



Institutionen för Industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

# **Tjänsteorganisationers motiverande och värdeskapande förmåga**

**utifrån värdebokslutets idéer**

Marielle Andersson

Sirpa Overton-Fox

## Sammanfattning

- Titel:** Tjänsteorganisationers motiverande och värdeskapande förmåga, utifrån värdebokslutets idéer
- Författare:** Marielle Andersson & Sirpa Overton-Fox
- Handledare:** Anders Wrenne
- Institution:** Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola
- Kurs:** Kandidatarbete i företagsekonomi, 15 högskolepoäng
- Syfte:** Analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer samt vad det kan resultera i. Vi jämför och redogör även för vilken betydelse graden av arbetet med värdebokslutets idéer har för värdeskapandet.
- Metod:** Vi har använt oss av den kvalitativa metoden för att genomföra undersökningen. Studien är genomförd med hjälp av intervjuer samt relevant litteratur inom området.
- Slutsats:** Vår studie visar att i värdebokslutsorganisationer är organisationens värderingar, medarbetarnas möjlighet till utveckling samt dialog och kommunikation viktiga för att skapa motivation och vara värdeskapande. Graden av arbetet enligt värdebokslutets idéer har visat sig ha betydelse för värdeskapandet i organisationen.

## **Abstract**

**Title:** The service organizations motivational and value creation ability, based on the ideas of value accounting

**Authors:** Marielle Andersson & Sirpa Overton-Fox

**Supervisor:** Anders Wrenne

**Department:** School of Management, Blekinge Institute of Technology

**Course:** Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

**Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how the ideas of value accounting can help motivate employees to increase value creation in service organizations to ensure the organization's future survival. We will also study what the significance is of the extent to which work is done according to the ideas of value accounting.

**Method:** We have used the qualitative method of conducting the survey. The study was conducted through interviews and relevant literature.

**Results:** Our study shows that in the organizations with value accounting the organization's values, staff development opportunity and also dialogue and communication are important in creating motivation and value creation. The extent of applying the ideas of value accounting has shown to be of significance for value creation in the organization.

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte.....	6
2 Metod.....	7
2.1 Studiens utgångspunkter.....	7
2.2 Val av metod.....	7
2.3 Val av undersökningsform.....	7
2.4 Urval av organisationer.....	8
2.5 Insamlingsmetod.....	9
3 Värdebokslut.....	10
3.1 Bakgrund.....	10
3.2 Begrepp.....	10
3.3 Uppbyggnad.....	10
3.4 Resultat.....	12
3.5 Avsikter.....	13
3.6 Kritik mot värdebokslut.....	13
4 Teori.....	14
4.1 Val av teorier.....	14
4.2 Värdeskapande.....	14
4.3 Internkommunikation.....	16
4.4 Organisationskultur.....	19
4.5 Motivation.....	21
4.6 Våra synpunkter som uppsatsförfattare kring vald teori.....	24
5 Empiri.....	26
5.1 Organisation A.....	26
5.2 Organisation B.....	27
5.3 Organisation C.....	28
5.4 Organisation D.....	30
6 Analys.....	32
6.1 Värdeskapande.....	32
6.2 Internkommunikation.....	33
6.3 Organisationskultur.....	34
6.4 Motivation.....	35
7 Slutsats och avslutande diskussion.....	39

7.1 Slutsatser.....	39
7.2 Avslutande diskussion .....	40
7.3 Förslag på fortsatt forskning.....	41
Källförteckning .....	42
Övriga källor .....	45
Bilagor .....	46

#### **Figurförteckning**

Figur 1. Exempel Triangulering.....	12
Figur 2. Värdestjärna.....	15
Figur 3. Why internal communication matters.....	18
Figur 4. The self-determination continuum .....	23
Figur 5. Samband mellan valda teorier .....	25

#### **Tabellförteckning**

Tabell 1. Categories of Culture.....	19
Tabell 2. The Three Levels of Culture .....	20
Tabell 3. SDT-analys av de studerade organisationerna .....	37

## 1 Inledning

*I detta avsnitt kommer bakgrunden till studien att presenteras. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i två frågeställningar. Avsnittet avslutas med syfte av studien.*

### 1.1 Bakgrund

Det var på 1950-talet som tjänsteindustrin ökade kraftigt vilket har varit en bidragande orsak till ett större fokus på forskningen kring tjänsteorganisationer och olika styrmedel (Gummesson, 1994). Ekonomistyrning har traditionellt sett handlat om planering, mätning och uppföljning av organisationers verksamhet i finansiella termer, men med tiden har ekonomistyrning även börjat innefatta mål av icke-finansiellt slag såsom att få fler nöjda kunder eller medarbetare (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). De traditionella måtten fungerar alltså bättre för varuproducerande organisationer eftersom måtten är anpassade utefter dessa organisationer. Ax et al. (2009) menar att anledningen bakom ökningen av icke-finansiella mål och mått beror bland annat på att nöjda medarbetare och kunder samt hög kvalitet anses leda till uppfyllandet av finansiella mål. Styrning handlar alltså om att få organisationers enheter och medarbetare att sträva mot de mål som ställts upp.

För en organisations överlevnad och utveckling krävs en värdeskapande förmåga. Det senaste decenniet har medfört en förändring i hur organisationer förstår värdeskapande dvs. vad som skapar värde i verksamheten och hur det skapas. de Beer (2014) menar att i dagsläget bör fokus numera ligga på att identifiera och förstå den typ av värde som är medskapande, för vilka det har skapats, vilka resurser som används samt genom vilken mekanism som den skapas. Bryant, Jones och Widener (2004) förklarar att i avsikt för att förstå hur värde skapas inom organisationer krävs förutom ekonomiska resultat även måttssystem som fångar in information om samtliga aspekter av verksamheten. Författarna menar att fler mått ger bättre information om förändringar i ekonomin och organisationers konkurrenskraft. Författarna menar vidare att flera mått också ger en möjlighet för verksamhetsansvariga att bättre övervaka medarbetarnas handlingar och styra organisationers agerande. När vi numera befinner oss i ett så kallat kunskapssamhälle, där de icke-materiella faktorerna är viktigast, har det vuxit fram olika styrmedel och metoder som mäter och redovisar icke-materiella faktorer genom icke-finansiella termer. Mårtensson (2007) förklarar att syftet är att uppmärksamma och synliggöra vissa aspekter i organisationens verksamhet som inte tidigare blivit synliggjorda.

De flesta styrmedel och metoder har alltså ofta vuxit fram som ett resultat av att anpassa sig till samhället för att skapa värde och på så sätt öka transparensen i en organisation. Det finns dock en återkommande gemensam faktor – människorna i organisationen. Det sägs att personalen är organisationens viktigaste resurs och dess kompetens samt kunskap är i många fall helt avgörande för en organisations framgång och överlevnad (Baron & Kreps, 1999; Foss & Lindenberg, 2013; Mårtensson, 2007; O’Cass & Sok, 2013). Liukkonen (2011a, 2012) och Molin (2012) menar att värdet eller nyttan som medarbetarna i en organisation gemensamt skapar är en stor anledning till att organisationen finns. De menar vidare att veta vilka värden som styr organisationen, hur det förmedlas och omvandlas till nytta för kunden är därför viktiga delar att följa upp och ha med i det årliga bokslutet. I och med detta har det

uppkommit nya bokslut för att tydliggöra värdeskapande i organisationen samt är mer anpassade till dagens samhälle. Det senaste tillskottet av bokslut är värdebokslut.

Liukkonen (2012) menar att värdebokslut visar hur ekonomiskt mätbara värden i det traditionella ekonomiska bokslutet kompletteras med upplevelsevärden och attityder samt organisationskultur. Författaren menar att syftet är att organisationer ska förstå siffrornas och upplevelsernas betydelse vid värdeskapandet. Vidare menar författaren att arbeta med ett bredare värdebegrepp kan stärka organisationers konkurrenskraft och fortsatta överlevnad genom att bidra till att utveckla mer attraktiva och värdeskapande arbetsplatser där medarbetarna upplever att dess prestationer märks och uppskattas samt att de kan påverka resultatet.

Kunden utgör ett viktigt inslag i en tjänsteorganisation eftersom denne är en stor del av tjänsteprocessen och är den som bedömer den upplevda kvalitén av en tjänst. Medarbetarna kan därför behöva utföra sina uppgifter mer än väl för att kunden ska uppleva kvalitet på den utförda tjänsten (Blois, 1984; Grönroos & Ojasalo, 2004). Organisationens primära strävan är alltså att förstå vad kunder värdesätter, och därefter skapa och upprätthålla detta värde så att det i slutänden bidrar till välbefinnande för organisationen. Organisationer strävar därmed i allt högre grad att utveckla och förbättra tjänster i syfte att erbjuda ett högre värde (Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011). Hur mycket värde organisationen skapar över tiden är ytterst beroende av hur effektivt de lyckas förvalta sina resurser. När organisationen producerar större värde än vad konkurrenterna gör har de en konkurrensfördel (O’Cass & Ngo, 2011).

De anställda har därmed en central roll i att skapa och leverera överlägset värde till kunderna (Liukkonen, 2012; O’Cass & Sok, 2013). Organisationens framgångar är därför beroende av medarbetarens vilja att använda sin skaparkraft och önskan att utveckla den för att tillsammans med verksamheten och andra medarbetare nå framgång. För att lyckas med detta krävs självkännedom om egna värden samt en medvetenhet om sina handlingars konsekvenser. Detsamma gäller för organisationer och deras värdearbete. Att veta, få insikter om det som ska göras och också göra det som behövs, skapar värde (Liukkonen, 2012).

Liukkonen (2012) och Molin (2012) menar att kraven ökar på engagerande information, delaktighet och att utveckla värde, inte bara för ägarna utan även för övriga intressenter samtidigt som organisationen måste balansera sitt värdeskapande mot de krav marknaden ställer. Författarna menar att det därmed blir viktigt att se den egna verksamheten även ur medarbetarnas perspektiv eftersom de är medagerande vid värdeskapande. När samma frågor belyses ur olika perspektiv ökar insikten om organisationens verkliga styrkor och svagheter (ibid). Organisationer får då förutsättningar för att tänka nytt och skaparkraften ges utrymme till att förbättra arbetssätt. Det resulterar i tillit som leder till att människor utvecklas, vilket gör att även organisationer i sin tur utvecklas, förstärks och humaniseras (Liukkonen, 2012; Molin, 2012; Sylvester & Patel, 2014).

Molin (2012) förklarar att medarbetarnas motivation, lojalitet, engagemang och vilja att använda sin skaparkraft är avgörande för värdeskapande produktion och service. Hur organisationer leds och hur de lyckas vara innovativa är grunden för organisationers rykte. Ett gott rykte skapar trovärdighet hos intressenter vilket leder

till bättre värde. Intressenter kring en organisation värderar den utifrån vad de vet om den och därför spelar även kommunikation en allt viktigare roll i processen för en organisations värdeskapande (Andersson & Larsson, 2006; Crook et al., 2011; Molin, 2012).

## 1.2 Problemdiskussion

Liukkonen (2012) förklarar att uppkomsten av värdebokslut härstammar från den kritik som tidigare redovisningsmetoder har fått gällande föråldrade regler, alltför mycket vältalighet som inte leder till konkreta värdeskapande handlingar samt att utvecklingen bromsas av dess oförmåga att förändra och förnya arbetssätten. Sandberg och Ågren (2003) menar vidare att det förefaller sig även finnas ett allt för stort fokus på de ekonomiska siffrorna som visar på åtgärdssatsningar när olika redovisningsmetoder används. Författarna påstår att det riskerar att leda till ett enbart kortsiktigt ekonomiskt tänkande och agerande. Hertzberg (2008) hävdar att framtagning av information som kopplar samman och visar hur olika faktorer påverkar varandra i form av ekonomisk redovisning är självklar i alla organisationer, men däremot är det inte lika vanligt att data om medarbetarna används i analysen av organisationens utveckling. Författaren menar att det har bidragit till ett behov och ett intresse av att kritiskt reflektera kring insatser där mänskligt handlande på olika sätt mäts.

Idag vet de flesta organisationer att de bör satsa på personal och fokuseringen ligger numera på *vad* som ska satsa på, inte *att* de ska satsa. Liukkonen (2011a) påstår, med stöd av läroböckers, myndigheters och övriga intressenters argument för investering och värde, att fokus har förskjutits från de rationella och kvantitativt mätbara kriterierna till kvalitativa och upplevda godhetsargument de senaste 20 åren. Författaren menar att organisationer verkar vara på väg att få ett nytt innehåll, ett uppdaterat språk och moderna arbetsformer. Vidare menar författaren att synen på människan som en ekonomisk varelse som mäts med lönsamhetsmått har förlorat sin relevans. Uppfattningen om exempelvis hälsa behöver uppdateras och utvecklas. För att göra detta kan exempelvis alla onödiga redovisningar samt annan överflödiga information, som inte leder till värdeskapande, tas bort.

För många goda ansatser att förbättra redovisningen av arbetsmiljö-  
investeringars konsekvenser har stupat i hot om lagstiftning, oavsett om  
redovisningsmetoderna har kallats sociala, personalekonomiska eller hälso-  
bokslut. Försöken att visa politisk handlingskraft har inte resulterat i annat än  
en obligatorisk redovisning av sjukfrånvarosiffror i års- och  
verksamhetsberättelser. Informationen är inte alls relevant eftersom  
statistiken ofta är fel och uppgifterna saknar betydelse i  
redovisningssammanhang. Dessa onödiga redovisningar medför betydligt  
större kostnad än nytta för företagen och myndigheterna (Liukkonen, 2011a,  
s. 36-37).

Organisationers fokus för att vara värdeskapande bör alltså riktas på de värden som skapas genom motiverade medarbetare, inte genom att börja med rationaliseringsargument och diskussioner om hur mycket exempelvis hälsoinvesteringar kan spara in (Liukkonen, 2011a). Foss och Lindenberg (2013) förklarar att övergripande mål som enbart refererar till att maximera vinsten eller aktieägarvärdet inte mobiliserar den motivation som bäst gagnar värdeskapande, eftersom de inte främjar motivationen för den gemensamma produktionen. Författaren menar att om den strategiska ledningen



försummar de normativa målen samt inte uppmuntrar till att motivera medarbetarna till gemensam produktion, underskattar de vad organisationen kan göra gällande värdeskapande.

Mänskliga resurser argumenteras ofta för att vara den viktigaste nyckeln till organisatorisk framgång eller misslyckande (Baron & Kreps, 1999; Foss & Lindenberg, 2013; Mårtensson, 2007; O’Cass & Sok, 2013). Medarbetarens delaktighet i personalfrågor är av vikt för människans lärsituation och därmed i det kollektiva och långsiktiga lärandet i organisationen (Sandberg & Ågren, 2003). Organisationer bör därför arbeta kring tanken att organisationer utvecklas genom att människor utvecklas. Utan engagerade medarbetare är det svårt att utveckla en verksamhet positivt (Dent & Holton, 2009; Guga, 2012; Liukkonen, 2012)

Sylvester och Patel (2014) förklarar att det är av vikt att varje enskild medarbetare känner att de är en del av organisationen och att deras insatser kommer att bidra till att nå framgång. Författarna menar att medarbetarnas engagemang ökar när de känner att de utvecklas och växer i sin yrkesroll samt att de upplever att deras insatser tillför ett verkligt mervärde till verksamhetsmålen. Vidare menar författarna att när individuella insatser inriktas mot förverkligandet av gemensamma mål leder det till positiva konsekvenser på organisationsnivå genom ett direkt eller indirekt högre värdeskapande. Foss och Lindenberg (2013) förklarar att detta beror på grund av att de gemensamma målen påverkar de uppgifter som medarbetarna är villiga att engagera sig i, hur mycket arbete de kommer att sätta in i dessa uppgifter och hur de samordnar sina handlingar. Under sådana motiverande förhållanden ser medarbetaren sig själv som en del av en gemensam strävan, med en egen roll och ett eget ansvar (Lindenberg & Foss, 2011). Smith (2008) anser att för att skapa den sortens motivation krävs en väl fungerande kommunikation i organisationen, eftersom en informerad och engagerad arbetsstyrka ger organisationen bättre resultat. Författaren förklarar vidare att en avsaknad av medarbetarnas förståelse för vad organisationen strävar efter att uppnå leder till att organisationens mål inte kommer att vara en självklarhet. Genom att medarbetarna har tillgång till relevant information gör att beslut och handlande bättre motsvarar mål som lättare kan leda till bättre resultat och motiverade medarbetare (Dolphin, 2005; Nilsson, Olve & Parment, 2010). Gróf (2001) förklarar att kommunikationens uppgift är att ge medarbetarna den information de behöver för att genomföra sina dagliga uppgifter samt föra en dialog kring arbetet. Författaren menar att ju mer lättillgänglig information görs, desto bättre kommer organisationen att klara sig gentemot omvärlden och därmed kunna skapa värde.

Dent och Holton (2009) samt Hervé et al. (2012) menar att en motiverad arbetskraft spelar en central roll i organisationens prestationsförmåga och framgång, eftersom dessa är mer produktiva och mer villiga att ”gå den extra milen” för organisationens överlevnad och värdeskapande. För att medarbetarnas agerande ska resultera i en önskad prestanda eller produktivitet för organisationen behöver deras insatser sammanfalla med organisationens mål (Hervé et al., 2012). Genom att ledningen förmedlar en tydlig och gemensam vision om organisationens inriktning, om de värderingar och mål som ska uppfyllas samt för en kommunikation kring dessa kan de motivera medarbetarna till ett önskat handlings sätt (Dent & Holton, 2009; Foss & Lindenberg, 2013; Lawler, 2009). Att organisationen bekräftar och värderar de enskilda medarbetarnas insatser ökar också motivationen på arbetsplatsen (Dent & Holton, 2009).

