, självdisciplin, att respektera sina egna föräldrar och äldre människor	Att förstå innebörden av gemensamt överenskomna regler, att följa givna instruktioner i skola, arbete, närmiljö och i trafiken. Även en positiv känsla av samhörighet och vi-anda
10. Trygghet	Trygghet för individen, människorelationerna och samhället, balans och stabilitet	Familjens trygghet, nationell säkerhet, samhällsordning, renhet, utbytande av tjänster, känsla av samhörighet, hälsa.	Att lära sig fungera i den omgivande miljön på ett tryggt sätt så att man skyddar sig själv, att lära sig arbeta och röra sig på ett tryggt sätt, att ta till sig hygieniska, ergonomiska och trygga arbets-sätt, att ta till sig hälsosamma levnadsvanor. Pålitlighet, kvalitet och kontinuitet

Tabell 1: Värdetyperna i Schwartz värdeteori, värdetyperns målsättningar, värdetyperns värderingar och exempel på sådana värdeladdade utsagor som skulle representera respektive värdetyp. (Schwartz & Huismans samt Schwartz & Rubel-Lifschitz i Kärki, 2015, s. 125-126; Kärki, 2015, s. 125-126; Helkama, 2015; Puohiniemi, 2003, s. 25)

Många värdeladdade utsagor kan hänföras till flera olika värdetyper. Enligt Kärki (2015, s.127) är bildning och allmänbildning exempel på sådana begrepp som kan hänföras till flera olika värdetyper. Värdeladdade utsagor som har att göra med bildning och allmänbildning kan hänföras till värdetyperna prestation (kunnande), självständighet (självständigt tänkande och handlande), universalism (att värna om människans och naturens välbefinnande), välvillighet (sociala färdigheter), traditioner (att förstå och respektera sin kultur och dess traditioner), konformitet (artighet och gott uppförande) och trygghet (att värna om sin egen, medmänniskornas och samhällets trygghet, kontinuitet och hälsa.) Värdeladdade utsagor som har att göra med bildning och allmänbildning kan alltså enligt Kärki (2015, s. 128) hänföras till alla andra värdetyper förutom makt, hedonism och stimulans.

Enligt Kärki (2015, s. 129) kan också sådana värdeladdade utsagor som har att göra med samarbete, interaktion och sociala färdigheter hänföras till flera olika värdetyper. Dessa begrepp har att göra med tolerans och uppskattning, alltså kan de hänföras till värdetypen universalism. Andra viktiga värderingar som har att göra med samarbete, interaktion och sociala färdigheter är hjälpsamhet, ärlighet och förlåtelse, alltså kan dessa även hänföras till värdetypen välvillighet. Artighet och respekt för andra är sådana värderingar som också ingår i samarbete, interaktion och sociala färdigheter. Följaktligen kan dessa hänföras till värdetypen konformitet. När man talar om sociala färdigheter och mellanmänniska kontakter brukar man också syfta på sådana färdigheter som behövs i studier och arbetsliv, t.ex. förmåga att samarbeta och interagera med andra människor. Således kan dessa hänföras till värdetypen prestation.

Värderingar som sorterar under andlighet kan placeras in under värdetyperna traditioner, konformitet, välvillighet och universalism. (Kärki, 2015, s. 32 - 33.) I finländska undersökningar har de värderingar som har att göra med andlighet främst hänförts till värdetyperna universalism och välvillighet, medan de värderingar som har att göra med arbete har placerats mellan värdetyperna prestation och makt. (Kärki, 2015, s. 34.) I sin finländska undersökning har Portman (2004) skapat egna värdetyper för de värderingar som har att göra med utbildning, arbete och andlighet. Portman har definierat utbildning/fostran och ett intellektuellt liv (inklusive tänkande, intellektuell verksamhet och fostrande verksamhet, att sträva efter kunskap och att skaffa sig olika färdigheter) som utbildningsvärderingar. I den här undersökningen kommer värderingar som tangerar fostran, bildning och intellektuell verksamhet att hänföras till många olika värdetyper i enlighet med Kärki (2015, s.127.)

4.7 Undersökningens validitet, reliabilitet och etiska ställningstaganden

Liksom all forskning strävar den etnografiska fallundersökningen efter att ”producera giltiga och hållbara resultat på ett etiskt godtagbart sätt” (Merriam, 1994, s. 174). Validitet och reliabilitet eftersträvas och kan uppnås om man noggrant fäster uppmärksamhet vid undersökningens grundläggande begrepp, samt hur man samlat in, analyserat och tolkat informationen. Kraven på validitet och reliabilitet bör anpassas enligt vilken typ av forskning man bedriver. Erickson (refererad i Merriam, 1994, s. 176) menar att fallstudieforskning är en slags tolkande forskning. Enligt Erickson behövs denna tolkande forskning inom pedagogiken av fem orsaker: 1. För att göra det bekanta främmande och intressant igen, till skillnad från vardagslivet som har blivit självklart och därmed osynligt. 2. För att uppnå en speciell förståelse genom dokumentation av konkreta delar av praxis. 3. För att tänka på de lokala innebörder som händelser har för de människor som det gäller. 4. För att skapa en komparativ förståelse av olika sociala miljöer. 5. För att skapa en komparativ förståelse som går utöver de omedelbara kännetecken som den specifika situationen uppvisar. Enligt denna presentation är *förståelse* den viktigaste grunden för en kvalitativ, tolkande forskning. Kriterierna för validitet och reliabilitet är då självfallet helt andra än vid naturvetenskaplig, kvantitativ forskning. Kemmis (1983) anser att det är observatörens kritiska medvetenhet och närvaro i situationen, observationstekniken, hypotesprövningen och trianguleringen när det gäller deltagarnas uppfattningar och tolkningar som gör en fallundersökning trovärdig.

4.7.1 Validitet

Inre validitet handlar om i vilken mån forskningsresultaten stämmer överens med verkligheten. Ratcliffe (refererad i Merriam, 1994, s. 177) menar att man inte kan garantera validitet på något objektivt eller universellt sätt. I stället finns det olika tolkningar av validitet. Att bara ta fasta på en enda tolkning av validitet kan innebära risker för själva undersökningen.

För att säkerställa validiteten finns det sex grundläggande strategier som forskaren kan använda sig av. För det första rekommenderas triangulering, det vill säga att man använder sig av flera forskare, flera informationskällor och flera metoder. För det andra rekommenderas deltagarkontroll, vilket innebär att de personer som delat med sig av sin information får ta ställning till forskarens beskrivningar och tolkningar, för att avgöra om resultaten verkar trovärdiga. Att låta

undersökningspersonerna granska materialet kan öka validiteten. För det tredje kan validiteten ökas genom att man gör upprepade observationer av samma företeelse under en längre tid. För det fjärde rekommenderas horisontell granskning och kritik, vilket innebär att man låter sina kollegor kommentera resultaten medan de växer fram. För det femte rekommenderas ett deltagande tillvägagångssätt i forskningen. Detta innebär att de personer som studeras involveras i forskningens alla skeden. Slutligen bör forskaren klargöra de skevheter som hen riskerar att ha med i undersökningen. (Merriam, 1994, s. 179 – 180).

En av utmaningarna med innehållsanalys ur ett reliabilitets- och validitetsperspektiv är enligt Mäkelä (1990, s. 54) forskarens subjektiva tolkning av det undersökta fenomenet. Kiviniemi (i Kärki, 2015, s. 118) menar i sin tur att olika forskare kan hitta olika klassificeringsgrunder i samma material och betona olika saker. Innehållsanalysens trovärdighet ökar om forskaren använder sig av en annan forskare, som också kategoriserar materialet. (Tuomi & Sarajarvi, 2009).

För att säkerställa validiteten i denna undersökning kommer flera informationskällor och flera datainsamlingsmetoder att användas. Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden är observation, men information kommer även att utvinnas ur dokument och från informella samtal. Flera förmän kommer att observeras. Däremot har jag inte möjlighet att använda mig av flera forskare, eftersom jag skriver denna pro gradu -avhandling ensam. Flera observationstillfällen av förmännens utagerade värderingar kommer att äga rum hösten 2020, vilket i sin tur borde förstärka validiteten. Ett deltagande tillvägagångssätt eftersträvas och det är möjligt att låta undersökningspersonerna granska materialet i den mån det känns motiverat. Att handledaren ger feedback på resultaten kan kanske också ses som en form av horisontell granskning.

En möjlig skevhet som kunde tänkas påverka undersökningsresultaten är min medvetenhet om det faktum att representanterna för familjeföretaget Snellmans Köttförädling Ab har sina rötter i den laestadianska rörelsen. Som jag uppfattar den laestadianska rörelsen står den för traditioner, konformitet och trygghet, det vill säga sådana värderingar som enligt Schwartz värdeteori (figur 1) kan tolkas som konservativa. Det är viktigt att jag är medveten om denna förförståelse när jag tar mig an den empiriska undersökningen, och att jag inte låter min förförståelse påverka undersökningens resultat och mina tolkningar.

Extern validitet

Extern validitet handlar om hur generaliserbara resultaten från undersökningen är. En förutsättning för att kunna diskutera extern validitet är att det finns en inre validitet i undersökningen. Fallstudier har i allmänhet en hög inre validitet, men man kan fråga sig om de är generaliserbara, eftersom forskaren har valt ut ett enda fall utgående från ändamålsenlighet och inte genom ett slumpmässigt urval. Fallstudiemetoden används för att man vill gå på djupet med ett specifikt fall, inte för att ta reda på något som gäller generellt för många. Likväl kan man kanske tänka sig att en generalisering utgående från ett enda fall är möjlig, men i så fall måste begreppet generalisering omdefinieras så att det passar in på den kvalitativa forskningen. (Merriam, 1994, s. 183 – 185).

Begreppet extern validitet kan uppfattas på många olika sätt. Fallstudieforskaren kan förbättra generaliserbarheten i sina resultat på olika sätt, beroende på hur fallstudieforskaren själv uppfattar begreppet extern validitet. Generaliserbarheten kan bland annat förbättras genom att fallstudieforskaren ger en rikhaltig och tillräckligt tät beskrivning, för att den som eventuellt är intresserad av att överföra resultaten ska ha tillräckligt med information för bedömningen. Fallstudieforskaren kan även avgöra hur typiskt fallet är genom att skapa en formell kategori av fallet. Då beskriver forskaren hur typisk händelsen är i jämförelse med andra i samma kategori, så att läsaren kan jämföra med sin egen situation. Slutligen kan forskaren genomföra en korsanalys inom samma fall eller mellan olika fall. (Merriam, 1994, s. 187 – 188).

4.7.2 Reliabilitet

”Reliabilitet handlar om i vilken mån ens resultat kan upprepas” (Merriam, 1994, s. 180). Mänskans beteende förändras, vilket påverkar reliabiliteten. Det är också möjligt att samma information tolkas på olika sätt. En kvalitativ undersökning som upprepas kommer således förmodligen inte att ge samma resultat som den första undersökningen. Guba & Lincoln (refererade i Merriam, 1994, s. 180) anser att reliabilitet och validitet går hand i hand. Enligt dem är validiteten viktigare än reliabiliteten, eftersom reliabilitet följer med validitet. Om den inre validiteten förstärks, så ökar också reliabiliteten.

Begreppet reliabilitet i traditionell bemärkelse stämmer inte så bra in på kvalitativ forskning. Guba & Lincoln (i Merriam, 1994, s. 182) anser därför att begreppen ”grad av beroende” och ”sammanhang” passar bättre. Goetz & LeCompte (i Merriam, 1994, s. 183) nämner tre tekniker som forskaren kan använda sig av för att försäkra att resultaten är beroende. Inledningsvis bör

forskaren klarlägga sin egen position. Hit hör att förklara bakomliggande antaganden och teorier, sin egen ställning i förhållande till undersökningsspersonerna, kriterierna för att välja informanter och det sociala sammanhang från vilket informationen härstammar. Vidare förstärker triangulering både den inre validiteten och reliabiliteten. Att använda olika metoder för insamling och analys av information är viktigt. Slutligen är det viktigt att ”följa i samma spår”, vilket innebär att forskaren bör beskriva sina metoder så detaljerat att andra forskare har möjlighet att upprepa undersökningen och göra en granskning. (Merriam, 1994, s. 183).

Merriam (1994, s. 194) sammanfattar reliabiliteten i en fallundersökning som följer:

Reliabilitet eller påtaglighet, dvs. i vilken utsträckning det finns ett sammanhang eller logik i ens resultat, kan stärkas genom att man klargör vilka utgångspunkter och vilket teoretiskt perspektiv som styrtt undersökningen, använder sig av triangulering och i detalj beskriver hur studien genomfördes samt hur man fått fram slutsatserna från den tillgängliga informationen.

4.7.3 Etiska ställningstaganden

Göransson (2019, s. 45) menar att forskaren inte kan veta på förhand exakt vilka forskningsetiska dilemman hen kommer att ställas inför, men att det finns olika vanligt förekommande etiska dilemman inom etnografisk forskning. Hon nämner informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som viktiga principer för etnografisk forskning. Informationskravet innebär att de personer som medverkar i studien får information om studiens mål, om sin egen roll i studien, att det är frivilligt att medverka och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Också eventuella risker för deltagarna ska specificeras. Samtyckeskravet handlar om att deltagarna har rätt att själva besluta om sin medverkan. Om deltagarna är yngre än 15 år bör samtycke inhämtas av vårdnadshavarna. Konfidentialitetskravet innebär att personuppgifter hanteras på ett sådant sätt att enskilda deltagare inte kan identifieras av utomstående, medan nyttjandekravet innebär att insamlade uppgifter endast får användas för forskningsändamål.

Enligt Merriam (1994, s. 189) finns det olika professionella regler och statliga förordningar som är gemensamma för all social forskning. Dit hör att försökspersonerna ska skyddas från skada, att de ska kunna bibehålla sin integritet, att de får veta vad som försiggår och att de har rätt att säga nej till att delta. I en fallundersökning är etiska frågor aktuella både under insamlingen av information och när resultaten publiceras. Walker (refererad i Merriam, 1994, s. 189 - 190)

redogör för fem specifika etiska problem som en fallstudieforskare bör ta ställning till, nämligen konfidentialitet, anonymitet, att olika intressegrupper vill få tag på och kontrollera undersökningsresultaten, läsarnas oförmåga att skilja mellan informationen och forskarens tolkning av denna, samt att forskaren blir alltför engagerad i den situation som studeras.

Intervjuer och deltagande observation som datainsamlingsmetod medför speciella etiska problem. I en intervjusituation kan respondenten känna ett tryck på sig att svara, även om hen kanske inte vill eller kan. När det gäller deltagande observation finns andra fallgröpar. En observation som sker utan att deltagarna känner till det är problematisk på sitt sätt, men även då de som blir observerade är medvetna om att de blir observerade och känner till forskningens syfte, finns risken att deltagarna avslöjar sådan information som de helst skulle ha hållit för sig själva. Det är också möjligt att forskarens närvaro påverkar och förändrar det som ska observeras. En observatör kan också bli vittne till handlingar, som leder till olika moraliska dilemman. För fallstudieforskaren är den kanske svåraste etiska frågan när man ska ingripa i dylika situationer. Att analysera offentliga dokument eller dokument som frivilligt lämnas över för att bli analyserade är i allmänhet mindre problematiskt. (Merriam, 1994, s. 191 – 192).

I analyskedet finns risk för skevhet, som beror på att forskaren utesluter sådan information som strider mot hens egna uppfattningar. Objektivitet, ärlighet och noggrannhet minskar risken för dylika skevheter och den skevhet man inte kan kontrollera bör enligt Diener & Crandall (i Merriam, 1994, s. 192) diskuteras i rapporten. Spridning av resultaten medför i sin tur risker för deltagarna bland annat när det gäller deras anonymitet. (Merriam, 1994, s. 192- 193). Göransson (2019, s. 54) menar att de forskningsetiska principerna utgör en fortgående dialog mellan forskaren och deltagarna. Hon nämner också kollegiala samtal som en bra metod för att problematisera etiska dilemman tillsammans med andra forskare.

I den här undersökningen kommer ett personligt urval att användas, där personaldirektören på Snellmans Köttförädling AB föreslår några möten som jag kan observera. Samtyckesprincipen är mycket viktig när det gäller observationerna. Jag bör vara medveten om att vissa deltagare kan ha samtyckt till att delta för att visa lojalitet eller tacksamhet mot sin förman eller mot organisationen i allmänhet (Göransson, 2019, s. 48). Om deltagaren ger ett ovilligt intryck är det skäl för mig som forskare att försäkra mig om att hen faktiskt vill delta.

Gällande konfidentialiteten är det viktigt att jag inte nämner deltagarna vid deras rätta namn. På detta sätt kan deltagarnas identitet och integritet skyddas (Göransson, 2019, s. 49). Det är också viktigt att forskaren undviker intima relationer med sina informanter, även om det är

viktigt att etablera en förtrolighet med informanterna. (Göransson, 2019, s. 54). I den här undersökningen kommer jag att eftersträva förtrolighet med informanterna men alla observationer kommer att äga rum på deltagarnas arbetsplats, Snellmans Köttförädling Ab, eller på distans. På detta sätt torde observationstillfällena bibehålla en yrkesmässig prägel och inte bli alltför intima eller privata.

5 Resultat

Undersökningens resultat presenteras både kvalitativt och kvantitativt. I det första underkapitlet redogörs för den undersökta organisationens utagerade värderingar med hjälp av etnografiska observationsbeskrivningar av de fem möten som observerats. Därefter analyseras de utagerade värderingarna i förhållande till Schwartz värdeteori och forskningsfråga 1 besvaras. Diagram åskådliggör hur de värdeladdade utsagorna ungefär fördelar sig procentuellt mellan Schwartz tio värdetyper (figur 3). Resultaten presenteras även i tabellform. I det andra underkapitlet jämförs den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar med varandra och forskningsfråga 2 besvaras. De uttalade värderingarna har också analyserats med hjälp av Schwartz värdeteori. De uttalade värderingarna utgörs av dokument av mera bestående karaktär, nämligen företagets hemsida och hustavlan för förmän (BILAGA 1). Den undersökta organisationens utagerade värderingar utgörs av muntliga eller skriftliga utsagor av mera tillfällig karaktär, nämligen möteskallelser och uttalanden under möten. Värdebetoningarna i de uttalade respektive utagerade värderingarna åskådliggörs med hjälp av en värdekarta (figur 5) som bygger på Schwartz (2012) fyra värdedimensioner.

