

Mats Alvesson  
[mats.alvesson@hhs.se](mailto:mats.alvesson@hhs.se)

Katja Einola  
[katja.einola@hhs.se](mailto:katja.einola@hhs.se)

Handelshögskolan i Stockholm

16 juli, 2022

## VÄRDEGRUNDEN SOM ETT VERKTYG I HUDDINGE KOMMUNS STYRNING – UTVÄRDERINGSRAPPORT

### 1. INTRODUKTION

Värdegrund är ett vanligt fenomen i Sverige, särskilt inom offentlig sektor. Är det en verksam del i effektiv organisationsledning eller handlar det mycket om önsketänkande och floskler? Hur är det i Huddinge? Här inrymmer värdegrunden *mod, driv, omtänksamhet* och *mångfald* som särskilda värden. Dessa föreskriver vilka värderingar som kommunen vägleds av – eller uttrycker att den skulle vilja vägledas av.

Vi, professor Mats Alvesson och Fil dr Katja Einola (Handelshögskolan, Stockholm), har författad denna rapport som underlag till kommunrevisionen som har att bedöma styrningens ändamålsenlighet och effektivitet i Huddinge kommun. Den bygger på granskning av dokument och intervjuer med ett antal anställda på olika nivåer, från förvaltningschefer till icke-chefer i olika delar av kommunen.

Rapporten behandlar huvudsakligen värdegrund som del i Huddinge kommunens styrning men den berör också en del angränsande områden som är viktiga i sammanhanget.

I uppdragsbeskrivningen från revisorn Klas Hamrin stod det att vi ska granska Huddinge kommuns arbete med värdegrunder med avseende på invånarnytta kontra kostnad samt att analysera och beskriva effekter/påverkan på invånarnas tillit för kommunen och den demokratiska samhällsordningen.

Vi har inte intervjuat (eller skickat en enkät till) invånarna för att granska hur de uppfattar kommunens värdegrund. Detta beror huvudsakligen på att efter ett antal intervjuer med medarbetare (varav många är också invånare i kommunen) förstod vi att värdegrunden är inte tillräckligt känd eller tillämpad inom organisationen för att kunna anses genomsyra aktiviteter i olika enheter eller leda direkt till någon större invånarnytta. När vi ställde frågan ”*tänker du att om vi pratade med invånarna, skulle de känna igen Huddinge värdegrunden i er verksamhet?*” var svaret ”nej” varje gång. Vi drog slutsatsen att det finns ingen anledning att inkludera invånarna i vår utvärdering.

Vi har emellertid utfört 23 intervjuer om hur ett antal chefer och medarbetare upplever värdet av värdegrundsarbetet i organisationen. Vi har också utifrån intervjuer noterat viktiga aspekter

av ledning/ styrning och chefsarbete i Huddinge kommun, både positiva och negativa, som angränsar till värdegrundsstyrning och som vi tycker är motiverat att lyfta fram. Denna rapport sammanfattar våra resultat.

Vår förhoppning är att rapporten kan bidra till ökad förståelse för Huddinge kommun som organisationen och ge stöd för beslutsfattande kring värdegrunds- och annat styrningsarbete i kommunen.

Vår rapport är strukturerad på följande sätt: 1) introduktion, 2) utredningsmetod, 3) värdegrundsarbete i Huddinge kommun, 4) värdeorden, 5) behövs värdeorden?, 6) att åstadkomma en samlad organisation, 7) chefsarbete och ledarskap, 8) betydelsen för kommuninvånarna, 9) rekommendationer och 10) sammanfattning.

## 2. UTREDNINGSMETOD

Vi har intervjuat 23 personer varav 9 chefer och 14 medarbetare i tre förvaltningar. Intervjuarna ägde rum mellan februari och maj 2022 och varade mellan 48 och 58 minuter. Citaten vi har valt att redovisa kommer från enskilda människor men är representativa och tydliggör punkter eller teman vi har sett är viktiga att lyfta fram.

Vår analys är kvalitativ och tolkande – vårt syfte var att bättre förstå värdet i nuvarande värdegrundsarbete i Huddinge kommun och se om värdegrunden genomsyrar verksamheten. Sådana icke kvantitativa frågor är svåra att besvara i enkät format. Istället är ett diskussion-baserat intervjuformat lämpligt. Vi utgick från en standardiserad lista med frågor vi använde som en ram (Bilaga 2) men avvek ofta för att bättre förstå våra intervjupersoners observationer och erfarenheter och vad de själva tyckte var relevant och viktigt. Ofta hade intervjupersoner inte så mycket att säga om värdegrunden (vilket är ett tecken på att den inte är så betydelsefull i vardagen för många) men hade andra funderingar om styrning, chefsarbete, verktyg, processer eller annat som verkade vara viktigt.

Deltagandet i intervjun var frivilligt – det är svårt att säga hur representativt urvalet av deltagarna var. Vi förklarade i början av varje intervju att vi var oberoende forskare och utredare, att intervjuarna var konfidentiella – och att uppdragsgivaren var kommunrevisionen. Vi tror att rädslan och brist på intresse i värdegrunden påverkade somliga intervjupersoner (och förklarar varför många inte ville delta) medan lojalitet med chef och arbetsgivare kanske påverkade svaren vi fick något – man uttryckte sig försiktigt eller sade sådant som är linje med anställningen. Vi har märkt att vissa är rädda att prata fritt och tyckte att delta i intervjun är känsligt (men de medverkade ändå för att föra fram att ändringar i arbetssätt behövs). Många säger direkt att de gör som chefen säger och understryker sin lojalitet mot arbetsgivaren. Andra hade ingenting att dölja och var tydligt trygga – de beskrev i varje fall sin relation med sin närmaste chef som bra, öppen och förtroendefull (detta gäller både chefer och medarbetare).

Syftet med vår forskningsrapport är att öka förståelse med kvalitativa metoder. Det går knappast att mäta om värdegrunder ger invånar nytta i förhållande till kostnad. Vår bedömning är ändå att informationen som vi fick via intervjuarna är av hög kvalitet.

Vi märkte tidigt att cheferna brukar vara mycket mer insatta i värdegrunden och tycka att den är bra och fungerar medan medarbetarna är mera kritiska och nyanserade. Vi har direkt ställt frågan till flera i verksamheten om de tror att invånarna (som inte jobbar i organisationen) känner igen Huddinge kommun som organisation i dess värden – och svaret har varit ”nej”.

Flera har spontant tagit upp medarbetarenkäter. De är ganska bra tycker flera, men ställer inte alltid ”rätta” frågor och det är ofta svårt att dra slutsatser som går på djupet. Det är viktigt att synliggöra resultaten av olika granskningar och enkät till medarbetarna som deltagit och visa att man (i HR/chefsposition) reagerar på den information man får – annars blir det lätt cynism och förtroendebrist som träder in. Samma gäller denna rapport. Deltagarna önskar få reda på resultat.

### 3. VÄRDEGRUNDSARBETE I HUDDINGE KOMMUN

#### 3.1. Sammanfattning av värdeordens betydelse för personalen

Ursprungliga revisionsfrågor som ingick i vår uppdragsbeskrivning och några kommentarer till dessa finns i Bilaga 1. Efter att ha analyserat vårt material är det svårt att ge enkla svar på vissa frågor. Dessutom hade många av våra intervjupersoner svårt att ge detaljerade svar för just värdegrundsfrågor—men hade annat att säga. Av denna anledning har vi valt att inte strukturera vår rapport utifrån ursprungliga frågor utan har arbetat växelvis mellan dessa frågor, intervjumaterialet och vår analys.

Sammanfattningsvis kan sägas att:

- 1) De nuvarande värdeorden är bra om man måste ha sådana ord (men mångfald är kanske ett undantag, då det inte passar in i ”gruppen”).
- 2) Orden ger inte mycket konkret mervärde för verksamheten och dagligt arbete och inget direkt medborgarvärde.
- 3) Det finns många olika initiativ, begrepp och dokument som konkurrerar med värdegrunden i organisationen och det är risk för överstyrning.
- 4) Cheferna brukar vara mer ”med” värdegrunds/ord tänkande, medarbetarna känner överlag ej till orden, de knyter möjligen ihop med medarbetarsamtal men inte med vardagsarbete, eller är cyniska och skeptiska (*”när folk hör här ’värdegrundsintervju’... flyr man”*).

Medarbetarna fokuserar hellre på lagen och den etiska koden eller praxis inom yrket. Man pratar också om ”moral” när man jobbar med personer som inte kan ta hand om sig själva som andra: dementa, funktionsförhindrade, etc. (*”är det moraliskt rätt att hantera personer som ”rullstolar” och inte människor med egen vilja och enda behov? Får en människa bestämma för sig själv om han vill eller inte dricka läsk även om det är dåligt för hälsan?”*). Här (i moralen/etiken) ser man mest motstånd mot att ”styra en kommun som ett privatföretag”.

Kommunens värdegrund uppfattas som perifer i relation till viktigare värderingsfrågor.

#### 3.2. Kärnvärden och värdegrund

Om förekomsten av värdegrund i Huddinge kommun råder en del förvirring. Detta ligger nog delvis i värdegrundsiden som sådan – det är svårt göra de ofta tre, fyra positiva, breda orden distinkta – men värdegrund trängs med andra försök att ge en övergripande riktning eller samlingspunkt.

*”Det finns inte en gemensam värdegrund för Huddinge kommun. Det är varje förvaltning som, med utgångspunkt i den etiska koden och för att stärka kommunens gemensamma kärnvärden, har utformat en värdegrund som är anpassad efter verksamhetens innehåll och brukarnas behov. Värdegrunden utgör m a o en del av Huddinge kommuns gemensamma värden som i övrigt består av kärnvärden och etisk kod som hjälper oss att sträva mot den politiskt fastställda visionen, efterleva det övergripande uppdraget och uppnå kommunens målsättningar.”*

Detta beskrivs i personalpolicy som godkändes av kommunfullmäktige den 8 februari 2016.

