



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Sanna Andrén
Samantha Morrison

Att utmana en mansdominerad organisationskultur

En kvalitativ studie av Räddningstjänsten Karlstadsregionens
värdegrundsarbete

Challenging a male-dominated organizational culture

A qualitative study of the corporate value system at a Swedish fire
station

Arbetsvetenskap
C-uppsats

Termin: VT 2015
Handledare: Ulrika Jansson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Räddningstjänsten Karlstadsregionen och framförallt till vår kontaktperson på plats som gjort det möjligt för oss att genomföra vår studie. Vi vill även tacka medarbetarna som deltagit i studien för att de tog sig tiden.

Ett stort tack till vår alltid lika inspirerande handledare, Ulrika Jansson, som funnits tillgänglig och tagit sig tid för diskussioner kring våra funderingar samt gett oss goda råd och uppmuntran under uppsatsskrivandet.

Studien har i sin helhet genomförts av oss båda och varje del av uppsatsen är ett resultat av våra gemensamma diskussioner. Vi delar således ansvaret för uppsatsens innehåll.

Karlstad i maj 2015

Sanna Andrén och Samantha Morrison

Abstract

The purpose of this thesis is to examine whether you can change an organizational culture through corporate value systems, and whether it is a method that can be used to challenge the male-dominated culture in the Swedish fire brigade. In this qualitative study eight fire fighters were interviewed at a fire station where they have recently developed a corporate value system.

The results of our study show that the corporate values of the organization need to be made visible to be used as a part of changing an organizational culture. In a male-dominated culture, such as the Swedish fire brigade, it is also important to problematize and make the jargon visible to be able to achieve a change.

Keywords: Organizational culture, corporate value system, corporate values, fire fighters, male-dominated culture, homosociality, jargon

Sammanfattning

Denna uppsats har som syfte att undersöka om det går att förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, samt om det är en metod som kan användas för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. För att uppfylla detta syfte har vi utgått från frågeställningarna *Hur tolkar brandmännen värdegrunden på Räddningstjänsten Karlstadsregionen?* samt *Kan värdegrundsarbete vara ett sätt att utmana den mansdominerade kulturen inom Räddningstjänsten?*. Den tidigare forskning som gjorts kring värdegrunder är inriktad mot skolverksamhet i första hand vilket gör det intressant att undersöka möjligheten att använda detta som en metod även inom andra verksamheter.

Uppsatsen inleds med en teoretisk bakgrund kring organisationskultur, värdegrund samt mansdominerad kultur. Studien är av kvalitativ karaktär och innebär att vi har utfört åtta semistrukturerade intervjuer med brandmän på Räddningstjänsten Karlstadsregionen. Att valet föll på denna organisation beror på att de nyligen har tagit fram en värdegrund som styrdokument och har sedan 2012 arbetat med att implementera den i organisationen. Med hjälp av vår teoretiska referensram har vi analyserat resultatet som framkommit av intervjuerna.

Resultatet av vår studie visar att det finns en tvetydighet i tolkningen av värdegrunden som delvis kan bero på att ledningen brustit i sitt arbete att förmedla värdegrunden på ett framgångsrikt sätt, samt delvis för att det finns en ovilja bland brandmännen att ta den till sig. Vår undersökning har visat att värderingarna i organisationen behöver synliggöras för att värdegrundsarbete ska kunna användas som en del i arbetet för att förändra en organisationskultur. Inom en mansdominerad kultur som räddningstjänsten är det även viktigt att synliggöra och problematisera den jargong som finns för att kunna nå en förändring.

Nyckelord: Organisationskultur, värdegrund, värderingar, värdegrundsarbete, räddningstjänst, brandmän, mansdominerad kultur, homosocialitet, jargong

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Räddningstjänsten Karlstadsregionen	1
1.3 Syfte & frågeställningar	2
1.4 Avgränsning	2
1.5 Disposition	3
2 Teoretisk referensram	4
2.1 Organisationskultur	4
2.1.1 Begreppet organisationskultur	4
2.1.2 Den goda organisationskulturen	5
2.1.3 Organisationskulturens nivåer	5
2.1.4 Förändring i organisationskultur	7
2.1.5 Sammanfattning	8
2.2 Värdegrund	8
2.2.1 Värden och värderingar	8
2.2.2 Att utforma en värdegrund	9
2.2.3 Att införliva en värdegrund	10
2.2.4 Svårigheter i att införliva en värdegrund	11
2.2.5 Att upprätthålla en värdegrund	12
2.2.6 Sammanfattning	12
2.3 Den mansdominerade kulturen	13
2.3.1 Homosocialitet	13
2.3.2 Könsmärkning av arbete	13
2.3.3 Kultur inom brandmannayrket	14
2.3.4 Brandmän som mansideal	14
2.3.5 Jargong	15
2.3.6 Sammanfattning	16
3 Metod	17
3.1 Val av metod	17
3.2 Målgrupp och urval	17
3.3 Skapande av intervjuguide	18
3.4 Genomförande av studien	19
3.5 Databearbetning	20
3.6 Reliabilitet och validitet	22
3.7 Styrkor och svagheter i studien	22
3.8 Forskningsetiska överväganden	23
3.9 Sammanfattning	24
4 Analys och resultat	25

4.1 Tvetydighet i tolkningen av värdeorden.....	25
4.2 Jargongen	26
4.3 Organisationskulturen återskapas.....	28
4.4 Olika världar.....	29
4.5 En ledningsfråga.....	30
4.6 Svårt att omvandla till handling	32
4.7 Ovilja att förändras.....	34
4.8 Sammanfattning	35
5 Sammanfattande diskussion	37
5.1 Slutsats	37
5.2 Diskussion	38
5.2.1 Förslag till fortsatt forskning	39
5.2.2 Egna reflektioner	39
Referenslista	40
Bilagor	43
Bilaga 1: Värdegrundsdokument.....	43
Bilaga 2: Intervjuguide.....	44
Bilaga 3: Informationsbrev.....	46
Figur 1. Hofstedes lök-modell	6
Figur 2. Exempel på kodning av transkriberade intervjuer.....	21

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Det finns föreställningar om hur män respektive kvinnor ska vara och vad de ska arbeta med, något som bidrar till att arbetsmarknaden i Sverige är könssegregerad. Vi är intresserade av hur man kan skapa en mer jämställd arbetsmarknad genom att utmana föreställningarna om vad som är maskulint respektive feminint. En metod som används i liknande syfte inom skolverksamheten är värdegrundsarbete (1 kap 4 § skollagen SFS 2010:800). Vi menar att det är intressant att undersöka möjligheterna att använda detta även inom andra verksamheter. För att utforska detta har vi valt att undersöka Räddningstjänsten Karlstadsregionens värdegrundsarbete. Brandmannayrket är något som många uppfattar vara mer lämpat för män än kvinnor. En anledning är att det finns en föreställning om att en brandman ska vara teknikkunnig, praktiskt lagd och fysiskt stark (Baigent 2001:1). Denna stereotypa bild av en brandman passar inte in i det jämställda samhälle som eftersträvas. Räddningstjänsten har traditionellt sett varit, och är fortfarande, en mansdominerad organisation, vilket inte minst syns i att kvinnor endast utgjorde 3,3 % av de heltidsanställda brandmän som arbetade operativt inom räddningstjänsten år 2014 (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap 2014). Utöver att brandmannayrket betraktas som maskulint är kulturen och jargongen inom organisationen ofta en anledning till att kvinnor väljer en annan yrkeskarriär (Ericson 2011:34). Det är viktigt att få in fler kvinnor inom räddningstjänsten för att organisationen ska vara representativ för samhället vilken de arbetar för.

Som en del i arbetet för en mer jämställd organisation har Räddningstjänsten Karlstadsregionen valt att införa en värdegrund. På Räddningstjänsten Karlstadsregionens uppdrag är det deras värdegrundsarbete vi utgår ifrån i undersökningen. Genom denna studie vill vi undersöka om det går att förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, och i så fall om det kan användas som metod för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten.

1.2 Räddningstjänsten Karlstadsregionen

Räddningstjänsten Karlstadsregionen är ett kommunalförbund som har bildats av kommunerna Karlstad, Kil, Forshaga, Grums, Hammarö och Munkfors och sysselsätter ungefär 260 medarbetare fördelade på 12 brandstationer. I denna uppsats har vi valt att benämna Räddningstjänsten Karlstadsregionen vid namnet Räddningstjänsten, det betyder att när vi menar räddningstjänsten som bransch använder vi inga versaler. Räddningstjänstens uppdrag är att aktivt stödja och utveckla trygga och säkra kommuner. Enligt lag (2003:778) om skydd mot olyckor är räddningstjänstens huvudsakliga syfte att arbeta förebyggande mot olyckor. Utöver det tillkommer akut utryckning, övningsverksamhet samt service och underhåll av fordon, material och brandstationer (Räddningstjänsten Karlstad 2015).

Räddningstjänsten inledde arbetet att ta fram sin värdegrund under 2010. De har tidigare gått under Karlstad kommuns värdegrund men i och med att Räddningstjänsten Karlstadsregionen är ett kommunalförbund bestående av flera kommuner passade det inte att ha en av kommunernas värdegrund som styrdokument för hela organisationen. Ledningen beslutade sig då för att, i samverkan med de fackliga organisationerna, ta fram denna värdegrund som ett styrdokument att ha för att skapa en gemenskap inom det egna förbundet. Värdegrunden består av fyra värdeord vilka är *professionalism, respekt, lärande* och *mod*. Dessa beskrivs mer utförligt i värdegrundsdokumentet (se Bilaga 1). Arbetet med att implementera värdegrunden i organisationen startade under 2012 då värdegrunden presenterades och diskuterades. Som hjälpmedel i arbetet att införliva värdegrunden tog Räddningstjänsten fram en kortlek med scenarier från arbetslivet. De kan handla om situationer där medarbetare beter sig på ett olämpligt sätt, utifrån värdegrunderna sett. Hur man ska agera i en sådan situation diskuteras sedan i grupp och kopplas till värdegrunden. Värdegrunden finns tryckt på affischer och tavlor vilka finns utplacerade på räddningsstationerna och ska fungera som ett stöd i implementeringen. Information om Räddningstjänstens värdegrund har också arbetats in i introduktionen för nyanställda.

1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka om det går att förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, samt om det är en metod som kan användas för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. Utifrån syftet har följande frågeställningar skapats:

- Hur tolkar brandmännen värdegrunden på Räddningstjänsten Karlstadsregionen?
- Kan värdegrundsarbete vara ett sätt att utmana den mansdominerade kulturen inom Räddningstjänsten?

1.4 Avgränsning

I vår studie har vi endast intervjuat brandmän på Räddningstjänsten, ledningen har inte inkluderats i denna studie då studien syftar till att undersöka just brandmännens tolkning av värdegrunden. Vår studie har begränsats till att enbart vara utförd på en av räddningsstationerna i kommunalförbundet Räddningstjänsten Karlstadsregionen och vi har valt att endast intervjuva ett arbetslag bestående av heltidsanställda brandmän på den valda stationen, detta för att vi skulle kunna hålla oss inom den givna tiden för studien.

1.5 Disposition

Uppsatsen är indelad i fem avsnitt: inledning, teoretisk referensram, metod, analys & resultat samt slutsats. Inledningsvis presenteras bakgrunden till Räddningstjänstens värdegrundsarbete samt syfte och frågeställningar. Vidare redogörs för den teoretiska referensram som kommer att präglade studien. Därefter beskrivs metoden med redogörelse för tillvägagångssättet i denna studie. Analys och resultat presenteras därefter. I det avslutande kapitlet med sammanfattande diskussion presenteras undersökningens slutsatser och avslutningsvis diskuteras undersökningens resultat och förslag på framtida forskning.

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer den teoretiska referensramen att redovisas. Begrepp och teorier kommer att presenteras och sedan användas för att förstå, förklara samt beskriva det empiriska materialet i undersökningen. Den teoretiska referensramen är utformad utifrån syftet och kommer att behandla tre huvudavsnitt; organisationskultur, värdegrund och den mansdominerade kulturen.

2.1 Organisationskultur

I följande avsnitt kommer organisationskultur att förklaras utifrån olika definitioner av begreppet. Vidare presenteras de fördelar som kommer med en god organisationskultur. Därefter redovisas för de olika nivåerna inom en organisationskultur, både de synliga och de dolda. Avslutningsvis redogörs för möjligheten till förändring av organisationskultur.

2.1.1 Begreppet organisationskultur

Organisation är ett svårdefinierat begrepp. Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006:18) är organisation ett större socialt system med en gemensam uppfattning om mål som ska uppfyllas. Det finns en arbetsfördelning samt regler för belöning, interaktion och samhörighet. Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke och Torbiörn (2012:259) definierar organisation som samverkan mellan människor för att uppfylla ett gemensamt mål eller syfte.

