



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Gemensamma värderingar:
en jämförande studie om gemensamma värderingar och hur de
påverkar organisationskultur***

**Susanna Elmros
Guzalia Safina**

Kandidatuppsats vt 2005

Handledare: Clemens Weikert

A b s t r a c t

The objective with the study was to evaluate what key persons at LFV Group (Luftfartsverket) think about-presented core values and their implementation within the company. Another objective of the study was to describe and compare the process of implementation of core values and how this affects organization culture at two selected reference companies. A qualitative method was applied in the form of semi-structured interviews with key persons at Luftfartsverket and the other reference companies. As the result a four-step program is proposed to describe the implementation process of core values: presentation, introduction, realization and follow-up. Within the implementation process it is possible to distinguish another process, which is based on core values, - introduction of new employees. The implementation of core values has contributed towards the development of the organizational culture as well as creating a successful company governed by core values.

T a c k

Författarna skulle vilja rikta ett tack till Britt Eriksson på Luftfartverket för kontakt och information och så väl till de intervjuade nyckelpersonerna på Luftfartsverket. Vi vill även framföra ett stort tack till vår handledare Clemens Weikert på institutionen för psykologi.

INLEDNING	1
KULTUR	1
ORGANISATIONSKULTUR	1
ORGANISATIONSKULTUR OCH ORGANISATIONSKLIMAT	2
ORGANISATIONSKULTURENS SYFTE OCH FUNKTION	3
ORGANISATIONSKULTURENS STRUKTUR	3
SOCIALISERING	5
INDIVIDUALISERING	5
LEDARSKAP	6
FÖRÄNDRING OCH UTVECKLING AV ORGANISATIONSKULTUREN	8
VÄRDERINGAR	9
VÄRDERINGAR OCH DERAS FUNKTIONER	10
VÄRDERINGAR OCH DERAS STRUKTUR	10
TYPER AV VÄRDERINGAR	11
SOCIALISERING OCH INDIVIDUALISERING AV VÄRDERINGAR	11
IMPLEMENTERINGSPROCESSEN	12
LUFTFARTSVERKET	15
FÖRETAG X	17
FÖRETAG Z	17
SYFTE	18
FRÅGESTÄLLNING	18
METOD	18
UNDERSÖKNINGSDELTAGARE	19
PROCEDUR	19
DATAANALYS	20
RESULTAT	21
DISKUSSION	36
SLUTSATS	45
FÖRSLAG TILL FORTSATT ARBETE	46
REFERENSLISTA	47
BILAGOR	

Inledning

Under den senaste tiden har det varit allt större fokus på organisationens liv och styrning. Detta har lett till nya typer av organisationsstyrning där hierarki och byråkrati inte förekommer lika mycket. Istället har idéer, tro och värderingar blivit mer aktuella vid styrning av organisationen (Alvesson, 2002).

Varje organisation är unik, mycket tack vare sin kultur. Organisationskulturens kärna utgörs bland annat av gemensamma värderingar. Det är gemensamma värderingar som formar organisationsstrategier och planer och leder organisationen mot gemensamma mål. Det finns en stor variation av gemensamma värderingar inom olika organisationskulturer och de kan ha en avgörande betydelse för organisationskulturens innehåll.

Kultur

För att få en förståelse av begreppet organisationskultur, som är ett centralt begrepp i uppsatsen, är det lämpligt att först beskriva begreppet kultur. Begreppet kultur har definierats på många olika sätt men har på senare tid tenderat till ett mer entydigt begrepp. Goodenough (1971, i Bang, 1999) beskriver kulturbegreppet på följande sätt:

”Kultur är ett system av normer för hur man ska uppfatta, tro, utvärdera och handla...Kultur består av allt som man måste ha kunskap om eller tro på för att fungera på ett sätt som är acceptabelt för dess (samhällets) medlemmar” (Bang, 1999, s. 21).

Enligt Bang (1999) diskuteras det mest kring två dimensioner: kultur som en sammanhängande helhet med gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser, det vill säga det tankemässiga systemet. Eller så beskrivs kultur som uppenbara objekt och händelser i en grupp och hur de samverkar. Detta kallas det sociokulturella systemet. Det sociokulturella systemet används inte lika ofta vid definitionen av kulturbegreppet som det tankemässiga systemet.

Organisationskultur

För att definiera organisationskultur används ofta ett stort antal begrepp och de vanligaste

bland dem är normer, värderingar, traditioner och beteendemönster. Schein (1992) beskriver organisationskultur som ett mönster av delade åtaganden. Detta mönster av delade åtaganden formas när gruppen löser gemensamma problem för att anpassa sig till omgivningen samt genom att skapa samhörighet inom gruppen. Det är viktigt att dessa delade åtaganden fungerar bra och har betydelse för gruppens överlevnad. De delade åtagandena innebär även möjligheten att lära nya medlemmar att bemöta, analysera och uppleva uppkommande problem enligt gruppens normer och regler. Organisationskultur kan vara ett resultat av en inlärningsprocess inom gruppen som delvis påverkas av organisationsledaren. Därför kan det vara viktigt att analysera och förstå organisationskultur och ledarskap i ett sammanhang (Schein, 1992).

Enligt Bakka (1993) innehåller organisationskulturen värderingarna, inställningarna och beteendenormerna. Organisationskultur handlar om hur individer upplever omgivningen inom och utanför organisationen (Bakka, 1993). Bang (1999) betraktar organisationskultur som en kombination av gemensamma normer, värderingar och uppfattningar av verkligheten. Denna kombination av normer, värderingar och uppfattningar utvecklas när organisationsmedlemmarna samarbetar med varandra och omgivningen (Bang, 1999). Alvesson ser på organisationskultur som en samling av gemensamma idéer, föreställningar, innebörder, värderingar och symboler som representeras av en viss grupp människor (Alvesson, 1993b).

Organisationskultur och organisationsklimat

Organisationskultur och organisationsklimat är två begrepp som oftast används för att beskriva samma företeelse men så är inte fallet. Begreppen organisationskultur och organisationsklimat beskrivs som två fristående begrepp. Det finns emellertid likheter mellan begreppen. Vid beskrivning av organisationsklimat betonas att klimatet är meningsskapande i situationen och att det därmed anger hur något ska tolkas och vad som ska göras. Detta har likheter med hur kultur beskrivs. Emellertid finns det skillnader vid definitionen av begreppen organisationsklimat och organisationskultur. Bang anser att begreppet organisationsklimat beskrivs som vagt då det uttrycks som en ”uppsättning kännetecken [...] och att det är relativt stabilt” (Bang, 1999, s. 26).

Skillnaden mellan begreppen organisationsklimat och organisationskultur kan bli tydligare vid jämförelsen av de forskningsmetoder som använts för att studera klimat och kultur. Oftast vid klimatstudier tillämpas kvantitativa metoder och kulturforskarna använder sig som regel av kvalitativa metoder. I klimatundersökningar summeras organisationsmedlemmarnas uppfattning av klimatet medan vid kulturstudier ligger det som är gemensamt i organisationsmedlemmarnas sätt att se och tolka omvärlden i fokus (Bang, 1999).

Ekvall (1994) beskriver kultur som djupt rotade, till stor del förmedvetna antaganden och övertygelser som via värderingar och normer påverkar klimatet. Detta manifesteras på två olika sätt. Det första sättet är genom att individerna i organisationen tar till sig de beteenden och attityder som är acceptabla. Detta styr också beteendemönster. Det andra sättet kan vara till hjälp att tolka vad individerna uppfattar. Kulturen ses således som bakomliggande och påverkande. Klimatet härstammar från kulturen.

Organisationskulturens syfte och funktion

Schein (1992) anser att organisationskultur har två olika syften. Det första är den externa anpassningen och det andra är den interna integrationen. Den externa anpassningen handlar om organisationens förmåga att överleva och anpassa sig till omgivningen. Den interna integrationen handlar om integrationen av organisationens interna processer vilket kan leda till organisationens möjlighet att överleva och anpassa sig.

Organisationskulturens funktion är att styra uppmärksamhetsfältet hos de anställda och att ange styrande kriterier om den anställdes handlingar och beteende. Organisationskulturen reducerar osäkerhet genom att hålla ordning på inkommande information: behåller vad som är viktigt och eliminerar vad som är mindre viktigt. Organisationskulturen hjälper livet i organisationen att vara mer stabilt och synligt (Schein, 1992).

Organisationskulturens struktur

Organisationskultur brukar delas upp i två huvudsakliga element: kulturinnehåll och kulturuttryck. Kulturinnehåll berör organisationsmedlemmarnas tankemässiga system. Det är en sammankoppling av betydelse, innebörder och handlingsmönster som finns i kulturen. Kulturuttryck avspeglar kulturinnehållet. Det vill säga de handlingar, objekt och sedvanor

som kulturen tar i anspråk för att bekräfta och uttrycka sig inför medlemmarna i organisationen (Bang, 1999).

Det är en ömsesidig påverkan mellan kulturuttryck och kulturinnehåll: ”kulturens innehåll manifesteras i kulturens uttryck, samtidigt som kulturens uttryck är med och formar kulturens innehåll” (Bang, 1999, s. 49). Detta kan bli tydligt då det exempelvis finns uttalade värderingar och normer i organisationen om att anställda tilltalar chefer på annat sätt än sina andra medarbetare. Detta kan tyda på att kulturinnehållet uttrycker en organisation med en hierarkisk styrning (Bang 1999).

Kulturinnehåll definieras oftast utifrån fyra olika grundelement: värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar.

Värderingar används vanligtvis vid beskrivning av organisationens innehåll och betraktas som ett kärnelement inom organisationskultur. Värderingar är ideal, mål och prioriteringar och kommer till uttryck genom verbal och icke verbal kommunikation. Värderingar fungerar som vägledare i många situationer och har även motiverande funktioner (Bang, 1999). Längre fram i texten ges en mer utförlig beskrivning av begreppet värderingar.

Normer skapas när en grupp människor är i samarbete en längre tid och de tar med sig och utvecklar förväntningar på varandras beteende. Normer kan vara en riktlinje för individens beteende, vad som är accepterat och inte accepterat i gruppen. Det finns ofta ett samband mellan normer och värderingar (Bang, 1999).

När det gäller det tredje grundelementet i kulturens innehåll, grundläggande antaganden, förklaras oftast att dessa antaganden efter ett tag blir nästan omedvetna, eftersom de blir så självklara i gruppen. Det finns två typer av grundläggande antaganden; de externa och interna problemen. De externa problemen kan exempelvis vara hur arbetet ska utföras och utvärderas och de interna problemen är mer hur medlemmarna i gruppen ska förhålla sig till varandra (Bang, 1999).

Det sista grundelementet är världsuppfattning och kan beskrivas som föreställningar hos medlemmar i en viss kultur. Man kan förklara att världsuppfattning fungerar som en typ av tolkningsguide som medlemmarna tyder världen utifrån och hjälper dem att skapa en

innebörd i handlingar, relationer, objekt och uttalanden. Världsuppfattning utvecklas i samarbete mellan gruppens medlemmar (Bang, 1999).

Socialisering

Som framgår i diskussionen av begreppet organisationskultur handlar organisationskultur bland annat om processer. Parker (2000) beskriver organisationskultur som en process. En organisationskultur skapas av individer som tillhör en organisation. Samtidigt påverkar organisationen individerna (Parker, 2000). Denna process kan beskrivas som socialisering. Socialisering kan definieras som en process där individen utvecklar sitt beteende enligt den gruppens normer och värderingar som den tillhör. Det är viktigt att komma ihåg att socialisering är en pågående process. Denna process kan påbörjas innan individen anställs på företaget i form av inhämtande av information om organisationen och dess kultur, normer och värderingar (Porter, 1975).

Schein (1980) understryker betydelsen hos socialiseringsprocessen vid rekrytering av nyanställda. Socialisering ses som en process vilken handlar om utbildning av nyanställda, hur de ska bete sig och anpassa sig till organisationen och dess normer och regler (Schein, 1980). När Porter (1975) beskriver socialiseringsprocessen vid rekrytering skiljer han mellan tre olika faser: före anställningen, anställningen och anpassning till nytillägnad kunskap. Den första fasen är före anställningen, där den arbetssökande har idéer och föreställningar om anställningen och organisationen. Vid andra fasen skapar den nyanställda en klar bild och försöker att lära sig om organisationens normer och värderingar. Under den tredje fasen, anpassning till nytillägnad kunskap, äger flera viktiga händelser rum såsom skapandet av en ny självbild, nya personliga relationer, gemensamma värderingar och nya beteendemönster.

Individualisering

Om socialisering kan beskrivas som en process under vilken anställda formas på företaget, kan individualisering beskrivas som en process genom vilken individen försöker påverka organisationen för att uppfylla sina behov (Porter, 1975).