Förvaltningsledningar tog fram sin respektive mer specifika värdegrund runtomkring denna tidpunkt. Hur man arbetar med dessa kan variera betydligt mellan olika enheter:

*”Var och en av de nuvarande sex förvaltningarna har en egen värdegrund som presenteras på kommunens intranät. Hur processen för framtagandet har sett ut kan säkert variera mellan förvaltningarna, men gemensamt torde vara att respektive förvaltnings ledningsgrupp har haft en avgörande roll för dess slutliga utformning.”* (Högre chef)

Det finns således en **etisk kod** som säger att

- Vi bemöter varandra och våra invånare på ett jämlikt och likvärdigt sätt
- Vi följer lagar och regler
- Vi står fria från jäv och andra intresse-konflikter
- Vi värnar om yttrandefrihet och demokrati
- Vi använder offentliga medel på rätt sätt

Man för också fram **kärnvärden**, vilka i Huddinge lyder så här:

- **Vi är modiga**
- Vi vågar ta ansvar och vill ta för oss för att lyckas med vårt samhällsuppdrag. Vi vågar ta ställning i viktiga frågor och vi vågar söka nya vägar i vår strävan mot ett hållbart samhälle.
- **Vi driver utveckling**
- Vi bidrar till verksamhetsutveckling och driver samhällsutvecklingen framåt. Vi realiserar våra ord i handling och tar ansvar för uppdragen och driver dem i mål.
- **Vi är omtänksamma**
- Vi tror på våra medmänniskors förmågor och hjälper dem att växa. Vi tar ansvar för samhällsuppdraget och bryr oss om både människor och natur. Vi bidrar till en varm och öppen arbetsplats.
- **Vi bejakar och värdesätter mångfald**
- Vi möter varje människa med respekt. Vi vill att mångfald ska vara grunden för ett rikt och inkluderande samhälle. Vi ser möjligheterna i en stor variationsrikedom och uppskattar kontrasterna det medför.

Tanken är så att ”med utgångspunkt i den etiska koden och för att stärka våra kärnvärden utformar varje förvaltning en värdegrund som är anpassad efter verksamhetens innehåll och brukarnas behov”.

### 3.3. Några kommentarer till kärnvärdena

Orden låter ju tilltalande men är som brukligt i sådana här sammanhang rätt diffusa. Det blir också en förskjutning så att orden i precisionsförsök får en kanske oväntad innebörd. Mod blir en fråga om att ”Vi vågar ta ansvar och vill ta för oss för att lyckas med vårt samhällsuppdrag. Vi vågar ta ställning i viktiga frågor och vi vågar söka nya vägar i vår strävan mot ett hållbart samhälle.” Ta ansvar i någon mening ligger väl i uppdraget och frågan är hur ”våga” kommer in i bilden. Vilka viktiga frågor man tar ställning i blir förstas trivialt alternativt problematiskt i en politisk kontext där det för politiker är självklart och för tjänstemän nog är tabu att alltför tydligt ta ställning, om man nu inte tar ställning för vad alla andra tar ställning för men för detta behöver man väl ej våga. ”Våga” är väl snarast gå emot vad flertalet menar. Att våga söka nya

vågar i strävan mot ett hållbart samhälle kanske inte alla gånger är en fråga om att våga, utan snarare vad alla (säger att de) gör och få vågar väl inte göra detta.

Mångfald låter fint, men ofta är det motsägelsefullt. Vad händer med variationsrikedom ifråga om kärnvärden? Om någon menar att mångfald leder till konflikter, förvirring och att man drar åt olika håll – är detta en del av mångfalden? Hur ska man i skenet av kärnvärdena uppfatta någon som ”vågar” kritisera idén om det mångkulturella samhället (om detta nu är vad mångfalden handlar om)? Eller någon som menar att i de lättkränkta rike och i trygghetsnarkomanernas paradiset bör vi se upp med vurmande för omtänksamhet? Eller att mod och omtänksamhet ofta skär sig? Man kan också hävda att om mångfald och variationsrikedom och kontraster är bra, är det kanske ej så lyckat med kärnvärden och värdegrunder. De skulle kunna ses som mångfaldsreducerande och uppmuntra till likatänk. Eller att idén om ständig utveckling medför alltför mycket av ofruktbara förändringsförsök och modeföljande som t ex olyckliga reformer i skolvärlden, vilka tycks ha medfört en sämre fungerande skola?

Därmed ej sagt att man behöver hårdra dessa mer skeptiska tolkningar. Men de inneboende motsättningarna i de flesta värderingsformuleringar bör tas på allvar, när man fattar beslut i sådana här frågor, liksom förstås då chefer och andra arbetar praktiskt med dessa. Så och i Huddinge.

### 3.4. Styrningsförsök med bäring på värdegrunden

Enligt Huddinge.se arbetar man med en ”Organisationskultur baserat på *tillit*”. Här uppmanas särskilt chefer intressera sig för dessa frågor:

- Vad uppmärksammas regelbundet i vår verksamhet? Finns det något som vi borde uppmärksamma mer?
- Hur hanterar vi och vilken är reaktionen vid kriser, svåra tider och kritiska incidenter? Hur borde vi hantera dessa situationer?
- Hur fördelar vi våra resurser (personal, lokaler osv)? Hur borde vi fördela våra resurser?
- Hur agerar vi ledare som förebilder? Hur borde vi agera som förebilder?
- Vad belönar vi/ger positiv förstärkning till och hur? Vad borde vi belöna och hur?
- Vad bestraffar/tillrättavisar vi? Finns det något vi borde bestraffa/tillrättavisa och hur?

*Det transformerande ledarskapet* lyfts också genomgående fram på hemsidorna. Det uppges handla om att tydliggöra mål och förväntningar, vara en förebild, skapa gemensamma visioner, utmana och ifrågasätta, frigöra handlingskraft och uppmuntra och synliggöra. (Gem-hr-dialogkort-ledarskap-organisationskultur)

Vi noterar i dokumentationen av den styrning som kan kopplas till värdegrundsfrågor en viss chefscentrism, med stor tilltro att särskilt chefer och deras ledarskap är centralt – medarbetarna framträder därmed indirekt som mindre viktiga. Det heter att

”Medarbetare skapar verksamhet med god kvalitet som bedrivs på ett hållbart och kostnadseffektivt sätt.

Chefer i Huddinge skapar och utvecklar tillsammans med sina medarbetare en verksamhet som är hållbar, har god kvalitet och är kostnadseffektiv.

Ledarskapet skapar på ett tydligt och engagerande sätt förståelse för uppdraget, klargör och kommunicerar mål och åtaganden samt skapar och upprätthåller välfungerande arbetsprocesser”.

I mer specifik relation till värdegrunden lyfts arbetet med gemensamma värden fram. Chefer, som här antas syssla framför allt med *ledarskap* (och mindre med det dagliga: administration, operativa frågor och annat som brukar uppta större delen av chefers arbetstid) bör ställa sig frågor typ:

- Syns våra kärnvärden och vår värdegrund i mitt ledarskap? Om ja, beskriv hur det syns. Om nej, fundera på hur du skulle kunna visa det i ditt ledarskap.
- Ser jag mig som en förebild för mina medarbetare? Finns det olika sammanhang där det är lättare eller svårare?

Ledarskap uppfattas starkt präglade medarbetarskap, där bärare av det senare har en mindre roll och är förhållandevis passiva, beroende av chefens handlande.

- Hur kan jag som chef skapa förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap?
- Hur kan jag som chef skapa förtroende hos mina medarbetare?
- När och på vilket sätt samtalar vi om resultatet för vår verksamhet?

(källa: Gem-hr-dialogkort-ledarskap-personalpolicy)

Huddinge kommun följer här den allmänna normen i samhället, med en syn på chefer och medarbetare samt på ledarskap som ofta komma till uttryck i en tämligen likartad svensk och internationell ledarskapsindustri. Den är inte helt i linje med vad djupstudier av chefers ledarskapsförsök ibland kommer fram till (Alvesson, Jonsson, Sveningsson & Wenglén, 2015<sup>1</sup>). Här har chefer ofta svårt få riktigt gehör och medarbetarna är inte alla gånger så ledarskapsintresserade, även om administrativt chefskap ofta har sin betydelse. De ovan ställda frågorna är emellertid nog rimliga och kan bidra till en mer genomtänkt chefspraktik.

### 3.5. Övergripande vs förvaltnings specifika värdegrunder

I god modern organisationsanda har troligen Huddinge ett överskott på styrdokument och möjligen spretiga styrningsförsök. Det kan finnas skäl påminna om att en mångfald styrdokument ej leder till bättre styrning.

Några har svårigheter att veta *vilken* värdegrund vi vill veta om:

*”Vi har så många styrdokument här i kommunen så att jag behövde kolla vad vår värdegrund var innan intervjun”* (chef)

Ifråga om specifik värdegrund så hävdas det på hemsidan och även i någon intervju att man har förvaltnings specifika sådana men dessa är svåra att få syn på och refereras knappast alls i våra intervjuer. Sökningar på olika förvaltningar och värdegrund ger få träffar. I den mån

---

<sup>1</sup> Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S., & Wenglén, R. (2015). *När ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur AB.

förvaltningar har egna värdegrundsformuleringar tycks de föra en undanskymd tillvaro. Några intervjupersoner lovade skicka dessa till oss – men vi fick ingenting.

På Socialförvaltningens hemsida finns inget gemensamt om värdegrund, söker man på ordet kommer äldreomsorgen och ett par äldreboenden fram. Här konstaterar vi dock en tydlig uttryckt, gemensam linje i olika styrningsprinciper (lag -> äldreomsorg -> ett äldreboende).

1. Äldreomsorgens gemensamma värdegrund bygger på *lagen*: ”Enligt socialtjänstlagen ska äldreomsorgen inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och att de får känna välbefinnande” (5 kap. 4§ socialtjänstlagen 2001:543).

