



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

KULTURARVSMYNDIGHETER, KÄRNVÄRDESORD OCH NEW PUBLIC MANAGEMENT

En jämförande studie av kärnvärdesord hos
kulturarvsmyndigheter och andra myndigheter inom
OECD.

Författare Boel Jönler Kanschä

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning KT2501
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Stellan Peterson
Examinator:	Åsa Abelin

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter
Program och/eller kurs: och offentlig förvaltning, KT2501
Nivå: Avancerad
Termin/år: Vt 2018
Handledare: Stellan Peterson
Examinator: Åsa Abelin

Nyckelord: *Kärnvärdesord, New Public Management, Kulturarvsmyndigheter, OECD, Neoinstitutionell organisationsteori, innehållsanalys, kritisk diskursanalys, och organisationsidentitet.*

Syftet med denna uppsats är att undersöka om, och i så fall hur och varför kärnvärdesord hos olika typer av regulativa myndigheter ofta liknar varandra.

Med Arild Waeraas artikel från 2010 som utgångspunkt, där han undersöker fyra vitt skilda myndighetstypers kärnvärdesord, har jag genom denna undersökning tillfogat en femte myndighetstyp, kulturarvsmyndigheter. Genom att efterlikna Waeraas material- och metodpremissor blir resultaten från denna undersökning jämförbara med Waeraas resultat. En kritisk diskursanalys av kärnvärdesord från kulturarvsmyndigheter inom OECD utfördes genom att dela in dem i fyra kategorier. Två av dessa kategorier kan härledas till New Public Managementvärderingar, och de två andra till värderingar av mer traditionell förvaltningskaraktär som betonar samhälls- och medborgaransvar. Resultaten jämfördes med Waeraas resultat och tolkades därefter utifrån neoinstitutionell organisationsteori.

Undersökningens resultat stöder Waeraas forskning, och visar att kulturarvsmyndigheters kärnvärdesord de facto liknar varandra. Undersökningen visar också att kärnvärdesorden består av övervägande New Public Management-värderingar, på bekostnad av kärnvärdesord med värderingar av traditionell förvaltningskaraktär. Dessa proportioner är återkommande hos alla fem undersökta myndighetstyper. Neoinstitutionell organisationsanalys förklarar detta uppreppande av kärnvärdesords sammansättning som ett trygghetsskapande och legitimerande svar på den egna organisationens, andra organisationers och hela omgivningens krav och förväntningar. Då New Public Management-kulturen har dominerat västvärldens syn på samhällsorganisationer de senaste trettio åren är det rimligt att det är vad som imiteras. Den legitimitet New Public Management-baserade kärnvärdesord ger står dock i konflikt med de mer traditionella förvaltningsvärderingar som behövs för att ge regulativa myndigheter den legitimitet de behöver för att utöva sitt ämbete. Myndigheter behöver kommunicera båda dessa värderingar på ett mer balanserat vis, för att på så sätt skapa realistiska förväntningar hos allmänheten. Om detta inte görs, kan man på längre sikt riskera att medborgarna tappar förtroende för myndigheter.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
2. Bakgrund	6
2.1. New Public Management och myndigheter	6
2.2. Myndigheter och varumärken	7
2.3. Organisationsidentitet.....	8
2.4. Kärnvärdesord	9
3. Syfte	10
3.1. Forskningsfrågor	10
4. Tidigare forskning	11
5. Teori	13
5.1. Waeraas teoriram.....	13
5.2. Framställning av offentlig förvaltning.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
5.3. Regulativa myndigheter	15
5.4. Neoinstitutionell organisationsteori.....	15
6. Material	18
6.1. Waeraas tillvägagångssätt	18
6.2. Denna undersöknings tillvägagångssätt	18
7. Metod	21
7.1. Waeraas tillvägagångssätt	21
7.2. Denna undersöknings tillvägagångssätt	22
8. Resultat.....	25
8.1. Resultat från undersökningen av kärnvärdesord hos kulturarvsmyndigheter.....	25
8.2. Jämförelse mellan undersökningen av kärnvärdesord hos kulturarvsmyndigheter och Waeraas undersökning av ytterligare fyra regulativa myndighetstyper.....	27
9. Diskussion	29
Referenser.....	33
Källor.....	40

1. Inledning

Den här uppsatsen handlar om kulturarvsmyndigheters kärnvärdesord, alltså den handfull ord som sammanfattar en organisations identitet och värderingar och som ofta ligger till grund för dess varumärke. Jag vill också sätta in kärnvärdesord i ett sammanhang och försöka förklara varför de behövs i en myndighetsorganisation. Dessutom är min ambition att försöka förstå varför myndigheter behöver varumärken, undersöka varför alla kärnvärdesord verkar påminna om varandra, och fundera över varför ingen av dessa, ofta unika organisationer, vill framstå som unik. Min undersökning, och den lite större undersökning som jag jämför med min, spänner över 6 år och hela OECD-området. The Organization for Economic Co-operation and Development, eller OECD som den oftast benämns, är en världsomspännande handelsorganisation som består av 35 länder, mestadels västvärldsländer, men också välmående länder i övriga delar av världen, eller länder som befinner sig i en ekonomisk uppgång. OECD skulle kunna sägas representera den globala ekonomi vi alla ingår i och påverkas av, som individer, såväl som medborgare i ett land (The Organization for Economic Co-operation and Development, 2018).

I takt med att nyliberal politik fått en ökande genomslagskraft runt om i världen, har även New Public Management-synen på hur länders byråkrati ska skötas kommit att spridas. Enligt den ska statliga och kommunala verksamheter inte arbeta processtyrta som förr, utan målstyrta, som de vore företag på en marknad. Att ha ett starkt varumärke är inom näringslivet en konkurrensfördel, och inom offentlig förvaltning har man, precis som i resten av samhället tagit till sig detta synsätt. En konsekvens av detta har blivit att precis som näringslivet medvetet bygger varumärken, behöver även myndigheter göra det. Tillsammans med föreningar, privatpersoner och företag tävlar de om utrymmet på sociala medier för att visa upp sig i sina finaste varumärkesfjädrar.

Kärnvärdesord är intressanta, för samtidigt som de står för en organisations innersta kärna, så är det också de som ska leta sig allra längst ut till ”marknaden” och visa upp sig som en del av ett varumärke. Men behöver verkligen en myndighet kommunicera sitt varumärke på Instagram eller på Almedalens politikervecka? Vad är det de ska konkurrera om? Vem ska de konkurrera med? Det finns bara ett Riksantikvarieämbete, ett Livsmedelsverk och en Skattemyndighet. Varför behöver en regulativ myndighet allmänhetens och andra myndigheters gunst? En regulativ myndighet får gjort det den är satt att göra ändå. Den är bemyndigad den makt den

behöver för att bedriva sin funktion av staten: utdela böter, stänga ner en verksamhet, arrestera, utmäta, bestämma över andra myndigheter, utse kulturarv, och så vidare.

Så bakom allt varumärkesarbete, vad är det som behovet av kärnvärdesord står för hos en myndighet, egentligen?

2. Bakgrund

Olika parametrar har samverkat för att skapa både kärnvärdesord i sig, och till själva bruket av kärnvärdesord hos myndighetsorganisationer. Här är en presentation av några av dessa.

2.1. New Public Management och myndigheter

New Public Management, även förkortat NPM, har sitt ursprung i USA på 1960-talet som en kritik mot en svällande offentlig sektor. Teorierna anammades och omsattes till praktik av nykonservativa politiker, som i Thatchers Storbritannien på 1980-talet, och av nyliberala politiker på 1990-talet runt om i västvärlden. I en allt mer globaliserad världsekonomi har det skapats ett paradigmskifte i hur man förvaltar samhällen och hur byråkrati ska utövas. NPM-teorier omsattes till praktik i Sverige med början på 1990-talet och har varit vägledande för offentlig förvaltning de senaste två, tre decennierna (Lane, 2000). NPM har genom åren bestått av kluster av varierande ekonomiska teorier (Agevall, 2005). Dock kan huvuddragen enligt Agevall (2005) sammanfattas på följande vis:

- *Styrning och kontroll*
Under denna rubrik samlas företeelser som handlar om resultatstyrning, målstyrning, kvalitetssäkring, utvärderingar, och andra sätt att målstyra istället för att processtyra
- *Disaggregering och konkurrens*
Dessa begrepp handlar om decentralisering, närmare bestämt att stora organisationer delas upp i mindre företagsliknande enheter, i syfte att efterlikna företagande på en konkurrensutsatt marknad. Exempelvis beställare-utförare-modellen eller kundvalsmodellen
- *Ledningsroller-empowerment*
Här lyfter Agevall andra forskare som visar att en bakomliggande idé är att politiker ska bestämma över byråkratin, och därigenom stärka demokratin (Christensen & Lægheid, 2002a:20), men även att skickliga ledare (managers) ska ges handlingsutrymme inom sin organisation (Peters & Pierre, 2000).
- *Medborgaren-kund-empowerment*
Dessa begrepp innefattar även de en tanke om ökad demokrati. När medborgaren utövar sin konsumentmakt som kund på en konkurrensutsatt marknad, så ska det öka demokratin.
- *Nytt språk*
Facktermer från näringslivet används för att beskriva offentlig verksamhet och man

använder vokabulär som exempelvis direktörer, produkter, ekonomiska enheter, kunder och service (Agevall, 2005).