5.1 Forskningsfråga 1

Fem stycken möten observerades med fokus på förmännens utagerade värderingar. Mötena var heterogena med avseende på bland annat mötenas tema och innehåll, deltagarantal och mötenas längd. Den ursprungliga planen var att samtliga möten skulle observeras på plats, men på grund av Coronarestriktionerna hölls tre av fem möten på Teams. Dessa tre möten observerades således digitalt. Ett par möteskallelser ingår också i de utagerade värderingar som har analyserats. Anteckningar gjordes under observationernas gång och anteckningarna renskrevs till observationsbeskrivningar. I de följande underkapitlen ges en etnografisk beskrivning av vart och ett av de fem mötena. Dessa etnografiska beskrivningar grundar sig på observationsanteckningarna. I beskrivningarna ges också exempel på hur förmännen agerar ut olika värderingar och värdetyper. I det nästsista underkapitlet ställs förmännens utagerade värderingar i relation till Schwartz värdeteori och i det sista underkapitlet sammanfattas svaret på forskningsfråga 1.

5.1.1 Första mötet

Temat för detta möte är arbetarskydd. Mötet hålls i ett ganska stort, avlångt mötesrum i huvudkontorets tredje våning. I utrymmet finns bland annat en Snellman -stand och ett par skyltdockor iförda arbetskläder och skyddsutrustning. Förutom den sammankallande förmannen, som leder mötet, finns 20 personer på plats. Deltagarna presenterar sig inte, men jag får senare veta att åtta av dem har en förmansposition inom företaget. Av dessa åtta är två representanter för personalavdelningen. Den sammankallande förmannen benämner dessa två kvinnor ”hr-tanterna”. Även arbetarskyddsfullmäktige är på plats. De övriga deltagarna fungerar, som jag förstår det, som arbetarskyddsombud för sina respektive avdelningar. En av deltagarna fungerar som sekreterare och mötet dokumenteras och protokollförs. Även om deltagarna alltså innehar olika positioner inom företaget, så uppfattar jag inte mötet som hierarkiskt.

Av deltagarna är fem kvinnor och resten män. Åldersspannet sträcker sig från ca 30 – 60 år. Den sammankallande förmannen, sekreteraren och representanterna för personalavdelningen är civilklädda, medan övriga ser ut att ha någon form av arbetskläder på sig. I början av mötet får jag presentera mig och redogör kort för min egen roll samt informerar om samtyckesprincipen. Någon av deltagarna ler, men annars tycks de inte vara så intresserade av mig.

Båda svenska och finska används under mötet och respektive deltagare använder sitt eget modersmål. Förmännen använder dock båda språken turvis och översätter vid behov. Detta uppfattar jag som ett uttryck för värdetypen välvillighet. Den sammankallande förmannen uttrycker sig delvis på dialekt. Mötet inleds med att den sammankallande förmannen hälsar deltagarna välkomna och presenterar föredragningslistan. I det här skedet frågar den sammankallande förmannen om deltagarna har övriga ärenden som de vill ta upp till diskussion. Därefter går man igenom protokollet från det förra arbetarskyddsmötet. Arbetarskyddsombuden ska tydligen snart bege sig ut på rundvandringar till de andra avdelningarna för att kartlägga olika arbetarskyddsrisiker och en ganska stor del av mötestiden går åt till att repetera och koordinera detta. Målet tycks vara att alla arbetarskyddsombud ska ha besökt alla avdelningar inom några år. Deltagarna kommenterar och ställer frågor och den sammankallande förmannen får till en ganska bra dialog.

Man diskuterar också Coronavirusets framfart och Coronablinkern. HR-avdelningen informerar om att en stor del av personalen vid den lokala arbetshälsovården har blivit satt i karantän. Detta leder i sin tur in på en diskussion om hur information delas inom den egna organisationen.

Det visar sig att vissa avdelningar har delat Coronainformation via egna WhatsApp -grupper, vilket inte anses vara ändamålsenligt. Representanterna för HR-avdelningen tar fasta på detta högaktuella tema och berättar att man för tillfället söker efter en ny applikation eller dylikt, där man kunde dela information till hela personalen. På detta sätt utageras värdetypen stimulans, som handlar om viljan att ställas inför nya utmaningar.

Sedan följer något som man kallar grupparbete. Själv skulle jag kanske kalla det gruppdiskussion. Den sammankallande förmannen delar in deltagarna i tre grupper enligt hur deltagarna sitter i mötesrummet. Till en början är det lite oklart för mig vad grupperna ska diskutera och jag saknar tydliga instruktioner. Gruppmedlemmarna tycks dock vara på det klara med att de ska diskutera vad som bör fokuseras vid rundvandringarna, dvs. vid kartläggningen av risker och belastningar på de olika avdelningarna. Den sammankallande förmannen framhåller att lika viktigt som att hitta problem är det att hitta de positiva saker som fungerar. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetypen hedonism, som står för arbetsglädje och arbetstillfredsställelse. Det blir lite rörigt när alla diskuterar samtidigt och jag hade gärna skickat en eller två av grupperna till ett annat utrymme. Den sammankallande förmannen deltar inte i gruppdiskussionerna, men alla andra deltagare deltar. Grupperna ombeds även dokumentera det dom har diskuterat. I den grupp jag observerar kommer diskussionen trögt igång och jag undrar om detta beror på min närvaro, men efter en stund diskuteras det i alla grupper. Jag snappar bland annat upp en diskussion om att olika människor har olika riskbenägenhet, men att det alltid innebär risker att jobba med människor.

När jag lyssnar till gruppdiskussionerna noterar jag att det tycks finnas någon slags kollektiv strävan efter att minimera riskerna bland deltagarna. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetypen trygghet. En kollektiv strävan efter att minimera riskerna handlar i mitt tycke uttryckligen om trygghet på arbetsplatsen och om att ta till sig trygga arbetssätt, men också om pålitlighet och kvalitet. Efter gruppdiskussionerna går man gemensamt igenom det som diskuterats inom grupperna. Mitt intryck är att uppföljningen och dokumentationen av de kommande rundvandringarna inte ännu är helt genomtänkt. Klokt nog föreslår någon av deltagarna att man borde ha en lista med saker som alla iakttar och dokumenterar under rundvandringarna. Någon av deltagarna önskar att arbetsledarna ska vara med på rundvandringarna, men den sammankallande förmannen konstaterar att arbetsledarnas deltagande är frivilligt eftersom det annars "blir lite krystat". Den sammankallande förmannen konstaterar också att hen har en del erfarenhet av detta. Detta ser jag som ett uttryck för värdetypen makt. Den sammankallande förmannen har makt och befogenhet att besluta om arbetsledarnas deltagande eller icke-deltagande i rundvandringarna, och den makten använder hen i den aktuella situationen.

Mötet avslutas med en feedbackrunda, där alla deltagare får ge feedback på mötet. Feedbacken är enbart positiv. Deltagarna tycker bland annat att mötets innehåll och mängden information var lämplig och att grupparbetet var på rätt nivå. Den sammankallande förmannen får även feedback för att mötena har blivit mycket bättre jämfört med första gången. Personaldirektören upplever i sin tur att det var bra atmosfär på mötet. Även jag får ge feedback på mötet. Min första känsla var att jag själv kanske fokuserade lite för mycket på innehållet, dvs. arbetarskyddet, och att värderingarna därför hamnade i bakgrunden. Å andra sidan var detta min första observation så det är helt naturligt att jag behöver träna mera för att bli mera observant.

Som pedagog gillade jag interaktionen på mötet och att mötesdeltagarna gavs möjlighet till en aktiv roll via gruppdiskussionerna. Jag lade även märke till att utvärderingen var högprioriterad och gavs mycket utrymme. Efter mötet tog jag mig lite tid att betrakta olika foton och diplom som hängde på väggen utanför mötesrummet. Jag fick en känsla av att dessa människor förenas av en yrkesstolthet. Denna yrkesstolthet ser jag som ett uttryck för värdetyper traditioner. Värdetyper traditioner handlar om att ta till sig det egna kulturarvet och värna om traditionerna. Utgående från mina observationer finns det en tradition av yrkesstolthet på Snellmans Köttförädling Ab. I korridoren utanför fanns också ett par trevliga montrar med bland annat höstlandskap, en grillplats och kor i miniatyr.

5.1.2 Andra mötet

Det här mötet hålls på expeditionen i ett litet mötesrum med Herr Snellman -tavlor på väggarna. Temat är service och underhåll. Jag har fått möteskallelsen med medföljande information på förhand av den sammankallande förmannen. Enligt föredragningslistan ska man under mötet diskutera utmaningar på servicesidan. Utmaningen består av att det är svårt att få in förebyggande underhåll och systemservice i verksamheten. Enligt den sammankallande förmannen är målsättningen hög systemtillgänglighet, ett klart och tydligt upplägg gällande service och underhåll samt en välmående och nöjd servicepersonal. På mötet diskuteras olika lösningar med vars hjälp man kan nå dessa målsättningar.

Mötet har fem deltagare, samtliga män i förmansposition. Deltagarna är i åldern 30 – 50 år. Samtliga talar svenska och det dialektala inslaget är påtagligt. I början av mötet presenterar jag mig själv och informerar om samtyckesprincipen. Jag blir väl emottagen och någon av deltagarna konstaterar med ett skratt att de nog kommer att vara sig själva, trots att jag är med. Stämningen under mötet är familjär och humoristisk, på gränsen till uppsluppen ibland. Detta

tolkar jag som ett uttryck för värdetypen hedonism, som står för arbetsglädje och arbetstillfredsställelse. De här herrarna tycks verkligen trivas med sitt arbete och med varandra. Interaktionen är bra mötet igenom.

Den sammankallande förmannen inleder mötet med att visa de kalkyler som fanns i möteskal-lelsen. Man diskuterar målbilden med regelbunden förebyggande service och möjligheten att få in service med nuvarande antal arbetsskiften. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetypen självständighet, som handlar om att ta egna initiativ, självstyrning och om att ta ansvar i arbetet. Utmaningen är alltså att verksamheten är i gång såväl dag som natt, och medan systemet är igång kan inga större servicearbeten utföras. Ämnet väcker diskussion och samtliga deltar aktivt. En av deltagarna konstaterar att ”nu blev han lite taggad”. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetypen stimulans, som handlar om viljan att ställas inför nya utmaningar. En annan deltagare, som representerar servicesidan, understryker att det gör honom glad när service och underhåll ses som en investering. Utan underhåll minskar kapaciteten, vilket leder in i en ond spiral.

Man diskuterar utlokalisering av en del av verksamheten, men konstaterar att detta är en dyr lösning. Samtidigt är det också dyrt om maskinerna står stilla på grund av driftstopp orsakade av bristfälligt underhåll. Användandet av ny teknik på expeditionen presenteras som en möjlig lösning. Någon av deltagarna konstaterar att ”det här måste vi satsa på”. Jag uppfattar den nya tekniken som en effektiviseringsåtgärd och tolkar viljan att gå in för denna nya teknik som ett uttryck för värdetypen prestation, som handlar om framgång i arbetet och om att utveckla sitt tänkande.

En stor del av diskussionen sker ur personalens synvinkel, även om ingen representant för personalen finns på plats. Detta ser jag som ett uttryck för värdetypen välvillighet. Värdetypen välvillighet handlar om att värna om och förbättra dom människornas välmående, som vi regelbundet är i kontakt med personligen. I ett företag är det ofta personalen eller kunderna som är objekt för välvilligheten. Man diskuterar bland annat om samma resurser belastas hela tiden. Vidare konstaterar mötesdeltagarna att det är viktigt med kontinuitet och att servicepersonalen borde veta på förhand när de ska jobba, i stället för att bli inkallade med kort varsel. Man konstaterar också att det borde skolas in ny service- och dejourpersonal.

Det är tydligt att den volymökning som Coronaviruset föranlett kom lite oväntat. Man har en serviceskuld sedan våren, men ingen vet riktigt hur stor den är. Någon av deltagarna konstaterar att en investering i service ger mångfalt igen, och man är överens om att proaktivt arbete kom-

mer att krävas. Detta tolkar jag som att värdetypen prestation ageras ut, eftersom man vill utveckla sitt tänkande och nå framgång i arbetet. Man kommer överens om att diskutera med personalen och strävar efter att komma fram till en överenskommelse eller ett förslag som alla parter kan omfatta, vilket är ett uttryck för värdetypen välvillighet. En av mötesdeltagarna konstaterar att ”vi ska vara i förarsätet” och att framtidsscenarioet är ”den smartaste lösningen i Finland”. Dessa uttalanden ser jag som ett uttryck för värdetypen makt, eftersom de handlar om att förbättra företagets konkurrenskraft.

Mötet avslutas med att den sammankallande förmannen ställer frågan ”Vet vi vad vi ska göra?” samt undrar om det behövs ett uppföljningsmöte. Deltagarna svarar jakande på båda frågorna och ber om två veckor tid före uppföljningsmötet. Inga tydliga ansvarsområden eller arbetsuppgifter delas ut. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetypen självständighet och jag antar att detta är driftiga människor som tar sig an uppgiften självmant och på eget initiativ. Slutligen får alla ge feedback på mötet. Kommentarer som nämns är bra möte, god anda, konkreta lösningar och en fin inställning till förebyggande underhåll som en investering. Även jag får ge feedback och jag berömmar mötets konstruktiva anda och den fina interaktionen. Jag noterade flera positiva kommentarer i stil med ”tack” och ”låter smart”, också det ett uttryck för värdetypen välvillighet. Deltagarna konstaterar att de har haft ett antal gemensamma möten redan och att de börjar hitta en gemensam linje, även om det enligt deras utsago var lite svårt att komma överens ännu i våras.

5.1.3 Tredje mötet

Det här mötet har benämningen Ledarforum och är ett kombinerat mötes- och utbildningstillfälle. Möteskallelsen lyder så här:

Som ett led i att förverkliga strategiväg 4 (Välmående och engagerad personal) så har vi i strategiarbetet valt att förankra det coachande ledarskapet genom kontinuerliga utbildningar och utvecklings-forum för ledare (4.2 juurruta coutsaava esimiestöiminta).

Målgruppen för detta ledarforum är **arbetsledare** och **tjänstemän i förmansställning** som jobbar på Granholmen och Mush. Forumet kommer att bestå av workshopsliknande utbildningstillfällen som är 1-1,5h långa 1 gång/månad, samt information kring personalärenden. Teman som behandlas är bl.a. ledarskap, självledarskap, tidsanvändning, feedback, svåra samtal.

”Vi vill bidra till att lyfta nivån på ledarskapet för att människor skall ha möjlighet till det bättre, vi vill ha en personal som är engagerad och kan bidra med hela sin potential. Ledarskapet är avgörande för framgång. Vi drömmer om ett Snellman där det coachande ledarskapet genomsyrar vardagen, där människor är i tillstånd som är

vackra, där deras styrkor blomstrar och man kan gå hem från arbetet med en fin känsla i bröstet. ”

Att man ordnar kontinuerliga utbildningar och utvecklings-forum för förmännen ser jag som ett uttryck för värdetypen prestation, medan värdetypen välvillighet ageras ut genom att man vill låta personalens styrkor blomstra.

Mötet skulle egentligen ha varit fysiskt, men på grund av den rådande Corona- situationen blev det ändrade planer och mötet hålls i stället via Teams. Mötet räcker drygt 1,5 timme. Målgruppen är alla arbetsledare och tjänstemän i förmansställning. Jag räknar till 42 deltagare. Majoriteten är män och bara en handfull kvinnor är närvarande. Åldersmässigt uppskattar jag att deltagarna är från 30 år uppåt. De flesta talar svenska och många använder dialekt. Bland deltagarna finns även koncerndirektören med. Koncerndirektörens namn klingar finskt, men han uttrycker sig på mycket god svenska. Det finns även andra deltagare med finskklingande namn som uttrycker sig på svenska och bara ett par deltagare använder finska under mötet. Uppenbarligen är svenskan det huvudsakliga arbetsspråket inom Snellmans Köttförädling Ab, åtminstone inom ledningen.

Mötet/skolningen sänds från ett konferensrum och en av de högre förmännen håller i trådarna tillsammans med företagets interna coach. De övriga deltagarna ser ut att sitta i sina respektive arbetsrum. Mötet inleds med att utbildarna hälsar deltagarna välkomna. Deltagarna känner förmodligen varandra från förut och ingen presenterar sig i början. Ingen tar heller någon notis om mig. Som observatör är jag en i mängden helt enkelt. Den sammankallande förmannen och personaldirektören har fått information om mitt deltagande i förväg och jag utgår från att de har delat information om min medverkan samt om samtyckes- och konfidentialitetsprinciperna på förhand.

Enligt förmannen ordnas det möten för cheferna varje månad och alla förmän ska delta i minst två utbildningstillfällen per år. Detta tolkar jag bland annat som ett uttryck för värdetypen makt (man ”ska” delta i minst två utbildningstillfällen), men också som ett uttryck för värdetypen välvillighet (man ”får” delta i två utbildningstillfällen). Det finns tydligen en handbok för det coachande ledarskapet, men enligt förmannen har arbetsledarna själva önskat sig mera skolningar. Av någon av deltagarnas kommentarer framkommer att det finns ett skolningskoncept, men att det inte har varit så livskraftigt den senaste tiden. Sammanfattningsvis är skolningstillfallet interaktivt och aktiverande. Mötet har dock många deltagare och alla deltar inte aktivt i diskussionen, vilket får mig att fundera på om de nog följer med ändå eller om de sysslar med annat. Skolningstillfallet ger mycket utrymme för personlig reflektion och de som deltar aktivt

kan säkerligen ha nytta av reflektionen i sitt eget ledarskap. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetypen självständighet, som står för kreativitet, självstyrning, att ta egna initiativ, att definiera sina egna lärandemål, ansvarstagande i arbetet och att växa till en självständig individ.