2. *Arbetet inom äldreomsorgen i Huddinge ska präglas av mening, respekt, trygghet, kunskap och gott bemötande. De fem värdeorden är utgångspunkten i äldreomsorgens värdegrund.*

*Vi diskuterar kontinuerligt vårt arbetssätt med varandra för att se till att vi alltid följer värdegrunden i mötet med våra kunder och deras anhöriga”* (<https://www.huddinge.se/stod-och-omsorg/aldreomsorg/vardighetsgaranti-for-aldreomsorgen-i-huddinge/#artikel-2>)

3. Ett äldreboende anger att ”Vi arbetar efter äldreomsorgens gemensamma värdegrund som bygger på respekt och gott bemötande samt att få de boende att känna trygghet och mening med tillvaron. All personal har ett gemensamt ansvar för alla som bor hos oss.” (<https://www.huddinge.se/stod-och-omsorg/aldreomsorg/korttidsplats-vaxelvard/stortorps-korttidsboende/>)

Här kan noteras att någon direkt koppling till kommunens värdegrund saknas, även om omtänksamhet förstås är med finns inget om mod, driv eller mångfald.

I detta fall hävdas att värdena genomsyrar hela organisationen – när det gäller dokumentation i alla fall. Men följer man samma principer i praktiken? Är välfungerande processer på plats för att äldreboendet kan arbeta efter äldreomsorgens *gemensamma värdegrund som bygger på respekt och gott bemötande samt att få de boende att känna trygghet och mening med tillvaron* – på riktigt? För att veta borde man fråga boende och deras anhöriga och jobba med dem *kontinuerligt*. Vad tycker de? Praktiseras det som uttrycks i formella dokument? Har äldreomsorgen processer på plats för att ta hänsyn till vad de äldre själva och deras anhöriga tycker om service och kvalitén i hänseenden som är viktiga för dem?

Hur är situationen i andra enheter och förvaltningar?

Är vad som är skrivet i linje med vad som görs i praktiken? Hur vet man? Sådana frågor är viktiga och bör tas på allvar för att olika värdegrunder kan genomsyra verksamheten.



## 4. VÄRDEORDEN

Styrningen uppges gå ut på att kärnvärden situationsanpassas till och förstärks av förvaltningsspecifika värdegrunder, vilka då borde stå för det mer operativa och möjligen verkningsfulla. Men få tycks uppfatta det så utan ser värdegrunder och kärnvärden som samma sak. Och refererar till kärnvärde-orden på förfrågan om värdegrunder. Flertalet icke-chefer verkar ej känna till värdegrunden, i alla fall är de ingående orden inte något som man funderar på.

### 4.1. Orden som ingen är emot

Kärnan i värdegrunden är orden ”mod, omtänksamhet, driv och mångfald”. De är ord som ingen är *emot*.

Många tycker att det är bra val av ord (om man nu väljer jobba med några särskilda ord). Tre av orden passar bra ihop. *Mod* för att våga, *omtänksamhet* för att man tänker två gånger hur man är modig och *driv* för att få saker och ting gjort. Det finns många alternativa ord, till exempel för mod: att ha engagemang, att ha integritet, att följa lag... Mångfald står lite utanför. Den är redan i den etiska koden. En intervjuperson ger följande förslag:

*”Olikhet är ett bättre ord än mångfald... lättare att jobba med i praktiken och nyttigt... så att människor inser att vara olika behöver inte vara fel. Enkla, vanliga ord är bra, inte dessa larviga som mångfald vilket alla använder. Olikhet - hur jobbar vi med det här? Inte bara genusfrågor och etnisk bakgrund och sådant... men folk kan vara lika/olika på många sätt”.*  
(chef)

”Olikhet” som ord är bredare än mångfald, präglas inte av samma hype i samhället och är kanske lättare att jobba med i vardagen.

Många upplever att man är ganska svaga på driv i kommunen. Om detta gäller Huddinge specifikt eller en mera allmän brist i offentliga Sverige är svårt att säga.

En del anställda menar att orden passar bra ihop: man ska vara modig, men ibland skapas konflikter eller missnöje då man är modig, då ska man vara *både* modig och omtänksam och ta hänsyn till andra (medarbetare eller invånare). Ibland måste man välja bort omtänksamhet för att vara modig – eller vara modig på ett omtänksamt sätt. Detta kräver reflexivitet – att man tänker om hur man själv tänker, ifrågasätter antaganden och granskar situationer utifrån olika synpunkter. Driv behövs för att få saker och ting (som förändringar) gjorda. Mod och omtänksamhet räcker inte. Driv är det av värdeorden som saknas oftast i kommunen, tycker flera medarbetare. Om man ska satsa på ett ord eller aktivitet inom värdegrundsfloran som ett antal finner relevant att förhålla sig till, skulle det troligen vara ”driv”.

Vissa som vi intervjuade tycker att orden tillämpas bra och att man bör fortsätta med att använda dem. Några tänker att man ska jobba mera med värdegrunden och värdeord och att göra dessa mera levande i det dagliga arbetet.

Det var flera som menar att orden idealt ska inte vara bara ord, utan bilder, berättelser och en del av praktiken, en del upplever en brist i att knyta orden ihop med praktiska exempel från verksamheten. Det är så man ska arbeta med orden på bästa sätt. Problemet är att orden har kommunicerats statiskt – bara som enskilda ord utan större mening (utanför sfären av sådant som man förväntas hålla på med: ”visst ska det vara en värdegrund”) för dem som jobbar i Huddinge. Få verkar komma ihåg dem utan att ”studera” dessa innan intervjun.

#### 4.2. Vaga, ospecifika ord

Vissa intervjupersoner påpekar att knappast någon skulle hålla på motsatsen till värdeorden: feghet, sänkt tempo, hänsynslöshet eller homogenitet på arbetsplatsen? Orden är också lätta att tillämpa (om man nu försöker) för de är vaga, öppna och generella. En kurator, lärare, miljöinspektör, sjuksköterska, chef, medarbetare, barn, vuxen... alla kan vara, till exempel, modiga på sitt och kanske minimalistiskt sätt, typ man är ”modig” om man försöker göra något på ett nytt sätt.

Aktuella ord är dessutom generella för alla människor – det är oklart hur de kan precis spegla Huddinge kommun som en organisation inte lik andra (t ex Botkyrka, Haninge, Solna, etc.)? Är man mer modig, omtänksam etc i Huddinge än t ex Haninge kommun? Eller jobbar människor i Huddinge mer målmedvetet och specifikt ifråga om driv och mångfald än på andra håll i landet?

#### 4.3. Orden är svagt synliga i det dagliga

Värdegrunden präglar knappast aktiviteter – åtminstone inte när man går på djupet, in på meningsnivån och reflekterar. Orden tillämpas inte i det dagliga arbetet på riktigt, utan de används i medarbetarsamtal eller i grupparbete på arbetsplatsträffar som sker årligen (eller inte alls). Värdegrund blir ett sidoprojekt, kanske en slags chefsritual. Några tycker att man ska antingen jobba mer aktivt med orden eller låta bli och fokusera på annat förbättringsarbete, till exempel med att skapa mera tid för medarbetare att umgås och prata om vad som är viktigt i vardagen för att lösa konkreta problem.

Värdeorden och hela begreppet används mest av chefer, inte så mycket av medarbetare. Chefer kan prata om att de stödjer värdegrundsarbete som del i sin *lojalitet* mot arbetsgivaren – det blir då inte så tydligt att de riktigt tror på dessa ord eller finner det angeläget söka arbeta med dem. Ingen är fientlig mot värdeorden som sådana, men de verkar ofta sakna verklig betydelse i det dagliga arbetet. Den här meningen kommer upp ofta:

*”De är inte slagorden för hela kommunen, liksom. Ingen går kring och säger att jag ska vara driven eller omtänksam”.* (medarbetare)

En del menar att värdegrunden nämns vid enstaka tillfällen medan andra aldrig möter den:

*”Vi pratar om orden i medarbetarsamtal och i en större forum en gång om året där vi delas i små grupper och pratar om ordens betydelse.”* (medarbetare)

*”I min enhet har vi aldrig jobbat direkt med orden.... Jämställhet och sådant vad det nu var. Det är problemet jag har alltid haft med värdegrunden, alltid dessa gamla vanliga ord!”* (medarbetare)

Orden är väldigt generella och kan tillämpas på olika sätt. Detta är i viss mening bra för verksamheter i olika avdelningar är så olika, men också svårt att veta vad som är meningen bakom och med orden. Det finns olika perspektiv hur orden ska tillämpas. Ska man själv vara modig eller få barnen i skolan, t ex, att vara modiga?

*"Mitt jobb är mera att få eleverna att vara modiga! Det är vi som ska ställa vissa värden i eleverna, ställa krav på dem".*

Medarbetarnas fokus är på verksamheten, inte den större organisationen – även då man tänker på värdegrunden:

*"Jag tänker att mitt jobb är att vara omtänksam mot elever! .... men är det så att vi pratar om medarbetare nu, eller vad menar du"?* (medarbetare)

*"Du kan orden bättre än jag"!* (medarbetare med skratt då jag bara nämnde orden)

Lagen som det allra viktigaste styrdokumentet kommer upp ofta. Att den följs är en självklarhet. Det gäller även värdegrundsorden som vissa upplever som självklara och därför onödiga:

*"Orden är lite samma sak än att säga; var rimlig, var en schysst och bra person.... det är ganska självklart för mig om man bara kan diskrimineringslagen, till exempel."* (chef)

*"Jobba mera med värdeorden eller ta bort!"*(chef)

*"Dessa ord... Det är saker som jag jobbar med omgående, men ingen har berättat för mig att jag ska göra det"*

Någon ser ett möjligt värde av värdeorden för de med utländsk bakgrund:

*"Orden behövs kanske om man inte är uppväxt här i Sverige i alla fall."* (medarbetare)

Men i huvudsak uppfattar de flesta värdegrunden som perifer och ger föga.

#### **4.4. Förhållningssätt till de specifika orden**

Vad betyder då de fyra specifika värdegrundsorden för de kommunalanställda?

##### *Mod*

Att vara modig betyder för våra intervjupersoner bl a att våga säga upp en medarbetare om det behövs, att ändra rutiner om dessa är dåliga, att påpeka att lag inte följs, att ställa upp för en förälder för att skydda barnet...också att kunna vara norm kritisk, men då behövs en kultur av "högt i taket" på riktigt.

