



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and
Communication*

Stämmer en organisation och dess medlemmars värderingar överens?

En blanddesignstudie av svenska
Scouterna

KURS: Examensarbete i psykologi, 15 hp

FÖRFATTARE: Caroline S. K. Ringnér, Maja K. Köneke

EXAMINATOR: Roland S. Persson

TERMIN: Vårtermin 2016

SAMMANFATTNING

Caroline S. K. Ringnér, Maja K. Köneke

Stämmer en organisation och dess medlemmars värderingar överens?

En blanddesignstudie av svenska Scouterna

Antal sidor: 32

En viktig grund i det värdebaserade ledarskapet är samspelet mellan individernas och organisationens värderingar. Denna blanddesignstudie har gjorts i en svensk organisation som tillämpar värdebaserat ledarskap, i syfte att besvara forskningsfrågan: hur överensstämmer individernas värderingar med organisationens? I denna blanddesignstudie har en enkätundersökning gjorts där svaren från 32 kvinnor och 10 män i åldrarna 18- 65 använts. Resultaten visade att individernas värderingar har återfunnits i de diskurser som visar organisationens värderingar. Författarna har dragit slutsatsen att individernas och organisationens värderingar är samstämmiga.

Sökord: Blanddesign, diskursanalys, enkätundersökning, värderingar, individ, organisation, värdebaserat ledarskap.

Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Teoretisk bakgrund.....	4
Värderingar	4
Forskningsfrågor.....	7
Metod	8
Individuella värderingar	9
Etiska hänsynstaganden.	15
Organisationens värderingar.....	16
Metodval.	16
Analys av dokument.	17
Forskningskvalitet.....	19
Resultat.....	21
Resultat individuella värderingar.....	21
Resultat organisationens värderingar.....	21
Samspel mellan individernas och organisationens värderingar.....	23
Diskussion	27
Studiens begränsningar.....	28
Slutsats.....	29
Framtida forskning	29
Tillkännagivanden.....	30
Referenslista	31

Inledning

Värdebaserat ledarskap som ledarstil har uppmärksammats allt mer under de senaste decennierna, dock finns det få aktuella empiriska studier om ledarskapsstilen. Det värdebaserade ledarskapet har utvecklats som en effekt av moderniseringen av organisationer vilket i sin tur beror på industrialiseringen. Förenklat kan sägas att ledarskapsstilen utgår från, för varje organisation särskilt framarbetade värderingar, vilka syftar till att inspirera och motivera individerna att prestera på ett effektivt sätt. Men viss kritik mot att leda utifrån värderingar har framkommit ur tidigare forskning. Kritikerna har belyst att ledarskapsstilen är abstrakt och svår att tillämpa i praktiken samt att det är svårt att få individerna att dela organisationens värderingar, vilket är grundstenen för ledarskapsstilen. Författarna har av denna anledning haft som avsikt att granska om det finns ett samspel mellan individernas och vald organisations värderingar. För detta ändamål genomfördes en studie av organisationen Scouterna i syftet att undersöka om värderingarna är desamma hos individerna som i organisationen. Med en aktuell studie är författarnas syfte att bidra med empiri till ämnet genom att granska ifall en svensk organisation som tillämpar värdebaserat ledarskap där medlemmarnas värderingar överensstämmer med organisationens.

Teoretisk bakgrund

Värderingar

Det finns flera olika definitioner av värderingar och dess funktioner. De är varaktiga föreskrifter och normgivande övertygelser som leder till förbättrat beteende (Kaufmann & Kaufmann, 2010; Mayton, Ball-Rokeach & Loges, 1994). Värderingar handlar om grundläggande principer och övertygelser som ger upphov till speciella sätt att vara och agera efter. De är karaktäristiska och kommer till uttryck både privat och i arbetslivet. Värderingar är relativt stabila men föränderliga föreställningar om vilka beteenden eller olika slutsatser som föredras framför andra (Kaufmann & Kaufmann, 2010; Rokeach 1973). Värderingar står för allt det som är fundamentalt viktigt för varje individ och kan beskrivas som stabila mål, ideal eller prioriteringar som uttrycks genom reflekterade verbala uttalanden och eller genom specifika handlingsmönster (Aadland, 1994). Enligt Rokeach (1973) är värderingar mer än bara vägledning till lämpligt agerande eller till vilka beslut som ska tas, de är också till för att guida individen i bemötandet av andra när det gäller till exempel, vilken attityd som är användbar och vilka kläder som är passande. Utifrån denna beskrivning kan värderingarna betraktas som normer vars funktion är att vägleda individen att tillämpa professionellt beteende.

Varje individ har flertalet värderingar som naturligt utvecklats hos var och en, tillsammans bildar denna samling av grundläggande värderingar ett personligt värderingssystem (Kaufmann & Kaufmann, 2010; Rokeach 1973). Då grupper bildar gemensamma värderingar används normer för att förvekliga och skydda dem. På organisationsnivå utvecklas värderingarna naturligt och utgör grundvalen för gemensamma normer som ingår i organisationskulturen (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Värderingar i organisationer. När det gäller organisationskultur kan värderingar ha olika funktioner, definitioner och styra medarbetarnas beteende och agerande genom att tillhandahålla modeller att agera utifrån. De blir ett slags normskapande socialt kontrollsystem för hur individerna ska bete sig och agera på arbetsplatsen. Organisationens värderingar reglerar handlande eller tänkande, acceptabla och oacceptabla beteenden inom organisationen. På samma sätt som de normgivande värderingarna hjälper individen att bete sig och agera på ett specifikt sätt, guidar organisationens värderingar grupperns beteenden i verksamheten. Det är organisationens centrala värderingar som ger verksamheten dess karaktär och utgör grund för utveckling av de normer som antingen godkänner eller underkänner, ett specifikt beteende eller en attityd (O'Reilly, 1989). Organisationen består av individer som har sina egna

värderingssystem som guidar ett visst beteende och agerande vilket också påverkar individerna i deras yrkesroller. För att kunna ha en samsyn avseende vilka värderingar som anses centrala i en organisation är det av största vikt att värdegrunden arbetas fram tillsammans med individerna. På så sätt delas organisationens värderingar och värdegrund utav medarbetarna på individnivå och först då styrs organisationen av värderingar (Rokeach, 1973).

Värderingar är en viktig del inom organisationskulturen och kan enligt Lencioni (2002) delas in i fyra olika grupper:

”Core values” är de värderingar som i organisationen är djupt befästa och kan beskrivas som den sanna själen, de är grundläggande riktlinjer som alltid ska upprätthållas oavsett kostnad eftersom de utgör ryggraden som utmärker organisationen.

”Aspirational values” är de värderingar som inte finns sedan tidigare i organisationen men som anses behövas i framtiden som stöd för nya strategier som en del i organisationens arbete att möta kraven från den ständigt föränderliga marknaden. Eftersom ”Core values” är organisationens centrala värderingar är det viktigt att ta hänsyn till dessa i framtagandet av ”Aspirational values” som i händelse av kollision annars konkurreras ut och blir verkningslösa.

”Permission to play values” anger de lägsta kraven som organisationen har på de anställdas beteenden, dessa är vanligen samma för organisationer inom samma bransch och är således sällan utmärkande för organisationen.

”Accidental values” är de spontana värderingar som uppkommer utan att först arbetats fram genom ledningen utan främst reflekterar de anställda individernas personligheter och intressen. Det är viktigt att ledningen vid kännedom om dessa värderingar aktivt stödjer eller motarbetar dem beroende på hur de bedöms påverka organisationen.

Värdebaserat ledarskap. Det värdebaserade ledarskapet har uppkommit som en effekt av den industriella revolutionen 1870-1914 då arbetsuppgifterna förändrades från att ha varit i huvudsak manuella moment till att bli mer styrda av teknologin. I samband med detta ställdes högre krav på kommunikation och informationen gjordes mer lättillgänglig i takt med att globaliseringen blev viktigare. Förändringen innebar att fler företag utvecklades till moderna organisationer med nya krav på ledare och ledarskap som följd (Chandler, 1990). Det moderna ledarskapet aktualiserade emotionella, moraliska och subjektiva värderingar redan under 1980-talet men det var först under 2000-talet som värderingar på allvar diskuterades och värderingar i ledarskapssammanhang aktualiserades (Graber & Osborne

Kilpatrick, 2008).

Under det senaste decenniet har värdebaserat ledarskap uppmärksammats alltmer inom forskningen. Det finns olika nyanser av ledarskapsstilen som har beskrivits som en bred ledarskapsdimension med avsikt att inspirera, motivera och genom prestation nå resultat som baseras på tydliga grundvärderingar (Dorfman, Javian, Hanges, Dastmalchain, & House, 2012). Värdebaserat ledarskap bygger på att individernas egna värderingar ligger till grund för organisationens. För ett effektivt ledarskap med presterande individer, krävs det också någon form av samförstånd, ledarens värderingar måste således också delas och accepteras av individerna för att uppnå ett samspel. Detta uppnås då den gemensamma värdegrunden i organisationen skapats utifrån individernas värderingar och gemensamma etiska koder. I de fall när etiska koder förekommer minskar risken för konflikter och meningsskiljaktigheter vilka leder till försämrad organisationskultur och därmed sämre prestation. I en verksamhet där de gemensamma etiska koderna följs möjliggörs också personlig utveckling och lojalitet gentemot ledaren och organisationen (Francis & Dugger, 2014). I organisationer med gemensamt framarbetad värdegrund, tydliga förväntningar och riktlinjer är det lättare att vara ledare, något som förklaras av att individerna tack vare den gemensamt framtagna värdegrunden får förståelse för ledarens sätt att leda, vilket anses vara rätta tillvägagångssättet för ett framgångsrikt värdebaserat ledarskap (Francis & Dugger, 2014; Preziosi, 1994).