Den traditionella myndighetssynen på individen är som medborgare. Där är medborgarens relation till staten asymmetrisk och bygger på rättigheter och skyldigheter, och myndigheter har makt. Med New Public Management kom istället ett kundtilltal, för att efterlikna näringslivets kundrelationer, och om individen upplever sig som kund, så riskerar kundens förväntningar och krav på myndigheter likna dem man har på ett företag som erbjuder tjänster och varor. Därmed skapas en ny sorts relation, där det skenbart framstår som att makten ligger hos kunden, fastän den inte gör det.

Då myndigheter numera befinner sig i en etablerad NPM-kultur, är det rimligt och logiskt att organisationer använder sig av de verktyg som näringslivet traditionellt använder för att möta sina utmaningar, däribland kommunikations- och varumärkesstrategier. Därför är kommunikation av ökande betydelse för myndighetsorganisationer, och om man tittar på statistik från en utredning gjord av den intresseorganisation senare blev Sveriges Kommunikatörer, så visar den bland annat att antalet heltidstjänster hos skattefinansierade organisationer numera har fler kommunikatörer anställda än vad börsnoterade företag har. Statliga myndigheter har i genomsnitt 12,3 personer heltidsanställda, medan börsföretag med mer än 500 anställda istället 9,3 personer anställda, det vill säga tre personer färre (Montèn, 2012). Lite tillspetsat skulle man kunna uttrycka det som att offentlig förvaltning har gått om näringslivet.

2.2. Myndigheter och varumärken

Ett varumärke är ursprungligen ett sätt att hävda ägande genom att särskilja ett föremål från ett annat med en individuell märkning, exempelvis att brännmärka boskap eller att ursprungsmärka lergods. I och med den industriella revolutionen uppstod en modern varumärkeslagstiftning för att förhindra oseriösa tillverkare att säja sina produkter under förespegling att de tillverkats av en seriös tillverkare. De senaste decennierna har det skett en ”förskjutning i bedömningen av immateriella tillgångars värde i förhållande till materiella tillgångars värde” (Dahlqvist & Melin 2010:32). Varumärket spelar numera en stor roll i hur man värderar företag såväl dess produkter. Man skulle kunna uttrycka det att varumärket har blivit en produkt i sig.

För att ställa om till New Public Management-miljön har myndigheter utvecklat kommunikations- och varumärkesstrategier, precis som de förekommer i näringslivet. Myndigheter kommunicerar sitt varumärke exempelvis genom logotyper, kärnvärdesord, platsbranding (en stads varumärke), arbetsplatsbranding (rykte som attraktiv arbetsplats) och visioner (målbilder för verksamheten). Insikten om varumärkets betydelse spelar stor roll i myndigheters verksamhet. Däremot är agerandet utifrån denna insikt inte självklar. I en undersökning som gjordes av Florin, Brorsson & Karlsson, visar resultatet att:

”[E]ndast en tredjedel av de svenska statliga förvaltningsmyndigheterna har alla de dimensioner vi anser innefattar ett komplett varumärke. Det var lite mer än hälften; 57 %, som hade den typ av dokument, kommunikationsdokument, som vi ansåg bäst speglade varumärket hos förvaltningsmyndigheterna. Dock var det endast 72 % av dessa som i själva verket innehöll alla de, för varumärket, essentiella dimensionerna [...] två tredjedelar av de tillfrågade respondenterna hade en visuell profilmanual, men att endast en tredjedel hade båda dokumenttyperna med alla tillhörande dimensioner; med andra ord, ett komplett varumärke” (Florin, Brorsson & Karlsson, 2011:iii).

Detta indikerar att även om insikten om varumärkets betydelse är relativt hög, så är det inte självklart att man vet hur man ska gå tillväga för att bygga upp det eller hur man ska använda sig av den.

2.3. Organisationsidentitet

Men hur vet en myndighet vilket varumärke den ska ha? Ett företag kan titta på sina produkter, sin målgrupp och sina konkurrenter och sen börja fundera på vilket samordnat och konsekvent budskap som passar dem bäst, och hur de bäst går tillväga för att uppnå det, med syfte att maximera sin vinst (Waeraas, 2008). Myndigheten är istället given sina funktioner av staten, och alla medborgare är dess målgrupp, och kanske har den inte så många konkurrenter på marknaden. Genom att granska sina funktioner kan myndigheten fastställa vad den är. På så vis får den en utgångspunkt från vilken den kan skapa en organisationsidentitet, och med en sådan följer värderingar.

Organisationsidentitet är ett forskningsfält som på 1980-talet fick ett teoretiskt fundament genom Albert & Whettens artikel *Organizational identity*. Organisationsidentitet definierades

som ” [e]tt grundläggande teoretiskt antagande måste vara att en organisations värderingar har en stark koppling till en organisationsidentitet och att organisationsidentitet bygger på långsiktiga, unika och centrala organisationsegenskaper” (Albert & Whetten, 1985:177). Myndigheter består ofta av två eller multipla identiteter för att de “become the repository of all things that other organizations will not undertake” (Albert & Whetten, 1985:177), alltså, myndigheter blir ett utrymme för de funktioner som andra typer organisationer inte vill åta sig. De utövar därför ofta funktioner av de mest spretiga slag samtidigt, där en del kan bestå av maktutövning och en annan av medborgarservice.

Vidare ska organisationsidentiteter upplevas som långsiktiga, unika och centrala för verksamheten, och hela organisationen ska kunna omfattas av sina kärnvärdesord (Pratt & Foreman, 2000). När en myndighet funderar över sina funktioner och egenskaper, funderar den också över sin organisationsidentitet, och när den funderar över sin organisationsidentitet, funderar den också över sina värderingar, och det är ett viktigt steg på vägen till både kärnvärdesord och ett varumärke.

2.4. Kärnvärdesord

Kärnvärdesord är vad man får när en organisation utifrån sin organisationsidentitet hittat ett antal, om än ibland motstridiga, värderingar, och ur dessa väljs ett litet kluster av de mest centrala värderingarna ut. Dessa bildar då organisationens kärnvärdesord, och de utgör själva fundamentet för verksamheten. De ska kunna fungera som ledstjärna för allt arbete på organisationen, på alla nivåer, inifrån och ut, uppifrån och ner. Kärnvärdesorden ska vara stabila och fungera över lång tid. Precis som ”organisationsidentiteten utgörs av de egenskaper som är centrala, unika och långvariga” (Albert & Whetten, 1985:177), så gör kärnvärdesord också det. Som vi såg i varumärkesavsnittet ovan är kärnvärdesord även en del av en varumärkeskonstruktion och kan också ingå i en kommunikationsstrategi. Exempel på kärnvärdesord kan vara *professionell, öppenhet, likhet inför lagen* och *innovation*.

3. Syfte

Undersökningen görs för att jämföra kulturarvsmyndigheters val av kärnvärdesord med andra myndighetstypers val av kärnvärdesord. Är det så att kulturarvsmyndigheters unika verksamhet återspeglas i deras kärnvärdesord? Eller strömlinjeformas värdena i en organisation av New Public Management-normer? För att ta reda på det utgår jag från Arild Waeraas undersökning som publicerades 2010. Han undersökte fyra olika typer av regulativa myndigheter inom OECD-området, kategoriserade deras kärnvärdesord och kom fram till att de traditionella, mer demokratiskt laddade kärnvärdesorden får stå tillbaka för de nya New Public Management-influerade kärnvärdesorden. Min undersökning återskapar i möjligaste mån Waeraas materialurval och metoder, och genom att jämföra resultatet från denna femte myndighetstypen kulturarvsmyndigheter kan man se om resultatet skiljer sig från, eller liknar resultatet från Waeraas undersökning, För att föra diskussionen vidare belyses undersökningsresultatet med neoinstitutionell organisationsteori.

3.1. Forskningsfrågor

1. Vilka slutsatser kan dras när man jämför resultatet från min undersökning av kulturarvsmyndigheters kärnvärdesord med resultatet från Arild Waeraas undersökning av fyra andra regulativa myndigheters kärnvärdesord?
2. Hur belyser neoinstitutionellt organisationsteoriperspektiv resultaten?

4. Tidigare forskning

Varumärke och varumärkesarbete är väl undersökt i relation till företag och näringsliv. Resultatet av ett varumärkesarbete inom näringslivet kan dessutom uttryckas i siffror, utifrån försäljningsresultat av produktenheter, såväl som genom försäljning av själva varumärket och hur lätt det är för ett företag att attrahera skicklig och kompetent personal. Resultatet av myndigheters varumärkesarbete är inte lika lätt att kvantifiera eller undersöka och det kan vara en delförklaring till varför det inte är lika väl kartlagt. Det finns dock de som intresserar sig för dessa frågor som uppstått i kölvattnet av marknadiringen av den offentliga sektorn: media- och kommunikationsforskningen, handelshögskolor, retoriker, samhällsvetare-alla har de sina egna ingångsperspektiv i sin undersökning och analys av myndigheters varumärken.