Andra behöver ha mod på agendan, inte vi (!):

*"Vårt jobb går ut att vara modig, vi måste fatta beslut. Vi behöver inte mod i skrift men kanske bra för andra arbetsgrupper...?"*

Härmed tangeras ett allmänt problem, ”vi” har överlag fina värderingar men det kan vara så och så på andra håll. Angeläget vore kanske reflektion över egna tillkortakommanden och behov av förbättring men det märker vi inte mycket av. Brist på driv inom kommunen är något av ett undantag, men det tycks för intervjupersonerna främst gälla helheten eller andra, inte så mycket en själv.

### *Omtänksamhet*

Omtänksamhet är för en del närmast ett lagom-ord, dvs ej så distinkt.

*”Botkyrka hade en slogan ”Långt ifrån lagom” ...men vi är precis motsatsen. Våldigt lagom”.*

*”Omtänksamma är vi... men vi saknar driv!”*

Inte mycket tyder på behov av att särskilt uppmärksamma omtänksamhet inom kommunen, i alla fall inte på bred front.

### *Driv*

Liksom för många andra värdegrundsord kan de för många betyda lite allt möjligt:

*”För mig betyder det här:*

*Att ha motivation och att fråga efter och få stöd, att chefen och medarbetare bryr sig om mig. Att man lyssnar och diskuterar och att vi får argumentera tillbaka även om chefen bestämmer, tala ut sina idéer även när vi har dåliga idéer för dessa skapar tillit och kan sparka nya tankegångar.*

*Att man tar in alla idéer – även om dåliga eller orealistiska.*

*Att känna sig inkluderad i verksamheten och beslutsfattande.*

*Att lyssna tar tid av management, men bra att det görs. Visar respekt.”*

Här blir det en blandad kompost av rätt olika innebörder, alla positivt laddade.

Som nämnts upplever en del en diskrepans mellan ordet och praktiken i kommunen: driv präglar knappast verksamheten enligt många.

### *Mångfald*

Ingen som vi har intervjuat är emot ordet mångfald men det ter sig för många ganska vagt, t o m än mera så än de andra signalorden:

*”Vad är mångfald – vet inte?!”*

*”Betydelse för signalering: ”jag vet att mångfald är viktigt här för att man har valt ut detta ord som sitt värdeord”.”*

*”Svårt att prata om mångfald, det är inte svarta eller asiatiska i mitt yrke eller arbetsgrupp, inte äldre heller - vi har alla samma bakgrund.”*

*”Ibland har vi problem att hitta utbildade personer i mitt yrke. Man måste jobba med kulturen och kommunala höga chefer måste tala med andra höga myndigheter för att få mera mångfald i mitt yrke (miljöskydd)”*

*”Mångfald får mig att tänka på invånarna – vi måste kunna möta människor som har väldigt olika bakgrunder”*

*”Man måste börja med sig själv, att vara öppen för förändring - det är mångfald för mig”*

*”Inte mycket att säga om mångfald har jag men det är bra att ha annars missar man olika perspektiv”*

De olika värdeorden blir för åtskilliga närmast en projektionsyta – allt positivt kan läsas in.

#### **4.5. Vad görs med kommunens fyra värdegrundsord? Bidrar dessa ord till en positiv styrning?**

Intervjupersoner menar att det är viktigt att väva ihop gemensamma värden. Orden i sig åstadkommer ingenting – gärningar och handlingar behövs. Några framhåller värdegrunden som ett stöd:

*”Det är bra att ha styrdokument – hur man ska tänka och bete sig på arbetsplatsen. Mycket är ganska självklart. Vad sägs är egentligen: Var rimlig, var en schysst och snäll person.”*

*”Det är bra att vi har värden i skrift - inte alla har vuxit upp i Sverige.”*

Men samtidigt är många skeptiska och menar att de ej gör någon skillnad:

*”Själv tycker jag att det är löjligt med värdeorden”*

*”Vi har en rollup eller en affisch med orden någonstans, tror jag. Med det är inte någonting man tänker på, liksom slagord”*

*”Man går inte omkring och säger eller tänker att jag ska ha mod eller tro på mångfald, det är inte så vi jobbar”*

*”Vi tänker att det är viktigt att varje barn ska lyckas. Det är det som styr mig och jag tänker på”*

*”Viktigast att känna lagen och följa dessa”*

En utmaning är att göra orden *levande* och här är frågan hur viktiga de specifika orden är. Ibland antyds att dessa är närmast en omväg eller distraktion i förhållande till vad som är viktigt.

*”Vi möter människor i vårt arbete – det är hur vi möter människor som är viktigt. Till exempel att alla barn får lämplig skolning och får hjälp om de har problem. När vi lyckas gör vi vårt jobb. Det är det vi ska tänka på och det är det som är viktigt”*

Orden säger inte så mycket betonar flera.

*”Det skulle ha varit exakt likadant utan orden. De säger ju inte så mycket: du ska vara modig, omtänksam och ha driv...”*

*”De (orden) vill säga att du ska vara lojal mot din arbetsgivare”*

*”Jag är lojal mot min arbetsgivare så jag accepterar orden”*

Det senare uttrycks av en högre chef. Någon större entusiasm för värdegrunden tycks ej finnas men de kan ibland användas som en retorisk resurs. Vid övertalningsförsök kan man kanske få lite extra uppbackning genom att vända något värdegrunds-(kärnvärdes)ord åt rätt håll.

Inom skolans område hävdar en del att man styrs av barns och ungas behov och att läroplanerna och skollagen är det centrala. Värdegrunden uppfattas ha marginell betydelse. Det hänvisas till annan förvaltning med kanske oklarare formell styrning där värdegrunden möjligen är viktigare.

#### **4.6. Finns det konflikt mellan orden?**

Den möjligen värdesatta mångfalden i form av direkt uttryckta olika uppfattningar om värdegrunden verkar inte utmärka samtal inom kommunen. De flesta accepterar vagt värdegrunden, många är ointresserade, en del finner det löjligt att hålla på med sådant. Öppen diskussion synes ovanligt.

Kanske har mångfald mera att göra med den etiska koden, inte så mycket med värden, även om många nog har svårt separera de olika ideal-markörerna? Man kan ha eller agera med driv, mod eller vara omtänksam... men mångfald är en större och annan typ av begrepp. Det framstår inte som om mångfald – eller brist därpå – uppfattas som ett problem eller något det finns anledning intressera sig för.

*”Vi har satsat på en fördomsfri rekrytering. Etnicitet, kön, funktion förhindrade... allt möjligt... det börjar synas nu”*

*”Vi måste kunna bemöta invånare med olika kunskaper i svenska på ett värdigt sätt.”*

En del personer betonar samspel mellan orden:

*”Man måste vara modig, t ex när man har korrigerande samtal med medarbetare, men lägga upp det hela med omtanke”*

*”Drivkraft och engagemang är viktigt också... men mod vill säga att du kan ifrågasätta till exempel en dålig arbetsrutin”*

Mod ges en ganska mild innebörd och tycks accepteras utan att vara generativ.

*” Att vara modig både i det lilla och stora, att kunna utmana sig själv”*

*”I våran yrkesgrupp...mod ingår i arbetet...vi jobbar så automatiskt men det är bra för andra arbetsgrupper”*

*”Integritet och mod går ihop. Det finns många möjliga ord...”*

Enstaka intervjupersoner är mer specifika, t ex någon som exemplifierar mod med att: *”Att våga ta in konflikter, t ex att göra slut på trash talk i lunchrummet”*

Då orden är vaga och har lite av gummi-karaktär kan man förhålla sig till dessa utan att intressera sig för konflikter eller motsättningar mellan dom. Om ord används lite skarpare framträder lätt värdekonflikter. Ett visst värde innebär normalt att något annat nedprioriteras. Om t ex mod och driv tas på allvar, kanske det ofta går ut över omtänksamheten.

#### **4.7. Alternativ eller parallella aktiviteter för värdeord**

Det finns naturligtvis en mångfald alternativ till valda värdegrundsord. Vid intervjuer framträder bl a alternativa principer och verksamhetsnära slagord.

Tre principer är viktiga riktmärken som nämns ofta i intervjuer: *ekonomi, service och hållbarhet*, vilka också styr tänkandet. (Inte så många nämnde hållbarhet, främst de som jobbar med miljöfrågor). Att tjäna invånarna hävdas vara starkt för medarbetarna och chefer, men *”nu styr ekonomin”* är tydligen en vanlig uppfattning just nu.

Verksamhetsspecifika styrdokument, motton, yrkesidentitet och etiska ideal är också starka. Många betonar vad man gör och förväntas åstadkomma som centralt. Detta tycks för många utkonkurrera värdegrund som viktigt för förhållningssätt i arbetet. En del framhåller slogans:

*Vi är här för att ge service!*

*Varje barn ska lyckas!*

Dessa slogans verkar vara omtyckta och tycks fungera inspirerande för en del, även de också upplevs som lite fluffiga (dock i mindre utsträckning än de fyra allmänna värdeorden).

Yrkesetik och lagar betonas av många:

*”Det finns etiska och moraliska värderingar som är starka för oss i verksamheten. Men stort sett, lagstiftning är vår värdegrund, tycker jag”*

*”Jag börjar med min yrkesidentitet som kopplas till lagen för vår verksamhet”*

*”Läroplanen är bra och vi följer den”*

*”För mig är det viktigt att vi inte betraktar människor som rullstolar”*

*”Värdegrund är vad vi har skrivit ner. Etik är annat. Här är etik eller även moraliska frågor starka... vi tar ju hand om funktionsförhindrade människor som kan inte försvara sig själva. Allt är förankrad i lagstiftningen och det yrket vi har valt, att ta hand om andra”*

*”Den etiska koden som inte är skriven är väldigt stark”*

Mycket konkurrerar om de kommunanställdas uppmärksamhet och förhållningssätt och härvidlag blir etik, lagar och slogans för många viktigare än värdegrunden.