Enligt Aronsson et al. (2012:177) brukar *kultur* generellt sett betraktas som ett socialt fenomen som utgörs av de värderingar och normer som delas av och tillämpas inom gruppen. Kultur existerar inom organisationer och kallas då *organisationskultur* och speglar den organisation i vilken den existerar. Organisationskulturen delas av alla i organisationen och speglar gemensamma upplevelser och förhållningssätt till olika fenomen och situationer. Den tar form i interaktionen mellan medarbetare och arbetsplats, vilket innebär att gemensamma förhållningssätt kan skapas hos medarbetare om det finns en gemensam uppfattning av kulturen. Kulturbegreppet och dess kontenta har omvandlats till organisationskontexten i syfte att kunna förstå och förklara organisationer. Organisationskulturen kan inom organisationen användas för att till viss del styra individers tankar och handlingar (Aronsson et al. 2012:177). Den är en produkt av de idéer, normer, symboler och värderingar som delas av organisationens medlemmar och som utvecklas över tid. Kulturen syftar till att fokusera på de gemensamma, men även de motstridiga, föreställningar som är centrala i en organisation. Varje organisation har en organisationskultur bestående av värden som gemensamt utgör grunden för hur organisationens

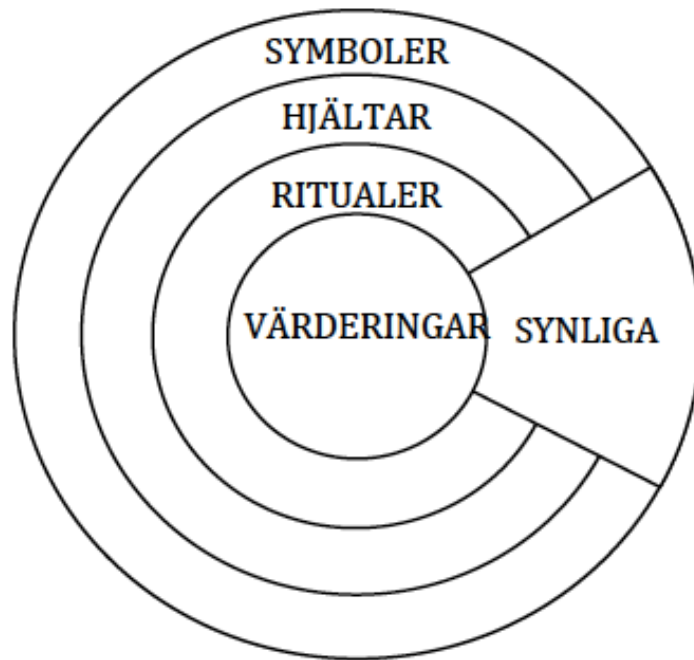
medarbetare agerar utåt mot kunder och andra intressenter. Det är en ram som styr attityder och handlingar som chefer och medarbetare utför och visar mot varandra (Alvesson & Due Billing 2011:169ff). Hofstede (2011:423) menar att organisationskultur är den kollektiva mentala kodning som särskiljer en organisations medlemmar från andra organisationers medlemmar. En organisationskultur upprätthålls inte bara av dess medlemmar utan även av andra som samspelar med organisationen, så som myndigheter och media. Aronsson et al. (2012:284) menar att även om kulturen präglar medlemmarna i gruppen utgörs inte kulturen av medlemmarna. Vidare anser Alvesson och Due Billing (2011:171) att organisationskulturen inte finns inuti människors huvud utan någonstans mittemellan människan och gruppen. Det handlar om antaganden och idéer som tas för givna vilket kan leda till att de sociala förhållandena inte ifrågasätts.

2.1.2 Den goda organisationskulturen

Med en god organisationskultur kommer flera fördelar. När en organisations medlemmar identifierar sig med dess kultur tenderar arbetet att bli roligare och moralen höjs. Det leder även till en öppenhet för nya idéer och att lagarbetet blir bättre. Den ökade samverkan mellan medlemmarna leder till ett ökat lärande och ständiga förbättringar eftersom informationen flödar fritt i hela organisationen (Sadri & Lees 2001:856). Utöver de redan nämnda positiva effekterna av en god organisationskultur anses det att i en organisation där de anställda känner sig eniga med och positivt inställda till de styrande värdena tenderar fler att göra sitt bästa och vilja stanna i verksamheten. Det lockar även nya medarbetare med liknande värderingar. När en organisationskultur är stark får dess medlemmar bättre förståelse och samarbete, vilket i sin tur kan leda till att mål blir tydligare och lättare uppfylls (Hofstede 2001:9; Philipson 2011:171f). På samma sätt som en god organisationskultur kan leda till framgång kan en mindre lyckad försämra förutsättningarna. En stark gemensam organisationskultur, med hjälp av affärsidéer, logotyper och ritualer, skapar en stark gemensam identifikation och samhörighetskänsla hos de anställda vilket bland annat innebär gemensamma värderingar (Aronsson, et al. 2012:178). Hur man arbetar med värderingar och styrande värden kommer att behandlas i kapitlet om värdegrund.

2.1.3 Organisationskulturens nivåer

En organisationskultur kan bestå av flera nivåer vilka kan förklaras på åtskilliga sätt. Detta avsnitt har sin utgångspunkt i Hofstede och Scheins förklaringar. Hofstede (2001:11) menar att det finns fyra begrepp som beskriver fenomenet organisationskultur väl: *symboler*, *hjältar*, *ritualer* och *värderingar*. Dessa beskrivs som lagren på en lök (se Figur 1), där symboler finns ytterst då de representerar de ytligaste kulturuttrycken, näst efter kommer hjältar och ritualer. Värderingar är de djupaste kulturuttrycken och befinner sig längst in i lök-modellen då de är minst synliga.



Figur 1. Lök-modellen (Hofstede 2001:11)

Med *symboler* menas de ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild betydelse för individerna i en viss kultur, men som inte känns igen av dem utanför. Exempel på symboler kan vara orden i ett språk eller en jargong, liksom kläder, frisyrer och statussymboler. Symboler har placerats i det yttersta lagret med anledning av att nya symboler lätt utvecklas och gamla försvinner. I det näst yttersta lagret finns *hjältar*. Med hjältar menas personer, döda eller vid liv; verkliga eller påhittade, vars egenskaper är högt värderade inom en kultur. Med *ritualer* menas de kollektiva aktiviteter som egentligen inte är nödvändiga men som utförs för sin egen skull, som till exempel hälsningar av olika slag. Längst in i lök-modellen finns *värderingarna* som utgör kulturens kärna. Värderingarna i en organisationskultur är dolda. Vidare anses att symboler, hjältar och ritualer ingår i observerbara objekt och händelser i kulturen, de syns och kan därmed beskrivas och förändras. Om något i en organisation är dolt på ett sådant sätt som värderingar är kan det antas vara svårt att beskriva och förändra.

Hofstedes modell (se Figur 1) visar komplexiteten gällande en organisations värderingar. Det är svårt att upptäcka, och se betydelsen av, värderingarna i och med att de är dolda. Detta gör att en organisations värderingar kan vara svårföränderliga, vilket kan vara ett problem. Det kan även bli problematiskt om organisationens värdegrund inte speglar de värderingar som organisationen egentligen står för. Det kan innebära att värdegrunden bara innehåller normativa ord som syftar till hur organisationen bör vara istället för att skildra hur organisationen är i verkligheten. Genom

Hofstedes modell över organisationskultur går det även att förstå att de värderingar som tagit fäste i organisationen har ett starkt inflytande på attityder och beteenden. Vissa värderingar är dolda och omedvetna, vilket gör att de tas för givet. Andra är man mer medveten om och ger därför uttryck för dem.

Likt Hofstede menar Schein (2010:18ff) att det finns nivåer av organisationskultur, den *dolda* och *synliga* nivån. Den dolda nivån består av djupare liggande föreställningar och antaganden. Denna del av organisationskulturen är relativt dold och gruppens värderingar och normer är svårföränderliga. I grupper med en dold nivå av organisationskultur tenderar värderingarna att kvarstå under en längre tid även om gruppmedlemmar byts ut. På den synliga nivån finns uttalade värderingar som yttras genom bland annat lokalutformningen, jargongen och organisationsstrukturen. På den synliga nivån rör det sig om delade värderingar som kommer till uttryck i beteendemönster i organisationen vilka nyanställda automatiskt uppmuntras av sina kollegor att följa. Den synliga nivån av organisationskulturen är också svårföränderlig men inte i närheten av så svår som den dolda nivån. Vanligast är att grundläggande, dolda värderingar påverkar beteendemönster och uttalade värderingar. Kotter och Heskett (1992:4) menar däremot att påverkan även kan ske åt andra hållet genom att den synliga nivån av organisationskulturen påverkar människors grundvärderingar eftersom de två nivåerna av organisationskultur har en naturlig tendens att influera och påverka varandra. De grundläggande värderingarna kommer till uttryck genom till exempel språk och beteende, men nya former av språk och beteende kan även förändra de grundläggande styrande värderingarna med tiden.

2.1.4 Förändring i organisationskultur

Det kan krävas synlighet för att kunna hantera värderingar samt för att förändring ska kunna ske i en organisation. Utifrån Hofstedes modell (se Figur 1) anser även Granberg (2011:225) att värderingar utgör organisationskulturens kärna och dem inte kan studeras direkt. En anledning till att det inte finns ett enkelt sätt att studera värderingar på beror på att de är dolda och omedvetna. Att värderingar är omedvetna gör att en organisations innersta värderingar är mycket svåra att beskriva i ord. Det enda sättet att förändra kulturen är genom att systematiskt och långsiktigt arbeta med kulturens synliga attribut, så att dessa tillslut påverkar värderingarna. Arbetet får inte handla om hur man vill att organisationskulturen ska vara utan handlar framför allt om att ledare och chefer i organisationen ska ändra sitt beteende då de fungerar som normsändare. Kotter och Heskett (1992:4f) menar att strategier som att införa värdegrunder inte kan ändra värderingarna i en kultur utan endast kan sätta dem i rörelse i någon riktning. Det är enligt Sadri och Lees (2001:857) lättare att påverka organisationskultur i en organisations början men fortfarande möjligt i en redan existerande organisation.

2.1.5 Sammanfattning

En organisationskultur kan beskrivas som komplex men viktig för att för att skapa en välfungerande och trivsamt organisation. I organisationer med god organisationskultur tenderar arbetet mot att uppfylla verksamhetsmålen att bli bättre samt att medarbetarna blir mer måna om att stanna kvar i organisationen. Organisationskulturen består av en synlig och en dold nivå. Arbete med att förändra en organisationskultur försvaras av att värderingarna finns på en dold nivå. I analysen kommer vi i första hand att utgå ifrån Hofstede's modell (Figur 1).

2.2 Värdegrund

I följande avsnitt redogör vi för begrepp som är viktiga för att förstå vad en värdegrund är, samt vad en värdegrund fyller för funktion. Vidare presenteras hur en värdegrund skapas och införlivas samt vilka svårigheter det kan innebära. Avslutningsvis redogörs för hur en värdegrund upprätthålls inom en organisation.

2.2.1 Värden och värderingar

Begreppet *värde* beskriver vad en grupp eller organisation anser vara eftersträvansvärt och gott, det vill säga det man vill uppnå. Värdet anger vad man vill åstadkomma. Det kan avse en viss typ av handlingar eller händelser, situationer eller tillstånd, person eller föremål, som man tillskriver ett värde och därmed vill se förverkligade (Philipson 2011:17). Värden finns spridda i hela organisationen och är väl förankrade (Karlöf & Helin Lövingsson 2003:341). Värden motiverar oss att handla och Philipson (2011:18) förklarar det som att det vi anser mest värdefullt kommer vi att agera för att uppnå, och samtidigt aldrig handla på ett sådant sätt att det vi värdesätter blir ouppnåeligt. På så sätt kan man förstå att värden styr människors handlingar och att en organisation kan ha *styrande värden*. En *värdering* är ett gensvar på ett värde. Det är när värdet eller värdena i fråga påverkar människors handlingar som det omvandlas till värderingar. Det betyder att en person som omfattar eller tar avstånd från ett värde har en värdering (Philipson 2011:19). Värderingar är de grundläggande principer och värden som ger en organisation dess form och karaktär samt ledsagar den i sitt agerande (Karlöf & Helin Lövingsson 2003:341). Gemensamma värden hos medlemmar i en organisation kallas för en *värdegrund* (Wiener 1988:534). En organisation med en värdegrund som bestämmer inriktningen på de handlingar och attityder man vill främja kan kallas *värdedriven* (Philipson 2011:39). Att tillbringa mycket tid tillsammans och lösa gemensamma uppgifter gör att människor utvecklar gemensamma känslor och värderingar (Granberg 2011:195). Värderingar som delas av en grupp, på till exempel en arbetsplats, tenderar ofta att arta sig som normer för ett enhetligt beteende inom gruppen (Wiener 1988:535).

Att arbeta med värderingar kan vara ett oerhört kraftfullt sätt att styra och ena en verksamhet. Det kan förekomma både positiva och negativa värderingar i en organisation. Syftet bakom att arbeta med värderingar är i regel att bevara och lyfta fram de positiva värderingarna och göra dem till en etablerad del av organisationskulturen, samt att avveckla de oönskade värderingarna (Karlöf & Helin Lövingsson 2003:341; Philipson 2011:143). De oönskade värderingarna kan till exempel vara värderingar och synsätt som rör kön, etnisk tillhörighet eller sexuella preferenser, vilka kan upplevas negativa och fördomsfulla (Philipson 2011:143). Ett sätt att arbeta med värderingar i en organisation är genom en *gemensam värdegrund*. Trollestad (2000:40) definierar begreppet gemensam värdegrund som ett stabilt system utvalda gemensamma värderingar som givetvis kan finnas men som framför allt beskriver den gemensamma grund man vill skapa. Karlöf och Helin Lövingsson (2003:342) beskriver det som att den gemensamma värdegrunden dokumenterar och bestämmer vad organisationen står för i olika frågor och hur medarbetarna förväntas agera i olika situationer. Liksom individuella värderingar fungerar som riktlinjer för en persons avsikter och handlingar, fungerar en organisations värdegrund vägledande för hur man arbetar med och mot de mål, policys och strategier organisationen har. Wiener (1988:536) hävdar att i en organisation där det saknas en tydlig gemensam värdegrund kan kulturen bli en stor påfrestning för arbetet i och med att det blir svårt att samla medarbetarna kring gemensamma mål och tillvägagångssätt.

2.2.2 Att utforma en värdegrund

Att ta fram, förankra och hålla en värdegrund vid liv, så att den fungerar inspirerande och vägledande för ledning och medarbetare, är en process kallad *värdegrundsarbete* (Philipson 2011:40). En värdegrund ska bygga på ett antal väl definierade och väl förankrade *grundvärden*. Grundvärden är detsamma som *styrande värden* och är de värden som är viktigast och mest centrala i organisationen (Philipson 2011:195).

Det är en process att välja ut grundvärden. Karlöf och Helin Lövingsson (2003:343) ser ett problem i att ledningen väljer ut ett antal värdeord som de anser att organisationen borde stå för. De menar att värderingar är något som finns i organisationen och ”sitter i väggarna”, och därmed inget som ledningen kan uppfinna. Resultatet av en ledning som väljer ut värdeord, baserat på vad de vill att organisationen ska vara, blir ofta standardfraser som i sig kan vara viktiga värderingar men som inte är baserade på organisationens verkliga värderingar och därmed inte kan förankras hos medarbetarna. Värderingar framtagna på ett sådant sätt blir sällan något mer än floskler. Philipson (2011:185) instämmer i att styrande värden inte kan skapas av organisationsledningen enbart, men pekar även på vikten av att de inte heller får skapas av endast de som arbetar i organisationen. Bäst resultat nås om de anställdas värderingar integreras med de värden som finns givna i organisationens tradition, visioner och verksamhetsmål. De anställda måste därför ha möjlighet att påverka och influera värdegrunden och vilka grundvärden den ska

bygga på. Till varje grundvärde bör man formulera *delvärden*, det vill säga de beståndsdelar som värdegrundens olika grundvärden består av. Även delvärdena bör definieras på ett klart och tydligt sätt. De beskrivs med fördel i en text tillhörande grundvärdena och fungerar som ett konkret sätt att öka förståelsen för värdegrunden (Philipson 2011:166ff).