Kritik som framkommit är att det föreligger vissa svårigheter att mäta resultatet av värdebaserat ledarskap mellan olika organisationer, då värdegrunderna som framarbetats är unika för respektive organisation. Ytterligare en dimension av värdebaserat ledarskap krävs i form av uppförandekoder som skulle vara gemensamma för varje bransch (Francis & Dugger, 2014; Preziosi, 1994). Svagheter för det värdebaserade ledarskapet som utgår från gemensamma värderingar är att i de situationer då individer inte samtycker avseende organisationens värderingssystem, föreligger risk att individer inte ges chans till anställning i samband med rekrytering. De individer som redan befinner sig i verksamheten och inte delar de gemensamma värderingarna riskerar också att lämna organisationen. Risk föreligger således att organisationen klonar sig själv och därmed går miste om utveckling av verksamheten (Palmer, Foley & Parson, 2004). I en verksamhet med en stark kultur baserad på gemensamma värderingar föreligger risk att kreativiteten inskränks då individerna letts att tänka och agera som en grupp. Detta påverkar i sin tur individerna till att tänka och agera enkelspårigt och därmed gå miste om nya idéer och tankesätt (Nemeth, 1997). Det värdebaserade ledarskapet har också kritiserats på grund av att ledarskapet kan fastna vid en abstrakt nivå och att det då uppstår svårigheter att agera utifrån värderingarna (Chambliss,

1996).

Då det finns få empiriska studier om värdebaserat ledarskap i Sverige har författarna med denna studie avsett att granska om individernas värderingar samspelar med organisationens.

Forskningsfrågor

I litteraturen framgår att ett framgångsrikt värdebaserat ledarskap bygger på att individernas värderingar överensstämmer med organisationens. Med utgångspunkt från detta har följande forskningsfrågor formulerats.

- Hur överensstämmer individernas värderingar med organisationens?
- Vilka värderingar är viktigast för individerna i deras roll i organisationen?
- Vilka diskurser speglar organisationens värderingar?

Metod

En viktig grund i värdebaserat ledarskap är samspelet mellan individens och organisationens värderingar. För att undersöka dessa två olika typer av värderingar har en blanddesign valts. Styrkan i blanddesign ligger i att skapa sig en djupare helhetssyn (Sohlberg & Sohlberg, 2013), medan en stor utmaning med att göra en blanddesignstudie är att tolka de två olika resultaten till ett resultat (Bryman, 2011). Det finns olika typer av blanddesign, i denna studie har ”Concurrent transformative design” använts. Denna typ av blanddesign förutsätter att forskarna utgår från ett specifikt teoretiskt perspektiv, att kvantitativ och kvalitativ metod används i samma fas, att resultaten från de skilda metoderna integreras i en analytisk fas och att syftet med de olika metoderna är att behandla det teoretiska perspektiv som ligger till grund för forskningen (Creswell, Clark, Gutmann, & Hanson, 2003). Blanddesign används generellt för att förstärka de fördelar som finns i de båda metoderna och undvika deras svagheter, en tillämpning av metodvalet kan resultera i en bättre förståelse för ämnet, dock finns inga garantier för detta (Bryman, 2011).

För att få fram de för individen viktigaste värderingarna har en kvantitativ enkätundersökning genomförts. Styrkan i detta metodval är att det är ett resursbesparande och opartiskt sätt att inhämta information (Bryman, 2011). En kvalitativ metod har också använts genom en diskursanalys av två valda dokument från organisationen Scouterna som godkänt att organisationens namn nämns i studien. En diskursanalys gjordes då det enligt Bryman (2011) är en lämplig metod för studier av texter och i detta fall syftade diskursanalysen till att upptäcka hur organisationens värderingar konstruerats. Författarna har analyserat diskurserna utifrån de steg som (Banister, Burman, Parker, Taylor & Tindal, 1994) beskrivit. För vem/vilka var dokumenten skrivna, vilket syfte har texten och hur yttrar det sig, vilka har tillgång till texten, hur väl överensstämmer texten med andra texter. I detta förfarande var författarnas olika erfarenheter från organisationens verksamhet påpasslig, den ena författaren har aldrig varit med i Scouterna medan den andra varit aktiv sedan nio års ålder. På så sätt kunde texten såväl tydliggöras som ifrågasättas utifrån två skilda perspektiv.

De valda dokumenten är publicerade på organisationens hemsida och finns således tillgängliga för att inspirera individerna i verksamheten att agera utifrån organisationens värderingar. Människor strävar efter att uppnå någonting med tal och skrift, diskursanalysen syftar till att upptäcka de strategier som konstruerats i språket. Dessa strategier kan vara en uppmaning till ett visst agerande hos individen som samtidigt är den som konstruerar språket

(Bryman, 2011). Genom diskursanalys har författarna således avsett att granska de värderingar organisationen konstruerat, då organisationens sätt att framhäva dessa specifika värderingar liknas vid det sätt som en diskurs utgör en viss riktning med det skrivna.

Diskursanalys av dokumentet *Våra värderingar* (se bilaga 1) har gjorts då texten konstruerats i syfte att lyfta fram organisationens värderingar, varför det varit aktuellt för författarna att granska på vilket sätt detta gjorts. *Scoutlagen* (se bilaga 1) är ett annat dokument bestående av åtta guidande principer för hur en scout bör vara och bete sig, valet av detta dokument gjordes utifrån att Schwarz (1994) hävdade att värderingar kan uttryckas genom guidande principer.

I kommande avsnitt redogörs närmare för tillvägagångssätt och teori kring metoder som använts för att samla in och analysera material, fördelar och kritik mot aktuella val och metoder, samt alternativa förfaranden. För att tydliggöra för läsaren delades datainsamlingsmetoderna upp i två delar, individuella värderingar och organisationens värderingar.

Individuella värderingar

Design. Valet av datainsamlingsmetod är en central och viktig del i alla undersökningar (Bryman, 2011). För att belysa vilka värderingar som var viktigast för individernas roll hos Scouterna har en kvantitativ enkätundersökning gjorts, då den lämpat sig bäst eftersom författarna önskat nå ut till många individer i organisationen och samtidigt på ett objektivt sätt önskat få fram de viktigaste värderingarna. En enkätundersökning har enligt Bryman (2011) många likheter med en strukturerad intervju, en metod som dock inte var tillämplig i denna studie på grund av den tidsödande processen med transkribering, samt risken att forskarens förväntningar påverkar respondentens svar vilket är risken med alla typer av intervjuer (Bryman, 2011). Den strukturerade intervjumetodens svagheter är således enkätundersökningens styrkor och är därför till fördel i denna studie.

Urval. Urvalet av respondenter och organisation skedde genom bekvämlighetsurval, som Bryman (2011) definierat som ett urval där personer som för tillfället finns till hands blir valda. Då kontakt fanns med organisationen sedan tidigare användes bekvämlighetsurval eftersom det enligt Bryman (2011) är lämpligt, till skillnad från stickprov genom sannolikhetsurval som inte är lika vanligt om kontakt med organisationen redan finns. Organisationen i Sverige har ca 63 000 medlemmar varför en avgränsning av antal respondenter varit nödvändig. Respondenterna bestående av både anställda och individer som verkar ideellt har valts, då de båda kategorierna använder sig av och utbildar inom

värdebaserat ledarskap. Enkäten har skickats till 74 personer där 44 har svarat, varav två svar föll bort på grund av att de inte godkände samtyckesavtalet, varför endast 42 enkätsvar användes. Detta resulterade i en svarsfrekvens på 59 % vilket anses vara en knappt godkänd svarsfrekvens, en godkänd svarsfrekvens är 60 % (Bryman, 2011). Av de 42 använda svaren från personer som arbetat i organisationen i spannet kortare än ett år och längre än åtta år, var det 32 kvinnor och 10 män som svarat.

Val och konstruktion av instrument. Enkäten som använts i studien består av två delar. I den första delen finns personliga faktafrågor där respondenterna fått kryssa i kön, ålder, roll i organisationen och hur länge de varit verksamma. Dessa faktafrågor har använts för att möjliggöra en analys i syfte att beskriva och förstå urvalsgruppen. De inledande faktafrågorna följdes av den andra delen där värdeorden presenterats för urval, slutligen avslutades enkäten med ett samtyckesavtal (se bilaga 2).

En forskare kan med fördel inspireras av och använda andra forskares frågeställningar vid skapandet av en egen enkät (Bryman, 2011). Enkäten för aktuell studie har inspirerats av Rokeachs (1973) "Value survey" men förändringar har gjorts för att få en enkät anpassad för aktuellt ändamål. Eftersom instruktionerna för enkäten ändrades, gjordes en pilotstudie i syfte att förbättra och kvalitetssäkra enkäten. Datainsamlingen skedde genom en webbaserad enkät, Google forms som är en gratis tjänst där svaren sammanställs i diagram, procent och antal respondenter.