Fredriksson och Pallas (2013) visar i sin textanalys av 179 myndigheters styrdokument hur myndigheter betraktar syftet med sin kommunikation:

[D]en ska sätta ljuset på deras verksamheter och på så vis forma omvärldens uppfattningar om organisationen. Myndigheter drivs av en strävan efter att nå ut med sina budskap för att på så vis stärka det egna varumärket. (Fredriksson & Pallas, 2013:28)

Fredriksson & Pallas (2013:1) menar också att de funnit att ”synlighet är något som ges ett värde i sig själv”. Textanalysen visade dessutom att de principer som myndigheter bygger sin verksamhet på, i deras undersökning indelad i fyra kategorier: ryktbarhetens, marknadens, produktivitetens och det civilas, dessutom kan komma att stå i konflikt med varandra och borde då rimligtvis skapa problem både i organisation och kommunikation. Man skulle kunna sammanfatta det med att myndigheter främst kommunicerar med allmänheten för att bygga ett varumärke, snarare än att de har ett faktiskt budskap de behöver förmedla. Dessutom visar textanalysen att myndigheternas varumärken ibland består av motstridiga principer eller värderingar (Fredriksson & Pallas, 2013: 28-29).

Waeraas (2008) hävdar att det som är kännetecknade för ett varumärke, nämligen det samordnade och konsekventa budskapet, är omöjligt för en myndighet att uppnå och argumenterar istället för att myndigheters varumärkesarbete ska baseras på dess inneboende multipla organisationsidentiteter och de varierande och ibland motstridiga uppdrag en myndighet

kan ha, istället för att ensidigt framhålla en av flera. Hans forskning visar (2010) efter en genomgång av 25 institutioner av fyra olika myndighetstyper inom OECD, att de istället för att välja traditionella kärnvärdesord som legitimerar deras auktoritet, väljer kärnvärdesord som betonar relationella värden. Detta kan i längden hota organisationens legitimitet, menar Waeraas. I en artikel från 2013 har Waeraas undersökt amerikanska myndigheters kärnvärdesord, och han drar slutsatser som möjligen skulle kunna appliceras även på myndigheter inom OECD, en sammanslutning i vilken USA också ingår. Undersökningen visar vilken sorts kärnvärdesord som väljs av vilken typ av myndighet, beroende på om den interagerar mycket med allmänheten eller inte, och huruvida de är regulativa, det vill säga om de har makt och beslutsrätt eller inte. De myndigheter som interagerar mycket med allmänheten tenderar att använda sig av relationsbyggande mjuka värdeord, de som inte agerar med allmänheten framhäver sin professionalitet, och de som är självständiga med beslutsrätt föredrar den demokratiska vokabulären. Dessutom visade det sig att kärnvärdesorden ofta befinner sig i återkommande kluster beroende på vilken myndighetstyp de tillhör. I analogi med organisationsidentitetsforskningen, t.ex. hos King & Whetten (2008), visar Waeraas resultat att myndigheter tenderar att välja mestadels generiska kärnvärdesord, sådana som skulle kunna appliceras på vilken myndighet som helst, i syfte att ge sin organisation legitimitet genom att efterlikna andra myndigheter med stark legitimitet, och samtidigt lägga till ett uppdragsspecifikt kärnvärdesord för att skapa en särskiljande unik image: "the agencies seek conformity with the generic category as formal organization through their organizational values, while gaining acceptance for their unique identity through their more agency-specific values" (Waeraas, 2013:14).

5. Teori

Detta kapitel börjar med att ta upp den teoriram som också är grunden för min undersökning, nämligen den undersökning av fyra olika regulativa myndigheter inom OECD-området, som återfinns i Arild Waeraas artikel, *Communication Identity: The use of core value statements in regulative institutions*, från 2010. Nästa avsnitt tar sedan upp neoinstitutionell organisationsteori som jag använder i det avslutande kapitlet i syfte att fördjupa diskussionen.

5.1. Waeraas teoriram

I sitt artikelavsnitt "Empirical and Theoretical Background", börjar Waeraas med hänvisning till Albert & Whetten (1985), att redogöra för hur organisationers värderingar är kopplade till organisationsidentitet, och att en bärande tanke är att organisationsidentitet utgörs av de egenskaper som för organisationen är centrala, unika och långvariga. Det är därför svårt att introducera nya värderingar, såväl som att avbördiga sig de befintliga (Rokeach, 1973). Värderingar återspeglar även organisationens historia, kultur, praktiker och strukturer (Schein, 2004; Selznick, 1957). Värderingar är centralt för allt organisationer gör, och fungerar som en referenspunkt för vad som är viktigt (Collins et al., 2006). Senare tids forskning visar att organisationsidentiteter varken är så långvariga, sammanhållna eller av så grundläggande vikt som man först trott (Corley et al., 2006). Organisationsidentitet kan ändras över tid, och en organisation kan ha multipla identiteter med olika värderingar samtidigt (Pratt & Foreman, 2000). Myndigheter är ofta exempel på organisationer som har multipla funktioner och därför multipla organisationsidentiteter och multipla värderingar som måste samexistera, trots att funktionerna och värderingarna ibland är motstridiga. Detta kan skapa svåra avvägningar mellan olika värderingar inom samma organisation (Waeraas, 2008; Albert & Whetten, 1985; Christensen et al., 2007; van Gestel, Koppenjan et al., 2008).

Enligt Waeraas kan värderingar delas in i gamla, traditionella värderingar, och i nya värderingar. De traditionella är typiska för offentlig förvaltning: *integritet, neutralitet, likvärdighet*. Med New Public Management kom begrepp som *innovation, ekonomi och kvalitet* (Kernaghan, 2000; 2003). Senare tids forskning pekar på att offentliga förvaltningar tenderar att röra sig mot värderingar som är brukar- och kundvänliga, och att även regulativa myndigheter med tvingande befogenheter har en benägenhet att sätta kunden först (Aberbach & Christensen, 2007).

Myndigheters värderingar har varit föremål för omfattande forskning. En del av forskningen försöker ringa in de bästa och lämpligaste värderingarna (van Wart, 1998), en annan lyfter mängden värderingar och dess olikheter sinsemellan och hur organisationer bäst förhåller sig om de är motstridiga (Goodsell, 1989; Selden, Brewer & Brudney, 1999; Thatcher & Rein, 2004; van Gestel et al., 2008). Ytterligare en försöker klassificera värderingarna, för att kunna bringa ordning i den stora mängd som de utgör (Kernaghan, 2003; Rutgers, 2008; van der Wal, de Graf & Lasthuizen, 2008; van der Wal & Huberts, 2008; van Gestel et al., 2008). Waeraas artikel använder det sistnämnda forskningsperspektivet som utgångspunkt för sin undersökning av en typ av värderingar som är väldigt lätta att se, nämligen kärnvärdesord och gör då en explicit koppling mellan dem och myndigheters organisationsidentitet (Waeraas, 2010:530).

5.2. Framställning av offentlig förvaltning

Även om det delvis saknas forskning om vilka värderingar offentliga förvaltningar väljer när de förhåller sig till allmänheten, finns det ändå tillräckligt med underlag, menar Waeraas, för att kunna hävda att de äger en ökande medvetenhet om sin identitet, sina värderingar och sina grundläggande särdrag, om hur de uppfattas, och hur de vill uppfattas. En ökande medvetenhet om att strategisk kommunikation är ett medel genom vilket man kan bygga och underhålla ett gott anseende, är märkbar. Tre trender har iakttagits av olika skribenter. Första trenden består i att organisationer lägger mer ekonomiska resurser på extern kommunikation. Man skapar kommunikationsavdelningar, professionalismen ökar, kommunikationsstrategierna blir mer utvecklade och personal anställs för att skapa riktade budskap till särskilda målgrupper (Byrkjeflot & Angell, 2007; González, Lopez & Garcia, 2008). Den andra trenden handlar om att myndigheter i allt större utsträckning har börjat engagera sig i vilka de är, vad de står för och vad de vill vara. En organisations varumärke lägger fokus på organisationsidentitet och värderingar. Detta startar en konstant pågående process där syftet är att definiera vad som skiljer den från andra organisationer (Schultz, Antorini & Csaba, 2005). Den tredje trenden belyser offentliga organisationers växande intresse av att mäta allmänhetens och intressenters uppfattning, genom att beställa undersökningar från mätningföretag (Louma-Aho, 2008). Sammantaget ger det bilden av att myndigheter har ett ökande behov av att definiera sin identitet, att hitta uttryck för sin organisation, och att fokusera på och mäta sitt anseende och varumärke (Waeraas, 2010).

5.3. Regulativa myndigheter

Regulativa myndigheter skiljer sig ifrån annan offentlig verksamhet genom att de som statens agent kontrollerar, överser och ingriper i enskildas eller andra organisationers myndighetsutövning för att upprätthålla lagar och bestämmelser (Parsons, 1951; Scott, 1995). Skattemyndigheter, riksrevisioner, miljömyndigheter och livsmedelsverk (de fyra olika typer regulativa myndigheter som Waeraas studerar), är alla regulativa myndigheter. Waeraas refererar till forskning som visar att de, genom att verka i välfungerade, kapitalistiska länder, har den makt och legitimitet som krävs för att utföra det de är ålagda att göra, vare sig det är att utkräva skatt, granska andra myndigheter, stänga ner misskötta affärsrörelser eller utdela tvingande beslut och straff (Aberbach & Christensen, 2007; Pollit & Summa, 1997; Hood et al., 1998; Nielsen, 2003; U.S. Environment Protection Agency, 2018). De regulativa och tvingande funktionerna hos dessa myndigheter är en grundläggande del av deras organisationsidentitet. Skulle man lyfta ut dessa funktioner skulle det inte längre vara samma myndighet. Funktionerna är alltså essentiella för deras verksamhet (Albert & Whetten, 1985).