En *värdehierarki* innebär att grundvärdena i värdegrunden är rangordnade och uttryckta i förhållande till varandra, vilket tydliggör vilket värde som är viktigare än ett annat. Att rangordna värdena fungerar motiverande och inspirerande för medarbetarna då det ger en tydlig bild av vad som är eftersträvänsvärt. En värdehierarki är till hjälp för ledningen vid en eventuell konflikt mellan olika grundvärden när till exempel mål för verksamheten ska utformas. Konflikten kan lösas genom värdehierarkin då man tydligt ser vilket värde som är viktigast och därmed äger företräde. Om en värdehierarki däremot saknas betyder det att alla värden i värdegrunden är lika viktiga, och värdegrunden ger därför ingen hjälp vid en motsättning av två eller flera grundvärden (Philipson 2011:39).

Utöver tydliga grundvärden förespråkar Philipson (2011:181f) att en värdegrund ska bestå av en *vision* och ett antal *handlingsprinciper*. Visionen ska vara skapad utifrån de grundläggande värdena då dessa ska peka i samma riktning. I visionen ska organisationens ändamål framgå samt vilka behov man avser att tillfredsställa hos medarbetare, uppdragsgivare och andra intressenter. Den ska även tala om hur man ser på framtiden och hur organisationen gör för att nå dit. Handlingsprinciperna utgörs av normer och regler, och syftar till att varje anställd ska förstå hur de ska uppnå visionens mål och att grundvärdena ska främjas på rätt sätt. Handlingsprinciperna beskriver vad som är ett önskvärt agerande i specifika situationer (Philipson 2011:228). En värdegrund som inte är vidareutvecklad och formulerad i konkreta vägledande handlingsprinciper kommer inte heller att fungera styrande och vägledande i organisationen. Även Isaac och Sheehan (2014:24f) ställer sig positiva till handlingsprinciper då de anser det vara viktigt att ledningen ser till att alla i organisationen förstår värdegrunden, och att den har samma innebörd för alla. En tydlig beskrivning av samtliga värdeord i form av handlingsprinciper ger medarbetarna en klar bild av hur de ska använda sig av värderingarna i olika beslut och ledningen kan därmed känna sig trygg med att alla beslut tagna i organisationen kommer att leda mot dess vision.

2.2.3 Att införliva en värdegrund

Enligt Granberg (2011:212) sker huvudarbetet med att införliva en värdegrund i en organisation först efter att värdegrunden tagits fram. Det är då arbetet börjar med att föra ut värderingarna i organisationen och få dem att bli till ett förhållningssätt, och först då kan en förändring av organisationskulturen ske. I likhet med detta menar Philipson (2011:146) att det är betydligt lättare att utforma en värdegrund än att införliva och förankra den hos de anställda. Arbetet att införliva en värdegrund och förändra värderingar tar tid. Enligt Karlöf och Helin Lövingsson

(2003:341) är det en vedertagen sanning att det tar minst fyra år att förändra en organisationskultur. Philipson (2011:18f) hävdar att om en organisations styrande värden ska ha effekt krävs att människorna i organisationen omvandlar värdena till sina egna värderingar, det är först då de kommer att påverka individernas handlande. Att någon säger sig omfatta ett värde duger inte. En verklig värdering kan man prata om först när värderingen motiverar personen att handla i enighet med det värde han eller hon säger sig omfatta. När värderingarna blivit väl införlivade och grundade i organisationskulturen kommer de ge positiv vägledning och ett ökat engagemang hos de arbetande i organisationen.

2.2.4 Svårigheter i att införliva en värdegrund

Vid införlivande av en värdegrund kan man räkna med motstånd, framför allt om medarbetare inte varit delaktiga i arbetsprocessen då det ger en känsla av centralstyrning. I stora organisationer med stark kultur, där oviljan att underkasta sig nya direktiv och förändras är stor, blir motståndet kraftigare. I Sverige finns idag dessutom inställningen att medinflytande och demokrati är en självklarhet vilket leder till att "uppifrånstyrning" sällan fungerar (Philipson 2011:146f).

En vanlig företeelse är att medarbetare tror att chefer och ledning har andra värderingar än vad de faktiskt har. Ibland stämmer det att värderingarna skiljer sig åt mellan ledning och medarbetare, men oftast finns en tro om att man har olika värderingar medan det i verkligheten finns en värderingsgemenskap i organisationen (Philipson 2011:144). Feluppfattningar av detta slag inverkar negativt på effekten av värdegrundsarbetet och beror ofta på en brist i kommunikationen mellan ledning och medarbetare. Ofta beror kommunikationsproblemen på att ledningen använder sig av ord och termer som uppfattas som oklara eller obegripliga. Begreppen definieras sällan på ett sätt som tydliggör vad som avses och sällan finns former för återkoppling med möjlighet att korrigera missförstånden. Dessutom går mycket av det arbete som cheferna utför obemärkt förbi, speciellt vid en planerad förändring. Samtidigt är det viktigare vad de anställda tror om sina chefer och ledning, snarare än vad som faktiskt gäller. Chefer och ledning måste vara tydliga med att de tror på värdegrunden och agerar utefter den (Philipson 2011:159).

Alvesson och Sveningsson (2008:225f) uttrycker en annan svårighet med införlivande av en värdegrund i att värdeordens innebörd tenderar att skilja sig åt personer emellan. Ifall orden inte betyder samma sak för alla betyder det att värdena inte heller har samma innebörd eller effekt. Det är därför viktigt att reda ut vad värdeorden betyder och har för mening, så att en gemensam betydelse för värderingarna kan skapas. Philipson (2011:151) poängterar att de värdeord som används måste vara definierade på så sätt att alla anställda får en gemensam och otvetydig förståelse för dem. Det ska vara tydligt hur värdena hänger samman och hur de har betydelse för verksamhet och arbetssätt.

2.2.5 Att upprätthålla en värdegrund

Att det gjorts ett grundligt och korrekt arbete med att införa en värdegrund är ingen garanti för att den kommer att upprätthållas. Det finns en risk att grundläggande värden och styrande normer och regler glöms bort med tiden även om de anställda varit med i processen att utveckla värdegrunden. Därför bör organisationer koppla samman värdegrundsarbetet i det vardagliga arbetet för att få kontinuitet i utvecklingen av handlingsprinciper (Philipson 2011:237f). När värdegrundsarbetet inkluderas i det vardagliga arbetet ökar sannolikheten att de anställda vänjer sig vid att använda och tillämpa värdegrunden. Dessutom anställs nya som kanske inte känner till värdegrunden. Av denna anledning måste värdegrunden användas konsekvent och kontinuerligt vid både rekrytering och introduktion av nyanställda. Philipson (2011:27) föreslår att alla som berörs får möjlighet att studera, bearbeta och diskutera värdegrunden och hur de ska tillämpas rent praktiskt, för att styrning med hjälp av värden ska fungera. I enlighet med detta menar Isaac och Sheehan (2014:23) att det mest effektiva sättet att få de anställda att följa värdegrunden är genom att låta dem själva tolka och praktisera värderingarna genom övningar.

2.2.6 Sammanfattning

En värdegrund består av gemensamma värden som finns i en organisation. Att arbeta med värdegrunder är ett kraftfullt sätt att styra och ena en verksamhet. Syftet med att införa en värdegrund är att bevara och lyfta fram de positiva värderingarna som finns och göra dem till en etablerad del av organisationskulturen, samt att avveckla de oönskade värderingarna. Det finns svårigheter i arbetet att införliva en värdegrund vilka kan undvikas genom tydlig kommunikation och tydlighet i värdeordens betydelse. Värdegrunden bör inkluderas i det vardagliga arbetet. Först när värderingarna blivit till ett förhållningssätt kan en förändring av organisationskulturen ske.

2.3 Den mansdominerade kulturen

I följande avsnitt redovisas för den mansdominerade kultur som finns inom räddningstjänsten. Begreppet homosocialitet förklaras. Därefter förklaras begreppet könsmärkning och de föreställningar som finns kring vad som är maskulint. Vidare presenteras kulturen inom brandmannayrket och brandmän som mansideal, och slutligen beskrivs brandmäns jargong.

2.3.1 Homosocialitet

På en övergripande nivå kan en mansdominerad kultur som den inom räddningstjänsten förklaras genom begreppet *homosocialitet*. Att vara homosocial innebär att söka, njuta av och föredra att umgås med människor av samma kön. Det finns inslag av sexuell attraktion i homosocialitet men det behöver inte involvera någon sexuell interaktion mellan medlemmarna i gruppen. När det talas om homosociala grupper menas att män attraheras av, stimuleras av och intresseras av andra män (Lipman-Blumen 1976:16). Homosocialitet är en speciell form av gemenskap där samhörighet grundad på kön blir en förutsättning för närhet. Att män söker gemenskap med andra män benämns som manlig homosocialitet och är något som upprätthåller maktpositioner i arbetslivet. Manlig homosocialitet är ett beteende som är centralt för att förstå de processer som skapar könsordning (Ericson 2011:41). Det råder homosocialitet även bland kvinnor, men homosocialitet är enligt Lipman-Blumen (1976:19) en form av samhörighet som är särskilt fördelaktig för män eftersom det gjort det möjligt för män att behålla makt och samtidigt begränsa kvinnors tillgång till makt. Vidare menar Lipman-Blumen (1976:16) att män i ung ålder uppmuntras av omvärldens sätt att se på män och hur de ska leva, och formas därefter. Män har enligt traditionen haft ett högre socialt värde än kvinnor och varit överlägsna när det gäller makt och kontroll över resurser i samhället. Detta gör att män söker tillfredsställelse hos andra män. Vidare blir kvinnor tvungna att även de söka sig till männen om de vill ha chans att få något inflytande.

2.3.2 Könsmärkning av arbete

Det är inte enbart kroppar som tilldelas kön utan även yrken, något som brukar kallas för *könsmärkning*. Ofta är kopplingen mellan yrken och kön omedveten och inte alltid överensstämmande med hur det verkligen ser ut (Acker 1990:145). Könsmärkning av yrken är problematisk eftersom det ger idéer om vilka egenskaper en individ bör ha för ett visst yrke (Glans & Rother 2007:35). Yrken inom omsorg och vård anses vara feminina, medan tekniska och fysiskt tunga arbeten anses maskulina (Mellström 1999:30) Brandman är ett yrke som märkts som maskulint då brandmän har kommit att förkroppsliga maskulinitet. Anledningen är att arbetet antas kräva fysisk styrka och teknisk förmåga som endast män förmodas kunna uppnå

(Ericson 2011:42; Olofsson 2011:6). Mellström (1999:30) menar att det finns föreställningar om att det är maskulint att vara praktiskt och tekniskt lagd. Maskiner, och den makt de representerar, har blivit symboliskt kopplade till maskulinitet (Mellström, 1999:83f). Utöver att brandmannayrket i sig är könsmärkt så betyder det att även arbetssysslorna med tillhörande utrustning, så som maskiner, är könsmärkta som maskulina. Den mansdominans som råder inom räddningstjänsten kan då delvis förklaras genom att män betar sig homosocialt men också genom att yrket är starkt förknippat med maskulinitet.

De maskulina egenskaper vilka framhålls som viktiga ovan stämmer inte överens med de egenskaper man inom räddningstjänsten värdesätter. I Engström och Janssons studie (2012:39) framkom att den egenskap som är viktigast att besitta som brandman är samarbetsförmåga. De brandmän som deltog i studien ansåg att fysisk styrka är en egenskap som ger hög status bland heltidsanställda brandmän, trots att denna egenskap inte ansågs vara en av de viktigaste egenskaperna i arbetet. Varken fysisk styrka eller teknisk förmåga ansågs vara bland de viktigaste egenskaperna hos en brandman när det gäller uttryckningsarbete eller övrigt arbete.

2.3.3 Kultur inom brandmannayrket

Organisationskulturen utgörs, som tidigare nämnts, av värden som gemensamt utgör den grund för vilken organisationens medarbetare agerar. Den fungerar som en ram för attityder och handlingar (Alvesson & Due Billing 2011:169ff). Kön nämns som en av de avgörande faktorerna när det gäller organisationskulturens utformning. Eftersom mångfald breddar kunskap är det viktigt att organisationer betraktar sin kultur och struktur ur ett könsperspektiv för organisationens utveckling (Olofsson 2011:6). Kulturen inom brandmannayrket och den starka gemenskapen brandmän emellan gör det svårt för personer som inte passar in i normen att arbeta i yrket, till den kategorin hör kvinnor. Individer som inte passar in i normen utsätts för trakasserier i form av fysiska och verbala påhopp eller osynliggörande, något som gör det svårt att stanna inom yrket då det kräver att man kan lita på sina kollegor för att inte utsättas för livsfara (Ericson 2011:36).

2.3.4 Brandmän som mansideal

Baigent (2001:1) beskriver hur brandmän förväntas vara män som kan utföra hjältedåd. Hjälterollen som brandmän knyts till och förstås genom termer av maskulinitet. Inom räddningstjänsten värnas det om att vara operativ, genom praktisk kunskap och handlingskraft, något som även det går att koppla till maskulinitet. De flesta brandmän utvecklar gemensamma egenskaper som generellt sett är kopplade till deras arbete som brandman. Brandmännen formar en informell hierarki där de äldre männen för vidare kunskapen om egenskaperna till de yngre männen (Baigent 2001:2). Detta stämmer överens med Lipman-Blumens (1976:16) tidigare

nämnda teori om att unga män formas till de män de förväntas vara av omvärlden. De äldre brandmännen lär ut de symboler, i form av till exempel jargong, som finns i organisationen. Dessa symboler återfinns som en synlig kulturyttring i Hofstedes lök-modell (se Figur 1).

Det har i flera studier konstaterats att brandmannayrket har ett symboliskt värde och representerar vissa sätt att tänka kring män och manlighet (Ericson 2011:30). Baigent (2001:28) beskriver hur brandmän framställs inom populärkulturen som särskilt manliga män som genom sin handlingskraftighet, fysiska styrka och risktagande kan rädda liv. Detta innebär att räddningstjänstens organisationskultur upprätthålls av andra än dess medlemmar genom populärkulturen, vilket överensstämmer med Hofstedes (2001:9) tidigare nämnda definition av organisationskultur. Vidare menar Baigent (2001:28) att det är en bild vilken brandmännen själva är måna om att upprätthålla. Sättet de framställs på är en resurs i kampen om tolkningsföreträde inom organisationen. Ifall de stereotypa föreställningarna skulle försvinna skulle det försvaga brandmännens grundläggande uppfattningar om sig själva och världen omkring.

