



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kandidatuppsats i Företagsekonomi  
Vårterminen 2010



*Viary –  
ett verktyg i  
värderings-  
arbetet på  
företag*

Författare: Kien Hoa Ly

Handledare: Gill Widell

# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Viary .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Problemdiskussion .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Syfte .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Problemformulering.....</b>	<b>8</b>
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Värderingar.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Organisationskultur.....	10
<b>2.2 Värderingar på företag.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Effekter av ett lyckat värderingsarbete.....	11
2.2.2 Metoder för att ta fram värderingar .....	13
2.2.3 Värderingsarbete.....	14
2.2.4 Hinder för lyckat värderingsarbete.....	15
<b>2.3 Kritik mot värderingsarbete på företag .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Teorisammanfattning.....</b>	<b>17</b>
<b>3. METOD .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Val av metod .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Urval .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Procedur.....</b>	<b>20</b>
3.4.1 Framtagandet av värderingar .....	20
3.4.2 Utbildningen.....	21
3.4.3 Viary .....	21
3.4.3 Användandet av Viary .....	26
<b>3.5 Datainsamlingsmetod.....</b>	<b>26</b>
3.5.1 Självskattningsformulär .....	26
3.5.2 Intervjuer.....	27
3.5.3 Tolkningsram.....	27
<b>3.6 Studiens trovärdighet.....</b>	<b>27</b>
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Statistiska analyser .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Självskattningsformulär .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Intervjuer.....</b>	<b>31</b>
4.3.1 Generella data.....	31
4.3.2 Deltagare 1 i experimentgruppen.....	32
4.3.3 Deltagare 2 i experimentgruppen.....	32
4.3.4 Deltagare 1, jämförelsegrupp .....	33
4.3.5 Deltagare 2, jämförelsegrupp .....	34
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Värderingar på företaget generellt .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Diskussionen kring värderingarna på företaget .....</b>	<b>36</b>
<b>5.3 Experimentgruppen .....</b>	<b>36</b>
<b>5.4 Jämförelsegruppen .....</b>	<b>37</b>
<b>5.5 Sammanfattning.....</b>	<b>38</b>

<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>40</b>
<b>6.1 Avslutande diskussion.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Förslag till fortsatt forskning .....</b>	<b>43</b>
<b>7. REFERENSLISTA .....</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 2.....</b>	<b>48</b>
<b>Bilaga 3.....</b>	<b>50</b>

# 1. INLEDNING

## *1.1 Bakgrund*

Traditionell ekonomistyrning med kalkylering, budgetering och redovisning är enligt Lönnroth (2000:136 ff) fortfarande det viktigaste styrinstrumentet för större företag. Emellertid upplever många brister i att helt och hållet förlita sig på denna typ av styrning (ibid.). Lönnroth (ibid.) menar på att renodlad ekonomistyrning leder till att företag tappar i intressentvärde, vilket på sikt leder till sämre lönsamhet. Ax, Johansson och Kullén (2002:86.) är inne på samma linje och menar på att även mjuka styrmedel, såsom företagskultur är viktiga i strävan efter att uppnå ekonomiska mål.

En studie gjord av Cordial Business Advisers AB (2005:6) i samarbete med Henley Management College, visar att majoriteten av svenska företag aktivt arbetar med värderingar och att detta arbete finns som en punkt på företagsledningens agenda. Värderingar hjälper medarbetare på företag att förenkla sin bedömning av hur de ska handla i varje unik situation, vilket gör att en hel grupps beteende kan effektiviseras. Men värderingar handlar också om att ge själ till verksamheten; om att uttrycka syftet och innebörden av affärsidén, att ge innebörd till visioner, om att bygga kulturer i främjande syfte (Cordial, 2005:5).

Ett lyckat värderingsarbete kan leda till en rad viktiga utfall för företag. Studien gjord av Cordial (2005:8) visar på att huvudsyftet med värderingsarbetet är att förbättra den interna effektiviteten. Denna visar sig i smidigare interna processer, grundat i ett decentraliserat beslutsfattande som leder till kortare ledtider, ökad prioriteringsförmåga och smidigare samarbete inom företaget. Man hävdar också att det finns sekundära vinster med ett lyckat värderingsarbete (ibid.). Exempel på det är att skapa en identitet som håller ihop företaget och att ta fram attraktiva marknadsbudskap för extern kommunikation (ibid.).

Tidigare forskning pekar på liknande följder av väletablerade gemensamma värderingar. En studie gjord av O'Reilly, Chatman och Caldwell (1991:457-516) på revisorer kring värderingar visade att det finns ett positivt samband mellan hög värderingsgemenskap och medarbetarlojalitet. I samma studie fann författarna även ett samband mellan värderingsgemenskap och upplevd tillfredsställelse på jobbet (ibid.).

Emellertid föreligger en hel del hinder och problem i värderingsarbetet för företag. Enligt Cordials studie föreligger fyra stora problem i värderingsarbetet för företag (2005:8). Det första problemet är att värderingar möter risken att bli för generella och abstrakta. Värderingar som inte går att omsätta till konkreta beteenden på operativ nivå blir lätt till floskler anser man i Cordials studie (ibid.). De tre andra problem som författarna ser i studien är att hålla värderingarna vid liv, att vara genuin i arbetet med värderingar samt att få de anställda att utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna (2005:9).