Personaldirektören och hr-chefen är på plats och inledningsvis informerar hr-chefen om några praktiska personalärenden. Personaldirektören håller i sin tur en liten skolning om hur man som förman bör agera om någon ur personalen blivit utsatt för osakligt beteende. Till sin hjälp har hon en powerpoint -presentation, som hon delar med deltagarna. Enligt personaldirektören finns det en nolltolerans gentemot trakasserier av olika slag inom företaget. Denna utsaga representerar värdetypen konformitet, eftersom den går ut på att inskränka sådan verksamhet som skulle skada andra människor och gemenskapens sociala förväntningar och regler för uppförandet.

Inom företaget har man skapat en process för hur man går till väga vid osakligt beteende. Man försöker vara tydlig med att personalen bör säga till om de blir utsatta för osakligt beteende och det är viktigt att förmannen stannar upp och lyssnar utan att döma. Förmannen försöker återge det inträffade så objektivt och sakligt som möjligt och fyller i en blankett. Även den som anklagas för osakligt beteende bör höras objektivt, vilket jag tolkar som ett uttryck för värdetypen universalism, som står för rättvisa och jämlikhet. Förmannen gör därefter en bedömning och strävar efter en gemensam diskussion med båda parterna. Medling och olika arrangemang är möjliga, men även en muntlig anmärkning eller varning kan bli aktuella om så krävs och osakligt beteende förekommit även tidigare. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetyperna makt och prestation, men också för värdetypen välvillighet eftersom medling och andra arrangemang kan bli aktuella. Någon av deltagarna frågar hur man går till väga om den som blivit utsatt för osakligt beteende vill förbli anonym och personaldirektören konstaterar att processen inte kan slutföras anonymt. Hon efterlyser dock ett förtroende för själva processen och anser att man ska sträva efter att våga konfrontera den sak eller person som det gäller. Detta uppfattar jag som ett uttryck för värdetypen trygghet, som står för pålitlighet, kvalitet och kontinuitet.

Härefter tar den sammankallande förmannen till orda och inleder ett utbildningstillfälle på temat Utbildning och utveckling av ledarskapet. Det blir genast klart att ledarskap och att utveckla ledarskapet är högprioriterat, vilket jag tolkar som ett uttryck för värdetypen självständighet. Förmannen definierar framgång som att nå uppsatta mål, alltså som en prestation. Följaktligen har jag tolkat denna definition som ett uttryck för värdetypen prestation. Förmannen inleder mötet med att berätta hur hen nådde sitt eget mål. Exemplet är inte direkt arbetsrelaterat, utan handlar om hur förmannen nådde sin idealvikt med hjälp av ett coachande ledarskap. Enligt förmannen var det avgörande att hen omdefinierade sin självbild under coachingen. Även tillståndet av hopplöshet omdefinierades till ”Det är möjligt”. Enligt förmannen står tillstånd och

story tillsammans för 80 % av framgången, medan strategin utgör endast 20 % av framgången. Förmannen menar att det är viktigt att bli medveten om sin egen story och om den är begränsande eller skyddande, eftersom en begränsande story begränsar en från att nå sitt mål. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetyper självständighet, som handlar om bland annat självstyrning, att ta egna initiativ och att definiera sina egna lärandemål.

Även kropp, fokus och språk inverkar enligt förmannen på om målsättningen uppnås eller inte. Hen uppmanar deltagarna att stiga upp, sträcka på sig och ta på sig ett så kallat fakesmile. ”Kan du bli deprimerad nu?” undrar förmannen och konstaterar själv att det är omöjligt. ”För att bli deprimerad måste man sjunka ihop”. Förmannen talar också om språkets betydelse och konstaterar att man bör vara medveten om sitt språk, både gentemot sig själv och andra. Enligt förmannen är det stor skillnad på om man säger ”Du ljuger”, eller om man säger ”Jag tror att du har misstagit dig”. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetyper prestation men också för flera andra värdetyper, däribland välvillighet. Apropå fokus konstaterar förmannen att vi i varje ögonblick bestämmer vad vi fokuserar på och hur vi ska nå vårt mål, vilket jag tolkar som ett uttryck för värdetyperna prestation och självständighet. Enligt förmannen är det coachande ledarskapet centralt och tillsammans med coachen går man även in på de viktiga känslorna.

Härefter följer en interaktiv del av utbildningstillfället. Deltagarna får i uppgift att definiera sitt eget coachande ledarskap på en skala från 1 – 5, samt att ställa en målsättning var på skalan de skulle vilja befinna sig. De ska även fundera på hur det ser ut när de är i målläget. Efter några minuter av personlig reflektion delar några av deltagarna med sig av sina tankar och formuleringar, ivrigt påhejade av förmannen och den interna coachen. Någon av dem som delar med sig av sina tankar konstaterar att det känns skrämmande, varpå förmannen kommenterar: ”Att vara modig är att vara rädd men att göra ändå”. Detta påstående tolkar jag som ett uttryck för värdetyper stimulans, som står för djärvhet och viljan att ställas inför nya utmaningar.

Följande reflektionsfråga lyder ”Vad ger det dig när du blir en bättre coachande ledare?”. Efter en kort individuell reflektion delar deltagarna igen med sig av sina tankar. I det här sammanhanget uppmanar förmannen deltagarna att ha på sina kameror, eftersom de flesta deltagarna sitter med avstängda kameror. Kommentarer som nämns är bland annat att det coachande ledarskapet får personalen att må bättre och att man blir mera sakkunnig. Någon konstaterar att ”Man kan tända många ljus med ett enda ljus, utan att det första ljuset mister sin lyskraft”. Den här utsagan anspelar på arbetstillfredsställelse och därför har den hänförts till värdetyper hedonism.

Följande reflektionsfråga handlar om hur var och en ska höja nivån på sitt eget coachande ledarskap, dvs. hur man ska ta sig från nuläget till målläget. Denna fråga ses som ett uttryck för värdetyper stimulans. Kommentarer som nämns är att man ska våga visa sig sårbar, att läsa en bok om ämnet, att man behöver reservera tid för coaching i kalendern och att det är viktigt med ”regelbunden tankning” uppifrån, dvs. att det är viktigt med sparring och att bli coachad samtidigt som man själv tränar på att vara en coachande ledare. Deltagarna ska även fundera på begränsande storyn som de berättar om sig själva eller om sitt eget ledarskap. Deltagarna ger många exempel och dessa har tolkats som ett uttryck för värdetyper traditioner, eftersom de handlar om att hålla fast vid det gamla och invanda. Förmannen konstaterar att rädslan för att inte duga och för att inte vara omtyckt ofta är påtaglig. Följande uppgift blir att var och en ska fundera på sin egen nya, upplyftande story. Även här bidrar deltagarna med många exempel. Dessa nya, upplyftande storyn har bland annat tolkats som att värdetyper stimulans ageras ut.

Mötet avslutas med en feedbackrunda där alla deltagare ges möjlighet att berätta vad dom kommer att implementera från dagens skolningstillfälle. Därefter tackar förmannen för mötet och konstaterar att hen berörs av mötet personligen. Självt får jag inte ge någon feedback under själva mötet, men förmannen mejlar mig senare och ber om ursäkt för att hen glömde bort mig under feedback-rundan och frågar hur jag upplevde mötet. Även personaldirektören mejlar mig och undrar om jag hade behållning av mötet. Dessa gester uppfattar jag som utagerad välvillighet.

5.1.4 Fjärde mötet

Temat för detta möte är svinproduktion och mötet räcker egentligen hela dagen, kl. 8 – 16. Som jag förstår det kan deltagarna åtminstone i viss mån variera under dagens lopp. Tillsammans med den sammankallande förmannen har vi kommit överens om att jag ska observera förmiddagspasset, från klockan 10 fram till lunch. Då ska även den sammankallande förmannen och ytterligare en till förman vara på plats. Mötet skulle egentligen ha varit fysiskt, men hålls nu på Teams på grund av den rådande Corona-situationen.

Jag loggar in på Teams ca klockan 09.50 och kommer alltså in i mötet mitt i. Sju deltagare är på plats. Jag är lite osäker på deltagarnas ställning inom företaget. Man diskuterar bland annat provtagning av suggor och salmonella. Diskussionen går helt och hållet på finska. Ingen har på

kameran, så det enda jag hör är deltagarnas röster. Efter en liten stund hälsar någon mig välkommen och sedan blir det en tio minuters paus. En av deltagarna konstaterar med ett skratt att ”vi får se om de riktiga förmännen är på plats efter pausen”.

Mycket riktigt är den sammankallande förmannen på plats efter pausen. Förmannen uppmanar deltagarna att knäppa på kamerorna och låter mig presentera mig. Stämningen är trevlig, deltagarna är pratsamma och jag tas väl emot i gruppen. Jag känner att värdetyperna väl villighet ageras ut gentemot mig. Deltagarna ser ut att sitta i sina arbetsrum. När de ser varandra konstaterar de att randigt tycks vara dagens klädkod, eftersom flera av dem har randiga kläder på sig. Den sammankallande förmannen frågar vad deltagarna har åstadkommit under morgonen och deltagarna redogör för detta. Föredragningslistan finns till påseende för alla. En av deltagarna fungerar som sekreterare och delar sin skärm, så att alla andra ser vad som antecknas. Jag fick föredragningslistan tillsänd dagen innan mötet.

Deltagarna redogör bland annat för behovet av smågrupper bland producenterna. Man konstaterar att det finns en språkmur och att det finns behov av en egen grupp för de svenskspråkiga svinproducenterna. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetyperna väl villighet. En av mötesdeltagarna kan tydligen svenska och skulle ingå i denna svenskspråkiga grupp. Man diskuterar även vilken typ av träffar som är att föredra och konstaterar att man hellre träffas fysiskt än på Teams åtminstone den första gången. Man diskuterar även vikten av att de ärenden som diskuteras inom gruppen stannar där, vilket jag tolkar som ett uttryck för värdetyperna konformitet.

Vidare diskuterar man gruppsammansättningen och konstaterar att vid första träffen är det skäl att bjuda in alla producenter, vilket enligt min uppfattning är ett exempel på att värdetyperna universalism ageras ut. Värdetyperna universalism står bland annat för jämlikhet, rättvisa och uppskattning. Sedan får producenterna själva diskutera och komma överens om vilken grupp de vill tillhöra. Deltagarna misstänker att man kan få negativ feedback av producenterna om man gör upp grupperna på förhand. Tydligen har detta inträffat i något annat sammanhang tidigare. Man diskuterar även hur ett Teams-möte bör vara upplagt; bra planering, tillräckligt med tid, interaktion, tydliga uppgifter och tillräckligt med pauser. Detta tolkar jag som ett uttryck för värdetyperna prestation. Den sammankallande förmannen är nöjd med resultaten och konstaterar att deltagarna har fått till stånd bra saker. Även detta uppfattar jag som ett uttryck för värdetyperna prestation, men även för värdetyperna hedonism, självständighet och väl villighet.

Klockan 10.30 dyker den andra förmannen upp. Deltagarantalet är nu nio, sju kvinnor och två män exklusive mig. Språket är fortsättningsvis finska. En av deltagarna verkar ha svenska som

modersmål, men även hen pratar finska. Man fortsätter med en lägesrapport från de olika gårdar man besökt den senaste tiden. Uppenbarligen arbetar alla utom de två förmännen åtminstone delvis ute på fältet. På grund av geografiska omständigheter har de inga ”egna” gårdar och man eftersträvar rotation i gårdsbesöken. Det tycks dock finnas en del oklarheter kring det praktiska i och med gårdsbesöken och hur de är uppdelade. Deltagarna får i tur och ordning redogöra för den senaste tidens arbetsuppgifter och vilka gårdar de har besökt den senaste tiden. På någon gård har det fysiska besöket avbokats på grund av Corona och man diskuterar ett eventuellt Teams-möte med i fråga varande producent i stället. Man diskuterar också andra praktiska frågor som kommit i dagen i samband med gårdsbesöken. Att minska på användningen av antibiotika är en strategisk målsättning enligt den sammankallande förmannen, vilket jag uppfattar som ett uttryck för bland annat värdetyperna prestation och universalism. En av deltagarna efterlyser arbetsuppgifter till nästa vecka av förmannen.

Även om det inte sägs rakt ut, så uppfattar jag att det finns en viss spänning mellan mötesdeltagarna som jobbar på fältet och producenterna. Jag reflekterar över att samarbetet med producenterna tycks vara både viktigt och utmanande, och att det förutsätter förtroende. När mötesdeltagarna talar om producenterna är tonen respektfull. Detta ser jag som ett uttryck för värdetypen universalism, som bland annat handlar om respekt, rättvisa, jämlikhet och om att acceptera människors olikhet.

Enligt den sammankallande förmannen bör man prioritera besök på sådana gårdar där situationen av någon anledning är akut. Detta uppfattar jag som ett exempel på att värdetypen trygghet ageras ut. Värdetypen trygghet står bland annat för pålitlighet, kvalitet och kontinuitet. Ett två månaders intervall mellan besöken tycks vara eftersträvansvärt. Någon konstaterar att ”förhoppningsvis börjar grisarna inte bita varandra i svansen”, vilket har att göra med grisarnas mående. Det här tolkar jag som ett uttryck för värdetypen universalism. Värdetypen universalism handlar om företagets samhälls- och miljöansvar, naturskydd, beskydd och om att värdesätta alla människors och naturens välmående. Att värna om djurens välmående hör därför hit. Slutligen diskuteras behovet av information om bland annat den tyska svinpesten och den sammankallande förmannen uppmanar deltagarna att ta del av aktuella instruktioner kring svingårdarna. Jag avlägsnar mig från mötet när de andra tar lunchpaus.

5.1.5 Femte mötet

Det här mötet är en veckopalaver som hålls på en av köttförädlingens avdelningar. Mötet hålls på Teams på grund av den rådande Corona-situationen. Det är fyra män som deltar i mötet, två finskspråkiga och två svenskspråkiga. Samtliga tycks vara i förmansposition och ser ut att vara i 40-årsåldern. Den sammankallande förmannen är finskspråkig och därför går mötet mestadels på finska, men deltagarna använder också svenska. Temat för mötet är personalärenden och personalens välmående, vilket i sig är ett uttryck för värdetypen välvillighet. En av mötesdeltagarna är hemma med sjukt barn, medan de övriga ser ut att befinna sig på arbetsplatsen. Föredragningslistan ligger framme på skärmen och den sammankallande förmannen antecknar efter hand.

I början av mötet ber jag om att få presentera mig och säger några ord om samtyckes- och konfidentialitetsprinciperna. Jag frågar om jag ska presentera mig på finska eller svenska. Den sammankallande förmannen tycker att jag ska presentera mig på finska, ”så att de andra lär sig”. Detta uppfattar jag som ett uttryck för värdetypen stimulans. Mötet inleds med att man diskuterar inskolning och vilka personer som kunde lära sig vad. Man har tydligen tagit i bruk ett system med arbetsrotation och inskolning, vilket bidrar till att kunnandet på den egna avdelningen ökar. Även detta ser jag som ett uttryck för värdetypen stimulans, eftersom arbetsrotation och inskolning handlar om att utvidga sin erfarenhetsvärld och om viljan att ställas inför nya utmaningar. Jag känner av en viss försiktighet som eventuellt beror på min närvaro och mötesdeltagarna nämner ogärna personalen vid namn. Detta tolkar jag som ett uttryck för bland annat värdetyperna konformitet och välvillighet. Till en början uppfattar jag stämningen som en aning tillknäppt och det är främst den sammankallande förmannen som talar.

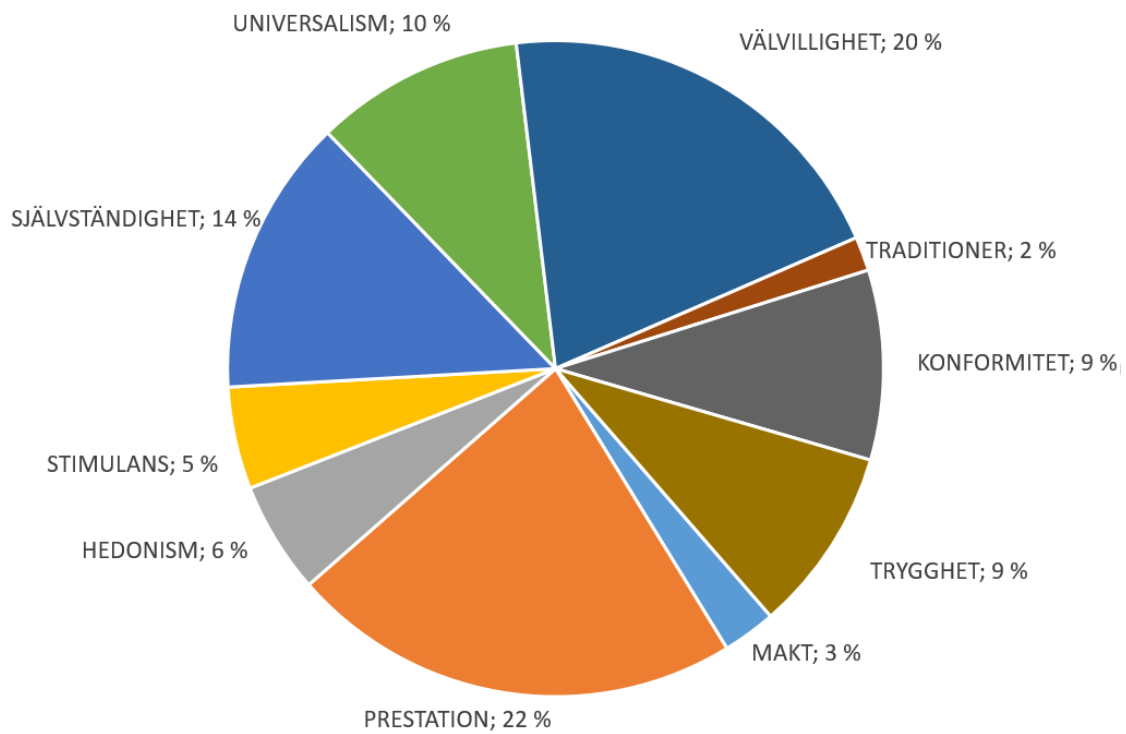
Man har tydligen en undersökning om arbetstillfredsställelse på gång, men förmannen konstaterar att den inte har blivit besvarad på grund av Corona. Däremot har man genomfört ett försök med gemenskapsdagar tillsammans med det egna teamet, och alla har deltagit i dessa. Gemenskapsdagarna ser jag som ett uttryck för att bland annat värdetyperna hedonism och välvillighet ageras ut.