2.3.5 Jargong

Brandmän beskrivs många gånger som en yrkesgrupp som är stolt över sitt yrke. Många beskriver yrkesvalet som ett kall och bland brandmännen finns en stark känsla av samhörighet där det egna arbetslaget ofta jämförs med en familj (Ericson 2011:34). Gruppsammanhållningen tar sitt uttryck i *jargong*, vilket är ett sätt att kommunicera och som skapar samhörighet och gemensamma värderingar (Glans & Rother 2007:62). Som tidigare nämnt är ett sätt att påverka medarbetarnas grundvärderingar genom den synliga organisationskulturen (Kotter och Heskett 1992:4). Jargongen kan därmed ses som ett exempel på hur den synliga organisationskulturen påverkar människors grundvärderingar men också som en produkt av de dolda värderingar som finns i organisationen.

Jargongen mellan brandmän är ofta skämtsam, något som får ses som en central aspekt av organisationskulturen. Den bidrar till att skapa nära relationer mellan männen i gruppen men fungerar även som ett sätt att uppfostra varandra (Ericson 2011:35). Ericson (2011:106) väljer att beskriva jargongen som "rå men hjärtlig". Den som söker sig till yrket förväntas ofta vara beredd på att acceptera och lära sig hantera jargongen, något som till och med kan nämnas i platsannonser för att locka "rätt personer". Ericson (2011:124) menar att den jargong som existerar inom brandkåren stärker homosocialitet mellan männen. Kvinnor på arbetsplatsen skulle innebära en förändring där gemenskapen och jargongen blir en annan. Glans och Rother (2007:64) beskriver det som att jargongen då ändras från att vara skämtsam och gemytlig till att handla om direkta angrepp på specifika kollegor. Jargongen inom räddningstjänsten bör därför uppmärksammas och förändras då den kan uppfattas som direkt olämplig och kan strida mot formella värderingar.

2.3.6 Sammanfattning

En mansdominerad kultur kan på ett övergripande sätt förklaras genom homosocialitet.

Brandmannayrket är könsmärkt som maskulint och starkt förknippat med ett mansideal som antas innefatta fysisk styrka och teknisk kunnighet. Inom yrket finns en kultur och stark gemenskap som kommer till uttryck i jargongen. Det är viktigt att organisationer betraktar sin kultur och struktur ur ett könsperspektiv för dess utvecklings skull. En central aspekt av organisationskulturen är jargongen vilket är ett sätt att kommunicera som skapar samhörighet och gemensamma värderingar. Den kultur och jargong som finns verkar uteslutande för dem som inte passar in i normen för en brandman.

3 Metod

I följande kapitel redogörs för hur vi har gått tillväga i vår studie. Vi kommer att presentera val av metod samt hur studien och analysen genomförts. Vidare presenteras styrkor och svagheter i undersökningen och avslutningsvis forskningsetiska överväganden.

3.1 Val av metod

Utgångspunkten i valet av metod bör ligga i syfte och frågeställning (Jacobsen 2009:56). En kvalitativ ansats är fördelaktig i den mening att kvalitativa intervjuer ger innehållsrika svar och därmed ett rikt material att analysera (Trost 2010:25). För att få djupgående information om hur någon uppfattar saker och ting bör en öppen metod väljas, där forskaren i så liten mån som möjligt styr informationen som samlas in (Jacobsen 2009:140). En kvantitativ metod är däremot lämplig om man är intresserad av kvantitativa mått och att kunna generalisera (Trost 2010:26). Utifrån vårt syfte och frågeställning valde vi att använda oss av en kvalitativ ansats. Det föll sig naturligt i och med att uppsatsens syfte är att undersöka om det går att förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, samt om det är en metod som kan användas för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. Kvalitativa intervjuer kan då ge en fördjupad kunskap inom detta begränsade område.

3.2 Målgrupp och urval

Ahrne och Svensson (2011:42) anger två steg i processen att välja ut intervjupersoner för en undersökning rörande organisationer, det första steget i processen är val av organisation och det andra är att välja ut vilka individer att intervjua. I valet av organisation att studera letar man efter en social miljö där det som ska studeras kan tänkas förekomma och sedan väljs individer som ska intervjuas ut. Vi valde Räddningstjänsten som organisation då brandmannayrket har en mansdominerad kultur och för att de nyligen börjat med värdegrundsarbete inom organisationen. Denna kombination gjorde det intressant att studera om det går att använda värdegrundsarbete som en metod för att utmana en sådan mansdominerad kultur. I kvalitativa studier ska urvalet vara heterogent inom en given homogenitet (Trost 2010:137ff). Med detta menas att urvalet ska vara heterogent inom en given ram, det ska finnas variationer men majoriteten får inte vara avvikande. För att vårt resultat skulle bli så korrekt skildrat som möjligt ville vi ha en grupp som var relativt homogena gällande den information de fått om värdegrunden, men att variationen mellan dem fanns i fråga om ålder och anställningstid. Utifrån detta valde vi att intervjua ett arbetslag bestående av män, detta för att kunna säkra respondenternas anonymitet då ytterst få kvinnor arbetar som brandmän på den utvalda stationen. Vi valde att göra ett så kallat strategiskt urval som innebär att man systematiserar urvalet för att få tag på man vill få tag på (Trost

2010:140). Ett sätt att tillämpa strategiskt urval är genom bekvämlighetsurval som innebär att ta de intervjupersoner man händelsevis får tag på. Vi använde oss av detta genom att vända oss till en räddningstjänst nära oss och intervjuade det första arbetslaget som fanns tillgängligt.

Trost (2010:143) anser att antalet intervjuer bör begränsas, rimligtvis till mellan fyra och åtta stycken, vid en studie i storlek med vår. Dels med tanke på tidsaspekten, men även för att materialet annars blir ohanterligt och svårt att få en överblick över. Med många intervjuer blir det även svårt att se alla viktiga detaljer som förenar eller som skiljer. Kvale och Brinkmann (2009:130) menar att man ska intervju så många personer som behövs för att ta reda på det man vill veta. Med anledning av den begränsade tid vi hade på oss att genomföra studien valde vi att begränsa vårt urval till åtta stycken intervjuer. Vi ansåg att åtta intervjuer var nog för att få ett rikt material och samtidigt ha möjlighet att göra en grundlig analys.

3.3 Skapande av intervjuguide

Innan vi skapade intervjuguiden gjorde vi en tematisering av undersökningen. Det innebär att utveckla en teoretisk förståelse för det som ska studeras och att formulera ett klart och tydligt syfte med studien (Kvale & Brinkmann 2009:120ff). Genom att läsa in oss på ämnet fick vi en bred bild över studiens teoretiska referensram. Då undersökningen utgår ifrån Räddningstjänstens värdegrund har vi studerat deras värdegrundsdokument (se Bilaga 1) för att utifrån det, och den teoretiska referensramen, kunna utforma intervjuguiden (se Bilaga 2). Frågorna i intervjuguiden formulerades utifrån studiens syfte och frågeställningar. Vid utformning av frågor för att samla in information finns det två aspekter att ta hänsyn till: standardisering och strukturering. Graden av standardisering bestämmer hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren gällande frågornas utformning och inbördes ordning, medan graden av strukturering bestämmer i vilken utsträckning frågorna är öppna för intervjupersonen att tolka fritt beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter (Patel & Davidsson 2003:71). Ahrne och Svensson (2011:40) menar att möjligheten för den som intervjuar att anpassa sig efter situation, och därmed få en bred bild med flera dimensioner, är en av fördelarna med kvalitativ metod. Vi ville inte ge våra respondenter svarsalternativ som en strukturerad intervju skulle innebära utan ville att de skulle ha möjlighet att svara fritt på våra frågor. Att ha möjlighet att byta ordningsföljd på frågorna beroende på respondentens svar var även viktigt för oss. Därför föll valet på en semistrukturerad intervjuform. En semistrukturerad intervju ger respondenten stor frihet i hur denne besvarar frågorna och lämnar även utrymme för intervjuaren att variera frågornas ordningsföljd (Hayes 2000:121). Vi valde att ställa upp våra frågor i intervjuguiden i en bestämd ordning, med möjlighet att ändra ordningsföljd och forma följdfrågor beroende på respondentens svar. Detta innebar således en låg grad av standardisering eftersom respondenterna fick svara fritt med egna ord, och med en relativt hög grad av strukturering då frågorna hade en förutbestämd ordning som det fanns möjlighet att ändra.

Det är vanligt att både inleda och avsluta en intervju med neutrala frågor. Denscombe (2009:256) påpekar att första frågan är till för att den intervjuade ska få möjlighet att finna sig till rätta och slappna av. Vi tog hänsyn till detta vid skapandet av vår intervjuguide och inledde med frågor som gav oss bakgrundsinformation om respondenterna samt syftade till att respondenten skulle bli bekväm i situationen. Vi avslutade även intervjun på ett neutralt sätt genom att ge respondenten möjlighet att ställa frågor, kommentera eller lägga till något som inte kommit under intervjun. Mellan de inledande och avslutande frågorna ställdes de frågor som var relevanta för besvarande av syfte och frågeställning i enlighet med Patel och Davidssons (2003:73) rekommendation.

3.4 Genomförande av studien

Räddningstjänsten ville få sitt värdegrundsarbete utvärderat genom ett uppdrag utfört av en extern part. Uppdraget låg i linje med våra intressen för en studie och vi kontaktade Räddningstjänsten och presenterade vår idé kombinerad med deras uppdrag och kom överens med dem om att vi skulle utföra vår studie hos dem. Vi fick en kontaktperson på Räddningstjänsten som bistod med information som var nödvändig för studien. Kontaktpersonen var också den som hjälpte oss att komma i kontakt med respondenterna. Vi angav för kontaktpersonen hur vi ville att urvalet skulle gå till och fick hjälp med att planera in vilka tider vi kunde genomföra intervjuerna för att det skulle passa med de utvalda respondenternas schema. Respondenterna blev informerade om att vi skulle komma till arbetsplatsen och hålla intervjuer med dem. Vid samtliga intervjutillfällen deltog vi båda två, en som intervjuare och en som observatör. Den som höll i intervjun ställde frågor utifrån intervjuguiden (se Bilaga 2) och den som observerade förde anteckningar under tiden. Båda hade dock möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten. I början av varje intervju, innan några frågor från intervjuguiden ställdes läste vi upp informationsbrevet (se Bilaga 3) för intervjupersonen. I informationsbrevet presenterades syftet med studien. Där tydliggjordes att det var respondentens subjektiva uppfattning som var önskvärd och att det inte fanns några rätt eller fel svar. De etiska övervägandena gällande konfidentiell hantering av material presenterades också. Intervjuerna fick även tillgång till våra kontaktpuppgifter ifall de behövde komma i kontakt med oss efter avslutad intervju.

Inför intervjutillfällena delade vi upp vem som skulle vara intervjuare och vem som skulle vara observatör. Totalt genomförde vi åtta intervjuer som tog ungefär 40 minuter var. Vi delade upp intervjuerna emellan oss så att båda fick hålla i fyra intervjuer var och observera lika många. Vid intervjuerna använde vi oss av ljudupptagning, efter respondenternas godkännande, samt dokumentation med hjälp av papper och penna vilken observatören stod för.

Vid studier som har en nära anknytning till arbetsplatsen är det lämpligt att utföra intervjuerna på plats. Vidare anser Denscombe (2009:252) att man bör försöka hitta en plats för intervjun där man kan vara ostörd, har avskildhet från arbetet, relativt god akustik och någorlunda tyst. Något

annat som har betydelse är placeringen i lokalen. Forskare bör undvika att sitta mittemot respondenten för att undvika en känsla av konfrontation, en 90 graders vinkel till varandra med möjlighet till ögonkontakt är att föredra. Utifrån detta valde vi att utföra intervjuerna i ett avskilt rum på räddningsstationen. Vi placerade oss på ett sådant sätt att det kändes bekvämt för både oss och respondenten, så att det inte upplevdes som ett förhör.

3.5 Databearbetning

Efter att intervjuerna genomförts är det första steget i databearbetningen att transkribera varje intervju (Lantz 2013:141). Detta gjorde vi genom att lyssna på ljudupptagningen och ordagrant skriva ner allt som sagts i ett ordbehandlingsprogram. Även skratt, långa eller korta pauser och dylikt noterades för att få en tydlig text att analysera. Gester och andra saker som vi uppmärksammat under intervjuens gång och antecknat med papper och penna fungerade som ett komplement till ljudupptagningen. De första två intervjuerna transkriberade vi tillsammans, detta för att vi skulle kunna dela upp resterande intervjuer mellan oss för att spara tid, men att de ändå skulle vara ekvivalenta.

Lantz (2013:145) förklarar datareduktion som en del i analysen där man på ett systematiskt sätt väljer ut och väljer bort information, samtidigt som man förenklar och abstraherar rådata. Det är ett praktiskt sätt att gå tillväga då en bearbetning av all intervjuutskrift skulle vara svårhanterligt på grund av textmassan. När intervjuerna transkriberats reducerade vi därför datamängden till det som skulle användas i den fortsatta analysen och rensade således bort det som inte var relevant för att besvara frågeställningen. Nästa led i vår bearbetning av data var att koda materialet och genom detta försöka hitta sammanfattande ord och symboler i den transkriberade texten. Vårt system av koder har varit starkt kopplade till empirin. Efter att ha kodat samtliga transkriberingar kunde vi se ett mönster i respondenternas svar, i form av till exempel återkommande liknande svar och citat som stärkte påståenden. Genom kodningen bildades kategorier som avspeglade innehållet i intervjuerna vilket gjorde materialet mer överskådligt. Vid kategorisering bröts långa uttalanden ner till några få kategorier. Utifrån denna kategorisering tog vi fram följande sju kategorier som analysen bygger på:

- Tvetydighet i tolkningen av värdeorden
- Jargongen
- Organisationskulturen återskapas
- Olika världar
- En ledningsfråga
- Svårt att omvandla till handling
- Ovilja att förändras

Nedan ges två exempel på hur kodning i transkriberingarna har skett:

Exempel 1

Transkribering	Kondenserad text	Kodning	Kategori
<i>Ja som sagt, skulle jag försöka rabbla upp allting som står så har jag inte koll på det. För jag kan inte påstå att...vi har de här tavlorna uppsatta lite överallt, och jag går ju inte och läser på dem utan jag går ju förbi. Så att de finns ju men.. så att det kan jag nog inte säga att jag är förtrogen i exakt vad som står i detalj, men jag vet ju vad det handlar om ändå.</i>	Jag har ju inte koll på exakt vad som står i detalj, men jag vet ju vad det handlar om ändå.	Oklart vad som står, men de är självklara.	Tvetydig tolkning

Exempel 2

Transkribering	Kondenserad text	Kodning	Kategori
<i>Vi har ju fått det här med värdegrunder från våran ledning såklart. Och de tycker ju att vi ska arbeta med det, med all rätt. Men då tycker jag att den som har fördelat ut de här uppgifterna, att vi ska arbeta med värdegrunder, borde kanske leva efter dem själv och ta tag i dem.</i>	Det kommer från ledningen. Då bör de ta tag i att arbeta med dem.	Värdegrundsarbetet är upp till ledningen.	Ledningsfråga

Figur 2. Exempel på kodning av transkriberade intervjuer

Figuren (Figur 2) ovan visar hur kodning från transkriberingarna har skett. Från transkriberingen har text reducerats för analys, i form av kondenserad text. Den kondenserade texten från transkriberingen har kodats och därefter kategoriserats.