Värde och värdeskapande kan ha skilda definitioner och innebörd inom olika forskningsdiscipliner, men i denna uppsats handlar värdeskapande om att säkerställa organisationens framtida överlevnad. För att lyckas med detta är den fundamentala strävan att förstå vad kunder värdesätter, och därefter skapa och upprätthålla detta värde så att det i slutänden bidrar till värdeskapande för organisationen. Medarbetarna har en betydelsefull uppgift i att skapa och leverera överlägset värde till kunderna och tjänsteorganisationer bör sträva efter att utveckla och förbättra sina tjänster i syfte att erbjuda ett högre värde. Medarbetaren är en resurs som anses vara den viktigaste nyckeln till tjänsteorganisationers framgång och värdeskapande. Eftersom det i tjänsteorganisationer är medarbetaren som har direktkontakt med kunden är det en nödvändighet att medarbetaren presterar enligt sin bästa förmåga. Denne behöver vara motiverad, antingen på egen hand eller genom extern stimulans. När medarbetarnas arbetsinsatser styrs mot förverkligande av gemensamma mål leder det till direkt eller indirekt värdeskapande i organisationen. För att styra medarbetarnas arbetsinsatser mot gemensamma mål betonas många gånger vikten av en väl fungerande kommunikation, där målet är att vända strategi till handling genom att motivera, informera samt leda medarbetare. En stark organisationskultur har även en kraftfull inverkan på medarbetarnas attityder och beteende, genom att värderingar framhålls och motsvarande normer för förväntade beteenden byggs upp.

I och med att värdebokslut i dagsläget inte är så utbrett och anammat bland tjänsteorganisationer, eller organisationer över huvud taget, kommer vi i undersökningen ta hänsyn till att tjänsteorganisationerna som vi studerar arbetar med värdebokslut i olika grad. Därav kommer vi i fortsättningen benämna de organisationer som arbetar fullt ut med värdebokslutets idéer för rena värdebokslutsorganisationer och de organisationer som delvis anammar värdebokslutets idéer kallar vi för diffusa. Utifrån vår problemdiskussion har vi kommit till insikt att det finns redogörelser om hur värdebokslut går till i teorin, men det finns en avsaknad av studier som visar hur värdebokslut i praktiken motiverar medarbetare. Därför ämnar vi att undersöka hur värdebokslut motiverar medarbetarna till värdeskapande för att därigenom säkerställa organisationens fortsatta fortlevnad. Genom att undersöka rena och diffusa värdebokslutsorganisationer önskar vi också att komma till insikt gällande betydelsen i vilken grad värdebokslutets idéer omfattas i organisationen, i avsikt att motivera medarbetarna till värdeskapande.

För att kunna nå en slutsats kring ovanstående diskussion så lyder våra frågeställningar:

Huvudfråga:

*Hur bidrar arbetet enligt värdebokslutets idéer till att motivera medarbetarna till värdeskapande i tjänsteorganisationen och vad kan resultatet bli för organisationens värdeskapande av detta?*

Delfråga:

*Vilken betydelse har graden av värdebokslutets idéer i att motivera medarbetarna till värdeskapande i rena och diffusa tjänsteorganisationer?*

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer i avsikt att säkerställa framtida överlevnad samt att undersöka vad det kan resultera i. Syftet består vidare av att jämföra tjänsteorganisationer och därefter redogöra för i vilken betydelse det har för värdeskapandet i vilken grad arbetet enligt värdebokslutets idéer sker.

## 2 Metod

*Detta avsnitt behandlar tillvägagångssättet för denna studie. Inledningsvis presenteras studiens utgångspunkter, följt av val av metod och undersökningsform. Därefter följer urval av organisationer samt insamlingsmetod för studien.*

### 2.1 Studiens utgångspunkter

Vår avsikt med undersökningen är att analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer samt redogöra vad resultaten för värdeskapande kan bli av detta. Vi undersöker även vad för betydelse det har för värdeskapandet i vilken grad organisationer arbetar enligt värdebokslutets idéer. I och med att begreppet värdebokslut är en så pass ny metod ämnar vi att undersöka organisationer som arbetar med de idéer värdebokslutet står för, utifrån våra valda perspektiv: internkommunikation, organisationskultur och motivation. Detta gör vi eftersom det finns en avsaknad av studier kring hur det motiverar medarbetarna till värdeskapande i praktiken.

### 2.2 Val av metod

För att komma fram till svar på våra frågeställningar börjar vi med att undersöka hur (ett valt antal) tjänsteorganisationer skapar värde och därefter kartlägga hur internkommunikationen fungerar i olika tjänsteorganisationer, hur organisationskulturen ser ut samt hur dessa organisationer motiverar sina medarbetare för att skapa värde. För att finna svar på våra frågeställningar har vi tagit hjälp av den kvalitativa metoden. Trost (2010) menar att vid val av metod är utgångspunkten de frågeställningar som finns, eftersom det är dessa som styr valet av metod. Valet av en kvantitativ eller kvalitativ studie faller alltså på vad som ska tas reda på. När frågeställningen handlar om att hitta mönster eller att förstå något så är en kvalitativ studie bäst passande (ibid). Vi anser alltså att den kvalitativa metoden är den mest lämpliga för vår studie eftersom vi undersöker något som hitintills inte har utförts några studier kring. Metoden är även bäst lämpad då vi ämnar undersöka hur värdebokslut bidrar till att motivera medarbetare till värdeskapande.

### 2.3 Val av undersökningsform

För att få svar på våra frågeställningar har vi använt oss av kvalitativa intervjuer då vi vill undersöka hur värde skapas, hur medarbetare motiveras i de olika organisationerna m.m. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) menar att i valet av intervjuer finns det i huvudsak två tillvägagångssätt: besöksintervjuer eller telefonintervjuer. Bryman och Bell (2013) påstår att telefonintervjuer idag anses vara antingen mer, eller i varje fall lika, representativa som direkta personliga intervjuer. Då våra respondenter inte är verksamma på våra respektive bostadsorter har vi valt att använda oss av telefonintervjuer, främst för att det rent praktiskt passar vår situation bättre men även för att denna typ av intervju enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) går snabbare att genomföra jämfört med besöksintervju.

Vid utformning av intervjufrågor har vårt mål varit att svaren utfaller av berättande karaktär samt att vi undvikit att ställa ledande frågor eller frågor som det går att svara ja eller nej på. Detta beror på att det är av vikt för oss att resultatet blir användbart. Vi är dock medvetna om att kroppsspråket inte kan utnyttjas för att till exempel uppmärksamma om respondentens ansiktsuttryck säger en sak och respondentens ord en annan, något som kan tas i anspråk vid en besöksintervju (Eriksson & Wiedersheim-

Paul, 2011). En stor fördel som telefonintervjuer bidrar till är distansen som medför att intervjuareffekten undanröjes eller minskar kraftigt risken för detta, vilket innebär att telefonintervjuaren inte kan påverka respondentens svar med sin fysiska närvaro eller personliga egenskaper såsom kön, klass, ålder, etnisk bakgrund. Avståndet mellan telefonintervjuaren och intervjupersonen kan göra att intervjupersonen känner att denna kan svara sanningsenligt då personerna inte möts personligen. Telefonintervjuer kan tyvärr uppvisa något lägre svarsfrekvens än personliga intervjuer samt att intervjupersonen lättare kan avbryta en intervju (Bryman & Bell, 2013).

Dock har vi valt att göra ett undantag från telefonintervjuer eftersom en av de intervjuade organisationerna är verksam i Finland. För att undvika missförstånd kring att göra telefonintervjuer på engelska valde vi istället att låta respondenten svara på vårt frågeformulär via mail. Vi såg flera fördelar med att låta respondenterna svara på mail istället för telefonintervjuer, bland annat att feltolkningar lättare undviks och att det hade tagit avsevärt mycket längre tid, att både intervju på ett annat språk samt att samtidigt översätta och föra anteckningar för att minnas respondenternas svar.

Vi har även valt att inte spela in intervjuerna. Detta beror till mestadels på avsaknad av inspelningsmöjligheter. Vi är medvetna att inspelade intervjuer har en fördel i att intervjuerna kan lyssnas på igen för att kontrollera ordval eller andra detaljer. Vi har istället varit noggrant förberedda inför intervjuerna med anteckningsmaterial samt varit noga med att anteckna det som är av vikt inför analysen. Vi har skickat intervjufrågorna i förväg så respondenterna har kunnat förbereda sig. Detta på grund av att få så utförliga svar som möjligt under intervjun. Efter varje avslutad intervju har vi meddetsamma skrivit ihop material till empirin, medan intervjun fortfarande fanns färskt i minnet.

Intervjuerna med respondenterna har behandlats strängt konfidentiellt, vilket innebär att vi inte lämnar ut namnet eller andra igenkänningstecken på den intervjuade eller organisationen. Därmed har vi anonymiserat de intervjuade organisationerna genom att benämna dem för organisation A-D.

## **2.4 Urval av organisationer**

Urvalet av våra fyra intervjuade organisationer har gjorts på lite olika vis. I ett första steg i urvalet av de intervjuade organisationerna började vi med att söka efter organisationer som arbetar med värdebokslut. I och med att värdebokslutets idéer är relativt nya (sedan 2012) finns det ännu (augusti, 2014) inte så många organisationer som implementerat värdebokslut i sin verksamhet. Eftersom styrmedlet är så pass nytt hade vi till en början svårigheter att hitta organisationer som använder värdebokslut, men efter kontakt med upphovsmännen av värdebokslut (Liukkonen och Molin) blev vi behjälpta. Detta är anledningen till att vi även har intervjuat en organisation som är verksam i Finland – de har kommit längre i utvecklingen av värdebokslutets idéer än vad de flesta svenska organisationer har. I och med att avsikten med användningen av värdebokslut är densamma i både finska och svenska organisationer bedömer vi att resultatet blir någorlunda tillförlitligt. Eftersom vi hade svårigheter att hitta rena värdebokslutsorganisationer valde vi att ta med två organisationer som delvis arbetar enligt värdebokslutets idéer. Vi bestämde oss därmed för att intervju organisationer som i dagsläget arbetar med hälsobokslut eftersom hälsobokslut är föregångare till värdebokslutet och många likheter (men även olikheter) finns med värdebokslutets idéer. Dessa tjänsteorganisationer hittades över internet via sökningar varefter de fick

en förfrågan om deltagande i undersökningen. Det är alltså dessa organisationer som delvis omfattar värdebokslutets idéer som vi kallar för diffusa värdebokslutsorganisationer, eftersom vi vill uppmärksamma att det måste beaktas att dessa organisationer inte anammar lika många av värdebokslutets idéer som de rena värdebokslutsorganisationerna gör.

Vi har inför intervjuerna gjort två olika frågeformulär till de som använder värdebokslut och till de som delvis gör det, för att anpassningen ska bli så bra som möjligt. Eftersom vi är två personer som genomfört intervjuerna så har vi valt att dela upp arbetet kring intervjuerna så att en av oss har intervjuat organisationer som arbetar med värdebokslutets idéer och den andra av oss intervjuade organisationer som delvis arbetar med värdebokslutets idéer. Anledningen till den uppdelningen är att vi ville åstadkomma att genomföra intervjuerna så lika som möjligt för att få en så korrekt analys som möjligt. Att tala om reliabilitet och validitet när det gäller kvalitativa studier är inte helt lätt utan istället får det talas om trovärdighet, då intervjuer och all annan datainsamling måste gå tillväga på ett sätt som gör all data trovärdig, adekvat och relevant. I intervjun är det viktigt att vara objektiv, i detta fall helt saklig (Trost, 2010).

I vår undersökning har vi valt att begränsa oss till tjänsteorganisationer just för att det är av vikt med motiverade medarbetare, en bra internkommunikation och utvecklad kultur för att stärka långsiktig framgång gällande organisationer som sysslar med tjänster av olika slag. Vi har dock valt att inte begränsa oss något gällande företagsform, storlek, sysselsättningsgrad eller bransch. Resultatet av studien skulle alltså till viss grad kunna se annorlunda ut om det var helt andra organisationer som var med i urvalet, än just de vi har valt. Vi har även valt att begränsa undersökningen till att ledare av respektive organisationer fått besvara våra intervjufrågor. Anledningen till att undersökningen är gjord utifrån ledare har dels att göra med att värdebokslut är så pass nytt att det därmed är ledningen som är mest insatt i det. Det har även att göra med att det skulle ha behövts mer tid och även blivit en för stor studie genom att ta med medarbetarnas perspektiv för att studien skulle blivit hanterbar.

## **2.5 Insamlingsmetod**

Som primärdata har vi använt oss av respondenternas svar från intervjuerna. Förutom detta har vi även använt oss av annat material bestående av rapporter, studier, vetenskapliga artiklar och litteratur kring ämnesområdet. I och med att värdebokslut är så pass nytt finns det ännu ingen litteratur kring detta, endast rapport av upphovsmännen. Vi har därmed letat efter litteratur som framförallt handlar om värdeskapande, motivation, internkommunikation och organisationskultur. Gällande litteratur, vetenskapliga artiklar, rapporter och andra studier så har vårt mål varit att använda de som har hög trovärdighet inom området för att säkerställa ett tillförlitligt resultat.

### 3 Värdebokslut

*Detta avsnitt presenterar den modell vi använder oss av för att gestalta våra data. Här redogörs värdebokslutets bakgrund, begrepp, uppbyggnad, vilka resultat värdebokslut leder till samt dess avsikter. Slutligen presenteras kritik mot värdebokslut.*

#### 3.1 Bakgrund

Liukkonen (2012) förklarar att organisationer i dagsläget har tillgång till massor av information, ny och avancerad teknik samt har bättre utbildade medarbetare. Det medför att kunskapsklyftan mellan makten och de anställda har minskat. Det leder till att de värderingar som ledningen har delas i allt mindre grad av medarbetarna, vilket resulterar i bristande dialoger samt dåliga insikter om verkligheten. Ledningen kan inte längre basera sitt agerande på gamla regler, omoderna arbetsmetoder, för mycket retorik och skyltning utan konkreta värdeskapande handlingar – tilliten hos medarbetarna måste byggas upp. För att åstadkomma tillit krävs mer pedagogisk information som ger medarbetarna möjlighet att se och förstå den verklighet de befinner sig i och skapar möjligheter att växa, samtidigt som tids- och värdemässig överensstämmelse blir allt viktigare. Det som görs ska alltså stämma överens med vad som sägs och visas upp (Liukkonen, 2012).

#### 3.2 Begrepp

Mot denna bakgrund har Liukkonen (2012) och Molin (2012) utvecklat värdebokslutet. De menar att medarbetarnas intresse, förståelse, engagemang och delaktighet ökar när ekonomiska värdebegrepp utvidgas att omfatta även verksamhetskultur<sup>1</sup> och upplevelsevärden. Det leder till att värdeskapande tid och medarbetarna blir ännu viktigare vid utvecklingen av organisationers värdeskapande processer. När organisationen analyseras med utgångspunkt från medarbetarnas och kundernas bilder så ges organisationen förutsättningar att skapa miljöer och kulturer som gör medarbetarna mer delaktiga i de värdeskapande processerna, som leder till att tillit byggs (Liukkonen, 2012; Molin, 2012).

#### 3.3 Uppbyggnad

Liukkonen (2012) har fastställt värdebokslutets uppbyggnad av tre olika bokslut:

1. *Den traditionella*, för ekonomiskt mätbara värden.
2. *Upplevelsevärden och attityder*, som förklarar framgångsfaktorer, beteenden i organisationen och kundrelationer samt visar orsak och verkan bakom de ekonomiska mätvärdena.
3. *Verksamhetskulturen och innovationsförmågan*, som tolkas i gemensamma bilder, vilka förstärker det språk som används för att kommunicera värderingar samt initiera och verkställa värdeskapande handlingar (Liukkonen, 2012).

Liukkonen (2012) förklarar att värdebokslutet synliggör medarbetarna bland annat i en så kallad personalresultaträkning, till skillnad från vad som tidigare gjorts i den traditionella redovisningen som enbart synliggör medarbetarna som en kostnad i organisationens övergripande kostnader. Arbetskraftskostnader i värdebokslutet redovisas efter tidsanvändning och uppdelas i kostnader för arbetad tid,

---

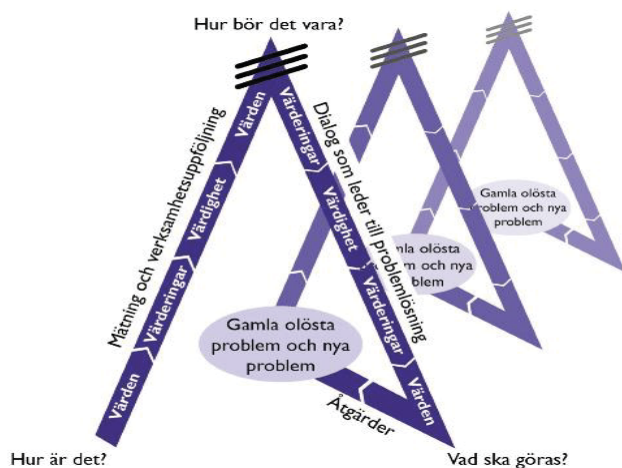
<sup>1</sup> Liukkonen och Molin använder begreppet verksamhetskultur i stället för organisationskultur, men innebörden är densamma.

frånvarokostnader på grund av sjukfrånvaro, semester, lagstadgade ledigheter och övrig frånvaro. Genom att analysera arbetskraftskostnaderna efter tidsanvändning kan verksamhetsansvariga tillsätta rätt mängd bemanning på arbetsplatsen. Genom att analysera personalkostnaderna fördelat på direkt värdeskapande tid, semi-värdeskapande tid (t.ex. kostnader för onödiga eller icke-värdehöjande rutiner, fel arbetssätt m.m.) och icke-värdeskapande tid (t.ex. kostnader för frånvaro, väntetider, ogjort eller omgjort arbete m.m.) kan verksamhetsansvariga upptäcka vad som behöver förbättras eller utvecklas i verksamheten (Liukkonen, 2012). Liukkonen (2011b) menar vidare att hur personalen bemöts och redovisas samt hur deras arbete uppmärksammas kan ha en koppling till hur mycket värde skapas eller utvecklas. Författaren menar vidare att om de ekonomiska värdena görs möjliga att förstå för alla i organisationen kan det öka medarbetarnas påverkansmöjligheter samt ger en förståelse om ekonomins innebörd i handlingar som kan leda till att skapa värde.