#### **4.8. Är orden levande?**

Enligt en del bedrivs ett visst arbete med kärnvärden och de fyra orden, men detta synes vara begränsat och sätter inte så stora, om några avtryck. Flera hävdar att det blir ganska abstrakt och det råder en stor skillnad mellan ord och handlingar. Orden i sig har ingen betydelse.

Orden finns – men *so what?* Vad innebär orden för varje medarbetare och vad de leder till är det viktiga. En del försöker vid vissa tillfällen påminna om värde-orden

*”Hur chefer jobbar i vardagen gör skillnaden. Inte orden. I min enhet går personal policy igenom varje år. Alla läser policyn och lyfter upp vad som är viktigt i medarbetarsamtal”.*

*”Minst en gång per år tar vi i min avdelning dessa ord och pratar igenom våra värden i mindre grupper”*

*”Viktigt att bestämma vad ska göras när folk avviker från värden”*

I en del fall försöker man således förhålla sig till och arbeta med värde-orden. Dock är inte alla övertygade om att de valda orden har något särskilt värde för verksamheterna ens inom de delar av kommunen där man tar upp dess.

*”Det finns andra ord som skulle kunna passa lika bra”*

*”Jag kan inte säga om värdegrunden är levande i olika organisationer och vardagen”*

*”Jag kan inte svara för någon annan förvaltning – vi är så olika”*

*” Risk att det tunnans ned med orden: folk lämnar kommunen, nya kommer in”*

För en del används värdeorden ibland – typ årlig diskussion men för många verkar de inte göra någon skillnad. Som framträder av tidigare avsnitt känner många inte till orden och är inte intresserade.



## 5. BEHÖVS VÄRDEGRUNDEN?

Vi har i viss mån kommit in på frågan om värdegrundsord behövs.

*”Skulle kanske saknas om dem inte fanns...”*

*”Vad är mod eller driv? ... vi behöver ha tydliga bilder om vad det betyder”*

*”Orden ska vara lärande... vi kan också jobba mot barn och familjerna. För mig ska orden vara lite högre än vad vi är just nu”*

*”Ord är bra men vi har inte så mycket möjlighet att jobba med dem”*

*”Några tror på sånt här väldigt starkt, inte jag. Men orden stör mig inte heller, bara att man inte går på barrikaderna för sådant här”*

*”Om man jobbar mot rasism är det inte orden som ’mångfald’ som fungerar bäst, utan öppen diskussion för att kontrastera olika åsikter även om någon då stormar ut ur rummet”*

Någon tycker att

*”Jag tycker att vi ska jobba mera med orden!”*

Medan flertalet andra ej har denna uppfattning. Det finns också folk som är ganska neutrala inför värdegrundens varande eller icke varande.

*”Det finns en viss skillnad mellan ”need to have and nice to have”. Orden är ”nice to have” men jag skulle inte satsa enormt mycket resurser för att genomföra dem”*

### 5.1. När/hur används värdeorden?

Värdegrunden används som framgång ej så ofta, när så sker är det vid mer formella tillfällen, typ anställningar och medarbetarsamtal.

*”Vi använder orden när vi anställer nya personer, för att ge dem riktning om vad som är viktigt när man jobbar här”*

*”Orden används i medarbetarsamtal, kanske någon gång med medarbetare, men inte ofta”*

*”I min enhet arbetar jag inte alls med värdeorden, det är verksamheten, konkreta mål och krav som styr”*

*”Jag tycker arbetet med sådana ord är för fluffiga och att vi ska inte satsa resurser på det”*

*”Jag tycker att vi ska göra mera av orden, eller låta bli”*

*”Orden fungerar bäst med vissa vardagliga problem eller situationer, att berätta berättelser som är anpassade till situationen, liksom”*

*”Jag använder ’mod’ väldigt mycket. Inte andra ord på riktigt”*

*”Vi använde orden när dem var nya och vi hade energi för det. Mindre nu, och många som var här då jobbar inte i Huddinge numera, så detta arbete har vattnat ner”*

*”Vi jobbar med värdegrunden i chefsgruppen – inte på riktigt med andra”*

Värdegrund blir lätt en chefsaktivitet. Chefer vill gärna utöva ledarskap – vid sidan av de administrativa och operativa uppgifter som lätt dominerar – och känner lojalitet med arbetsgivarens uttalade krav och här passar värdegrunden ganska väl in. Utanför chefsritualistiska sammanhang och för flertalet medarbetare blir värdeorden sällan något som används eller gör någon skillnad för arbetet.

## **5.2. Mål (kvalitet eller/och effektivitet?)**

En del skulle gärna byta ut värdegrundsorden mot mer arbete med konkreta mål och kanske tydligare besked om t ex ekonomi. Nu vet alla att det är en nyckelfråga men hur ska de själva göra? Vissa tycker att om man jobbar med kvalitet så följer ekonomin.

*”Tydlighet i målsättning skulle gå långt – inte så just nu”*

*”Lagen trattar ner in i verksamheten väldigt tydligt, men om vi försöker tratta ner något som är för fluffigt som dessa värdeord, blir det bara konstigt och inte särskilt effektivt”*

*”Just nu är det effektivitet som kommer först – det har jag förstätt från ledningen, kommunikation om det är inte så direkt men ändå tydlig”*

*”Nu tolkar jag att det är dags för att spara pengar”*

*”Det är en skillnad mellan att kunna bo ensam ’så länge man vill’ eller ’så länge man kan’. Vi har varit stolta över vår service som har hög kvalitet men nu har dem sett att jämfört med andra kommuner tar det för mycket pengar. Det gäller ’så länge man kan’ nu. Och det är förstås ett kvalitativt beslut man måste ta fall för fall”*

*”Själv är jag helt övertygad om att om vi jobbar med kvalitet – så följer effektivitet!”*

Dessa utsagor kan tolkas som att konkret bra praktik – och vad det är kan förstås diskuteras – borde stå mer i centrum än värdegrundsord. De senare har rätt lite bäring på kvalitetsfrågor: man kan ju uppmuntra mod, driv, omtänksamhet och mångfald utan att själva effektiviteten eller kvaliteten blir bättre.

## 6. ATT ÅSTADKOMMA EN SAMLAD ORGANISATION

En vanlig tanke med värdegrund är att söka samla en organisation och motverka fragmentering. Det är svårt se något distinkt ifråga om kärnvärden som fungerande integrativ kraft.

Ett problem är här svårigheter av att få ihop ett gemensamt förhållningssätt och uttrycka detta. Personalen är fokuserade på sina enheter och arbeten och inte så intresserade av generella, kommunövergripande värdeord. Invånarna är endast i begränsade frågor intresserade av något Huddinge-specifikt – typ skattenivå, särskilda satsningar som endast innefattar en del av en förvaltning – så inte så lätt få ihop en koncern med hjälp av värdegrund eller liknande.

### 6.1. Koncerntanke

Kärnvärden är ett politiskt beslut. Vi har förstått att nuvarande kommundirektör tycker koncerntänk är viktigt. Och vill att alla ska uppleva att man är en del av en större helhet. Till detta hör att ett invånarperspektiv är viktigt och att man tänker sig att invånarna är intresserade av en distinkt, gemensam bild av kommunen.

*”Det finns koncerntanke – men invånarna ser inte någon gemensam bild ännu. Som till exempel Ikea som vi har här i Huddinge. Viktigt att jobba mot invånarna också.”*

*”Nu med vår nuvarande kommundirektör är koncerntanke viktigt”*

*”Vi håller på att centralisera – bra att tydliggöra processer”*

*”Alla är inte nöjda – stora förändringar för många”*

*”Kommunen växer snabbt – en stor utmaning även för beslutsfattarna, politiker”.*

*”Vår bild är väldigt vag. Vilken skillnad finns det mellan Haninge och Huddinge? Vi behöver ha en bättre bild”*

Flera intervjuade påpekar att det finns många försök att åstadkomma den typ av styrning som värdegrunden representerar och att dessa drar åt lite olika håll, beroende på vad man sysslar med.

*” Vi har många konkurrerande initiativ i olika förvaltningar. Till exempel, konkurrens mellan ’pedagogisk plattform’ och ’värdegrunden’”.*

*”Alla chefer uppfattar orden på sitt sätt. Detta är även nödvändigt – för varje förvaltning och arbetsgrupp har sina egna utmaningar och jobbar med värden på ett visst sätt”.*

Medan Huddinge uppfattas som ”lagom” tycks lite mer flärdfulla slogans som ”Tokig i Säter”, och ”Botkyrka: Långt från Lagom” väcka entusiasm hos en del. Detta betyder förstås inte att slogans är bra för verksamheten: att något låter bra och gillas är inte detsamma som att det leder till goda effekter. Men vi kan notera att Huddinges försök att åstadkomma integration av den kommunala verksamheten inte är helt framgångsrika.

## 6.2. Ett historiskt problem i Huddinge: en kultur av ”lagom”

Det kärnvärdeord som många tycks fastna för är ”driv”. Det är kanske inte unikt för Huddinge, men flera tycks se låg grad av driv som en brist.

*”Vi var omtänksamma redan tidigare, det har funnits väldigt länge... men vi måste höja ambitionsnivån -- och det har med mod och driv att göra.”*

*”Vi brukade skoja att Botkyrka hade en mission: Långt ifrån lagom! Vi i Huddinge har haft motsatsen, en kultur av lagom tidigare. Det vill säga att vi var nöjda med tillvaron, det verkade lunka på... men nu ska vi förändra – vi är en för stor kommun för att inte vara drivande”.*

*”Vi har inte haft en kultur av rädsla utan brist på ambition”.*

*”Driv är extra viktigt i Huddinge för visionen för Huddinge är att vara en av tre mest populära kommuner att bo, arbeta och besöka (verka?) i Stockholms län. ”*

*”Vi måste göra mera än att förvalta om vi vill locka t ex flera företag till Huddinge. Vi behöver en tydlig förändringsfokus. Och det tar driv! Driv är ordet som är mest kopplat till vår vision.”*

*”Det är driv som är dynamiskt, inte mod eller omtänksamhet.”*

*”I min mening är driv det allra viktigast värdeord – för att driva förändring”.*

*”Vi växer fort och behöver locka firmor hit – går inte bara med omtänksamhet. Vi har alltid varit omtänksamma. Det är bara bygga på det och föra in driv och mod”.*

Detta skulle innebära att driv inte direkt är ett viktigt existerande värde för kommunen, men att det uppfattas som angeläget att förbättra sig härvidlag. Mångfald, omtänksamhet och mod upplevs som ok och kanske som mindre angelägna att arbeta med. Ett mer fokuserat drivprojekt kunde vara värt att överväga, i de delar av kommunen ökat driv synes viktigt – medan man kanske kan slopa andra värdegrundsord. Vad som menas med driv behöver då förstås utredas.