Individualiseringsprocessen är lika betydelsefull för organisationen som för socialiseringsprocessen. Individualiseringsprocessen är viktig för de anställdas tillfredsställelse och

organisationens överlevnadsförmåga. Individualisering kan beskrivas som en process enligt vilken individen försöker påverka organisationen. Påverkan innebär tillfredsställelse av individens egna behov och föreställningar om hur organisationen bäst kan styras. Förändringar och förnyelse av organisationen kan inte nås utan individualiseringsprocessen. I vissa fall kan det vara svårt för individer att visa sina personliga egenskaper eftersom organisationen kan begränsa individualiseringsprocessen. Individualiseringsprocessen påverkas av socialiseringsprocessen, emellertid kan inte socialiseringsprocessen till fullo påverka processen av individualisering (Porter, 1975).

Schein (1968, i Porter, 1975) urskiljer tre olika typer av individualiseringsreaktioner mot socialisering. Den första typen är rebell. Det är ett exempel på en extrem reaktion när individen förkastar alla organisationsvärderingar och normer. Den andra typen är kreativ individualism. Den typen av individer accepterar en del av organisationsvärderingarna som de anser vara viktiga och ignorerar de andra som anses mindre viktiga. Genom den typen av individualisering vinner både individ och organisation. Organisationen får nya och fräscha idéer och effektivisering av arbetssätt medan individen har möjlighet att påverka organisationen. Den tredje typen av reaktion är konformitet. Den typen motstår den första reaktionen och mottar istället alla organisationsvärderingar och normer även om dessa värderingar och normer strider mot individens inställning.

Ledarskap

Ledarskapet i organisationen är av stor betydelse och det finns flera anledningar till detta. Denton (1998) definierar ledarskap som en möjlighet att påverka, motivera, styra organisationen för att uppnå målen. Under processen av introducering och implementering av värderingarna har ledare en betydande roll då det är denne som skapar atmosfären, inspirera och motivera medarbetarna inom organisationen.

Schein (1992) framhåller att ledaren och grundaren av en organisation har en betydelsefull roll för kulturbildandet i organisationen. Detta då de har den största makten att prägla organisationen med sina uppfattningar och idéer. Framförallt grundaren har stor inverkan i och med dennes tidiga kunskap om affärsidén och hur den ska förverkligas (Schein, 1992). Ekvall (1994) påpekar också att det i en organisation är grundaren som bildar den primära kulturen. Har denne ledningen så dominerar hans eller hennes värderingar i organisationen.

Det är helt naturligt att ledarens värderingar blir mer eller mindre betydelsefulla i olika delar av organisationen. Detta kan åskådliggöras på olika nivåer inom organisationen, eftersom organisationens olika enheter använder och fokuserar på olika värderingar i sin verksamhet. Det finns olika sätt på vilka en ledare kan påverka organisationskulturen. Beroende på var i organisationen ledaren lägger sin fokus förmedlar det direkt vilket intresse, vilka värderingar och antaganden ledaren har. När ledaren riktar sin uppmärksamhet mot ett visst område eller avdelning inom organisationen kan detta budskap vara en påverkande faktor på de anställda, positiv som negativ. Ledaren är en rollförebild som ska vägleda de anställdas beteenden. Därför är det viktigt att ledarens observerbara beteende förmedlar de värderingar och antaganden som organisationen har och inte vara tvetydig i sitt beteende. Ledarna påverkar även de anställdas beteende genom vilka formella och informella belönings- och bestraffningssystem organisationen har. Genom att redan vid rekryteringsprocessen välja ut personer med vissa värderingar kan ledarna hitta nya organisationsmedlemmar som passar in i och kan frambringa den kultur som ledarna önskar att skapa (Bang, 1999).

Alvesson (1993b) skiljer mellan tre olika sätt att styra organisationen. Det första handlar om att kontrollera beteenden och det andra handlar om att kontrollera resultat. Beteenden kan kontrolleras direkt genom att hålla dessa under uppsikt och indirekt med hjälp av regler och inarbetade rutiner. Dessa regler och rutiner beskriver hur anställda ska bete sig och hur arbeten ska utföras. Det andra sättet att styra en organisation handlar om resultat. Resultat omfattar kontroll av de producerade resultaten vilket kan vara i form av produkter, realiserade planer och uppnådda mål (Alvesson, 1993b).

Det tredje sättet att styra organisationen är, enligt Alvesson, organisationskultur med föreställningar och värderingar. Föreställningar och värderingar kan beskrivas som de anställdas känslor, tankar och attityder. Genom att ha kontroll över föreställningar och värderingar inom organisationen kan ledningen uppnå kontroll över beteenden och resultat. Detta sätt att styra kan påverka engagemanget positivt bland de anställda i större utsträckning än vad andra styrformer kan inspirera till. En gemensam organisationskultur med starka värderingar som delas av alla anställda inom organisationen kan bland annat förena en decentraliserad organisation som saknar ordning (Alvesson, 1993b).

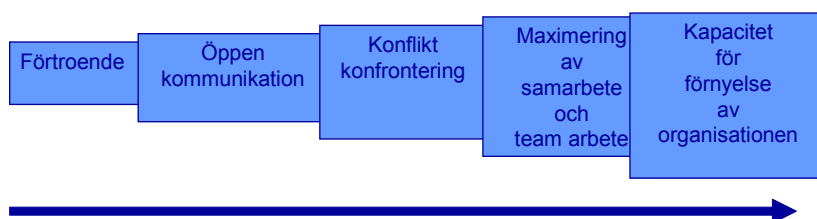
Förändring och utveckling av organisationskultur

Förändringar inom organisationen kan vara avgörande för organisationskulturens utveckling. Det finns olika faktorer som kan framkalla förändringar i en organisation. Förändringar kan bland annat orsakas av individens handlingar. En annan anledning till förändring kan vara nyanställning eller anställda som lämnar organisationen. Förändring av marknad, teknologi och produkter kan leda till förändring inom organisationen. Förändring av organisationsstruktur och fördelning av makt kan också förorsaka förändringar. De anställdas möjlighet till utbildning och förmåga att skapa kunskaper kan betraktas som en annan orsak till förändringar inom organisationen (Gazendam, 2003).

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att kulturen inom organisationen har möjlighet till förändring och utveckling. För att nå en positiv förändring av en organisation är det viktigt att det finns en existerande organisationskultur och att företaget utgår ifrån denna. Organisationskulturen har en avgörande betydelse för hur framgångsrik förändringen blir. Det finns en större chans att lyckas med en förändring inom organisationen om denna utgår ifrån de gemensamma normer och värderingar som finns inom organisationskulturen. Organisationer med en stark kultur har större möjligheter att påverka och förbättra organisationen (Porter, 1975). En stark kultur innebär en kultur som verkar genomträngande på organisationen och som till stor del inverkar på medlemmarnas beteende (Bang, 1999).

Gagliardi (1986, i Bakka, 1993) beskriver två olika strategier som kan användas för att förändra organisationskultur; den onda cirkeln och revolutionen. När det gäller ”den onda cirkeln” saknar organisationen möjligheter att utnyttja sina egna erfarenheter och försöker därmed hitta olika slags ursäkter och syndabockar. Det finns förståelse för förändringarnas nödvändighet men det leder inte till några förändringar av beteendet i organisationen. Organisationen fortsätter att använda gamla metoder som tidigare fungerade men utan något positivt resultat. För att lösa problemen inom organisationskulturen kan revolution vara mer tillämpligt. Revolution kan innebära att organisationen ersätter de gamla värderingarna och introducerar nya. Det kan leda till radikala förändringar inom organisationskulturen. En annan lösning kan vara mindre förändringar. Denna lösning kan betraktas som en överlevnadsstrategi för företaget. Det kan exempelvis vara ersättning och omtolkning av innehållet av de gamla värderingarna. Dessa förändringar får dock inte gå emot organisationens grundläggande värderingar.

För att introducera förändringar inom en organisation är det viktigt att tänka på gemensamma mål. Porter (1975) analyserar fem hypotetiska mål som kan leda till en bättre organisation. Dessa mål används även vid organisationsutveckling (se figur 1). Det finns en logisk relation mellan dessa mål: varje mål kan vara oberoende av de andra och samtidigt vara av betydelse för varandra. Med hjälp av dessa mål utvecklar organisationen en förmåga att anpassa sig till förändringarna inom organisationen (Porter, 1975).



Figur 1. Sekvens och relationer mellan hypotetiska mål för att stödja organisationen vid förändring (Porter, 1975).

Det finns flera olika förutsättningar som anses viktiga för utveckling av organisationskultur. Organisationskultur kan utvecklas om gruppen har varit tillsammans under en längre period samt upplevt och delat betydelsefulla problem. Gruppen måste ha försökt att lösa uppkommande problem och analyserat resultatet av lösningarna. Det är även viktigt att gruppen tar in nya gruppmedlemmar och överför sina kunskaper samt värderingar och normer till dessa. De nya medlemmarna måste socialiseras in i gruppen och lära sig på vilket sätt gruppen fungerar och hanterar sina problem. Organisationskulturen kan utvecklas i såväl stora som små organisationer. Utveckling av organisationskultur kan även leda till utveckling av subkulturer (Bang, 1999).

Värderingar

Som tidigare nämnts betraktas värderingar som en viktig del inom organisationskulturen (Bang, 1999). Rokeach (1973) anser att värdering kan definieras som en ständig tro på ett visst handlingssätt eller sluttillstånd och som föredras framför andra personliga eller sociala

handlingssätt och sluttillstånd. Värderingar anses vara relativt stabila men är samtidigt inte helt stillastående utan kan förändras (Rokeach, 1973).

Hofstede (1980, i Bang, 1999) beskriver värderingar som ”en bred tendens att föredra vissa tillstånd framför andra” (s. 51). Värderingar är en del av individens ”mentala program,” som gör det lättare att orientera sig i omgivningen. Inom den mentala programmeringen urskiljs tre olika nivåer, den universella nivån, den kollektiva nivån och den individuella nivån. De flesta individer karakteriseras av den universella nivån som kan betraktas som grundnivån i den mentala programmeringen. Det består av mänskliga beteenden och sätt att uttrycka sig på. Den kollektiva nivån karakteriserar en viss grupp individer som har någonting gemensamt. Det kan vara språk, värderingar, kultur, tankesätt och beteendemönster. Den individuella nivån karakteriserar individer och deras personliga egenskaper.

Värderingar och deras funktioner

Värderingar kan ha många olika funktioner i en organisationskultur. De kan användas istället för normer då de kan reglera handlande eller tänkande, vad som är acceptabelt och oacceptabelt inom organisationen. Värderingar har avgörande betydelse i valsituationer och kan fungera som handlingsplaner för att lösa konflikter och för att ta beslut. De kan fungera som inre behov och motivera beteende. Värderingarna hjälper även till att vägleda anställda hur de ska förhålla sig i olika situationer bland annat när det gäller belöningen och bestraffningen av sig själv och andra. Dessutom bidrar värderingar till att upprätthålla och öka individens självaktning (Rokeach, 1973).

Värderingar och deras struktur

Värderingar innehåller olika element såsom, tankar, känslor och beteende. Det tankemässiga elementet beskriver individens uppfattningar om regler och normer och hur denne bör bete sig. När det gäller individens inställningar och känslor kan det betraktas som det känslomässiga elementet inom värderingarna. Värderingar kan leda till handling och agerande beroende på individens uppfattning och inställning till olika värderingar. Detta element beskrivs som beteende (Rokeach, 1973).

Enligt Bang (1999) innehåller värderingar både en intensitets- och en riktningsskomponent. Intensitetskomponenten betonar betydelsen av värderingen för organisationen och vad de värdesätter. Riktningsskomponenten anger vad som motiveras och vad som uppskattas inom organisationen. Riktningsskomponenten kan mer betraktas som en vägledning för de anställdas beteende.

Typer av värderingar

För att beskriva organisationskultur använder Argyris & Schön (1978, i Bang, 1999) två olika typer av värderingar. Den första typen av värderingar synliggörs oftast i organisationens strategier, planer och målsättning och det är ofta denna typ av värderingar som de anställda är medvetna om. Bang (1999) kallar dem ”förfäktade” värderingar. Den andra typen av värderingar kan karakteriseras som osynliga och mindre tydliga och de anställda är oftast inte alltid medvetna om dessa. Emellertid är det vanligt att dessa värderingar kan förklara de anställdas beteende och handlingar. Bang (1999) kallar dessa för ”bruksvärderingar”. En negativ konsekvens kan vara att de ”förfäktade värderingarna” kan gå i raka motsatsen mot de ”efterlevda” värderingarna och ibland vill inte organisationsmedlemmarna erkänna detta (Argyris & Schön, 1978, i Bang, 1999).

Det är viktigt att använda de värderingar som verkligen finns i organisationen och som styr anställdas beteenden. Organisationsvärderingar ska inte bara formuleras av organisationens ledning och sätts i glas och ram utan cheferna måste visa att de menar allvar med värderingarna genom att själva leva efter dem och följa upp med sanktioner och belöningar beroende på hur efterlevs (Bang, 1999).