Liukkonen (2012) förklarar att som arbetsmetod för informationsinsamling används triangulering. Det innebär att samma frågor belyses från ledningens-, medarbetarnas- och kundernas perspektiv (då samtliga är medskapare vid värdeskapandet) med siffror, bilder och ord där ekonomi kompletteras med upplevelser och verksamhetskultur. På så vis kan insikten om organisationens verkliga styrkor och svagheter öka samt att det ges en ökad förmåga att styra rätt, vilket är grunden för värdeskapande. Genom att trianguleringen bidrar till att skapa samtidigheter som uppväger olika krafters påverkan i organisationen kan premisserna förbättras för att skapa värde samt minska negativa krafters inverkan. Det är viktigt att redovisningen av medarbetarna innefattar lika stor del av framtagning av siffror och mätning som analys av och dialog om siffrornas användning (Liukkonen, 2012).

Liukkonen (2012) menar att i dag är frågorna om värden, värderingar och värdegrund viktigare än någonsin. Genom att mätning och uppföljning kretsar kring exempelvis värden, värderingar och värdegrund (eller vilka andra frågor organisationen kommit överens om) och att dessa sedan diskuteras kring och återkopplas genom dialog mellan ledningens-, medarbetarnas- och kundernas perspektiv, med ett gemensamt administrativt språk och enhetliga begrepp, är det lättare att komma fram till en sorts problemlösning (se figur 1). Arbetet med triangulering avstannar inte när ett problem är löst utan det är viktigt att organisationen har förståelse för att nya problem uppkommer och att arbetet med triangulering ständigt pågår. Nyttan är dock mycket marginell om de som är föremål för redovisningen inte förstår hur de har mätts, varför och i vilket syfte (Liukkonen, 2012).





**Figur 1. Exempel Triangulering**

*Källa:* Liukkonen, 2012, s. 23

Molin (2012) förklarar att värdebokslutet synliggör organisationens kultur med hjälp av en analys av verksamhetskulturen (AVK). Medarbetare och kunder får av 60 identifierade ord som beskriver en verksamhet, välja ut sex ord som bäst överensstämmer med den upplevda verksamhetskulturen samt sex ord som beskriver framtida önskad verksamhetskultur. Det leder till att medarbetarna tillsammans formar sina gemensamma bilder av nuläge respektive önskat läge. Det resulterar i diskussioner kring vad som kännetecknar en bättre kultur än dagens, vad som då krävs för att nå önskat läge. Resultatet ger verksamhetsansvariga en indikation på vad som bör avvecklas i kulturen, vad som bedöms värdefullt och bör vårdas i kulturen samt vad som behöver utvecklas för att få till stånd den önskade kulturen. På så vis involveras medarbetarna på ett slagkraftigt sätt (Molin, 2012).

Molin (2012) framhäver slutligen att värdebokslutet innehåller en kompletterande balansräkning (KBR) innehållande fem upplevelsevärden som mäts subjektivt. Underlaget hämtas från kundundersökningar, medarbetarenkäter, bedömningar av hur organisationen och dess stödsystem fungerar samt verksamhetens miljö- och samhällskonsekvenser (Molin, 2012).

### 3.4 Resultat

Molin (2012) menar att värdebokslutet fungerar som en sorts dialog- och kommunikationsverktyg. Med de metoder, modeller och tankar som engagerar medarbetarna visar bilder av verksamhetens nuläge och utveckling mot önskat läge. Det resulterar i att kommunikationen i kedjan ägare – styrelse – ledning – chefer – medarbetare – kunder – samhälle blir tydligare till fokusering, engagemang och förnyelse (ibid). Både Liukkonen (2012) och Molin (2012) menar att målet med värdebokslut är att utveckla språk och gemensamma bilder, som gör det möjligt att lättare kommunicera kring verksamhetens situation och resurser samt hur verksamhetens mål bäst kan förverkligas. Risken för missförstånd är stor i komplexa verksamheter med många aktörer, något som kan undvikas med hjälp av värdebokslut. Ett pedagogiskt språk och rätt kommunikationskanaler har viss betydelse för att upprätthålla organisationens gemensamma värdegrund och skapa rätt förutsättningar för värdeskapande (Liukkonen, 2012; Molin, 2012).

### 3.5 Avsikter

Molin (2012) förklarar att ett av ändamålen med värdebokslut är att öka organisationers insikter om sina styrkor och svagheter och på det sätt öka förmågan att styra rätt. De tankar, verktyg och arbetssätt som värdebokslut medför kan bidra till att utveckla mer attraktiva och värdeskapande arbetsplatser, där medarbetarna kan finna stimulans och utveckling. Målet är att medarbetarna ska uppleva att deras insatser märks, uppskattas och påverkar resultatet. Detta sker genom överensstämmelse med organisationens värderingar (Molin, 2012).

### 3.6 Kritik mot värdebokslut

Eftersom värdebokslut är ett så pass nytt styrmedel är det därmed inte speciellt många organisationer som hunnit etablera värdebokslut fullt ut. I och med det finns det i dagsläget inga kritiskt ställda studier kring värdebokslut. Vi vill därför kort framföra en kritisk diskussion till hur styrmedel framställs i teorin och hur de används i praktiken. Ax et al. (2009) menar att det finns ett gap mellan ekonomiska styrmedel i teorin och hur de används i praktiken. Några vanliga förklaringar till gapet är följande:

1. Det existerar en tidseftersläpning mellan utveckling av teori och implementering i praktiken.
2. I praktiken har man alltför liten kunskap om teorin.
3. Teorin fångar inte alltid in verkliga situationer och problem såsom de uppfattas av praktiker.
4. Teorin tar inte hänsyn till kostnads- och nyttokriterier som tillämpas i praktiken i tillräcklig stor omfattning.

Gapet mellan teorin och praktiken utgör skäl för att rekommendationer av vilka metoder som ska användas eller vilka som anses vara ”bäst” bör göras med stor försiktighet. Det går heller inte att kategoriskt hävda att ett styrmedel är bättre än ett annat. I dagsläget är kunskapen om förhållandena i praktiken otillräcklig för att kunna ge säkra och meningsfulla rekommendationer. Istället ska organisationer uppmärksamma de olika medlen som en samling tillgängliga metoder som bör beaktas sida vid sida och något som organisationen kan välja bland. För att finna en lämplig metod för organisationen är det av betydelse att få kunskap om olika metoders egenskaper och principer, gjorda antaganden samt metodernas styrkor och svagheter (Ax et al., 2009). Ovannämnda argument kan innebära att värdebokslut som styrmedel kan vara mer lämpligt för vissa organisationer än andra, och tvärtom, och det gäller då att organisationen utvärderar styrmedlet utefter sina egna behov innan det sätts i bruk.

## 4 Teori

*I detta avsnitt presenteras våra teoretiska verktyg. Inledningsvis presenteras val av teorier och därefter följer redovisning för var och en av dem. Avsnittet avslutas sedan med våra egna synpunkter kring valda teorier.*

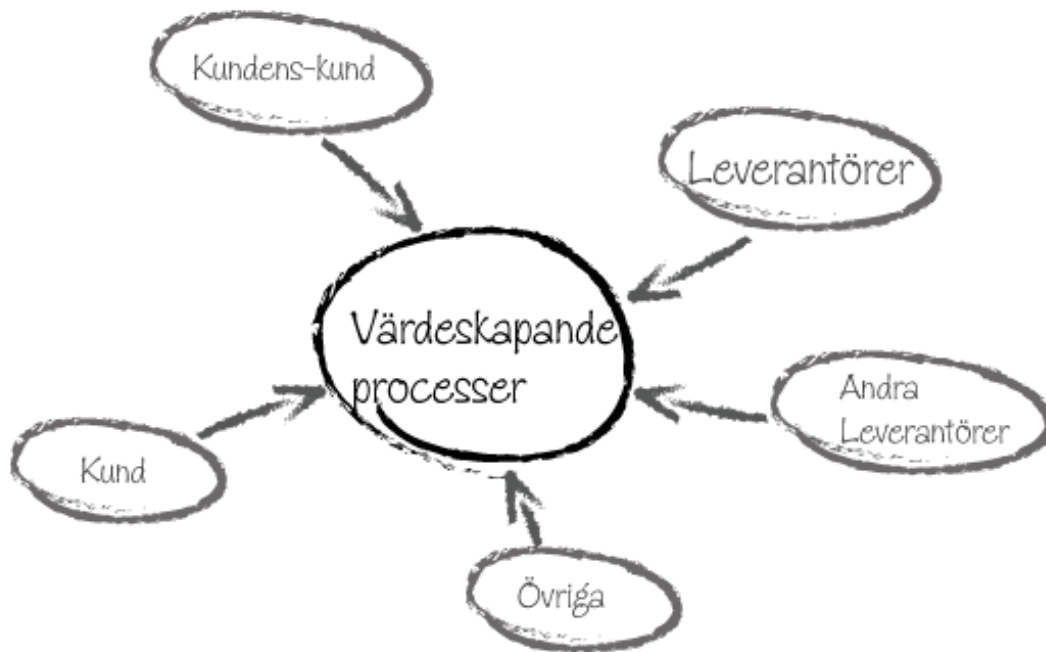
### 4.1 Val av teorier

Internkommunikation, organisationskultur och motivation är studiens centrala delar för att de var och en, samt tillsammans kan leda till värdeskapande. En förutsättning för att lyckas med värdeskapande är att tjänsteorganisationer förmår att tillfredsställa sina kunder och veta vad som är av värde för dem. För att få nöjda kunder är organisationer i behov av kompetenta och motiverade medarbetare och för att få de anställda motiverade behövs resurser som interagerar med flera andra resurser bland annat genom internkommunikation och organisationskultur. Dessa tre faktorer är alltså några bidragande faktorer till ett ökat värdeskapande vilket i det långa loppet kan leda till organisationens fortsatta överlevnad bland annat genom att skapa och upprätthålla nöjda medarbetare. Med anledning av detta kretsar därför teoriavsnittet och efterföljande delar kring just dessa tre faktorer.

### 4.2 Värdeskapande

Värde är ett ord med många innehåll. Det saknas en entydig definition av begreppet värde och begreppet kan ha olika betydelser inom skilda forskningsdiscipliner. För en psykolog kan begreppet värde ha innebörden ”tillfredsställelse” till skillnad från ekonomen som ger begreppet betydelsen ”till vilket pris kan ett utbyte göras” eller marknadsförarens tolkning ”vad som är värdefullt för kunden” (Ravald, 2008).

För att en organisation ska ha framgång krävs en värdeskapande förmåga och detta görs genom att identifiera och förstå vad kunder värdesätter och arbeta kring detta (Crook et al, 2011). Michael Porter utformade på 1980-talet en modell som fungerar som ett sorts verktyg i syfte att leverera högre värde till kunderna, kallat värdekedjan. Modellen innehåller ett antal värdeskapande aktiviteter som har i syfte att visa vilka aktiviteter som skapar mest värde för kunden, hur organisationens kostnader är fördelade och var organisationens konkurrensfördelar finns. Meningen med värdekedjan är att analysera varje aktivitet (dess kostnader och prestationer) för att sedan försöka förbättra dem. Idén med värdekedjan är bra men en stor nackdel är att varje aktör enbart har kontakt med de aktörer som befinner sig närmast, antingen före eller efter i kedjan, likt ett löpande band. När värdekedjan myntades under industrialismens tid var modellen passande, men som en följd av omvärldens och organisationernas utveckling såg Richard Normann att många nya organisationer istället intresserar sig för ett affärsflöde där alla aktörer tjänar på varandra i ett sorts värdeskapande nätverk, kallat värdestjärnan (se figur 2). Istället för att gå i ett led så samarbetar alla för att producera värde. Samtliga aktörer utför de uppgifter som är värdeskapande, vilket leder till värdeskapande för alla i modellen på grund av samarbetet. Värdet skapas således genom olika aktörers samlade aktiviteter – inte en och en (Roos, Fernström & Pike, 2006).



Figur 2. Värdestjärna

Källa: Bild lånad från <http://www.relations-marknadsforing.se>

Värdestjärnan liknar dagens tankesätt att skapa värde, till skillnad från värdekedjan. De flesta resurser bidrar till värdeskapande endast när de används och interagerar med andra resurser. En utveckling kan vara värdefull om den stärker och motiverar sättet som medarbetarna arbetar på, och tvärtom kan den vara värdelös om den upplevs mer som ett hinder som försvårar än underlättar arbetet. Värdet av utvecklingen är alltså beroende av användarna och systemen som den ska underlätta för (Roos et al., 2006). Ingen organisation kan bli framgångsrikt utan medarbetare, kunder och leverantörer. Framgångsrika organisationer har inte bara nöjda ägare utan också lojala kunder, motiverade medarbetare och pålitliga leverantörer. Organisationer som förvaltas med fokus på att skapa värde för sina ägare är dem som har byggt varaktiga och värdefulla relationer till sina kunder, anställda och leverantörer. De vet att framgångsrikt samarbete är en viktig del i att uppnå det slutliga målet för att skapa värde för sina ägare samtidigt som värde även skapas för kunder, medarbetare och leverantörer (Hawawini & Viallet, 2011).

Bowman och Ambrosini (2007) menar att grundläggande för en verksamhets existens är att intäkterna långsiktigt överstiger kostnaderna. Organisationer har som en ekonomisk aktör både en roll som kund för insatsvaror från leverantörer där organisationen försöker optimera sitt konsumentöverskott samt en roll som leverantör av produkter och tjänster till sina kunder där organisationen syftar till att optimera intäkterna som erhållits från kunder för en levererad vara eller tjänst. Genom att undersöka, tolka och leverera värde baserat på vad de tror att kunderna söker, har organisationen möjlighet att ta ut ett högre pris eller öka sina marknadsandelar. De organisationer som lyckas bäst i värdeproduktion och värdeleverans är alltså de som vinner kampen om kunderna. Vinstdrivande organisationer bör därför inrikta sin strategi på att skapa värde (ibid). Idag anses det att det är de icke-finansiella resurserna som bidrar mest till värdeskapandet i en organisation (Mårtensson, 2007). Ledare kopplar därför i allt större utsträckning sina åtgärder till olika icke-finansiella

måttindikatorer såsom personaltillfredsställelse, kundnöjdhet, kundlojalitet m.m. (O’Cass & Ngo, 2011).

Kortsiktigt stärks organisationers konkurrenskraft genom ökad produktivitet när organisationer gör saker rätt. Hur mycket konkurrenskraft en organisation lyckas skapa beror därmed på organisationens förmåga att identifiera kundvärde, översätta dessa till produktattribut och med denna utgångspunkt utforma och strukturera värdeskapande aktiviteter, som på ett resurssnålt sätt ger ett högt kundvärde (Andersson & Larsson, 2006). Bryant et al. (2004) förklarar att beslut och åtgärder direkt kan leda till ett ökat värdeskapande men de kan även indirekt leda till högre värdeskapande genom deras inverkan på andra områden av verksamheten. Författarna menar vidare att åtgärder som exempelvis uppgradering av medarbetarnas kompetens ökar indirekt produktiviteten hos de anställda eller program för att höja kundnöjdheten kan leda till ökade marknadsandelar och därmed högre intäkter.

Philipson (2004) påpekar att när en organisation tvingas välja mellan olika behov eller mål, är det viktigt att göra en rangordning av värden för att kunna prioritera vad som är mest angeläget, men även visa att något är viktigare än annat. Den beslutsfattande ledningen måste kunna visa den värdemässiga grunden för prioriteringarna om de vill få förståelse och stöd för dem. Utan en lista av rangordnade grundvärden, finns en risk att de styrande värdena i organisationen kan uppfattas som enbart vackra fraser och blir därmed inte till någon hjälp i det praktiska arbetet att fatta beslut vid situationer där värdena råkar komma i konflikt med varandra. Avsaknaden av rangordning riskerar att göra förhållandet mellan målen otydligt och kanske till och med motsägelsefullt. Om värdena inte är tydligt och klart formulerade, både muntligt och i text som samtliga medarbetare i organisationen har tillgång till samt om det inte råder samstämmighet om värdenas innehåll, kommer värdena att sakna styrande kraft. Om det saknas en kommunikation om värderingar skapar det även en grund för missuppfattningar och fördomar då de kan uppfattas och tolkas på olika sätt av olika individer.