## 6.3. Svag Huddinge identitet

Det kommer också upp att Huddinge inte upplevs ha någon särskild identitet.

Att jämföra kommuner i Stockholms län (Typ: ”vi ska vara bland tre bästa kommuner i xyz ...”) är kanske inte effektivt heller. Exempel: Stockholm är dominerande i regionen (så blir Huddinge som en ”förort” utan centrum eller stark identitet) och Österåker eller Sigtuna har inte alls likadana utmaningar eller situation som Huddinge (eller tvärtom).

*”Huddinge har ingen identitet. Jag har bara tänkt ’Stockholm’ när jag jobbar här, i det här kontoret. Jag bor i Stockholm. Stockholm fastnar i tänkandet på människor. Förvaltningen kan ha en viss identitet, kanske”*

*”Man vet inte vad Huddinge är för någonting, svårt att fixa med ord”*

... och att det inte finns tydliga mål och vem som styr:

*”Det är lite oklart här vems vilja är det vi driver igenom här i Huddinge... ibland känns det lite för tjänstemannastyr. Jag skulle själv vilja se att det är den politiska viljan som styr... inte vi som kör policy”*

*”Stora ord, mycket svåra att konkretisera. Jag vet inte så väl vilka mål vi har. Svårt att mäta hur vi lyckas när man inte har tydliga mål”*

*”Jag är en kvantitativ människa och tycker om att sätta siffror för någonting, sådana här begrepp om värden eller ord är lite konstiga för mig”*

Många uppfattar Huddinge som oklar i termer av distinkthet. Värdegrund som möjligt försök att skapa något kommunspezifikt tycks ej ha haft någon identitetsskapande effekt.

*”Huddinge kommuns värdegrund är svagt förankrad. Man kan inte ens komma ihåg orden!”*

*” Man skrattar och driver lite kring det”*

*”Delaktighet är det viktiga ordet inom det sociala”*

*”Jag förstår att högre chefer vill skapa någonting som binder oss ihop... ett svårt jobb! Jag ser inte att det är just mod, omtanke och driv som skiljer dem som jobbar i Huddinge kommun från andra”*

Men:

*Jag tycker att i Huddinge är vi väldigt duktiga på att fokusera på kärnuppdraget”*

*”Vi är väldigt pragmatiska – och det är bra!”*

Om det senare är ”sant” eller inte är svårt att säga, alltid en risk för att man överdriver egna dygder och saknar insikt om hur bra eller dålig man är i förhållande till andra. Det kan dock vara så att mycket fungerar bra, även utan en kommunal-specifik identitetskänsla eller lyckade försök att integrera verksamhetens olika spretiga delar.

#### **6.4. Värdeord eller kulturfråga?**

En vanlig idé är att gemensamma värden – vare sig uttryckta som vision, kärnvärden eller värdegrund – bidrar till sammanhållning och ökad enhetlighet.

*”Kulturfråga – inte en ordfråga. Viktigt att inte ha en kultur av rädsla. I många organisationer jag har varit i finns det rädsla för högre chefer och politikerna – inte i Huddinge. Det är viktigt”*

*”Arbetsprocesser är största problemet: kommunikation mellan förvaltningar, administration, fortfarande mycket dubbelarbete”*

*”Nu centraliserar vi. Man ska fokusera på ett sätt att arbeta. Vet inte om det är bäst... Arbetet är inte ”gjort” än. Vi syftar på en slim organisation”*

*”Vi har haft en stor kulturreisa under 15 år. Men jag kan inte säga att vi har gemensamma värden som styr alla i kommunen. Nej, det kan jag inte säga.”*

I likhet med andra stora organisationer med spretig verksamhet – från teknisk förvaltning till förskola – finns stor variation, så också i förhållningssätt. Något är kanske gemensamt, mycket skiljer sig åt. Osäkert om kärnvärdena har någon förenande kraft – och om detta i så hög grad behövs. Idén med olika värdegrunder i förvaltningarna ger öppning åt viss variation, men det kan vara stora skillnader även inom en och samma förvaltning. Och det är tveksamt om det är så fruktbart att utifrån samma utgångsbud - kärnvärden – på förvaltningsnivå finna mindre variationer att betona.

Kanske skulle lokala enheter tjäna på att jobba med mer situationsspecifika nyckelord eller teman för utveckling och ej tvingas till/uppmuntras hålla på med för dem mindre relevanta generella signalord.

### **6.5. Samverkan med andra grupper inom Huddinge kommun**

Några medarbetare upplever stora brister i samarbete mellan grupper. Möjligen kan detta vara en bättre ingång att skapa social integration än att alla ska förhålla sig till samma värdegrundsord.

*”Vi skulle kunna organisera gruppträff mellan olika enheter och avdelningar (e.g. arkitekter och miljövard, socialarbetare och skolan). Nu träffas vi bara när vi äter lunch*

*”Idén att byta yrke för en dag- varför inte?”*

*”Man förlorar om man centraliserar... det finns inga experter kvar. De kan ta hand om ärendet men är inte insatta i ämnet som skapar problem och extra arbete annanstans i organisationen”*

En tanke med värdegrunder är troligen att samverkan kan underlättas om alla delar – eller i alla fall förhåller sig till - samma värdeord. Troligen fungerar det inte så. Viktigare är nog konkreta möten eller kontaktytor mellan väl valda enheter eller personer.

### **6.6. Vad man inte har som värden**

Idén med värderingar är väl delvis att man vill prioritera något. (Ibland är väl funktionen snarast att vilja låta bra, förbättra självkänsla, visa något fint för omgivningen, markera sig som ny högsta chef eller politisk majoritet eller ha något att sysselsätta sig med vid sidan av administration och operativa frågor.) Indirekt nedprioriteras därmed något annat, som inte lyfts fram eller fokuseras. Detta är ofrånkomligt men något som typiskt ej beaktas i värdegrundssammanhang. Vi har noterat några exempel på sådant som intervjupersoner tycker saknas.

*”Det är viktigt för mig att hålla på min integritet. Om jag inte gillar en rutin, kan jag gå till min chef, säga vad jag tycker och varför, han tycker att jag får ha mina åsikter.... Men det hjälper att jag får säga att en rutin är dålig.”*

*”Jag tycker inte om när jag som tjänsteman säger till politikerna att detta initiativ inte följer lagen eller folk inte betraktas likadant (tex när en kändis får lov att bygga en brygga och inte*

*någon annan)... men det är valår och politikerna vill bli omvalda... det är inte bra. Jag skulle lägga till ordet: **rättssäkerhet**".*

*"Man ska vara **hjälp** mot medarbetare i andra grupper, förvaltningar och invånarna (t ex söka upp ett nummer och inte bara lägga på telefonen när någon har ringt del)"*

Det är endast enstaka som nämner dessa ord, och troligen kan olika personer ha helt olika listor med ord som de tycker vore viktiga föra fram. Vi nöjer oss här med att konstatera att det kan vara värt fundera över bortval/nedprioriteringar. Detta betyder inte att nämnda ord signalerar sådant som lyser med sin frånvaro i Huddinge. På samma sätt som kärnvärdena troligen har mycket liten styrande effekt finns ingen märkbar undanträngningseffekt av sådant som ej direkt fokuseras av värdegrundsord.

### **6.7. Viktigt med gemensamma spelregler**

Några intervjupersoner har också lyft upp varifrån värden kommer hos en människa. Då måste man gå till barndomen och hela livets erfarenhet – och här ser man också kulturella skillnader. Detta är viktigt för det finns många nyanlända i Huddinge som behöver integreras i samhället. Det är inte lätt att "mata in" en värdegrund på arbetsplatsen så att det ska fungera på ett trovärdigt eller meningsfullt sätt.

En del framhåller att det är viktigt att hitta vissa gemensamma spelregler eller en arbetskultur och sätt att arbeta på, speciellt med tanke på att många inte är infödda svenskar eller kommer från olika bakgrunder. Här kanske det behövs andra insatser än att alla ska förhålla sig till samma värdegrund under (korta) möten, typ mer specialinriktade aktiviteter för folk med helt olika kulturella bakgrund. "Mångfald" behöver ej betyda standardisering i hur man jobbar med problem som följd av (alltför) olika tankesätt och värderingar och ej heller ett allmänt hyllande av "mångfald" i den mån det betyder genuint olika värderingar och synsätt.

### **6.8. Orden som ett styrningsverktyg?**

*"Att ha sådana ord är ett sätt att styra verksamhet"*, har vi hört. Bara att ha "mångfald" som ett värdeord kan betyda att man *bör* anställa folk med olika bakgrunder. Detta är kanske bra men ändå finns det en negativ sida: orden kan används för att bli av med en medarbetare eller nonchalera en som avviker från det normala eller normativa eller som ifrågasätter normer eller rutiner (t ex någon som inte tror på värdeord eller finner stark omtänksamhet medföra försiktighet och kravlöshet). Då kan man säga: hen har ingen driv eller omtänksamhet, eller har inte rätt syn på mångfald. Detta kan leda till rädlans kultur och att man inte försöker förstå djupare meningar i en reflekterande människas tänkande eller beteende. Värdegrunder betyder alltid en tendens till likriktning av uppfattningar, vilket ibland är positivt, ibland negativt och ofta en "mixed blessing".