Socialisering och individualisering av värderingar

Caplow (1964, i Porter, 1975) urskiljer tre olika steg inom socialisering av nya gemensamma värderingar. Under den processen kommer individer att förändras och försöka anpassa sig efter organisationens behov och dess värderingar. Det första steget inom socialiseringen av värderingar är att motta informationen om de existerande värderingarna. Under det andra steget kommer individen att acceptera de angivna värderingarna. Det tredje steget handlar om internalisering av gemensamma värderingar. Socialiseringsprocessen av gemensamma

värderingar kan avstanna på ett av de beskrivna stegen och behöver inte alltid genomgå hela processen. Socialisering av värderingarna kan leda till förändring av beteende.

Det finns flera olika metoder som kan hjälpa såväl nyanställda som de som varit anställda under längre tid på företaget med socialisering. En metod som tas upp är urval. Urval av rätt person till anställningen äger rum innan socialiseringsprocessen inleds. Det är viktigt att anställa rätt person med rätt beteende. Förberedande socialisering är en annan metod. Den handlar om att individen försöker identifiera sig med den gruppen som individen ännu inte tillhör. Vid identifieringen har individen oftast förebilder av personer och grupper som har en högre position på företaget. En annan metod är lärande. Vanligtvis används lärande för att utveckla professionella egenskaper hos anställda emellertid kan det även fokuseras på den anställdes självbild, personliga relationer och de nya värderingarna. Mentorskap nämns som en annan metod vid socialisering där en av de anställda på företaget fungerar som en förebild för övriga anställda och tar hand om och ansvarar för en individ eller en grupp och deras socialisering. För att förändra individens attityder och sätt att tänka används en annan metod. Den baseras på individens negativa erfarenheter vid oacceptabla beteenden och tidigare upplevelser. En metod som ofta används inom organisationer handlar om individens försök och misstag. Här kan individer lära sig och förändra sitt beteende genom att prova och göra misstag (Caplow, 1964, i Porter, 1975).

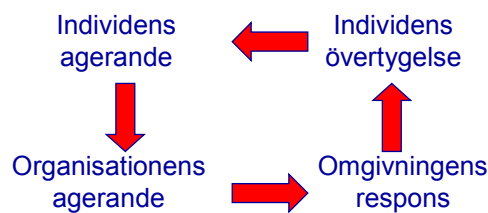
Implementeringsprocessen

Organisationskultur med tillhörande värderingar kan bland annat anses som ett resultat av en gemensam inlärningsprocess inom en viss grupp av individer (Schein, 1992). Inlärningsprocessen hos individen kan beskrivas som ett individuellt lärande medan inlärningsprocessen inom organisationen kan förklaras som organisationslärande. Inlärningsprocessen inom organisationen inleds med individuellt lärande och kan sedan leda till organisationslärande.

Inom inlärningsprocessen av värderingarna urskiljs två olika faser. Den första fasen i inlärningsprocessen handlar om värderingar och dess betydelse för gruppmedlemmarna. När individen och organisationen ser att värderingarna är tillämpbara och fungerar bra i organisationskulturen inleds den andra fasen. Under den andra fasen börjar inlärningsprocessen hos individen. Den processen byggs upp genom individens upplevelser

av värderingarna och hur de fungerar. Detta är en fas då individen accepterar värderingarna och efterhand gör dem till grundläggande antaganden. Schein anser att inläring av organisationskultur och dess gemensamma värderingar sker på medveten nivå, men efterhand blir dessa undermedvetna (Schein, 1992).

Som tidigare nämnts kan individuellt lärande betraktas som en utgångspunkt för organisationslärande. Hedberg (1980, i Denton, 1998) har utarbetat en organisationslärandecykel för att förklara individuellt lärande (se figur 2).



Figur 2. Hedbergs organisationscykel för lärande (Denton, 1998).

Som framgår av schemat påverkas individens övertygelser av omgivningen samtidigt som individens övertygelser kan leda till agerande eller handling. Organisationens handling påverkas av individens handlingar som kan leda fram till förändring av omgivningen. Med omgivningen menas gruppen till vilken individen tillhör men även samhället. Det är en pågående process i vilken individen påverkar och påverkas av organisationen samtidigt som organisationen påverkar och påverkas av individen (Denton, 1998).

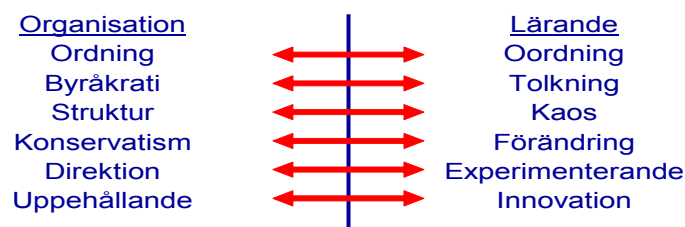
Individuellt lärande leder inte alltid till organisationslärande, emellertid kan inte organisationslärande existera utan individuellt lärande. Denton (1998) har utarbetat en modell kring hur implementeringen av något nytt sker genom organisationslärande (se figur 3). Modellen består av fyra steg och inleds med individens lärande: tanken är att individer påverkas av nya idéer och börjar tänka annorlunda. Individens lärande efterföljs av teamlärande. Teamlärande i sin tur leder fram till det andra steget inom organisationslärande: organisationen samlar individens kunskaper och förändrar sitt vanliga tankemönster. Det andra steget betraktas som det mest betydelsefulla steget för förståelse av

organisationslärande. Det tredje steget handlar om beteende: den nya informationen som används av individer översätts till beteende eller handlingar. Vid sista steget börjar individer tänka och betar sig annorlunda och i sin tur förändrar organisationen sitt sätt att tänka och bete sig. Individens nya beteende ersätter organisationens tidigare beteende. Detta kan leda fram till en positiv förändring inom organisationen.



Figur 3. Implementering genom organisationslärande (Denton, 1998)

Denton (1998) har utvecklat en modell som förklarar vad som händer inom organisationen och vilka motsättningar som kan uppstå vid organisationsförändring och implementering av något nytt (se figur 4).



Figur 4. Motsättningar mellan organisation och lärande (Denton, 1998).

Begreppet organisation kan ses som en process och kan leda fram till struktur och skapande av ordning. Lärande kan också ses som en process som kan leda till att en skapad organisation förstörs, det vill säga resultera i oordning. Lärande kan beskrivas som en motsatsprocess till organisation. Genom att kombinera organisation och lärande på olika nivåer och inom olika dimensioner på företaget kan balansen hittas mellan dessa processer samtidigt som motsättningar kan undvikas (Denton, 1998).

Lärande inom organisationen kan leda fram till förändring av beteende hos individen och organisationen. Det finns två faktorer som kan påverka resultatet av lärande. Den första faktorn är granskning eller kontroll av beteende både på individ- och organisationsnivå. Det är viktigt att granskningen inte bara görs av ledningen utan också av chefer på lägre nivåer inom organisationen. Den andra faktorn som kan påverka resultatet av lärande är organisationskultur. Organisationskultur spelar en central roll i organisationens lärande därför att den kan både stimulera och hämma organisationslärande (Denton, 1998).

Luftfartsverket

Luftfartsverket (LFV) är ett statligt affärsverk med huvudkontor i Norrköping, Sverige. LFV grundades i mitten av 50-talet. Verket styrs genom regerings- och riksdagsbeslut och de hade en omsättning på 5,8 miljarder kronor år 2004. I slutet av år 2004 hade LFV 4 418 medarbetare med en bred variation av yrkeskategorier. Antalet passagerare har ökat det sista året med drygt fem procent och har nu kommit upp i 28 miljoner passagerare (LFVs Årsredovisning, 2004).

I början av år 2005 genomfördes en uppdelning av verksamheten där LFV separerades från de båda myndighetsrelaterade enheterna Luftfartsinspektionen samt Luftfart och Samhälle. Dessa bildade en ny myndighet, Luftfartsstyrelsen. Idag äger och driver LFV 19 flygplatser med tre affärsdrivande divisioner: Stockholm, Flygplatsgruppen och Flygtrafiktjänsten. Dessutom finns dotter- och intressebolag och ett antal interna serviceenheter (LFVs Årsredovisning, 2004).

År 2004 arbetade LFV med följande åtta huvuduppgifter:

- drift och utveckling av statens flygplatser för civil luftfart
- flygtrafiktjänst i fred för civil och militär luftfart
- främjande av den civila luftfartens utveckling
- utfärda föreskrifter för och utöva tillsyn av flygsäkerheten för den civila luftfarten
- svara för skyddet av miljön mot föroreningar från den civila luftfarten
- ombesörja beredskapsplanering för civila flygtransporter
- verka för att hänsyn tas fram till funktionshindrades behov inom den civila luftfarten
- ha samordningsansvaret för trafiksäkerhetsarbeten inom luftfarten

Nämnda huvuduppgifter baserades på sex långsiktiga transportpolitiska delmål för LFVs verksamhet vilka handlar om ett tillgängligt transportsystem, en hög transportkvalité, en säker luftfart, en god miljö, en positiv regional utveckling och ett jämställt flygtransportsystem (LFVs Årsredovisning, 2004).

Under senare tiden har LFV genomfört ett antal förändringar som har lett till skapandet av en ny affärsidé. Fokus ligger nu på medarbetare och kunder. Enligt Lars Rekke, LFV generaldirektör, ”ska LFV skapa mervärde för sina kunder och främja flyget genom kostnadseffektiva, säkra och väl fungerande flygplatser och flygtrafiktjänster” (LFVs Årsredovisning, 2004, s.4).

I september 2004 utvecklade och presenterade Luftfartsverket följande gemensamma koncernvärderingar:

Professionella

- Vi är affärsmässiga
- Vi är resultatnriktade och tjänar pengar
- Vi rädda om våra pengar
- Vi är kompetenta
- Vi är ambassadörer för vårt företag

Aktiva

- Vi är entusiastiska och ser möjligheter
- Vi är handlingskraftiga
- Vi är steget före
- Vi har mod att ifrågasätta
- Vi vågar annorlunda
- Vi genomför vad vi lovat

Ansvarstagande

- Vi tar ansvar för säkerheten
- Vi tar ansvar för miljön

- Vi tar ett personligt ansvar
 - Vi tar ansvar för helheten
 - Vi är ärliga och tydliga
 - Vi ställer upp för varandra
- (LFVs Årsredovisning, 2004).

Företag X¹

Företag X grundades i mitten av 1900- talet i Sverige. Grundidén bakom verksamheten av företaget var att producera produkter med hög kvalitet som var tillgängliga för alla. Det är ett multinationellt företag som representeras i många olika länder och har mer än 20 000 anställda. Det finns ca 20 bolag i Sverige med runt 4 000 anställda inklusive konsultarbetare.

Företag X består av två olika områden: en affärsdel och en marknadsdel. Affärsdelen består av tre olika avdelningar medan marknadsdelen innehåller mindre avdelningar med direkt ansvar för marknadsföringen. Dessutom finns det en avdelning med stödfunktioner för alla avdelningar inom företaget.

Företag X har inga preciserade regler och föreskrifter utan utgår ifrån sin organisationskultur med gemensamma värderingar. Organisationskultur med gemensamma värderingar används som ett verktyg för att styra företaget. Gemensamma värderingar introducerades i början av 1990-talet. Syftet med implementeringen av gemensamma värderingar var att skapa gemenskap inom organisationen. Företaget anser att värderingarna även påverkar konkurrenskraften på marknaden. Företagets värderingar innehåller beskrivningar av hur anställda bör bete sig och arbeta mot medarbetare, kunder och leverantörer.

Företag Z²

I mitten av 1900-talet grundades Företag Z i Sverige. Den grundläggande tanken bakom skapandet av företaget var att producera produkter med hög kvalitet men med låga priser. Företag Z är ett multinationellt företag som är representerat över hela världen i mer än 50 länder och har runt 80 000 anställda. I Sverige finns det mer än tio bolag.

¹ Källor: Företagets hemsida och broschyrer

² Källor: Företagets hemsida och broschyrer

Företag Z ägs av en stiftelse där varje enskild enhet ansvarar för sina huvudfunktioner såsom distribution, försäljning, inköp, och sortiment. Företagets idéer bygger på en klar strategi som börjar med produktutveckling och fortsätter med leverantörer, distribution och försäljning på en av företagets avdelningar. En del av strategin handlar om hur varor kan transporteras. Organisationsstrukturen bygger på ett samspel mellan formgivare, produktutvecklare, inköpare och leverantörer.

Företaget karakteriseras av en stark organisationskultur som baseras på ett antal idéer och värderingar. Företagets gemensamma värderingar formulerades i mitten av 1970-talet och utgör en stor del av organisationskulturen. Värderingarna fokuserar på livssyn och sättet att arbeta med kunder och medarbetare. Företaget betonar vikten av att nå ut till alla människor och skapa en bättre vardag.