### 4.3 Internkommunikation

Ledning, medarbetare, kunder och investerare värderar alla organisationen utifrån vad de vet om den och därför spelar kommunikation en allt viktigare roll i processen för organisationens värdeskapande. Kommunikationens viktigaste uppgifter i en organisation gällande värdeskapande är att överföra information och att tolka den. Informationsflödet driver på värdeflödet. Värdet av det som produceras kan öka eller minska beroende på vad organisationen säger och gör (de Beer, 2014). I dagens informationssamhälle är medarbetarnas kunskaper en viktig del av organisationens tillgångar. Genom att ta del av medarbetarnas kreativa och intellektuella tillgångar kan organisationen producera mer värde. Internkommunikation är en av de viktigaste processer genom vilka organisationer kan skapa värde (Quirke, 2008). FitzPatrick och Valskov (2014) definierar internkommunikation som: *“Internal...communication is concerned with sharing information, building understanding, creating excitement and commitment and, ideally, achieving a desirable result”* (FitzPatrick & Valskov, 2014, Chapter 01 (sidhänvisning saknas)). Internkommunikation bidrar till att organisationen lättare kan möta konkurrens, stärka varumärket, behålla och attrahera medarbetare samt skapa en effektiv verksamhet. En utvecklad internkommunikation är en förutsättning för att organisationen ska kunna förhålla sig till en ständigt föränderlig omvärld (FitzPatrick & Valskov, 2014; Quirke, 2008; Smith, 2008). En

sådan utvecklad internkommunikationsstrategi kännetecknas av en samstämmighet med den övergripande affärsstrategin, organisationens identitet och varumärket (Quirke, 2008). Dolphin (2005) åsyftar att nyckeln till framgång ligger mer i att bygga relationer än att sprida information och därmed blir kommunikationen inom en organisation allt viktigare. Quirke (2008) förklarar vidare varför det är viktigt med internkommunikation:

Traditionally, internal communication has focused on the announcement of management conclusions and the packaging of management thinking into messages for mass distribution to the "troops". However, its real place is at the leading edge of change. The value that it can add is immense – faster change, more flexibility and innovation, better quality decisions, better knowledge sharing and a more motivated workforce... Internal communication is vital to success and when done well can provide strategic advantage through aligning employee efforts, sharing knowledge and engaging their passion (Quirke, 2008, s. 3).

Många organisationer har redan förbättrat sin kommunikation i en första fas av ökad professionalism, bättre normer och samstämmighet. Det har tagit dem en bit mot att skapa värde. Med hjälp av internkommunikation kan organisationer nå nästa fas för att skapa förståelse som kan omvandlas till värdeskapande (Quirke, 2008). Rollen som den interna kommunikationen har är att belysa sambanden mellan olika delar av information och visa kopplingen mellan ett område och en annan. Målet med internkommunikation är att vända strategi till handling genom att motivera, informera samt leda medarbetare och det uppnås genom att organisationen förmedlar uppställda mål, utformar strategier, fattar beslut och integrerar beteenden (Gróf, 2001; Quirke, 2008; Smith, 2008). Internkommunikationens uppgift är att ge medarbetarna den information de behöver för att göra sitt arbete. Det kräver bättre dialog i organisationens alla led och ökat arbetstagarinflytande (FitzPatrick & Valskov, 2014; Gróf, 2001; Quirke, 2008; Smith, 2008).

FitzPatrick och Valskov (2014) förklarar att internkommunikationen fungerar bäst när det förekommer i en dialog. De menar på att många utövare av internkommunikationen anser att påtvinga information på människor har en begränsad användbarhet och att medarbetarna är mer benägna att höra vad ledningen säger om de tillåter medarbetarna att ställa frågor, lyssna på deras åsikter och respektera deras rätt att ta egna initiativ. Det leder till att de anställda kan vara mer mottagliga för en ny idé om de känner att organisationen bryr sig om vad de tycker och att till exempel deras rimliga och konstruktiva kritik beaktas. För att åstadkomma en bra tvåvägsdialog bör organisationen utveckla kanaler och metoder som ger medarbetarna möjlighet att ställa frågor m.m. och samtidigt kunna förlita sig på att ledningen följer upp reaktioner och förslag (se exempel i figur 3).



**Figur 3. Why internal communication matters**

*Källa:* FitzPatrick och Valskov, 2014, Chapter 01 (sidhänvisning saknas).

Att en organisation samt varje enskild individ kan se exakt hur en medarbetare bidrar till den större bilden är nyckeln till att motivera den enskilde medarbetaren som i det långa loppet leder till värdeskapande (Smith, 2008). Ju mer lättillgänglig informationen görs, desto bättre kommer organisationen att klara sig gentemot omvärlden och skapa värde (Gróf, 2001). En informerad och engagerad arbetsstyrka ger organisationen bättre resultat. Om inte medarbetarna förstår vad organisationen strävar efter att uppnå resulterar det i att organisationens mål inte kommer att ses som en självklarhet ur medarbetarnas perspektiv (Smith, 2008). Tillgång till relevant information gör att beslut och handlande bättre motsvarar mål och leder till bättre resultat samt att det bidrar till motiverade medarbetare (Dolphin, 2005; Nilsson et al., 2010). Ökad internkommunikation skapar alltså nöjdare medarbetare som därmed ökar medarbetarnas lojalitet och tillfredsställelse som bland annat kan leda till minskade kostnader genom att exempelvis personalomsättningen minskar (Quirke, 2008). Kommunikation möjliggör även upptäckten av problem och hantering av de konflikter som uppstår i en organisation (Gróf, 2001).

de Beer (2014) påstår att internkommunikation kommer att vara en viktig resurs för framtida verksamheter, eftersom organisationers framgång i allt högre grad beror på dess effektivitet men även på dess förmåga att kommunicera. Relationer, nätverk, kompetens och tillit kräver god kommunikationsförmåga av medarbetare, medan den egna organisationen måste ha lämpliga kommunikationsstrukturer som främjar öppenhet och dialog. En större del av värdeskapande sker genom kommunikation med hjälp av bilder, föreställningar, berättelser och upplevelser (ibid). Quirke (2008) har sammanställt tre punkter för hur organisationer bäst lyckas med internkommunikation för att skapa värde:

- Tydligt identifierat sin strategi.
- Sammanföra strategin och de specifika attityder och beteenden de behöver från de anställda.
- Fokusera kommunikation på att hjälpa uppnå dessa efterfrågade attityder och beteenden.

#### 4.4 Organisationskultur

Schein (2010) förklarar att organisationskultur finns i alla typer av privata, offentliga och ideella organisationer samt myndigheter. I den privata sektorn används begreppet "företagskultur" som synonym till begreppet organisationskultur. Kultur kan förklaras som den sociala eller normativa fogmassan som håller organisationen samman. Kultur bidrar till att förklara några av de mer till synes obegripliga och irrationella aspekten av det som sker i grupper, yrken, organisationer och andra typer av sociala enheter som har en gemensam historia. Kultur kan ses som grunden för den sociala ordning som vi lever i och de regler som vi följer (se tabell 1).

Culture	Category
Macrocultures	Nations, ethnic and religious groups, Occupations that exist globally
Organizational Cultures	Private, public non-profit, government organizations
Subcultures	Occupational groups within organizations
Microcultures	Microsystems within or outside organizations

Tabell 1. Categories of Culture

Källa: Schein, 2010, s.2

Schein (2010) åsyftar att kulturen i makrosystem såsom samhällen är stabilare på grund av att de har funnits i en längre tid. Organisationskulturer varierar därför i styrka och stabilitet beroende på längden och den känslomässiga intensiteten i deras faktiska historia från det att organisationen grundades.

Det finns flera definitioner av organisationskultur men i allmänhet definieras det som medlemmarnas gemensamma värderingar, attityder, övertygelser och sedvänjor i en organisation (Deshpande, Farley & Webster, 1993; Martin & Siehl, 1983). En annan definition är att organisationskultur återspeglar organisationens värderingar, den dominerande ledarstilen, språket och symbolerna, rutinerna och tillvägagångssättet samt organisationens förklaring av dess framgång om vad som gör den unik (Cameron & Quinn, 1999).

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 2010, s.18)

Organisationskulturen byggs upp och utvecklas utifrån grundarnas föreställningar, värderingar och antaganden, det lärande och erfarenheter som organisationens medlemmar gör allteftersom organisationen utvecklas samt av de nya föreställningar och värderingar som nya medarbetare för in i organisationen (Schein, 2010). Schein (2010) urskiljer tre nivåer där kulturen manifesterar sig i: grundläggande antaganden, uttalade värderingar och artefakter (se tabell 2).



<b>The Three Levels of Culture</b>
<b>1. Artifacts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visible and feelable structures and processes</li> <li>• Observed behavior</li> <li>➤ Difficult to decipher</li> </ul>
<b>2. Espoused Beliefs and Values</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideals, goals, values, aspirations</li> <li>• Ideologies</li> <li>• Rationalizations</li> <li>➤ May or may not be congruent with behavior and other artifacts</li> </ul>
<b>3. Basic underlying assumptions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unconscious, taken-for-granted beliefs and values</li> <li>➤ Determine behavior, perception, thought and feeling</li> </ul>

**Tabell 2. The Three Levels of Culture**

*Källa:* Schein (2010), s.24

Schein (2010) förklarar de grundläggande antaganden som ofta undermedvetna föreställningar, uppfattningar, tankar och känslor vilka tagits för givna under åren av medlemmarna i kulturen. De består bland annat av föreställningar om omvärlden, om människosynen, vad som är bra och eftersträvansvärt, samt är källor till uttalade värderingar och handlingar. Dessa grundläggande antaganden är oftast osynliga och svåra att förändra. De diskuteras inte för att de är så självklara, och lyfts därmed inte fram förrän de blir utsatta och måste försvaras. Gemensamma grundläggande antaganden som blivit tagna för givna avgör mycket av organisationens beteende, och återspeglas i de regler, normer, värden och sedvänjor som lärs ut till nya medarbetare vid socialiseringsprocessen. Om kunskap och förståelse om dessa grundläggande antaganden ska kunna åstadkommas krävs både öppenhet och tydlighet. Artefakter (såsom speciell jargong, historier, ritualer, klädsel och inredning) kan vara lätta att igenkänna, men tolkningen av dem kan vara svår, subjektiv och tvetydig. Organisatoriska uttalade värderingar anses tydligast och synligast representera kultur då de oftast är uttalade och kända antaganden som är möjliga att diskutera såsom mål, strategier, filosofier, principer, riktlinjer etc., dvs. vad organisationen anser vara rätt eller fel och bra eller dåligt i en viss situation (ibid). Uttalade värderingar anses som ett bättre mått på organisationskultur eftersom de är mer tillgängliga än grundläggande antaganden och mer tillförlitliga än artefakter (Howard, 1998).

De gemensamma värderingarna och uppfattningarna hjälper medlemmarna att förstå hur organisationen fungerar samt ger dem normer till förväntade beteendemönster som de kan följa (Deshpande et al., 1993). Organisationskultur kan vara en flexibel ersättare för regelböcker för att lösa problem som uppstår, men då fodras det att organisationens värderingar definieras och kommuniceras tydligt och konsekvent (gärna inbäddade i medarbetarnas roller och funktioner) så att alla förstår dem. Det ger medarbetarna en förståelse av hur de förväntas bete sig och vad som är lämpligt i olika situationer (Quirke 2008). O'Reilly, Chatman och Cladwell (1991) upplyser att värderingar fungerar som sociala principer eller filosofier som styr beteenden och utgör en allmän ram för organisatoriska rutiner och praxis. Organisationskulturen

påverkar därmed medarbetarnas beteende bortom formella kontrollsystem, rutiner och auktoritet. Quirke (2008) menar att organisationer lyckas bättre att omfatta sina värderingar om de kopplar dem till hur de kan betjäna sina kunder och vara lönsamma. Om medarbetarna upplever värderingarna som irrelevanta och förmyndaraktiga riskerar de att överge dem, förr eller senare, när tiderna blir tuffa. Medarbetare anammar lättare värderingar som bygger på att skapa verkligt värde.

Organisationskulturen är i stort sett osynlig men ändå en mycket effektiv social kraft. Bland annat kan den påverka marknadsorienterade beteenden, marknaden, finansiella resultat, anställdas attityder och den har ett större bidrag till kunskapshantering och organisatorisk effektivitet än organisationens strategi och struktur (Hogan & Coote, 2014). Organisationskulturen kan även vara en affärsmässig fördel när kunder, investerare och medarbetare i allt högre grad dras till organisationer som har likartade principer och värderingar som de själva har (Quirke, 2008). Philipson (2004) åsyftar att med hjälp av organisationskultur kan det strategiska ledarskapet påverka och styra organisationens riktning. Ett allmänt antagande är att organisationer som arbetar med värdebaserat koncept för hur organisationer ska ledas och verksamheten bedrivs samt vars interna kultur stödjer affärstrategin lyckas bättre att bli framgångsrika ekonomiskt än organisationer som endast har till mål att maximera vinsten.

Informationen är en väsentlig del av vad som skapar kultur. De organisationer som hanterar information effektivt, skapar och upprätthåller effektiva kulturer där medarbetarna förstår tydligt vilket inflytande deras arbete har för kunder och för organisationen som helhet (Gróf, 2001).

För att förändra kulturen i en organisation måste medarbetarna förstå de ord ledningen använder då språket är basen för kultur och vissa ord samt fraser bär grundläggande antaganden. Ett stort hinder för kulturförändring är tendensen bland chefer att översätta konkreta problem i abstrakta begrepp. Den interna kommunikationsfunktionen kan åtgärda detta problem genom att ge de anställda en tydlig förklaring av vad som krävs av dem (Quirke, 2008). Hogan och Coote (2014) påstår att ledningen kan börja skapa en organisationskultur som har ett starkt och övertygande inflytande på medarbetarnas beteende genom att betona vissa värderingar samt genom att bygga motsvarande normer för förväntade beteenden. Ledarskapet har en mycket viktig funktion för etableringen, upprätthållandet och avvecklingen av en organisationskultur (Schein, 2010).

#### **4.5 Motivation**

Termen motivation definieras bland annat såsom ”att stimulera mot handling”. Motivation består av en inre energi stimulerad av strävan att uppnå målen för att tillfredsställa en uppsättning av individuella behov och värderingar. Motivation initierar en individs val av beteende och bestämmer dess form och riktning, intensitet, ansträngning och uthållighet över tiden (Hervé et al., 2012). Det gamla ordspråket att ”vi kan leda hästen till vattnet men inte tvinga den att dricka, utan denne kommer att dricka endast när den är törstig” passar även in på människan. Människor gör helst det de vill göra, men de måste vara motiverade för att göra saker som de har skyldighet till eller för att uppfylla krav. För att utmärka sig på arbetsplatsen måste de anställda vara motiverade eller drivas till det, antingen på egen hand eller genom en extern stimulans (Guga, 2012).

Hervé et al. (2012) förklarar att arbetsmotivation innebär en organisations förmåga att stimulera medarbetarens motivation till att medvetet sträva efter att uppfylla organisatoriska mål genom att erbjuda dem möjligheter att uppfylla individuella behov. En motiverad personal är en värdefull drivkraft för organisationens prestanda och framgång. Medarbetare som bryr sig om och intresserar sig för hur organisationen presterar spelar en central roll i att utnyttja sin förmåga att lyckas i en konkurrensutsatt global marknad (ibid). För organisationens överlevnad fordras motiverade medarbetare. Motiverade medarbetare är mer produktiva än omotiverade (Dent & Holton, 2009). En medarbetare måste motiveras att arbeta för en organisation. Om motivation saknas eller brister hos en medarbetare, försämras dennes arbets kvalitet eller allt arbete i allmänhet (Alrawi, 2011). En medarbetare som är omotiverad kommer antingen ha försämrade arbets kvalitet eller så lämnar denne organisationen, vilket medför bland annat ökade rekryteringskostnader och glapp i produktionen. En omotiverad medarbetare kan skapa dåliga känslor hos övriga medarbetare och misslyckas med representationen av organisationens värderingar i kundinriktade situationer samt underminera att de gemensamma organisationsmålen uppnås (Oye, 2011). Det kan vara av nytta och intresse att studera anställdas motivation och engagemang före och efter hälsofrämjande åtgärder eller andra sorters åtgärder som rör dem. En ökning av de anställdas motivation kan leda till ett intresse av åtgärderna organisationerna vidtar sig och kan i slutändan leda till ökad produktion och kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

De enskilt viktigaste drivkrafterna för ökad motivation är att arbetet i sig ska vara utmanande och intressant samt att insatsen bekräftas och värderas av organisationen (Dent & Holton, 2009; Hervé et al., 2012). Ett visat intresse för medarbetarnas individuella behov och önskemål är grundläggande för en hållbar motivation i arbetet (Hervé et al., 2012). Men för att en organisation ska kunna motivera dess medarbetare till rätt beteende fordras en tydlig och gemensam vision om den fortsatta inriktningen, värderingarna och målen som ska uppfyllas samt en kommunikation kring dessa (Dent & Holton, 2009; Foss & Lindenberg, 2013; Hervé et al., 2012; Lawler, 2009).

Strategiska eller långsiktiga mål är viktiga för organisationens resultat eftersom dessa påverkar medarbetarnas motivation för värdeskapandet genom att skapa gemensamma syften (Dent & Holton, 2009; Foss & Lindenberg, 2013; Hervé et al., 2012; Lawler, 2009). Foss och Lindenberg (2013) förklarar att de normativa målen som uttrycker en önskan att agera på lämpligt sätt i tjänst hos en kollektiv enhet såsom en organisation eller en grupp, är förknippade med de högsta nivåerna av värdeskapande. De normativa målen kan ensam motivera medarbetarna till gemensam produktion eller till samarbetsaktiviteter (ibid). De övergripande strategiska målen som främjar optimalt värdeskapande är de som främjar en motivation för gemensam produktion. Därigenom motiveras medarbetarna att delta i gemensamma produktiva strävanden där handlingarna grundar sig kring gemensamma mål samt i ansträngningar som görs för att nå dessa (Dent & Holton, 2009; Hervé et al., 2012; Lawler, 2009; Lindenberg & Foss, 2011).