3.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är begrepp som används för att beskriva en studies kvalité, och som kan användas för att analysera dess styrkor och svagheter. Inom kvalitativa studier mäts reliabiliteten, studiens tillförlitlighet, mot bakgrunden av den situation som föreligger vid undersökningstillfället (Patel & Davidsson 2003:102; Svensson & Starrin 1996:210). Att fånga det unika i situationen och att de svar man fått visar på variation är viktigare än att samma svar erhålls vid upprepade undersökningar. Validitet inom kvalitativ forskning uttrycks genom ambitionen att upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av det man studerar samt att beskriva uppfattningar, och omfattar på så vis hela undersökningsprocessen. Inom kvalitativ ansats finns två inriktningar gällande begreppet validitet (Svensson & Starrin 1996:211). Å ena sidan menar man att det går att använda begreppet validitet i kvalitativa ansatser. Å andra sidan menar man att andra begrepp, så som trovärdighet, är mer användbara då begreppet trovärdighet är mer relevant för kvalitativa studier och därför kan ersätta validitetsbegreppet. Enligt Svensson och Starrin (1996:211ff) är begreppen tillförlitlighet och trovärdighet mer passande i kvalitativa studier än reliabilitet och validitet. Detta med anledning av att dessa begrepp passar bättre när man studerar subjektiva upplevelser och uppfattningar snarare än kvantitativa mått. Presentationen av de styrkor och svagheter som finns med vår studie kommer därför att beskrivas med hjälp av begreppen tillförlitlighet och trovärdighet då vi anser att dessa begrepp är mest användbara i diskussionen om studiens kvalité.

3.7 Styrkor och svagheter i studien

I våra intervjuer har respondenterna informerats om att det inte fanns något korrekt svar på frågorna och att det var deras egen uppfattning som önskades. Frågorna i intervjuguiden (se Bilaga 2) var utformade utifrån vår teoretiska referensram. Då de resultat vi fått bekräftar den tidigare forskning som bedrivits på området får studien anses ha hög trovärdighet. Följdfrågor som uppkom under intervjuerna var olika beroende på respondentens svar, vilket kan ha påverkat studiens tillförlitlighet. Detta då följdfrågorna kan stärka svaret genom att respondenten får utveckla, men det kan även försvaga tillförlitligheten om följdfrågorna uppfattas på olika sätt av de olika respondenterna. I och med att vi båda satt med under varje intervju ökar förståelsen för respondentens svar då bådas uppfattning av intervjun beaktats tillsammans med ljudupptagningen och tillhörande dokumentation. Vidare anledning till att vi valde att båda

skulle delta under varje intervju var att observatören hade möjlighet att upptäcka sådant som intervjuaren kanske missade. Detta kan ha stärkt både trovärdigheten och tillförlitligheten i studien.

Att intervjuerna genomförts på plats hos Räddningstjänsten kan vara ytterligare en anledning till att resultatets trovärdighet och tillförlitlighet kan ha påverkats. I och med att vi genomförde våra intervjuer på en räddningsstation fanns hela tiden risken för att ett larm skulle komma in, vilket kan ha skapat en stress hos respondenterna. Stress kan även ha uppstått hos respondenten i och med att intervjun genomfördes under arbetstid och på arbetsplatsen, och kan ha lett till en försvagad trovärdighet och tillförlitlighet. Att ha intervjuerna hos på räddningsstationen underlättade för respondenterna då de inte behövde ta mer tid från arbetet än de minuter som själva intervjun tog då de slapp lämna arbetsplatsen. Att intervjuerna ägde rum på arbetsplatsen kan även ha bidragit till att förstärka trovärdigheten och tillförlitligheten då respondenterna på ett enkelt sätt kunnat relatera till arbetet.

Respondenterna hade inte i förväg fått veta vad intervjuerna skulle handla om, vilket medförde att de inte kunde förbereda svar. Detta medför att trovärdigheten förstärks eftersom att medarbetarna inte kunnat läsa in sig på ämnet. Att inte informera respondenterna kan ses som inkorrekt ur ett etiskt perspektiv. Men valet att inte informera dem bestämdes utifrån att vi ville få ett så trovärdigt och tillförlitligt resultat som möjligt.

3.8 Forskningsetiska överväganden

Det är enligt Vetenskapsrådet (2002:5) viktigt för både samhället och dess individer att humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning bedrivs. Därför finns något som kallas för forskningskravet, som är ett berättigat krav på samhället och medborgarna att utveckla och fördjupa kunskaper samt förbättra metoder som används för forskning. Samtidigt finns ett individskydds krav som innebär att individerna i samhället inte ska utsättas för fysisk eller psykisk skada eller kränkning. De ska heller inte utsättas för opassande insyn i deras privatliv. När man gör en forskningsetisk övervägning ska forskningskravet och individskydds kravet vägas mot varandra då inget av dem är definitivt. Forskare ska inför en vetenskaplig studie väga värdet av den kunskap som studien räknas bidra med mot de eventuella risker som kan uppstå för dem som deltar i studien. Enligt Vetenskapsrådet (2002:5f) väger forskningskravet tungt och det anses nästan oetiskt att inte genomföra studier som kan minska fördomar, förbättra livsvillkoren för människor eller öka människors medvetenhet om hur de kan utnyttja sina resurser bättre. Eftersom syftet med vår studie uppfyller dessa kriterier anser vi att forskningskravet väger tungt. För att kunna göra denna avvägning mellan forskningskravet och individskydds kravet, och hålla en god etisk nivå i studien, har vi tagit hjälp av de forskningsetiska principer som bildar riktlinjer för etikkommitténs granskning av forskningsprojekt inom Ämnesområdet för humaniora och

samhällsvetenskap. Dessa principer tydliggörs genom Vetenskapsrådet (2002:7ff) genom följande fyra huvudkrav:

Informationskravet, som innebär att forskare ska informera deltagarna om studiens syfte samt vad deltagandet innebär. I informationskravet ingår även att upplysa deltagare om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta när de vill. Vi har i vår studie informerat de medverkande om ovanstående på ett tydligt sätt i början av varje intervju, genom ett informationsbrev (se Bilaga 3).

Samtyckeskravet går ut på att deltagarna samtycker till att delta i studien utan påtryckning från forskaren. De medverkande ska ha utrymme att avgöra under vilka villkor de deltar och om någon vill avbryta sitt deltagande ska det inte innebära några negativa konsekvenser för dem. Alla våra respondenter har samtyckt till att delta i studien genom att bli muntligt tillfrågade. De har haft möjlighet att avbryta intervjun samt välja att inte svara på frågor om de känts obekväma.

Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som finns om deltagarna skyddas genom att ingen obehörig får tillgång till dem och därmed kan identifiera enskilda individer i studien. Vår studie är beskaffad i överensstämmelse med detta krav och innehåller därför inga uppgifter som kan identifiera de medverkande.

Nyttjandekravet går ut på att det insamlade materialet i en studie inte ska brukas till andra ändamål än de är avsedda för. I enlighet med detta krav har inget av vårt material i denna studie lämnats vidare, och kommer inte heller att göra, utan används endast i denna studie.

3.9 Sammanfattning

Åtta semistrukturerade intervjuer har genomförts för att undersöka om man kan förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, samt om det är en metod som kan användas för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. Datamaterialet har därefter bearbetats för analys ur vilken resultatet framkommit. Forskningsetiska överväganden har beaktats under studiens gång.

4 Analys och resultat

I följande kapitel presenteras studiens analys och resultat utifrån de kategorier som tagits fram genom kodning. Det empiriska materialet analyseras i relation till den teoretiska referensramen för studien. Analysen är empirinära och citat varvas med egna tolkningar och tillämpning av teori.

4.1 Tvetydighet i tolkningen av värdeorden

För att en värdegrund ska ha effekt krävs att organisationens medlemmar omvandlar de styrande värdena till sina egna värderingar. Det betyder att det inte räcker att säga sig omfatta ett värde, utan det kräver att man även handlar utifrån dem (Philipson 2011:18f). Något som framkommer i vår studie är att respondenterna beskriver värdeorden professionalism, respekt, lärande och mod som något naturligt och självklart att arbeta i enlighet med. Men vi kan genom vår studie se att deras bild av värdegrunden inte överensstämmer med den nedskrivna versionen.

Jag har personligen inte jättestor användning av den [värdegrunden] för jag tycker det blir så naturligt ändå.

För egen del så känns det som att mycket av det [värdegrunden] är väldigt självklart på nåt vis.

Ovanstående citat tyder på att respondenterna anser sig leva upp till vad som beskrivs i värdegrunden genom att den beskrivs vara naturlig och självklar för dem. Att värdegrunden anses vara naturlig och självklar är en konsekvens av den tvetydighet vi ser gällande tolkningen av värdeorden. Det innebär att den kultur som finns inom organisationen inte problematiseras. Att respondenterna anser sig agera i enlighet med värdegrunden leder till en saknad förståelse för varför värdegrundsarbete är nödvändigt. Samtidigt som deltagarna i studien tycker att de lever upp till värdegrunden så finns en tvetydighet i tolkningen av ordens innebörd. Somliga deltagare i studien tycks inte kunna beskriva eller ha någon förståelse för värdeorden alls och definitionen och tolkningen av orden skiljer sig åt markant mellan respondenterna. Detta trots att de ingår i samma arbetslag och därmed borde fått liknande information om värdegrunden. Att en gemensam tolkning saknas och att man istället bildar en egen tolkning framkommer i följande citat:

Skulle jag försöka rabbla upp allting som står så har jag inte koll på det. Vi har de här tavlorna [med värdegrunden] uppsatta lite överallt, och jag går ju inte och läser på dem utan jag går ju förbi. [...] Så jag kan nog inte säga att jag är förtrogen i exakt vad som står i detalj, men jag vet ju vad det handlar om ändå.

Citatet bekräftar att det inte faller sig naturligt att agera i samråd med värdegrunden, då man inte vet vad den egentligen står för. Det som anses vara naturligt är i själva verket en social konstruktion som reproduceras inom organisationen. Att medarbetarnas beskrivning av värdeorden inte stämmer överens med den gemensamma värdegrunden kan bero på att värdeorden är svårtolkade och tvetydiga. Konsekvensen av bristen på entydiga värdeord och att en gemensam tolkning saknas blir att medarbetarna inte strävar i samma riktning, något som Philipson (2011:151) anger som en anledning till att värdegrundsarbete inte ger någon effekt.

Hofstede (2001:11) förklarar organisationskultur med hjälp av en modell som liknas vid lagren på en lök (se Figur 1). Värderingar är det innersta lagret i denna lök-modell och beskrivs som omedvetna, och därmed dolda i organisationskulturen. Om värderingarna inte är synliga i en organisation kan det leda till att de inte implementeras i organisationen, och därmed inte heller hos medarbetarna. När värderingarna är dolda finns det en risk att de också blir tagna för givet, och att värdeorden då inte får en lika stark innebörd. En anledning till varför orden uppfattas som naturliga eller självklara för medarbetarna kan bero på att de är omedvetna (Granberg 2011:224). Att det finns en omedvetenhet menar vi medför svårigheter att beskriva värderingarna med ord och kan därmed påverka hur ledningen delger medarbetarna information om värdegrunden.

4.2 Jargongen

Trots att många av respondenterna inte anser det nödvändigt att arbeta med värdegrunden poängterar de flesta att det finns en viss jargong på arbetsplatsen. Denna jargong kan bland annat handla om att hårda ord används gentemot andra medarbetare, eller ett språk med uttryck som inte är acceptabla utanför den egna arbetsgruppen. Jargongen kan anses vara olämplig och strida mot formella värderingar, vilket Glans och Rother (2007:64) understryker. Att jargongen inom räddningstjänsten anses olämplig kommer till uttryck i direkta angrepp mot personer. Jargongen ger uttryck för en stark gemenskap mellan brandmännen vilken försvårar för dem som inte tillhör normen för hur en brandman ska vara (Ericsson 2011:124). Denna jargong gör det svårt för bland annat kvinnor att passa in i organisationen. För att skapa en mer jämställd arbetsplats behöver därför jargongen uppmärksammas och förändras.

Ja, det är väl som kan jag tänka mig en manlig arbetsplats, vilket det är i mångt och mycket. Det är väl lite hårdare, mycket ironi skulle jag nog påstå. Pikande skulle nog en del säga, folk utifrån skulle nog se det på ett helt annat sätt. Men när en känner folk en har jobbat med i 15 år så kan en säga sånt som en kanske inte skulle säga till en person som en träffa första gången.

I citatet framkommer att det finns en viss jargong som medarbetarna menar är naturlig för en mansdominerad arbetsplats. Det hårda pikandet som nämns av respondenten kan vara ett

exempel på olämpligt beteende och stämmer inte överens med den gemensamma värdegrunden (se Bilaga 1), som handlar om alla människors lika värde. Medarbetarnas syn på värdegrundsarbetet som överflödigt, då de anser sig uppträda i enlighet med värdeorden, kan därför ifrågasättas. Vi tolkar det som att en slags konflikt uppstår mellan den jargong som finns på arbetsplatsen och den gemensamma värdegrunden. Detta då de inte överensstämmer med varandra. Jargongen ses som typisk för en mansdominerad organisation samtidigt som medarbetarna anser att de arbetar och betar sig i enlighet med den gemensamma värdegrunden de har. Vi tolkar det som att medarbetarna har svårt att se hur dessa strider mot varandra, vilket kan bero på att jargongen inte problematiseras. Både jargongen och värdegrunden ses av respondenterna som en naturlig del i organisationen, trots att de är så olika.