Användande av ansiktsmask tycks skapa oro bland personalen, men förmannen konstaterar att förmännen inte kan så mycket åt den saken. Personalen har framfört frågan om man kan använda en egen ansiktsmask, men den sammankallande förmannen konstaterar att det inte går för sig eftersom ansiktsmasken måste bytas ut i samband med varje paus. Däremot kommer man överens om att utreda om det går att skaffa större ansiktsmasker, som inte upplevs som så trånga. Detta uppfattar jag som ett exempel på utagerad välvillighet.

När man har gått igenom ärendena på föredragningslistan följer en runda där var och en får framföra aktuella ärenden och bekymmer. Även detta uppfattar jag som ett exempel på att värdetyperna välvillighet ageras ut. Någon av deltagarna konstaterar att det är lite utmanande och stressande med Corona-reglerna, som innebär nya direktiv i form av till exempel nya sittplatser och användning av munskydd. Jag uppfattar också ett dilemma i ledarskapet. Det hade reserverats en timme tid för mötet, men efter en halvtimme har alla ärenden gått igenom. Enligt mötesdeltagarna beror detta på att mötet hade så få deltagare. I normala fall brukar man vara ca tolv stycken och deltagarna konstaterar att jag får komma med på nästa möte i stället. Mötet avslutas med en feedback-runda. Att alla deltagare får ge feedback på mötet är i mitt tycke ett uttryck för värdetyperna välvillighet, eftersom ett dylikt förfarande torde bidra till personalens välmående.

5.1.6 De utagerade värderingarna i förhållande till Schwartz värdeteori

Den undersökta organisationens utagerade värderingar har också analyserats med hjälp av innehållsanalys och Schwartz (2012) värdeteori. Denna kvantitativa analys grundar sig på de mötesobservationer som har beskrivits ovan. Anteckningar gjordes under observationernas gång och anteckningarna renskrevs till observationsbeskrivningar, som utgjorde 14 sidor löpande text. Ur denna text plockades de värdeladdade utsagorna ut och kategoriserades med hjälp av innehållsanalys och Schwartz (2012) värdeteori. Totalt analyserades 126 stycken värdeladdade utsagor. Samtliga värdeladdade utsagor hänfördes till minst en och högst sex olika värdetyper. En enskild värdeladdad utsaga hänfördes i genomsnitt till 3,3 olika värdetyper.



Figur 3: Den undersökta organisationens utagerade värderingar fördelade mellan Schwartz tio värdetyper

Figur 3 åskådliggör hur den undersökta organisationens utagerade värderingar ungefär fördelar sig procentuellt mellan de tio värdetyperna i Schwartz (2012) värdeteori, utgående från observationerna och mina tolkningar. Figurens struktur efterliknar strukturen i Schwartz värdeteori (figur 1). De tre största värdetyperna är prestation (22 %), välvillighet (20 %) och självständighet (14 %). Därefter följer universalism (10 %), konformitet och trygghet (9 % vardera) samt hedonism (6 %). De tre minsta kategorierna utgörs av stimulans (5 %), makt (3 %) och traditioner (2 %). Resultaten presenteras även i tabellform (tabell 2).

Värdetyperna i storleksordning	Värddimension: Själväverskridande	Värddimension: Självhävdelse	Värddimension: Konservatism	Värddimension: Förändringsberedskap
1. Prestation 22 %	30,7 %	27,7 %	19,9 %	21,5 %
2. Vålvillighet 20 %				
3. Sjålvständighet 14 %				
4. Universalism 10 %				
5. Konformitet 9 %				
6. Trygghet 9 %				
7. Hedonism 6 %				
8. Stimulans 5 %				
9. Makt 3 %				
10. Traditioner 2 %				

Tabell 2: Fördelningen av den undersökta organisationens utagerade värderingar mellan Schwartz tio värdetyper samt mellan de fyra värddimensionerna

Tabell 2 visar också ungefär hur den undersökta organisationens utagerade värderingar fördelar sig mellan de fyra värddimensionerna (Schwartz, 2012). Av de fyra värddimensionerna är självöverskridande den största (30,7 %). Till den här värddimensionen hör värdetyperna universalism och vålvillighet. Motsatsen, värddimensionen självhävdelse, utgör 27,7 %. Hit hör värdetyperna makt, prestation och hedonism, men bara hälften av de värdeladdade utsagor som har hänförs till värdetypen hedonism räknas i enlighet med Schwartz (2012) till värddimensionen självhävdelse. Den andra hälften av de värdeladdade utsagor som har hänförs till värdetypen hedonism räknas till värddimensionen förändringsberedskap. Dit hör även värdetyperna stimulans och självständighet. Den här värddimensionen utgör 21,5 %. Förändringsberedskapens motpol, värddimensionen konservatism, utgör i sin tur 19,9 %. Till värddimensionen konservatism räknas värdetyperna traditioner, konformitet och trygghet.

5.1.7 Sammanfattning

Som svar på forskningsfråga 1 kan man konstatera att det bland de utagerade värderingarna finns värdeladdade utsagor som representerar samtliga tio värdetyper. De två största enskilda

värdetyperna är prestation och välvillighet. Värdetyperna prestation står för värderingar som har att göra med kunnskap och kompetens, framgång i arbetet, livslångt lärande och att utveckla sitt tänkande. Värdetyperna välvillighet står i sin tur för värderingar som har att göra med bland annat sociala färdigheter, tolerans, fördomsfrihet, acceptans och artighet. I företag handlar värdetyperna välvillighet ofta om att värna om personalens välmående.

Man kan också konstatera att den undersökta organisationens utagerade värderingar representerar värdedimensionen självöverskridande (värdetyperna universalism och välvillighet) i något högre grad än dess motpol självhävdelse (värdetyperna makt, prestation, ½ hedonism), samt värdedimensionen förändringsberedskap (värdetyperna stimulans, självständighet, ½ hedonism) i något högre grad än dess motpol konservatism (värdetyperna traditioner, konformitet, trygghet). Betoningarna är dock ganska små.

Bland förmännens utagerade värderingar ligger betoningarna alltså på värdetyperna universalism och välvillighet å ena sidan, och på värdetyperna självständighet och stimulans å andra sidan. Som framkom av observationsbeskrivningarna handlar värdetyperna universalism och välvillighet inom Snellmans Köttförädling AB om att man värnar om människornas och djurens välmående, medan värdetyperna självständighet och stimulans tangerar utveckling och nytänkande.

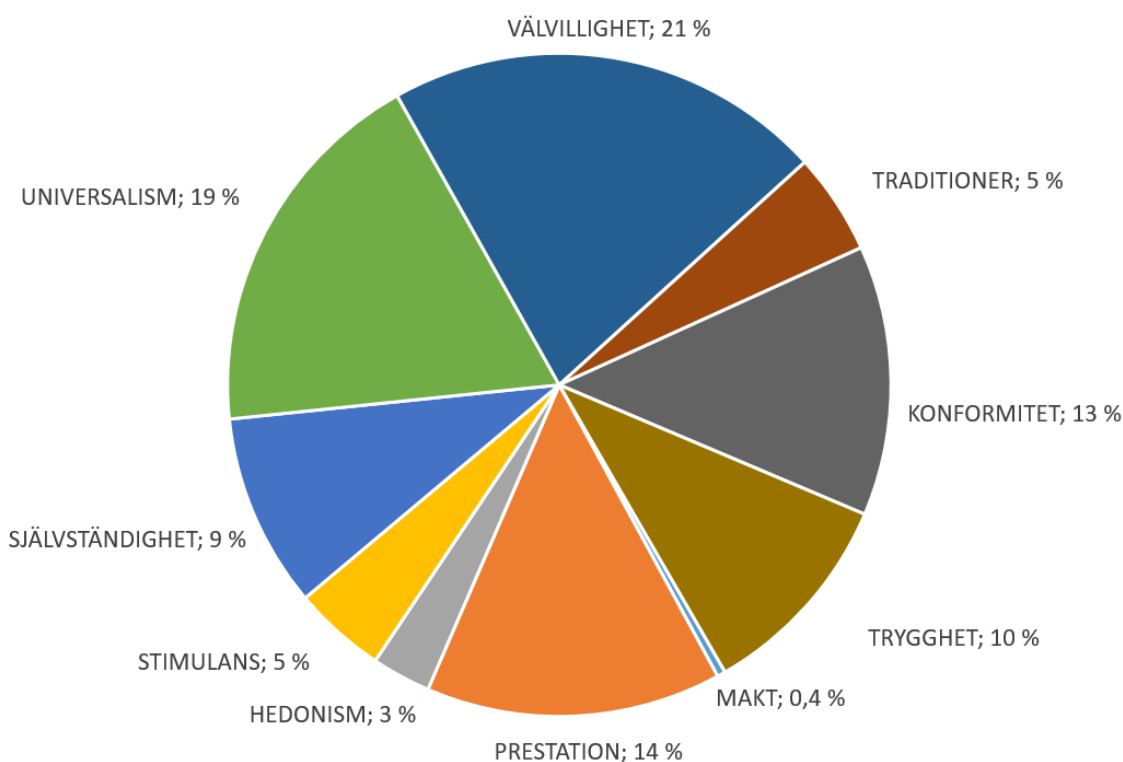
5.2 Forskningsfråga 2

I detta kapitel jämförs den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar med varandra och forskningsfråga 2 besvaras. I det första underkapitlet redogörs för den undersökta organisationens uttalade värderingar, som har analyserats med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori. I det andra underkapitlet jämförs de uttalade värderingarna med de utagerade värderingarna, och i det tredje underkapitlet sammanfattas svaret på forskningsfråga 2.

5.2.1 Den undersökta organisationens uttalade värderingar

Den undersökta organisationens uttalade värderingar har analyserats med hjälp av innehållsanalys och Schwartz (2012) värdeteori. De dokument som har analyserats är hustavlan för förmän (BILAGA 1) samt Snellmans Köttförädling AB:s hemsida. De delar som valdes ut för

analys från hemsidan handlar om företaget, företagets verksamhets- och livsmedelssäkerhetspolitik, miljöpolitik, ansvar och produkter. Företagets historia har inte analyserats, eftersom den inte anses vara relevant med tanke på den här undersökningen. Även företagets blogg har lämnats utanför analysen, eftersom bloggins innehåll är alltför massivt för att låta sig analyseras i en undersökning av den här omfattningen. Totalt analyserades 68 stycken värdeladdade utsagor. Samtliga värdeladdade utsagor hänfördes till minst två och högst sex olika värdetyper. En enskild värdeladdad utsaga hänfördes i genomsnitt till 3,6 olika värdetyper.



Figur 4: Den undersökta organisationens uttalade värderingar fördelade mellan Schwartz tio värdetyper

Figur 4 åskådliggör hur den undersökta organisationens uttalade värderingar fördelas mellan Schwartz tio värdetyper. Figurens struktur efterliknar strukturen i Schwartz värdeteori (figur 1). De tre största värdetyperna är välvillighet (21 %), universalism (19 %) och prestation (14 %). Därefter följer konformitet (13 %), trygghet (10 %) och självständighet (9 %). Traditioner och stimulans utgör vardera 5 %, medan hedonism utgör 3 % och makt endast 0,4 % av det totala antalet kategoriseringar. Resultaten presenteras även i tabellform (tabell 3).

Tabell 3 visar också hur den undersökta organisationens uttalade värderingar fördelar sig mellan de fyra värdedimensionerna (Schwartz, 2012). Av de fyra värdedimensionerna är självöver-skridande den största (39,9 %). Till den här värdedimensionen hör värdetyperna universalism

och välvillighet. Motsatsen, värdedimensionen självhävdelse, utgör 16,3 %. Hit hör värdetyperna makt, prestation och hedonism, men bara hälften av de värdeladdade utsagor som har hänförs till värdetyperna hedonism räknas i enlighet med Schwartz (2012) till värdedimensionen självhävdelse. Den andra hälften av de värdeladdade utsagor som har hänförs till värdetyperna hedonism räknas till värdedimensionen förändringsberedskap. Dit hör även värdetyperna stimulans och självständighet. Den här värdedimensionen utgör 15,4 %. Förändringsberedskapens motpol, värdedimensionen konservatism, utgör i sin tur 28,4 %. Till värdedimensionen konservatism räknas värdetyperna traditioner, konformitet och trygghet. Således kan man konstatera att den undersökta organisationens uttalade värderingar representerar värdedimensionen självöverskridande i högre grad än värdedimensionen självhävdelse, och värdedimensionen konservatism i högre grad än värdedimensionen förändringsberedskap.

Värdetyperna i storleksordning	Värdedimension: Självöverskridande	Värdedimension: Självhävdelse	Värdedimension: Konservatism	Värdedimension: Förändringsberedskap
11. Välvillighet 21 %	39,9 %	16,3 %	28,4 %	15,4 %
12. Universalism 19 %				
13. Prestation 14 %				
14. Konformitet 13 %				
15. Trygghet 10 %				
16. Självständighet 9 %				
17. Traditioner 5 %				
18. Stimulans 5 %				
19. Hedonism 3 %				
20. Makt 0,4 %				

Tabell 3: Fördelningen av den undersökta organisationens uttalade värderingar mellan Schwartz tio värdetyper samt mellan de fyra värdedimensionerna

Härnäst presenteras verbala exempel på olika uttalade, värdeladdade utsagor som har hänförs till de tio värdetyperna. Endast en värdeladdad utsaga har hänförs till värdetyperna makt:

Som företag fungerar Snellmans dynamiskt genom att fortsättningsvis förbättra sin verksamhet på omgivningens och framtidens villkor.

Denna utsaga härstammar från företagets hemsida. Den har hänförts till värdetyperna makt, eftersom den handlar om att förbättra konkurrenskraften. Samma utsaga har även hänförts till värdetyperna prestation, eftersom den också handlar om kunskaper och kompetens, framgång i arbetet samt lärande och utveckling. Vidare har den här värdeladdade utsagan hänförts till värdetyperna stimulans, som handlar om att utvidga sin erfarenhetsvärld och om viljan att ställas inför nya utmaningar. Slutligen har utsagan också hänförts till värdetyperna trygghet, som står för pålitlighet, kontinuitet och kvalitet.

Värdetyperna prestation representeras både av sådana värdeladdade utsagor som hör ihop med den enskilda förmannens prestationer och av sådana värdeladdade utsagor som hör ihop med företagets prestationer. Följande värdeladdade utsaga åskådliggör företagets prestationer:

I vår egen verksamhet strävar vi till att minska den av verksamheten förorsakade miljöbelastningen genom att använda råvaror och energi så effektivt som möjligt.

Även denna utsaga härstammar från företagets hemsida. Utsagan har hänförts till värdetyperna prestation, eftersom den handlar om framgång genom att påvisa kompetens i enlighet med de samhällsliga bedömningskriterierna. Utsagan har också hänförts till värdetyperna universalism, som handlar om naturskydd och hållbar utveckling.

Följande värdeladdade utsaga härstammar från hustavlans förman (BILAGA 1) och åskådliggör den enskilda förmannens prestationer:

Jag är coachande i mitt ledarskap.

Förutom till värdetyperna prestation har denna utsaga också hänförts till värdetyperna stimulans, eftersom det coachande ledarskapet förutsätter vilja att ställas inför nya utmaningar och innebär att utvidga sin erfarenhetsvärld. Utsagan har även hänförts till värdetyperna självständighet, som innebär självstyrning, kreativitet, att ta egna initiativ och ansvarstagande i arbetet. Slutligen har den värdeladdade utsagan hänförts till värdetyperna välvillighet, eftersom ett coachande ledarskap också innebär att man värnar om personalens välmående.

Följande utsaga har hämtats från företagets hemsida och den får representera värdetyperna hedonism, eftersom den handlar om arbetsglädje och arbetstillfredsställelse:

Vi bryr oss om en trivsamt och motiverande arbetsomgivning.

Utsagan har även hänförts till värdetyperna välvillighet, som i företag ofta handlar om att man värnar om personalens välmående. Dessutom har utsagan hänförts till värdetyperna konformitet, som handlar om att förstå innebörden av gemensamt överenskomna regler, respekt och en positiv känsla av samhörighet och vi-anda.

Följande utsaga härstammar från hustavlan för förmän (BILAGA 1) och den representerar värdetypen stimulans, som handlar om omväxling och om viljan att ställas inför nya utmaningar:

Jag strävar hela tiden efter att utvecklas.

Utsagan har också hänförs till värdetypen prestation, som handlar om effektiv beredskap att lära sig och om att utveckla sitt tänkande. Vidare har utsagan även hänförs till värdetypen självständighet, som handlar om att definiera sina egna lärandemål och om ansvar och självstyrning.

Följande utsaga, som har hämtats från hustavlan för förmän (BILAGA 1), representerar värdetypen självständighet:

Jag fungerar själv som förebild.

Här handlar det om självständigt arbete, om att ta egna initiativ och om att ta ansvar i sitt arbete. Utsagan har även hänförs till värdetypen prestation, som handlar om kompetens, framgång i arbetet och om att utveckla sitt tänkande. Vidare har utsagan hänförs till värdetypen konformitet, eftersom den också handlar om självdisciplin, respekt och om att följa överenskomna regler.

Följande utsaga från hustavlan för förmän (BILAGA 1) har hänförs till värdetypen universalism, eftersom den handlar om tolerans, vidsynthet och om att acceptera människors olikhet.

Jag beaktar människors olikheter och olika livssituationer.

Utsagan har även hänförs till värdetypen välvillighet, eftersom den antas handla om personalens välmående. Vidare har utsagan hänförs till värdetypen konformitet, som handlar om respekt och om att inskränka sådan verksamhet som skulle skada andra människor och gemenskapens regler för uppförandet. Genom att beakta människors olikheter, inskränker man enligt min tolkning samtidigt sådan verksamhet som inte beaktar människors olikheter.