Man skulle kunna tänka sig att myndigheter väljer traditionella värderingar såsom ”lag och ordning”, som sammanfaller med deras organisationsidentitet. Man vill dock inte riskera att framstå som stelbent och byråkratisk. Kanske väljer de då att balansera sina tvingande funktioner med mjukare New Public Management-värderingar som ”kunden har alltid rätt”. Fast då kanske de riskerar att skapa förväntningar på myndigheter som de inte kan leva upp till? Hur de än väljer, så har valen inflytande på hur dess legitimitet uppfattas av allmänheten (Waeraas, 2010:532).

5.4. Neoinstitutionell organisationsteori

Waeraas empiri- och teoriavsnitt ger en genomgång av förutsättningarna för hans undersökning och en förklaring till varför kärnvärdesorden har den sammansättning som hans resultat uppvisar.

Jag ämnar ta neoinstitutionell organisationsteori, i denna uppsats även förkortat till NIOT, till hjälp för att ta resonemanget ett steg vidare och därmed även kunna svara på min andra forskningsfråga: Hur belyser neoinstitutionellt organisationsteoriperspektiv resultaten? Fredriksson & Pallas har i sin artikel *Regler, normer och föreställningar. Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation* (2011) undersökt strategisk kommunikation utifrån detta perspektiv. Då kärnvärdesord också skulle kunna beskrivas som

kommunikationsstrategiska, eller en del av en kommunikationsstrategi, kan vi sannolikt applicera deras förklaringsmodell för att bättre förstå undersökningarnas resultat.

Fredriksson & Pallas förklarar:

[D]en centrala tesen i neoinstitutionell teori är att organisationer medvetet och omedvetet förhåller sig till omgivningens förväntningar och krav, och att organisationers strukturer, processer och ansvarsfördelning är svar på dessa förväntningar...Målet med anpassningen är legitimitet, trovärdighet och anseende, kvaliteter som utgör grunden för organisationens förmåga att överleva i ett samhälle där allt fler typer av organisationer ställs inför granskning på ett allt större antal områden, av ett allt större antal aktörer (Fredriksson & Pallas, 2011:50).

Omgivningens krav på organisationer kan enligt Scott delas upp i tre kategorier, nämligen *tvingande*, *normerande* och *mimetiska*. Översatt till en praktisk verklighet kallas de istället regler, normer och föreställningar (Scott, 2003). När en organisation kommunicerar finns det tre typer av krav som organisationen förhåller sig till, både medvetet och omedvetet. En myndighet måste förhålla sig till regulativa krav såsom offentlighetsprincipen, då den inte får bryta mot lagen. Men man förhåller sig också till vad som är normativt inom branschen. En kommunikationsavdelning som inte jobbar digitalt skulle inte vara värd namnet. Det tredje kravet är kognitivt. Vi vet på ett ungefär hur en myndighets hemsida ”ser ut”. Att bryta mot den föreställningen genom att exempelvis lägga en glittereffekt på Försäkringskassans logotyp skulle undergräva myndighetens auktoritet. Här nedan är ett utdrag från en tabell där Fredriksson & Pallas (2011:61) exemplifierar just detta, fast här kallas *föreställningar* för *kognitiva* i stället:

Tabell 1. Olika typer av krav på organisationers kommunikation. (Fredriksson & Pallas, 2011:61).

	Regulativa	Normativa	Kognitiva (Föreställningar)
Kommunikation	Offentlighetsprincipen	Profession, etiska regler, branschpriser	Hur vi tänker och pratar om kommunikation

Allt som en organisation gör, inklusive kommunikationsarbete såsom strategisk kommunikation, görs inom de ramar som dessa tre krav utgör. Men de är inte bara begränsande, det finns organisationer som är duktiga på att utnyttja möjligheterna och skapar sig manöverutrymme, så att de uppfyller sina uppdrag framgångsrikt (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009; Fredriksson & Pallas, 2011).

Fredriksson & Pallas tar också upp forskning om omedveten internalisering, som leder till att organisationen imiterar liknande framgångsrika organisationer. Beteendet uppstår när omvärlden blir för komplex, och det är svårt att avgöra vad som är orsak och verkan. Istället börjar man *imitera*, eller snarare, man *modellerar* eller *översätter*. I artikeln exemplifierar de med Nya Moderaterna som modellerat sig efter New Labour i England. Man tar ett framgångsrikt koncept och anpassar till de lokala, unika eller situationella förutsättningar som finns (Czarniawska & Sevóns, 1996; 2006). Även detta är en bidragande faktor till att organisationer är så lika varandra. Alla imiterar vad de uppfattar som framgångsrikt. Artikeln diskuterar också ett begrepp som kallas rationaliserade myter, som också skapar rundgång av omgivningens krav och förväntningar:

Som Meyer & Rowan (1977) påminner oss om genomsyrar organisationers omgivning av rationaliserade myter, det vill säga generella och rationella förväntningar som organisationer anammar, förstärker, utvecklar och sprider vidare. Även idéer om strategisk kommunikation kan ses som en sådan rationaliserad myt. Strategisk kommunikation är något som sker därför att omvärlden förväntar sig det, inte i första hand för att uppnå särskilda mål (Pallas & Fredriksson, 2011:63).

Med andra ord, organisationer liknar andra organisationer så att alla ska känna sig trygga. Att hävda sin särart går bra på detaljnivå, men inte i en större organisationsstrukturell omfattning. Detta är i korthet neoinstitutionell organisationsteori, som ska hjälpa oss att förstå både mitt och Waeraas forskningsresultat.

6. Material

I detta kapitel förklaras först hur Waeraas har gått tillväga när han samlat material till sin undersökning. I nästa avsnitt redogörs för mitt tillvägagångssätt för att efterlikna hans insamlingsprocess.

6.1. Waeraas tillvägagångssätt

När Waeraas 2008 sökte material till sin undersökning av myndigheters kärnvärdesord inom sektorerna skatteverk, livsmedelsverk, riksrevisioner och miljöverk, inledde han med att identifiera alla hemsidor hos dessa fyra myndighetstyper, inom OECD:s medlemsländer. Sedan uteslöt han de hemsidor som inte var på språk han behärskade, det vill säga alla sidor som inte var på engelska, franska, tyska eller något skandinaviskt språk. Då hamnade han på sammanlagt 74 institutioner. Vidare uteslöt han alla myndigheter som inte hade kärnvärdesord som gick att hitta under ”about us”-fliken på webben. Då var han nere i 25 kärnvärdesordskluster från 11 länder, som till stor del var anglosaxiska eller nordiska. Sammanlagt gav det ett material på 144 ord, eller mellan 24-48 ord per myndighetstyp (Waeraas, 2010).

6.2. Denna undersöknings tillvägagångssätt

2014 var det dags för mig att upprepa Waeraas undersökning på en annan myndighetstyp. Då mina språkkunskaper dessvärre begränsar sig till de skandinaviska språken och engelska, till skillnad från Waeraas, som dessutom behärskar tyska och franska, hoppade jag av rimlighetsskäl över Waeraas första steg, nämligen det att först hitta alla existerande kulturarvmyndigheter i alla OECD-länder. Jag fann ingen förteckning över dessa, och hade varken förmåga eller resurser att söka efter kulturarvmyndigheter i samtliga medlemsländer på språk jag inte behärskar. Därför valde jag att göra ett så kallat bekvämlighetsurval och letade istället direkt efter kulturarvmyndigheter i länder som hade hemsidor på nordiska språk och engelska. Då hittade jag England, Irland, Wales, Skottland, Australien, Nya Zeeland, Canada, Sverige, Finland, Norge och Danmark, samt Estland, som hade en engelskspråkig sida, utöver den på estniska. Det var sammanlagt 12 myndigheter i 9 länder. Hos de flesta myndigheters hemsidor gick det att hitta kärnvärdesord, under rubriker såsom *value statements*, *goals*, *visions*, *ledord* eller liknande. Hos några var det svårare att hitta kärnvärdesord, och istället för att som Waeraas utesluta myndigheter som inte hade sina kärnvärdesord tydligt på hemsidan, så mejlade jag kulturarvmyndigheterna i Irland, Canada, Australien och Finland, för att se om de

ändå arbetade med kärnvärdesord i sin organisation. En myndighet i Skottland hörde av sig och förklarade att de hade några kärnvärdesord men endast arbetade med kulturnaturmiljöer, vilket gjorde dem alltför olika de andra kulturarvsmyndigheterna, och därför uteslöt jag dem. Endast Finlands kulturarvsmyndighet återkom med både kärnvärdesord och tillhörande länk. Så för att få tillräckligt med material att undersöka, fick Finland ingå trots att detta tillvägagångssätt inte ursprungligen använts av Waeraas. Slutligen bestod mitt material av 47 ord från 9 myndigheter i 7 olika länder.