I originalversionen av Rokeachs (1973) "Value survey" fanns 36 värdeord lika fördelade i två värderingsgrupper, "instrumental values" och "terminal values" det vill säga arton värderingar i varje grupp. Värdeorden i den sistnämnda kategorin beskriver önskvärda mål att uppnå i livet i stort liksom att finna inre harmoni. "Instrumental values" däremot presenteras som eftersträvnsvärda beteenden, som till exempel att vara ärlig. Syftet har varit att få individerna att rangordna de arton värdeorden i varje grupp med värderingar genom att flytta den viktigaste värderingen till översta positionen. Författarna till aktuell studie har kritiskt granskat förfarandet i denna "Value survey" och funnit två svagheter. Tillförlitligheten avseende rangordningen har ifrågasatts dels av respondenter i undersökningen men också av författarna då det anses vara väldigt svårt att rangordna alla arton värderingar. En avancerad och komplex undersökningens riskerar enligt Bryman (2011) att ge slentrianmässiga svar. Vid granskning av Rokeachs (1973) "Value survey" fann författarna också att undersökningen förutsatt att flera värderingar för respondenten inte kan ha samma värde, vilket enligt författarna är en svaghet då respondenterna inte ges möjlighet att värdera flera värderingar som lika viktiga.

En annan förändring som gjordes av Rokeachs (1973) ”Value survey”, var att ”terminal values” valdes bort. Många av dessa värdeord var inte relevanta eller applicerbara i arbetslivssammanhang eftersom de är värderingar som inkluderar delar utanför arbetslivet. Enkäten förändrades och istället för att rangordna alla värdeorden ombads respondenterna i denna undersökning att endast välja ut sex av de arton värdeord de fann viktigast i sin roll i organisationen. Med dessa åtgärder har författarna anpassat enkäten för ändamålet att få fram individens sex viktigaste värderingar och samtidigt försökt förebygga slentrianmässiga svar. Originalversionen av Rokeachs (1973) ”Value survey” har också översatts från engelska till svenska. I denna översättningsprocess har värdeorden också kulturanpassats (se tabell 1). Dessa åtgärder har syftat till att minska risken för språkförbistringar och på så sätt göra värdeorden tillämpliga i en svenskspråkig organisation.

Administrering. Författarna kontaktade projektledaren för värdebaserat ledarskap i organisationen Scouterna för att enkäten skulle skickas ut internt till respondenterna av en person i organisationen. Författarna menade att detta skulle öka intresset för enkäten och ge ett trovärdigt och seriöst intryck, jämfört med om författarna själva stått som avsändare. Risken att enkäten sorterats som skräppost och inte kommit respondenterna till handa minskades också genom detta förfarande. För att respondenterna skulle vara trygga med att delta i undersökningen beslutades dessutom att presentera de fyra etiska hänsynstagandena i informationsbrevet, samt extra information om att svaren på enkäten endast skickas till författarna. På så sätt informerades respondenterna om deras anonymitet och syftet med användningen av studien med förhoppning om högt deltagande.

Enkäten skickades till de anställdas arbetsmail under ordinarie kontorstid, den 18 mars och undersökningen avslutades 4 april 2016, de tio arbetsdagarna under fyra veckor bestämdes utifrån aktuell tidsram för studien och hänsyn togs till att påskhelgen och eventuell ledighet i samband med detta kunde ge låg svarsfrekvens. Dessvärre fick de ideellt verksamma via mail först tillgång till enkäten 29 mars 2016 på grund av den mänskliga faktorn, de fick således fem arbetsdagar på sig under två veckor. Författarna har utgått ifrån att enkäten enligt instruktion har besvarats från en dator.

Forskningskvalitet. Forskningskvalitet är en av de viktigaste grundpelarna i forskning (Bryman, 2011). I detta avsnitt redogörs för hur författarna eftersträvat att uppnå forskningskvalitet i processen med översättning, kulturanpassning, val av enkätformat, administration och etiska förhållningssätt, för att arbeta fram aktuell enkät.

Inledningsvis har författarna var och en översatt de arton värdeorden i kategorin ”instrumental values” från Rokeachs (1973) ”Value survey”, men då utbildning och

erfarenhet av korrekt översättning från engelska till svenska saknats hos båda författarna har en utbildad översättare ombetts att som utomstående person översätta orden. I samråd med denne har lämpliga och aktuella ord tagits fram. Under processen gjordes av författarna en bedömning av huruvida orden var vanligt förekommande i det svenska arbetslivet eller inte och därefter kulturanpassades och översattes orden (se tabell 1). Orden har i enkäten använts som egenskaper, adjektiv. De understrukna orden är de som valdes till enkäten efter sammanställning av den externa översättarens och författarnas ordval samt författarnas överväganden och diskussion. En svårighet som uppstod var att vissa ord efter korrekt översättning inte ansågs tillämpliga för individer i det svenska arbetslivet, vilka då ersattes. Utgångspunkten har varit att hitta ord så snarlika *innebörden* av originalorden som möjligt men orden behövde också passa det svenska arbetslivet.

Tabell 1

Omarbetning av värdeorden från Rokeachs (1973) Value survey

Ord från Rokeachs (1973) Value survey	Översättning Författare 1	Översättning Författare 2	Översättarens bidrag
Cheerfulness	<u>Glädjefull</u>	<u>Glädjefull</u> /upprymd	Glad/munter
Ambition	<u>Ambitiös</u>	<u>Ambitiös</u> /målmedveten	<u>Ambitiös</u>
Love	Älskad	<u>Vänlig</u>	Kärleksfull
Cleanliness	Ren/ <u>Anständig</u>	Renlighet/noggrann/Smidig	Ren
Self-Control	Självkontroll	<u>Självbehärskad</u>	<u>Självbehärskad</u> / Självkontrollerad
Capability	<u>Kapabel</u> /Kunnig	<u>Kapabel</u>	<u>Kapabel</u>
Courage	<u>Modig</u>	<u>Modig</u>	<u>Modig</u>
Politeness	<u>Artig</u>	<u>Artig</u>	<u>Artig</u>
Honesty	<u>Ärlig</u>	<u>Ärlig</u>	<u>Ärlig</u>
Imagination	<u>Fantasifull</u>	<u>Fantasifull</u> /kreativ/initiativtagare	<u>Fantasifull</u>
Independence	<u>Självständig</u>	Oberoende/ <u>självständig</u>	<u>Självständig</u>
Intellect	<u>Intellektuell</u>	<u>Intellektuell</u>	<u>Intellektuell</u>
Broad-Mindedness	Öppna sinnen <u>Vidsynt</u> / <u>Öppensinnad</u>	<u>Öppensinnad</u>	Fritänkande, öppet sinne, Frisinnad/ <u>Vidsynt</u>
Logic	<u>Logisk</u>	<u>Vara logisk</u>	<u>Logisk</u>
Obedience	Lyder/ Följsam/ Plikttrogen/ Utför sina åtaganden	Lydig/ Lojal/ <u>Anpassningsbar</u>	Lydig
Helpfulness	<u>Hjälpsam</u>	<u>Hjälpsam</u>	<u>Hjälpsam</u>
Responsibility	<u>Ansvarsfull</u>	Ansvar	<u>Ansvarsfull</u>
Forgiveness	<u>Förlåtande</u>	<u>Förlåtande</u>	<u>Förlåtande</u>

En del ord som glädjefull, ambitiös, kapabel, modig, artig, ärlig, fantasifull, självständig, intellektuell, logisk, ambitiös och förlåtande översattes direkt, lika av båda författarna och översättaren. Resultatet för kulturanpassning blev att ordet ”obedience” som enligt korrekt språkbruk skulle översatts till *lydnad*, istället översattes till *anpassningsbar* för att bättre kunna tillämpas för individen i den svenska organisationen. Sveriges kultur är ”low power distance” vilket innebär att vi svenskar är självständiga och ogillar att bli kontrollerade av ledningen, bara vid särskilda tillfällen accepteras hierarkiskt styre (The Hofstede Centre, u.å.). Således är ordet lydig inte tillämpligt i det svenska arbetslivet och ersattes därför av *anpassningsbar*, eftersom en del i den svenska organisationskulturen bygger på flexibilitet och ställer krav på individens förmåga att vara anpassningsbar (The Hofstede Centre, u.å.). Ordet ”love” betraktades inte som applicerbart eller vanligt förekommande i det svenska arbetslivet och byttes därför mot *vänlig*. För att förtydliga ordet *anständig* övervägdes ett tillägg avseende t.ex. kläder, språkbruk och hygien, men eftersom pilotstudien inte påvisade problem att tolka ordet gjordes inget förtydligande. Ordet *vidsynthet* har till exempel förtydligats med tillägget *öppensinnad*, och istället för att vara *vidsynt* har resultatet blivit att vara *vidsynt/öppensinnad*. I övrigt gjordes bedömningen att förtydligande av övriga ord snarare riskerade att skapa mer förvirring än att vara till nytta för respondenterna, varför författarna beslutat att behandla de andra orden lika. Ett förtydligande av alla ord gjordes inte då det riskerade att nedvärdera respondenternas förmåga genom att förtydliga enklare ord som ansvarsfull. Författarna har eftersträvat enkel layout, kort och koncis enkät och tydlig information till respondenterna. En pilottestning har också gjorts i syfte att kvalitetssäkra enkäten i detta avseende. En enkät bör ha slutna frågor, tydlig layout som underlättar flödet och minskar risken för missad information eller fråga, samt vara kort och koncis för att undvika förekomsten av slentrianmässiga svar (Bryman, 2011). Risk för bortfall föreligger vid en komplicerad enkät som fyllts i felaktigt, en annan risk vid enkätundersökningar är att för få svar inkommer så att underlaget inte kan anses vara representativt. Dessa risker kan undvikas genom att i förtid skicka ett separat välformulerat brev som informerar om att undersökningen kommer göras, att ha ett välformulerat informationsbrev om undersökningen som skickas tillsammans med enkäten, att skicka ut påminnelser, samt ha tydliga instruktioner för på vilket sätt respondenterna ska ge sina svar. Detta kan göras genom att uppmana respondenten att ringa in eller bocka för svarsalternativen och genom att inte blanda horisontella och vertikala svarsalternativ, samt genom att inte ha överlappande svarsalternativ (Bryman, 2011). Dessa förebyggande åtgärder togs i beaktande av författarna när den aktuella enkäten skapades, dock

skedde en kommunikationsmiss mellan författarna och organisationen vilket ledde till att förhandsinformationen om att enkäten skulle komma, inte nådde respondenterna. Något som enligt (Bryman, 2011) kan ge en lägre svarsfrekvens i undersökningen.