Från det närliggande begreppet organisationskultur lyfter Alvesson (2007:205) fram en annan sida av att låta värderingar styra organisationer. Samtidigt som Alvesson menar att organisationskultur är en positiv kraft, ser han också dess baksidor. Han hävdar att organisationskultur tenderar att låsa fast människor vid vissa ideal och föreställningar samt att det samspelar med och uttrycker makthavares intentioner (ibid.). En del andra forskare, bl.a. Kärreman och Rennstam (2007:153-179), samt Nemeth (1997:59-74) är inne på samma linje som Alvesson.

## ***1.2 Viary***

År 2007 lanserade det amerikanska dator- och hemelektronikföretaget Apple Inc. sin första mobiltelefon, Iphone. Iphone är en så kallad Smartphone (Apple 2010), vilket innebär att den är ett mellanting mellan en handdator och en mobiltelefon. Iphone fungerar, förutom som telefon också som en internetenhet med uppkoppling via både 3G-nät samt trådlöst nätverk och ger därmed möjlighet till internetuppkoppling där ett 3G-, eller Wifi-nät finns tillgängligt. Apple använder sig av en utvecklingsmodell som innebär att vem som helst kan bli utvecklingspartners med Apple genom ett medlemskap. Genom detta medlemskap tillåts användaren att utveckla program till

Iphone, så kallade applikationer. Dessa applikationer kan alla Iphoneanvändare välja att ladda hem till sina egna telefoner (ibid.).

Iphoneapplikationen Viary har utvecklats i samarbete med den digitala medieskolan Hyper Island i Stockholm, en yrkeshögskola med utbildningar som digital media, e-commerce manager, interactive art director, samt motion graphics designer and developer. Upplägget kring Viarys grundfunktioner samt innehållet i applikationen togs fram av studiens författare tillsammans med John Airaksinen, projektledare i företaget Psykologifabriken, där även författaren ingår som medarbetare. Studenterna på Hyper Island utvecklade Viary som ett projekt, där arbetsuppgifterna främst var programmering och design. I projektgruppen ingick studenter från utbildningen digital media.

Viary har sin teoretiska utgångspunkt i psykologisk beteendeterapi, mer specifikt *Acceptance and commitment therapy*, där ett av syftena är att få människor att utföra fler beteenden enligt sina egna definierade värderingar. En grundtanke enligt denna teori är att värderingar oftast uppfattas som abstrakta och diffusa. Att istället se värderingar som en samling eller en grupp av beteenden gör att värderingarna blir mer konkreta (Dahl 2009:166 ff.). Viarys huvudfunktion är att användaren ska bryta ner värderingar till små konkreta beteenden som kan göras mer eller mindre omedelbart och som i många fall kan initieras av användaren själv. Viary ska fyllas med företagets värderingar och sedan med beteenden som personen själv anser är viktiga och som ligger i linje med dessa värderingar.

Viary har utvecklats för att kunna möta alla de fyra problem som Cordialstudien pekar på. Det första hindret, att värderingar riskerar att bli för abstrakta, ska Viary komma till rätta med genom att användare får bryta ner företagets värderingar i mindre, konkreta beteenden.

Det andra problemet, att hålla värderingarna vid liv, ska lösas genom att Viary är en applikation till mobiltelefonen som gör att användaren har ett lättillgängligt verktyg. Användaren kan snabbt och när som helst kan få överblick över de beteenden som har angivits för att leva efter företagets värderingar. Ett antagande är också att

värderingarna blir mer aktiva i användarens medvetande då dessa finns nedskrivna på mobiltelefonen.

Att få användaren att känna genuinitet i arbetet med värderingar är det tredje problemet och ska bemötas genom att användaren själv får ange vilka beteenden som denne tycker är viktiga och som han/hon avser representera värderingarna. Detta innebär att två användare av Viary kan ha helt olika beteenden för att leva efter företagets värderingar, vilket gör att Viary blir personlig för varje användare.

Att användarna får förstärkning genom att se en historik över utförda beteenden ska fungera som en motivator till att vilja fortsätta utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna. Detta skulle lösa det fjärde problemet, att få anställda att leva efter företagets värderingar.

Alla beteenden som Viaryanvändarna anger går in i en gemensam databas. I denna kan sedan användaren söka på enskilda beteenden som speglar olika värderingar. Om ett beteende i databasen känns rätt för användaren kan denne kopiera beteendet och lägga till i sin Viary. Användare till Viary kan med andra ord inspireras av varandras beteenden och det blir därmed lättare att fylla sin Viary. Detta är möjligt i och med att Iphone har möjlighet till internetuppkoppling via 3G-, och trådlöst nät. Användaren är också helt flexibel att när som helst lägga till nya beteenden som blir aktuella samt radera gamla beteenden som av någon anledning inte längre känns användbara. Då ett beteende har utförts bockar användaren av det i Viary och applikationen håller reda på beteenden som man har utfört, vilket ska ge förstärkning till användaren. Viary är framförallt fokuserat på att få de anställda att förändra sina beteendemönster och på så sätt eventuellt få en ny uppfattning kring värderingarnas innebörd.