Waeraas tar upp flyktigheten i material som publiceras på webbsidor. Det kan ändras, uppdateras, flyttas och raderas. Han påpekar att trots att kärnvärdesord anses som särskilt stabila och oföränderliga, så ändras normer såväl som organisationer, och kärnvärdesord med dem. Han pekar på vikten av att göra insamlandet av materialet under en kort period, för att få ett så rättvisande tidsutsnitt av materialet som möjligt (Waeraas, 2010). Hans material blev insamlat under en treveckorsperiod, mitt material är från sensvåren/försommaren 2014. Då jag nyligen gjorde en genomgång av länksammanställning av mina materialkällor, ser jag att många hemsidor och kärnvärdesord är inaktuella idag, våren 2018. Det torde indikera att synen på kärnvärdesord som långsiktiga och stabila möjligen inte passar så bra ihop med de omorganisationer som New Public Management-kulturen ofta förespråkar. Denna iakttagelse kommer inte beröras mer i denna uppsats, men skulle kunna vara stoff till framtida forskning.

I tabell 2 här nedanför visas en beskrivning av Waeraas material från fyra olika typer av myndigheter (Waeraas, 2010). Till dessa fyra har jag tillfogat resultatet av min egen undersökning, en femte myndighetstyp, nämligen kulturarvsmyndigheter. Den är markerad med fetstil. Totalkolumnen har två siffror i varje post, en med endast Waeraas resultat, och en fetstilad med Waeraas resultat och resultatet från min undersökning av kulturarvsmyndigheter inräknat.

Tabell 2. Beskrivande fakta om materialet

	Skatte- myndighet	Riks- revision	Miljöverk	Livsmedelsverk	Kulturarv	Totalt (exl/Inkl Ka)
Antal myndigheter	6a	9b	4c	6d	9e	25/34
Totalt antal kärnvärdesord	25	47	24	48	44	144/188
Snittvärde	4,16	5,22	6	8	4,88	5,76/5,72
Maximum	6	8	9	15	7	-
Minimum	3	3	3	4	3	-

- a. Australien, Canada, Danmark, Finland, Norge, Sverige.
b. Australien, Österrike, Belgien, Canada, Danmark, Irland, Norge, Storbritannien, USA.
c. Danmark, Irland, Norge, Storbritannien.
d. Belgien, Canada, Danmark, Finland, Norge, Storbritannien.
e. Danmark, England, Estland, Finland, New Zeeland, Norge, Skottland, Sverige, Wales.

Materialet från kulturarvssektorn består av kärnvärdesord vars antal ligger inom ramen för Waeraas materialmängd hos hans undersökta myndighetstyper. Vi ser att det hos Waeraas finns undersökta myndigheter som ligger både högre och lägre i totalt antal kärnvärdesord. Man kan också notera att kulturarvssektorn har ett rätt högt antal myndigheter att söka material hos, men inte fler än riksrevisionerna har hos Waeraas. Således borde man kunna dra slutsatsen att materialet är både beforskningsdugligt i lika hög grad som Waeraas, och att det är lämpat att användas som jämförelsematerial i förhållande till Waeraas undersökning.

7. Metod

Jag beskriver här Waeraas klassifikationssystem, dess kategorier och hans kategoriseringsprocess. I avsnittet efter återger jag hur jag själv gjort för att efterlikna Waeraas metod.

7.1. Waeraas tillvägagångssätt

Waeraas använder sig av *Kernaghan's value classification system* (Kernaghan 2003). Kernaghan har enligt Waeraas inte redogjort för den teoretiska bakgrunden till den, men Waeraas motiverar sitt val med att den passar för undersökningens syfte då den innehåller ett lagom antal kategorier, som är tillräckligt många för att innefatta en mångfald av kärnvärdesord, men tillräckligt få, så att man slipper tomma kategorier. Han beskriver sin metod och fördelningsprocess utförligt, men han sätter ingen etikett på den mer än att han kallar den för en innehållsanalys. Dock talar han om frekvens som ett verktyg för att kunna mäta kärnvärdesords betydelse i relation till varandra och lutar sig då bland annat mot Huff (1990). Den har också fördelen att den innehåller en relationell kategori, som gör det möjligt att mäta hur många av orden som är relationsfokuserade, vilket har relevans för undersökningens syfte. Trots att antalet kategorier är adekvat för undersökningen pekar Waeraas på svårigheten att kategorisera. Olika forskare kan värdera orden på skilda vis, även om de utgår från samma kriterier. I de fall han har tvekat mellan att placera ett kärnvärdesord i två kategorier, har han satt det i båda kategorierna, det vill säga dubblat ordet (Waeraas, 2010).

I Waeraas forskningsartikel definieras kategorierna på följande vis:

1. *Etiska värderingar*

Waeraas lutar sig mot (Smith, 2004) när han definierar etiska värderingar. En moralisk aktör agerar utifrån sitt etiska omdöme eller samvete. En moralisk aktör kan skilja på gott och ont rätt och fel. Etiska värderingar kan handla om integritet, ärlighet, eller om att motverka slöseri, svindleri, och övergrepp. Idéerna kan härledas till Platon, som strävade efter att agera dygdefullt i varje tanke och dåd, och hos Aristoteles, som betonade att en god moral var viktigt för att kunna kommunicera på ett övertygande vis (Waeraas, 2010:535).

2. *Demokratiska värderingar*

Här lyfter Waeraas att den offentliga sektorns uppdrag och göromål traditionellt definieras av att den står i kontrast till den privata sektorns. Han hänvisar till forskning (Jørgensen & Bozeman, 2007) som pekar på de värderingar som kan kopplas till den offentliga sektorns bidrag till samhället, såsom “the public interest” eller “the common good”, eller begrepp som innefattar relationen mellan myndigheter och politiker, som “political loyalty”, “accountability”, och även ord som inbegriper fraser som handlar om processen från intressen till beslut, “majoritetsstyre” och “demokrati” (Waeraas, 2010:535).

3. *Professionella värderingar.*

Dessa värderingar handlar om kunskap, kompetens och professionella färdigheter. Enligt (Nonaka & Takeushi, 1995) befinner vi oss i ett övergångsstadium där formella organisationer vill se sig själva, och bli uppfattade som organisationer med mycket kompetent personal, som ständigt söker innovativ kunskap. Waeraas lyfter att Rokeach (1973) pekar på att kunskap och professionella färdigheter är ett medel för att uppnå ännu högre värden, som visdom, frihet och trygghet (Waeraas, 2010:535).

4. *Relationella värderingar.*

Här läggs tyngdpunkten på värden som är viktiga i sociala relationer. Det handlar om att skapa tillit, vänskap och närhet. Primärt handlar det om kvinnliga värden (Mackey & O'Brian, 1995). Värdena kan också härröra från kristendomen, såsom medkänsla, empati, solidaritet, kärlek och respekt (Waeraas. 2010:535-536).

7.2. Denna undersöknings tillvägagångssätt

Jag har så långt det varit möjligt följt Waeraas beskrivningar av hur han har gått tillväga när han kategoriserade sina kärnvärdesord, och själv gjort detsamma i min undersökning. Då jag strävat efter mesta möjliga samstämmighet i utförandet får man väl förmoda att även jag kan luta mig mot Huff (1990) och hans frekvensmetoder, men jag vill till Waeraas innehållsanalys även lägga till ett kritiskt diskursanalysperspektiv utifrån Faircloughs (1992) teorier. Att härleda kategorierna till antingen myndigheters traditionella värderingar eller till NMP-värderingar är att analysera kärnvärdesorden utifrån hans frågeställning: ”How is the text

designed, why is the text designed in this way, and how else could it have been designed?” (Faircloughs, 1992:202)

Mitt tillvägagångssätt har varit att närstudera klassificeringarnas definitioner. Waeraas exemplifierande bilagor gav också vägledning (Waeraas, 2010:545). Jag har dessutom slagit upp definitioner av de kärnvärdesord jag varit mindre bekant med på andra språk än mitt modersmål. Här har jag använt mig av välrenommerade onlineordböcker, rekommenderade av Nordisk Samarbejde (2018), och även av Cambridge Dictionary (2018). Vidare har jag, som Waeraas också beskrivit att han gjort i sin process, valt att placera ett och samma ord i två olika kategorier, om det har gått att motivera det. Jag konstaterar att när man forskar om språk och ord, så får man förlita sig lika mycket på ordboksdefinitioner som sin inneboende språkkänsla. Exempelvis har engelskan en progressiv -ingform som innebär ett slags pågående i nuet. Ordet ”caring” blir i översättning till svenska något som skulle kunna översättas till ”ombesörjande, eller ”pågående omsorg”. Lösningen blev att presentera dem i infinitivform ”(att) ombesörja, ta hand om” (Teleman, Hellberg & Andersson, 1999). Resultatet av fördelningen illustreras här nedan i tabell 3.