Åtgärder för att minska risken för bortfall genom ofullständigt ifylld enkät har också vidtagits genom att via verktyg i ”Google forms” styra att enkäten endast kunde lämnas in om samtliga moment var utförda. Dessutom presenterades värdeorden i olika ordning för att inte ge de första värderingarna fördel genom att alltid visas överst på listan.

Generell kritik mot kvantitativ forskning i form av enkätundersökningar är risken att forskaren inte beaktat aspekten att människan tolkar sin omvärld, vilket kan leda till att varje individ ges utrymme att tolka frågan på sitt sätt. Svaren kan också påverkats av respondenternas dagsform (Bryman, 2011). I aktuell studie kan dessa fenomen uppstått genom att respondenterna tolkat de aktuella värdeorden olika vilket kan påverka validiteten av undersökningen.

Fördelen med enkätundersökningen är att respondenten skyddas genom möjlighet till anonymitet, jämfört med en intervjusituation där individen således kan knytas till det avgivna svaret (Bryman, 2011). Att intervjua samtliga 42 respondenter hade heller inte varit möjligt sett till praktiskt genomförande på grund av den tid som då gått åt för resor, transkribering och övrig administration. Intervjumetoden valdes också bort på grund av att det alltid föreligger risk att forskaren genom sitt sätt att formulera sig, betona ord eller använda sitt kroppsspråk, påverkar den intervjuade och att resultaten då kan bli missvisande (Bryman, 2011). Styrkorna med den elektroniska enkätundersökningen har varit fler och starkare eftersom respondenterna som är placerade i Stockholm, har kunnat delta i undersökningen utan kostnads- och tidskrävande resor från Jönköping. Det har också möjliggjorts för dyslektiker samt synskadade att delta i undersökningen då möjligheten finns att med hjälp av särskilda datorprogram få enkäten uppläst.

Bedömningen gjordes att enkätundersökning via Google forms var ett effektivare arbetssätt och tidsbesparing blev extra viktigt då en blanddesign valts, då det är en resurskrävande metod. Författarna har sedan tidigare erfarenhet av att använda Google forms men har aldrig tidigare gjort enkäter i vetenskapliga sammanhang, något Bryman (2011) menar kan vara en brist. Författarna har reflekterat över detta och kommit fram till att oavsett vilken metod som använts saknas erfarenhet och problemet har således inte kunnat förebyggas.

Pilotstudie. Att göra en pilotstudie av en ny enkät anses vara extra viktigt då forskaren inte kan stötta respondenten på plats vid undersökningstillfället och vid omarbetade- och

egenhändigt skapade enkäter (Bryman, 2011). Pilotstudien gjordes i syfte att få feedback på värdeorden och instruktionernas tydlighet, kontrollera att de tekniska inställningarna fungerade och för att få generell feedback. Åtta respondenter i varierande åldrar, av olika kön, med olika bakgrund och utbildningsnivåer och som inte deltog i studiens undersökning, deltog i pilotstudien. Utöver de kommentarer som gavs konstaterades av författarna att de tekniska funktionerna i "Google forms" fungerade. Nedan presenteras aktuell feedback och därefter följande åtgärder (se tabell 2).

Tabell 2

Feedback och åtgärd, pilotstudien

Testrespondenters feedback	Författares åtgärd
Tips, skriv in hen istället för annat, ev. hen & en annat. För att vara inkluderande till dem som inte identifierar sig som hon, han eller hen.	Utvecklade frågan så att det juridiska könet efterfrågades, d.v.s. det kön som är knutet till personnumret.
Efter avslutad enkät står det att man kan skicka igen.	Ändrade inställningarna så att respondenterna inte föreslås skicka in enkäten på nytt.
10 värderingar är för många att välja ut.	Ändrade till 6 värderingar, för att också se ett tydligare svar från respondenterna.
Förslag att skriva "Kön" Kvinna" "Man".	Har ändrat till "Kön", "Kvinna", "Man" och förtydligat att det är juridiskt kön vi efterfrågat.
Det enda jag funderade över var den röda stjärnan som jag uppmärksammade först under fråga 4 men då såg jag att det överst stod vad den syftade till. Layouten var också bra.	Inget ändrat.
Formuleringar mm var klara, inga tveksamheter.	Inget ändrat.
Jag tycker instruktionen var mycket tydlig.	Inget ändrat.

Etiska hänsynstaganden. Vetenskapsrådet (2002) har presenterat fyra huvudkriterier avseende etiska regler vilka presenteras i detta avsnitt.

Informationskravet har klargjorts för respondenterna, syftet med undersökningen har presenterats i samband med enkätutskicket. Samtyckeskravet har påpekats i enkäten, deltagandet i aktuell undersökning har varit frivilligt. Konfidentialitetskravet har lyfts fram, alla personuppgifter har hanterats anonymt. Nyttjandekravet har också presenterats, insamlat material har endast använts i samband med aktuell studie. Författarna har bedömt att det inte finns någon känslig information i enkätundersökningen varför respondenterna inte erbjudits att ta del av resultatet innan undersökningen offentliggjorts. Däremot har respondenterna och

den valda organisationen erbjudits att ta del av slutresultatet, vilket rekommenderas av Vetenskapsrådet (2002).

Ovan nämnda etiska hänsynstaganden har presenterats och förklarats i det informationsmejl (se bilaga 3) som följde med utskicket av enkäten. Som avslutande punkt i enkätundersökningen ställdes frågan om respondenterna blivit informerade om de fyra etiska hänsynstagandena, med svarsalternativen ”Ja (din enkät kommer att användas i undersökningen)” och ”Nej (din enkät kommer strykas i ett senare skede från undersökningen)”.

Analys av individuella värderingar. I Google forms visades hur många gånger varje värdeord valts som det viktigaste, i heltal samt procentuellt, dessa analyserades utifrån det stapeldiagram Google forms sammanställt. Detta har medfört att risken för felhantering vid bearbetning och manuell hantering av data minimerats. Det manuella moment som utfördes var att radera de två svaren där respondenterna inte godkänt samtyckesavtalet. För att analysera enkätsvaren i aktuell enkät har författarna utläst de sex mest frekvent valda värdeorden från de sammanställda svaren i Google forms.

Organisationens värderingar

Metodval. För att få fram hur organisationens värderingar konstruerades valde författarna att använda en kvalitativ metod i form en diskursanalys inspirerad av Michel Foucaults förhållningssätt till diskursanalys som beskrivits av Banister, Burman, Parker, Taylor & Tindal (1994). Detta är en analys som används för att finna ord som symboliserar andemeningen av en text och syftet med en diskursanalys är att upptäcka mönster, riktningar och dolda argument (Bryman, 2011; Sohlberg & Sohlberg, 2013). Författarna har ansett denna metod vara tillämplig för ändamålet att finna organisationens djupare värderingar samt titta på hur dessa konstruerats. Diskursanalys har använts som metod för att finna organisationens motsvarighet till individernas beteenden utifrån värderingar, alltså synliggörs organisationens beteende genom det sätt de valt att konstruera sina värderingar på. Författarna övervägde att använda en innehållsanalys, men detta alternativ valdes bort då en innehållsanalys är relaterat till att undersöka något under en viss tidsperiod, samt att flertalet dokument behövs för att undersökningen ska bli trovärdig (Bryman, 2011). Författarna jämförde innehållsanalys med diskursanalys och enades om att diskursanalys har en mer neutral framtoning då det är upprepningar som skapar diskurser istället för att forskaren bestämmer vilka kategorier som dokumenten ska analyseras utifrån innan analysen påbörjas.