Syfte

Syftet med denna studie är att belysa vilka idéer och tankar chefer inom Luftfartsverket (LFV) har kring organisationens framtagna värderingar. Dessutom vill vi beskriva och jämföra implementeringsprocessen av gemensamma värderingar på Företag X och Företag Z och hur gemensamma värderingar påverkar deras organisationskultur.

Frågeställning

Vilka idéer och förväntningar har LFVs chefer kring implementeringen av gemensamma värderingar? Hur implementeras gemensamma värderingar på Företag X och Företag Z? Vilken påverkan har gemensamma värderingar på organisationskulturen i Företag X och Företag Z?

M e t o d

För att ge en bild av vilka planer som finns på LFV för implementering av gemensamma värderingar och för att utföra en jämförande studie och beskriva gemensamma värderingar på Företag X och Företag Z valdes en kvalitativ metod i form av semistrukturerad intervju. Denna metod betraktas som mest lämplig för kartläggning av organisationskultur. Den bidrar till en öppenhet och flexibilitet både för intervjuare och för den intervjuade (Kvale, 1997).

Intervjupersonen kan använda sina egna ord och uttryck och intervjuaren kan ställa följdfrågor samt få en djupare inblick i ämnet (Bang, 1999). Syftet med intervjun på LFV var att få en närmare inblick i hur gemensamma värderingar upplevs av chefer, deras planer om och förväntningar av implementeringen av gemensamma värderingar. Syftet med intervjuerna på Företag X och Företag Z var att få en närmare inblick i hur gemensamma värderingar implementerades, deras funktion och påverkan.

Undersökningsdeltagare

Med hjälp av en kontaktperson på LFV erhöles en lista på fem stycken anställda som bedömdes lämpliga att intervjua för denna undersökning. Som jämförelse gjordes också en undersökning på två andra stora företag. De är privatägda och har grundats i Sverige och är nu multinationella. Anledningen till valet av dessa två företag är att de karakteriseras av en starkt utvecklad organisationskultur och är värderingsstyrda. Dessutom var företagen intresserade av att delta i undersökningen. Då ett av företagen efterfrågade anonymitet behandlas båda företagen på samma sätt.

Den initiala kontakten med Företag X och Företag Z skapades genom HR (Human Resources) - ansvariga inom varje företag och bolag. Dessa i sin tur hade kontakt med nyckelpersoner inom organisationerna eller med anställda som hade betydelse och intresse för undersökningen vilket underlättade rekryteringen av deltagare till intervjuer. De intervjuade personerna rekommenderade i sin tur sina kollegor som hade kunskaper och erfarenheter inom undersökningens ämnesområde. Fem personer intervjuades på Företag X och sex personer på Företag Z. Från början planerades 17 intervjuer, inklusive LFV, emellertid lämnade en återbud. Totalt antal undersökningsdeltagare var 16 stycken personer. Av dessa 16 intervjuer genomfördes fyra stycken intervjuer per telefon.

Procedur

Intervjuerna utfördes på deltagarnas arbetsplatser (undantaget telefonintervjuerna) och tog i genomsnitt 30 - 45 minuter. Den semistrukturerade intervjun baserades på ett antal frågor inklusive frågor om personliga uppgifter såsom ålder, utbildningsnivå och anställningstid på de undersökta företagen. Eftersom syftet med intervjuerna på LFV skilde sig från syftet med intervjuerna på Företag X och Företag Z användes andra intervjufrågor till LFV (se bilaga 1

och bilaga 2). Frågorna formulerades för att motivera och stimulera deltagarna att beskriva deras uppfattning om och inställning till gemensamma värderingar. Frågorna hade ingen direkt förutbestämd ordning och det förekom inte heller någon formell ”intervjuledare” vilket bidrog till en avslappnad och informell stämning. Däremot hade vi en informell ”intervjuledare” som i huvudsak intervjuade. Detta gjorde att den andra intervjuaren naturligt hade möjlighet att inflika frågor när så behövdes. Det bidrog även till att respondenten kunde tala mer fritt och slippa hålla sig inom begränsade ramar. Svaren på frågorna registrerades under intervjun av båda intervjuarna i form av handskrivna anteckningar. Huvudansvaret låg emellertid på den person som inte var informell ”intervjuledare”. När intervjuerna var genomförda gjordes en dataskrivna sammanfattning av de anteckningar som gjorts av intervjuarna. När det gäller telefonintervjuerna användes en högtalartelefon. Detta underlättade intervjusituationen eftersom intervjuarna kunde genomföra intervjun på liknande sätt som vid de övriga intervjuerna.

Dataanalys

Insamlade data analyserades med utgångspunkt i en meningskoncentreringsmetod beskriven i Kvale (1997). Metoden består av fem steg. Under det första steget läses intervjun igenom för att skaffa en bild av helheten. Under det andra steget tas meningsenheter fram som uttryckts av intervjupersonen. Sedan formuleras uppkommande teman i intervjun. Det är här viktigt att tänka på att ha ett objektiva förhållningssätt vid tolkning av intervjun. Det fjärde steget karakteriseras med ett försök att koppla intervjuinnehåll till undersökningens syfte. Vid det sista steget sammanfattas intervjuns centrala teman och utesluter den onödiga och irrelevanta informationen (Kvale, 1997).

Denna metod har använts för att analysera varje intervju. De personliga intervjuerna av de anställda på varje företag användes för att beskriva och analysera företagets uppfattningar om gemensamma värderingar samt implementeringsprocessen. I diskussionsavsnittet görs en jämförelse av implementeringsprocessen av gemensamma värderingar mellan Företag X och Företag Z och hur dessa påverkar organisationskulturen.

R e s u l t a t

Inledningsvis sammanfattas alla tre företagens deltagare när det gäller kön, ålder, utbildning och anställningstid (se tabell 1 – 4).

Tabell 1. Antal svar i frekvens och procent för kön.

Kön	Antal	Procent
Man	11	68,7
Kvinna	5	31,2
Total	16	100,0

Tabell 2. Antal svar i frekvens och procent för ålder.

Ålder	Antal	Procent
-24	1	6,2
25-34	4	25,0
35-44	3	18,7
45-54	6	37,5
55-	2	12,5
Total	16	100,0

Tabell 3. Antal svar i frekvens och procent för utbildningsnivå.

Utbildningsnivå	Antal	Procent
Grundutbildning	0	0,0
Gymnasieutbildning	1	6,2
Eftergymnasialutbildning	15	93,7
Total	16	100,0

Tabell 4. Antal svar i frekvens och procent för anställningstid.

Anställningstid	Antal	Procent
1-5	9	56,2
6-10	3	18,7
11-15	1	6,2
16-20	1	6,2
20-	2	12,5
Total	16	100,0

LFV

Fördelning på kön, ålder, utbildning och anställningstid hos de intervjuade på LFV framgår av tabell 5 – 8.

Tabell 5. Antal svar i frekvens och procent för kön.

Kön	Antal	Procent
Man	5	100,0
Kvinna	0	0,0
Total	5	100,0

Tabell 6. Antal svar i frekvens och procent för ålder.

Ålder	Antal	Procent
-24	0	0,0
25-34	1	20,0
35-44	0	00,0
45-54	3	60,0
55-	1	20,0
Total	5	100,0

Tabell 7. Antal svar i frekvens och procent för utbildningsnivå.

Utbildningsnivå	Antal	Procent
Grundutbildning	0	0,0
Gymnasieutbildning	0	0,0
Eftergymnasialutbildning	5	100,0
Total	5	100,0

Tabell 8. Antal svar i frekvens och procent för anställningstid.

Anställningstid	Antal	Procent
1-5	2	40,0
6-10	1	20,0
11-15	1	20,0
16-20	1	20,0
20-	0	0,0
Total	5	100,0

Sammanfattning av intervjuerna på LFV

LFV tog fram och formulerade sina koncernvärderingar i september år 2004. Grunden i koncernvärderingarna har länge funnits som en ”personalidé”, men det är inte förrän nu som de har blivit framtagna och nedskrivna. En av de tillfrågade underströk att betydelsen hos koncernvärderingarna förstärktes vid nedskrivandet av värderingarna. Vid framtagandet av koncernvärderingarna fördes en öppen diskussion kring förslaget till värderingar bland annat under chefdagar och via intranätet. Dessa diskussioner resulterade i tre värdeord som utgör en plattform för LFVs värderingar.

Det var ledningsgruppen som först formulerade och presenterade organisationens koncernvärderingar. En av respondenterna betonade att det är mycket viktigt att arbetet med koncernvärderingarna är på allvar. Dessutom framhölls det att värderingarna ska kunna knytas till verksamheten och beskriva hur de ska användas och vad de ska komma att tillföra. Flera av respondenterna anser att det är väsentligt att värderingarna verkligen genomsyrar hela verksamheten. En av respondenterna beskriver att i vissa värderingsstyrda företag kan värderingarna upplevas som floskler. Värderingarna måste kännas naturliga och ha sitt ursprung i organisationens kultur och historia. Gemensamma värderingar är inte bara ett ramverk utan kan även bidra till frihet och ansvar i arbetet.

Eftersom LFV är en decentraliserad organisation där divisionerna till stor del driver sin egen verksamhet ansåg många respondenter att det är betydelsefullt att kunna anpassa koncernvärderingarna till varje enhet inom organisationen. Emellertid påpekade flera respondenter att de inte får gå ”stick i stäv” med koncernvärderingarna.

Implementeringsprocessen

Vid frågan om tankar och planer kring introducering och implementering av gemensamma värderingar på LFV poängterade flera respondenter att det ligger ett stort ansvar på divisionerna att introducera och implementera organisationens gemensamma värderingar. Det påpekades även att cheferna inom varje division har ett stort ansvar vid det initierande skedet av implementeringsprocessen. Emellertid framhöll en av respondenterna att vid vidare arbete med koncernvärderingarna kan det vara lämpligt att ha ett antal anställda som har huvudansvaret.

Inom koncernen togs ett beslut att divisionerna själva får bestämma hur implementeringen av värderingarna ska gå till. En av de intervjuade anser att det är viktigt att i varje division diskutera vad värderingarna betyder för divisionen och för den enskilde individen. Den intervjuade utvecklar tanken vidare och säger att det kan vara bra att den anställde kan förena sina personliga värderingar med koncernvärderingarna.

Enligt en respondent kvävs ett förberedande arbete inför implementeringen av företagets värderingar. Vid det förberedande arbetet kan det vara användbart att inte bara sätta upp mål utan även utarbeta delmål. Det underströks även att det är viktigt att inte behandla implementeringen av gemensamma värderingar som ett vanligt projekt med en början och ett slut utan implementeringsprocessen ska ”smogas in” i organisationen. Arbetet med gemensamma värderingar är en pågående process och ett kontinuerligt arbete som innehåller både praktiska och teoretiska delar. För att seriöst kunna föra ut betydelsen hos organisationens värderingar till de anställda tror, den ovannämnda respondenten, inte på ”happenings” såsom fester och andra tillställningar.

Som tidigare nämnts har företagets olika enheter själva möjlighet att bestämma vilket sätt de kan använda vid framtagandet och implementeringen av gemensamma värderingarna. Några av LFV enheter har redan börjat arbeta med implementeringsprocessen av värderingarna. Vid framtagandet av ett antal värdeord på en enhet, var det viktigt att alla anställda var delaktiga. För att sedan förklara innehållet hos värderingarna och hur de kan användas föreslogs ett värderingsspel. Det är ett utarbetat värderingsspel där diskussioner fördes omkring frågor och fall som var kopplade till de framtagna värdeorden. Med hjälp av en processledare kunde de deltagande ibland komma fram till ett konsensusbeslut och ibland inte. Detta ledde sedan fram till ett par passande påståenden som kunde sättas under värdeorden. Påståendena skulle alla anställda läsa igenom och således ge sitt godkännande. Det vill säga att den anställde ansåg att påståendena stämde överens med vad enheten står för. Enheten tryckte sedan upp dessa värdeord bland annat på nyckelband och satte upp dem på anslagstavlan.

En av de tillfrågade som är anställd på denna enhet berättade att de anställda i början av introduktionen skämtade och samtalade kring koncernvärderingarna. Ett år senare tänker emellertid inte de anställda lika mycket på de framtagna värderingarna. Den tillfrågade poängterade således att för att undvika detta problem måste de anställda hela tiden påminnas om värderingarna.

Vad som är viktigt vid implementeringen av värderingarna är att processen börjar hos varje anställd. Emellertid är det framförallt viktigt att ledarna deltar i implementeringsprocessen. Flera av de tillfrågade lade fokus på ett ledarskapsperspektiv. En av respondenterna ansåg att det saknades ett pedagogiskt förhållningssätt inom organisationen när det gäller ledarskapet. Om inte chefer har något de kan gå efter kan effekten bland annat bli ett otydligt ledarskap. Detta kan leda till att ingen av de anställda vet vad det är som gäller inom organisationen. Organisationens gemensamma värderingar kan, i detta fall, komma in som stöd för både individen och organisationen.