### ***1.3 Problemdiskussion***

Behovet av ett hjälpmedel för att underlätta för företag att övervinna ovannämnda svårigheter anses finnas. Då forskningsresultat på området fortfarande är relativt skvalt (Cordial 2005:5) bör denna studie ses som en pilotstudie. Till studien har Iphoneapplikationen Viary utvecklats, med avsikten att vara till hjälp i värderingsarbetet hos företag. Tanken är att funktioner som finns i Viary ska kunna

fungera som hjälpmedel för att underlätta för anställda att arbeta med värderingar och därmed också komma åt de problem som nämndes tidigare.

#### ***1.4 Syfte***

Syftet med studien är att undersöka om Iphoneapplikationen Viary tillsammans med en kort utbildning på en timme kring värderingar och beteenden kan ge effekt på de svårigheter som har nämnts i tidigare forskning kring värderingar. Hypotesen är att applikationen ska kunna fungera som ett hjälpmedel för att översätta värderingarna till konkreta beteenden, hålla värderingarna vid liv, hjälpa användarna att få en känsla av att vara genuin i arbetet med värderingar samt att få de anställda att utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna. Syftet med utbildningen kring värderingar och beteenden är att ge deltagarna en förståelse av teorin som Viary bygger på.

Vidare är syftet med studien att undersöka om det finns några skillnader hos en grupp anställda på en tidningsredaktion, före och efter utbildningen och användandet av Viary samt om det finns någon skillnad jämfört med en annan grupp anställda på samma företag, som inte använt Viary.

#### ***1.5 Problemformulering***

Den aktuella frågeställningen är: kan användandet av Viary tillsammans med en kort utbildning på en timme kring värderingar och beteenden få en grupp anställda att: i) översätta företagets värderingar till konkreta beteenden, ii) tänka mer på företagets värderingar, iii) känna mer genuinitet kring arbetet med värderingar, samt iii) utföra fler beteenden enligt företagets värderingar. Detta i jämförelse med innan utbildningen och användandet av Viary samt jämfört en annan grupp anställda på samma företag. Studien gjordes på en mindre tidningsredaktion i Sverige med fyra anställda.



## **2. TEORETISK REFERENSRAM**

Den teoretiska referensramens första del klargör begrepp och termer och är till för att skapa en förståelse för studien. Den andra och tredje delen används för att analysera resultaten. Sista delen består av en teorisammanfattning.

### ***2.1 Värderingar***

Värderingar har definierats av Rokeach (1973:5) som en övertygelse om att ett visst sätt att agera på är personligt eller socialt att föredra framför andra sätt att agera på. På ett annat sätt kan det sägas att värderingar är vår betraktelse av värdet av en händelse eller ett beteende, dvs. om vi tycker att det inträffade var rätt eller fel, bra eller dåligt, önskvärt eller icke-önskvärt osv. Rokeach (1973:5 ff.) menar att värderingar aldrig är isolerade från varandra, utan en individ har en mängd värderingar som integreras och tillsammans bildar ett värderingssystem. Detta värderingssystem bygger upp något slags prioriteringssystem som talar om för oss vilka beteenden som är att föredra framför andra i olika situationer. Följden blir en effektivisering genom att beslutsprocesser påskyndas och förenklas (ibid.). Agle och Caldwell (1999:327) hävdar att människor påverkas av värderingar varje dag. Värderingar bestämmer, reglerar och modifierar relationen mellan individer, organisationer, institutioner och samhällen (ibid.). I grupsituationer kan samstämmiga värderingar vara en faktor som skapar tillit mellan gruppmedlemmar. Barber (1983) hävdar att överensstämmande värderingar är en grundförutsättning för tillit, oavsett om man talar om en familjerelation, en arbetsrelation eller om man ska anamma ett råd från en expert. Genom gemensamma värderingar reduceras den ovisshet som följer i situationer då man ifrågasätter graden av tillit gentemot sina medaktörer. Rokeach (1973:6) talar om att värderingar kan fungera som normer, som en slags plan för konfliktlösning och beslutsfattande samt som motiverande faktor.

Hofstede (1999:51) betraktar värderingar som en del i de mentala program som vi använder oss av för att orientera oss i livet och som har stort inflytande på hur vi beter oss. Enligt Rokeach (1973:6) är värderingar förhållandevis varaktiga men inte oföränderliga. Hofstede (1999:51 ff.) är mer komplex än så och menar på att värderingar kan finnas på olika nivåer: den universella som återfinns ytterst, den kollektiva i mitten och den individuella innerst. Beteenden på den universella nivån

anses vara genetiskt förvärvade och innefattar mänskliga sätt att uttrycka sig på, såsom att skratta, gråta och uppföra sig aggressivt. Den kollektiva nivån består av beteenden som man delar med vissa, men inte med alla. Den är ömsesidig för individer som ingår i någon slags grupp tillsammans och innefattar bl.a. språk, tänkande och sätt att uppföra sig på (ibid.). En organisations värderingar återfinns, enligt Hofstede (ibid.), på den kollektiva nivån. Medan den universella nivån i stort sett är omöjlig att påverka på grund av att den vilar på en genetiskt grund, anses den kollektiva nivån vara inlärd. Det skapar utrymme för förändring och det är också där företag som inriktar sig på inverkan genom värderingar försöker påverka. Den individuella nivån är nedärvd och där anses den individuella personligheten återfinnas, vilken skiljer sig från person till person.