Tabell 3. Kärnvärdesord fördelat utifrån nation och kategori

Nation	Relationella	Professionella	Demokratiska	Etiska	Summa/nation
Sverige***	Öppenhet	Professionalism Samverkan			3
Finland***	Samarbete	Kvalitet Yrkesskicklighet Tidsenlighet	Tillgänglighet Framsynthet		6
Danmark*	Dialog	Viden (Kunskap)	Udsyn (Perspektiv, utblick, helhetssyn)		3
Norge**	Respekt Samarbeid (Samarbete)	Forutsigbarhet (Förutsägbarhet)	Socialt likeverd (Social jämlikhet) Kulturellt likeverd (Kulturell jämlikhet) Langsiktighet (Långsiktighet)		6

England****	Understanding (Förståelse, <i>substantiv</i>) Caring (Ombesörja, ta hand om) Enjoying (Uppskatta, njuta)	Understanding (Förstå, tolka, <i>verb</i>) Valuing (Värdera, bedöma)			4(5)
Skottland****	Contributing (Bidra, medverka) Supporting (Stödja)	Managing (Leda, handha, sköta) Delivering (Leverera)	Contributing (Bidra, medverka)	Championing (Försvara, förespråka)	5(6)
Wales****	People focus (Fokus på människan) Investing in each other (Investera i varandra)	Business minded (Marknadsinriktad) Leadership (Ledarskap) Creative spark (Kreativ gnista)	Custodianship (Förvaltarskap)		6
Nya Zeeland****	Engage (Samspela, engagera)	Create (Skapa) Preserve (konservera) Exel (Vara bäst)		Preserve (Bevara)	4(5)
Estland****	Openness Trustworthyness	Knowledge (Kunskap) Concistency (Konsistens) Goal orientedness (Målorienterad)	Eruditeness (Bildning) Broad-basedness (Bred förankring)		7
Summa	15	20	10	2	44(47)

*<http://ordnet.dk/ddo>, **<https://ordbok.uib.no/>, ***<https://svenska.se/>, ****<http://dictionary.cambridge.org/>

Summorna per nation och även den totala summan skrivs både med och utan parantes. Det beror på att tre av varit orden varit möjliga att tolka in i två kategorier. Siffrorna inom parantes räknar med samma ord två gånger.

8. Resultat

I detta kapitel redovisar jag först resultatet av min egen undersökning. Därefter jämför jag det i nästa avsnitt med Waeraas resultat.

8.1. Resultat från undersökningen av kärnvärdesord hos kulturarvsmyndigheter

Här nedan återfinns tabell 4, där landstillhörigheten tagits bort och endast resultatet av materialindelningen kvarstår. En del ord som skulle kunna tolkas som specifika för just kulturarvsmyndigheter, som exempelvis *langsiktighet*, *custodianship* och *preserve*.

Somliga ord förekommer fler gånger, på olika språk, men med samma betydelse. Exempelvis *öppenhet* och *openness*, såväl som *samarbete* och *samarbeid*, *kunskap* och *knowledge*, *consistency* och *förutsägbarhet*. Dessutom kan det konstateras att många av begreppen är snarlika, de ligger i ett betydelsekluster, eller är synonymer, och som exempel på dessa finns *öppenhet-samarbete-dialog*, som håller sig inom en kategori, eller som *samarbete-samverkan-contributing*, som återfinns i vars en kategori. Detta ger en fingervisning om att begreppen blir så vida, att de innefattar snart sagt allting, istället för att peka på myndigheters särdrag. Därav infinner sig ytterligare en delförklaring till svårigheten med att kategorisera dem.

Orden i den **demokratiska** kategorin är väldigt ”snälla” och det finns inte mycket som handlar om ansvarsutkrävande, myndighetsutövning eller likhet inför lagen. Vi finner att orden i den **etiska** kategorin är mycket få, vilket gör det svårt att dra några slutsatser om orden i sig. I den **relationella** kategorin återfinns ord som påminner om de känslor som reklamkampanjer vill skapa i relationen mellan varumärke och kund. Ord som beskriver något som liknar ett vänskapsförhållande, exempelvis *enjoying*, *caring*, och *openness*. Och i den **professionella** kategorin hittas ord som handlar om ledarskap av managementtyp, målstyrning och marknads- och konkurrenstermer såsom *managing*, *goal-oriented* och *business minded*.

De förstnämnda kategorierna, den etiska och den demokratiska, menar jag har sin hemvist hos värderingarna hos den traditionella förvaltningen. Där skiljer sig Waeraas och mina resultat åt. Vad jag kan utröna från hans artikel anser han endast att den relationella kategorin representerar NPM. Jag menar att man kan argumentera för att de flesta av begreppen som återfinns i den professionella kategorin går att härleda till New Public Management-principers vokabulär, som det beskrivs i bakgrundsavsnittet i 2.1. Min tolkning är att de två sistnämnda kategorierna, den relationella och den professionella tillhör NPM-kulturen värderingsmässigt.

Tabell 4. Indelning av kärnvärdesord hos kulturarvsmyndigheter enligt *Kernaghan's value classification scheme*. Vissa ord vill hamna i två kategorier, inte bara en. Då har de i enlighet med Waeraas förfarande hamnat i båda, då det går att argumentera för båda kategoriseringarna. Dessa ord har markerats med fetstil.

Relationella	Professionella	Demokratiska	Etiska
Öppenhet	Consistency	Eruditeness	Championing
Samarbete	Förutsigbarhet	Udsyn	Preserve
Dialog	Viden	Langsiktighet	=2
Samarbeid	Knowledge	Framsynthet	
Caring	Professionalism	Contributing	
Enjoying	Samverkan	Custodianship	
Supporting	Goal orientedness	Broadbasedness	
People focus	Kvalitet	Kulturellt likeverd	
Investing in each other	Yrkesskicklighet	Socialt likeverd	
Openness	Tidsenlighet	Tillgänglighet	
Understanding	Create	=10	
Engage	Excel		
Respekt	Valuing		
Contributing	Managing		
Trustworthyness	Delivering		
=15	Business-minded		
	Leadership		
	Creative spark		
	Understanding		
	Preserve		
	=20		

I tabell 5 presenteras fördelningen av ord per kategori i antal ord, och i procentform. Då blir det tydligt att det har skapats en fallande skala, där den professionella kategorin är störst, med 20 ord, den relationella, kommer efter med 15 ord, den demokratiska med 10 och den etiska med endast 2. Den relationella kategorin utgör 31,9 %, den professionella 42,5 %, den demokratiska kategorin 21,2 % och den etiska endast 4 %.

Tabell 5. Frekvens av kärnvärdesord i relation till kategorier

Kulturarvsmyndigheter

1. Relationell	15 (31,9%)
2. Professionell	20 (42,5%)
3. Demokratisk	10 (21,2%)
4. Etisk	2 (4,2%)
Summa	47 (100%)

Om vi betänker att både de relationella och professionella delarna enligt min tolkning utgör New Public Management-relaterade kärnvärdesord, så blir dominansen tydlig. De utgör tillsammans 75% av kärnvärdesorden.

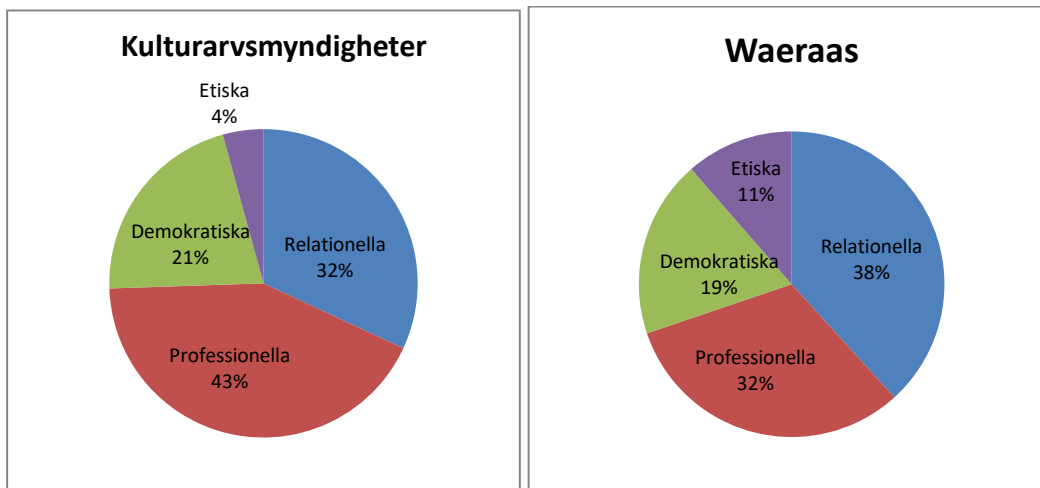
8.2. Jämförelse mellan undersökningen av kärnvärdesord hos kulturarvsmyndigheter och Waeraas undersökning av ytterligare fyra regulativa myndighetstyper

Hur förhåller sig då kulturarvsmyndigheterna i förhållande till Waeraas resultat? I tabell 6, här nedanför, återges Waeraas resultat (Waeraas, 2010:537), med denna undersöknings resultat infogat i fetstil. Kulturarvsektorn ligger något lägre än Waeraas sammanlagda myndigheters genomsnitt när det kommer till den relationella kategorin, och kulturarvsmyndigheterna ligger lite högre på den professionella kategorin. Resultatet är nästan snarlikt när det gäller de demokratiska värdena, och bådas siffror i den etiska kategorin är små, men Kulturarvsmyndigheternas ändå är hälften av Waeraas genomsnitt av hans fyra myndighetstyper. Hos Waeraas ligger den relationella kategorin högst, medan den professionella är störst hos kulturarvsmyndigheterna.

Tabell 6. Frekvens av kärnvärdesord i relation till kategorier och myndighetstyp. Kulturarvsmyndigheter infogade i fetstil.