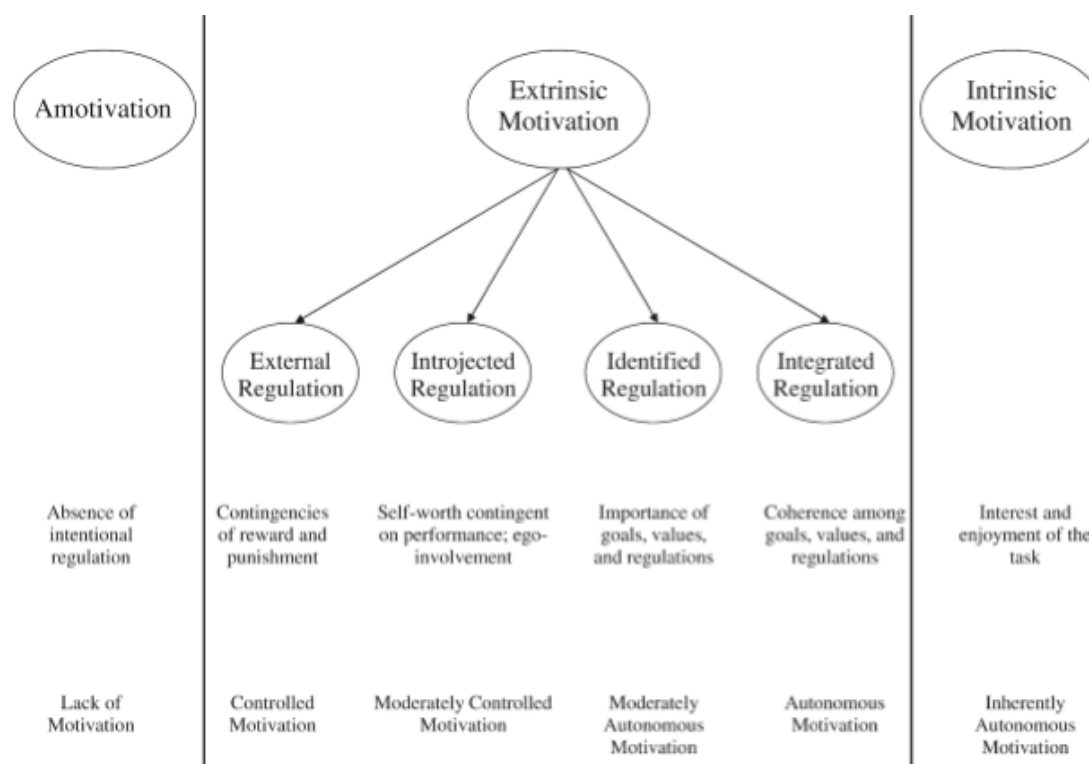
För att målen och värderingarna ska bli förankrade i organisationen krävs en transparens så att medarbetarna vet vad som sker med verksamheten. Det möjliggörs genom ledare som bygger upp förtroende och sätter upp mål som är motiverande (Lawler, 2009). Ledningen bör försäkra sig om att medarbetarna i stort är engagerade i organisationens mål innan de ens ska ta initiativ till andra belöningsprogram som

syftar till att öka motivationen (Lindenberg & Foss, 2011; Sylvester & Patel, 2014). Medarbetarengagemang är en långsiktig utmaning för organisationer, men det kan hjälpa både stora och små organisationer att få det bästa ur medarbetarna under både bra och dåliga tider (Dent & Holton, 2009). Målsättningen är att få de anställda att ta till sig organisationens mål, ambitioner och företagskultur på ett sätt som kommer att inspirera dem att vilja driva organisationen framåt (Sylvester & Patel, 2014). Ju fler anställda som ser andra medarbetare bidra till gemensam produktion, desto starkare blir deras eget engagemang. Genom att medarbetaren mottar positiva signaler från andra främjar det dem att skicka tillbaka positiva signaler vilket ökar den totala prestandan. Omvänt kan medarbetare som tydligt visar att de enbart arbetar för sina egna mål också dra andra med sig att göra likadant (Foss & Lindenberg, 2013).

Deci & Ryan (1985) har utvecklat en modern motivationsteori kallad Self Determination Theory (SDT) som innebär att medarbetarnas motivation påverkas av följande tre faktorer:

1. Känsla av kompetens (competence)
2. Självbestämmande (autonomy)
3. Social meningsfullhet (relatedness)

Gagné och Deci (2005) menar att medarbetare behöver känna sig kompetenta och självständiga för att upprätthålla motivationen. Social meningsfullhet innebär känslan av gemenskap och göra arbete som har ett högre syfte. SDT gör en åtskillnad mellan autonom motivation, kontrollerad motivation och brist på motivation (se figur 4).



Figur 4. The self-determination continuum

Källa: Gagné & Deci, (2005), s.336

Gagné och Deci (2005) ger ett exempel på att autonom motivation är inre motivation, där medarbetaren engagerar sig i en aktivitet viljemässigt till följd av intresse, nyfikenhet, omsorg eller bestående värderingar. Den inre motivationen belönas inte nödvändigtvis externt, men kan ändå upprätthålla passion, kreativitet och ihållande insatser. Vid kontrollerad motivation engageras individen av påtryckning. Användning av yttre belöningar kan framkalla en kontrollerad motivation. Enligt SDT främjar alltså autonom motivation prestationsförmågan, uthålligheten, kreativiteten och tillfredställelsen, medan kontrollerad motivation kan försämra dessa resultat, särskilt om uppgiften kräver kreativitet, kognitiv flexibilitet, eller djup bearbetning av information. SDT tar även hänsyn till hur sociala och kulturella faktorer underlättar eller undergräver medarbetarnas känsla av fri vilja och initiativförmåga, utöver deras välbefinnande och kvaliteten på deras resultat.

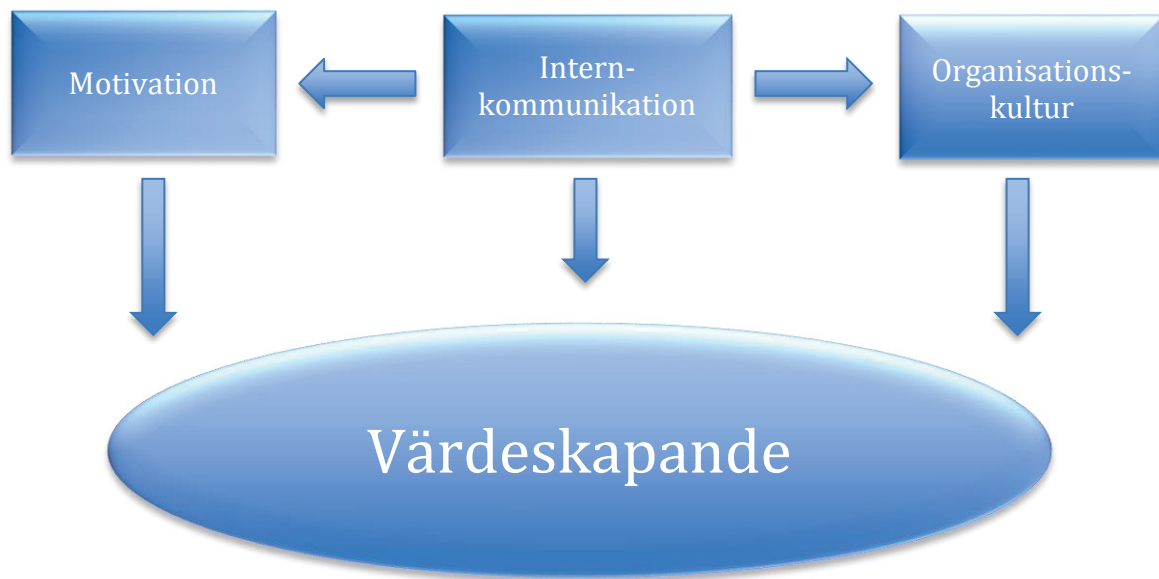
I en amerikansk studie gjord 2007-2008 identifierades följande faktorer som viktigast för att motivera medarbetarna och samtliga faktorer hade en koppling till SDT:s grundläggande behov (Giancola, 2011):

- Ledningen visar uppriktigt intresse för medarbetarens välbefinnande (relatedness)
- Organisationens rykte i samhället (relatedness)
- Har fått förbättrade kunskaper och förmågor under senaste året (competence)
- Lämplig mängd beslutanderätt att utföra arbetet bra (autonomy)
- Organisationen löser snabbt kundernas problem (relatedness)
- Får möjligheter utveckla nya kunskaper/färdigheter (competence)
- Har goda karriärmöjligheter (competence)
- Kan påverka arbetet (autonomy)
- Organisationens rykte för socialt ansvar (relatedness)
- Företagsledningen agerar för att säkerställa organisationens långsiktiga framgång (relatedness)

Giancola (2011) påpekar att ingen av de nyss nämnda faktorerna är relaterade till finansiella motiv, varmed icke-finansiella belöningar kan fungera bättre än finansiella för att öka motivationen hos medarbetarna. Det kan vara av nytta och intresse att studera anställdas motivation och engagemang före och efter hälsofrämjande åtgärder eller andra sorters åtgärder som rör dem. En ökning av de anställdas engagemang och motivation kan leda till ett intresse av åtgärderna organisationerna vidtar sig och kan i slutändan leda till ökad produktion och kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

#### **4.6 Våra synpunkter som uppsatsförfattare kring vald teori**

Värde och värdeskapande har olika definitioner och innebörd, men i vår uppsats handlar värdeskapande om att säkerställa organisationens fortsatta överlevnad. Som vi nämnde i början av detta avsnitt behöver tjänsteorganisationer tillfredsställa sina kunder för organisationens fortsatta överlevnad och för att lyckas med detta behövs motiverade medarbetare. För att motivera sina medarbetare kan bland annat internkommunikation och organisationskultur vara användbart i syfte att öka värdeskapandet. Vi kan nu alltså konstatera att dessa faktorer har ett samband som bidrar till värdeskapande (se figur 5).



Figur 5. Samband mellan valda teorier

*Källa:* Bild konstruerad av uppsatsens författare

Vi menar att om en tjänsteorganisation ska lyckas skapa värde, för att säkerställa organisationens fortsatta överlevnad, är ledningen ansvariga att se till att alla i organisationen har en tydlig bild av deras dagliga arbete tillsammans med organisationens övergripande mål. Framgångsrikt samarbete är en viktig del i att skapa värde för att säkra organisationens framtida existens samtidigt som värde även skapas för kunder, medarbetare och leverantörer. Framgångsrika organisationer har inte bara nöjda ägare utan också lojala kunder, motiverade medarbetare samt pålitliga leverantörer. Det är svårt för en tjänsteorganisation att skapa värde och ha nöjda kunder utan att ha motiverade medarbetare. Medarbetare som är motiverade har ofta ett större intresse för de satsningar som igångsätts av organisationen vilket kan leda till att högre värde skapas.

En organisation behöver nå ut till de anställda för att förmedla sådana satsningar och gemensamma mål. Medarbetarna är säkerligen medvetna om organisationens mål, men har kanske svårt att veta hur deras arbete kan bidra till målet/målen – något som internkommunikation kan avhjälpa. De organisationer som har en effektiv internkommunikation stärker motivationen hos sina medarbetare samtidigt som de skapar och bevarar effektiva organisationskulturer där det finns en tydlig förståelse vilket inflytande medarbetarnas insatser har för kunder och organisationen som helhet. Organisationskulturen kan vara en stark social kraft som kan bidra till att ändra medarbetarnas attityder om motivation saknas.

Alla dessa tre faktorer; internkommunikation, motivation och organisationskultur, kan därmed bidra till ett ökat värdeskapande. I och med det har vi valt att dela upp våra resonemang kring dessa för att underlätta och strukturera analysarbetet. Genom att analysera olika tjänsteorganisationer med teorier om värdeskapande, kommunikation, organisationskultur samt motivation kan vi komma till insikt gällande sambandet värdeskapande och motivation utifrån styrmedlet värdebokslut.

## 5 Empiri

*I detta avsnitt presenteras en sammanställning av de genomförda intervjuerna. Inledningsvis redovisas organisation A-B och de kännetecknas av att fullt ut arbeta med värdebokslutets idéer. Därefter redovisas organisation C-D som representerar de diffusa värdebokslutsorganisationerna, som i grunden använder sig av hälsobokslut (se bilaga 1 och 2 för intervjufrågorna).*

### 5.1 Organisation A

Organisation A är ett tjänstebolag beläget runt om i Sverige med cirka 7000 medarbetare. Förutom värde för ägarna och organisationen generellt skapas värde framför allt för kunder och medarbetare. Medarbetare skapar värde för kunden genom service för livskvalitet. Organisationens mission är att öka livskvaliteten för de som tar del av servicen, de strävar efter att öka välmående samt effektiviserar för att göra vardagen bättre för kunderna. Aktiviteter i organisationen ska vara värdeskapande och de arbetar kring att välja bort allt som inte leder till värdeskapande. Organisationens mission går även ut på att bidra till den ekonomiska, sociala och miljömässiga utvecklingen i de städer, regioner och länder där organisationen är verksam. De har bland annat utvecklat ett globalt och långsiktigt program, en plan för en hållbar framtid.

Arbetsprocesserna i organisationen kretsar kring att öka effektiviteten och förbättra resultatet genom hur de arbetar med olika aktiviteter. Meningen är att alla i organisationen ska medverka till att skapa värde för kunder och medarbetare. Alla aktiviteter i organisationen kanske inte bidrar till värdeskapande, men i det långa loppet bidrar det till gemensamt värdeskapande. Det är upp till varje avdelningschef att bryta ned de gemensamma målen till sin enhetsnivå och ta det vidare till de anställda, men det är en stor utmaning eftersom det finns många medarbetare.

Innehållet i en arbetsprocess är under ett ständigt pågående arbete. Respondenterna menar att allting alltid går att förbättra då omvärlden förändras. Exempelvis ställs det högre krav från kunder som kräver att medarbetarna får leverera högre service. Organisationen är väldigt tillåtande för förnyelse. Exempelvis så är det av central betydelse att alltid ha en miljö där mångfalden respekteras och uppskattas.

Organisationen analyseras utifrån olika perspektiv. Framgångsfaktorer ses ur kund-, medarbetar- och ägarperspektiv. De icke-finansiella nyckeltal som är viktigast för organisationen är de som mäter exempelvis medarbetarengagemang, medarbetarbehov och kundnöjdhet. Organisationen tar även hänsyn till medias, brukares och andra berördas synpunkter. Resultatet leder till åtgärder för de lägre uppvisade resultaten, som i sin tur ska leda till värdeskapande.

Organisationen arbetar med att medarbetarna ska vara engagerade och delaktiga och menar att det är alla medarbetares samlade erfarenheter och kunskaper som ligger till grund för organisationens framgångar. Det sker ständiga förbättringar – i samråd med vad kunden efterfrågar. Det är viktigt för organisationen att hjälpa medarbetarna att utvecklas. Exempelvis så erbjuds utbildning inom arbetsområdet och stöd visas genom att vara lyhörd kring utvecklingsbehov och ambitioner. Organisationen har

även ett brett utbildningsprogram för att motivera och engagera medarbetarna samt även skapa långsiktiga satsningar.

Organisationen arbetar till så stor del det är möjligt med egen personal, undantaget underleverantörer för vissa delar. Vid rekrytering är organisationen noggrann med valet av nyanställningar för att få ett långsiktigt, gemensamt engagemang som leder till delad framgång. De nyanställda ska alltså ha rätt utbildning, gemensamma värderingar och känna lojalitet inför organisationen. Marknaden är prispressad så det är viktigt att ha rätt medarbetare redan från början. Organisationen arbetar kring att tillsammans med medarbetaren komma överens om medarbetarens mål och ger även konstruktiv återkoppling på arbetsinsatsen. Alla medarbetare utbildas efter sitt behov. De utför även uppdrag på kontrakt just för att ha långsiktiga kunder så medarbetaren känner trygghet i anställningen.

Dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål är öppen och ärlig tvåvägsdialog. Olika mål inom organisationen bryts ner så alla följer sina egna anpassade mål som överensstämmer med övergripande mål. I respektive uppdrag ingår kommunikation med kunden. Exempel på mål till nästa år är att ha 50 % jämställdhet i ledningen. Medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar förekommer och är återkommande.

Sedan organisationen grundades har tre gemensamma värderingar och grundpelare följt med: *serviceanda*, *laganda* och *utveckling*. *Serviceanda* innebär att kunder, gäster och brukare står i centrum och för att kunna ge alla service varje dag och på alla nivåer måste medarbetarna vara tillgängliga, lyhörda och leva upp till kundernas förväntningar, uppfylla deras behov och samtidigt visa stolthet över den service som ges. *Laganda* bygger på att vara lyhörd och öppen, ha respekt för andra, känna solidaritet med och visa respekt för fattade beslut och regler samt ge ömsesidigt stöd – speciellt under svåra omständigheter, för att tillsammans arbeta mot gemensamma mål. Organisationens månar om *utveckling* och ständigt förbättring genom vilja, utvärdering, uppföljning och utveckling av medarbetare, självkritik (förståelse för både framgångar och misslyckanden är avgörande för ständiga förbättringar) samt en positiv övertygelse om att varje problem har en lösning. Det förs kontinuerligt dialoger kring dessa tre värderingar, exempelvis på arbetsplatsträffar. Det diskuteras bland annat hur var och en bidrar till dessa, vad man kan göra för att bidra till *serviceanda* osv. Hur organisationen arbetar kring hur medarbetarna blir involverade i kulturen är olika för olika medarbetare i och med att det är en stor organisation med många anställda. Alla nyckelpersoner inom varje avdelning har till uppgift att förmedla till andra inom avdelningen.

## 5.2 Organisation B

Organisation B är ett tjänstebolag beläget i Finland med ca 150 medarbetare. Organisationens fokuserar på att framförallt skapa värde för kunden och medarbetaren. Värderingar inom organisationen är de grundpelare för hur de arbetar med varandra och med kunderna. Värderingarna vägleder dem i agerande och beslut. Det ger stabilitet och kontinuitet för verksamheten. När organisationen lever enligt värderingarna och uppfyller missionen kan de nå visionen.