Urval. Värderingar finns i många olika sammanhang, bland annat återfinns de i

grundläggande principer för önskvärt beteende (Schwartz, 1994). Mot bakgrund av detta har författarna valt att göra en diskursanalys av dokumentet *Scoutlagen*, som består av åtta grundläggande principer för hur en scout bör vara och uppföra sig. Det andra dokumentet: *Våra värderingar*, lämpade sig väl för en diskursanalys eftersom studien syftade till att undersöka hur organisationen konstruerade värderingarna. I början av urvalet hade flera dokument inkluderats i diskursanalysen men dessa fick väljas bort eftersom omfattningen var för stor och tiden inte skulle ha räckt till. Fördelen med att ha studerat alla via hemsidan publicerade dokument var att författarna kunde välja ut de mest centrala dokumenten som fick representera organisationens värderingar.

Val av dokument. Dokumentet *Våra värderingar* har kopplingar till *Scoutlagen* (se bilaga 1) som i grova drag handlar om att vara en medmänniska och en schysst kompis. Det är åtta punkter som sammanfattats för att tydliggöra organisationens värderingar. Dokumentet *Scoutlagen* beskriver hur en scout bör vara och uppföra sig. I samband med att någon läser upp *Scoutlagen* kan den som lyssnar avge *Scoutlöftet* som lyder: ”Jag lovar att efter bästa förmåga följa Scoutlagen”. På så vis accepterar och strävar individen efter att följa *Scoutlagen* och således organisationens värderingar.

Analys av dokument. Valet att använda offentliga dokument synliga på organisationens hemsida gjordes i syfte att undersöka de värderingar som finns tillgängliga för organisationens medlemmar.

Som ett första steg studerades samtliga på hemsidan publicerade dokument av båda författarna och ett urval gjordes utifrån vilka dokument som handlade om värderingar. Diskursanalyser påbörjades enskilt av båda författarna men då arbetet blev allt för omfattande gjordes ett nytt urval där de mest centrala dokumenten om organisationens värderingar valdes. En ny diskursanalys av dessa dokument påbörjades av författarna som enskilt studerade *Scoutlagen* och *Våra värderingar* (se bilaga 1). Återkommande ord och fraser markerades i dokumenten som lästes tre gånger, därefter fördes de markerade fraserna och orden över till ett separat dokument, där de analyserades och formades till grupper som visade en viss riktning, antalet gånger ord eller fraser upprepas anges inom parentes (se tabell 3).

Tabell 3

Ord och uttryck som underbygger diskurserna

Funna diskurser	Ord och uttryck som tillsammans skapat diskursen	Antal ord/fraser
Inkluderande förhållningssätt och demokrati	Andras, andra, våra(2), Scouternas, oss(2), alla scouter(2), Scouterna(9), vi(22), den lilla gruppen, alla(3), barn, unga(4), varandra(2), respektera andras, visar hänsyn, känner ansvar för ... och andra, medmänskliga värderingar, hos oss är alla lika mycket värda, vara en schysst kompis, medmänniska, vi har ingen avbytarbänk, har plats för alla i laget, är schyssta kompisar, ett stort hjärta, öppna för alla barn och unga, visar hänsyn och respekt, samarbete, vi möts i världen, lär känna varandra, rättvisa, medmänsklighet, bryr oss lokalt och globalt, stödjer, vi leder(2), vi uppmuntrar, vill bli fler, blir fler scouter.	76
Medmänskliga värderingar och medmänskliga egenskaper för scouten	Scoutlagen(3), värderingar(3), verksamhet, försöker leva upp till, har ingen avbytarbänk, var och en får synas, utvecklas, drogfri, schysst kompis, har ett stort hjärta, hänsyn och respekt, har naturen som sitt vardagsrum, vi möts, vi brinner(2), vill ha en bättre värld, vi söker(2), vi leder(2), ledarskap där värderingarna utgör grunden, vi vill bli fler, scouterna är viktiga, ärlig, pålitlig, vänlig, hjälpsam, visar hänsyn(2), god kamrat, möter svårigheter, gott humör, lär känna och vårda naturen, känner ansvar, respekt, vi ser inga hinder, vi värnar om miljön, engagerar sig, vi bryr oss, stödjer, vi lär, vi tror på oss själva.	46
Individen i fokus	En scout(7), sin, sig(2) själv/a(3), var och en, sitt,	15
Omsorg och nyttjande av naturen	Naturen(3), miljö(2), naturens som vardagsrum, hållbar utveckling, värld/en(3), lokalt och globalt, framtiden(2).	13
Utveckling av sitt inre	Söker sin tro, utvecklas, vi söker, vi söker vägar i livet, sitt sökande, mening och tro	6

Forskningskvalitet. En svaghet som gäller all kvalitativ forskning är att den är subjektiv, är svår att replikera och sällan går att generalisera (Bryman, 2011). I studiens fall var risken med diskursanalys således att ord eller fraser överskattas för att synliggöra diskurser. Ordningar i texter eller val av formuleringar kan också tolkas olika i varierande sammanhang (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Utmaningen att göra en diskursanalys ligger i att kunna skilja på enstaka påståenden och de som har tillräcklig stadga och systematik för att skapa en diskurs, att bemästra metoden på ett korrekt sätt för att avgöra vad som är god vetenskap (Sohlberg & Sohlberg, 2013). För att minimera nämnda risker har författarna först gjort diskursanalysen var för sig, och därefter diskuterat och sammanställt dessa till en gemensam diskursanalys. Vid granskning av de båda enskilt gjorda diskursanalyserna i syfte att kvalitetssäkra processen, framgick att samstämmigheten var hög då samma ord hittats. Dock förelåg skillnader i hur etiketterna hade formulerats, varför mindre olikheter förekom avseende hur diskurserna kategoriserats. Dokumenten lästes återigen i syfte att granskas utifrån de funna diskurserna. Framarbetade diskurser och analys skickades till en utomstående person, med erfarenhet av att göra diskursanalyser. Författarna diskuterade och resonerade kring den feedback som mottagits vilken främst gällde etiketterna på diskurserna som ansågs vara för generella. Vidare diskussion fördes mellan författarna som kom fram till diskursetiketter som bättre visade riktningen på diskursen snarare än bara ämnet. Något som ledde till vidare utveckling av diskursanalysen (se tabell 4).

Tabell 4

Kvalitetssäkring diskursanalys

Feedback	Författarnas kommentar	Förändring
Observation: Vissa ord/fraser har återkommit i flera diskurser.	Författarna har beslutat att ord och fraser kan förekomma i flera diskurser.	Ingen förändring gjordes då det inte finns någon specifik metod som beskriver om ord får återkomma i olika diskurser.
Fin slipning av etiketterna på diskurserna för tydligare riktning med fokus på diskursens andemening.	Författarna har förstått och sett över etiketterna som har justerats.	Tidigare: Värderingar Slutgiltiga: <i>Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten</i>

(Tidigare diskurser) <i>Grupper och individer i texterna</i> samt <i>Solid grund</i> , ifrågasattes om de verkligen var diskurser.	Författarna har reflekterat och beslutat att förändra ett par diskurser.	Tidigare diskursen <i>Grupper och individer i texterna</i> gjordes om, de ord och meningar med fokus på individ plockades ut till en ny egen diskurs <i>Individen i fokus</i> . De ord och meningar med inriktning på grupper placerades i diskursen <i>medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten</i> . Diskursen <i>Solid grund</i> bedömdes vara svag då endast fyra ord eller meningar återfanns, således valde författarna att ta bort den.
---	--	---

Författarna valde att göra diskursanalysen på två textdokument istället för ett, frågan som bör ställas är om vald text har tillräcklig omfattning för att ge en rättvisande bild (Bryman, 2011). Bedömningen har gjorts att dessa centrala texter varit tillräckligt representativa för aktuell analys och syftet med studien.

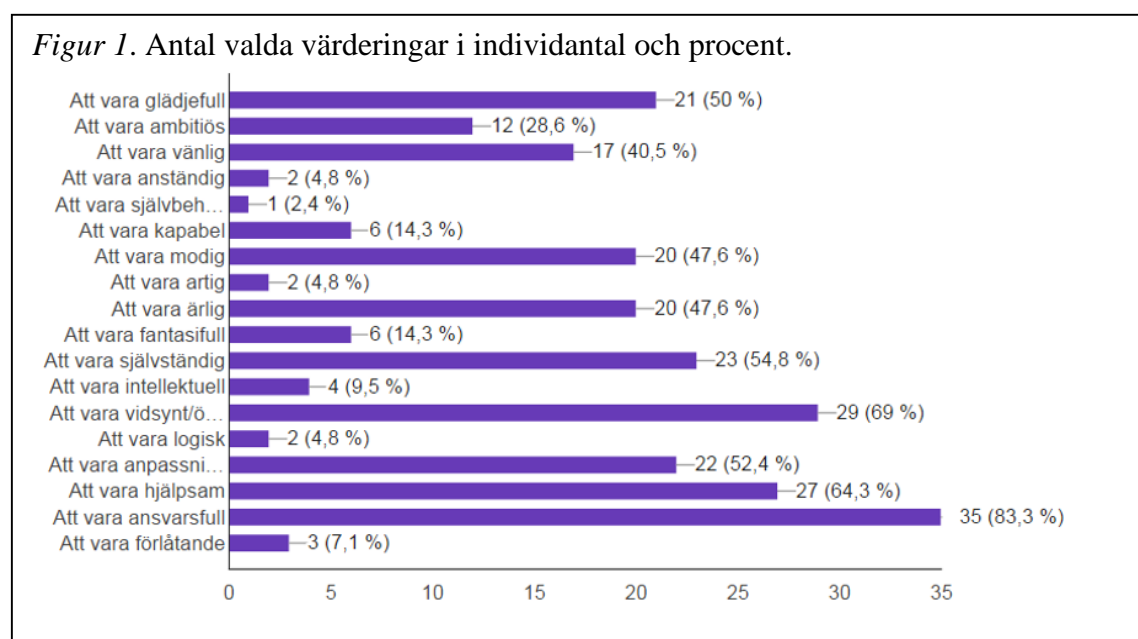
Resultat

I detta avsnitt redovisas resultatet av studien. Inledningsvis kommer resultatet för de individuella värderingarna att presenteras, följt av resultatet för organisationens värderingar och slutligen resultatet av den integrering som gjorts av de båda undersökningarna som därmed besvarar forskningsfrågan ”hur samspelar individernas värderingar med organisationens?”