Vi är ju ganska så tigha med varandra, så vi har egentligen inga bekymmer där. Visst finns det dos av jargong såklart och ibland kan det väl hända att det halkar iväg litegrann sådär. Att det blir lite hårdare.

Det verkliga arbetet [med värdegrunden] börjar här och jag är inte säker på att den tiden och möjligheten kommer att ges.

Det har i vår studie framkommit att inte alla identifierar sig med den maskulina jargong som råder på arbetsplatsen. Citaten ovan bekräftar att även män ser problem med jargongen. Vi tolkar det som att jargongen bör ändras för allas skull, då det framkommer att den inte bara uppfattas som olämplig av kvinnor. Flera av respondenterna påpekar att jargongen är ett problem på arbetsplatsen och att de skulle vilja ha mer resurser till att fortsätta arbeta med värdegrunden för att uppnå en förändring. Philipson (2011:237f) beskriver att det finns en risk att styrande värden glöms bort efter en tid. Att respondenterna påpekar att de vill ha mer resurser till värdegrundsarbetet menar vi tyder på att detta är vad som skett på Räddningstjänsten.

I det yttersta lagret på Hofstedes lök-modell (se Figur 1) finns symboler vilka inkluderar jargong. Då symboler är synliga kulturyttringar är jargongen möjlig att påverka. Genom värdegrundsarbetet har man tagit tag i arbetet med den jargong som finns inom Räddningstjänsten. Det är dock en avvägning att göra angående om man ska arbeta med den synliga eller dolda nivån för att kunna ändra organisationskulturen, och meningarna skiljer sig åt. Ett alternativ är att systematiskt arbeta med de synliga delarna av organisationskulturen för att genom det arbetet kunna nå in till de dolda värderingarna och förändra dem, vilket Granberg (2011:225) menar. Jargong kan därmed ses som ett exempel på hur den synliga organisationskulturen påverkar människors grundvärderingar. Schein (2010:19) menar däremot att det är de grundläggande värderingarna som influerar hur jargongen uttrycks, och att det därför är dem man bör arbeta med. Vi menar, liksom Kotter och Heskett (1992:4), att dessa två tillvägagångssätt att förändra en organisationskultur kan ha inflytande på varandra och att de bör kombineras för att nå önskat resultat.

4.3 Organisationskulturen återskapas

Ett syfte med Räddningstjänstens värdegrundsarbete är att uppnå en mer jämställd arbetsplats och på så sätt få fler kvinnor att söka sig till brandmannayrket. Ericson (2011:106) beskriver att jargongen ibland används för att locka till sig vad man kallar "rätt folk". Det kan innebära att man förutsätter att de sökande ska vara en del av den "skämtsamma" jargongen, vilket innebär att den som söker sig till brandmannayrket ska vara redo på att acceptera och lära sig hantera den. Att nyanställda förväntas anpassa sig till jargongen är ett problem då jargongen som tidigare nämnt verkar uteslutande för kvinnor.

Nä, men det blir inte revolution, nej. Det var bra innan och det är bra nu också, så jag vet inte hur stor påverkan värdegrunderna har egentligen.

Liksom ovanstående citat bekräftar har det i studien framkommit att medarbetarna inte uppfattar att jargongen eller arbetsmiljön har påverkats i någon riktning av värdegrundsarbetet. Respondenterna anser att jargongen och arbetsmiljön inte är eller har varit något problem och de ser inte att värdegrundsarbetet har gjort någon skillnad varken till det bättre eller till det sämre. Den förändring som skett inom Räddningstjänsten, hur den är idag jämfört med hur den var för 15-20 år sedan, kopplar de inte till införandet av värdegrunden. Det förklaras av respondenterna istället genom att samhället i stort har utvecklats till att bli mer rättvist för alla, vilket de menar är positivt. De upplever också att förändring skett i och med att det har anställts yngre medarbetare, som har vuxit upp i ett samhälle med andra värderingar än den äldre generationen på arbetsplatsen. I motsättning till att det skulle bli en förbättring genom att de anställer nya människor med andra värderingar menar Ericsson (2011:106) att det finns en föreställning om att de som söker sig till räddningstjänsten ska vara på ett visst sätt för att passa in. Detta är också något som framkommer i intervjuerna med respondenterna, bland annat genom följande citat:

Det är mer vilket folk vi rekryterar in som är den viktigaste faktorn. Folk som känns som att de är jordnära på nåt sätt, och kan prata med folk på ett vettigt sätt. Mycket ligger i att välja rätt folk.

Vad som menas med att vara "rätt folk" kan vara att de som anställs ska ha värderingar som liknar Räddningstjänstens gemensamma värdegrund. Men som ovan nämnt kan det även röra sig om att man ska passa in i jargongen på arbetsplatsen. Jargongen kan anses vara en viktig del i räddningstjänstens organisationskultur för att upprätthålla den gemenskap som finns brandmän emellan. Eftersom jargongen är en synlig del i organisationskulturen fortsätter den enligt Schein (2010:19) och Lipman-Blumen (1976:16) att reproduceras när nyanställda ansluter till gruppen och uppmuntras följa deras beteende. Vi menar att detta skapar problem då jargongen fortsätter att utesluta kvinnor. Därför menar vi att jargongen både behöver uppmärksammas och problematiseras för att kunna utmanas av värdegrundsarbete. Den jargong som finns idag, i kombination med könsmärkning av brandmannayrket som maskulint, menar vi försvårar

situationen för kvinnor inom yrket. Vi menar även att homosocialitet är en omständighet som ytterligare försvårar för kvinnor att ta sig in i yrket. En del i att underlätta och jämställa villkoren för kvinnor kan därför vara värdegrundsarbete som utmanar jargongen. Vi menar att en förändrad jargong skulle leda till fler kvinnor inom brandmannayrket och därmed en mindre homosocial kultur.

4.4 Olika världar

Det har i vår studie framkommit att respondenterna uppfattar det som att värdegrunden har olika betydelse beroende på situation. Det finns en genomgående upplevelse av att den gemensamma värdegrunden har olika betydelse beroende på om medarbetarna befinner sig på stationen eller i uttryckande tjänst.

Det är stor skillnad över lag hur vi är på olycksplats mot hur vi är internt i huset mot varandra. Det är mer allvar när man är ute. Det blir som två olika världar.

Som medmänniska är respekt viktigast. Som brandman är det professionalismen. Det är olika för att det är som två olika världar. Allt socialt sätts lite ur spel på olycksplats. Vi går in i en roll när vi är ute på larm. Respekt är viktigare i det alldagliga arbetet på station än på olycksplats. Och professionalismen är inte lika viktig kollegor emellan på stationen.

Utifrån ovanstående citat tolkar vi att medarbetarna upplever att det är viktigare att agera i enlighet med värdegrunden i mötet med tredje man än vad det är mot medarbetare på stationen. Respondenterna beskriver det som att de kliver in i en yrkesroll vid uttryckning. De upplever att de går in i rollen när de tar på sig sin uniform, och att de då måste representera vad den står för. Det kan utifrån Hofstedes lök-modell (se Figur 1) ses som en symbol för brandmännen som är en viktig del av deras organisationskultur. Att just symboler som kläder blir viktiga i en organisationskultur som denna menar vi beror på att medarbetarna enas kring dessa och skapar samhörighet med varandra i och med att de bär samma uniform.

Det kanske kan bli lite mer typiskt mot tredje man faktiskt. En höjer sig några snäpp. Här blir det en vardag, så det blir nog mer seriöst mot tredje man.

Vid frågor om värdegrunden verkar det falla sig mer naturligt för medarbetarna att prata utifrån situationer i uttryckning än på räddningsstation trots att största delen av deras arbetstid spenderas med att utföra sysslor på stationen. Värdegrunden kan därför antas påverka medarbetarna mer på uttryckning än i arbetet på räddningsstationen. Detta tyder på att värdegrundsarbetet haft mer genomslag när det kommer till uttryckningsarbetet. Vi menar att jargongen och den homosociala kulturen förstärks i arbetet på räddningsstationen. Uttryckningsarbetet innebär samverkan med andra parter medan arbetet på stationen tenderar att bli mer familjärt (Ericson 2011:34). Respondenterna beskriver att de måste tänka mer på sitt familjära beteende, i vilken jargongen

finns, i situationer utanför stationen eftersom de måste upprätthålla ett professionellt yttre mot allmänheten. Vi tolkar det som att jargongen, vilken problematiserats i ett tidigare avsnitt, minskar vid uttryckning och att kvinnor därför inte utesluts till lika stor del i det arbetet som på stationen. Eftersom respondenterna beskriver att de kan ändra sitt beteende och tona ner den jargong som finns i vissa situationer menar vi att det även borde vara möjligt att göra i andra situationer, så som i arbetet på stationen. Det betyder även att jargongen inte kan anses ha någon betydelse för att brandmännen ska kunna utföra sitt arbete i uttryckande tjänst vilket vi menar innebär att den inte heller är nödvändig i arbetet på stationen. Därför kan man ifrågasätta jargongens betydelse inom räddningstjänsten och varför den skulle behöva nämnas i en platsannons, som Ericson (2011:106) beskriver förekommer. Vi anser att det är viktigt att värdegrunden påverkar medarbetarna till lika stor del för att utmana organisationskulturen, oavsett om de befinner sig i uttryckning eller på stationen, framförallt om jargongen är mer framträdande på stationen. För att genomföra detta menar vi att det behövs en tydlighet i hur värdegrunden ska omvandlas till handlingar, vilket vi återkommer till längre fram i analysen. Vi menar att det bör föras en diskussion för vad värdegrunden innebär i de olika situationerna och hur den ska få lika stor betydelse både i uttryckande tjänst som på stationen.

4.5 En ledningsfråga

Något som varit genomgående i studien är att respondenterna antar att ledningen infört värdegrunden endast på grund av politiska skäl och att de egentligen inte alls har något med dem att göra. De ser det som något organisationen måste genomföra för att tillfredsställa ledning och politiker. Värdegrundsarbetet görs därmed till en ledningsfråga.

Det känns som att det är lite fokus på det här med brandmän och jämställdhet. Det är lite fokus liksom i media och politiken.

Det är ju väldigt mycket uppifrån också, att vi ska liksom prata om värdegrunder och diskutera.

Liksom ovanstående citat bekräftar, menar många av respondenterna att värdegrundsarbetet är väldigt styrt uppifrån ledningshåll. Philipson (2011:146f) menar att det kan vara svårt att arbeta med värdegrund genom "uppifrånstyrning" eftersom demokrati och medinflytande ofta ses som en självklarhet inom arbetslivet. När medarbetarna får en känsla av centralstyrning kan det leda till ett visst motstånd, framförallt ifall medarbetarna inte känt sig delaktiga i arbetet med att ta fram och implementera värdegrunden. Motståndet tenderar att bli stort i organisationer med stark kultur och där oviljan att förändras är stor. Flera av respondenterna hade observerat att åtgärder vidtagits som ett motstånd när medarbetarna ansett att ledningen inte följt värdegrunden. Det kunde till exempel röra sig om att de tavlor som sitter runt om på räddningsstationen, på vilka värdegrunden finns skriven, blivit nedplockade av någon eller några medarbetare när man ansett

att ledningen inte följt dem. Några respondenter menar att motståndet beror på att många inom organisationen är fientligt inställda till förändring rent generellt, snarare än specifikt mot värdegrunden. Vi tolkar det som att det finns en viss ovilja bland medarbetarna att ta till sig värdegrunden eftersom de anser det vara en fråga för ledningen. Oviljan kan även bero på en avsaknad av delaktighet i värdegrundsarbetet, vilket behandlas närmre längre fram.

Det var mer påtagligt för nåt år sen, när tavlorna kom upp och vår högste chef hade väl det som ett uppdrag ända uppifrån regeringshåll att det här måste göras. Sen har det väl avtagit lite får jag nog säga då.

Som framkommer av ovanstående citat finns en syn på värdegrunden som något temporärt. Det framstår som att respondenterna ser på värdegrundsarbetet som en fas dem måste ta sig igenom på grund av krav från politiskt håll. En genomgående uppfattning hos respondenterna är att värdegrundsarbetet inte hade funnits om inte ledningen hade haft krav på sig från högre håll. Konsekvensen blir att medarbetarna kan hålla ifrån sig värdegrunden då de anser det endast vara för ledningens skull ändå.

Nu ser arbetsgivaren som att vi har gjort den här grejen, att vi har bockat av de tillfällen vi ska gå igenom dem. Det är jättefint att politikerna kan se att 'åh, vad vi har arbetat bra med det här', men det är här det verkliga arbetet börjar.

Det var ju uppe och vi gick igenom det när värdegrunden introducerades här för några år sen. Men sen kan jag ju inte påstå att det har jobbats med värdegrunderna något överhuvudtaget.

Värdegrundsarbetet beskrivs ha tappat fart vilket vi tolkar kan vara en bakomliggande orsak till att respondenterna ser på arbetet som något man gjort för politikens skull, och inte för att det faktiskt behövs en förändring av till exempel jargongen på arbetsplatsen. Att politikerna "blivit nöjda" nu skulle enligt respondenterna vara en anledning till att ledningen inte längre lägger lika mycket tid på värdegrundsarbetet. Vi menar att ifall medarbetarna ser på värdegrundsarbetet som en ledningsfråga och en övergående fas utan mål innebär det att dem inte ser någon mening med värdegrunden. Enligt Philipson (2011:151) är det viktigt att de som omfattas av värdegrunden förstår dess betydelse för verksamheten och arbetssättet när den införlivas. Att medarbetarna inte ser en mening med arbetet menar vi därför är ett problem när det kommer till att införliva värderingarna.

Vi har ju fått det här med värdegrunder från våran ledning såklart. Och de tycker ju att vi ska arbeta med det, med all rätt. Men då tycker jag att den som har fördelat ut de här uppgifterna, att vi ska arbeta med värdegrunder, borde kanske leva efter dem själv och ta tag i dem.