Arbetsprocesserna kretsar kring riktlinjer som utarbetats av ledningen samt styrelsen och integreras ner i organisationen, till alla enheter, team och sist på individnivå via medarbetarsamtal och årsplan för varje enhet. Organisationens värderingar ligger som grund i alla arbetsprocesser. När värderingarna är de rätta och medarbetarna kan omfatta dem så fungerar de som grund för all verksamhet.

Organisationen analyseras utifrån bransch, kund, ägare, medarbetare och samarbetspartner. De viktigaste icke-finansiella nyckeltalen för organisationen är medarbetarnas trivsel, kundtillfredsställelse och image. De icke-finansiella mått som används till att mäta medarbetar- och kundvärde i organisationen är personalundersökningar, medarbetarsamtal, kundtillfredsställelsenkäter och personalomsättning. Dessa görs kontinuerligt årligen och på basen av dessa görs konkreta åtgärder som följs upp.

Organisationen arbetar med att medarbetarna motiveras med en god information om vad som är viktigt för organisationen och på vilket sätt medarbetaren kan vara delaktig i verksamheten. Även arbetsintroduktion och fortbildning enligt behov, effektiva medarbetarsamtal, arbetarskydd, företagshälsovård och olika aktiviteter som stöder medarbetarens välbefinnande i arbetet, arbetar organisationen kring.

Vid medarbetarsamtalen tas utvecklingsbehoven upp såväl kortsiktiga som långsiktiga och en kompetenskartläggning har piloterats år 2013 och skall tas i bruk år 2014. Branschvis fortbildning stöds samt interna utbildningar som hör till branschen. Det finns goda möjligheter för medarbetarna att delta i fortbildning.

Dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål går till på så vis att ledningen informerar mycket öppet om allt som berör organisationen. De anställda får även ta del av kvartalsvisa rapporter gällande den ekonomiska situationen och eventuella förändringar. Informationen ges muntligt och skriftligt via Intra-kanalen och öppnas noggrannare teamvis där dialog förs på vilket sätt teamet skall nå de uppställda målen på ett så konkret sätt som möjligt.

Respondenten definierar dagens organisationskultur Finlandssvensk, konservativ, korrekt. Medarbetarna blir involverade i kulturen då de har goda möjligheter att framföra sina åsikter och organisationen satsar stort på att involvera medarbetarna. De senaste åren har organisationen satsat stort på att engagera medarbetarna i utvecklande av sig själva samt det egna arbetet för att på så vis öka medarbetarnas engagemang och delaktighet. Branschen begränsar och styr organisationens förnyelser men organisationen är till en viss grad konservativt och förnyelserna görs men då beaktas organisationens långa livslängd (105 år) noga, på gott och ont.

### **5.3 Organisation C**

Organisation C är en liten kommun i Sverige med cirka 3000 anställda. Organisationens arbetar med hälsobokslut och har gjort det sedan 2003. Värde för organisationen skapas genom god vård, god skola och god omsorg till invånarna i kommunen. En färdiguttalad värdegrund saknas i verksamheten, men en diskussion om mål och värdegrund pågår i dagsläget. Verksamheten analyseras från medarbetarens och organisationens perspektiv.

Styrmedlet har gett information om bland annat sjukfrånvaro, övertid och mertid samt jämställdhet. Det viktigaste icke-finansiella måttet är sjukfrånvaron. För att nå lägre sjukfrånvaro har organisationen beslutat om att ha ”Rehab-rutter” som innebär en diskussion med olika verksamhetschefer om vad som ska åtgärdas. Bland annat ges de anställda tillfälle till motion på betald arbetstid vilket har gett en viss effekt på sjukfrånvaron. Till arbetsplatsträffar, (APT) 10 gånger per och individuella medarbetarsamtal en gång per år, hämtas mycket material. Arbetet med bokslutet har sett ganska lika ut under åren. Oftast på grund av tidsbrist hinner de inte ta fram nya nyckeltal eller göra förändringar i bokslutet.

Respondenten förklarar att det finns brist på återkoppling om informationen har lett till olika handlingar inom organisationen. Det skulle behövas göras mer analys och uppföljning i varje verksamhet för att bekräfta att bokslutsarbetet går framåt. Dessutom anser respondenten att bokslutet borde bli mer ihopkopplat med budgeten. För att nå målen med bokslutet behövs mer pengar som är budgeterade för insatser.

Medarbetaren skapar genom sin yrkesroll inom vård, omsorg och pedagogik värde för kunderna. Exempelvis ger en utbildad och bra lärare ett värde av god undervisning till sina elever. Inom kommunen anordnas kvalitetsdagar där politiker och tjänstemän diskuterar hur verksamheterna har lyckats kvalitetsmässigt. Det finns ingen särskild plan hur medarbetarna ska motiveras och engageras för att kunna utveckla en mer attraktiv och värdeskapande arbetsplats. På grund av sparkrav finns inte något större utrymme för vidareutbildning. Vid egna studier kan organisationen erbjuda finansiering av kurslitteratur.

De långsiktiga satsningar kring medarbetaren som organisationen arbetar kring är förbättrad arbetsmiljö, sänkt frånvaro, ökad motion, rehabilitering samt att erbjuda heltidstjänster. Vid medarbetarsamtal ges medarbetaren möjlighet att samtala om vad de önskar att utveckla. Organisationen saknar icke-finansiella mått för att mäta medarbetarvärde, utan det räknas snarare som ett indirekt värde som visas exempelvis genom andelen elever som får godkänt i grundskolan m.m.

All redovisning i organisationen ska ske genom samverkan, men oftast är det snålt om tid och då sker exempelvis budgetredovisningen istället i form av medbestämmandelag (MBL) mellan tjänstemän och fackliga representanter. Samverkan ska ske genom att verksamhetschefen ger medarbetarna nödvändig information från ledningen på APT-möten och medarbetarnas frågor vidarebefordras tillbaka till ledningen genom verksamhetscheferna.

Respondenten definierar organisationens kultur med följande ord: gemensamhet, tillåtande och innovativsökande. Delar av organisationen funderar mycket på vad de kan göra annorlunda eller på ett bättre sätt än tidigare. Organisationen är medveten om att de måste spara och hitta nya sätt att arbeta på. De faktorer som medverkar i framtidens värdeskapande är att de lyckas få bra och utbildad personal till tjänsterna. Eftersom organisationen är personberoende och det är de anställda som skapar det goda värdet i skola, vård och omsorg är detta av vikt.

## 5.4 Organisation D

Organisation D är en medelstor kommun i Sverige med cirka 3000 anställda. Organisationen arbetar med hälsobokslut och har gjort det sedan sedan 2002. Både politiker och de verksamma inom organisationen har ett stort intresse till styrmedlet, vilket används främst till redovisning och värdemätning. Värde i organisationen skapas för brukarna genom tillgänglighet, kompetens och kunskap samt gott bemötande. För att en arbetsprocess ska skapa värde bör den ha ett stort kundfokus och veta vad kunderna vill ha. Hur bra organisationen än är strävar de ständigt efter att öka kvaliteten för att bli bättre. Respondenten ser ett samband mellan effektivt ledarskap och värdeskapande. Utan kompetent ledarskap blir det ingen bra verksamhet. Organisationen fokuserar därför kontinuerligt på kunnigt ledarskap bland annat genom ett omfattande introduktionsprogram, chefsdagar, föreläsningar och vägledning m.m.

Verksamheten analyseras tvärgående för att fånga upp hur tillgänglig verksamheterna är utifrån klienten-medborgaren-brukaren. Sedan analyseras själva verksamheten om vad som är bra och vad som är dåligt. Framgångsfaktorer analyseras från samma perspektiv.

Det viktigaste icke-finansiella nyckeltalet som organisationen arbetar mycket med är sjukfrånvaron. Korttidsfrånvaron är viktig att fånga upp tidigt, för att förhindra ökade kostnader. Två andra viktiga nyckeltal är arbetsskador och tillbud. De ser över tillbuderna i förebyggande syfte att förstå hur de kan förhindra framtida arbetsskador. Övriga åtgärder som hälsobokslutsarbetet har lett till är utbildning av hälsoinspiratörer samt jämförelse av hur jämställdheten ser ut gentemot andra organisationer.

Styrmedlet har levt upp till förväntningarna som fanns vid införandet men arbetet bör ständigt utvecklas för att inte stagnera. Med hjälp av bokslutet kan de upptäcka brister som behöver fångas upp, exempelvis om sjukfrånvaron stiger och/eller timvikaretiden ökar kan de se vilket område det gäller för att därefter undersöka orsaken och sätta in de rätta insatserna. Genom bokslutet har uppdragen och målen blivit tydligare. Respondenten skulle önska fler nyckeltal som mäter mjuka fakta, exempelvis de anställdas motivation till arbetet, men att det gäller att hitta metoder som mäter det som det avser att mäta. För att väcka nya idéer hos dem själva kunde hälsobokslutet förslagsvis även innehålla intressant information om vad andra organisationer har gjort samt hur de lyckats med det.

Vid medarbetarsamtalen görs en individuell utvecklingsplan för varje anställd till vilket det finns pengar avsatt i budgeten. För att få de anställda stanna kvar är det viktigt att varje person på varje enhet ska känna ett värde och att det de gör är viktigt. Kommunen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare bl.a. genom införandet av en personalklubb som arbetar med att hitta goda erbjudanden och förmåner till de anställda t.ex. subventionerade inträden och dyl.

Organisationen saknar icke-finansiella mått för att mäta medarbetarvärde, men mäter genom personalenkäter bland annat hur medarbetarna uppfattar organisationen som arbetsgivare och hur de upplever sin arbetssituation. Varje arbetsgrupp diskuterar vad som är viktigt för dem samt analyserar sina styrkor och svagheter i syfte att lära sig av resultatet, hitta inriktningen de bör ha samt avgöra vilka insatser som bör genomföras.

Organisationen gör ingen kartläggning av vad arbetstiden och andra personalkostnader används till, utan räknar med att de används till rätt saker. Däremot i vissa avdelningar där arbetet inte flyter på som det ska, kan enheten strukturera upp arbetstiden mer detaljerat. Detta sker oftast på verksamhetschefens initiativ, men medarbetarna är då högst delaktiga.

Organisationen strävar mot en tydlig dialog och kommunikation till de anställda inom de olika enheterna om verksamhetens resurser och mål. Målet är samverka hela vägen från arbetsplatsträffar till kommunstyrelsen. Tidsbrist kan bidra till att återanknytning inte sker i önskad grad. De anställda ska få svar/feedback, uppskattning, kunna ge konstruktiv kritik och ge förbättringsförslag. Det är viktigt att verksamhetscheferna bryter ned målen till sin enhetsnivå och tar det vidare till medarbetarna. De olika aktörerna på olika enhetsnivåer upplever dock inte alltid att de talar samma språk om exempelvis budget. Inom de olika enheterna är de mest intresserade av att fylla målen på sin enhetsnivå.

Respondenten definierar dagens organisationskultur som kommunalt stelbent, fyrkantig och oförändringsbenäget. Men det finns vissa attityder såsom att ”så har vi alltid gjort och det ska vi inte ändra på” och ”jag gör som jag vill” bland en del medarbetare. En önskvärd organisationskultur vore öppen, lärande och värdebaserad – lärande genom att lära av situationen och inte låta det passera samt att sträva efter att arbeta med de värden som organisationen antagit.

Organisationskulturen är inte särskilt tillåtande för förnyelse, men det har börjat släppa och de går mot förnyelse. De nya och yngre medarbetarna vill inte bara ha en bra lön utan också känna värde, annars söker de sig till andra arbetsplatser. Faktorer som medverkar i organisationens långsiktiga värdeskapande är att de på lång sikt ska vara en attraktiv arbetsgivare och att de anställda ser fördelar med att arbeta hos dem.

## 6 Analys

*Inledningsvis i detta avsnitt analyseras värdeskapande i de fyra studerade organisationerna. Vi kommer även analysera hur internkommunikation, organisationskultur och motivation leder till värdeskapande i de olika organisationerna.*

### 6.1 Värdeskapande

Samtliga intervjuade informanter klargör att medarbetarna i respektive organisation har en central roll i att skapa och leverera värde till kunderna, något som O’Cass och Sok (2013) framhäver är viktigt för värdeskapande. de Beer (2014) betonar att organisationers primära strävan bör vara att identifiera och förstå den typ av värde som bidrar till värdeskapande, för vilka det har skapats, vilka resurser som används samt genom vilken mekanism som värde skapats. En framträdande faktor gällande att arbeta kring värdeskapande för de rena värdebokslutsorganisationerna är att de arbetar kring att bryta ned de gemensamma målen och integrera dessa till enhets- eller individnivå via medarbetarsamtal. Det leder i sin tur till att medarbetarna lättare kan omfatta de gemensamma målen. Gemensamma mål menar Foss och Lindenberg (2013) påverkar de uppgifter som medarbetarna är villiga att engagera sig i, hur mycket arbete de kommer att sätta in i dessa uppgifter samt hur de samordnar sina handlingar. Följden av att arbeta så som de rena värdebokslutsorganisationerna gör gällande att bryta ned organisationens gemensamma mål leder till positiva konsekvenser på organisationsnivå genom ett direkt eller indirekt högre värdeskapande.

I de rena värdebokslutsorganisationerna i vår studie analyseras respektive verksamhet ur flera olika perspektiv, dock skiljer sig perspektiven något mellan organisationerna men utgångspunkten och syftet är densamma. En fördel med att organisationerna analyseras utifrån olika perspektiv är att det ges förutsättningar för att fler idéer blir hörda som kan leda till nytänkande samt att det ges utrymme till att förbättra arbetsätt. Dessa faktorer kan påverka medarbetarnas motivation i positiv riktning i och med att de blir mer delaktiga i de värdeskapande processerna. Det resulterar även i en tillitskänsla ur medarbetarnas synvinkel som kan leda till individuellt utvecklande, vilket gör att även organisationer i sin tur kan utvecklas, något som även är i likhet med vad Sylvester och Patel (2014) påpekar.

Hawawini och Viallet (2011) påstår att ett framgångsrikt samarbete är en viktig del i att uppnå det slutliga målet för att skapa värde för sina ägare samtidigt som värde även skapas för kunder, medarbetare och leverantörer genom att bygga upp varaktiga och värdefulla relationer samt att alla får komma till tals. Alla tjänar alltså på att olika perspektiv används. De diffusa värdebokslutsorganisationerna arbetar till viss del kring att analysera verksamheten ur olika perspektiv, dock inte i lika stor utsträckning som de rena värdebokslutsorganisationerna gör, då bland annat en av de diffusa värdebokslutsorganisationerna enbart analyseras utifrån medarbetarnas och organisationens perspektiv. I viss mån kan det innebära att de får en bristande helhetsbild av sin verksamhet. Genom att istället arbeta med utgångspunkt ur flera perspektiv, kan vara en bidragande orsak till en ökad förmåga att styra rätt. Vi kan se vissa paralleller kring detta och utvecklandet av värdestjärnan. Till en början hade varje aktör enbart kontakt med de aktörer som befann sig närmast, men utvecklades

senare eftersom ett samband upptäcktes att alla aktörer tjänar på varandra i ett sorts värdeskapande nätverk, inte en och en. Att samarbeta och inte gå i ett led, bidrar till att värde produceras för alla berörda. Värdet skapas således genom olika aktörers samlade aktiviteter (Roos et al., 2006).

Mårtensson (2007) förklarar att i dagens så kallade kunskapssamhälle, anses de icke-finansiella resurserna vara de som bidrar mest till värdeskapandet i en organisation. Vår undersökning visar på en ganska stor skillnad kring hur medarbetarna redovisas med icke-finansiella nyckeltal som mäter medarbetarvärde. De rena värdebokslutsorganisationerna använder nämligen sådana nyckeltal, medan det inte förekommer i de diffusa värdebokslutsorganisationerna, vilket skulle kunna ha att göra med graden av värdebokslutets idéer är av större omfattning i de rena värdebokslutsorganisationerna. Det framgår tydligt i empirin att respondenterna för de rena värdebokslutsorganisationerna inser att det är av vikt av att ha icke-finansiella nyckeltal gällande medarbetaren. Anledning till detta konstaterande är att en ökning av medarbetarnas utveckling och nöjdhet kan leda till ett intresse av åtgärder som organisationen vidtar sig och kan i slutändan leda till ökad produktion och kvalitet, något som även Jacobsen och Thorsvik (2008) påpekar.

En sak vi med säkerhet kan säga är att de rena värdebokslutsorganisationerna visar att de i högre grad än de diffusa värdebokslutsorganisationerna har förstått vikten av att följa upp och analysera icke-finansiella nyckeltal. Motiveringen (från organisationernas sida) lyder att det resulterar i konkreta åtgärder som följs upp samt att aktiviteter som inte leder till värdeskapande rensas ut. Respondent B förklarar att när uppföljning görs kontinuerligt bidrar det till ett ökat värdeskapande. Detta visar på en medvetenhet från organisationens sida. Bryant et al. (2004) påpekar också att uppföljning är väsentligt på grund av att beslut och åtgärder direkt kan leda till ett ökat värdeskapande men de kan även indirekt leda till högre värdeskapande genom deras inverkan på andra områden i verksamheten.

## 6.2 Internkommunikation

Vår empiri visar att internkommunikationen i de rena värdebokslutsorganisationerna fungerar genom en öppen tvåvägsdialog mellan olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål. FitzPatrick och Valskov (2014) betonar att internkommunikationen fungerar bäst när det förekommer i dialog. Gróf (2001) förklarar att organisationer måste ha lämpliga kommunikationsstrukturer som främjar öppenhet och dialog för att förmedla sina mål, utforma strategier, fatta beslut och integrera beteenden. I de rena värdebokslutsorganisationerna bryts de gemensamma målen ned så att de anpassas till respektive område och avdelning, där en dialog förs hur varje enhet på ett mer konkret sätt kan vara delaktig för att nå de uppställda målen. Information som görs lättillgänglig och tydlig åstadkommer alltså en större förståelse för syftet med organisationen, men det skapar också underlag för motivation till värdeskapande. När medarbetarna i de rena värdebokslutsorganisationerna tillåts vara involverade kan det leda till att de blir mer intresserade att lyssna på vad ledningen har att säga.