### **6.9. Tydliga eller otydliga mål?**

Vi har ställt frågan: *Följer ni målen?* Och ofta har vi fått som svar: *Vilka mål?* De anställda har många styrdokument och intressegrupperna är många. Ofta refererar de kommunanställda rutinmässigt till t ex skollag, miljölag, den etiska koden inom yrket (t ex sjuksköterskor), i kommunen och så vidare. Personerna som jobbar direkt i verksamheten med medborgare vet vad som ska göras (säkerställa att föreningar inte förekommer, att vidta åtgärder om ett barn skolkar, att ta hand om äldre i äldreboende så bra man kan och hinner...). De känner inte att

allmänna mål eller värderingar på koncernnivå är betydelsefulla eller knappt relevanta för dom som jobbar i själva verksamheten med det konkreta värdeskapandet som lärare, socialsekreterare eller hemtjänstpersonal ägnar sig åt.

Möjligen kan värdegrundsord, om de skulle tas på allvar, komplicera målfrågan. Kanske kan det uppfattas som att följa värdeorden blir ett riktmärke i sig självt, och annat bli mer perifert.



## 7. LEDARSKAP OCH CHEFSARBETE

Värdegrundsarbete och chefsarbete hänger ihop. Idén är att chefer ska driva frågan. Möjligen kan värdefrågor i vid mening ses som centralt för ledarskap, men det senare kan förstås bedrivas utan att en viss specificerad uppsättning värdeord är centrala. Då flertalet av våra intervjuade kommit in på ledarskapsfrågan i anslutning till intervjuerna om (primärt) värdegrunden tar vi upp chefsarbete och ledarskap lite bredare.

### 7.1. Många positiva erfarenheter av närchefsarbete i Huddinge

Närchefernas arbete anges vara viktigt och vi har pratat med medlemmar i grupper där chefsarbete/ eller byte av chefen har gjort skillnad och att utvecklingen har gått från kaos en kultur av tillit, gemenskap och respekt. Flera intervjuade har positiva erfarenheter.

Vi har hört ofta att *"min närmaste chef försöker sin bästa men hon kan inte göra så mycket åt den här nuvarande situationen..."*. Att en chef vågar ändra dåliga rutiner och göra motstånd när förändring behövs eller försvara och stå bakom en anställd, eller bara orkar lyssna och själv har integritet i sitt agerande (*"att vara en schysst person går långt"* säger en chef) är väsentligt, enligt personerna vi pratade med. Tydliga, gemensamma rutiner och ta invånarperspektivet, t ex barnperspektivet i skolan så att ett barnen möter samma rutiner i varje klass, struktur, vuxna som betar sig på samma sätt och som reflekterar skolans värden – och att barnen kommer först. Ledarskap är viktig för att en chef ska ta sin plats och våga göra förändringar, ändra riktning vid behov, ta ställning och *"slåss för vad som är rätt"*.

Stöd från management är viktigt och bra, kunniga chefer uppskattas:

*"En chef som ringer kunden/medborgare som uppförde sig sexistiskt efter hon såg att jag var upprörd och säger att det var inte ok"*

*"Vi är trygga i varann, vi litar på varandra, vi vågar lyfta upp saker om vi ska tänka på annat sätt, ändra rutiner... så har det inte alltid varit... men nu har vi en bra chef"*

*"Att hantera proffsigt och med respekt för situationer när man gör avsteg eller begår misstag"*

*"Att ha hög integritet är viktigt för mig. Att vara lojal mot min arbetsgivare och göra ett bra jobb att vara förebild. Jag lyssnar mycket på min chef och han säger sådant som jag inte har tänkt på det... och jag ändrar mig... han är kunnig"*

Men givetvis är variationen i synen på chefer stor och en del ser brister. Ett exempel är dåliga rutiner som är fel men som måste följas för att chefen eller någon "ovan" har fattat beslut. Någon pekar på

*"Särbehandling mellan privata och kommunala aktörer: Man har rätt att förelägga en privatverksamhet. Men för att förelägga en kommunal verksamhet måste man gå till direktören i kommunen först... för att spara böter. Bra för samverkan inom kommunen men aktörer behandlas inte likvärdigt"*

”Jag känner en brist i ledarskap... jag vet att det här ska vi göra men vet inte hur... i höstas vi hade ett förändringsprojekt för att försöka samarbeta och jobba med andra i olika enheter och med externa konsulter med det var jobbigt... man pratade om frågor man hade ingen aning om... det var fråga om delaktighet... Men för min del var det ingen delaktighet... utan utsätta människor för mycket otrygghet... synd att man inte tar ledarskap på allvar... ingen visste någonting”

Självklart finns mycket variation i ledarskap, hur folk uppfattar detta och vad som gäller i olika delar i en stor och mångfacetterad organisation. Att personal ofta är nöjda med närmaste chef och har mer varierad syn på chefer lite högre upp i hierarkin är troligen vanligt i organisationer.

## **7.2. Ledarskap genom imitation?**

Många av våra intervjupersoner säger att initiativ som värdegrundsarbete är bra men ger en känsla av att ibland har man inte reflekterat särskilt mycket, att man har värdeord för att det är trendigt, för att de finns och andra kommuner har också sådana. *Leadership by imitation* är kanske inte idealet, även om följsamhet och kopiering är vanligt i organisation och ledning. Det ger legitimitet att göra som alla andra och följa organisationsmoden. Att *inte* ha en värdegrund skulle kanske verka som att man inte styrs på ett lämpligt, proffsigt sätt, tänker sig några.

Man kan kanske fundera på hur likriktad och modekänslig man bör vara och försöka hitta alternativ som blir mera kraftfulla i praktiken och upplevs som mindre påklistrade. Att en hel del chefer inte arbetar så mycket med värdegrundsord kan förstås ses som en brist men också – och kanske hellre – att de tycker sig ha goda skäl att inte göra så och prioritera annat samt upplever att styrningen på denna punkt är ganska lös.

Sammanfattningsvis ger synen på chefer, åtminstone de nära de intervjuade, en förhållandevis positiv bild även om denna varierar. Men något intryck av att chefer arbetar särskilt med värdegrunder som en del i sitt ledarskap får vi inte.

## 8. BETYDELSEN FÖR KOMMUNINVÅNARNA

Värdegrundsfrågor blir lätt en intern angelägenhet för politiker, ledning, konsulter, stabsfolk och vissa chefer. De betyder ofta mindre för personal på lägre nivåer, som inte är så intresserade av en kommunövergripande, gemensam uppsättning värdegrundsord eller -aktiviteter som söker förankra dessa.

Betydelsen för kommuninvånarna blir naturligtvis än mer begränsad för att inte säga obefintlig. Vi har svårt att tro att mer än enstaka invånare i Huddinge noterar värdegrundsord och -arbete som sådant. I och med att flertalet bland personalen -- varav många är såväl personal som boendes i kommunen -- är måttligt intresserade och många knappast känner till orden är det osannolikt att värdegrunden kommer invånarna direkt till nytta. (Man kunde tänka sig sådan i form av bättre förståelse eller uttryckta förväntningar vilka kan utöva en positiv påverkan). Men sådant ointresse eller okunskap från kommuninvånarnas sida gäller för nästan all styrning – få är sannolikt bekanta med policies, strategier, styrdokument och ledarskapskoncept inom kommunen heller.

Vi tycker oss konstatera en tämligen svag påverkan av värdegrunden internt. Denna påverkan är troligen begränsad främst till arbetsmiljöfrågor och sociala relationer inom personalen snarare än att personal agerar påtagligt modigt, omtänksamt, mångfaldsbejakande och drivande gentemot kommuninnevånarna i det konkreta arbetet. I vad mån dessa dygder kommer till uttryck i konkreta arbetsinsatser och prestationer märkbara för kommuninvånare är det nog omöjligt spåra detta tillbaka till just värdegrunden. Läroplaner, kommunala styrdokument, lagar, yrkesetik, effekter av grund- och högskoleutbildning, allmänna samhällsliga normer och specifika gruppinteraktioner och chefsinsatser på olika enheter spelar förstås in, betyder mer och gör att en möjlig effekt av värdegrunder är svårspårbar. Vår bedömning är som sagt att någon påtaglig effekt saknas.

Man kan dock inte utesluta att värdeorden ibland tar skruv, att enheter tycker sig ha nytta av dessa och att den kommunala servicen någon gång påverkas positivt. Men det mesta tyder på en i bästa fall mycket begränsad sådan effekt.

## 9. REKOMMENDATIONER

Vår rapport ger vid handen att värdegrunder (kärnvärden) inte uppfattas som något särskilt viktigt av de flesta men att en del tar dessa på visst allvar, går igenom dom någon gång per år och ibland refererar till dem när vill öka övertalningen/trovärdigheten i ett påverkansförsök.

Som styrning har värdegrunden begränsad betydelse, men är å andra sidan varken kostsamt eller tidskrävande så den tycks, i alla fall i nuläget, ej ha medfört de tidsinsatser som värdegrundsarbete ofta innebär – och som inte sällan torde vara mindre väl använda resurser. I Huddinge synes det hela vara mer oproblematiskt, de flesta noterar värdeorden och bryr sig föga om dessa. Annat styr och man kunde troligen byta ut orden mot några andra – eller helt ta bort dessa - utan att någon märkbar skillnad skulle infinna sig.