### **2.1.1 Organisationskultur**

Ordet organisationskultur bör utredas då det är närbesläktat med begreppet värderingar. Både forskare och författare är överens om att organisationskultur är ett svårdefinierat begrepp. Bang (1999:24) beskriver det som: "...den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden."

Enligt Alvesson och Björkman (1992:20 ff.) är kärnan i kulturen de gemensamma föreställningar och innebörder som förenar en grupp och ger dem riktlinjer för orientering i tillvaron. I en stark organisationskultur är medlemmarna i hög utsträckning överens om vad som är företagets grundvärderingar och ju starkare en kultur är, desto mindre behov finns det av kontroll och övervakning (Jacobsen & Thorsvik 2002:153). Beskrivningen av begreppet organisationskultur liknar termen värderingar, så som de utövas på företag. Detta gäller både definitionen av de begreppen, men också beskrivningen av vilken funktion de fyller. Emellertid är organisationskultur en överordnad term, där värderingar ingår som ett av flera begrepp för att beskriva ordet organisationskultur. Bang (1999:114) menar att värderingar är ett av flera verktyg för att förstärka kulturen i en organisation. Bang (ibid.) hävdar också att organisationskultur är något väldigt abstrakt och immateriellt.

Danielsson (2002) beskriver organisationskultur som det man "känner av" då man kliver in på en arbetsplats, t.ex. tonen i de anställdas röst och stämningen som råder.

Till skillnad från kulturen i en organisation, som är svår att beskriva och studera, så är värderingar åtminstone mer konkret och något som är lättare att studera. Trots att begreppen ligger nära varandra så är huvudfokus på uppsatsen att studera värderingar.

## ***2.2 Värderingar på företag***

Värderingar på organisations- och företagsnivå har redan nämnts i samband med Hofstedes syn på hur värderingar och beteenden kommer till uttryck på olika nivåer, Barbers teori om hur tillit bygger på gemensamma värderingar i olika relationer samt Agles och Caldwell's sätt att se värderingar som en brygga för individen att modifiera relationen till organisationer. O'Reilly (1989:9-25) menar att på samma sätt som en individs värderingar i hög grad vägleder dennes beteenden kan ett företags eller en organisations värderingar ligga till grund för hur gruppen beter sig. O'Reilly (ibid.) anser att inarbetade, gemensamma värderingar i en grupp fungerar som ett slags socialt kontrollsystem där medarbetarna är överens om hur man ska agera i specifika situationer. Värderingar som kontrollsystem skulle därmed kunna vara ett komplement till traditionella kontrollsystem som enligt O'Reilly (ibid.) vanligtvis mäter resultat och därför har svårt att övervaka och styra mindre rutinmässiga händelser som kräver initiativförmåga och flexibilitet. Jacobsen och Thorsvik (2008) är inne på samma spår och menar på att ledare i platta organisationsformer använder sig oftare av ett transformativt och värdebaserat ledarskap. Det som utgör det transformativa ledarskapet är att ledaren skapar en vision som bygger på vissa värden för att inspirera medarbetarna genom att dessa då känner sig betydelsefulla (ibid.). Denna typ av styrning innebär en form av socialisering av de anställda som därmed ersätter den yttre kontrollen. O'Reilly (1989:9-25) hävdar att de centrala värderingar som blir karaktäristiska för ett företag kan fungera som grund för utvecklingen av normer som antingen godkänner eller underkänner ett särskilt beteende eller en attityd i en grupp. Schein (2004:16) menar att värderingar som omsätts till konkreta beteenden och som gång på gång visar på lyckade resultat, befästs i organisationen och blir en viktig del i organisationskulturen.

### **2.2.1 Effekter av ett lyckat värderingsarbete**

Forskare har kommit till en hel del slutsatser kring vilka konsekvenser ett lyckat värderingsarbete ger. Bruzelius och Skärvad (2000:322) menar att gemensamma

värderingar, grundade i företagets strategi kan fungera som en vägledning i processer kring beslutsfattande och därmed minska behovet av styrning och övervakning. I Cordials studie (2005:34) har VD eller annan ledningsrepresentant från 30 av Sveriges mest framgångsrika företag blivit intervjuade kring frågor som berör värderingsarbete i organisationer. Där är man inne på samma spår som Bruzelius och Skärvad. Man menar att värderingarnas positiva effekt främst märks i de ”interna processerna som blir smidigare och får lägre friktion” (Cordial 2005:34), vilket innebär kortare ledtider, ökad prioriteringsförmåga och smidigare samarbete inom företaget. Bruzelius och Skärvad (2000:322) förklarar att om medarbetarna vet exakt vad som förväntas i en specifik situation så spills ingen tid på att en överordnad måste kontrollera och godkänna processen. Således effektiviserar värderingar de anställdas agerande, vilket leder till en snabbare och mer flexibel organisation.