Under studien har vi uppmärksammat ett problem gällande vem som har ansvaret för värdegrundsarbetet. Medarbetarna upplever att ett stort ansvar läggs på dem att arbeta med

värdegrunden. Arbetet innebär bland annat att de själva ska använda värdegrundskortleken, vilken beskrivits i det inledande kapitlet och utgörs av olika scenarier som medarbetarna ska diskutera värdegrunden utifrån. Medarbetarna anser dock att det är ledningens ansvar att fortsätta det arbete de påbörjat, och skulle föredra att en extern part skötte den biten. Detta för att de upplever att arbetet tenderar att bli oseriöst när de själva ska utföra det på grund av att de känner varandra för väl. Diskussioner tenderar därmed att bli alltför kamratliga och familjära liksom Ericson (2011:34) beskriver. När medarbetarna anser att ansvaret ligger eller bör ligga hos någon annan leder det till att de skjuter ifrån sig ansvaret. Värdegrundsarbetet blir därmed en ledningsfråga för dem, som inte rör medarbetarna mer än att de utför de aktiviteter som arbetsgivaren kräver. När de skjuter ifrån sig värdegrundsarbetet på detta sätt leder det till att värdegrunden inte förankras som värderingar hos medarbetarna och därmed inte införlivas i det arbete de utför. Respondenterna upplever att de haft liten delaktighet i arbetet med att ta fram och införliva värdegrunden samt att deras möjlighet att påverka inte är stor. Enligt Philipson (2011:185) nås bäst resultat om de anställda integreras i arbetet att ta fram värdegrunden, vilket inte respondenterna upplever har skett. Vi tolkar detta som en av anledningarna till att de skjuter ifrån sig värdegrundsarbetet. Vi ser en motsättning i att medarbetarna inte tar ansvar för sin delaktighet samtidigt som de förlägger ansvaret hos ledningen.

4.6 Svårt att omvandla till handling

Det största arbetet med att införliva en värdegrund sker efter att den tagits fram och värderingarna ska nå ut till alla i organisationen. Det är när värderingarna blivit ett förhållningssätt som en påverkan av organisationskulturen kan ske (Granberg 2011:212). Det framkommer genom studien att många respondenter upplever det svårt att omvandla den nedskrivna värdegrunden till praktiska handlingar, vilket innebär att värderingarna inte blir till ett förhållningssätt.

Det är svårt att få det att fungera praktiskt. Det ska ju genomsyra allt.

Det blir ju väldigt strikt i en text så vissa kanske har svårt att applicera dem i vardagen här.

Att det finns svårigheter med att applicera värdegrunden i det dagliga arbetet ser vi som ett problem då det innebär att värdegrunden inte ger någon effekt. En bakomliggande orsak menar vi är att värdegrunden återkommande benämns som ett papper eller en tavla av respondenterna, liksom följande citat visar:

Att en ska behandla folk med respekt är väl inget nytt på det sättet, men just det här med papperna är nytt.

Känns mer som att det är en tavla på väggen nu. Inte så mycket mer.

Att respondenterna inte ser på värdegrunden som något mer än ett papper eller en tavla på en vägg indikerar att det saknas en förståelse för vad poängen är med en gemensam värdegrund. Att inte förstå dess mening menar vi kan vara en del i svårigheten att omsätta värderingarna till handling. En anledning till att medarbetarna finner det svårt att omvandla värdegrunden till handling kan vara att den saknar handlingsprinciper. Dessa principer ska fungera som konkreta och vägledande riktlinjer för vad som är ett önskvärt agerande är utifrån värdegrunden. Philipson (2011:228) menar att om sådana principer saknas kommer värdegrunden inte att fungera styrande och vägledande för organisationens medlemmar. I kombination med att respondenterna, som tidigare nämnt, tycker att värdegrunden är något naturligt för dem att agera efter trots bristfällig kunskap om vad den innebär, tolkar vi det som att det har givits för lite information om värdegrundens innebörd.

Vi har inte informerats så mycket om det. Det är mer att 'nu ska ni prata om det här i grupperna, och vi har tagit fram de här värdegrunderna'. Jag vet inte om vi har fått så mycket information. [...] En vill kanske mer veta vad vi gör med den. Hur man omvandlar det till praktik.

Det har diskuterats mycket kring värdegrunderna. Hur det verkligen är framtaget eller om det bara är något som sitter på väggen. Det är svårt att få in i arbetet, det är mycket upp till personalen att ta det till sig. Det känns luddigt.

Citaten ovan kan ses som tydliga exempel på att respondenterna inte verkar ha fått tillräckligt med information om värdegrunden, och att det därmed finns svårigheter i att ta den till sig. Det behöver inte vara informationen i sig det är fel på utan sättet den har kommunicerats, liksom Philipson (2011:159) poängterar. Vår uppfattning är att respondenterna inte fått de medel som behövs för att förstå hur värderingarna ska fungera som ett förhållningssätt. Det framstår som att medarbetarna inte getts möjlighet att studera, bearbeta och diskutera värdeorden vilket Philipson (2011:27) anser är nödvändigt ifall styrande med hjälp av värden ska fungera. Isaac och Sheehan (2014:23) menar att det effektivaste sättet för att göra det är genom att låta medarbetarna själva tolka och praktisera värderingarna genom övningar. Detta är vad den tidigare nämnda värdegrundskortleken har använts till. Som nedanstående citat bekräftar anser inte medarbetarna att kortleken bidrar till någon förståelse för värdegrunden. Vår uppfattning är att arbetet med kortleken inte räckt för att medarbetarna ska ha kunnat ta till sig värdegrunden och omvandla den till handlingar i sitt arbete. Vi menar att det för att sådant värdegrundsarbete, som kortleken är, ska fungera är det viktigt att det finns en förståelse och en vilja att ta till sig värdegrunden.

Just den kortleksgrejen, där tyckte vi nog att efter ett par kort hade vi fattat grejen. Skulle vi gå igenom hela, det blir inte så bra diskussioner de sista korten liksom.

I en del av korten kan man få ut något, men annars är det mycket som inte ger någonting.

Vid införlivande av en värdegrund är det viktigt att alla i organisationen strävar mot att efterleva den, även ledningen. Granberg (2011:225) menar att det är viktigt att chefer och ledning agerar normsändare för hur man ska bete sig inom organisationen. Det är ledningens ansvar att se till att alla i organisationen förstår värdegrunden och att dess innebörd får en gemensam betydelse för samtliga. Det finns föreställningar bland medarbetarna om att ledningen inte efterlever värdegrunden. Detta tror vi är en anledning till att det finns ett visst motstånd. Om den värdegrund som tagits fram är utformad utifrån hur ledningen anser att organisationen borde vara är det viktigt att arbeta efter det för att nå upp till visionen. Det fungerar inte att bara "uppfinna" de värdeord som ska representera organisationen eftersom det redan finns en organisationskultur (Karlöf & Helin Lövingsson 2003:343). Det framgår i vår studie att Räddningstjänstens värdegrund är skapad utifrån hur en vision om hur ledningen vill att organisationen ska fungera. Många av medarbetarna upplever dock att arbetet inte ändrats för att visionen ska kunna uppnås. Framst framkommer detta när medarbetarna pratar om värdeordet lärande.

Det görs olycksutredningar och så där, men det stannar ofta där uppe. Det kommer inte hela vägen ner till oss. [...] Man får höra att allt går bra liksom, men det gör det inte alltid.

Respondenterna är medvetna om att de ska arbeta utifrån värdeordet lärande, men påpekar samtidigt att det inte är något som efterlevs inom organisationen. Att saker som skulle behöva läras ut stannar hos ledningen är åsikter som återkommer. Flera respondenter menar att lärande främst sker i praktiska övningar men att det i övrigt glöms bort, andra nekar att man överhuvudtaget arbetar med lärande i organisationen. Vi tolkar det som att det finns en svårighet i att omvandla värdegrunden till handling. Enligt respondenterna gäller det för alla i organisationen. Vi uppfattar det som att ledningen inte har fungerat normsändande. Det behöver inte betyda att ledningen inte har följt värdegrunden utan kan bero på att medarbetarna uppfattar att de inte efterlever den. Det är som Philipson (2011:159) påpekar viktigt att ledningen tydligt visar att de tror på värdegrunden och agerar i enlighet med den, något som kan vara svårt då mycket arbete som en ledning gör vid en planerad förändring går obemärkt förbi. Viktigast är vad de anställda tror om sin ledning och vi tolkar det därför som att det behöver framgå tydligare från ledningens håll att de följer värdegrunden.

4.7 Ovilja att förändras

Att införliva en värdegrund är en lång process som enligt Karlöf och Helin Lövingsson (2003:341) tar minst fyra år. Under vår studie har vi uppmärksammat en ovilja till att förändras hos medlemmarna inom organisationen. Det har bland annat synts genom att medarbetarna skjuter ifrån sig ansvaret för värdegrundsarbetet, som tidigare nämnt, men även i en ovilja att arbeta med värdegrunden. Detta framkommer till exempel genom att de inte tar arbetet med värdegrundskortleken seriöst. Oviljan finns inte hos alla utan som vi tidigare berört vill somliga få mer tid och resurser att arbeta med värdegrunden.

Man upplever att det går lite till överdrift. För att det blir väldigt mycket fokus helt plötsligt de sista åren med värdegrunderna. [...] Det känns som att det är ett problem liksom eftersom det tas upp hela tiden. Bara för att folk kommer och säger till hela tiden 'ni måste tänka på värdegrunderna', så känns det som att, är de för att vi har gjort något fel?

Jag kan tycka att det blir lite uttjatat ibland. Det blir nästan som en pådyvling alltså, att vi misskött det här. Och det har vi ju inte.

Respondenterna upplever att värdegrundsarbetet fungerar som en slags bestraffning för hur de uppträder men förstår inte varför. Respondenterna upplever att arbetet med värdegrunden är överdrivet och känner en trötthet inför att arbeta med den. De tycker sig ha fått den information de behöver om värdegrunden och anser att det räcker nu, trots att de ännu har svårt att omvandla den till handling. Vi tolkar det som att medarbetarna uttrycker sig vara trötta på att arbeta med värdegrunden som en konsekvens av bristande kommunikation kring varför Räddningstjänsten beslutat sig för att införa den. Detta menar vi gör att värdegrundsarbetet förlorar sin mening för medarbetarna och de tenderar att se det som en ledningsfråga. En annan tolkning vi gör är att det finns en ovilja bland medarbetarna att arbeta med värdegrunden eftersom respondenterna har uttryckt att det finns en rädsla för förändring inom Räddningstjänsten. Rädslan för förändring tolkar vi kan bero på att man vill upprätthålla det homosociala samspelet och de vinster i form av makt som Ericson (2011:41) beskriver medföljer. Det är enligt Philipson (2011:146f) vanligt att möta motstånd i organisationer med stark kultur där oviljan att förändras är stor. Eftersom respondenterna påpekar att det finns en ovilja blir vårt resonemang därför att en förändring av organisationskulturen kan komma att ta lång tid. Vi menar att det kan vara svårt att se resultat av värdegrundsarbetet i det tidiga stadiet som Räddningstjänsten befinner sig i. Enligt respondenterna saknas formella tillfällen att arbeta med värdegrunden och de menar att de flesta diskussioner kring ämnet sker i informella sammanhang, så som i lunchrummet. För att värdegrunden ska få någon effekt i organisationen menar vi att den måste arbetas in i det vardagliga arbetet och det är därför viktigt att systematiskt arbeta med den, vilket även Granberg (2011:225) förespråkar.

4.8 Sammanfattning

Studiens resultat visar att det finns en tvetydighet i tolkningen av värdeorden bland medarbetarna. De uppfattar att värdegrunden är naturlig och självklar för dem samtidigt som de inte vet vad den handlar om. Det framkommer att värdegrunden får olika innebörd, och används olika, beroende på om den tillämpas på uttryckningsarbetet eller i arbetet på räddningsstationen. Resultatet visar att medarbetarna upplever värdegrunden som svår att omvandla till handling. Det finns en uppfattning om att värdegrunden är en ledningsfråga och vi menar att det finns en ovilja från medarbetarna att arbeta med den. Den jargong som finns på arbetsplatsen står i konflikt med

den gemensamma värdegrunden. Medarbetarna uppfattar dock inte denna konflikt utan fortsätter att återskapa organisationskulturen.

5 Sammanfattande diskussion

I följande kapitel kommer det klargöras för hur syftet med undersökningen har uppfyllts och hur forskningsfrågorna har besvarats. Undersökningens slutsatser kommer att redovisas. Vidare framförs en diskussion kring studiens styrkor och svagheter. Avslutningsvis kommer förslag på fortsatt forskning inom området presenteras samt egna reflektioner att framföras.

5.1 Slutsats

Syftet med vår studie har varit att undersöka huruvida det går att förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, samt om det är en metod som kan användas för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. För att uppfylla syftet var vi först tvungna att ta reda på hur brandmännen tolkar värdegrunden vilket gjordes genom frågeställningen "Hur tolkar brandmännen värdegrunden på Räddningstjänsten Karlstadsregionen?". När denna fråga besvarat har vi vidare kunnat undersöka vår andra frågeställning "Kan värdegrundsarbete vara ett sätt att utmana den mansdominerade kulturen inom Räddningstjänsten?"

Av resultatet kan vi dra slutsatsen att det finns en tvetydighet i hur medarbetarna tolkar värdegrunden på Räddningstjänsten. Värdegrunden beskrivs som naturlig och självklar men av resultatet framgår att det saknas en gemensam tolkning. Det framkommer att värdegrundens innebörd inte är densamma vid uttryckning som på räddningsstationen. Resultatet visar att brandmännen upplever att det är viktigare att agera i enlighet med den i uttryckande tjänst. Det har också visat sig att brandmännen har svårt att omvandla värdegrunden till handlingar i arbetet. De har även svårt att se hur ledningen arbetar med värdegrunden. Ytterligare en slutsats vi drar av resultatet är att värdegrundsarbetet ses som en ledningsfråga, det vill säga något som ska göras för att uppfylla politiska mål men som inte är meningsfullt för arbetet.

I vår undersökning visade det sig att ledningen brister i arbetet att kommunicera värdegrunden till medarbetarna. Att ledningen brister finner vi genom vårt resultat främst grundar sig i att den information som ges ut inte verkar tillräcklig för att skapa en förståelse och gemensam tolkning. Resultaten tyder på att ledningen inte lyckats förmedla värdegrunden på ett framgångsrikt sätt. Det framkommer genom undersökningens resultat att det finns en viss ovilja att arbeta med värdegrunden och att medarbetarna skjuter ifrån sig ansvaret. Vår slutsats är att de svårigheter som finns med den gemensamma tolkningen av värdegrunden beror på en kombination av att ledningen brister och en ovilja bland medarbetarna. Därför behövs en förändring i hur värdegrundsarbetet bedrivs. Värdegrundens syfte och innebörd behöver förtydligas och sedan arbetas in i det vardagliga arbetet för att få fäste i organisationen. Först när detta skett kan en förståelse hos medarbetarna uppnås vilket i sin tur kan leda till en ökad vilja att ta till sig värdegrunden och på så sätt förändra organisationskulturen.