En av respondenterna poängterade att det är viktigt att ledarna förstår att de inte bara är ledare utan även medarbetare. Samarbete anses som en avgörande del för att uppnå resultat vid implementeringen av gemensamma värderingar. Chefen måste vara lyhörd och se de anställda, de måste främja samtal mellan chef och anställd. Det är viktigt för de anställda att ha möjlighet att ifrågasätta sin arbetsgivare då kan arbetstagaren betraktas som lojal, enligt en av respondenterna. Chefen ska vara ett gott föredöme och leva som den lär, anser en av respondenterna. Det är viktigt att chefer motiverar och uppmuntrar till att medarbetare lever efter företagets värderingar.

Som framkom av intervjuerna finns det olika sätt att aktivt använda och utgå ifrån organisationens gemensamma värderingar. Det kan exempelvis vara vid medarbetarsamtal, veckomöten och praktiska övningar. När det gäller praktiska övningar kan de baseras på realistiska fall där anställda diskuterar kring företagets värderingar. Detta kan klargöra hur organisationens gemensamma värderingar påverkar vardagen, och vad de bidrar till företaget och den enskilde individen med tanke på den ekonomiska och sociala aspekten. Ett sätt att använda koncernvärderingarna kan vara vid rekrytering och urval. Enligt en av de tillfrågade kan det vara positivt för organisationen att prata om koncernvärderingarna under rekryteringsprocessen för att hitta rätt person. En av respondenterna anser att det är viktigt att arbeta med koncernvärderingarna både på intranätet och på företagets hemsida.

Ett problem som kan uppstå vid implementeringen av koncernvärderingarna är att inte alla anställda kan leva upp till värderingarna. Detta kan delvis lösas, enligt en respondent, genom granskning och uppföljning av hur den anställde arbetar med företagets värderingar. Ett annat förslag till uppföljning av implementeringen av värderingarna var att använda sig av företagets medarbetarundersökning där det kan ingå ett antal frågor som är kopplade till

koncernvärderingarna. En av respondenterna föreslog att genomföra ”stickprov” på de anställda om vad de har för uppfattning kring koncernvärderingarna.

Förväntningar på implementeringen

Enligt en av respondenterna kan koncernvärderingarna bidra till att LFV inte bara betraktas som en statlig verksamhet utan även som ett affärsverk. Dessutom kan koncernvärderingarna påverka till att LFV får en bättre status, nöjdare kunder och anses som en professionell leverantör. Enligt en annan respondent kan implementeringen av koncernvärderingarna påverka organisationen på så sätt att den blir mindre detaljstyrd och mer mål- och policystyrd.

Ett förslag på resultat av implementeringen av koncernvärderingarna kan vara att ett stort företag som LFV med hjälp av värderingarna kan hålla ihop organisationen. Det blir lättare för de anställda att flytta från en verksamhet till en annan inom organisationen. Detta då anställda kan ha ett mer likt synsätt och uppfattning om uppkommande problem och situationer inom arbetet. De gemensamma koncernvärderingarna kan även påverka gemenskapen positivt inom organisationen vilket kan göra organisationen starkare.

Implementeringen av koncernvärderingarna kan bidra till ett annat sätt att lösa uppkommande problem genom diskussioner som baseras på värderingarna. Enligt en av respondenterna kan arbetet med gemensamma värderingarna och deras implementering bland annat leda till förbättring av arbetsklimatet, som exempelvis minskning av sjukskrivningarna, vilket kan bidra till ekonomiska fördelar.

En av respondenterna anser att de gemensamma värderingarna kan vara användbara när det finns en anställd som inte följer dem. Företaget har således möjlighet att tydligt se att den anställdes beteende och sätt att arbeta inte stämmer överens med organisationens idéer och kan på så sett ta upp värderingarna vid ett samtal med den anställde.

Enligt en respondent kan implementeringen av koncernvärderingarna skapa förändringar inom organisationen. Emellertid handlar det inte bara om värderingarna utan även om andra faktorer i omgivningen.

Företag X

Fördelning på kön, ålder, utbildning och anställningstid hos de intervjuade på Företag X framgår av tabell 9 – 12.

Tabell 9. Antal svar i frekvens och procent för kön.

Kön	Antal	Procent
Man	2	40,0
Kvinna	3	60,0
Total	5	100,0

Tabell 10. Antal svar i frekvens och procent för ålder.

Ålder	Antal	Procent
-24	0	0,0
25-34	1	20,0
35-44	1	20,0
45-54	2	40,0
55-	1	20,0
Total	5	100,0

Tabell 11. Antal svar i frekvens och procent för utbildningsnivå.

Utbildningsnivå	Antal	Procent
Grundutbildning	0	0,0
Gymnasieutbildning	0	0,0
Eftergymnasialutbildning	5	100,0
Total	5	100,0

Tabell 12. Antal svar i frekvens och procent för anställningstid.

Anställningstid	Antal	Procent
1-5	2	40,0
6-10	2	40,0
11-15	0	0,0
16-20	0	0,0
20-	1	20,0
Total	5	100,0

Sammanfattning av intervjuerna på Företag X

Företagets gemensamma värderingar har en stor betydelse för organisationen och anställda på företaget. Det poängterades att allt som görs på företaget grundar sig i organisationens gemensamma värderingar och att organisationskulturen bland annat baseras på gemensamma värderingar. En av respondenterna såg dessa värderingar som en ”röd tråd” genom verksamheten och för några andra respondenter handlade de gemensamma värderingarna om moral och etik. En annan tillfrågad förklarade att gemensamma värderingar kan vara nödvändiga i ett stort och decentraliserat företag. Detta undviker detaljstyrning inom organisationen.

En av företagets grundvärderingar ”innovation” anses som en ledstjärna för företagets verksamhet. Det var flera av respondenterna som betonade betydelsen av just denna grundvärdering. Under intervjuerna var det flera som istället beskrev organisationens kultur som en organisationsanda. En del av respondenterna pratade om organisationens värderingar på följande sätt: ”Våra gemensamma värderingar är universella och globala, de används på alla företagets bolag i hela världen.” Ett annat exempel som togs upp under en intervju var att anställda utomlands, med en annan kulturell bakgrund, lever efter företagets gemensamma värderingar. Enligt en respondent anser de anställda utomlands att de arbetar ”på ett internationellt företag med skandinaviska värderingar”.

Företaget har från början beskrivit och förklarat vad värderingarna står för. De anställda har emellertid möjlighet att tolka innehållet enligt sina egna uppfattningar. En av respondenterna anser att organisationens värderingar är ”lätta att komma ihåg och identifiera sig med.” De gemensamma värderingarna bygger upp särskilda ramar som tydliggör vad som är tillåtet och inte tillåtet inom arbetet. De bidrar till frihet i arbetet.

De gemensamma värderingarna används på företaget på olika sätt. En av respondenterna förklarade att företagets värderingar är osynliga men deras funktioner är observerbara. Många av respondenterna poängterade att de gemensamma värderingarna inte används varje dag men att de arbetar kontinuerligt med dessa. De gemensamma värderingarna är som en plattform för diskussion och problemlösning. Med hjälp av de gemensamma värderingarna finns det möjlighet att lokalisera problem och förklara varför någonting inte fungerar på ett önskat sätt.

Vid uppkommande problem utgår de anställda, enligt en respondent, från organisationens värderingar för att diskutera situationen. Detta leder till en balans i organisationen.

En av respondenterna berättade att de gemensamma värderingarna bidrar till att klargöra vad de anställda kan förvänta sig av arbetet. De gemensamma värderingarna kan vara till stöd vid förhandling och beslutfattande. De gemensamma värderingarna kan vara ett underlag när beslut ska tas. Det nämndes även i någon intervju att värderingarna syns i varje dokument inom företaget. Emellertid tyckte respondenten att det borde framhållas ännu mer i olika dokument. En av respondenterna berättade att företagets grundvärderingar även används vid kompetensutveckling.

En av de intervjuade uttryckte att i början av implementeringen var det bara chefer som intresserade sig för företagets värderingar men efter en tid blev de övriga anställda mer engagerade i arbetet med gemensamma värderingar. Allt eftersom tiden gick användes företagets grundvärderingar i diskussioner och förhandlingar. Ett av resultaten av implementeringen var att de gemensamma värderingarna blev synliga i dokument, tankesätt och beteenden. Enligt en tillfrågad blev organisationskulturen mer ”stringent och konsekvent” när man hade implementerat värderingarna. Denne påpekade också att sättet att styra företaget förändrades. Idag är företaget värderingsstyrt vilket innebär bland annat att de anställda har mer frihet och ansvar i sitt arbete. Företagets målsättning blev mer tydlig. Samtidigt fick företaget och de anställda en mer klar identitet.

Med implementeringen av företagets värderingar började organisationen fungera bättre som en helhet. Det blev mer tydligt att personliga relationer mellan anställda på företaget förändrades på ett positivt sätt. En av de intervjuade på företaget ansåg att gemensamma värderingar ”minskar gnissel vid samarbete”. Värderingarna ledde till en ökad gemenskap och samhörighet och skapade trygghet och gav stöd i organisationen.

De flesta tillfrågade ansåg att implementeringen av gemensamma värderingar inte ledde till några negativa konsekvenser för organisationen. Men en av respondenterna berättade att vissa värderingar kan missuppfattas och utnyttjas då en del av värderingarna kan misstolkas av de anställda och tolkningen kan strida mot företagets grundläggande värderingar.

Implementeringsprocessen

Företagets gemensamma värderingar togs fram och introducerades på 1990-talet. Det var naturligt att komma fram till de existerande värderingarna för att de utgjorde från början en del av organisationskulturen. Under framtagandet av de gemensamma värderingarna fördes många diskussioner kring antalet värderingar, deras innehåll och betydelse. Många anställda deltog aktivt i diskussionerna men framförallt var det företagets chefer och mellanchefer som var aktiva i arbetet. Värderingarna introducerades från toppen. En av de intervjuade berättade att innehållet hos de gemensamma värderingarna blev mer tydligt efter introduktionen av företagets värderingar.

Det finns förståelse för att det tar tid att tänka igenom och bearbeta värderingarna innan individen börjar identifiera sig med värderingarna. Många anställda deltog aktivt i diskussionerna vid implementeringen av gemensamma värderingarna. En av de tillfrågade berättade att anställda på högre nivå framförallt hade ansvar för implementeringen, och att alla anställda hade ansvar för att tillgodogöra sig värderingarna. Vid implementeringen användes olika typer av övningar. Övningarna handlade om företagets strategier och mål. Vid dessa övningar deltog alla anställda på företaget. Det poängterades att det var viktigt att genomföra implementeringen på så sätt att alla anställda var involverade i processen. Under implementeringsprocessen var det viktigt att de anställda förstod vad värderingarna handlade om och deras betydelse för de anställda och organisationen. Flera av respondenterna poängterade vikten av att chefer aktivt bör delta från början av implementeringsprocessen. En av de intervjuade berättade att implementeringen av företagets värderingar genomfördes i alla företagsbolag över hela världen.

Företagets värderingar används vid rekryteringsprocessen inom organisationen. Flera av respondenterna poängterade att det är viktigt att anställa rätt person på rätt plats. Men rätt person, i detta fall, innebär inte bara rätt utbildning, personliga egenskaper och erfarenheter utan även personens möjligheter att acceptera och identifiera sig med företagets kultur och därigenom företagets gemensamma värderingar. En av respondenterna anser att gemensamma värderingar är ett sätt att underlätta för nyanställda att anpassa sig till ”organisationsandan”.

En av respondenterna som har arbetat på Företag X i två och ett halvt år berättade att som nyanställd får man inledningsvis en broschyr med beskrivning av företagets kärnvärderingar.

Nyanställda får delta i introduktionskurser där företagets gemensamma värderingar är en stor del av innehållet. Vid dessa introduktionskurser förklaras innebörden i företagets värderingar så att alla nyanställda förstår vad de gemensamma värderingarna handlar om. I en av dessa kurser används ett så kallat ”värderingsspel”. Detta ”värderingsspel” baserades på ett antal fiktiva fall där deltagarna fick diskutera och lösa fallen utifrån företagets grundvärderingar. En av respondenterna berättade att företaget arbetar mycket med introduktionen av nyanställda på alla nivåer. Nyanställda chefer går en kurs vilken bland annat handlar om organisationens kultur och värderingar, historia och traditioner.

De flesta respondenterna anser att det är viktigt att kontinuerligt arbeta med företagets värderingar. Både för att fräscha upp minnet när det gäller betydelsen men även omtolka innehållet. En av de tillfrågade framhöll vikten av att omvärdera de existerande värderingarna inom organisationen. De gemensamma värderingarna behöver uppdateras då och då och anpassas till omgivningen och organisationskulturen.