	Skatte- myndighet	Riks- revision	Miljöverk	Livsmedelsverk	Kulturarv	Totalt (Inkl Ka)
1. Relationell	11	16	12	18	15 (31,9%)	(39.6) 37,3%
2. Professionell	9	15	6	17	20 (42,5%)	(32.6) 34,7%
3. Demokratisk	4	12	4	8	10 (21,2%)	(19.4) 19,6%
4. Etisk	1	5	4	7	2 (4,2%)	(11.8) 9,8%
Summa	25	48	26	47	47	100%

Om vi sätter Waeraas sammanlagda genomsnittresultat bredvid denna undersöknings resultat ser vi att de har stora likheter även om de inte är identiska. I Figur 1 ser man att i Waeraas snittresultat, där utgör de relationella och professionella tillsammans 72%, och hos kulturarvmyndigheterna hamnar de på snarlika 75%. I den demokratiska kategorin ligger de väldigt nära varandra, lite över, respektive lite under 20%. Det går också att utläsa att orden i den etiska kategorin är ännu något färre hos kulturarvsmyndigheterna än hos Waeraas.



Figur 1. Jämförelse av kärnvärdesord mellan kulturarvsmyndigheter och Waeraas undersökning av 4 andra myndighetstyper.

9. Diskussion

I sin artikel från 2010 diskuterar Waeraas sina resultat. Han menar att det var förväntat att New Public Management-kulturen skulle återfinnas i kärnvärdesorden, men att det var oväntat att den relationella kategorin skulle komma att dominera kärnvärdesorden, och att de demokratiska värdena var av den mjuka sorten, istället för att trycka på de mer traditionella byråkratiska kärnvärdena. Han hänvisar till Goodsell (1989) som menar att värderingar som står i motsättning till varandra ska balanseras, och vikten av att inte någon av dem ska ges prioritet och låtas dominera. För om man låter den relationella kategorin dominera, och den demokratiska kategorin endast består av mjuka värden, så riskerar man att skapa förväntningar hos ”kunden”, som inte går att uppfylla. När man skapar förväntningar man inte har möjlighet att uppfylla så riskerar man att tappa i trovärdighet. Man framstår också som en otydlig verksamhet vars syfte och funktioner är oklara. Om allmänheten vet vad den har att förvänta sig av en skattemyndighet, har den lättare att acceptera dess funktioner och dess maktutövning. Om en skattemyndighet bara vill uppfattas som förstående, tolerant och trevlig riskerar man i längden att förlora den legitimitet som en regulativ myndighet behöver för att fungera. Waeraas menar att myndigheter behöver tona ner sina relationella kärnvärdesord, för att i längden inte riskera att förlora den legitimitet som en regulativ myndighet behöver för att fungera. Samtidigt bör man starkare betona de förvaltningstraditionella kärnvärdesorden för att sträva efter en rimligare balans mellan kärnvärdeskategorierna. På så vis kan legitimiteten hos regulativa myndigheter skyddas, medan det även ges möjlighet till relationsbyggande med allmänheten (Waeraas, 2010).

Jag håller med Waeraas i hans problemformulering. I förlängningen skulle ett legitimitetsproblem hos våra myndigheter kunna vara potentiellt skadligt för demokratin och vårt samhällssystem. Jag håller dessutom med om att en möjlig lösning på problemet skulle kunna vara att välja kärnvärdesord så att det finns en balans mellan NPM-värderingar och traditionella förvaltningsvärderingar.

Waeraas och jag är således överens om problemet och en möjlig lösning. Men däremot är vi inte ense om problemets omfattning. Där han ser en obalans med den relationella kategorins mått på 38%, ser jag ett nästintill fördubblat problem, eftersom jag räknar både relationella och professionella kategorier som NPM-värderingar. Med mitt sätt att tolka resultaten hamnar hans

siffror på 70% istället för 38%, och mina på 75% istället för 32%. Då blir den möjliga risken för myndigheters minskade legitimitet mer överhängande.

Men jag vill dessutom lyfta en annan sak som är intressant när man jämför våra resultat. Det att Waeraas snittsiffror och mitt resultat är så lika varandra. Undersökningarna stärker varandras resultat, men vad beror det på att fem så olika regulativa myndigheter, med helt olika funktioner och uppdrag, inom så många olika länder inom hela OECD-området har ungefär samma fördelning av kärnvärdesord?

Det är här den neoinstitutionella organisationsteorin kan komma till nytta. Om vi tittar på vad Fredriksson & Pallas skriver om teorins centrala tankegång:

[A]tt organisationer medvetet och omedvetet förhåller sig till omgivningens förväntningar och krav, och att organisationers strukturer, processer och ansvarsfördelning är svar på dessa förväntningar (...) Målet med anpassningen är legitimitet, trovärdighet och anseende, kvaliteter som utgör grunden för organisationens förmåga att överleva i ett samhälle där allt fler typer av organisationer ställs inför granskning på ett allt större antal områden, av ett allt större antal aktörer. (Fredriksson & Pallas, 2011:50)

Fredriksson & Pallas analyserar strategisk kommunikation utifrån denna teori. Om man går med på deras premiss, att kärnvärdesord kan ses som ett uttryck för strategisk kommunikation, eller som en mindre beståndsdel av en strategisk kommunikation, borde samma resonemang kunna utövas även på kärnvärdesord. Och i så fall är kärnvärdesord precis som strategisk kommunikation, en *rationaliserad myt*: alltså ett krav eller förväntan från allmänheten, som hörsammas och praktiseras av en myndighet, som sedan kräver och förväntar sig detsamma av andra myndigheter, som i sin tur hörsammar och praktiserar och förväntar sig samma av ytterligare andra myndigheter. Inget egentligt syfte uppnås med själva kommunicerandet, mer än att alla blir trygga av att förväntningar blir uppfyllda (Fredriksson & Pallas, 2011).

Sedan cirka 30 år tillbaka har myndigheters förväntningar kretsat runt att *tolka, översätta* eller *imitera* New Public Management. Som en naturlig följd är kärnvärdesorden genomsyrade av NPM, precis som inom allt annat myndighetsarbete. Det upplevs som tryggt och förtroendeingivande att myndigheten har samma New Public Management-influerade kärnvärdesord som alla andra organisationer. I ljuset av detta resonemang är den stora mängden

New Public Management-värderingar förväntat, och min tolkning av resultaten möjligen mer rimlig än Waeraas mer försiktiga tolkning. En grundtanke inom NIOT är att imitation skapar legitimitet (Deephouse and Carter 2005; DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977). I detta fall är det NPM-värderingar som skapar legitimiteten. Samtidigt är det NPM-värderingar som riskerar att ge allmänheten förväntningar på en regulativ myndighet som är missledande och i förlängningen skulle kunna underminera dess auktoritet. Vi har med andra ord en konflikt mellan två olika typer av legitimitet, traditionella förvaltningsvärderingars legitimitet som stärker regulativa myndigheters auktoritet, och NPM-värderingars legitimitet, som riskerar att underminera den.

För att återkoppla till mina forskningsfrågor: På den första frågan, vilka slutsatser kan dras när man jämför resultatet från min undersökning med resultatet från Arild Waeraas undersökning? Där är svaret att resultaten är snarlika, och att våra resultat stärker varandras undersökningar. Det framkommer att alla myndigheter, oavsett funktion och uppdrag har ungefär samma proportionella sammansättning av kärnvärdesordtyper. Den övervägande typen av kärnvärdesord är från New Public Management-vokabulären.

På den andra forskningsfrågan, om hur neoinstitutionellt organisationsteoriperspektiv belyser resultaten, är svaret att New Public Management-vokabulären uppstått genom att alla aktörer inom alla myndighetssektorer imiterar varandra för att skapa legitimitet, och sen 30 år tillbaka är det NPM som varit det som förväntats av och återskapats i organisationer. Givet de teoretiska utgångspunkter som jag presenterat i uppsatsen, skulle detta kunna innebära att de traditionella förvaltningsvärderingarnas legitimitet hotas, och att medborgaren alltmer får en kunds förväntan på en myndighet. Denna förväntan är missvisande och kan skapa trovärdighetsproblem hos allmänheten. I det långa loppet riskerar detta att göra samhällets myndighetsutövning mer problematiskt.

Nu har min undersökning dock inte fastställt huruvida New Public Management-värderingar de facto är ett problem för regulativa myndigheters auktoritet och trovärdighet. Men om det skulle finnas stöd för detta påstående, är både Waeraas och jag ense både om problemets lösning, som är att ge båda kategorierna lika stort utrymme, så att de balanserar varandra. För om man strävar efter en någorlunda jämn fördelning mellan NPM- värderingar och traditionella värderingar i valet av kärnvärdesord, så återspeglas både den kundorienterade, företagsinriktade delen, och den ansvarsutkrävande, byråkratiska delen av organisationens identitet.

Som förslag till framtida forskning har jag redan i materialavsnittet nämnt att kärnvärdesord inte alltid är så långlivade som det framhålls att de är i litteraturen. Snarare är det så att organisationerna som skapat dem som verkar vara i ständig förändring. Troligtvis beror det på att den del av New Public Management-kulturen som är den målstyrda, ständigt effektiviserande delen som formar om organisationer genom att slå ihop, dela, knoppa av eller fragmentisera dem. Det verkar som om olika yttringar av NPM ligger i konflikt med varandra: det långsiktiga varumärkesbyggandet kontra managementkulturens ständiga omstrukturerande i sökandet efter optimering. I skärningspunkten mellan de stabila kärnvärdesorden och de kortlivade organisationsstrukturerna kan det ligga en spännande undersökning som väntar på rätt forskare.