Följande utsaga härstammar också från hustavlan för förmän (BILAGA 1). Den har hänförs till värdetypen välvillighet, och dessutom till fem andra värdetyper:

Jag är anträffbar eller återkommer till saken så fort som möjligt.

Utsagan representerar värdetypen välvillighet, som handlar om bland annat lojalitet och pålitlighet. Välvilligheten riktar sig ofta till företagets personal och kunder. Utsagan kan även hänförs till kategorin universalism som handlar om att värdesätta alla människors välmående, samt rättvisa och jämlikhet. Utsagan har också hänförs till värdetypen självständighet, eftersom den förutsätter självstyrning och ansvarstagande. Vidare har utsagan hänförs till värdetypen pre-

station, som handlar om att påvisa kompetens i enlighet med de samhälleliga bedömningskriterierna. Att vara anträffbar innebär i mitt tycke att påvisa sådan kompetens som de samhälleliga bedömningskriterierna förutsätter. Utsagan har även hänförs till värdetypen konformitet, som innebär att inskränka sådana tendenser som skulle skada andra människor och gemenskapens sociala förväntningar och regler för uppförandet. Genom att uppmana förmännen till att vara anträffbara inskränker man samtidigt motsatsen, att förmännen inte är anträffbara. Konformitet innebär också respekt för andra människor. Slutligen har utsagan hänförs till värdetypen trygghet, som handlar om pålitlighet, kvalitet och kontinuitet. Att vara anträffbar är i mitt tycke att vara pålitlig.

Följande utsaga från företagets hemsida representerar värdetypen traditioner:

Vår människosyn grundar sig på en enkel värdering, bemöt andra som du själv vill bli bemött.

Denna utsaga handlar i mitt tycke om att respektera den kristna traditionen. Utsagan har även hänförs till värdetypen konformitet, som handlar om att förstå innebörden av gemensamt överenskomna regler och om att följa givna instruktioner i arbetet. Värdetypen konformitet präglas också av respekt, samhörighet och vi-anda. Utsagan har också hänförs till värdetypen universalism, som bland annat handlar om att förstå och värdesätta alla människors välmående. Slutligen har utsagan hänförs till värdetypen välvillighet.

Följande utsaga från företagets hemsida har hänförs till värdetypen konformitet, eftersom den handlar om att inskränka sådan verksamhet som skulle skada gemenskapens sociala förväntningar:

Världen må förändras, men det gör inte våra principer.

Det finns alltså en social förväntning och en tradition som påbjuder företaget att hålla fast vid sina principer. Således har utsagan även hänförs till värdetypen traditioner.

Följande utsaga härstammar också från företagets hemsida. Den har hänförs till värdetypen trygghet:

I Snellmans produkter är kötthalten hög och inga onödiga tillsatssämnen används.

Utsagan handlar om renhet och trygghet, hälsa, pålitlighet och kvalitet. Utsagan har även hänförs till värdetypen konformitet, som bland annat innebär att följa givna instruktioner i arbetet. Det är så här man jobbar på Snellmans och allt annat är helt enkelt otänkbart. Utsagan har även hänförs till värdetypen universalism som handlar om att värdesätta alla människors välmående,

men även om företagets samhällsansvar. Slutligen har utsagan hänförts till värdetyperna välvillighet, eftersom den handlar om pålitlighet och ansvarstagande. Utsagan visar också att man värnar om människornas, framför allt kundernas, välmående.

5.2.2 Jämförelse av den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar

Inledningsvis kommer den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar att jämföras med varandra genom att de olika värdetypernas representation bland de uttalade värderingarna jämförs med de olika värdetypernas representation bland de utagerade värderingarna. Denna jämförelse åskådliggörs i tabell 4.

Värdetyperna välvillighet har nästan samma representation bland de uttalade värderingarna (21 %) som bland de utagerade värderingarna (20 %). Bland de uttalade värderingarna är välvillighet den största värdetyperna, medan den är näst störst bland de utagerade värderingarna. Bland de uttalade värderingarna är universalism den näst största värdetyperna (19 %), medan värdetyperna universalism kommer på fjärde plats bland de utagerade värderingarna med en representation på 10 %. Bland de utagerade värderingarna är prestation (22 %) den allra största värdetyperna, medan värdetyperna prestation kommer på tredje plats bland de uttalade värderingarna (14 %). På tredje plats bland de utagerade värderingarna finns värdetyperna självständighet (14 %), som kommer på sjätte plats bland de uttalade värderingarna (9 %).

Värdetyperna konformitet kommer på fjärde plats bland de uttalade värderingarna (13 %), medan representationen är 9 % bland de utagerade värderingarna, vilket ger en femte plats i jämförelsen. Värdetyperna trygghet har ungefär lika stor representation bland de uttalade värderingarna (10 %, femte plats) som bland de utagerade värderingarna (9 %, sjätte plats). Bland de uttalade värderingarna står traditioner för 5 % (sjunde plats), medan traditionerna innehar sista platsen bland de utagerade värderingarna med en representation på 2 %. Värdetyperna stimulans kommer på åttonde plats både bland de uttalade och utagerade värderingarna med en representation på 5 % i bägge fallen. Värdetyperna hedonism utgör 6 % av de utagerade värderingarna (sjunde plats) och 3 % (nionde plats) av de uttalade värderingarna. Värdetyperna makt utgör 3 % av de utagerade värderingarna (nionde plats) och endast 0,4 % (tionde plats) av de uttalade värderingarna.

	Värdetyperna i storleksordning: Uttalade värderingar	Värdetyperna i storleksordning: Ut- agerade värderingar
1.	Välvillighet 21 %	Prestation 22 %
2.	Universalism 19 %	Välvillighet 20 %
3.	Prestation 14 %	Självständighet 14 %
4.	Konformitet 13 %	Universalism 10 %
5.	Trygghet 10 %	Konformitet 9 %
6.	Självständighet 9 %	Trygghet 9 %
7.	Traditioner 5 %	Hedonism 6 %
8.	Stimulans 5 %	Stimulans 5 %
9.	Hedonism 3 %	Makt 3 %
10.	Makt 0,4 %	Traditioner 2 %

Tabell 4: Jämförelse av de uttalade och utagerade värderingarna med hänseende på värdetypernas storleksordning

Härnäst kommer den undersökta organisationens uttalade värderingar att jämföras med de utagerade värderingarna med hjälp av en positionering på Schwartz värdekarta med avseende på de fyra värdedimensionerna (figur 5). Denna värdekarta kan delas in i fyra olika värdeområden med hjälp av de fyra värdedimensionerna självöverskridande och självhävdelse på y-axeln samt förändringsberedskap och konservatism på x-axeln. De fyra värdeområdena avgränsas av värdedimensionerna 1) självöverskridande och konservatism, 2) konservatism och självhävdelse, 3) självhävdelse och förändringsberedskap samt 4) förändringsberedskap och självöverskridande. Hur de uttalade och utagerade värderingarna placerar sig på värdekartan beror på i vilken mån de värdeladdade utsagorna representerar Schwartz fyra värdedimensioner. Kärki (2015, s. 193-194), som också har använt sig av värdekartor i sin undersökning, redogör för hur han har producerat dessa värdekartor. Jag har gjort på motsvarande sätt.



Figur 5: Positionering av den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar på Schwartz värdekarta med avseende på de fyra värdedimensionerna

Värdekartan har producerats med hjälp av Excel och som ovan nämndes utgörs koordinatsystemet av de fyra värdedimensionerna i Schwartz (2012) värdeteori. Punktdiagram har använts och punkterna representerar den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar. Värdena eller punkterna i koordinatsystemet har beräknats separat för de uttalade respektive utagerade värderingarna. Den undersökta organisationens uttalade värderingar illustrerar tillvägagångssättet: De uttalade värderingarna har först kategoriserats, dvs. hänförts till Schwartz tio värdetyper så som beskrevs i kapitel 5.2.1. Varje värdetyp innehåller således ett visst antal värdeladdade utsagor. Det totala antalet värdeladdade utsagor (68) fungerar som gemensam nämnare. I följande skede har de värdeladdade utsagor som representerar samma värdedimension adderats. De värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna universalism och välvillighet representerar värdedimensionen självöverskridande och de värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna makt, prestation och hedonism (hälften) representerar värdedimensionen självhävdelse. De värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna självständighet, stimulans och hedonism (hälften) representerar värdedimensionen förändringsberedskap och de värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna traditioner, konformitet och trygghet representerar värdedimensionen konservatism. Värdet på x-axeln, dvs. värdeaxeln

förändringsberedskap – konservatism, fås genom att antalet värdeladdade utsagor som representerar dessa två värdedimensioner adderas med varandra (de värdeladdade utsagor som representerar värdedimensionen förändringsberedskap får ett negativt värde och de värdeladdade utsagor som representerar värdedimensionen konservatism får ett positivt värde) och summan divideras med det totala antalet värdeladdade utsagor. När detta tal multipliceras med 100 fås ett positivt eller negativt procenttal, som utgör värdet på x-axeln.

På motsvarande sätt har värdet på y-axeln, dvs. värdeaxeln självöverskridande – självhävdelse, fås genom att antalet värdeladdade utsagor som representerar värdedimensionerna självöverskridande och självhävdelse adderas ihop. De värdeladdade utsagor som representerar värdedimensionen självhävdelse har fått ett negativt värde och de värdeladdade utsagor som representerar värdedimensionen självöverskridande har fått ett positivt värde. Summan divideras med det totala antalet värdeladdade utsagor (68) och kvoten multipliceras med 100. Produkten är ett positivt eller negativt procenttal, som utgör värdet på y-axeln. Excel placerar ut punkterna som illustrerar de uttalade och utagerade värderingarna i koordinatsystemet med hjälp av procenttalen, som utgör värdena på x- och y-axlarna. Punkternas placering i koordinatsystemet åskådliggör i vilken mån de värdeladdade utsagorna betonar värderingar som är representativa för var och en av Schwartz fyra värdedimensioner.

De uttalade och utagerade värderingarnas placering i koordinatsystemet beror alltså på i vilken mån de representerar Schwartz fyra värdedimensioner. Som framgår av figur 5 placerar sig den undersökta organisationens uttalade värderingar i det värdeområde som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och konservatism. De värdetyper som ingår i värdedimensionen självöverskridande är universalism och välvillighet och här finns en relativt stark representation. De värdetyper som ingår i värdedimensionen konservatism är traditioner, konformitet och trygghet och även här finns en relativt stark representation.

Den undersökta organisationens utagerade värderingar placerar sig i det värdeområde som avgränsas av värdedimensionerna förändringsberedskap och självöverskridande, även om den undersökta organisationens utagerade värderingar placerar sig mycket nära värdekartans mittpunkt. Även här finns alltså en liten tyngdpunkt mot värdedimensionen självöverskridande, som står för värdetyperna universalism och välvillighet. En liten tyngdpunkt finns även mot värdedimensionen förändringsberedskap, som står för värdetyperna stimulans, självständighet och hedonism (hälften).

5.2.3 Sammanfattning

Som svar på forskningsfråga 2 kan konstateras, att det finns skillnader mellan den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar. Det är dock inte frågan om några radikala skillnader. Den undersökta organisationens uttalade värderingar placerar sig i det värdeområde som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och konservatism (figur 5) på Schwartz värdekarta. Bland de uttalade värderingarna finns alltså en relativt tydlig tyngdpunkt både mot det självöverskridande (värdetyperna universalism och välvillighet) och mot det konservativa (värdetyperna traditioner, konformitet och trygghet) hållet.

Den undersökta organisationens utagerade värderingar placerar sig däremot i det värdeområde som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och förändringsberedskap (figur 5) på Schwartz värdekarta. Värdepunkten befinner sig dock nära origo. Bland de utagerade värderingarna finns alltså en liten tyngdpunkt åt det självöverskridande hållet (värdetyperna universalism och välvillighet), men värdedimensionen självöverskridande betonas mera i den undersökta organisationens uttalade värderingar än i de utagerade värderingarna.

Bland de utagerade värderingarna finns det också en liten tyngdpunkt mot värdedimensionen förändringsberedskap, som representerar värdetyperna stimulans, självständighet och hedonism (hälften). Medan den undersökta organisationens uttalade värderingar ganska tydligt betonar sådana värdetyper som representerar värdedimensionerna självöverskridande och konservatism, finns det bland den undersökta organisationens utagerade värderingar en svag betoning på sådana värdetyper som representerar värdedimensionerna självöverskridande och förändringsberedskap. Betoningen på värdedimensionen konservatism bland de uttalade värderingarna och betoningen på konservatismens motpol förändringsberedskap bland de utagerade värderingarna utgör den största skillnaden. I detta sammanhang bör dock poängteras att den värdepunkt som representerar de utagerade värderingarna befinner sig nära origo och därför finns det ingen stark betoning på någon av de fyra värdedimensionerna bland de utagerade värderingarna. De utagerade värderingarna kan snarast betecknas som relativt neutrala i förhållande till de fyra värdedimensionerna. De uttalade värderingarna betonar däremot relativt tydligt värdedimensionerna självöverskridande och konservatism.

6 Resultatdiskussion

I det här kapitlet diskuteras undersökningens resultat i relation till tidigare forskning. Den teoretiska referensram som undersökningens resultat relateras till utgörs av forskning kopplad till värderingar och värdebaserat ledarskap. Forskningsfrågorna 1 och 2 diskuteras i varsitt underkapitel. Forskningsfråga 1 handlar om hurdana utagerade värderingar som kan observeras hos förmännen på företaget, medan forskningsfråga 2 tar ställning till om det finns skillnader mellan företagets uttalade och utagerade värderingar, och hurdana dessa skillnader i så fall är.

6.1 Forskningsfråga 1

Bland den undersökta organisationens utagerade värderingar är prestation (22 %) den största värdetypen. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) är strävan efter prestation och framgång kärnan i företagets värdegrund. Under den här värdetypen finns värdeladdade utsagor av både individuell och kollektiv karaktär. Ett exempel på hur värdetypen prestation ageras ut inom Snellmans Köttförädling Ab är företagets satsningar på att utbilda förmännen i coachande ledarskap och att kontinuerligt ordna utvecklings-forum för ledare. Det finns alltså ett skolningskoncept och en stark tro på det coachande ledarskapet inom företaget. Samtidigt nämner någon mötesdeltagare i en annan värdeladdad utsaga att skolningskonceptet inte har varit så livskraftigt den senaste tiden, vilket öppnar upp för en liten motsättning mellan de värdeladdade utsagorna.

Välvillighet (20 %) är den näst största värdetypen. Enligt Kärki (2015, s. 29 – 30) har välvillighet varit den viktigaste värdetypen i alla kulturer som undersökts av Schwartz. Bland den undersökta organisationens utagerade värderingar kommer värdetypen välvillighet på andra plats. I företag handlar välvillighet om att man försöker få människor i ens närmaste krets, dvs. personalen och kunderna, att må bra och placerar dem i centrum (Puohiniemi, 2003, s. 25). I resultatredovisningen (kapitel 5.1.5) nämndes som ett exempel på att värdetypen välvillighet agerades ut att det femte mötet som observerades avslutades med en feedbackrunda. Det bör tilläggas att samtliga möten som jag observerade avslutades med en feedbackrunda. Detta förfaringsätt är uppenbarligen rutin vid alla möten som ordnas vid Snellmans Köttförädling Ab och ett fint exempel på hur värdetypen välvillighet ageras ut inom den undersökta organisationen. Aaltonen & Junkkari (1999, s. 276) menar att det bland annat är typiskt för ledare vars ledarskap bygger på värderingar att efterfråga feedback. Kauppinen (2002, s. 39, 176) menar å sin sida att ett

värdebaserat ledarskap framför allt innebär att leda människor, vilket tycks vara ledarskapets uttryckliga strävan inom Snellmans Köttförädling Ab.

Utvärderingen var alltså högprioriterad och gavs mycket utrymme under de möten jag observerade, men jag fäste också uppmärksamhet vid att mötesdeltagarna gavs möjlighet till en aktiv roll under samtliga möten. Mötena var inga monologer från förmännens sida, utan präglades av interaktion och diskussion. Olika värdeladdade utsagor som tangerar sociala färdigheter, samarbetsfärdigheter och kommunikativa färdigheter har hänförts till värdetyperna välvillighet. Att jag som utomstående fick möjlighet att komma in i företaget för att skriva min pro gradu -avhandling ser jag också som ett exempel på utagerad välvillighet.

Värdetyperna självständighet kommer på tredje plats bland de utagerade värderingarna med 14 %. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) är självständighet en central och eftersträvansvärd värdering bland företag. De värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna självständighet tangerar bland annat kreativitet, att forska och skapa nytt, självständighet, självstyrning och ansvarstagande i arbetet. Att det kombinerade mötes- och skolningstillfället som observerades (kapitel 5.1.3) gav mycket utrymme för personlig reflektion tolkades som ett uttryck för värdetyperna självständighet.

Värdetyperna universalism (10 %) kommer på fjärde plats bland de utagerade värderingarna. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) handlar universella värderingar i företag ofta om företagets samhälls- och miljöansvar. Värdetyperna universalism handlar också om att förstå och värdesätta alla människors och naturens välmående. I kapitel 5.1.4 presenterades följande exempel på en värdeladdad utsaga som har hänförts till värdetyperna universalism: *När mötesdeltagarna talar om producenterna är tonen respektfull*. Det är skäl att notera att producenterna alltid omtalades med respekt, trots att det framkom under observationerna att det finns vissa spänningar mellan Snellmans Köttförädling Ab och köttproducenterna.

Värdetyperna konformitet och trygghet utgör båda 9 % vardera. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) brukar värdetyperna konformitet och trygghet inte nämnas så ofta bland företags värderingar. De värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna trygghet står för pålitlighet, kvalitet och kontinuitet. Under det första mötet som jag observerade kunde jag konstatera att det fanns en kollektiv strävan efter att minimera riskerna hos mötesdeltagarna. Detta tolkade jag som ett uttryck för värdetyperna trygghet. Värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetyperna konformitet handlar bland annat om att inskränka sådan verksamhet som kan skada andra människor och gemenskapens sociala förväntningar och regler för uppförandet. Artighet, re-

spekt och en positiv känsla av samhörighet och vi -anda utmärker också värdetyper konformitet. Att det enligt personaldirektören finns en nolltolerans gentemot trakasserier inom företaget tolkar jag som ett uttryck för värdetyper konformitet.

Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) handlar värdetyper hedonism om arbetsglädje i företag. Värdeladdade utsagor som tangerar arbetstillfredsställelse har också hänförs till den här kategorin, som står för 6 % av det totala antalet värdeladdade utsagor. En familjär och humoristisk stämning under det andra mötet som observerades tolkades till exempel som ett uttryck för värdetyper hedonism. Värdetyper stimulans (5 %) handlar om viljan att ställas inför nya utmaningar och om att utvidga sin erfarenhetsvärld. Under samma möte som refererats ovan diskuterades till exempel målbilder och olika innovativa lösningar för att nå dessa mål, vilket tolkades som ett uttryck för värdetyper stimulans. Värdeladdade utsagor som handlar om att finna nya lösningar och om att införskaffa nya erfarenheter har hänförs till värdetyper stimulans. Värdeladdade utsagor som tangerar utbildning och kompetensutveckling har också hänförs till den här kategorin.

Värdetyper makt utgör 3 % av de värdeladdade utsagorna. Puohiniemi (2003, s. 25) menar att makt innebär kontroll av människor och resurser, samt sökande efter samhälllig uppskattning och status. Makt är en värdering som på ett självklart sätt styr ett företags verksamhet, även om vi i det jämförda Finland är ganska försiktiga med att prata om makt. Också bland Snellmans Köttförädling Ab:s utagerade värderingar är värdetyper makt ganska liten. Värdeladdade utsagor som handlar om att kontrollera människor och naturtillgångar eller om att förbättra konkurrenskraften har hänförs till den här värdetyper.

Värdetyper traditioner (2 %) är den minsta av de tio värdetyperna. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) avses med traditioner att man följer sådana seder och bruk som är typiska för den egna kulturen och religionen. De många examensbevis, diplom och fotografier som hänger på väggen utanför ett av konferensrummen på Snellmans Köttförädling Ab understryker den tradition av yrkesstolthet som förenar företagets personal. Denna tradition av yrkesstolthet uppfattar jag som ett uttryck för värdetyper traditioner.

När man undersöker hur den undersökta organisationens utagerade värderingar fördelar sig mellan Schwartz fyra värddimensioner kan man konstatera följande: De utagerade värderingarna representerar värddimensionen självöverskridande (30,7 %) i högre grad än värddimensionen självhävdelse (27,7 %). Vidare representerar de utagerade värderingarna värddimensionen förändringsberedskap (21,5 %) i högre grad än värddimensionen konservatism (19,9 %).

Skillnaderna i representation mellan värdedimensionerna självöverskridande – självhävdelse och förändringsberedskap – konservatism är dock ganska små.

Värdedimensionen självöverskridande utgörs av värdetyperna universalism och välvillighet. Framför allt värdetyperna välvillighet (20 %) framträder starkt bland den undersökta organisationens utagerade värderingar. Välvilligheten riktar sig främst mot personalen och producenterna. Värdetyperna universalism (10 %) har inte lika stor representation, men detta torde åtminstone delvis bero på de observerade mötenas teman. I företag handlar värdetyperna universalism i stor utsträckning om företagets samhälls- och miljöansvar, ett tema som inte explicit behandlades på något av mötena. Värdedimensionen självhävdelse, som utgörs av värdetyperna makt, prestation och hälften av hedonism, hade inte lika stor representation. Skillnaden mellan värdedimensionen självöverskridande och självhävdelse var dock inte mera än tre procentenheter. Detta beror i hög grad på att värdetyperna prestation (22 %) var den största enskilda värdetyperna. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) är strävan efter prestation och framgång kärnan i företagens värdegrund, så det är inte helt oväntat att denna värdetyperna hade så stor representation bland företagets utagerade värderingar.

Värdedimensionen förändringsberedskap står för värdetyperna självständighet, stimulans och hälften av hedonism. Förändringsberedskapens motpol, värdedimensionen konservatism, utgörs av värdetyperna traditioner, konformitet och trygghet. Bland de utagerade värderingarna har värdedimensionen förändringsberedskap större representation än värdedimensionen konservatism, men skillnaden i representation mellan dessa är bara 1,6 procentenheter. Bland de värdetyper som representerar värdedimensionen förändringsberedskap är värdetyperna självständighet (16 %) den största. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) är självständighet en central och eftersträvanvärd värdering bland företag. Olika innovativa lösningar och värdeladdade utsagor som handlar om att utveckla det coachande ledarskapet har tolkats som uttryck för värdetyperna självständighet. Bland de värdetyper som representerar värdedimensionen konservatism är värdetyperna traditioner minst av alla värdetyper (2 %), medan värdetyperna trygghet och konformitet står för 9 % vardera. Sammanfattningsvis kan man konstatera att den undersökta organisationens utagerade värderingar representerar värdedimensionerna självöverskridande och förändringsberedskap i första hand, men eftersom skillnaderna är relativt små finns här också inslag av värdedimensionerna självhävdelse och konservatism.

Bang (1994) anser att det är skillnad på uttalade och efterlevda (utagerade) värderingar. De uttalade värderingarna ingår i organisationens kulturinnehåll, medan de utagerade värderingarna ingår i organisationens kulturuttryck. Enligt Bang (1994, s. 49) säger kulturuttrycket något om kulturinnehållet, dvs. de utagerade värderingarna torde enligt detta resonemang säga något

om vilka värderingar som de facto styr verksamheten på Snellmans Köttförädling Ab. Detta återkommer vi till i följande kapitel.

6.2 Forskningsfråga 2

I detta kapitel diskuteras den andra forskningsfrågan i förhållande till relevant litteratur. Inledningsvis diskuteras den undersökta organisationens uttalade värderingar, och därefter diskuteras jämförelsen av Snellmans Köttförädling Ab:s uttalade och utagerade värderingar.

6.2.1 Den undersökta organisationens uttalade värderingar

Som konstaterades i kapitel 5.2.1 utgör välvillighet (21 %) och universalism (19 %) de två största kategorierna bland den undersökta organisationens uttalade värderingar. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) innebär värdetyperna välvillighet att man försöker få människor i ens närmaste krets att må bra och placerar dem i centrum. I företagsvärlden handlar sådana värderingar som tangerar välvillighet ofta om personalen och kunderna. Hustavlan för förmän (BILAGA 1), som utgör ett av de undersökta dokumenten, handlar nästan uteslutande om förmannens roll i relation till personalen och många av hustavlans värdeladdade utsagor har således hänförts till kategorin välvillighet. Människosynen presenteras även på företagets hemsida. Philipson (2004) menar att enbart finansiell framgång inte räcker för att garantera långsiktighet inom företaget. Företag måste också blicka in i framtiden och investera i t.ex. kunskaps- och processutveckling. Därför är det enligt honom skäl att fokusera på kundernas och de anställdas behov. Det syns i Snellmans uttalade värderingar att man har valt att satsa på de anställdas behov och förmodligen litar man på att den satsningen också kommer att generera resultat.

Värdetyperna universalism innebär i sin tur att man förstår, uppskattar och skyddar människor utanför ens egen närmaste krets. Att man förstår naturens behov och skyddar den är också universalism. I företag handlar universella värderingar ofta om företagets samhälls- och miljöansvar. (Puohiniemi, 2003, s. 25.) På Snellmans Köttförädlings hemsida finns många värdeladdade utsagor som tangerar företagets samhälls- och miljöansvar och dessa värdeladdade utsagor har hänförts till värdetyperna universalism. Enligt Khandelwal & Mohendra (2010, s. 19) är det av stor betydelse idag att företagen tar sitt sociala ansvar och uttrycker socialt relevanta värde-

ringar. Det tycker jag att Snellmans Köttförädling Ab gör på sin hemsida. Khandelwal & Mohendra (2010, s. 19) menar också att uttalade värderingar används för att förbättra organisationers image och visst ger det ett gott intryck när Snellmans Köttförädling Ab redogör för sin miljöpolitik och verksamhets- och livsmedelssäkerhetspolitik på företagets hemsida. Enligt Khandelwal & Mohendra, 2010, s. 21) kan man anta att organisationer uttrycker sådana värderingar som kongruerar med deras kulturella miljö. De menar också att trycket på att olika organisationer ska delta i olika etiska praktiker och ta sitt sociala ansvar ökar hela tiden.

Kärki (2015, s. 29 – 30) konstaterar att välvillighet har varit den viktigaste värdetypen i alla kulturer som undersökts av Schwartz. Uppenbarligen anses välvillighet vara den viktigaste värdetypen även inom Snellmans Köttförädling Ab, eftersom den har störst representation bland de uttalade värderingarna. Värdetypen makt har varit den minst viktiga värdetypen i alla undersökta kulturer (Kärki, 2015, s. 29 – 30). Också bland Snellmans Köttförädling Ab:s uttalade värderingar är makt den minsta kategorin med endast en värdeladdad utsaga av totalt 68 stycken. Den utsagan har också hänförts till kategorierna prestation och stimulans, eftersom man säger sig fungera dynamiskt genom att förbättra verksamheten på omgivningens och framtidens villkor. Utvecklingsaspekten och viljan att ställas inför nya utmaningar finns med i denna värdeladdade utsaga, liksom i några andra värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetypen stimulans. Värdetypen stimulans står för 5 % av de uttalade värderingarna.

Värdetypen prestation utgör föga överraskande den tredje största värdetypen bland den undersökta organisationens uttalade värderingar. Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) är prestation en central och eftersträvansvärd värdering bland företag. De värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetypen prestation är av två olika typer; utsagor som har att göra med företagets prestation och utsagor som har att göra med den enskilda förmannens prestation. Att det coachande ledarskapet lyfts upp som en uttalad värdering på hustavlan för förmän (BILAGA 1) är intressant och ställer förstås också ganska höga krav på respektive förman att leva upp till den här förväntningen.

Värdetypen konformitet (13 %) står för att förstå innebörden av gemensamt överenskomna regler, att följa givna instruktioner i arbetet men också för en positiv känsla av samhörighet och vi-anda. Konformitet innebär också att inskränka sådan verksamhet som skulle skada gemenskapens sociala förväntningar och regler för uppförandet. Exemplet på en värdeladdad utsaga som har hänförts till värdetypen konformitet i kapitel 5.2.1 lyder så här: *Världen må förändras, men det gör inte våra principer*. Den här värdeladdade utsagan tar väldigt starkt avstånd ifrån

att förändra den undersökta organisationens principer. Utsagan har även hänförts till värdetyperna traditioner. Många andra värdeladdade utsagor som har hänförts till kategorin konformitet handlar om hur förmannen bemöter de anställda, bland annat med respekt och artighet.

Puohiniemi (2003, s. 25) menar att värdetyperna trygghet står för pålitlighet, kvalitet och kontinuitet. Enligt Puohiniemi nämns trygghet mera sällan bland företags värderingar och därför är det lite överraskande att värdetyperna trygghet har en såpass stor representation som 10 % bland de uttalade värderingarna. På hemsidan finns många värdeladdade utsagor som tangerar kvalitet och som således har hänförts till värdetyperna trygghet. Dessa värdeladdade utsagor handlar om att man använder finländskt kött och rena råvaror, att kötthalten är hög och att man undviker onödiga tillsatser. Även på hustavlan för förmän finns värdeladdade utsagor som tangerar förmannens pålitlighet och som därför har hänförts till värdetyperna trygghet.

Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) är självständighet en central och eftersträvansvärd värdetyp bland företag. Självständighet innebär bland annat frihet att göra och tänka, att välja sina mål och att forska och skapa nytt, men också att ta ansvar i sitt arbete. Bland de uttalade värderingarna står värdetyperna självständighet för 9 % och den har således inte speciellt stor representation. Många av de värdeladdade utsagor som har hänförts till den här kategorin handlar om hur förmännen förväntas ta ansvar för sig själva och för personalen.

Med traditioner avses enligt Puohiniemi (2003, s. 25) att man följer sådana seder och bruk som är typiska för den egna kulturen och religionen. Traditioner finns sällan nedtecknade bland ett företags värderingar, även om de ofta styr ett företags verksamhet. Som en tyst värdering kan traditionerna bli problematiska om de utgör ett hinder för förnyelse. I kapitel 5.2.1 presenterades ett exempel på en värdeladdad utsaga med religiös underton, som har hänförts till värdetyperna traditioner. I denna kategori finns också andra värdeladdade utsagor som grundar sig på en kristen etik och moral. Några värdeladdade utsagor som har att göra med Snellmans historia och tradition som korvtillverkare har också hänförts till den här kategorin.

Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) handlar värdetyperna hedonism om arbetsglädje i ett företag. Även värdeladdade utsagor som tangerar arbetstillfredsställelse har hänförts till den här kategorin. Bland de uttalade värderingarna är värdetyperna hedonism liten och bara 3 % av de värdeladdade utsagorna har hänförts till den här kategorin. De värdeladdade utsagor som har hänförts till den här kategorin handlar om att både förmän och personal ska må bra i arbetet.

När man studerar hur den undersökta organisationens uttalade värderingar fördelar sig mellan Schwartz (2012) fyra värddimensioner, kan man konstatera att de uttalade värderingarna representerar värddimensionen självöverskridande (39,9 %) i högre grad än värddimensionen självhävdelse (16,3 %), och värddimensionen konservatism (28,4 %) i högre grad än värddimensionen förändringsberedskap (15,4 %). Värddimensionen självöverskridande står för värde typerna universalism och välvillighet, vilka framträder starkt bland den undersökta organisationens uttalade värderingar. Hustavlan för förmän (BILAGA 1) betonar starkt värde typerna välvillighet gentemot personalen, medan många utsagor på hemsidan har hänförts till värde typerna universalism, eftersom de tangerar natur och miljö. Självöverskridandets motpol är självhävdelse, som står för värde typerna makt, prestation och hedonism (hälften). Värde typerna makt och hedonism har ringa representation bland de uttalade värderingarna, medan de uttalade värderingar som har hänförts till värde typerna prestation är något flera till antalet. Detta är ganska logiskt, eftersom prestation anses vara en central och eftersträvansvärd värdering bland företag (Puohiniemi, 2003, s. 25).

Bland de uttalade värderingarna betonas värddimensionen konservatism (värde typerna traditioner, konformitet och trygghet) mera än värddimensionen förändringsberedskap (värde typerna stimulans, självständighet och hälften av hedonism). Detta är intressant, eftersom värde typerna traditioner, konformitet och trygghet inte brukar betonas så starkt bland företagens värderingar (Puohiniemi, 2003, s. 25.) Dessa värde typer betonas starkt framför allt på företagets hemsida. Jag finner det en aning överraskande att värde typerna stimulans och självständighet har såpass liten representation bland de uttalade värderingarna, eftersom framför allt värde typerna självständighet brukar vara en central och eftersträvansvärd värdering bland företagen. Värde typerna självständighet står bland annat för kreativitet och nyskapande. Sammanfattningsvis kan man konstatera att den undersökta organisationens uttalade värderingar betonar värddimensionerna självöverskridande och konservatism, medan värddimensionerna självhävdelse och förändringsberedskap ges mindre utrymme.

6.2.2 Jämförelse av den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar

Värde typerna välvillighet har nästan lika stor representation bland de uttalade värderingarna (21 %) som bland de utagerade värderingarna (20 %). Värdeladdade utsagor som har hänförts till värde typerna välvillighet handlar i stor utsträckning om att värna om och förbättra personalens

välmående. Dylåka värdeåadade utsagor framträder i alla undersökta dokument; bland de uttalade värderingarna på hustavlan för förmån (BILAGA 1) och på företagens hemsida, samt i möteskallelserna och i observationsbeskrivningarna som representerar företagens utagerade värderingar. Personligen tror jag att denna satsning på personalen kommer att bära frukt. Philipson (2004) menar att det inte räcker med enbart finansiell framgång för att garantera långsiktighet inom företaget. Det ekonomiska resultatet är en återspeglning av det som redan hänt, medan företag måste blicka in i framtiden och investera i bland annat kunskaps- och processutveckling. Den typen av investeringar kan inte mätas i pengar. Därför är det skäl att fokusera både på kundernas och på de anställdas behov. Inom detta område tycks Snellmans Köttförädling Ab redan vara på god väg.

Värdetypen universalism framträder också starkt både bland den undersökta organisationens uttalade värderingar (19 %) och bland den undersökta organisationens utagerade värderingar (10 %). Värdetypen universalism står för att förstå och värdesätta alla människors och naturens välmående. Värdetyperna välvillighet och universalism finns bredvid varandra i Schwartz modell för relationen mellan värdetyperna (figur 1) och kompletterar således varandra (Puohiniemi, 2003, s. 23 – 24.) På hemsidan betonas att Snellmans Köttförädling tar ansvar för djuren och för miljön och dessa värdeåadade utsagor har hänförs till värdetypen universalism. Bland de utagerade värderingarna har även sådana värdeåadade utsagor som tangerar t.ex. rättvisa, jämlikhet och att acceptera människors olikheter hänförs till värdetypen universalism.

Värdetypen prestation står för 14 % av de uttalade värderingarna (tredje största värdetypen) och för 22 % av de utagerade värderingarna (största värdetypen). Värdetypen prestation framträder således tydligare bland de utagerade värderingarna än bland de uttalade värderingarna. Värdetypen prestation handlar bland annat om kunnande och kompetens, framgång i arbetet och livslångt lärande. Strävan efter prestation och framgång är kärnan i företagets värdegrund (Puohiniemi, 2003, s. 25), så det är naturligt att värdetypen prestation framträder både bland företagens uttalade och utagerade värderingar.