Utifrån vår teoretiska referensram har vi kommit fram till att det går att använda värdegrundsarbete som en metod att förändra en organisationskultur. Dock är värdegrundsarbetet i sig inte tillräckligt för att uppnå en förändring utan kräver kompletterande arbete. I kombination med vårt empiriska material drar vi slutsatsen att värdegrundsarbete också skulle kunna användas som en metod för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. Något som tyder på att den mansdominerade kulturen kan förändras är hur brandmännen beskriver att jargongen tonas ner vid uttryckning. Av resultatet drar vi slutsatsen att jargongen även skulle kunna tonas ner i andra sammanhang, så som i arbetet på räddningsstationen där kulturen är som tydligast. Utifrån resultatet kan vi även dra slutsatsen att arbetet med att utmana en mansdominerad kultur kommer att möta en viss ovilja från organisationens medlemmar då det finns vinster för dem, så som makt och tolkningsföreträde, i ett homosocialt samspel.

Som vid all förändring av organisationskultur behöver de dolda värderingarna inom kulturen synliggöras. Inom en mansdominerad kultur som räddningstjänsten är det även viktigt att synliggöra och problematisera den jargong som finns för att kunna nå en förändring. Av resultatet kan vi dra slutsatsen att Räddningstjänsten brister i sitt arbete med att synliggöra och problematisera jargongen och värdegrunden. Det innebär att ett införlivande av värdegrunden blir svårt och att det även försvårar arbetet med att använda den som en metod för att utmana kulturen.

5.2 Diskussion

Studien har en god hållbarhet och om den gjordes om idag skulle slutsatserna troligtvis blivit likvärdiga. Räddningstjänsten Karlstadsregionen befinner sig dock i en tidig fas i värdegrundsarbetet, vilket innebär att samma undersökning inom ett par år skulle kunna ge andra resultat och slutsatser. En styrka i undersökningen kan vara att ingen av oss haft någon tidigare inblick i räddningstjänstens arbete vilket har medfört att studien är objektiv. Vi har upplevt att respondenterna till stor del varit öppna och villiga att dela med sig av sina tankar och åsikter, vilket får ses som ytterligare en styrka i undersökningen. En svaghet i undersökningen hade kunnat vara att direkta frågor om jargong saknades i intervjuguiden. Dock har området kommit att behandlas genom andra frågeområden, vilket kan ses som en styrka.

För att säkerställa eller styrka studiens resultat ytterligare hade en kompletterande enkätundersökning eller observation varit önskvärt. Det hade även varit intressant att inkludera ledningen på Räddningstjänsten i undersökningen. Det hade bidragit med djupare kunskap om hur värdegrunden arbetats fram samt framhävt deras bild av värdegrundsarbetet. Med anledning av den begränsade tid som satts för undersökningen var detta inte möjligt.

5.2.1 Förslag till fortsatt forskning

Då studien inte är heltäckande finns det många delar och områden som skulle kunna utvecklas vidare. Intressant skulle till exempel vara att inkludera ledningen i undersökningen, som tidigare nämnts. Vi anser även att det skulle vara intressant med en studie som undersöker synen kvinnor inom räddningstjänsten har på den mansdominerade kulturen, för att få deras upplevelse av jargongen. Vi ser dock att det finns svårigheter i att utföra en sådan undersökning då kvinnor utgör en minoritet inom brandmannayrket. Det finns idag lite forskning kring värdegrund som ett sätt att utmana en mansdominerad kultur och vi ser därför gärna att fler studier genomförs. Om värdegrund ska vara en metod för att arbeta med förändring av organisationskultur behövs mer forskning göras för att få fram fler konkreta förslag på hur man ska arbeta med värderingar i detta syfte vilket vi menar saknas idag. Det är viktigt att det bedrivs vidare forskning om hur införlivande av en värdegrund säkerställs. Att utföra samma undersökning på Räddningstjänsten om ett antal år för att se om en förändring av organisationskulturen skett skulle därför vara av intresse. Bidragande faktorer till ett lyckat eller mindre lyckat värdegrundsarbete skulle därmed kunna identifieras.

5.2.2 Egna reflektioner

Efter denna studie har vi fått förståelse för att många "mjuka" ämnen, så som till exempel jämställdhet och mångfald, tenderar att buntas samman på grund av att de är känsliga att ta upp eller upplevs som uttjatade sedan tidigare. Mjuka ämnen kan då hamna under en kategori som värdegrundsarbete, för att det finns en slags trötthet och ett motstånd gentemot dessa ämnen. Om så är fallet menar vi risken blir att medarbetarna tröttnar även på ämnet värdegrund eftersom det blir mer arbete med det om det innefattar jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Utifrån denna studie och dess slutsatser menar vi att ett av de stora problemen med mansdominerade kulturer är att medarbetarna identifierar sig med jargongen inom kulturen. Det är ett problem då jargongen återskapar det mansideal som finns. Problemen och mansidealet fortsätter att återskapas när man rekryterar in män som antas ha och leva upp till det mansideal som är starkt kopplat till brandmannayrket. För att kunna förändra kulturen är det viktigt att skapa en vision som medarbetarna kan identifiera sig med, annars kommer en ovilja att sträva mot den att fortsätta finnas och risken finns att medarbetarna kommer fortsätta att identifiera sig med den redan existerande kulturen. Ses inte den mansdominerade kulturen som ett problem, och därför inte synliggörs och problematiseras, kommer det heller inte att kunna ske en förändring. Det går inte förändra samhället samtidigt som man bekräftar det som det är.

Referenslista

Acker, J (1990): *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. Gender & Society, Vol 4, No 2, pp 139-158.

Ahrne, G & Svensson, P (2011): *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alvesson, M & Due Billing, Y (2011): *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M & Sveningsson, S (2008): *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber Alvesson.

Aronsson G, Hellgren J, Isaksson K, Johansson G, Sverke M & Torbiörn I (2012): *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Baigent, D (2001): *One More Last Working Class Hero. A Cultural Audit of the UK Fire Service*. Fitting-in Ltd & The Fire Service Research and Training Unit, Anglia Polytechnic University.

Bakka F, Fivelstad E & Lindkvist L (2006): *Organisationsteori - Struktur, Kultur och Processer*. Stockholm: Liber.

Denscombe, M (2009): *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Engström, L-G & Jansson, U (2012): "En brandman är alltid en brandman" – egenskaper och ideal i Engström, L-G, Jakobsen, L & Krekula, C (red.) *Jämställdhet, mångfald och svenska räddningstjänster – om föreställningar och förändringsviljor*. Karlstad: Karlstad University Press.

Ericson, M (2011): *Nära inpå. Maskulinitet, intimitet och gemenskap i brandmäns arbetslag*. Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

Glans, H & Rother, B (2007): *Bärs slang som en man?* Karlstad: Räddningsverket.

Granberg, O (2011): *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Hayes, N (2000): *Doing psychological research*. Buckingham: Open University Press.

Hofstede G (2001): *Cultures Consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Isaac, G E & Sheehan N T (2014): *Principles operationalize corporate values so they matter*. Strategy & Leadership, Vol 42, No 3, pp 23-30.

Jacobsen, D I (2009): *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Karlöf, K & Helin Lövingsson, F (2003): *Management - begrepp och modeller*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Kotter, J P & Heskett, J L (1992): *Corporate culture and performance*. New York: Free press.

Kvale, S & Brinkmann, S (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A (2013): *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lipman-Blumen, J (1976): *Toward a homosocial theory of sex roles: An explanation of the sex segregation of social institutions*. Signs, Vol 1, No 3, pp 15- 31.

Mellström, U (1999): *Män och deras maskiner*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.

Olofsson, J (2011): *Cut out to handle a ladder? Age, experience and acts of commemoration*. Nordic Journal for Masculinity Studies, Vol 6, pp 5–20.

Patel, R & Davidsson, B (2003): *Forskningsmethodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Philipson, S (2011): *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund: Studentlitteratur.

Sadri, G & Lees, B (2001): *Developing corporate culture as a competitive advantage*, Journal of Management Development, Vol 20, No 10, pp 853 – 859.

Schein, E (2010): *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

SFS 2003:778: *Lag om skydd mot olyckor*

SFS 2010:800: *Skollagen*

Svensson, P-G & Starrin, B (1996): *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Trollestad, C (2000): *Etik & Organisationskulturer - att skapa en gemensam värdegrund*. Stockholm: Svenska förlaget.

Trost, J (2010): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002): *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet: Elanders Gotab.

Wiener, Y (1988): *Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*. Academy of Management Review. Vol 13, No 4, pp 534-545.

Internetkällor:

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2014) *Jämställdhet i siffror*

Tillgänglig: <https://www.msb.se/sv/Insats--beredskap/Jamstallldhet--mangfald/Jamstallldhet-i-siffror/> (2015-03-10)

Räddningstjänsten Karlstadsregionen (2015) *Räddningstjänstavdelningen*

Tillgänglig: <http://raddningkarlstad.se/Om-oss/Raddningstjanst/> (2015-03-10)

Bilagor

Bilaga 1: Värdegrundsdokument



sid 1 (1)

Våra värdegrunder

Professionalism

Vi är till för medborgarna och ska uppfattas som professionella och ödmjuka i våra relationer.

Det innebär bl a att vi:

- Visar öppenhet och förståelse i våra möten
- Prioriterar rätt saker för att uppfylla uppdraget
- Är förberedda inför arbetsuppgifter och möten
- Anser att mångfald bidrar till att utveckla verksamheten
- Använder våra resurser på ett ansvarsfullt sätt

Respekt

Vi tror på allas lika värde och respekterar varandra och dem vi möter.

Det innebär bl a att vi:

- Tror på varandras vilja och förmåga att göra ett bra jobb
- Bjuder in till dialog
- Är lyhörda för varandra och för våra intressenters behov
- Visar tillit och förtroende för varandra
- Visar omtanke och vill varandra väl

Lärande

Vi ska vara en lärande organisation för att nå goda resultat. Därför är det viktigt att medarbetare och organisation ständigt utvecklas.

Det innebär bl a att vi:

- Bidrar med lösningar för att ständigt utveckla verksamheten
- Granskar och utvärderar vårt eget arbete
- Uppmärksammar ansträngningar och lär av misstagen
- Delar med oss av vår kunskap och lär av andra
- Tar ansvar för vår egen utveckling

Mod

Varje medarbetare ska känna ansvar och engagemang för uppdraget och helheten i organisationen.

Det innebär bl a att vi:

- Är engagerade i vårt arbete
- Är uppriktiga och aktiva i möten och diskussioner
- Ställer rimliga krav på varandra och tar tag i obehagliga frågor
- Känner och erkänner våra möjligheter och begränsningar
- Sätter gränser i samtal som är kränkande eller diskriminerande

Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Hur gammal är du?
2. Hur länge har du varit anställd på Räddningstjänsten Karlstadsregionen?
3. Beskriv dina arbetsuppgifter.
Vilka är dina mest centrala arbetsuppgifter?
4. Vad är professionalism för dig?
5. Kan du ge något exempel på när du upplever professionalism?
6. Kan du ge något exempel på när du uppvisar professionalism?
7. Hur arbetar ni med professionalism på arbetsplatsen?
8. Hur arbetar du med professionalism på arbetsplatsen?
9. Vad är respekt för dig?
10. Kan du ge något exempel på när du upplever respekt?
11. Kan du ge något exempel på när du uppvisar respekt?
12. Hur arbetar ni med respekt på arbetsplatsen?
13. Hur arbetar du med respekt på arbetsplatsen?
14. Vad är lärande för dig?
15. Kan du ge något exempel på när du upplever lärande?
16. Kan du ge något exempel när du uppvisar lärande?
17. Hur arbetar ni med lärande på arbetsplatsen?
18. Hur arbetar du med lärande på arbetsplatsen?
19. Vad är mod för dig?
20. Kan du ge något exempel på när du upplever mod?
21. Kan du ge något exempel när du uppvisar mod?
22. Hur arbetar ni med mod på arbetsplatsen?
23. Hur arbetar du med mod på arbetsplatsen?
24. Vilken värdegrund är viktigast för dig?
Varför?
25. Hur väl känner du dig förtrogen med räddningstjänstens värdegrunder?
Utveckla.
Hur har du informerats? Av vem? På vilket sätt?
Skulle du vilja ha mer information?
26. Hur omvandlar du värdegrunderna till handlingar i ditt arbete?
27. Hur bidrar värdegrunden i mötet med medborgaren?

Förklara.

28. Hur upplever du att värdegrunden efterlevs inom räddningstjänsten?
Hur märker du att dina kollegor arbetar efter värdegrunden?
Hur märker du att dina chefer arbetar efter värdegrunden?
29. Hur upplever du att värdegrunden bidrar till arbetsmiljön?
30. Hur arbetar ni med värdegrunderna inom räddningstjänsten? (Till exempel gruppdiskussioner, diskussionskort)
Vad får du ut av det?
31. Hur upplever du din möjlighet att påverka värdegrundsarbetet?
När? I vilka forum?
32. Hur skulle du vilja att man arbetar med värdegrunderna?
Förslag?
33. Kommentarer eller något du vill tillägga?

Bilaga 3: Informationsbrev

Hej,

Vi heter Sanna och Samantha och skriver C-uppsats i arbetsvetenskap vid Karlstads Universitet. Syftet med vår studie är att undersöka om det går att förändra en organisationskultur genom värdegrundsarbete, samt om det är en metod som kan användas för att utmana den mansdominerade kulturen inom räddningstjänsten. Detta kommer vi att undersöka med hjälp av enskilda intervjuer för att sedan bearbeta materialet och göra en kvalitativ analys.

Deltagandet är frivilligt och intervjupersonen har rätt att avbryta medverkan när som helst under intervjuens gång. Det finns inte några svar som är rätt eller fel.

Intervjun beräknas ta ca 40 minuter och kommer att dokumenteras med hjälp av ljudupptagning. Resultatet kommer att presenteras i uppsatsen. För att intervjun ska vara konfidentiell och spårbarheten låg kommer data att hanteras så att inga uppgifter som kan vara identifierbara att redovisas i uppsatsen. De som kommer ta del av transkriberingarna är vi, vår handledare och eventuellt vår examinator.