Resultat individuella värderingar

I samband med den första forskningsfrågan, framgick det vid avläsning av stapeldiagrammet i Google forms att de sex viktigaste värderingarna för individen i dennes roll i organisationen och som valts av 50 % eller fler av individerna var: att vara ansvarsfull 83,3 %, att vara vidsynt/öppensinnad 69 %, att vara hjälpsam 64,3 %, att vara självständig 54,8 %, tätt följt av att vara anpassningsbar 52,4 % och att vara glädjefull 50 %.

Sammanställningen av samtliga 42 svar från undersökningen visades i Google forms (se figur 1).



Resultat organisationens värderingar

I samband med den andra forskningsfrågan visade resultatet av diskursanalysen att mest frekvent förekommande var ord och begrepp i diskursen *inkluderande förhållningssätt och demokrati* vilka återfanns i texten vid 76 tillfällen. Således är denna diskurs tillsammans

med diskursen *medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten*, som återfanns 46 gånger, utmärkande i förhållande till de andra diskurserna med återkommande ord eller begrepp i spannet 6-15 gånger.

I diskurserna *medmänskliga värderingar och förhållningssätt för scouten* och *inkluderande förhållningssätt och demokrati* har författarna kunnat konstatera att det finns en röd tråd med fokusområde från individ och gemenskap till större frågor i ett vidare perspektiv som människors lika rätt i samhället, rättvisa och demokrati.

Den starkaste diskursen, *inkluderande förhållningssätt och demokrati* har tolkats som att organisationen önskar förmedla att de i hög grad vill att alla känner sig delaktiga och kan påverka verksamheten. Den näst största diskursen *medmänskliga egenskaper och medmänskliga värderingar för scouten* har författarna tolkat som att organisationen önskar förtydliga att detta rör den enskilde också i ett större perspektiv, så som människors lika rätt i samhället och texten blir också en uppmaning att agera efter värderingarna. Den tredje diskursen *individ i fokus*, visar på prioriteringen att tillvarata och tillgodose individens egen utveckling och vilja. Den fjärde diskursen syftar till att framhäva vikten av naturen och hur den ska nyttjas på ett hållbart sätt. Den femte och avslutande diskursen har tolkats som vilja att framhäva en inre resa hos scouten och därmed förtydliga att resan kan vara minst lika viktig som resultatet.

Dokumentet *Scoutlagen* har enligt författarna skrivits för scouter i syfte att beskriva hur en scout bör vara och agera. Genom en tydlig beskrivning av önskvärda egenskaper och förväntat förhållningssätt gentemot omgivningen, har texten uppfattats som en guide för scouten avseende sitt beteende och agerande. Författarna har bedömt att *Scoutlagen* konstruerats på ett sätt som idealiserar scouten och dess sätt att förhålla sig till omgivningen då texten presenterats i punktform bestående av åtta uppmaningar gällande scoutens uppförande. Syftet har antagits vara att skapa och tydliggöra en gemensam syn på vad organisationen anser vara en förebild.

Dokumentet *Våra värderingar* har utifrån författarnas analys skrivits för blivande och nuvarande scouter, deras målsmän och andra intressenter. Aktuella värderingar inom Scouterna har presenterats i syfte att poängtera, tydliggöra och synliggöra de inom organisationen positiva värderingarna och därmed har en idealisk bild av Scouterna skapats.

Avslutningsvis har författarna ansett att båda dokumenten har stämt väl överens, presenterat samma ord, synonymer eller haft gemensamt budskap. Således har slutsatsen blivit att det har funnits en röd tråd i verksamhetens arbete med värderingar, något som även påvisats i studier av övriga dokument publicerades på hemsidan.

Samspel mellan individernas och organisationens värderingar

Utmaningen i denna studie var att integrera resultaten från den kvantitativa- och den kvalitativa undersökningen. De individuella värderingarna och organisationens värderingar fördes in i samma tabell, i de fall det fanns samstämmighet markerades detta med ett kryss. Vilket resulterade i den tabell som tydliggjorde och sammanställde de funna diskurserna samt vilka av de viktigaste värderingarna som återfinns i dessa diskurser. I syfte att förklara och tydliggöra kopplingen mellan de individuella värderingarna och diskurserna som visar organisationens värderingar, redovisades detta i enskilda tabeller.

För att redogöra för vilka sex viktigaste individuella värderingar som är samstämmiga med organisationens, har en översiktstabell skapats. I tabell 5 redovisas de fem diskurser som framkommit under arbetet med diskursanalysen av dokumenten *Scoutlagen* och *Våra värderingar*. Till varje diskurs har sedan de sex viktigaste värderingarna från enkätundersökningen av individuella värderingar passats in i den eller de diskurser som bedömts vara samstämmiga. Författarna har genom denna sammanställning funnit att individernas sex viktigaste värderingar har återfunnits i organisationens, detta visas med "X"

Tabell 5

Samstämmighet mellan organisationens och individernas värderingar

	Individuella värderingar					
	Ansvarfull	Vidsynt/öppensinnad	Hjälp sam	Självständig	Anpassningsbar	Glädjefull
Inkluderande förhållningssätt och demokrati	X	X	X		X	
Diskurser/organisationens värderingar						
Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten	X	X	X		X	X
Individen i fokus	X			X		
Omsorg och nyttjande av naturen	X		X		X	
Utveckling av sitt inre	X	X		X	X	X

I följande tabeller har författarna, med avsikt att tydliggöra för läsaren, redovisat på vilket sätt bedömning har gjorts att respektive individuell värdering har samspelat med organisationens samt författarnas motivering till detta.

I tabell 5.1 presenteras hur individens värdering *ansvarsfull* samspelar med organisationens värderingar. Till exempel att ta ansvar för sin inre utveckling.

Tabell 5.1

Värdering ansvarsfull

Diskurs	Motivering
Inkluderande förhållningssätt och demokrati	Att vara ansvarsfull är ett inkluderande förhållningssätt, då det inkluderar andra.
Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten	Att vara ansvarsfull för sina medmänniskor, det bidrar till ökad medmänsklighet.
Individen i fokus	Det är ansvarsfullt att se till den enskilda individen, inte bara gruppen.
Omsorg och nyttjande av naturen	Att ha omsorg för naturen och att nyttja naturen på ett hållbart sätt är ansvarsfullt.
Utveckling av sitt inre	Det är ansvarsfullt att ansvara för sin egen utveckling.

I tabell 5.2 presenteras hur individens värdering *vidsynt/öppensinnad* samspelar med organisationens värderingar. Till exempel att vara förstående avseende sina medmänniskor situation.

Tabell 5.2

Värdering vidsynt/öppensinnad

Diskurs	Motivering
Inkluderande förhållningssätt och demokrati	Att vara inkluderande mot andra underlättas av att vara vidsynt/öppensinnad
Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten	Att se till en annan människas helhet och dennes situation är att vara vidsynt/öppensinnad
Utveckling av sitt inre	För att våga utvecklas behövs nya perspektiv, därför är vidsynt/öppensinnad en viktig egenskap.

I tabell 5.3 presenteras hur individens värdering *hjälp* samspelar med organisationens värderingar. Till exempel att *hjälpa* naturen och värna om miljön.

Tabell 5.3

Värdering hjälp

Diskurs	Motivering
Inkluderande förhållningssätt och demokrati	Att hjälpa andra är bland annat att vara inkluderande och genom att vara hjälp kan fler inkluderas i demokratin.
Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten	Att vara hjälp bidrar till medmännlighet.
Omsorg och nyttjande av naturen	Att hjälpa naturen är att visa omsorg till naturen

I tabell 5.4 presenteras hur individens värdering *självständig* samspelar med organisationens värderingar. Till exempel organisationen möjliggör *självständighet* genom att se till varje individ.

Tabell 5.4

Värdering självständig

Diskurs	Motivering
Individen i fokus	Självständiga individer fokuserar på sig själva och sitt.
Utveckling av sitt inre	Att vara självständig är en del av att utveckla sitt inre genom att stå på egna ben.

I tabell 5.5 presenterades hur individens värdering *anpassningsbar* samspelar med organisationens värderingar. Till exempel samspellet mellan att individen behöver vara *anpassningsbar* i sitt förhållningssätt för att inkludera andra på ett demokratiskt sätt.

Tabell 5.5

Värdering anpassningsbar

Diskurs	Motivering
Inkluderande förhållningssätt och demokrati	För att inkludera andra behövs ibland förmåga att anpassa sig efter andras viljor.
Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten	Att anpassa sig till andra i sin omgivning är medmänskligt.
Omsorg och nyttjande av naturen	Anpassning efter regler som sätts för att hantera naturen på ett hållbart sätt.
Utveckling av sitt inre	Att anpassa sig till nya perspektiv kan bidra till inre utveckling.