I Cordialstudien (2005:34) pekar de flesta tillfrågade på en faktor som skapar ovannämnda effektivisering, nämligen att det blir lättare för de anställda att agera självständigt då värderingar blir som en slags referensram för hur man skall agera i olika situationer. Meglino, Ravlin och Adkins (1989:424-432) är inne på samma spår och hävdar samtidigt att gemensamma värderingar också kan göra att medarbetare vet hur deras kollegor ska agera i olika situationer, vilket skapar en bättre interaktion mellan de anställda. Thornbury (2003:68-79) anser att sammanhållna värderingar på ett företag kan leda till att skapa enighet och harmoni bland medarbetarna. I Cordials studie (2005:37) pekar man på att värderingar skapar en gemensam nämnare som symboliserar medlemskapet i gruppen, vilket hjälper till att hålla ihop ett företag och dess medarbetare.

Philipson (2004:55) menar att framgångsrikt värderingsarbete kan mynna ut i minskade sjukskrivningstal och lägre personalomsättning, vilket kan förklaras med att de anställda uppnår en känsla av stolthet över företaget de arbetar för. Bruzelius och Skärvad (2000:322) menar att en positiv effekt av att medarbetare identifierar sig med företaget och dess värderingar är en ökning av motivationen i form av engagemang och lojalitet. Flertalet tidigare studier har funnit just en korrelation mellan värderingsgemenskap och lojalitet. O'Reilly, Chatman och Caldwell (1991:457-516) fann ett positivt samband mellan ”person-culture-fit”, som mäter i vilken utsträckning anställda på ett företag delar värderingar med organisationen och lojalitet hos

revisorer. Nazir (2005:39-51) fann samma samband hos anställda på indiska banker. Samband mellan värderingsgemenskap och tillfredsställelse hos medarbetare har också studerats. O'Reilly, Chatman och Caldwell (1991:457-516) fann stöd för påståendet att överensstämmelse mellan de anställdas och företagets värderingar har en positiv inverkan på tillfredsställelsen hos anställda. Verplanken (2004:599-605) studerade liknande samband bland sjuksköterskor och kunde redovisa resultat som visar att en hög överensstämmelse mellan rådande och önskade värderingar har ett starkt inflytande på de anställdas tillfredsställelse till jobbet.

Förutom att använda värderingar som ett verktyg för att förbättra den interna effektiviteten, eller att skapa bättre lojalitet och tillfredsställelse bland medarbetarna ser också företag möjligheten att använda värderingar i den direkta, externa marknadskommunikationen (Cordial, 2005:36). Detta innebär kort att företag använder sina värderingar för att bygga en identitet kring sig själva för att förstärka sitt varumärke (ibid.).

### **2.2.2 Metoder för att ta fram värderingar**

Då man har intervjuat VD och ledningsrepresentanter för 30 av Sveriges mest framgångsrika företag har man kunnat se att framtagandet av värderingar följer tre generella metoder (Cordial, 2005:25). Den första metoden beskriver en top-down-process där ledningen på eget initiativ infört de värderingar som den har ansett vara mest korrekt för företaget. Den andra metoden utgår från en bottom-up-process och involverar medarbetarna. Där har man bitt de anställda att identifiera vad de tycker att företaget står för och ska stå för. Emellertid konstaterar O'Reilly (1989:9-25) att det finns många vinster med att inkludera både ledning och medarbetare i framtagandet av värderingar. O'Reilly (ibid.) hävdar att känsla av ansvar och lojalitet ofta kommer från valmöjligheter och föreställningen av att kunna påverka. Den tredje metoden som presenteras i Cordials studie (2005:25) är en kombination av de två föregående metoderna: ledningen definierar vad man vill uppnå och använder sedan sig av metoder som gör medarbetarna delaktiga i processen. Philipson (2004:142) pekar på en metod som går ut på att man låter medarbetarna plocka ut de värderingar som de skulle vilja se som styrande i företaget utifrån en lista med värderingar. Nästa steg i processen är att integrera medarbetarnas prioriterade värderingar med ledningens förslag, vilka ofta bottnar i traditionella företagsvärderingar. Philipson (ibid.) menar

att det är viktigt att både ledningsgruppen och medarbetarna deltar i framtagandet av värderingar då ledningsgruppen är de som har som uppgift att styra inriktningen på verksamheten och medarbetarna de som ska utföra arbetet.

Teorier kring hur många formulerade värderingar ett företag bör ha för att på ett optimalt sätt kunna dra nytta av dem finns. T.ex. anser Begley och Boyd (2002:13-20) att tre till sex värderingar är att föredra. Begley och Boyd menar att förvirring bland medarbetarna kan uppstå om fler värderingar skulle läggas till. Dessutom riskerar man att värderingarna blir varandra motstridiga med alltför många värderingar. I en studie gjord av Collins och Porras (2005) gör man gällande att tre till fem värderingar är vanligast bland amerikanska företag och att fler än så gör att värderingsbegreppet lätt förväxlas med närbesläktade koncept såsom mål och strategier.

### **2.2.3 Värderingsarbete**

För att få medarbetare och chefer att leva efter företagets värderingar används olika styrinstrument. Det handlar om utbildning, utvärdering, externrekrytering, intern chefsrekrytering, internkommunikation samt belöningsmodeller. Utbildning innefattar allt ifrån introduktionskurser i värderingar till workshops, konferenser och ledarutveckling (Cordial, 2005:44). Kärreman och Rennstam (2007:164) hävdar att utbildning är en form av socialisation som företaget utövar. Merparten av socialisationen sker dock inte vid särskilt avsedda tillfällen, utan i regel under vanlig arbetstid. För att kontrollera att värderingar verkligen lever i verksamheten kan utvärderingar av olika slag på ledare och medarbetare göras (Cordial 2005:44).