År 2000 inleddes ett projekt som ingick i uppföljningen av värderingarna. Företaget ansåg att det var dags att fundera och diskutera kring värderingarnas betydelse och innehåll. Här användes bland annat det tidigare nämnda ”värderingsspelet” som ett verktyg för att skapa engagemang bland de anställda.

En av respondenterna berättade om ett existerande nätverk som skapades av anställda på uppdrag av företaget och som har i uppgift att utveckla och förmedla information om företagets värderingar. En annan form av uppföljning av arbetet med gemensamma värderingar är granskning. En av de intervjuade berättade om att det finns revisionsgrupper som analyserar företagets arbete och tittar på hur de gemensamma värderingarna efterföljs. Detta görs bland annat med intervjuer. Ett annat sätt att följa upp implementeringen av de gemensamma värderingarna kan vara genom utvecklingssamtal. Utvecklingssamtal kan bland annat handla om hur den anställde arbetar och efterlever företagets värderingar.

På företaget finns inga direkta metoder för att mäta de gemensamma värderingarna. Emellertid genomförs varje år en undersökning för att mäta den anställdes arbetstillfredsställelse. I denna undersökning ingår ett antal frågor som berör företagets värderingar. Frågeformuläret distribueras både genom intranätet och i pappersform. Undersökningen har haft en hög svarsfrekvens.

Företag Z

Fördelning på kön, ålder, utbildning och anställningstid hos de intervjuade på Företag Z framgår av tabell 13 – 16.

Tabell 13. Antal svar i frekvens och procent för kön.

Kön	Antal	Procent
Man	4	66,6
Kvinna	2	33,3
Total	6	100,0

Tabell 14. Antal svar i frekvens och procent för ålder.

Ålder	Antal	Procent
-24	1	16,7
25-34	2	33,3
35-44	2	33,3
45-54	1	16,7
55-	0	0,0
Total	6	100,0

Tabell 15. Antal svar i frekvens och procent för utbildningsnivå.

Utbildningsnivå	Antal	Procent
Grundutbildning	0	0,0
Gymnasieutbildning	1	16,6
Eftergymnasialutbildning	5	83,3
Total	6	100,0

Tabell 16. Antal svar i frekvens och procent för anställningstid.

Anställningstid	Antal	Procent
1-5	5	83,3
6-10	0	0,0
11-15	0	0,0
16-20	0	0,0
20-	1	16,6
Total	6	100,0

Sammanfattning av intervjuerna på Företag Z

De gemensamma värderingarna på företaget anses som en stark och tydlig vägledning för hur anställda ska arbeta och leva i företaget. De fungerar som ett förhållningssätt och ligger till grund för företagets framgång och genomsyrar hela organisationen. De gemensamma värderingarna fungerar som en värdeplattform som de anställda hela tiden kan utgå från. Vid frågan om de kan tänka sig företaget utan värderingarna uttryckte många respondenter att ”Företag Z är värderingar”. Värderingarna bidrar till delaktighet, trygghet och stöd i vardagsarbetet. De gemensamma värderingarna anses som ett ramverk och främjar flexibilitet och frihet inom arbetet. Ramverket ger inte bara frihet för de anställda utan även ansvar i arbetet. Företag Z är ett internationellt företag. En av respondenterna talade om att företagets värderingar kan upprätthålla ”organisationsandan” både nationellt och internationellt.

Med hjälp av värderingarna blir de anställda behandlade på samma sätt, vilket leder till jämställdhet och glädje i arbetet. Vardagsarbetet präglas av gemensamma värderingar som påverkar motivation och välbefinnande på arbetsplatsen. Under en intervju beskrevs företagets värderingar som ”en känsla som finns där när man arbetar” och att det bidrar till en ”familjekänsla”. I vardagsarbetet syns det inte några skillnader mellan anställda oavsett deras positioner i företaget. Enligt en respondent är det lätt att ta kontakt med olika chefer och med andra anställda inom organisationen. Företagets organisationskultur kännetecknas av nära kontakter mellan de anställda. De intervjuade upplever att värderingarna medverkar till en stark organisationskultur genom att förena och leda de anställda mot företagets gemensamma mål. En av respondenterna beskrev detta som att ”det lilla genererar det stora”.

Formuleringen av företagets värderingar anses som tydliga och klara. En av respondenterna som har arbetat på företaget i många år säger att värderingarna är ”superkonkreta” och att det är svårt att missuppfatta dem. En av de tillfrågade som har varit anställd på företaget i knappt ett år berättade att värderingarna är lätta att identifiera sig med. De gemensamma värderingarna är synliga och tillgängliga för alla på offentliga platser inom företaget. De syns bland annat på väggar, toaletter och genom företagets klädkod.

Som anställd på Företag Z kan det vara svårt att inte bli kulturbärare. Detta poängterades av några av respondenterna. Organisationens kultur hjälper de anställda med att eftersträva balans i sin individuella utveckling. Det är viktigt att hitta balans mellan arbete, familj och fritid. I

sin tur leder detta till att de anställda stannar längre på företaget. Arbetet med gemensamma värderingar bidrar till möjligheten att behålla kompetenta individer inom företaget. En respondent förklarade att Företag Z hela tiden strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare.

Det kan finnas en tendens till att vissa värderingar ger en möjlighet för de anställda att ”gömma sig bakom” företagets värderingar. Detta kan leda till att vissa misstolkar värderingarna med avsikt att utnyttja dem. Ett annat problem som kan uppstå i samband med företagets värderingar är att vissa anställda kan ha svårigheter att anpassa sig efter de gemensamma värderingarna. Det nämndes även i en intervju att det ibland kan upplevas som ”tungrott” när man försöker analysera olika problem utifrån otraditionella synvinklar. En del av de tillfrågade poängterade att organisationens värderingar inte ska missuppfattas och betraktas som strikta regler där den anställde slaviskt ska följa värdeorden. Den anställde ska istället ta ansvar och tänka på vad värderingarna betyder just för den individen.

Implementeringsprocessen

De gemensamma värderingarna formulerades och introducerades i mitten av 1970-talet av företagets grundare. Det fanns behov av att samla tankar och konkretisera organisationens filosofi och värderingar. De framtagna värderingarna ansågs som naturliga och fanns redan när detta företag grundades. Syftet med introduceringen var delvis att använda värderingarna i vardagen och att anställda alltid kan återgå och luta sig mot dessa under arbetets gång.

Det är viktigt att vid rekryteringsprocessen hitta rätt person som kan anamma företagets värderingar. Detta säkerställer företagets värderingar. Vid nyanställning måste, enligt en respondent, individen bli omhändertagen av företaget och introducerad in i organisationskulturen. På företaget finns det interna kurser för nyanställda angående organisationens gemensamma värderingar. Nyanställda får information om företagets värderingar bland annat genom olika slags broschyrer och dokument.

I vissa fall har företaget informationsmöte för arbetssökande kring olika utlysta tjänster. Under dessa möten presenteras bland annat organisationens struktur och kultur med tillhörande värderingar. Dessa informationsmöten introducerar de arbetssökande till företagets gemensamma värderingar så de får en uppfattning om organisationskulturen och har möjlighet att lättare identifiera sig med företagets värderingar om de blir anställda.

Flera av respondenterna talar om betydelsen av ett bra ledarskap och understryker vikten av att det är chefer som i det initierande skedet av arbetet med gemensamma värderingar driver och leder arbetet. En av respondenterna påpekade att det är viktigt med ledare som är ett gott föredöme. Som exempel anger respondenten företagets grundare och hur denne lever och arbetar efter värderingarna.

Företaget har ett antal grundvärderingar. Det finns emellertid frihet att anpassa grundvärderingarna till de olika bolagen och avdelningarna inom företaget. I vissa fall väljer anställda inom en avdelning ut ett antal passande värdeord. Dessa får inte strida mot företagets grundläggande värderingar. Vid utformandet och implementeringen av de gemensamma värderingarna anses delaktighet som en viktig del av processen. En av respondenterna poängterar att alla anställda måste vara med och komma överens om hur de gemensamma värderingarna ska tolkas.

Vid ett fall under en omorganisering av en avdelning på företaget fick alla anställda välja ut vilka värdeord de tyckte passade för att beskriva deras verksamhet. De utgick ifrån ett par hundra ord och kom till slut fram till sju passande värdeord. För att komma fram till dessa värdeord organiserades ett antal möten i form av ”workshops”. Där diskuterades betydelsen hos värderingarna och hur dessa skulle tolkas. Ett av hjälpmedlen vid diskussionerna var ett ”värderingsspel”. Detta resulterade i att alla anställda fick signera ett dokument för att godkänna innebörden av värderingarna. Detta dokument placerades på olika synliga platser inom avdelningen. Denna process upprepas varje år på avdelningen.

Ett sätt att arbeta med gemensamma värderingarna är att använda dessa vid utvecklingssamtal med enskilda anställda. Detta gäller även vid veckomöten där chefer kan lyssna på medarbetarna och föra diskussioner kring trivsel på arbetet och hur de anställda kan utveckla arbetet med bland annat företagets värderingar. Det är viktigt att chefer har regelbundna diskussioner och ser hur andra chefer arbetar med värderingarna.

Ett annat sätt att arbeta med företagets värderingar är att ge stöd till anställda i form av feedback. Som nyanställd på företaget finns det möjlighet att ha en coach eller mentor som ger feedback och samtalar kring hur den anställde arbetar med företagets värderingar. I vissa fall ges feedback kring vilka värderingar den anställde behöver arbeta mer med.

Värderingarna behöver regelbundet utvecklas och omvärderas på ett organiserat sätt. Som tidigare nämnts kan detta ske genom olika möten med anställda där kritiska diskussioner förs kring betydelsen och tolkningen av företagets gemensamma värderingar. Resultatet av diskussionerna presenteras i form av ett dokument som signeras varje år av alla anställda. En av respondenterna nämnde att det är viktigt att få in nya individer i organisationen som ”skakar om” och ifrågasätter organisationens kultur och värderingar. Det poängterades att olika synvinklar kan bidra till en positiv utveckling av organisationskulturen.

Varje år genomförs en medarbetarundersökning på företaget. I vissa frågor i undersökningen finns det kopplingar till organisationens värderingar. Den undersökningen brukar ha en hög svarsfrekvens.

D i s k u s s i o n

För att sträva efter en hög validitet är det avgörande i en kvalitativ undersökning att frågorna utformas på ett sätt som gör att de intervjuade får möjlighet att uttrycka sig fritt och betonar det som de tycker är mest väsentligt. Det är viktigt att frågorna inte ställs på ett ledande sätt. Detta kan ge en personlig prägel på informationen som kanske inte stämmer överens med verkligheten (Holme & Solvang, 1997). Vi anser att genom att använda oss av semistrukturerad intervju som karakteriseras med öppenhet och flexibilitet har vi bidragit till att tillgodose kraven på validitet.

Som vi beskrev i metodavsnittet använde vi oss av en semistrukturerad intervju. Det kan finnas vissa svårigheter med denna typ av intervju som kan vara viktiga att beakta. Bang (1999) anser att ett problem kan uppstå när intervjumaterialet ska jämföras med varandra eftersom intervjuerna ger möjlighet till öppna svar och saknar fasta svarsalternativ. Vi kan heller inte utesluta att intervjumaterialet påverkades av den tidsbegränsning som fanns vid intervjutillfället. Antalet och urvalet av de intervjuade personerna kan ha påverkat vårt intervjumaterial. Om vi hade haft ett större och mer spritt urval av de undersökta på företagen hade vi kunnat få andra uppfattningar och synvinklar inom undersökningsområdet. Emellertid har vi fått många olika perspektiv kring ämnet beroende på vår spridning av respondenterna när det gäller ålder och anställningstid. Eftersom vi inte själva valde intervjudeltagare och därmed inte fick ett slumpmässigt urval är det viktigt att tänka på att den information som vi har samlat in möjligtvis kan ha vinklats. Delvis kan detta bero på att många av de intervjuade

personerna hade en högre position på företagen. Det kan även tänkas att könsfördelningen hos de intervjuade kan ha påverkat svars materialet. Under intervjutillfället och bearbetning av data var vi medvetna om att det kan vara svårt som informationsinsamlare att hålla sig helt neutral och inte visa sina känslor och åsikter kring ämnet. Därför försökte vi att samla och bearbeta informationen på ett så objektiva sätt som möjligt.

Vid kvalitativa metoder har reliabilitet mindre betydelse. Tanken bakom vår intervjuundersökning var att studera ett fåtal frågeställningar. Det var inte vår första prioritet att sträva efter att kunna applicera studien vid andra tillfällen. För att stärka reliabiliteten i undersökningen har författarna samarbetat och varit närvarande vid samtliga intervjutillfällen. Vi har därefter sammanställt materialet tillsammans efteråt för att undvika eventuella fel och missuppfattning.