I tabell 5.6 presenteras hur individens värdering *glädjefull* samspelar med organisationens värderingar. Till exempel *glädjefull* är en drivkraft för att förmå att utveckla sitt inre.

Tabell 5.6

Värdering glädjefull

Diskurs	Motivering
Medmänskliga värderingar och egenskaper för scouten	Att vara glädjefull med andra bidrar till känslan av medmänsklighet
Utveckling av sitt inre	Att vara glädjefull under tiden för utveckling är en inre drivkraft

Diskussion

Under arbetets gång med denna studie har författarna ställts inför en rad utmaningar och tvingats till flera ställningstaganden. I detta avsnitt har resultatet av studien diskuterats utifrån litteraturen och de funderingar och problem som uppstått under processen, samt reflektion över konsekvenserna av de val som gjorts.

I litteraturen har det hävdats att för ett fungerande värdebaserat ledarskap krävs samspel mellan individernas och organisationens värderingar (Francis & Dugger, 2014; O'Reilly, 1989; Preziosi, 1994; Rokeach, 1973). Detta samspel har författarna till denna studie funnit och utifrån denna grund kan slutsatsen dras att organisationen har ett fungerande värdebaserat ledarskap där individens värderingar samspelar med organisationens.

Författarna anser att den kvantitativa enkätundersökning som gjorts har haft god reliabilitet avseende att de riktlinjer som Bryman (2011) presenterat för framtagande och användande av enkätundersökning har beaktats gällande såväl struktur som innehåll. Till exempel har en pilottestning genomförts och svarsfrekvensen på 59 % vilket enligt Bryman (2011) klassas som knappt godkänd, finner författarna utifrån studiens omfattning och syfte detta som varande acceptabelt. Resultatet av enkätundersökningen visade tydligt vilka av Rokeachs (1973) sex värderingar individerna ansett vara viktigast, således anser författarna att syftet med enkätundersökningen uppnåtts varför undersökning också i detta hänseende kan betraktas som tillförlitlig. Ytterligare ett argument som styrker tillförlitligheten i undersökningen är det tydliga resultatet att 50 % eller fler av individernas röster lades på de sex viktigaste värderingarna och kan därmed anses vara representativt för respondenterna, vilket talar sitt tydliga språk.

Diskursanalys är neutral som metod menar Bryman (2011), eftersom de konstruerade värderingarna i organisationen studeras genom att markera ord som sedan kategoriseras som diskurser, vilket möjliggör att resonemanget kring diskursen kan härledas tillbaka till orden och begreppen. Således har författarna ansett att diskurserna som visar organisationens värderingar också är tillförlitliga. Då författarna har utgått ifrån de instruktioner för utförandet av en diskursanalys som Banister, Burman, Parker, Taylor & Tindall (1994) presenterat, samt kvalitetssäkrat genom feedback från utomstående erfaren person, har författarna ansett att diskursanalysen genomförts på ett adekvat sätt.

Vid analysen av funna diskursers mönster eller riktningar görs subjektiva bedömningar precis som det tillvägagångssätt som använts vid analysen av forskningsfrågan.

Att individernas värderingar samspelar med organisationens framkom genom de resonemang och bedömningar författarna gjort, då individernas värderingar skattades som likvärdiga med diskurserna som visar organisationens värderingar. Om någon annan skulle replikera denna studie skulle troligen en annan bedömning göras. Däremot har författarna eftersträvat att använda tidigare beprövade analysmetoder genom den tabell som i denna studie påvisar samspelen mellan individernas och organisationens värderingar. Snarlika tabeller har använts av Rokeach (1973) och De Ron (2013) där samband mellan värderingar och beteenden eller attityder och diskurser har studerats. Således har tidigare beprövade metoder använts för att analysera och utläsa resultatet på ett adekvat sätt.

Studiens begränsningar

I processen att analysera resultaten till forskningsfrågan insåg författarna att det inte fanns möjlighet för 100 % samspel mellan individernas - och organisationens värderingar eftersom de funna diskurserna i organisationens dokument och Rokeachs (1973) ”Value survey” inte skapats för jämförelse med varandra. Exempelvis diskursen *Omsorg och nyttjande av naturen* där saknas samspel då Rokeach (1973) inte har någon värdering som rör miljöfrågor. Detta har lett till funderingar på om Rokeachs (1973) värdeord var de rätta värderingarna att använda i denna undersökning. Men då författarna avsåg finna värderingar kopplade till beteenden var utbudet begränsat av tidigare formulerade värderingar såväl som metoder för forskning om värderingar.

En orsak till det begränsade utbudet av tidigare forskningsmetoder kring värderingar beror på att fokus tidigare har legat på forskning kring attityder eftersom utbudet av beprövade metoder varit större (Rokeach, 1973). Tidigare använda forskningsmetoder och forskningsområden tenderar att generera ny forskning inom samma ämne och med snarlika tillvägagångssätt då dessa är beprövade sedan innan. Vilket gör det svårt att bryta mönstret och finna nya vägar och forskningsmetoder (Bryman, 2011).

Detta faktum gör att författarna haft svårt att kunna föra en diskussion kring resultatet gentemot andra forskningsresultat då motsvarigheter till denna studie inte har kunnat påvisas. Något som innebär en begränsning av möjligheten till generell slutsats om värdebaserat ledarskap och samspelen mellan individernas och organisationens värderingar i andra studier. Det faktum att enkäten inte i tid skickades ut till de ideellt verksamma inom organisationen samt att Rokeachs (1973) ”Value survey” omarbetats gör att reliabiliteten kan ha påverkats. Dock har författarna ansett att studien som helhet är att betrakta som tillförlitlig utifrån tidigare nämnda aspekter.

Slutsats

Efter studiens genomförande visade resultatet ett samspel mellan organisationens och individernas värderingar, vilket i litteraturen hävdats var en förutsättning för ett fungerande värdebaserat ledarskap. Författarna anser att denna undersökning visat att organisationen har tydliga, väl framarbetade och presenterade värderingar där det finns en tydlig röd tråd, vilket också utifrån resultatet av studien kan antas vara väl förankrade hos individerna. Vad som inte framgår i litteraturen är i hur stor utsträckning individens och organisationens värderingar bör vara samstämmiga, detta i kombination med att författarna på förhand inte visste att det förekom samstämmighet gjorde att en exakt mätning av graden av samstämmighet inte varit aktuell i denna studie.

Författarna har reflekterat över detta och resonerat vidare kring anledningen till att det finns få empiriska studier gjorda om värdebaserat ledarskap. Slutsatsen är att utbudet av studerade och lämpliga metoder för att pröva det värdebaserade ledarskapet är begränsat, vilket kan ha bidragit till att få empiriska studier gjorts. Studier som denna kan ge svårtolkade resultat som inte kan generaliseras då de baserats på subjektiva värderingar och är organisationsspecifika.

Framtida forskning

Som tidigare nämnts har syftet med denna studie varit att undersöka huruvida individernas värderingar samspelar med organisationens. Resultatet har visat att det finns ett samspel, det författarna tycker hade varit intressant som fortsatt forskningsområde hade varit att undersöka i vilken utsträckning individernas värderingar bör samspela med organisationens för att i likhet med litteraturen få ett väl fungerande värdebaserat ledarskap. I denna studie har ett försök gjorts att utforma ett nytt sätt att analysera och jämföra värderingar och författarna har insett svårigheten med att dra några generella slutsatser kring resultatet då det saknats beprövade metoder för att analysera värderingar. Förhoppningen är att försöket leder till utökad empiri och fler möjliga metoder för vidare forskning inom området. Andra aspekter som författarna anser intressanta att forska vidare kring är att undersöka om det förekommer demografiska skillnader för vilka värderingar individerna anser vara viktigast.

Tillkännagivanden

Först och främst vill vi tacka organisationen Scouterna som lät oss utföra vår studie bland deras anställda och ideellt verksamma medlemmar, samt respondenterna för deras deltagande. Utan den transparens vi mötts av och tillåtelsen av organisationen att nämna dokumenten och organisationen vid namn hade arbetet inte kunnat genomföras på detta sätt. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Vezir Aktas för hans engagemang och vägledning i samband med detta examensarbete. Tack också till de personer som deltagit i vår pilotstudie eller på annat sätt involverats och bidragit med sina kunskaper och erfarenheter. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra nära och kära som tålmodigt stöttat oss genom alla tidiga morgnar och sena kvällar under denna period.