Våra intervju svar visar att även de diffusa värdebokslutsorganisationerna i studien strävar mot en tydlig dialog och kommunikation. Målet är samverkan hela vägen från kommunstyrelsen till arbetsplatsträffar. Dock finns vissa brister kring kommunikationen i dessa organisationer. Dels så förekommer kommunikationen indirekt mellan olika led i den ena diffusa värdebokslutsorganisationen och i den

andra saknas det ett gemensamt språk exempelvis gällande budgeten bland de olika aktörerna på olika enhetsnivåer. Det finns vissa risker kring att inte ha en helt fungerande internkommunikation i och med att om inte medarbetarna förstår vad organisationens strävar efter gällande mål och liknande så kan det leda till en oinformerad och oengagerad arbetsstyrka. Dent och Holton (2009), FitzPatrick och Valskov (2014), Gróf (2001) samt Lawler (2009) påpekar att genom transparens vet medarbetarna vad som sker med verksamheten och vilket inflytande deras arbete har för kunder och för organisationen som helhet. Genom att arbeta på det viset leder det till att målen blir förankrade i organisationen och de flesta vet därmed vad som förväntas av dem och hur den enskilda medarbetarens inflytande kan bidra till den större bilden.

### 6.3 Organisationskultur

Quirke (2008) menar att rätt kommunikationskanaler är viktiga förutsättningar för att upprätthålla organisationens gemensamma värdegrund och skapa rätt förutsättningar för värdeskapande, något som det i dagsläget framförallt råder brist på i den ena diffusa värdebokslutsorganisationen. Vi kan se en röd tråd att gemensamma värderingar i de intervjuade rena värdebokslutsorganisationerna skapar både motivation och värde samt skapar respekt för ömsesidiga beslut i organisationen. De nämnda organisationerna betraktar gemensamma värderingar som mycket betydelsefulla och centrala för verksamheten och dess värderingar genomsyras i hela organisationen samt ligger som grund i samtliga arbetsprocesser för att få saker och ting utförda. Howard (1998) och Schein (2010) menar att uttalade värderingar är av vikt eftersom de återspeglar kulturen i en organisation och inkluderar vad organisationen bedömer vara rätt/fel eller bra/dåligt i en viss situation. Det kan vara vägledande så att organisationer upptäcker fel i ett tidigt skede och istället kan arbeta i rätt riktning.

Vi kan ur det empiriska materialet se att för de rena värdebokslutsorganisationerna är det av vikt med ett bra värdesystem, som bygger på rätta värderingar utifrån organisationens egenskaper. Att ha sådana värderingar fastställda och arbeta utifrån dessa kan även bli till en konkurrensfördel då kunder och investerare allt oftare föredrar samarbete med organisationer som motsvarar deras egna principer och värderingar i likhet med vad Quirke (2008) menar. Vi kan dock däremot inte se att de diffusa värdebokslutsorganisationerna har lika tydliga värderingar fastställda som de rena värdebokslutsorganisationerna har, bland annat på grund av att en av de studerade diffusa värdebokslutsorganisationerna till och med saknar en färdiguttalad värdegrund. Vi kan konstatera att det är betydelsefullt att fastställa och arbeta kring organisationens gemensamma värderingar eftersom att det bland annat kan motivera medarbetarna till ett önskat handlings sätt och det hjälper även medarbetarna att förstå hur organisationen fungerar. Quirke (2008) förklarar att värderingar och en stark organisationskultur i sig kan vara en flexibel ersättare för regelböcker i avsikt att lösa problem som uppstår. Dock påpekar författaren att det är viktigt att det kommuniceras kring värderingarna så att alla förstår dem. Respondent B uttrycker en tydlig förståelse för detta i och med att organisationen anser att värderingarna vägleder dem i agerande och beslut, som i sin tur leder till stabilitet och kontinuitet för verksamheten.

Genom att värderingarna tydligt och konsekvent kommuniceras kring ger det medarbetarna normer till ett lämpligt beteendemönster i olika situationer, så att de utan regelböcker kan lösa konflikter som kan uppstå, något som respondenter för de rena värdebokslutsorganisationerna uttryckt, vilket är i likhet med vad både Deshpande et al. (1993) och Quirke (2008) förespråkar. De uttalade värderingarna talar om för medarbetarna i de rena värdebokslutsorganisationerna vad som är viktigt för organisationen både vad gäller målsättning och tillvägagångssätt. Med andra ord skapar de genom sina värderingssystem vision och mål i organisationerna. Till följd av att medarbetarna ofta påminns om värderingarna samt att kontinuerliga diskussioner förs om hur var och en bidrar till dessa, medverkar till att skapa värde.

Till skillnad från de diffusa värdebokslutsorganisationerna är de rena värdebokslutsorganisationerna ett föredöme för att värderingarna måste vara tydliga och ärligt menade och får inte stå i konflikt med varandra för att få förankring hos medarbetarna, och inte endast bli förankrade hos dem som skrev dem. Philipson (2004) menar att förbättra och stärka kulturen främjar framtida värdeskapande. I de intervjuer som genomförts inom denna studie framkom att flera intervjuinformanter värderar organisationskulturen på lite olika sätt. En framträdande skillnad är att det i vissa organisationer kretsar kring medarbetaren medan det i andra kretsar kring själva organisationen. Quirke (2008) menar att det finns en risk kring detta i och med att om medarbetarna upplever värderingar och organisationskulturen som irrelevant riskerar det att medarbetarna förr eller senare överger organisationen, vid tuffa tider. Vi ser dock en tendens till att medarbetarna lättare anammar de fastställda gemensamma värderingarna inom en organisation som innefattar även medarbetarna, utifrån respondenter för de rena värdebokslutsorganisationerna, vilket även skulle kunna ha att göra med graden av värdebokslutets idéer är av större omfattning i de sistnämnda organisationerna. Där framkommer det bland annat att de gör stora satsningar kring att involvera medarbetarna i kulturen för att medarbetarna ska ha goda möjligheter att framföra sina åsikter med anledning av att öka medarbetarnas engagemang och delaktighet.

#### **6.4 Motivation**

Dent och Holton (2009) samt Hervé et al., (2012) framhåller att en motiverad medarbetare i högre grad är mer produktiv än en omotiverad vilket leder till att denne därmed är villig att göra extra ansträngningar för att använda sin förmåga och sina kunskaper till organisationens överlevnad. De intervjuade rena värdebokslutsorganisationerna i denna studie visar att de är medvetna om vikten av motiverade medarbetare för organisationens framgång och empirin visar att de aktivt arbetar kring detta genom att bland annat erbjuda sina medarbetare att uppfylla individuella behov för deras möjligheter att utvecklas. Följden av att medarbetarna kan finna stimulans och utveckling bidrar till att upprätthålla och utveckla attraktiva samt värdeskapande arbetsplatser. Även Sylvester och Patel (2014) påpekar att medarbetarnas motivation ökar genom att medarbetarna utvecklas och växer i sin yrkesroll samt att de samtidigt upplever att deras arbetsinsatser har ett värde. Genom att de rena värdebokslutsorganisationerna tillfredsställer medarbetarnas individuella behov blir konsekvensen att organisationen stimulerar och stärker arbetsmotivationen hos medarbetarna till att medvetet sträva efter att uppfylla organisationens gemensamma mål. Därigenom växer även organisationen i värdeskapande, ett påstående som även får stöd av Hervé et al. (2012).



Studien visar dock en viss variation mellan de diffusa värdebokslutsorganisationerna i vilken utsträckning de satsar på att motivera sina medarbetare, men framträdande är att de inte till lika stor del uppfyller medarbetarnas individuella behov som de rena värdebokslutsorganisationerna gör. Därmed finns en risk för att det skulle kunna leda till bristande arbetsmotivation, men även till att alla medarbetare inte villigt antar utmaningen att uppfylla organisationens mål. Hervé et al. (2012) menar att en organisation behöver visa ett intresse för medarbetarnas individuella behov och önskemål om en varaktig motivation i arbetet ska vara möjlig att upprätthållas.

I de intervjuer som genomförts inom denna studie framkom att de rena värdebokslutsorganisationerna framhåller att återkoppling på arbetsinsatsen leder till ökad motivation bland medarbetarna. Dent och Holton (2009) och Hervé et al. (2012) samt Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar att när en medarbetares insatser bekräftas och värderas av organisationen bidrar det till att medarbetaren känner att denne är en del av verksamheten och att dennes insatser medverkar till organisationens framgång. En ökning av medarbetarnas engagemang och motivation kan leda till ett intresse av åtgärderna organisationerna vidtar sig. Förutom delaktigheten så ökar även ansvarstagande och stoltheten över att arbeta på en framgångsrik arbetsplats. Vår undersökning visar tecken på att de diffusa värdebokslutsorganisationerna ännu inte helt lyckats med att förankra målen som motiverar dess medarbetare till ett från organisationen sett lämpligt handlingssätt som ska leda till högre värdeskapande. Att några medarbetare har attityder såsom att *"så har vi alltid gjort och det ska vi inte ändra på"* samt *"jag gör som jag vill"* visar att de arbetar för sina egna mål som därmed kan ha ett negativt inflytande på andra medarbetares agerande. Alrawi (2011) samt Oye (2011) påpekar att en utebliven eller bristande motivation hos en medarbetare försämrar dennes arbetskvalitet eller allt arbete i allmänhet och en omotiverad medarbetare kan skapa dåliga känslor hos övriga medarbetare. Det kan leda till ett misslyckande med att representera organisationens värderingar i kundinriktade situationer samt en risk att underminera att de gemensamma organisationsmålen uppfylls.

Deci och Ryan (1985), som har utvecklat motivationsteorin Self Determination Theory (SDT), menar att medarbetarnas motivation påverkas främst av faktorerna känsla av kompetens (competence), självbestämmande (autonomy) och social meningsfullhet (relatedness). Samtliga av dessa faktorer har en koppling till SDT:s grundläggande behov. Med hjälp av teori om SDT samt utifrån uppsatsens empiri har vi konstruerat en tabell för att kunna analysera hur respektive organisation i undersökningen i dagsläget motiverar sina medarbetare, för att därigenom kunna avgöra vilken betydelse graden av värdebokslutets idéer har i att motivera medarbetarna till värdeskapande i de rena värdebokslutsorganisationerna (org. A och B) och de diffusa värdebokslutsorganisationerna (org. C och D). SDT-faktorerna i tabellen har vi härlett utifrån svaren från intervjufrågorna i de respektive organisationerna. Vissa faktorer går tydligt att härleda från intervjufrågorna, medan vissa kräver lite mer djupare utredning för att avgöra om faktorn är uppfylld eller inte. Oklara faktorer har vi förtydligat nedan hur vi tagit ställning till. För varje uppfylld faktor tilldelas organisationen ett kryss i tabellen. Vi har kommit fram till följande:

A= Autonomy (självbestämmande)

C= Competence (kompetens)

R= Relatedness (social meningsfullhet)

	Org. A	Org. B	Org. C	Org. D
Org. visar intresse för medarbetarens välbefinnande (R)	X	X	X	X
Org. visar intresse för dess rykte i samhället (R) <sup>2</sup>	X	X	X	X
Medarbetarna har fått förbättrade kunskaper under senaste året <sup>3</sup> (C)	X	X		
Medarbetarna erbjuds möjligheter att utveckla nya färdigheter (C)	X	X		X
Medarbetarna har goda karriärmöjligheter (C)	X	X		X
Medarbetarna kan påverka arbetet (A)	X	X		X
Org. agerar för att säkerställa långsiktig framgång (R) <sup>4</sup>	X	X	X	X

Tabell 3. SDT-analys av de studerade organisationerna

Resultatet från tabellen visar följande poängfördelning för varje organisation: A 7/7, B 7/7, C 3/7 och D 6/7. Utifrån resultatet tillfredsställer samtliga organisationer det grundläggande behovet social meningsfullhet där organisationen visar intresse för medarbetarens välbefinnande, ryktet i samhället samt agerar för att säkerställa långsiktig framgång, dock visar studien att det kan ske i varierande omfattning i de enskilda organisationerna. Den sociala meningsfullheten verkar motiverande genom att den skapar gemensamma erfarenheter i organisationerna där medarbetarna känner en samhörighet och att de tillsammans tillhör något större samt att de individuellt och tillsammans bidrar till ett högre syfte.

Utifrån tabellen har medarbetarna i organisation A, B och D till viss del möjlighet att vara självbestämmande och påverka sitt arbete. Det leder till motivation i det syfte att medarbetarna upplever att deras insatser märks, uppskattas och själva kan påverka resultatet, vilket även stöds av vad tidigare analys visat.

Dock satsar de rena värdebokslutsorganisationerna i studien mer på att medarbetarna får sina grundläggande behov såsom kompetens uppfyllda. Att medarbetaren känner sig kompetent och självständig upprätthåller motivationen. Detta förstärker också vår tidigare analys av att medarbetarna i de rena värdebokslutsorganisationerna i studien ges möjligheter till utveckling (kompetens) och därmed blir de i en högre grad

<sup>2</sup> Vi tolkar denna faktor kring att relation med kunder skapar gott rykte. Organisationerna har alltså fått kryss om de arbetar kring att skapa värde för kunder.

<sup>3</sup> Vi väljer att ta undantag från det senaste året, och tittar bara generellt på organisationens förbättringar utifrån intervjuformanternas svar.

<sup>4</sup> Denna SDT-faktor har vi härlett från de svar som handlar om långsiktigt värdeskapande samt långsiktiga satsningar kring medarbetaren.

motiverade till att sträva efter att uppfylla organisationens mål, vilket även stämmer överens med vad Hervé et al. (2012) samt Sylvester och Patel (2014) åsyftar.

De rena värdebokslutsorganisationerna har ett jämnt och högt resultat sinsemellan, men däremot har de bara en marginell poängskillnad mot den diffusa värdebokslutsorganisationen D. Men en intressant observation är att de rena värdebokslutsorganisationerna skiljer sig helt i storlek (den största och minsta organisationen i studien) och i bransch. Dock går det att finna ett liknande mönster i båda dessa organisationer vad som är viktigt för organisationen och hur de medvetet strävar för att motivera sina medarbetare till värdeskapande. Bland annat styrs allt deras arbete av värderingar och medarbetarnas kontinuerliga utveckling prioriteras för att de ska känna att deras arbete är meningsfullt. Till skillnad från de diffusa organisationerna där organisationsstrukturen i stora delar är lika, där båda är kommunala verksamheter med samma storlek, men vad dessa likartade organisationer gör för att motivera sina medarbetare till värdeskapande skiljer sig åt mer betydligt. Dessa mönster som de rena värdebokslutsorganisationerna visar kan peka på att organisationer som arbetar enligt värdebokslutets idéer i en större utsträckning får fler medel som hjälper dem att ta fram, strukturera samt prioritera vad som är viktigt för organisationen gällande mål, värderingar och kultur samt synliggöra medarbetarens behov i en större grad. När det ständigt arbetas och förs en kommunikation kring dessa ger det medarbetaren ett gemensamt syfte vilket kan påverka deras motivation för värdeskapande i organisationen.

## 7 Slutsats och avslutande diskussion

*I detta avsnitt presenteras de slutsatser vi kommit fram till efter att ha analyserat insamlad empiri mot införskaffad teori utifrån syfte och frågeställningar. Därefter framförs en avslutande diskussion och förslag på fortsatt forskning.*

### 7.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att analysera hur värdebokslut kan leda till att motivera medarbetare för att öka värdeskapande i tjänsteorganisationer i avsikt att säkerställa framtida överlevnad samt att undersöka vad det kan resultera i. Syftet innebar vidare att jämföra rena och diffusa värdebokslutsorganisationer och därefter redogöra för vilken betydelse det har för värdeskapandet i vilken grad arbetet enligt värdebokslutets idéer sker.

En första slutsats vi kan dra efter genomförd analys, är att när de rena värdebokslutsorganisationerna uppfyller medarbetarnas individuella behov ger det dem möjlighet till utveckling för att skapa samt upprätthålla motivation. De rena värdebokslutsorganisationerna arbetar även kring att ge konstruktiv återkoppling på arbetsinsatsen där insatserna bekräftas och värderas av organisationen. Resultatet av detta kan bli att medarbetarna tillfredsställs samtidigt som det stimulerar och stärker arbetsmotivationen hos medarbetare till att i gengäld medvetet sträva efter att uppfylla organisatoriska mål. Till skillnad från de rena värdebokslutsorganisationerna satsar de diffusa värdebokslutsorganisationerna, trots stor variation bland dem, inte lika mycket på att motivera sina medarbetare. Graden av att arbeta med värdebokslutets idéer verkar i denna synpunkt därmed spela roll för tjänsteorganisationers värdeskapande framgång. Genom att en organisation arbetar kring värdebokslutets idéer (i större utsträckning) verkar med andra ord leda till att medarbetaren kan känna ett värde och en sorts arbetsmotivation som kan leda till att medarbetarna blir villiga att bidra till organisationens värdeskapande.

Ytterligare en slutsats vi kan dra är att internkommunikation verkar spela roll gällande att motivera medarbetarna i en värdebokslutsorganisation. Vi drar den slutsatsen på grund av att de studerade rena värdebokslutsorganisationerna verkar ha lyckats bättre än de diffusa värdebokslutsorganisationerna med internkommunikation och vi ser en koppling kring detta till motiverade medarbetare. Genom att de rena värdebokslutsorganisationerna för en bättre dialog bidrar det till att medarbetarna får en större förståelse för syftet med organisationen, men det skapar också underlag för motivation när varje enskild individ kan förstå sitt eget ansvar samt se hur den egna och gemensamma insatsen bidrar till den större bilden. Graden av hur mycket värdebokslutets idéer tillämpas i organisationen verkar därmed ha betydelse för hur väl internkommunikationen fungerar inom organisationen. Resultatet blir också att organisationen har större chans att klara sig gentemot omvärlden och på så vis skapa värde, eftersom informationen i organisationen är lättåtkomlig som gör att beslut och handlande bättre motsvarar mål som leder till bättre resultat.