De intervjuade i Cordialstudien (2005:45) anser att värderingar är viktiga vid externrekrytering. Man hävdar att det är mer relevant att en person passar in på företaget, än att han eller hon besitter de exakta kunskaperna som krävs för en viss arbetsuppgift. Man kan se rekrytering som ett medel för värderingsstyrning, där man matchar organisationens värderingar med individens (Kärreman & Rennstam, 2007:164). Cordialstudien (2005:46) gör gällande att intern chefsrekrytering bevarar värderingarna genom att personer med en stabil grund i företagets värderingar lyfts upp i organisationen och blir tydliga exempel på starka, ledande individer i företaget.

Företag använder också internkommunikation som medel för att befästa värderingar. Det kan handla om möten, personalhandböcker, hemsidor, nyhetsbrev och språk. Många företag ser efterlevnaden av värderingarna som så pass centralt att man gjort det till underlag för bonus eller annan rörlig belöning (2005:46). Genom att belöna de medarbetare som lever efter företagets värderingar premierar man ett önskvärt beteende (ibid.). O'Reilly (1989:9-25) betonar att omfattande belöningsystem spelar en viktig roll i arbetet med värderingar och för att guida önskvärt beteende. Han påpekar samtidigt att belöningen inte nödvändigtvis behöver vara i form av bonus, utan kan lika gärna vara i form av uppskattning, erkännande och samtycke.

Att bedriva värderingsarbetet kontinuerligt och långsiktigt samt att hålla en öppen och levande diskussion om värderingarna är viktiga principer för ett lyckat värderingsarbete (Cordial, 2005:21)

Utifrån den amerikanske psykologen Bems (1967:183-200) self-perception theory kan inte bara våra tankar påverka våra beteenden, utan det omvända är också möjligt, d.v.s. våra beteenden kan också påverka våra tankar. Bem menar att mekanismen bakom den effekten är att människor använder sina beteenden för att dra slutsatser om sina egna uppfattningar om saker och ting. Människor observerar sina egna beteenden och drar därifrån slutsatser om hur deras uppfattningar ser ut (ibid.). En rad experiment bekräftar Bems teori (se exempelvis Laird 2007). Anställda kan alltså utifrån beteenden de utför i arbetet dra slutsatser om sina egna inre värderingar.

#### **2.2.4 Hinder för lyckat värderingsarbete**

Att värderingar kommer att bli ännu viktigare framöver för både individer, men framförallt organisationer är många forskare överens om. Kabanoff och Daily menar att människors värderingar har gått ifrån att mestadels behandlas på individnivå till att ta allt större plats i diskussioner kring organisationers agerande (2002:90). Agles och Caldwell's (1999:327) metastudie kring forskning på värderingar på företag gör gällande att framtidens organisationer kommer att präglas mer av värderingar än vad dagens organisationer gör och har gjort. Samtidigt som värderingar blir allt viktigare för organisationer att uppnå lönsamhet på lång sikt, finns det också en hel del som talar för att det finns svårigheter med arbetet kring värderingar. Till exempel menar Mattila (2008:28) att ledningen på företag ofta har en klar bild av vad värderingar

innebär, men att det är svårt att sprida dessa tankar nedåt i hierarkin på ett effektivt sätt. I Cordials studie (2005:8) har författarna dragit slutsatsen att värderingar möter risken att bli för generella och abstrakta. Värderingar som inte går att omsätta till konkreta beteenden på operativ nivå blir lätt till floskler anser man i studien. Tre andra stora utmaningar och problem som man ser är att hålla värderingarna vid liv, att vara genuin i arbetet med värderingar samt att få de anställda att utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna (Cordial, 2005:9).

### ***2.3 Kritik mot värderingsarbete på företag***

Kärreman och Rennstam (2007:166) lyfter fram en annan sida av att använda normer, värderingar och kultur som ett sätt att få människor att bete sig på ett visst sätt. Från ett kritiskt perspektiv hävdar de t.ex. att normativ styrning är en manipulativ typ av styrning. Alvesson (2007:205) är inne på samma spår och menar att, även om organisationskultur på ett sätt är en positiv kraft och en grundläggande mekanism för smidigt fungerande organisationer, så har det också baksidor. Han hävdar att organisationskultur tenderar att låsa fast människor vid vissa ideal och föreställningar och att den samspelar med och uttrycker makt. Alvesson (ibid.) påpekar att moderna former av makt många gånger handlar om att få människor att acceptera och underordna sig särskilda värderingar, tankesätt och ideal på ett okritiskt sätt.

Alvesson (2001:296 ff.) belyser också andra problem med att styra en organisation med normer och kultur. Han menar bl.a. att definiera kulturen på ett företag med hjälp av några få essentiella värderingar leder till att människor lätt fångas i ett litet antal standardformulär som i sig inte har någon mening eller betydelse.