Referenser

- Aberbach, J. & Christensen, T. (2007). The challenges of modernizing tax administration. *Public Policy and Administration*, 22, 155-182.
- Agevall, L. (2005). *Välfärdens organisering och demokratin- en analys av New Public Management*. Växjö: Växjö University Press.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior* (7), 263-295.
- Boltanski, L. & Thevenot, L. (2006). *On justification: Economies of worth*. Princeton: Princeton University press.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization studies*, (21), 721-746.
- Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2007). Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization in Norwegian hospitals. In P. Kjaer & T. Slatta (eds.), *The media-embedded firm*. København, Denmark: Copenhagen Business Press.
- Cambridge Dictionary. (2018). *Erudite*. Tillgänglig: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/erudite>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2002a). A Transformative Perspective on Administrative Reforms. In Christensen, T & Lægreid, P. (eds) *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited. (13-39).
- Christensen, T., Laegrid, P., Roness, P.G. & Røvik, K. A. (Eds.). (2007). *Organization theory and the Public Sector. Instrument, culture and myth*. Oxford, UK: Routledge.
- Collins J. C. & Porras J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.

- Corley, K- G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M. & Hatch, M. J. (2006) Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85-99.
- Czarniawska, B. & Sevòn, G. (1996). *Translating organisational change*. Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, B & Sevòn, G. (2006). The Thin End of the Wedge. Foreign Women Professors as Double Strangers in Academia. (GRI Reports, 2005: 7). Göteborg: School of Business, Economics and Law, Gothenburg University.
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber.
- Deephouse, D. L. and Carter, S. M. (2005) An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42:2 pp329–60.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 pp147–60.
- Fairclough, N. (1992): *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2013:1) *Med synlighet som ledstjärna: en analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Uppsala: Uppsala Universitet
- Fredriksson, M., & Pallas, J (2011). Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. I J. Falkheimer & M. Heide (Red.), *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik: forskning och praktik*. (s. 45-63) Malmö: Liber
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2013). *Med synlighet som ledstjärna: en analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter* Division of Media and Communication Science Research Report. Uppsala: Uppsala University, Department of Informatics and Media.

- Florin Brorsson, L., & Karlsson, S. (2011). Att vara eller inte vara: En undersökning om hur Sveriges statliga förvaltningsmyndigheter förhåller sig till begreppet varumärke. Göteborgs universitet, Göteborg.
- van Gestel, N., Koppenjan, J., Schrijver, I., van de Ven. & Veeneman, W. (2008). Managing public values in public-private networks: A comparative study of innovative public infrastructure projects. *Public Money & Management*, 28, 139-145.
- Gonzales, B, Lopez, A. & Garcia, R. (2008). Supreme Audit Institutions and their communication strategies. *International Review of Administrative Sciences*, 74, 435-461.
- Goodsell, C. T. (Ed.). (1989). *Balancing Competing Values*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Hood, C., James, O., Jones, G., Scott, C. & Travers, T (1998). Regulation inside government: Where new public management meets the audit explosion. *Public Money and Management*, 18, 61-68.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*. Chichester, UK: Wiley.
- Humphreys, J. (2011). Branding in the public sector: Development and principles. Woodnewton Research paper 2. Woodnewton Associates Limited. London.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B (2007). Public values: An inventory. *Administration & society*, 39, 354-381.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66, 91-104.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values Into Public Services: The Value Statements as Center Pieces, *The Public Administration Review*, 63:6 711-719
- King, B.G & Whetten, D.A. (2008). Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11:192.
- Lane, J-E. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.

- Lawrence, T., Suddaby, R. & Leca, B. (red.), (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Louma-Aho, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 446-467.
- Mackey, R. A., & O'Brian, B. A. (1995) *Lasting marriages: Men and women growing together*. Westport. CT: Praeger.
- Meyer, W.J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Montèn, R., (2012). *Informationindex 2011: Informationsbranschens tillväxt och utveckling under 2011*, Stockholm: Sveriges Informationsförening & PRECIS
- Nielsen, C. P. (2003) Vaerdiernes vogtere. Om regulerende organisationer i staten. In T. B. Jørgensen (ED.), *På sporet af en offentlig identitet. Verdier i stat, amter og kommuner* [The guardians of values: On regulative institutions in state government]
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nordisk Samarbejde. (2018). *Ordboeger med nordens sprog*. Hämtad 2018-05-25, från <http://norden.org/da/fakta-om-norden/ordboeger-med-nordens-sprog>
- Ordbok. (2018). *Likeverd*. Tillgänglig: https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=likeverd&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&be_gge=+&ordbok=nynorsk
- Ordnet. (2018). *Udsyn*. Tillgänglig: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=udsyn>
- Parsons, T. (1951). *The social system*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.
- Peters, Guy B. & Pierre, Jon 2000. Citizens versus the New Public Manager. The Problem of Mutual Empowerment. *Administration & Society*, vol. 32 No. 1 (9-28).

- Pollitt, C. & Summa, H. (1997). Reflexive watchdogs? How supreme audit institutions account for themselves. *Public Administration*, 75 (Summer), 313-336.
- Pratt, M. G., & Foreman, P.O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, 18-42.
- van Rekom, J., van Riel, C. B. M. & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management studies*, 43, 175-201.
- Rutgers, M. R. (2008). Sorting out public values? On the contingency of value classification in public administration. *Administrative Theory and Praxis*, 30, 92-113.
- Rokeach, M. (1973). *The nature values*. New York, NY: Free Press.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schultz, M., Antorini, Y. M. & Csaba, F. F. (Eds.). (2005). *Corporate branding: Purpose people process: Towards the second wave of corporate branding*. København, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems*. (5 uppl.) Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall
- Selden, S. C., Brewer, G. A. & Brudney, J. L. (1999) Reconciling competing values in public administration-Understanding the administrative role concept. *Administration & Society*, 31, 171-204.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York, NY: Harper & Row.
- Smith, C. R. (2004). Ethos dwells pervasively: A hermeneutic reading of Aristotle in credibility. In M. J. Hyde (Ed.) *The ethos of rhetoric* (pp. 1-19). Colombia: University of South Carolina.

Svenska Akademiens Ordböcker. (2018). *Öppenhet*. Tillgänglig:

<https://svenska.se/tre/?sok=%C3%B6ppenhet&pz=1>

Teleman, U., Hellberg, U., & Andersson, E. (1999). *Svenska Akademiens grammatik*.

Stockholm: Norstedts.

Thatcher, D. & Rein, M. (2004). Managing value conflict in public policy. *Governance- An International Journal of Policy and Administration*, 17, 457-486.

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *About*.

Hämtad 2018-15-08 från <http://www.oecd.org/about/>

U.S. Environmental Protection Agency (EPA). (2018) *aboutepa*. Hämtad 2018-05-31, från

<https://www.epa.gov/aboutepa>

Waeraas, A. (2008) Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*. 8:205.

Waeraas, A. (2010) Communication Identity: The use of core value statements in regulative institutions. *Administration & Society*. 42: 526-549.

Waeraas, A. (2013) Beauty from within. *The American Review of Public Administration*. 44:675-692.

van der Wal, Z., de Graf, G & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86, 465-482.

van der Wal, Z. & Huberts, L. (2008). Value solidity in government and business- Results of an empirical study on public and private sector organizational values. *American Review of Public administration*, 86, 464-285.

van Wart, M. (1998) *Changing public sector values*. New York, NY: Garland.

Journal of Management Inquiry, 15: 219

Källor

Danmark

Slots- og Kulturstyrelsen. (2018). *SKLS Strategi 2017-2020*. Hämtad 2018-03-08, från https://slks.dk/fileadmin/user_upload/0_SLKS/Dokumenter/Om_styrelsen/Strategi/SLKS_Strategi_2017-2020_web_1.pdf

England

English heritage. (2018.) *Our values*. Hämtad 2018-03-08, från <http://www.english-heritage.org.uk/about-us/our-values/>

Nya Zeeland

New Zealand Historic Places Trust. (2018). *Introduction*. Hämtad 2018-03-08, från <http://www.heritage.org.nz/about-us/introduction>

Sverige

Riksantikvarieämbetet. (2018). *Det här gör riksantikvarieämbetet*. Hämtad 2018-03-08 från <https://www.raa.se/om-riksantikvarieambetet/det-har-gor-riksantikvarieambetet/>

Norge

Riksantikvaren. (2018). *Strategi 2017 2021*. Hämtad 2018-03-08 från https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2419142/1/RA_strategi_2017_2021.pdf

Finland

Museiverket. (2018). *Strategi*. Hämtad 2018-03-08 från http://www.nba.fi/sv/om_oss/strategi

Skottland

Historic Environment Scotland. (2018). *Our vision mission and values*. Hämtad 2018-03-08 från <https://www.historicenvironment.scot/about-us/who-we-are/our-vision-mission-and-values/>

Wales

Historic Environment Wales Government. (2018). *Artsandheritageframewerken*. Hämtad 2018-03-08 från <http://cadw.gov.wales/docs/cadw/publications/120920artsandheritageframewerken.pdf>

Estland

The National Heritage Board. (2018). *Tutvustus*. Hämtad 2018-03-08 från <https://www.muinsuskaitseamet.ee/et/tutvustus>