Våra studier visar att i de rena värdebokslutsorganisationerna är organisationens värderingar ytterst betydelsefulla för kulturen och därmed verksamheten, för att därigenom skapa motivation och värde. När värderingarna genomsyrar hela organisationen ligger de som grund i samtliga arbetsprocesser och kan i sin tur leda

till respekt för ömsesidiga beslut i organisationen. En kontinuerlig kommunikation kring värderingarna motiverar medarbetarna till ett önskat handlingssätt och det hjälper även medarbetarna att förstå hur organisationen fungerar. Resultatet av detta blir att dessa organisationer snabbare kan nå sina mål och därmed stärka sin konkurrenskraft och fortsatta överlevnad. Däremot har de diffusa värdebokslutsorganisationerna inte lika tydliga värderingar fastställda som de rena värdebokslutsorganisationerna har. Efter avslutande studier ser vi att medarbetarna lättare verkar anamma de fastställda gemensamma värderingarna som innefattar även medarbetarna, så som de rena värdebokslutsorganisationerna visar exempel på. Det visar även här på att graden av hur mycket organisationer arbetar enligt värdebokslutets idéer kan ha en betydelse för hur motiverade medarbetarna blir genom en fast och tydlig värdegrund.

Utifrån studien och vår SDT-analys har vi sett ett mönster som tyder på att organisationer som arbetar enligt värdebokslutets idéer i en högre grad har användning av fler hjälpmedel som bidrar till att fokusera på vad som är viktigt för organisationen gällande mål, värderingar och kultur samt synliggöra medarbetaren och dess behov. Resultatet av detta blir konsekvenser i vilken omfattning organisationen tillgodoser medarbetarens grundläggande behov såsom kompetens, självbestämmande och social meningsfullhet, för att därigenom påverka medarbetarnas motivation positivt. På så vis skapas värde i organisationen som kan vara av betydelse för dess framtida överlevnad. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att graden av hur medarbetarna bemöts och redovisas samt hur deras arbete uppmärksammas verkar mer eller mindre ha en direkt koppling i vilken utsträckning värdebokslutets idéer omfattas i en organisation.

## 7.2 Avslutande diskussion

Eftersom vi valde att endast inrikta oss gentemot att undersöka fyra organisationer blir det insamlade materialet samt analysen till viss del osäker gällande hur pass väl resultatet av studien kan appliceras och tillämpas på en mer omfattande nivå inom ämnet. I och med att de studerade diffusa värdebokslutsorganisationerna är kommunala verksamheter med regler, lagar och policyn som de måste följa är de inte lika flexibla som de rena värdebokslutsorganisationerna. De diffusa värdebokslutsorganisationerna (i studien) kan med andra ord inte göra som de vill för att motivera sina anställda till ett högre värdeskapande på grund av dessa begränsningar. Dessutom har kommunala verksamheter en tilldelad och begränsad budget som de måste hålla sig inom samt att de saknar vinstdrivande krav som de rena värdebokslutsorganisationerna i studien har. Begränsade medel kan medföra begränsade möjligheter att satsa på aktiviteter som motiverar medarbetarnas värdeskapande förmåga. Detta kan innebära att organisationer med ett vinstdrivande syfte, såsom de rena värdebokslutsorganisationerna, har en större anledning att motivera sina medarbetare till ökat värdeskapande eftersom det kan ge dem ekonomiska fördelar i form av högre vinst. Dock påpekar Ax et al (2009) att skillnader mellan affärsdrivande organisationer och offentliga organisationer inte ska överdrivas. Ytterligare en osäkerhetsfaktor gällande resultatet av studien är att en av de rena värdebokslutsorganisationerna är ifrån Finland. Det kan bland annat finnas skillnader i kulturen och arbetsmarknadssituationen jämfört med de svenska organisationerna som vi inte har kunnat ta med i beräkningen. Vi hade önskat att undersöka fler organisationer, men eftersom vi hade svårigheter med att få flera organisationer att delta (bland annat på grund av tidsbrist både från vår och de tillfrågade organisationernas sida) blev utfallet enbart fyra organisationer och därav ett till viss del osäkert resultat.

### 7.3 Förslag på fortsatt forskning

Värdebokslut är resultatet av den senaste utvecklingen av nya styrmedel. I och med att ämnet är så pass nytt ser vi det finns många aspekter värda att undersökas vidare i andra studier. De förslag vi vill lägga fram är:

- Undersöka hur värdebokslut bidrar till motivation sett ur medarbetarnas perspektiv.
- Undersöka hur värdebokslut fungerar i praktiken.
- Redogöra för hur implementering av värdebokslut går till.
- Undersöka långsiktiga resultat av värdebokslut.

## Källförteckning

- Alrawi, K. (2011). *Effects of motivation on employees - perceptions, behavior and psychological orientation*, World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 7, No. 1, pp.77–97
- Andersson, G. & Larsson, R.G. (2006). *Gränslöst värdeskapande – Strategisk ekonomistyrning vid konfigurerings av värdesystem*. Lund: Studentlitteratur
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga: 4:4. Malmö: Liber AB
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley
- Blois, K. J. (1984). *Productivity and Effectiveness in Service Firms*. Service Industries Journal, p. 49–60
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2007). *Firm value creation and levels of strategy*, *Management Decision*, Vol. 45 Iss: 3, p. 360–371
- Bryant, L., Jones, D. A. & Widener, S. K. (2004). *Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures*. Journal of Management Accounting Research. Volume Sixteen, pp. 107–131
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Organisationers ekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. Journal of Applied Psychology, 96, 443–456. doi:10.1037/a0022147
- de Beer, E. (2014). *Creating value through communication*, Public relations review, Volume 40, Issue 2, p.136–143
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dent, F. & Holton, V. (2009). *Employee engagement and motivation*. Training Journal, p37–40. 4p
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. Jr (1993). *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. Journal of Marketing, Vol. 57, January, pp. 23–7.

- Dolphin, R. (2005). *Internal Communications: Today's Strategic Imperative*, Journal of Marketing Communications, 11:3, pp. 171–190, doi: 10.1080/1352726042000315414
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda forska och rapportera*. Upplaga 9. Malmö: Liber AB
- FitzPatrick, L. & Valskov, K. (2014). *Internal communications*. London: Kogan Page
- Foss, N.J. & Lindenberg, S. (2013). *Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on drivers of value creation*. Academy of Management perspectives. Vol. 27 Issue 2, p.85–102. 18p
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Volume 26.Issue 4. pp.331–362
- Giancola, F.R. (2011). *Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation*. Compensation & Benefits Review 43: 23.
- Gróf, A. (2001). *Communication in the creation of corporate values*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6 Iss: 4, pp.193 – 198
- Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). *Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services*. Journal of Business Research. doi: 10.1016/s0148-2963(02)00275-8
- Guga, L. (2012). *Evaluation and motivation of human resources*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V, Volume 5, Issue 1
- Gummesson, E. (1994). *Service Management: An Evaluation and the Future*. International Journal of Service Industry Management.
- Hawawini, G. & Viallet, C. (2011). *Finance for Executives: Managing for Value Creation*. Fourth Edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- Hertzberg, L. (2008). *Personal, ekonomi och hälsa – om hur allting hör ihop*. Vinnova. Hämtad 2014-03-31 från <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/PersonalEkonomiOchHalsa.pdf>
- Hervé, M., Pavie, X. & O’Keeffe, M. (2012). *Valuing People to Create Value : An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*, World Scientific Publishing Co. Ptc.Ltd: Singapore
- Hogan, S.J. & Coote, L.V. (2014). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, p.1609–1621
- Howard, L.W. (1998), *Validating the competing values model as a representation of organisational cultures*. International Journal of Organisational Analysis, Vol. 6 No. 3, pp. 231 - 50.



- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Lawler III, E. (2009). *Value-Based Motivation*. BusinessWeek Online, 4/27/2009
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). *Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms*. *Academy of Management Review*, 36(3), 500–525.
- Liukkonen, P. (2003). *Hälsobokslut – vägen mot bättre hälsa och bättre arbetsmiljö*. Upplaga 1:1. Tallinn: Oskar Media
- Liukkonen, P. (2011a). *Arbetsmiljöinvestering – en värdefull satsning?* Stockholms universitet. Hämtad 2014-03-31 från <http://www.paula-liukkonen.se/pdf/Arbetsmiljoinvestering.pdf>
- Liukkonen, P. (2011b). *Värde driven strategisk utveckling – ledarskapet, personalen och organisationen i fokus*. Upplaga 1:1. Tallinn: OskarMedia Ou
- Liukkonen, P. (2012). *Värdebokslut – Värdeskapande tid, personal med skaparkraft och ekonomi i nya former*. Hämtad 2014-04-01 från [http://www.paula-liukkonen.se/pdf/Vardebokslut\\_1\\_13-5-2012.pdf](http://www.paula-liukkonen.se/pdf/Vardebokslut_1_13-5-2012.pdf)
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis*, *Organizational Dynamics*. Vol. 12 No. 2, pp. 52-64.
- Molin, B. (2012). *Kultur och upplevelsevärden i Värdebokslutet – Att arbeta med kultur, upplevelser och bredare, mer engagerande värdebegrepp*. Hämtad: 2014-04-01 från [http://www.paula-liukkonen.se/pdf/Vardebokslut\\_2\\_13-5-2012.pdf](http://www.paula-liukkonen.se/pdf/Vardebokslut_2_13-5-2012.pdf)
- Mårtensson, M. (2007). *Drömmar om något bättre – om managementmodeller, mätningar och människor*. Mälardalen University Press Disserarions No. 41. Arkitektkopia: Västerås. Hämtad 2014-03-31 från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:120615/FULLTEXT01.pdf>
- Nilsson, F., Olve, N-G & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB
- O’Cass, A. & Ngo, L. V. (2011). *Examining the Firm's Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm's Value Offering Strategy and Performance*. *British Journal of Management*. Volume 22, Issue 4, pages 646-671
- O’Cass, A. & Sok, P. (2013). *Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation*. *Journal of Business Research*. Volume 66, Issue 8, Pages 1047-1084
- O’Reilly, C.A. III, Chatman, J. & Cladwell, D.F. (1991), *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487-516

- Oye, N.D (2011). *Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators*. International journal of managing information technology (0975-5926), 3 (4), p. 71
- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Hampshire: Gower Publishing Limited
- Ravald, A. (2008). *Hur uppkommer värde för kunden*. Svenska Handelshögskolan. Nr 190. Helsingfors: Edita Prima Ltd
- Roos, G., Fernström, L. & Pike, S. (2006). *Den värdeskapande organisationen – Intellektuellt kapital i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, Y. & Ågren, F. (2003). *Hälsobokslut – ett begrepp, en modell, ett styrmedel*. Magisterexamen vid Stockholms universitet. Hämtad 2014-03-31 från [http://www.paula-liukkonen.se/pdf/d-uppsats\\_halsobokslut.pdf](http://www.paula-liukkonen.se/pdf/d-uppsats_halsobokslut.pdf)
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Smith, L. (2008). *Effective internal communication*. Upplaga 2. London: Kogan Page
- Sylvester, J. & Patel, R. (2014). *Engagement and motivation*. Training Journal. p61-64. 4p
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4:3. Lund: Studentlitteratur

### Övriga källor

- Telefonintervju med personalhandläggare för organisation C, 5 maj 2014.
- Telefonintervju med personalekonom för organisation D, 9 maj 2014.
- Telefonintervju med kundutvecklingschef samt kvalitets- och miljöchef för organisation A, 13 maj 2014.
- Intervju via mail med arbetshälsoansvarig för organisation B, 20 maj 2014.

## Bilagor

### Bilaga 1 - Intervjufrågor för de rena värdebokslutsorganisationerna

1. Hur skapas värde i verksamheten? För vem/vilka?
2. Hur fungerar arbetsprocesserna? Skapar de värde för kunder och medarbetare?
3. Vilket innehåll bör en arbetsprocess ha för att skapa värde? Finns det behov att öka kvaliteten i dessa processer och relationer med kunder?
4. Bidrar några faktorer inom organisationen indirekt till värdeskapande genom inverkan på andra områden inom verksamheten? Vilka?
5. Från vems perspektiv analyseras verksamheten? Från vems perspektiv analyseras framgångsfaktorer?
6. Vilka icke-finansiella nyckeltal är viktigast för organisationen?
7. På vilket sätt skapar medarbetarna värde för kunderna i verksamheten? Hur motiveras och engageras medarbetarna för att kunna utveckla en mer attraktiv och värdeskapande arbetsplats?
8. Vilka långsiktiga satsningar kring medarbetaren arbetar ni kring (t.ex. kring medarbetarens möjlighet att utvecklas)?
9. Vilka icke-finansiella mått används till att mäta medarbetarvärde? Vad leder resultatet till?
10. I traditionell redovisning syns endast personalen som noter i verksamhetsberättelser. En idé som synliggör personalen är att man redovisar arbetskraftskostnader efter tidsanvändning och uppdelas i kostnader för arbetad tid samt frånvaro. Genom att göra detta kan man upptäcka vad som behöver förbättras eller utvecklas i verksamheten. Hur gör ni?
11. Hur fungerar dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål?
12. Verksamhetskultur definieras så som medarbetare känner, tänker och gör. Genom att förbättra och stärka kulturen främjas långsiktiga värdeskapande. Hur skulle du definiera organisationens verksamhetskultur? Definiera med 3 ord.
13. Värdebegreppet brukar definieras: medarbetarnas intresse, förståelse, engagemang och delaktighet ökar när ekonomiska värdebegrepp utvidgas att omfatta även verksamhetskultur och upplevelsevärden. Hur arbetar ni kring att medarbetarna blir involverade i kulturen? Hur används medarbetares upplevelsevärden och attityder för att bidra till värdeskapande?
14. Hur tillåtande är organisationens verksamhetskultur för förnyelse?
15. Vilka faktorer medverkar i organisationens långsiktiga värdeskapande?

## Questionnaire on Value Creation

1. How is value created in your business? For whom?
2. How does the working processes function? Do the working processes create value for customers and employees?
3. What content should a working process include to create value? Is there a need to increase the quality of these processes and relationships with customers?
4. Do some factors within the company contribute to value creation through effects on other areas of the business? Which?
5. From whose perspective is the business analyzed? From whose perspective is the success factors analyzed?
6. Which non-financial ratios are most important to the company?
7. In what way do the employees create value for customers in your business? In what way does your company motivate and involve employees in order to develop a more attractive and value-creating workplace?
8. What long-term investments around the employee does your business work with (for example on the employee's ability to evolve)?
9. Which non-financial metrics are used to measure employee value and customer value? What do the results lead to?
10. In traditional accounting the employees are only visible as notes in the annual reports.  
An idea that makes the employees visible is to report labor costs by use of time as divided into costs for time worked and absences. By doing this, you can discover what needs to be improved or developed in the business. How do you do to include the employees?
11. How does dialogue and communication work between the company's various stakeholders regarding business resources and goals?
12. Organizational culture is defined as how employees feel, think and act. How would you define the company's organizational culture? Define with three words.
13. The concept of value is usually defined as following: the employee's interest, understanding, commitment and involvement increases when economic value concept expands to include organizational culture and experience values. How does your company involve the employees in the culture? How does the company utilize the employees' experience values and attitudes in order to contribute to value creation?
14. How tolerant is the company's organizational culture for renewal?
15. What factors are involved in the organization's long-term value creation?

## Bilaga 2 - Intervjufrågor för de diffusa värdebokslutsorganisationerna

1. Hur skapas värde i verksamheten? För vem/vilka?
2. Vilket innehåll bör en arbetsprocess ha för att skapa värde? Finns det behov att öka kvaliteten i dessa processer och relationer med kunder?
3. Bidrar några faktorer inom organisationen indirekt till värdeskapande genom inverkan på andra områden inom verksamheten? Vilka?
4. Från vems perspektiv analyseras verksamheten? Från vems perspektiv ses framgångsfaktorer?
5. Vilka icke-finansiella nyckeltal är viktigast för organisationen?
6. Har nyckeltalen lett till beslut och åtgärder? Ge exempel på vilka förbättringar som har gjorts med hjälp av hälsobokslutsarbetet.
7. Har styrmedlet förändrats över tiden och vilka insatser har man i så fall gjort för att förändra?
8. På vilket sätt skapar medarbetarna värde för kunderna i verksamheten? Hur motiveras och engageras medarbetarna för att kunna utveckla en mer attraktiv och värdeskapande arbetsplats?
9. Vilka långsiktiga satsningar kring medarbetaren arbetar ni kring (t.ex. kring medarbetarens möjlighet att utvecklas)?
10. Vilka icke-finansiella mått används till att mäta medarbetarvärde? Vad leder resultatet till?
11. Gör ni en kartläggning av vad arbetstiden och andra personalkostnader används till? Vilka är konsekvenserna? Vad är medarbetarnas delaktighet i den processen?
12. Hur fungerar dialog och kommunikation mellan organisationens olika aktörer gällande verksamhetens resurser och mål?
13. Verksamhetskultur definieras så som medarbetare känner, tänker och gör. Genom att förbättra och stärka kulturen främjas långsiktigt värdeskapande. Hur skulle du definiera organisationens verksamhetskultur? Definiera med 3 ord.
14. Hur tillåtande är organisationens verksamhetskultur för förnyelse?
15. Vilka faktorer medverkar i organisationens långsiktiga värdeskapande?