Eftersom vi genomförde fyra telefonintervjuer kan detta ha påverkat vårt svars material. En faktor kan vara att intervjuarna inte kan se respondentens kroppsspråk och missar eventuellt en del information. Respondenten kan troligtvis bli mindre spontan och kanske undanhålla viss information. Svarsmaterialet kan även påverkas genom att intervjuaren kan uppleva mer tidspress eftersom det inte går att ta lika naturliga pauser under telefonintervjuer som vid personliga intervjuer.

Vid genomförandet av resultatsammanfattningen upptäcktes att intervjufråga elva (se bilaga 1) inte kunde användas. Detta då vi missade att beskriva och definiera begreppet effektivitet när intervjufrågan ställdes. Begreppet fick då en vag innebörd och det resulterade i att svaren också blev ganska oklara. Författarna valde därför att inte ta upp och beskriva intervju svaren av fråga elva i resultatsammanfattningen.

Implementeringsprocessen

Framtagande

Enligt intervjuerna på Företag X och Företag Z, startades framtagandet av de gemensamma värderingarna ifrån toppen av företagen. I fallet av Företag X var det ledningsgruppen som började arbeta med företagets gemensamma värderingar, medan på Företag Z var det företagets grundare som lade fram företagets gemensamma värderingar. Enligt de båda företagen baserades de framtagna värderingarna på redan existerande idéer i

organisationskulturen och smälte naturligt in i organisationen. Enligt Bang (1999) är det viktigt att utgå från de värderingar som redan finns inom organisationen. Detta kan bidra till att de anställda lättare kan ta till sig de framtagna värderingarna.

Det framgick av intervjuerna att vid framtagandet av de gemensamma värderingarna på Företag X fördes diskussioner med anställda och chefer kring antalet värderingar, deras innehåll och betydelse. Det visade sig att LFV på liknande sätt har tagit fram företagets gemensamma värderingar. När Schein (1992) talar om inlärningsprocessen av gemensamma värderingar betonar han vikten av att förklara värderingarnas betydelse för organisationsmedlemmarna. Vid inlärningsprocessen måste organisationsmedlemmarna förstå att värderingarna är viktiga både för individen och för organisationen. LFV:s koncernvärderingar har länge funnits som en icke nedskrivna personalidé inom företaget och upplevdes därför som naturliga vid framtagandet. En viktig aspekt som LFV påpekade var att divisionerna själva inom företaget har ett stort ansvar vid implementeringsprocessen.

Företag X förklarade att de har ett antal övergripande grundvärderingar som är samma på alla bolag över hela världen. Däremot framkom det under intervjuerna med Företag Z att de har ett antal grundläggande värderingar som går att anpassa till företagets enheter och bolag. Detta innebär att i vissa bolag på Företag Z finns det egna anpassade värderingar emellertid ska de inte strida emot grundvärderingarna. Här kan vi se att i Företag X är det de anställda som försöker anpassa sig efter organisationens gemensamma värderingar. I Företag Z är det däremot företaget själv som försöker att vara flexibelt och ge möjlighet för de anställda att anpassa värderingarna efter sina och bolagets behov. Detta är två sätt att använda värderingarna inom företag. Vi kan utgå från Hofstedes teori (Hofstede, 1980, i Bang, 1999) kring den mentala programmeringen när vi ser på sättet att använda värderingarna på Företag X. Vid den mentala programmeringen talas det om den kollektiva nivån. Den kollektiva nivån är när en grupp av individer har någonting gemensamt såsom kultur. Det kan således ses som en svårighet att ha samma övergripande värderingar över hela världen eftersom kultur och tolkning av värderingarna skiljer sig från land till land.

LFV framhöll också att det är viktigt att företaget har ett antal grundvärderingar. Emellertid ska det finnas möjlighet att anpassa och tolka värderingarna efter de olika divisionerna och bolagen. Detta, anser Ekvall (1994), är helt naturligt eftersom grundvärderingarna är mer eller

mindre betydelsefulla för olika bolag inom företaget och fokuserar därför på olika värderingar inom olika avdelningar.

En tanke som LFV hade var att det är betydelsefullt att sätta upp mål och delmål under det förberedande arbetet vid implementeringen av koncernvärderingarna. Implementeringen av gemensamma värderingar på företaget kan bidra till förändringar inom organisationen. Porter (1975) anser att under förändring av en organisation är det väsentligt att utarbeta gemensamma mål så att organisationen lättare kan anpassa sig till förändringarna inom organisationen.

Introduktion

Som tidigare nämnts var det grundaren som tog fram Företag Z:s gemensamma grundvärderingar. Emellertid finns det exempel på hur framtagandet och introduktionen av värderingarna går till vid omorganisering och nystartande av bolag inom Företag Z. Företag Z men även Företag X framhöll att deltagande är en grundpelare vid denna fas i implementeringsprocessen. Alla anställda skulle aktivt delta i framtagandet och introduktionen av värderingarna. Med alla anställda menas alla medarbetare oavsett deras position inom organisationen. Detta kan göra att de anställda upplever delaktighet och möjlighet att påverka i implementeringsprocessen. Påverkan har en central roll i individualiseringsprocessen. Om individen har möjlighet att påverka organisationen kan detta leda till arbetstillfredsställelse hos individen (Porter, 1975). Detta kan i sin tur underlätta socialiseringsprocessen i organisationen, vilket i längden, innebär förändring av den anställdes beteende enligt organisationens idéer och värderingar. Några bolag inom LFV, som redan har tagit fram sina egna värdeord, ansåg också att deltagande har stor betydelse vid framtagandet av värderingarna.

Genomförande

Det finns olika sätt att introducera och bearbeta de framtagna värderingarna på företagen. Exempelvis framkom det under intervjuerna att på Företag X, Företag Z och på enstaka bolag inom LFV förde de anställda diskussioner, deltog i möten och workshops. En del bolag inom LFV och Företag Z använde sig även av ett ”värderingsspel” under introduceringen och bearbetningen av värderingarna. Syftet med de nämnda övningarna var att förklara betydelsen och innehållet av de framtagna värderingarna för individen och organisationen.

Genom att alla anställda fick delta i dessa övningar kan den anställdes förståelse av innebörden ha påverkats. Detta kan jämföras med Caplows (1964, i Porter, 1975) första steg inom socialiseringen av värderingarna där individen först tar emot information. Att den anställda deltar i övningarna kan även ha påverkat möjligheten att acceptera och ta till sig värderingarna. Detta kan ses som det andra och tredje steget av socialiseringen av värderingarna vilka handlar om acceptans och internalisering av värderingarna (Caplow, 1964, i Porter, 1975). Socialisering av värderingarna kan resultera i att individer förändrar och utvecklar sitt beteende, vilket är ett av målen vid implementeringen av gemensamma värderingar. Detta kan liknas med individens inlärningsprocess av värderingarna som från början sker på en medveten nivå men så småningom kan denna process leda till att värderingarna blir undermedvetna (Schein, 1992).

För att illustrera processen vid implementeringen av gemensamma värderingar kan Dentons modell om organisationslärande (Denton, 1998) användas. Modellen inleds med individens lärande och kan slutligen leda fram till organisationslärande. Tanken är att individen påverkas av nya idéer och förändrar sitt sätt att tänka och bete sig. Detta kan således förändra organisationens gamla beteende. LFV poängterade att det är viktigt att implementeringsprocessen av gemensamma värderingar börjar hos varje anställd. Genom att använda denna modell kan vi se att för att förändra och utveckla organisationen är det viktigt att inleda processen hos individer.

Uppföljning

Alla tre företagen poängterade vikten av att ha ett kontinuerligt arbete med företagets värderingar. Företag X och Företag Z beskrev att de använder sig av olika metoder vid uppföljningen av arbetet med värderingarna. Det kan bland annat vara utvecklingssamtal, samtal och diskussioner mellan anställda och chefer, ”värderingsspel” samt medarbetarundersökningar med frågor kopplade till företagets värderingar. Emellertid finns det skillnader mellan Företag X och Företag Z i valet av metoder. Företag X använder sig bland annat av ett internt nätverk och revisionsgrupper som utvecklar och granskar anställdas arbete med företagets värderingar. Till skillnad från Företag X har Företag Z veckomöten och, i vissa fall, ges kontinuerlig feedback till anställda i arbetet med värderingarna. Detta leder till en närmare kontakt mellan medarbetarna på företaget och ett fortlöpande arbete med värderingarna. I likhet med Företag X och Företag Z nämnde LFV utvecklingssamtal,

veckomöten med anställda, granskning av arbetet med värderingarna och medarbetarundersökning som användbara vid vidare arbete med koncernvärderingarna.

Alla tre företagen påpekade att företagsvärderingarna också behöver utvecklas och omvärderas. Det som skiljer sig mellan Företag X och Företag Z är att alla anställda på vissa enheter inom Företag Z varje år aktivt deltar och diskuterar innehållet i värderingarna, medan Företag X tar upp och diskuterar innehållet då och då. Företag X poängterade att vid behov kan det vara möjligt att helt byta några av de existerande grundvärderingarna inom organisationen. När Gagliardi (1986, i Bakka, 1993) talar om olika strategier för att förändra organisationskultur nämns det att mindre förändringar såsom ersättning och omtolkning av de gamla organisationsvärderingarna kan betraktas som en överlevnadsstrategi för företaget.

På LFV men även på Företag X och Företag Z påpekades att det är viktigt att anställda är ifrågasättande och inte slaviskt följer värdeorden utan försöker tänka på vad värderingarna betyder just för den individen. Schein (1968, i Porter, 1975) anser att både organisationen och individen vinner på att låta de anställda acceptera de värderingar som just de anser vara viktiga. Genom detta blir organisationen idérik och genererar nya arbetssätt dessutom har individen möjlighet att påverka organisationen. Detta kallas för kreativ individualism.

LFV och Företag Z nämnde att i vissa fall kan de anställda ha svårigheter att acceptera och anpassa sig efter organisationens grundvärderingar. Detta kan leda till en reaktion hos individen som Schein kallar för rebell (Schein, 1968, i Porter, 1975). Denna reaktion kan delvis förklaras med hjälp av ”förfäktade värderingar” där den anställde försöker att uppträda efter de angivna värderingarna men i verkligheten betar denne sig enligt sina egna värderingar (Bang, 1999). LFV hade en idé om att vid sådan svårighet kan det vara möjligt att använda granskning och uppföljning av hur de anställda arbetar med värderingarna. Företag X och Företag Z nämnde en annan svårighet som kan uppstå i samband med de gemensamma värderingarna vilket handlar om misstolkning av värderingarnas innehåll. Detta kan bland annat leda till att den anställde utnyttjar värderingarna på fel sätt och får det till sin fördel. Ett exempel som gavs på Företag Z var att det ibland kan upplevas som ”tungrott” bland annat vid diskussioner kring nya förslag. Detta är ett exempel på hur organisationen begränsar individualiseringsprocessen hos den anställde (Porter, 1975), vilket kan innebära att det uppstår svårigheter vid socialiseringsprocessen inom organisationen.

Ledarskap

Som framgår i intervjusammanfattningen hade chefer ett stort ansvar för implementeringsprocessen av värderingarna på både Företag X och Företag Z. Det poängterades framförallt att chefer måste ta ansvar i ett tidigt skede av arbetet med gemensamma värderingar. Detta framhölls även under intervjuerna på LFV. En av anledningarna till varför chefers roll och ansvar är betydelsefulla i detta sammanhang kan vara att chefer har möjlighet att påverka, motivera och styra organisationen och de anställda (Denton, 1998). En annan anledning kan vara att chefer fungerar som en rollförebild för många anställda och därigenom kan vägleda den anställdes beteende. Chefen ska vara ett föredöme och genom sitt beteende förmedla organisationens värderingar och antaganden (Bang, 1999). Vid diskussionen av implementeringsprocessen av gemensamma värderingar kan ledarskap och organisationskultur ses i ett sammanhang. Enligt Schein (1992) kan organisationskultur anses som ett resultat av en inlärningsprocess inom en grupp som till viss del påverkas av organisationsledaren. Ett förslag som nämndes under intervjuerna med LFV var att det vid vidare arbete med koncernvärderingarna kan vara lämpligt att ha ett antal medarbetare istället för chefer som driver arbetet framåt.

Rekrytering och nyanställning

Både Företag X och Företag Z berättade under intervjuerna att de gemensamma värderingarna används bland annat vid rekryteringsprocessen. LFV har också planer på att använda koncernvärderingarna vid rekrytering. För att underlätta processen av socialisering i organisationen är det viktigt att processen inleds vid rekryteringen av nyanställda. Detta poängterar även Schein (1980) när han talar om socialiseringsprocessen. På liknande sätt beskriver Bang (1999) att rekrytering av rätt person kan skapa en önskad kultur inom organisationen.