Värdetypen prestation befinner sig på motsatt sida än värdetyperna universalism och välvillighet i Schwartz modell för relationen mellan värdetyperna (figur 1). Schwartz (2012, s. 8) menar att handlingar som utförs för att eftersträva vissa värderingar får olika praktiska, psykologiska och sociala konsekvenser. När man väljer ett handlingsalternativ som gynnar en specifik värdering, kan man samtidigt handla emot någon annan värdering. Enligt detta resonemang så handlar handlingar som gynnar värdetypen prestation följaktligen samtidigt emot värdetyperna universalism och välvillighet. Enligt Schwartz (2012, s. 8.) kan individen själv uppleva att det finns en psykologisk motstridighet mellan olika handlingar. Människor kan dock eftersträva

värderingar som står i strid med varandra, men inte i en och samma handling. Det förekommer att människor eftersträvar olika värderingar i olika handlingar vid olika tidpunkter och med olika iscensättning. (Schwartz, 2012, s. 8.) På samma sätt tänker jag att det fungerar med företag som Snellmans Köttförädling Ab. Vissa av företagets handlingar gynnar värdetyperna prestation, medan andra handlingar gynnar värdetyperna universalism och välvillighet. Jag håller ändå inte helt med Schwartz i påståendet att man inte kan eftersträva värderingar som står i strid med varandra i en och samma handling. En genomgång av mitt datamaterial visar att jag har hänfört vissa värdeladdade utsagor till både värdetyperna prestation och universalism/välvillighet. Jag tänker att mycket beror på vilken typ av prestation det är frågan om. Om vi tar t.ex. den värdeladdade utsagan *Jag är coachande i mitt ledarskap* från hustavlan för förmän (BILAGA 1) som exempel, så tycker jag att den mycket väl passar in under båda värdetyperna prestation och välvillighet. Ett coachande ledarskap kan i mitt tycke uppfattas som en prestation i sig, medan ett coachande ledarskap också innebär att man värnar om personalens välmående. Den värdeladdade utsagan *Jag är anträffbar eller återkommer till saken så fort som möjligt*, även den från hustavlan för förmän, har likaså hänförts till värdetyperna prestation, men också till värdetyperna universalism och välvillighet, eftersom den enligt min tolkning handlar om att man värnar om alla människors och personalens välmående.

Apropå den värdeladdade utsagan *Jag är anträffbar eller återkommer till saken så fort som möjligt*, som hör till hustavlan för förmän (BILAGA 1) och företagets uttalade värderingar, har jag noterat att utsagan inte alltid efterlevs i praktiken. På ett möte där jag observerade förmännens utagerade värderingar konstaterade en av deltagarna att hen inte har fått svar på sitt e-postmeddelande till någon av de högre cheferna. Under arbetet med denna pro gradu -avhandling har jag också själv noterat att det ibland räcker länge att få svar på e-postmeddelanden. Howell, Kirk-Brown & Cooper (2012, s. 742) framhåller hur viktigt det är att värderingarna delas bland ledningen och att de syns i det dagliga, utagerade ledarskapet. Att enbart kommunicera de uttalade värderingarna räcker således inte, utan de bör även efterlevas bland cheferna. En studie av Gopinath et al. (2018) inom hotellkedjan Holiday Inn visade också att de enheter där förmännens ord och handlingar överensstämde med varandra var mera lukrativa och produktiva än de enheter där förmännens ord och handlingar inte stämde överens med varandra. Produktivitet torde alla företag, inklusive Snellmans Köttförädling Ab, sträva efter.

Värdetyperna självständighet utgör 9 % av de uttalade värderingarna (sjätte största värdetyperna) och 14 % av de utagerade värderingarna (tredje största värdetyperna). Enligt Puohiniemi (2003, s. 25) innebär självständighet frihet att göra och tänka, att välja sina mål och att forska och skapa nytt. Självständighet är en bland företag central och eftersträvansvärd värdering. Denna

värdetyp framträder alltså tydligare bland de utagerade värderingarna än bland de uttalade värderingarna. Bland de uttalade värderingarna är det egentligen bara en värdeladdad utsaga som tydligt representerar kreativitet, att forska och skapa nytt. Bland de utagerade värderingarna finns däremot flera värdeladdade utsagor med innovativa lösningar, som har hänförts till kategorin självständighet. De värdeladdade utsagor som berör satsningarna på coachande ledarskap har också i stor utsträckning hänförts till denna kategori. Både i de uttalade och i de utagerade värderingarna framhåller man det coachande ledarskapet. Det finns ett fungerande skolningskoncept, men samtidigt upplever en mötesdeltagare att detta skolningskoncept inte har varit så livskraftigt den senaste tiden. Samma mötesdeltagare uppger att arbetsledarna hade önskat sig mera skolningar inom coachande ledarskap. Jag tänker mig att det i praktiken kan vara utmanande att hålla fast vid det skolningskoncept som man introducerat. Jag minns att jag någonstans har läst ett klokt påstående, enligt vilket det svåra inte är att introducera nyheter och genomföra förändring, utan att hålla fast vid dessa förändringar. Detta känner jag igen mig i från mitt eget arbete och påståendet gäller förmodligen för de flesta organisationer. Inom Snellmans Köttförädling Ab tänker jag, utan att vara desto mera insatt i verksamheten, att det är viktigt med kontinuitet kring konceptet med coachande ledarskap och att det coachande ledarskapet följs upp regelbundet på alla nivåer även efter genomförd skolning/utbildning.

Värdetyperna konformitet och trygghet står tillsammans för 23 % av de uttalade värderingarna, medan de utgör 18 % av de utagerade värderingarna. Som jag förstår Puohiniemi (2003, s. 25) brukar konformitet och trygghet inte nämnas så ofta bland företags värderingar. Konformitet står för lydnad, artighet och för att inskränka sådan verksamhet som kan skada andra människor eller gemenskapens sociala förväntningar och regler för uppförandet. Till värdetypen konformitet hör även en positiv känsla av samhörighet och vi-anda, medan pålitlighet, kvalitet och kontinuitet står för värdetypen trygghet. Flera av de uttalade värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetypen konformitet handlar om att man håller fast vid sitt kvalitetstänkande och vid sina principer, medan de uttalade värdeladdade utsagor som har hänförts till värdetypen trygghet i stor utsträckning handlar om att man prioriterar rena råvaror och kvalitet.

Bland de uttalade värderingarna har även värdetypen traditioner en relativt stor representation om 5 % (delad sjunde plats), jämfört med 2 % bland de utagerade värderingarna (tionde plats). Bland de uttalade värderingarna har värdeladdade utsagor som tangerar religiositet hänförts till värdetypen traditioner, men även värdeladdade utsagor som har att göra med företagets principer har hänförts till den här kategorin. Principer, rena råvaror och kvalitet betonas betydligt starkare bland de uttalade värderingarna än bland de utagerade värderingarna. Den värdelad-

dade utsagan *världen må förändras, men det gör inte våra principer*, som representerar företagets uttalade värderingar, har hänförs till värdetyperna traditioner och konformitet. Jag upplever detta som en väldigt stark utsaga och tror personligen att ett företag är tvunget att även uppdatera sina principer då och då. Jag menar absolut inte att man ska överge sina principer, men en liten uppdatering kan vara på sin plats med jämna mellanrum.

Ett exempel på att Snellmans Köttförädling Ab håller starkt fast vid sina principer om bl.a. en hög kötthalt i produkterna utgörs av det faktum att företaget länge har haft endast grillkorvar med hög kötthalt i sitt sortiment. Det finns dock kunder som föredrar grillkorv med lägre kött-halt och nyligen snappade jag upp Herr Snellmans inlägg på Facebook (Herr Snellman, 2020) där man undersökte kundernas intresse för en mjukare grillkorv. Kanske är detta ett tecken på att man så småningom börjar uppdatera sina principer i enlighet med kundernas behov. I Schwartz modell för relationen mellan värdetyperna (figur 1) befinner sig värdetyperna konformitet, trygghet och traditioner på motsatt sida än värdetyperna självständighet, stimulans och hedonism, dvs. dessa två kluster av värdetyper står i konflikt med varandra. Genom att starkt betona värdetyperna konformitet, trygghet och traditioner är det möjligt att man förhindrar sådan utveckling som är i linje med värdetyperna stimulans, självständighet och hedonism. Utveckling är dock nödvändig för ett företags fortlevnad och därför anser jag att det vore skäl att i viss mån tona ner de uttalade, mera konservativa värdetyperna och samtidigt ge mera utrymme åt de värdetyper som representerar förändringsberedskap.

På Schwartz värdekarta (figur 5) positionerar sig den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar i olika fält. De uttalade värderingarna positionerar sig i det fält som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och konservatism, medan de utagerade värderingarna positionerar sig i det fält som avgränsas av värdedimensionerna självöverskridande och förändringsberedskap. Gemensamt för de uttalade och utagerade värderingarna är att de båda representerar värdedimensionen självöverskridande i högre grad än värdedimensionen självhävdelse. Med avseende på värdeaxeln självöverskridande - självhävdelse kan man således konstatera att det finns en dylik värdekongruens som den Gopinath, Nair & Thangaraj (2018) förespråkar.

På värdeaxeln förändringsberedskap - konservatism positionerar sig den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar däremot på olika sidor om origo. De uttalade värderingarna är mera konservativa till sin natur och representerar främst värdetyperna konformitet, trygghet och traditioner, medan de utagerade värderingarna i högre grad står för förändringsbe-

redskap i form av värdetyperna självständighet, stimulans och hedonism. Med avseende på värdeaxeln förändringsberedskap - konservatism saknas således den värdekongruens som bland annat Gopinath, Nair & Thangaraj (2018) förespråkar.

Enligt Grohnert, Meuwissen & Gijsselaers (2017) är det de utagerade värderingarna som styr den faktiska verksamheten, alltså kan man dra den slutsatsen att Snellmans Köttförädling Ab:s faktiska verksamhet har större förändringsberedskap än organisationens uttalade värderingar låter påskina. Denna slutsats understöder mitt tidigare resonemang, enligt vilket det finns skäl att i viss mån uppdatera de uttalade värderingar som hänför sig till värdetyperna konformitet, trygghet och traditioner. Conversely, Kwantes, Arbour & Boglarsky (refererade i Howell, Kirk-Brown & Cooper, 2012, s. 734) menar att klyftor mellan en organisations uttalade och utagerade värderingar kan komplicera förståelsen och tolkningen av organisationens värdegrund. Dyliga klyftor kan också leda till värdedissonans, vilket i sin tur kan leda till minskat engagemang bland de anställda. När de uttalade och utagerade värderingarna däremot kongruerar med varandra, förstärks organisationskulturen och företagets identitet. (Howell, Kirk-Brown & Cooper, 2012.) Gopinath, Nair & Thangaraj menar också att värdekongruens är en av stöttepelarna för organisatorisk hållbarhet. Värderingarna kan ses som en livlina som företaget klänger sig fast vid när affärerna inte går som planerat. Värderingarna utgör en slags säkerhetsnät som hindrar organisationen från att fatta oetiska beslut. Gopinath et al. (2018, s. 278-280) anser att organisationens medlemmar erkänner de kollektiva värderingar som kan observeras i det dagliga mönstret av handlingar. Ju större variansen mellan de uttalade och de utagerade värderingarna är, desto större är risken att missnöje uppstår. Klyftor mellan de uttalade och utagerade värderingarna kan identifieras i organisationens och ledningens beteenden, och kan få omfattande återverkningar i form av kritiska tongångar och negativ värdeutveckling inom organisationen.

I fallet Snellmans Köttförädling Ab vill jag framhålla att skillnaderna mellan företags uttalade och utagerade värderingar är små, trots att företags uttalade och utagerade värderingar positionerar sig i olika fält på Schwartz värdekarta (figur 5). Min slutsats är därför att företags värdekongruens i sin helhet är ganska bra, och att det i nuläget inte finns någon risk för stora klyftor mellan organisationens uttalade och utagerade värderingar. Med tanke på framtiden kan det dock vara skäl att ytterligare undersöka och reflektera över i vilken mån organisationens uttalade värderingar ska representera värdedimensionerna förändringsberedskap kontra konservatism.

Howell, Kirk-Brown & Cooper (2012, s. 742) poängterar också ledarskapets betydelse och enligt dem är det viktigt att värderingarna delas bland ledningen och att de syns i det dagliga, utagerade ledarskapet. Inom Snellmans Köttförädling Ab är det naturligtvis viktigt att förmännen lever som de lär, dvs. att de agerar ut de uttalade värderingarna som finns formulerade t.ex. på hustavlan förmän (BILAGA 1). Enligt Aaltonen et al. (2003, s. 185) är värdebaserat ledarskap en ledarskapsstil, där ledaren får hela organisationen att förbinda sig till vissa värderingar. Puohiniemi (2003, s. 22) menar i sin tur att värdebaserat ledarskap innebär sådan verksamhet som överensstämmer med de gemensamma värderingarna och spelreglerna. Bland annat Schein (1992) talar för att cheferna och förmännen inom en organisation kontinuerligt måste kommunicera värderingarna till personalen och försäkra sig om att värderingarna inte negligeras utan faktiskt utageras inom organisationen. Att leda med värden är enligt Dolan & Garcia (2002, s. 101 – 104) ett nytt strategiskt redskap för företagsledningen. Ett värdebaserat ledarskap hjälper till att definiera och förenkla saker inom organisationen, samtidigt som det styr och garanterar personalens lojalitet gentemot organisationen. Enligt dem erbjuder det helt enkelt en lösning på 2000-talets utmaningar.

Det värdebaserade ledarskapet bygger på och använder aktivt organisationens uttalade värderingar som instrument i ledarskapet. Som jag förstår det måste det finnas en värdekongruens mellan organisationens uttalade och utagerade värderingar, för att man ska kunna tala om ett värdebaserat ledarskap. Enligt min slutsats är värdekongruensen som helhet ganska bra inom Snellmans Köttförädling Ab, alltså kan man påstå att det ledarskap som bedrivs inom organisationen åtminstone i viss mån är värdebaserat. På värdeaxeln självöverskridande - självhävdelse är värdekongruensen mellan organisationens uttalade och utagerade värderingar uppenbar. Det ledarskap som representerar värdedimensionen självöverskridande och dess värdetyper universalism och välvillighet kan således med fog kallas ett värdebaserat ledarskap. I enlighet med mitt resonemang i kapitel 3.1 kan det värdebaserade ledarskapet uppfattas som en form av pedagogiskt ledarskap, alltså är det ledarskap som bedrivs inom den undersökta organisationen åtminstone i viss mån ett pedagogiskt ledarskap. På värdeaxeln förändringsberedskap – konservatism finns ingen tydlig värdekongruens mellan uttalade och utagerade värderingar, och där torde det således vara andra perspektiv på ledarskapet som är förhärskande inom Snellmans Köttförädling Ab.

7 Sammanfattande diskussion

I detta kapitel diskuteras avhandlingen både ur resultat- och metodhänseende. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning. I det första underkapitlet redogörs för avhandlingens centrala lärdomar och diskuteras vilka implikationer resultaten har för det undersökta fältet. Det andra underkapitlet utgörs av en kritisk metoddiskussion, som tar ställning till hur avhandlingen lyckades ur metodhänseende. Det sista underkapitlet består av förslag på fortsatt forskning. Där diskuteras vilka nya frågor denna avhandling har väckt och hur dessa frågor kunde undersökas vidare.

7.1 Avslutande diskussion

Avhandlingens syfte är att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Avhandlingen är en etnografisk fallstudie, där Snellmans Köttförädling Ab utgör fallet. Den undersökta organisationen har enligt utsago arbetat aktivt med värdefrågorna sedan år 2017. Datamaterialet utgörs av observationer och dokument. Observationsanteckningarna renskrivs och de etnografiska observationsbeskrivningarna analyseras. Data analyseras och kategoriseras också med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori. Värderingar, mera specifikt individuella och kollektiva värderingar, uttalade och utagerade värderingar samt Schwartz värdeteori, utgör den ena teoretiska infallsvinkeln. Den andra teoretiska infallsvinkeln utgörs av värdebaserat ledarskap.

Avhandlingen visar att det finns skillnader mellan den undersökta organisationens uttalade och utagerade värderingar. Skillnaderna är dock relativt små. Eftersom det finns skillnader mellan de uttalade och utagerade värderingarna i en organisation som aktivt arbetat med värdefrågorna, väcks frågan hur stora skillnaderna mellan uttalade och utagerade värderingar kan tänkas vara inom sådana organisationer som inte aktivt jobbat med dessa värdefrågor. Förmodligen är skillnaderna där betydligt större.

Resultaten bekräftar tidigare forskning, som konstaterat att värdekongruens mellan uttalade och utagerade värderingar i företag inte kan ses som en självklarhet, även om värdekongruens är önskvärd med tanke på företagets organisationskultur och fortlevnad. Inom tidigare forskning som denna avhandling stöder sig på, har värdekongruens mellan uttalade och utagerade värderingar inom de undersökta organisationerna i mitt tycke framställts som en ganska svartvit

fråga. Genom att i denna avhandling använda Schwartz värdeteori som analysredskap kunde de uttalade och utagerade värderingarna delas in i olika värdetyper och värdedimensioner, som åskådligt kunde jämföras med varandra. Därmed blev det också möjligt att konstatera, att det förekom värdekongruens mellan vissa värdetyper och värdedimensioner, medan värdekongruensen uteblev inom andra värdetyper och värdedimensioner. Att värdekongruens inte behöver uppfattas som ett svartvitt fenomen som endera existerar eller inte, är en insikt som denna avhandling genererar. Tack vare Schwartz värdeteori kan man i stället konstatera att värdekongruens kan förekomma inom vissa delområden, samtidigt som den saknas inom andra delområden.

Schwartz värdeteori har framfört allt använts för att undersöka individers värderingar med hjälp av enkätundersökningar, men den har även visat sig vara användbar när det gäller att identifiera och undersöka organisationers och företags värderingar. Även om de flesta värdeundersökningar som har använt sig av Schwartz värdeteori är enkätundersökningar, så har Schwartz värdeteori även använts för att analysera skriftligt material med hjälp av innehållsanalys. Mig verterligen har Schwartz värdeteori inte använts tidigare för att klassificera och jämföra ett företags uttalade och utagerade värderingar, men denna avhandling visar att Schwartz värdeteori är användbar även i detta syfte. Jämförelsen av uttalade och utagerade värderingar med hjälp av Schwartz visuella värdekarta visade sig fungera mycket bra. Andra forskare som forskar i uttalade och utagerade värderingar inom företag eller organisationer kan således tänkas ha nytta av denna undersökning. För att kunna använda sig av Schwartz värdeteori i innehållsanalysen krävs dock ett skriftligt material. Därför måste observationer och observationsbeskrivningar först överföras till skriven form, för att sedan kunna analyseras och kategoriseras.