Nemeth (1997:59-74) är också kritisk till en alltför stark företagskultur och hävdar att den kan ha en negativ inverkan på medarbetarnas kreativitet. Detta eftersom de leds in i ett grupptänkande där de är mindre mottagliga för nya idéer eller sätt att tänka. Nemeth (ibid.) menar att det krävs att anställda får bryta mot regler ibland och att de inte ska behöva vara rädda för tillrättavisningar om man vill att de anställda ska kunna vara kreativa i sitt arbete.



Samtidigt som Alvesson lyfter fram de negativa sidorna med att använda normer, värderingar och kultur som styrning, så påpekar han att det faktiskt går att använda dessa styrmedel på ett konstruktivt sätt. Alvesson (2001:300) menar först och främst på att organisationskulturen bör behandlas som ett nätverk av innebörder som vägledare, snarare än som en yttre kraft. Att involvera medarbetarna i arbetet med värderingar och sedermera också kulturen på företaget samt att ge dem frihet till att själva ange hur värderingar ska efterlevas skulle kunna skapa det tankesätt som Alvesson (ibid.) talar om. Samma sak gäller med Alvéssons (ibid.) andra princip för hur man bör arbeta med värderingar och kultur. Han menar på att innebörder bör ses som processuella och situationsberoende och inte som en fast essens (ibid.). Ett flexibelt och genuint arbete med värderingar skulle kunna motverka det statiska som alltför starka organisationskulturer för med sig. Strategier för att öka känslan av genuinitet och självbestämmande samt att involvera medarbetarna i arbetet med värderingar skulle kunna ses som en koppling till Alvéssons principer för ett produktivt sätt att använda kulturbegreppet på och därmed ses som metoder för att undvika att hamna i ovannämnda fällor som Alvesson, Nemeth, Kärreman och Rennstam talar om.

## ***2.4 Teorisammanfattning***

Utifrån ovanstående kan dels en positiv bild, dels en negativ bild av värderingsarbete på företag lyftas fram. Många forskare ser en klar fördel med värderingsarbete på företag där först och främst en effektivitet uppnås i arbetsgruppen då värderingsarbetet lyckas. Den negativa bilden grundar sig framförallt i de problem och hinder som finns för ett lyckat värderingsarbete. I Cordials (2005:40) studie skriver man att värderingar lätt blir till floskler och att värderingarna snabbt försvinner från människors medvetande. Alvesson (2001, 2007), Nemeth (1997), Kärreman och Rennstam (2007) menar att styrning genom normer och värderingar är en manipulativ typ av styrning som hämmar kreativiteten och utrymmet för självbestämmande. Emellertid påpekar samtliga forskare att värderingsstyrning också kan bedrivas på ett konstruktivt sätt och att dessa negativa sidor skulle kunna motverkas. Framförallt menar man att värderingsarbetet och värderingarna måste kännas genuint för de inblandade. Vidare anses processen med att omsätta värderingar till konkreta beteenden som viktig. Andra hinder som tycks föreligga ett lyckat

värderingsarbete är att hålla värderingarna vid liv samt att få de anställda att utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna (Cordial, 2005:9).

För att få medarbetare och ledning att leva efter företagets värderingar används olika instrument såsom utbildning, utvärdering, rekrytering, internkommunikation samt belöningsmodeller (Cordial 2005:44). Emellertid behöver inte bara människors uppfattningar och tankar, såsom värderingar är utformade, vara det som styr beteenden, utan det omvända kan också ske. Utifrån self-perception theory observerar människor sina egna beteenden och drar därifrån slutsatser om hur deras uppfattningar ser ut, vilket innebär att beteenden kan påverka människors tankar och uppfattning om saker och ting (Bem 1967:183-200). Anställda kan alltså utifrån beteenden de själva utför i arbetet dra slutsatser om egna inre värderingar.

Den teoretiska referensramen har legat till grund för de funktioner som har utvecklats för Viary. Viary har utvecklats i syfte för att komma åt de fyra stora hinder som föreligger ett lyckat värderingsarbete. Det är tänkt att Viary ska fungera som ett verktyg för att översätta företagets värderingar till konkreta beteenden, hålla värderingarna vid liv, hjälpa användarna att få en känsla av att vara genuin i arbetet med värderingar samt att få de anställda att utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna. Viary är framförallt fokuserat på att få de anställda att förändra sina beteendemönster och på så sätt eventuellt få en ny uppfattning kring värderingarnas innebörd. Den teoretiska referensramen har också använts för att utforma frågorna till skattningsformuläret (återfinns i bilaga 2). Formuläret bygger på de fyra hinder som nämnts i ovan, vilka också är grunden för aktuell studies frågeställning.

## **3. METOD**

### ***3.1 Val av metod***

För att kunna besvara frågeställningen samt uppfylla syftet med aktuell studie valdes en kvasiexperimentell design. Det innebär att två grupper har jämförts mot varandra men där ingen slumpmässig fördelning från urvalet har skett. Kvasiexperimentell design valdes för att kunna göra en jämförelse, men på grund av praktiska skäl med Iphonetelefoner var det omöjligt att göra en slumpmässig fördelning av deltagarna.