Det framgick av intervjuerna att, i vissa fall, på Företag Z vid informationsmöten för arbetssökande presenteras bland annat information om företagets grundvärderingar. Till skillnad från Företag X tydliggör Företag Z redan innan de rekryterar vilka värderingar som är grundläggande i organisationen. Detta beskriver Porter (1975) som den första fasen i socialiseringsprocessen vid rekrytering. Under den första fasen har förmodligen den arbetssökande idéer och föreställningar om anställningen och organisationen vilket kan göra det lättare för den arbetssökande vid socialiseringsprocessen i organisationen. Denna fas kan ses som en likhet till Caplows förberedande socialisering (Caplow, 1964, i Porter, 1975)

vilket innebär att individen försöker att identifiera sig med det företag där denne planerar att arbeta.

När företagen väl har anställt en person poängterar både Företag X och Företag Z att det är viktigt att de nyanställda blir omhändertagna och introducerade till organisationskulturen. Företagen använder sig av olika metoder för att förmedla information om företagets grundvärderingar. Det kan bland annat ske i form av broschyrer, introduktionskurser, ”värderingsspel” och mentorskap. Mentorskap och lärande nämns som två metoder för att stötta nyanställda med socialiseringen (Caplow, 1964, i Porter, 1975). För nyanställda chefer på Företag X finns det även introduceringskurser med fokus på företagets kultur och gemensamma värderingar.

Påverkan

Resultatet av implementeringsprocessen av gemensamma värderingar kan bidra till utveckling av organisationskulturen. Under intervjuerna på LFV talades det om att implementeringen av koncernvärderingarna kan skapa förändring och utveckling inom organisationen. Enligt Bang (1999) finns det flera viktiga förutsättningar för att en organisationskultur ska utvecklas. En av förutsättningar är att organisationsmedlemmarna har varit tillsammans under en längre tid. Som framgår av intervjuerna, introducerades implementeringen av gemensamma värderingar en lång tid efter Företag X och Företag Z grundande sina företag. Alla anställda på företagen deltog aktivt i implementeringen av gemensamma värderingar. I detta fall kan det aktiva deltagandet av implementeringen betraktas som att de anställda delar ett betydelsefullt problem. Detta anser Bang (1999) är en förutsättning. Företag X och Företag Z har arbetat intensivt under tiden med implementeringen och försökt att lösa uppkommande problem under implementeringsprocessen. Detta arbete med värderingarna kan jämföras med en annan förutsättning som beskrivs av Bang (1999). Företag X och Företag Z arbetar mycket med företagets värderingar under rekryteringsprocessen och med nyanställda där de gamla organisationsmedlemmarna överför sina kunskaper till de nyanställda. Detta är en annan förutsättning som anges av Bang (1999). Genom att företagen ser att de är framgångsrika och att värderingarna fungerar och ge resultat kan detta anses som en annan förutsättning som nämns av Bang (1999).

LFV framhöll att genom att använda gemensamma värderingar kan organisationen bli mindre detaljstyrd och mer mål- och värdestyrd. Detta var också en av anledningarna till

implementeringen av gemensamma värderingar på Företag X och Företag Z. Alvesson (1993) anser att värderingsstyrda organisationer i större utsträckning kan bidra till en positiv utveckling av de anställdas engagemang till skillnad från andra styrformer. Genom att använda värderingar för att styra företaget kan det vara möjligt att kontrollera både anställdas beteende och resultatet av verksamheten.

Alla tre företagen betonar vikten av ett kontinuerligt arbete med företagets värderingar. Emellertid är det möjligt att se att det finns en tydlig skillnad på hur Företag X och Företag Z använder sina gemensamma värderingar. Företag X talar om att de inte alltid arbetar med värderingarna varje dag utan tar fram värderingarna vid behov som exempelvis vid problemlösning, beslutfattande och förhandlingar. Till skillnad från Företag X använder Företag Z sina värderingar mer i vardagen. LFV har liknande tankar som Företag Z kring användandet av koncernvärderingarna. Dessutom tog LFV upp att värderingarna kan vara användbara för att lösa uppkommande problem. När Rokeach (1973) diskuterar värderingarnas funktioner nämner han bland annat att värderingarna kan användas vid konfliktlösning och beslutfattande. Under intervjuerna på Företag Z framkom det att eftersom vardagsarbete präglas av gemensamma värderingar påverkas även motivation och välbefinnande på arbetsplatsen. Att värderingarna kan påverka motivation bekräftar även Rokeach (1973) vid beskrivningen av värderingars funktioner.

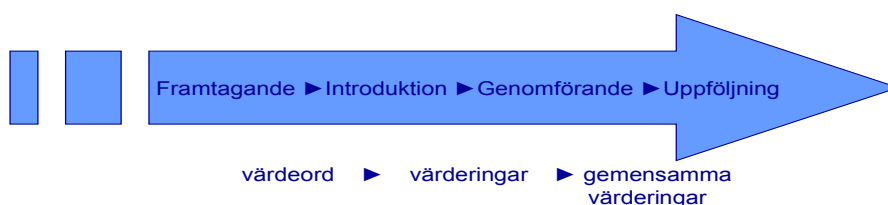
Vid frågan om vad organisationen tror sig ha uppnått med värderingarna svarade flera intervjuade på Företag Z att värderingarna bland annat ligger till grund för företagets framgång. LFV tror att koncernvärderingarna kan påverka företagets status, de kan få nöjdare kunder och anses som en professionell leverantör. LFV nämnde även att genom värderingarna kan organisationen bli mer förenad och det kan bli lättare för anställda att flytta mellan olika enheter inom företaget. Detta framgår även av intervjuerna på Företag X att organisationen började fungera bättre som en helhet när implementeringen av företagets värderingar inleddes.

LFV tror att koncernvärderingarna kan utforma ramar som tydliggör vad som är tillåtet och inte tillåtet, vilket troligtvis kan vägleda de anställdas beteende. Att värderingarna skapar ett ramverk för anställdas beteende nämndes även under intervjuerna på Företag X och Företag Z. Detta kan förklaras med att värderingar innehåller olika komponenter och en av de är riktningsskomponenten. Riktningsskomponenten kan bland annat betraktas som en vägledning för de anställdas beteende (Bang, 1999). LFV talade även om att detta ramverk kan bidra till

frihet och ansvar i arbetet. Både Företag X och Företag Z beskrev under intervjuerna att gemensamma värderingar verkligen bidrar till frihet och ansvar inom arbetet.

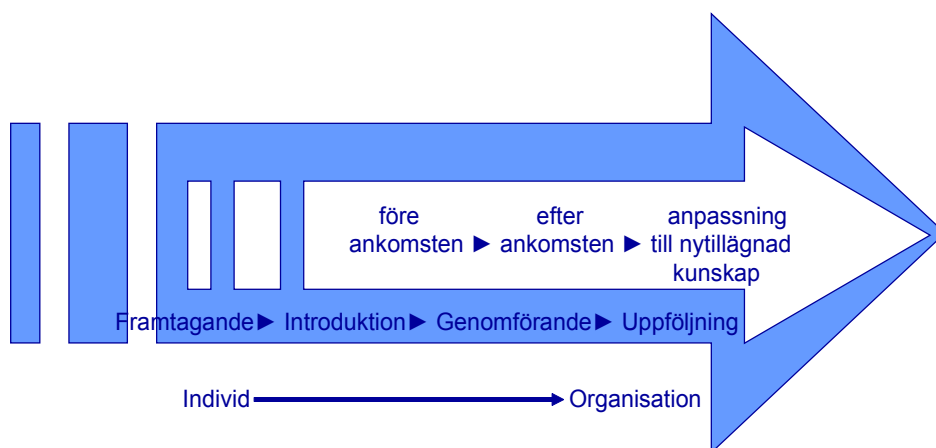
Slutsats

Resultatet av vår undersökning tyder på att chefer inom LFV anser att implementeringen av koncernvärderingarna är viktig för verksamheten och tar det på allvar. Studien visade att det är möjligt att urskilja flera olika steg inom implementeringsprocessen av gemensamma värderingar: framtagande, introduktion, genomförande och uppföljning (se figur 5). Emellertid finns det inga tydliga gränser mellan stegen utan de går in i varandra.



Figur 5. Implementeringsprocess av gemensamma värderingar inom organisationen

Inom implementeringsprocessen går det även att urskilja en annan process vilket handlar om introduktion av nyanställda som baseras på gemensamma värderingar (se figur 6).



Figur 6. Implementeringsprocess av gemensamma värderingar inom organisationen och introduktion av nyanställda.

Implementeringen av gemensamma värderingar på Företag X och Företag Z har bidragit till utveckling av organisationskulturen samt ett värdestyrt och framgångsrikt företag.

Förslag till fortsatt arbete

Den undersökning som genomförts har genererat många nya tankar kring vidare arbete. Det skulle vara intressant att genomföra en jämförande studie mellan olika bolag/divisioner inom LFV. Den jämförande studien kan bestå av ett bolag som har implementerat gemensamma värderingar och ett bolag som ännu inte har implementerat gemensamma värderingar. Ett annat förslag på fortsatt arbete kan vara att genomföra en kvantitativ utvärderingsstudie för att se hur det har gått med implementeringen av gemensamma värderingar på ett av LFV:s bolag. En annan möjlig idé kan vara att genomföra en observationsstudie om hur anställda agerar i vardagsarbetet och om/hur de påverkas av de gemensamma värderingarna.

Referenser

- Alvesson, M. (1993a). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (1993b). *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande: Individ, arbete, organisation i kritiskt perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (1993). *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Denton, J. (1998). *Organisational Learning and Effectiveness*. London: Routledge.
- Ekvall, G. (1994). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gazendam, H.W.M (2003). Models as coherent sign structures. I Gazendam, H.W.M., Jorna, R.J. & Cijssouw, R.S. (red.) *Dynamics and Change in Organizations*, (s. 183 – 213). London: Kluwer Academic Publishers.
- Holme, M.I. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Luftfartsverket (2004). *Årsredovisning 2004*. Norrköping: LFV Tryckeri.
- Parker M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at work*. London: SAGE Publications.
- Porter, L.W., Lawler III, E.E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Frågor för intervju på Företag X och Företag Z

Syftet med intervjun är att få en närmare inblick i implementeringsprocessen av gemensamma värderingar, deras funktion och effekter.

Personliga uppgifter:

Kön (man/kvinna)

Ålder (-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55-)

Utbildning: (grundutbildning; gymnasieutbildning; eftergymnasialutbildning)

Anställningstid: (1-5 år; 6-10 år; 11-15 år; 16-20 år; mer än 20)

1. Vilka gemensamma värderingar finns det i organisationen?
2. Hur och när introducerades dessa värderingar?
3. När implementerades dessa gemensamma värderingar?
4. Hur implementerades dessa gemensamma värderingar?
5. Varför har ni valt att arbeta med värderingar?
6. Hur har organisationen påverkats av introduceringen och implementeringen av gemensamma värderingar?
7. Vad bidrar gemensamma värderingar till de anställda på företaget?
8. Vad gjordes för uppföljning av implementeringen av gemensamma värderingar? Hur?
9. Har implementeringen av gemensamma värderingar lett till förbättringar inom organisationen? Varför? Hur?
10. Har implementeringen av gemensamma värderingar lett till någon mindre bra förändring inom organisationen?
Varför? Hur?
11. Hur påverkar gemensamma värderingar effektiviteten i organisationen?
12. Vad tror organisationen sig ha uppnått med värderingarna? Resultat?

Frågor för intervju på LFV

Syftet med intervjun är att få en närmare inblick i hur gemensamma värderingar upplevs av chefer: deras planer och förväntningar av implementeringen av gemensamma värderingar.

Personliga uppgifter:

Kön (man/kvinna)

Ålder (-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55-)

Utbildning: (grundutbildning; gymnasieutbildning; eftergymnasialutbildning)

Anställningstid: (1-5 år; 6-10 år; 11-15 år; 16-20 år; mer än 20)

1. Varför behöver organisationen gemensamma värderingar?
2. När planeras introduktionen av gemensamma värderingar?
3. Hur planeras introduktionen av gemensamma värderingar?
4. Hur planeras implementeringen av gemensamma värderingar?
5. När planeras implementeringen av gemensamma värderingar att genomföras?
6. Vad behövs göras för gemensamma värderingar ska fungera som önskat?
7. Vilka åtgärder används för att gemensamma värderingar ska fungera?
8. Vilka förväntningar har du kring implementeringen av gemensamma värderingar?
9. Vilka resultat förväntar du dig få med implementeringen av gemensamma värderingar?
10. Vad tror du gemensamma värderingar kan bidra till organisationen?
11. Vad tror du gemensamma värderingar kan bidra till de anställda på företaget?
12. Hur planeras uppföljningen av gemensamma värderingar?