### Vi rekommenderar följande:

1. **Möjligen finns det anledning att fundera mer om invånarnas uppfattning (vad är det som präglar Huddinge kommun som organisation).** Tycker invånarna, besökare och business people att Huddinge är eller bör särskilt satsa på att bli ”en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och vara verksam i”? Hur vet man? Har någon undersökt detta? Är det realistiskt? Kanske mer konkreta mål, typ förbättrade skolresultat jämfört med jämförbara enheter (skolor, kommuner) som t ex mäts via nationella prov eller på annat sätt vore mer angelägna och relevanta.
2. **Ta tid för att tänka på bredare, övergripande frågor.** Fungerar visionen? Vem är visionen riktad mot – externt (konkurrens med andra kommuner) – eller internt (mot invånarna etc..?) eller är det något som är tänkt engagera alla eller vissa anställda. Bryr olika personalgrupper sig om Huddinge är på tredje eller andra eller femte platsen eller vad som är viktigt för invånarna och andra? Vilka personalgrupper och på vilka sätt kan ökad popularitet vara viktigt? Finns det särskilda grupper för vilka kommunen ska vara särskilt populär? Barnfamiljer, företagare, invandrargrupper?
3. **Om man ska arbeta med värdegrund – vilket är långtifrån givet – är det viktigt med klargörande av betydelse av orden, att göra dem levande.** Chefer har en viktig roll här, men här kan det vara viktigt att fundera igenom om värdegrundsorden (kärnvärdena) är meningsfulla och relevanta. För många är orden inte viktiga – annat betyder mer och bör troligen prioriteras.
4. **Överväga om värdegrundsorden fungerar som helhet.** Vi är som sagt tveksamma att lägga tid på värdegrunden, men om så sker kan det vara klokt att fundera på sammansättningen. Mod, omtänksamhet och driv uppfattas av personalen passa någotsånär ihop. Samtidigt kan omtänksamhet ofta uppmuntra till försiktiga och passiva orienteringar. Mod kan medföra att man säger saker och ting utan att fundera på hur folk mottar detta eller om utsagor och initiativ kan leda till att någon blir sårad eller nervös. Driv kan också innebära viss otålighet och tuffhet som betyder att man inte har det stora tålamodet med förändringsoro och stress. Mångfald är lite annorlunda – och bör kanske ersättas med avgränsade satsningar att lära sig arbeta med olikheter när detta uppfattas som ett problem.
5. **Undgå att fastna i orden utan relatera mer till praktik.** Det är bättre tänka hur man tillämpar dem i verksamheten. Att skapa tillit är viktigare än att framhålla vaga ord.
6. **Det bör övervägas om satsningar behövs på förändringsfokus** (driv upplevs av många saknas). Sådana bör kanske inte riktas mot hela kommunen utan det bör

identifieras vilka delar och grupper där detta är särskilt angeläget och selektiva insatser övervägas.

7. **Det är viktigt med "rätt" rekrytering, att rekrytera och behålla folk med driv.** Gynnande av driv kan ibland kräva nedprioritering av annat, typ byråkratiska hinder, strikt följande av lagar och överdriven omtänksamhet. Driv bör naturligtvis definieras, exemplifieras och allmänt tydliggöras. Nackdelarna bör också uppmärksammas.
8. **Viktigt är kanske att folk vågar prata öppet och att olika åsikter och synpunkter accepteras och en viss konfliktnivå ses som naturlig** (detta är ett sätt att jobba med mångfald, ett annat är motsatsen, att man ej accepterar negativa utsagor om eller kritik av olika grupper och att man betonar harmoni, tolerans och har rätt lågt i tak).

## 10. SAMMANFATTNING

Vi rekommenderar inte att fyra ord (mod, driv, omtänksamhet, mångfald) ersätts med andra ord, eller att värdegrundsarbetet intensifieras utan att kommunen riktar sina resurser mot något annat än värdegrundsarbete. Flera av de vi intervjuat pratar om alternativ som ”tillfällen för samtal med kollegor och reflektion på arbetsplatsen”, ”etisk kompass”, medarbetarsamtal om etiska problem eller hantering av gränssituationer i vardagslivet (t.ex. hur gör man om dementa människor som man inte kan låsa in börjar vandra utanför boendet, om en företagare riskerar gå i konkurs p g a brister i miljöskydd som är dyra att åtgärda, om man särbehandlar privata och kommunala organisationer när man fattar beslut...). Värdegrunden framstår härvidlag som ganska irrelevant.

Enligt vår bedömning är det inte motiverat med någon kommunikationskampanj eller annan satsning för att förstärka värdegrundsarbetet. Inte mycket tyder på att sådant borde användas mera, kunna medföra bättre styrningseffekt eller förbättra kommunens arbete. Det finns gott om andra lednings- och arbetsätt, som lämpligen utgår från olika enheters situation och känsla för vad som är meningsfullt och relevant<sup>2</sup>. Inget hindrar förstås att enskilda chefer och grupper arbetar med värden som mod, omtänksamhet, driv och mångfald, när de ser detta som relevant och hjälpsamt, men det kan göras utan att det är ett kommunövergripande projekt.

---

<sup>2</sup> Se till exempel Alvesson, M., Blom, M. & Jansson, A. (2021). *Värdet av värdegrunder*. Fri Tanke.

## BILAGOR

### Bilaga 1: Uppdraget – och korta svar

FRÅGA: Är fastställd värdegrund för respektive förvaltning känd av personalen och brukarna och tillämpad av all personal?

SVAR: Nej. Vissa känner värdegrunden, men inte alla. Värdegrunden är inte heller tillämpad av all personal som känner till den. Den tillämpas oftast i medarbetarsamtal eller vissa utvecklingsmöten – inte i det dagliga.

FRÅGA: Är värdegrunden/värdegrunderna randvillkor eller på annat sätt styrande i det operativa arbetet för att genomföra kommunens tjänster gentemot invånarna?

SVAR: Den gemensamma värdegrunden verkar inte vara styrande i det operativa arbetet. Verksamhets specifika värden och formell styrning är mycket viktigare. Styrande chefsarbete som sker pragmatiskt i enheterna verkar vara centralt.

FRÅGA: All personal i kommunen oberoende av förvaltningstillhörighet avses arbeta tillsammans utifrån en helhetssyn på brukarnas behov: Vad har förvaltningarnas olika värdegrunder för effekt på samarbetet? Vilken effekt har förvaltningarnas olika värdegrunder för kommuninvånarna?

SVAR: Personal arbetar inte så mycket utifrån en särskild, kommunövergripande helhetssyn. Många jobbar mot invånarna i sina respektive yrken, med starkt service-tänkande. Olika värdegrunder tycks inte genomsyra organisationen så starkt att de når invånarna.

FRÅGA: Har KS och kommunens nämnder en ändamålsenlig organisation och struktur för att säkerställa att de anställda arbetar i enlighet med fastställd värdegrund?

SVAR: Det har vi svårt att ta ställning. Vi ser inte att en fastställd värdegrund är centralt eller att är sådan är särskilt angelägen för en väl fungerande kommun/organisation. En sådan organisation är krävande och skulle nog ej stå i proportion till möjliga effekter. Det är inte lätt att organisera fram mod, omtänksamhet mm.

FRÅGA: Vilken mätbar nytta för invånarna har värdegrunden/värdegrunderna bidragit till?

SVAR: Vi har inte kunnat konstatera någon mätbar nytta. Sådan kan ej uteslutas men det verkar tveksamt om sådan nytta finns.

FRÅGA: Hur uppfattas värdegrunden/värdegrunderna och beskrivningarna av desamma av invånarna i allmänhet och ”brukarna” i synnerhet?

SVAR: Vi har bedömt att det inte är ändamålsenligt att intervjua invånarna men noterar att personalen uppfattar värdegrunden på många olika sätt.

FRÅGA: Många invånare har kontakt med personal vid flera förvaltningar: Vad betyder det för dem att personalen styrs av olika värdegrunder?

SVAR: Vi ser inte att personalen styrs av olika värdegrunder särskilt mycket – eller att detta skulle vara ett problem i sig.

FRÅGA: Stärker kommunens värdegrundsarbete invånarnas tillit till kommunen?

SVAR: Vi har inte sett något som tyder på detta.

FRÅGA: Är kommunens värdegrundsarbete förenligt med god ekonomisk hushållning?

SVAR: Vi kan inte ta ställning till detta – men anser att kopplingen mellan värdegrundsarbete och god ekonomisk hushållning är mycket svag i bästa fall. Samtidigt finns inga tecken på oförenlighet – värdegrundsarbetet tycks ej vara resurskrävande, åtminstone inte för närvarande.

## **Bilaga 2: Intervjufrågor om värdegrundsarbete i Huddinge kommun**

Vad är ditt jobb/bakgrund? Hur länge har du varit i organisationen?

Hur är det att jobba i Huddinge kommun? Särskilda problem?

Hur ser du på styrningen i kommunen? Vad går bra? Vad kunde göras bättre?  
Har du förslag för hur?

Vad är viktigast för dig, såsom styrd?  
Som någon som styr andra (formellt eller oformellt?)  
Vad förväntar du av en "ideal" ledning?

Hur ser du på organisationskultur och värderingsfrågor i detta sammanhang?

Vårt uppdrag är att särskilt se på Huddinge-värdegrunden. Känner du till denna?  
(*mod, omtänksamhet, driv och mångfald*)

Vad tycker du om den? Hur ser du *egentligen* på denna? (Bortom vad man förväntas tycka)  
Vad betyder orden för dig, personligen? Och för andra?  
Specifika ord. Vad betyder dessa (för dig)?

Arbetar du aktivt med värdegrunden? När då? När senast? Vad hände?

Får detta effekter? Vilka?

Hur förhåller sig andra till a) värdegrunden och b) specifika värdegrundsaktiviteter? Kan du tänka på ngt exempel?

Refererar folk till värdegrunden? Vilka? När och hur?

Kan man säga att de genomsyrar verksamheten? Hur? Varför, tycker du?

Påtalas avvikelser? Av vem, hur?

Värdegrunder ses av vissa som centralt i ledning och organisation, av andra som vagt, positivt på ett ytligt sätt och förljuget? Som viktig styrning eller som snedstyrning? Eller som effekt-löst/gör ingen skillnad?



Kan du tänka dig några positiva effekter värdegrunder har i ditt arbete eller i Huddinge kommun? Negativa?

Kan enligt din mening värdegrunder vara ett riktigt framgångsrecept - eller en försäkring mot kritik? (När det går dåligt, kan man hänvisa till värdegrunden - vi jobbar med, det strider mot!)

Mer att säga? Andra tankar kring värdegrundsarbete och dess nytta?

Enligt din mening, hur skapar man en effektiv organisation där medarbetare är motiverade och mår bra? Vad är viktigt?

Har du förslag till vilka andra bör vi intervjua?

Vi använde guiden flexibelt, beroende på vad intervjupersonen ville framföra, på många frågor hade denne inget att säga. Tidsskäl bidrog också att frågor fick hoppas över.

\*\*\*