Som jag förstår det värdebaserade ledarskapet så förutsätter det värdekongruens mellan organisationens uttalade värderingar och förmannens utagerade värderingar. Om och när värdekongruens mellan uttalade och utagerade värderingar förekommer, kunde man således tala om ett värdebaserat ledarskap. Jag tänker mig att detta värdebaserade ledarskap kan framträda inom de delområden där värdekongruens existerar, medan andra aspekter av ledarskapet framträder inom de delområden där värdekongruens saknas. Vidare har jag gjort ett försök att definiera det värdebaserade ledarskapet som en form av pedagogiskt ledarskap. Det värdebaserade ledarskapet visade sig vara ett spretigt fält som det var svårt att få grepp om. De slutsatser som härrör till det värdebaserade ledarskapet borde således undersökas vidare. Detta återkommer vi till i kapitel 7.3.

Samtidigt som avhandlingen har bekräftat tidigare forskning, har den även gett upphov till nya frågeställningar. Avhandlingen torde ha gett insikt i frågor som berör organisationers uttalade och utagerade värderingar, värdekongruens, Schwartz värdeteori och värdebaserat ledarskap. Avhandlingen kan med fördel användas inom det pedagogiska forskningsområdet, liksom inom den företagsekonomiska forskningen.

7.2 Kritisk metoddiskussion

I metoddiskussionen diskuteras avhandlingens styrkor och svagheter ur metodsynpunkt. Denna undersökning är till sin natur en etnografisk fallstudie, där Snellmans Köttförädling Ab utgör fallet. Fallstudien som forskningsansats strävar efter en djup förståelse av det aktuella fallet, men gör inga anspråk på generaliserbarhet. Fem möten på Snellmans Köttförädling Ab har observerats med fokus på förmännens utagerade värderingar och observationsanteckningarna har renskrivits till etnografiska observationsbeskrivningar, vilka har analyserats. Datamaterialet i fallstudier brukar analyseras och kategoriseras med hjälp av innehållsanalys, så även i denna undersökning. Innehållsanalysens fokus ligger på den undersökta organisationens uttalade värderingar och kategorierna utgörs av de tio värdetyperna i Schwartz värdeteori. Även förmännens utagerade värderingar har analyserats med hjälp av innehållsanalys och Schwartz värdeteori. Slutligen har de uttalade och utagerade värderingarna jämförts med varandra.

Undersökningens resultat presenteras både kvalitativt och kvantitativt. De etnografiska observationsbeskrivningarna utgör den kvalitativa presentationen, medan diagram och tabeller står för det kvantitativa uttrycket. Jämförelsen av uttalade och utagerade värderingar motiverar valet av ett kvantitativt uttryckssätt som ett komplement till den kvalitativa presentationen. Icke-sannolikhetsurval har använts för att välja ut de möten som observerats. Icke-sannolikhetsurval brukar i allmänhet inte användas för frågor av kvantitativ natur och ett slumpmässigt urval hade därför kanske varit att föredra, men av praktiska orsaker kunde detta ha blivit svårt att genomföra.

Observation är en ganska krävande datainsamlingsmetod och man kan därför fråga sig om jag som observatör har uppfattat det väsentliga, eller om viktiga värdeladdade utsagor har gått mig förbi. Användandet av Schwartz värdeteori i undersökningar som baserar sig på innehållsanalys är inte lika entydigt som i värdeundersökningar som görs med hjälp av enkäter, där värderingarna är färdigt definierade. Vid innehållsanalys är forskaren tvungen att tolka vilken värdering eller vilka värderingar utsagan står för. Innehållsanalysens utfall är därför forskarrelaterat.

Dessutom har jag inte enbart tolkat tydliga värdeladdade utsagor, utan även så kallade dolda budskap. Dyliga tolkningar kan alltid ifrågasättas.

Jag hade informerat de berörda förmännen på förhand angående bland annat samtyckes- och konfidentialitetsprinciperna. På några möten fick jag tillfälle att presentera mig själv och min undersökning, men på andra möten fick jag lita på att förmännen hade informerat mötesdeltagarna om min medverkan i förväg. Ingen motsatte sig till att bli observerad, även om det kan ha funnits ett tyst inre motstånd hos en del av mötesdeltagarna. Detta tysta motstånd kan i så fall ha påverkat undersökningens utfall. Forskarens närvaro kan även ha påverkat det fenomen som observerades, nämligen de utagerade värderingarna. Konfidentialiteten har beaktats kontinuerligt under arbetets gång, vilket torde garantera informanternas anonymitet.

Validitet i undersökningen eftersträvades genom triangulering och deltagarkontroll. Fem stycken möten observerades och det totala antalet förmän som observerades uppgick till cirka åttio stycken. Vissa deltagare deltog dock i flera än ett möte och det faktiska antalet observerade förmän är således lägre. Flera datainsamlingsmetoder användes, nämligen observation, dokument och informella samtal. Personaldirektören har även getts möjlighet att läsa igenom och kommentera resultatet, alltså har deltagarkontroll använts för att förstärka validiteten. Däremot har jag inte haft möjlighet att använda mig av flera forskare, eftersom jag skriver denna pro gradu -avhandling ensam. Noggrannhet och ärlighet har präglat forskningsprocessen och jag har strävat efter att beskriva tillvägagångssättet så utförligt som möjligt.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Litteraturen kring värdebaserat ledarskap har uppenbarligen fått influenser från många olika forskningsområden, vilket medför att det värdebaserade ledarskapet framträder som en aning otydligt, abstrakt och svårdefinierat. I denna avhandling framkommer behovet av att ytterligare undersöka och definiera det värdebaserade ledarskapet. Detta kunde med fördel göras inom det pedagogiska forskningsområdet, kanske i form av en metaanalys. Jag uppfattar det värdebaserade ledarskapet som en form av pedagogiskt ledarskap, även om detta inte sägs rakt ut i litteraturen. Det vore förträffligt om någon tog sig an att utreda denna definitionsfråga. Enligt min tolkning förutsätter ett värdebaserat ledarskap värdekongruens mellan organisationens uttalade värderingar och förmännens utagerade värderingar, men jag hittar inga direkta belegg för detta antagande i litteraturen. Således är även detta en fråga som behöver besvaras.

Inom den undersökta organisationen har man arbetat aktivt med värdefrågorna i ungefär tre års tid. Ändå framträder vissa skillnader mellan organisationens uttalade och utagerade värderingar. Forskningen antyder att de uttalade värderingarna behöver kommuniceras aktivt, för att få fotfäste i den dagliga verksamheten och bli en del av organisationens utagerade värderingar. Därför vore det intressant att på motsvarande sätt som i denna undersökning undersöka uttalade och utagerade värderingar i en organisation som inte aktivt har arbetat med värdefrågorna, för att se om skillnaderna mellan uttalade och utagerade värderingar är större inom en dylik organisation. Spontant kunde man förvänta sig det, men forskningsbeläggen saknas.

Källor

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot & etiikka*. WSOY. Helsingfors.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. WSOY. Borgå.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Studentlitteratur. Lund
- Ciulla, J.B. (1999). The importance of Leadership on Shaping Business Values. *Long Range Planning*, 32:2, s. 166 – 172.
- Dermol, A. & Trunk Širca, N. (2017). Communication, company mission, organizational values, and company performance [Elektronisk version]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 238 (2018), 542-551.
- Dolan, S.L. & Garcia, S., S. (2002). Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21:2, s. 101 – 117.
- Dolan, S.L., Garcia, S., Diegoli, S. & Auerbach, A. (2000). Organisational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity. *Economics and Business Working Paper No. 485*. Department of Economics and Business, Pompeu Fabra University. Barcelona, Spanien.
- Dolan, S.L. & Richley, B.A. (2006). *Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order*. Handbook of Business Strategy. Emerald Group Publishing.
- Finto. (2019). Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Innehållet redigerat 31.10.2019. Läst 5.6.2020. <http://finto.fi/koko/fi/page/p14563>
- Gopinath, M., Nair, A. & Thangaraj, V. (2018). Espoused and Enacted Values in an Organization: Workforce Implications. [Elektronisk version]. *Management and Labour Studies* 43(4), 277-293. <http://journals.sagepub.com/home/mls>
- Grohnert, T., Meuwissen, R. & Gijsselaers, W. (2017). Valuing errors for learning: Espouse or enact? [Elektronisk version]. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Issue: 5, 394-408.
- Göransson, K. (2019). *Etnografi. Sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt*. Studentlitteratur. Lund.

Helkama, K. (2015). *Suomalaisten arvot. Mikä meille on oikeasti tärkeää?* Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.

Herr Snellman. Läst 20.11.2020. <https://www.facebook.com/HerraSnellman>

Hoffman, B., & Woehr, D. (2006). A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.

Holmberg, I. & Hyllman, P. (2008). Vad menas egentligen med ”värdebaserat ledarskap”? . [Elektronisk version] *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2008:10*.

Howell, A., Kirk-Brown, A. & Cooper, B. (2012). Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations? [Elektronisk version]. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, s. 731-747. Hämtad 10.10.2019, från DOI: 10.1080/09585192.2011.561251

Kauppinen, T.J. (2002). *Arvojohtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsingfors.

Kemmis, S. (1983). The imagination of the case and the invention of the study. *Case Study: An Overview*. Case Study Methods 1 (series). Deakin University Press. Victoria, Australien.

Khandelwal, K.A. & Mohendra, N. (2010). Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members? [Elektronisk version]. *Vikalpa volume 35 no 3 (2010)*, 19 - 35.

Kirkhaug, R. (2015). *Värdebaserat ledarskap. Förutsättningar för modernt ledarskap*. Studentlitteratur. Lund.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals Fit at Work: A Meta Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.

Kärki, I. (2015). *Uusliberalismia vai ei? Suomalaista perusopetusta koskevien koulutuspoliittisten kasvatus- ja opetustavoitteiden arvot vuosina 1994-2012 Shalom Schwartzin arvoteorian valossa*. Doktorsavhandling. Helsingfors universitet.

Lahti-Kotilainen, L. & Mankkinen, T. (1995). Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä. Työpoliittinen tutkimus 116. Helsingfors: Arbetsministeriet.

- Lindström, C. (2013). Allianser, koalitioner och grundvärderingar. Analys av partiprogram utifrån Schwartz värdeskala. Examensarbete. Luleå tekniska universitet. Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle.
- Lönnqvist, J. (2000). Johtajan haasteet ja paineet: Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Hyyppä, H. & Miettinen, A. (Red.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*, s. 160 - 171. Metanoia Instituutti. Uleåborg.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund.
- Mäkelä, Klaus (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus. Helsingfors.
- Ohlsson, J., Granberg, O. & Döös, M. (2011). Vad är organisationspedagogik? Granberg, O. & Ohlsson, J. (Red.), *Organisationspedagogik – en introduktion*. (2011). Studentlitteratur. Lund.
- Pastuhov, A. (2017). *Etnografiskt frågeformulär*. Frågeformulär som använts under ett studiebesök i kursen Vuxenutbildning och samhälle. Öppna Universitetet vid Åbo Akademi.
- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur. Att leda med värden*. Studentlitteratur. Lund.
- Pietilä, V. (1976). *Sisällön erittely*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Portman, Anneli (2014). From might to mandate. Values in rulers' public speeches in Finland 1809-2000. Publications of the Department of Social Research 2014:4. Department of Social Sciences, University of Helsinki, Finland.
- Potts, D. (2015). The Schwartz theory of basic values and some implications for political philosophy. Hämtad 17.9.2020. <https://irfankhawajaphilosopher.com/2015/08/12/the-schwartz-theory-of-basic-values-and-some-implications-for-political-philosophy/>
- Positive Solutions. 2020. Hämtad 19.10.2020. <https://positivesolutions.fi/foretagsutbildning-snellman/>
- Puohiniemi, M. (2003). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor. Esbo.
- Puohiniemi, M. (2012). Sosiaalipsykologisen arvotutkimuksen historia, nykyisyys ja tulevat haasteet. Esitelmä Luonnonfilosofian seurassa Tieteiden talolla 30.12.2012.
- Reilly, A.H. & Ehlinger, S. (2007). Choosing a values-bases leader: an experiential exercise. [Elektronisk version]. *Journal of management education*, Vol. 31 No. 2 (2007), 245 - 262.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. I M. Zanna (Red.), *Advances in experimental social psychology*, vol 25. Academic Press. Sand Diego.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in psychology and culture*, 2(1). Hämtad 1.10.2019.

<https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11/>

Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, D. & Kleiner, A. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday, New York, NY.

Snellman-koncernen. (2020). Hämtad 11.6.2020. <https://www.snellmangroup.fi/sv/snellman-koncernen/>

Snellmans Köttförädling Ab. (2020). Hämtad 11.6.2020. <https://snellman.fi/sv/foretag/>

Snellmans Köttförädling Ab. Blogg. (2020). Hämtad 19.10.2020. <https://snellman.fi/sv/livet-pasnellmans/vi-pa-snellman/jag-vill-utvecklas-och-utveckla/>

Svenska Akademiens ordlista (SAOL). 2015.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Talentum Media Oy. Helsingfors.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsingfors.

Uljens, M & Kullenberg, T. (u.u.) Non-affirmative School Didactics and Life-world Phenomenology – Conceptualizing Missing Links. I A. Qvortrup, E. Krogh, & S. Graaf (Red.), *Didactics and curriculum in ongoing dialogue*. London: Routledge.

Watt Boolsen, Merete. (2007.) *Kvalitativa analyser. Forskningsprocess, människa, samhälle*. Gleerups Utbildning AB. Malmö.

Bilagor

Bilaga 1:1 (1) Hustavla för förmännen

En Snellman-ledare

Jag bryr mig

Jag bemöter andra så som jag själv vill bli bemött
Jag betar mig artigt och sakligt gentemot alla
Jag är verkligt närvarande i alla situationer, på ett äkta sätt
Jag beaktar människors olikheter och olika livssituationer
Jag hjälper andra att växa och lyckas, min roll är en tjänande roll

Jag bygger förtroende och främjar samarbete

Jag har förmåga att vara äkta
Jag agerar ärligt och öppet
Jag är medveten om mina svagheter och strävar hela tiden efter att utvecklas
Jag litar på mitt team
Jag håller fast vid vad vi kommit överens om och vid tidtabeller
Jag bemöter alla teammedlemmar rättvist och jämlikt
Jag ger uppbyggande kritik och tack direkt åt den det berör
Jag ingriper vid underprestation och andra missförhållanden, vänligt men bestämt.
Jag är anträffbar eller återkommer till saken så fort som möjligt.
Jag förstår att man kan göra fel, men att man lär sig av sina misstag.

Jag är en vägvisare

Jag fungerar själv som förebild och är coachande i mitt ledarskap.
Mål och mätare sätter vi tillsammans. Vi följer upp och drar nytta av resultaten för att utveckla vår verksamhet.
Jag för regelbundet utvecklingssamtal med mitt team, och är själv väl förberedd inför samtalen.
Jag ser till att befattningsbeskrivningarna och ansvarsområdena är tydliga och att vi förstår dem på samma sätt.
Jag ger ansvar och befogenhet för att nå uppsatta mål och finns som stöd vid behov.
Jag är medveten om att förmännen har det yttersta helhetsansvaret.

Jag inspirerar och skapar möjligheter

Vi gläds över framgång och förstår humorns kraft.
Vi skapar tillsammans en öppen och positiv atmosfär där vi stöder varann.
Jag ser framåt med tillförsikt i alla lägen.
Jag tar emot förslag och idéer med öppet sinne och vi utvecklar dem tillsammans.
Jag ser till att arbetsredskapen och arbetsförhållandena är i skick.
Jag sörjer för att mina teammedlemmar har rätt kompetens och att de kan använda den i sitt arbete.
Jag säkerställer en mångsidig introduktion i företagskulturen, i arbetsmetoder och -uppgifter. Jag stöder mina teammedlemmar till att lyckas i sitt arbete.

Bilaga 2:1 (2) Observationsprotokoll

Observationsprotokoll av möte, Snellmans Köttförädling Ab

Mia Tapanainen-Lehto, Åbo Akademi i Vasa

Tidpunkt:

Avdelning:

Antal deltagare:

Förmän som observeras och deras roll/titel i organisationen:

ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSPRÅGA: HURDANA UTAGERADE VÄRDERINGAR KAN IDENTIFIERAS HOS FÖRMÄNNEN?

Förhandsinformation till mötesdeltagarna:

Jag studerar vuxenpedagogik vid Åbo Akademi och skriver nu min Pro Gradu -avhandling på temat Uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap. Syftet är att undersöka relationen mellan uttalade och utagerade värderingar i organisationers ledarskap.

Det är förmännen som observeras. Ur forskningsetisk synvinkel och med tanke på undersökningens utfall är det viktigt att alla samtycker till att delta, d.v.s. att alla deltar frivilligt. Deltagarna beslutar själva om sin medverkan. Det går också när som helst att avbryta samarbetet om det av någon anledning känns obekvämt. Personuppgifter/namn kommer att hanteras så att enskilda deltagare inte kan identifieras av utomstående och de insamlade uppgifterna används endast för detta forskningsändamål.

Guidande frågor för observationen:

Hurdant är rummet? (placering, möbler, storlek färg etc.)

Vem finns i rummet? (förmän och anställda: antal, ålder kön, utseende etc.)

Vad händer? (Hur inleds mötet? Vad ingår i mötet? Hur avslutas mötet?)

Hur tas jag emot i gruppen?

Hur verkar det vara att vara en deltagare i gruppen?

Vad verkar man kunna få ut av deltagandet?

Vad sägs? Vem säger vad? Hur sägs det?

Vilka känslor och stämningar kan jag uppfatta?

Hurdant material används och hur uppfattar jag dem? (powerpoints, symboler, signaler om vad som är viktigt...)

Andra reflektioner och intryck?