Referenslista

- Banister, P., Burman, E., Parker, I., Taylor, M., & Tindall, C. (1994). *Qualitative methods in psychology. A research guide*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal* 28(1), 36-50. Hämtad 16, mars, 2016 från <http://search.proquest.com.bibl.proxy.hj.se/psycinfo/docview/815567342/60CA070BC27B445EPQ/8?accountid=11754>
- Chambliss, D. (1996). *Beyond caring*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chandler, A. Jr. (1990). *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press.
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). *Advanced mixed methods research designs*. California: Thousands Oaks.
- De Ron, A. (2013). *Hur kommuniceras värderingar av matematik i kursplanen?: En diskursanalys av värderingar i kommentarmaterialet till kursplanen i matematik*. Masteruppsats, Stockholms universitet, Institutionen för matematikämnet och naturvetenskapsämnena didaktik.
- Dorfman, P., Javian, M., Hanges, P., Dastmalchain, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504-518. Hämtad 16, mars, 2016 från <http://search.proquest.com.bibl.proxy.hj.se/psycinfo/docview/1221857378/AB3F49F48BA04BAFPQ/3?accountid=11754>
- Francis, P. C., & Dugger, S. M. (2014). Professionalism, Ethics, and Value-Based Conflicts in Counseling: An Introduction to the Special Section. *Journal of Counseling & Development*, 92, 131-134. doi: 10.1002/j.1556-6676.2014.00138
- Graber, D. R., & Kilpatrick, O. A. (2008). Establish values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health & Service Administration*, 31(2), 179-197. Hämtad från <http://web.a.ebscohost.com.bibl.proxy.hj.se/ehost/detail/detail?sid=36369f89-c15d-49d3-ba89-b2a2e2d97c1b%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4201&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=afh&AN=434062>

- Kekes, J. (1993). *The morality of pluralism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Mayton, D. M., Ball-Rokeach, S. J., & Loges, W. E. (1994). Human values and social issues: An introduction. *Journal of Social Issues*, 50(4), 1–8.
- Nemeth, C. (1997). Managing Innovation: When Less is More. *E-journal av The Regents of the University of California* 40(1) Hämtad 16, mars, 2016 från:
<http://www.charlannemeth.com/files/Managing%20Innovation-When%20Less%20is%20More.pdf>
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 457-516.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Palmer, Louise, Foley, Jill & Parsons, Chris. (2004). Principles not Values. *Industrial and Commercial Training K*, 36(1), 38-40.
- Preziosi, R. C. (1994). Determining Leader Behavior Options Through Value Cue-Action Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1(3), 30-56. doi:
10.1177/107179199400100306
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–46.
- Sohlberg, P., Sohlberg, B., & Blohmé, C. (Red.). (2013) *Kunskapens Former – Vetenskapsteori och Forskningsmetod*. Stockholm: Liber
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Bilageförteckning

- Bilaga 1 Dokument för diskursanalys Våra värderingar och Scoutlagen
- Bilaga 2 Aktuell enkät av individuella värderingar
- Bilaga 3 Informationsmejl till enkätutskicket

Bilaga 1

Dokument för diskursanalys

Scoutlagen

1. En scout söker sin tro och respekterar andras.
2. En scout är ärlig och pålitlig.
3. En scout är vänlig och hjälpsam.
4. En scout visar hänsyn och är en god kamrat.
5. En scout möter svårigheter med gott humör.
6. En scout lär känna och vårdar naturen.
7. En scout känner ansvar för sig själv och andra.

Våra värderingar

Scouternas verksamhet bygger på tydliga medmänskliga värderingar. Hos oss är alla lika mycket värda.

Våra värderingar utgår från scoutlagen. Scoutlagen handlar i grund och botten om att vara en schysst kompis och medmänniska, det är något som alla scouter försöker leva upp till. Nedan kan du läsa mer om vilka värderingar Scouterna står för i detalj.

Vi har ingen avbytarbänk

Vi har plats för alla i laget. Scouterna jobbar i den lilla gruppen där var och en får synas och utvecklas i en drogfri miljö. Vi är schyssta kompisar.

Vi har ett stort hjärta

Scouterna är öppna för alla barn och unga. Vi visar varandra hänsyn och respekt.

Vi har naturen som vardagsrum

Scouterna skapar utmaningar där naturen lockar till samarbete och lösningar. Vi ser inga hinder. Vi värnar om naturen och en hållbar utveckling.

Vi möts i världen

Vi lär känna varandra och verkar för fred. Scouterna finns i hela världen. Vi är alla olika men ändå lika.

Vi brinner

Vi vill ha en bättre värld. Scouterna engagerar sig för rättvisa, miljö och medmänsklighet. Vi bryr oss både lokalt och globalt.

Vi söker

Vi söker vägar i livet. Scouterna stödjer unga i sitt sökande efter mening och tro. Vi låter alla välja själv.

Vi leder som vi lär

Vi uppmuntrar unga att leda. Scouterna satsar på ledarskap där värderingarna utgör grunden.

Vi leder för framtiden.

Vi vill bli fler

Vi tror på oss själva. Scouterna är viktiga för unga nu och i framtiden. Vi ska bli fler scouter.

Bilaga 2

Aktuell enkät för individernas värderingar

Värdera värderingar

Syftet med undersökningen är att försöka se om skillnader eller likheter förekommer mellan värderingar hos individen och i organisationen. Medverkan är frivillig, vi uppskattar ditt deltagande då undersökningen blir mer representativ ju fler som deltar. Du kommer vara anonym och svaren används endast i denna undersökning. Dina svar behandlas konfidentiellt och granskas endast av oss studenter, det är inte möjligt att urskilja individens svar. Vid frågor eller funderingar kontakta Caroline Ringné, 0768-378958 eller Maja Köneke, 0708-803007.

*Obligatorisk

Din ålder *

Bocka i din nuvarande ålder

- 18-25 år
- 26-30 år
- 31-35 år
- 36-40 år
- 41-45 år
- 46-50 år
- 51-55 år
- 56-60 år
- 61 år +

Kön *

Bocka i ditt juridiska kön, det finns bara två juridiska kön baserat på ditt personnummer

- Kvinna
- Man

Din huvudsakliga roll i Scouterna *

Bocka i din huvudsakliga roll, är din roll jämnt fördelat mellan anställd och ideell kan båda alternativen bockas i. Med ideell avses tiden då du på något sätt jobbat med värderingar i organisationen Scouterna.

- Anställd
- Ideell

Hur länge har du haft din aktuella roll i Scouterna? *

Denna fråga är kopplad till föregående. Välj det alternativ du anser bäst stämmer in på din nuvarande roll som ideell eller anställd.

- Kortare än ett år
- Längre än ett år
- Längre än två år
- Längre än tre år
- Längre än fyra år
- Längre än fem år
- Längre än sex år
- Längre än sju år
- Längre än åtta år

Vilka är de sex viktigaste värderingarna för dig i din roll inom Scouterna? *

Läs igenom samtliga värderingar innan du påbörjar ditt urval. Du kan endast välja sex stycken olika värderingar annars kan undersökningen inte avslutas, ta god tid på dig.

- Att vara glädjefull
- Att vara ambitiös
- Att vara vänlig
- Att vara anständig
- Att vara självbehärskad
- Att vara kapabel
- Att vara modig
- Att vara artig
- Att vara ärlig
- Att vara fantasifull
- Att vara självständig
- Att vara intellektuell
- Att vara vidsynt/öppensinnad
- Att vara logisk
- Att vara anpassningsbar
- Att vara hjälpsam
- Att vara ansvarsfull
- Att vara förlåtande

Samförståndsavtal *

Är du införstådd med att undersökningen är frivillig, att dina svar behandlas konfidentiellt, att du har förstått vad undersökningen syftar till samt hur dina svar avses användas?

- Ja (din enkät kommer användas i undersökningen)
- Nej (din enkät stryks i ett senare skede från undersökningen)

Kom ihåg att klicka på "SKICKA". Stort tack för din medverkan!

SKICKA

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Forms

Bilaga 3

Info brev, enkät deltagare.

Hej! Vi samarbetar med två studenter som gör en undersökning om värdebaserat ledarskap och de tittar nu på Scouterna som organisation som en del av deras C-uppsats. Därför är de beroende av ditt deltagande, vore toppen om du kan ta en minut för att svara på enkäten. Se mer info nedan.

Hej! Vi är två studenter från personalprogrammet på Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping och heter Caroline Ringné och Maja Köneke. Vi gör nu vårt examensarbete som handlar om värdebaserat ledarskap, då Scouterna ligger i framkant inom detta område har vi valt att samarbeta med er.

Enkäten behandlar vilka värderingar du som individ i organisationen Scouterna anser vara viktigast. Syftet med examensarbetet är att försöka se om skillnader eller likheter förekommer mellan värderingar hos individen och i organisationen.

För att undvika tekniska problem med enkäten rekommenderar vi dig att genomföra den på en dator (inte via smartphone eller surfplatta). Du kommer bara kunna skicka in enkäten en gång. Vi önskar att få ditt svar så snart som möjligt **dock senast måndagen 4/4 klockan 16.00**.

Sammanställd studie kommer skickas till [REDACTED] och [REDACTED], som jobbar på Scouterna, om intresse finns att ta del av resultatet.

Det tar dig endast ett par minuter att delta, vi och organisationen Scouterna är tacksamma för din medverkan!

Följ länken nedan för att påbörja enkätundersökningen:

https://docs.google.com/forms/d/1-bSELSFlhatOVpNr_7ibsAAI0CZIE8uGbYQBNAe0NCQ/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

(Info på enkäten)

Medverkan är frivillig, vi uppskattar ditt deltagande då undersökningen blir mer rättvisande ju fler som deltar. I denna undersökning kommer du vara anonym och svaren används endast i denna undersökning. Dina svar behandlas konfidentiellt och granskas endast av oss studenter, det är inte möjligt att urskilja individens svar. Vid frågor eller funderingar kontakta Caroline Ringné, [REDACTED] eller Maja Köneke, [REDACTED].