Syftet med aktuell studie är att undersöka om Iphoneapplikationen Viary tillsammans med en kort utbildning på en timme kan fungera som ett hjälpmedel för att översätta uppsatta värderingar till konkreta beteenden, hålla värderingarna vid liv, hjälpa användarna att få en känsla av att vara genuina i arbetet med värderingar samt att få de anställda att utföra beteenden som ligger i linje med värderingarna. Detta både i jämförelse med före utbildningen och användandet av Viary, samt med en annan grupp anställda på samma företag. För att uppnå detta krävs att anställda på ett företag dels får gå utbildningen, dels får testa Viary under en begränsad tid och sedan rapportera sina upplevelser av utbildningen och användandet av Viary för att sedan ställa det i relation till innan utbildningen samt användandet av Viary. För att på något sätt kunna göra en jämförelse mellan att ha fått utbildningen samt använt sig av Viary och inte måste en grupp som är så lik experimentgruppen som möjligt användas som jämförelsegrupp. Därför valdes en annan grupp anställda på samma företag att ingå i jämförelsegruppen. Deltagarna i den gruppen var inte ägare av Iphonetelefoner.

### ***3.2 Urval***

Företaget, en mindre tidningsredaktion tillika tidningsförlag i Stockholm, valdes utifrån ett bekvämlighetsurval. Två medarbetare fick utbildningen och fick sedan använda Viary under två veckor. Två andra medarbetare fungerade som jämförelsegrupp. Vilken grupp medarbetarna placerades i berodde på om de hade en Iphone eller inte.

Experimentgruppen bestod av en man i 30-årsåldern och en kvinna i 40-årsåldern. Jämförelsegruppen bestod av två män, båda i 40-årsåldern, varav en var chefredaktör. Företaget kan sägas ha ett decentraliserat ledarskap. Ingen betalning utgick till deltagarna.

### **3.4 Procedur**

#### **3.4.1 Framtagandet av värderingar**

Innan experimentgruppen påbörjade användandet av Viary hölls ett inledande samtal om värderingar, där även jämförelsegruppen deltog. Samtalet genomfördes p.g.a. att företaget inte hade några uttalade, gemensamma värderingar. Målet med samtalet var att tillsammans ta fram mellan tre och sex uttalade värderingar som företaget ville stå för och som medarbetarna kunde använda i sitt arbete.

Framtagandet av värderingarna följde Philipsons (2004:142) rekommenderade process, där medarbetarna utifrån en lista fick plocka ut de värderingar som de skulle vilja arbeta efter. Listan (återfinns i sin helhet i bilaga 3) utgår från de värderingar som O'Reilly, Chatman och Caldwell (1991:457-516) använde i sin studie kring värderingsgemenskap, lojalitet och tillfredsställelse på revisorer i USA. O'Reillys, Chatmans och Caldwells (ibid.) lista innehåller 54 styckna värderingar. Listan översattes till svenska och det fanns också utrymme för medarbetarna att komma med egna förslag på värderingar. Varje medarbetare fick först själv sitta med listan och välja ut de tio värderingar man ansåg var viktigast. Enligt Philipson (2004:142) ska sedan en sammanställning över medarbetarnas val av värderingar göras och sedan integreras med ledningens förslag. Eftersom företaget i aktuell studie endast bestod av fyra personer, varav en var chefredaktör, hölls istället en gemensam diskussion där även ledningen deltog. Under den diskussionen enades man om fyra gemensamma värderingar som alla ansåg var viktiga och som man ville implementera på företaget.

De fyra värderingarna som man kom överens om var: i) vara folkbildande och kunskapsorienterad, ii) vara inkluderande och visa respekt för läsare och medarbetare, iii) känna trygghet att själv fatta beslut, samt ii) känna och förmedla entusiasm och intresse.

### 3.4.2 Utbildningen

När de gemensamma värderingarna hade tagits fram fick experimentgruppen genomgå en utbildning kring värderingar och beteenden. Utbildningen bestod av två delar, där den första delen handlade om att få deltagarna att se värderingar som en samling av konkreta beteenden. Den andra delen bestod av att bryta ner de valda värderingarna till konkreta beteenden, som enligt Cordialstudien (2005:42) är en av de bärande punkterna i ett lyckat värderingsarbete. De två deltagarna ombads att komma på beteenden som kan göras mer eller mindre omedelbart och som i många fall kan initieras av dem själva. T.ex. kunde värderingen ”Vara folkbildande och kunskapsorienterad” brytas ner till beteendet “Läsa en artikel eller ett nyhetsbrev ur ditt bevakningsområde” (för fullständig lista, se bilaga 1). De två deltagarna arbetade först på egen hand med att bryta ner värderingarna till beteenden. Efter det samlades beteenden in från de båda deltagarna och de fick sedan, var för sig, välja ut de beteenden som de själva ansåg vara bra.

Efter det fyllde de Viary med företagets gemensamma värderingar och de beteenden som de själva hade valt. De båda deltagarna fick instruktioner om hur de skulle använda applikationen och också om att de endast skulle använda Viary då de kände för det. Detta för att användandet av Viary inte skulle kännas som ett tvång, men också för att inte påverka utfallet. En av de variabler aktuell studie avser att mäta är hur ofta deltagarna har tänkt på sina värderingar. Detta skulle påverkas om experimentgruppen var tvungen att använda Viary ett visst antal gånger om dagen.

### 3.4.3 Viary

När de två medarbetarna som ingick i experimentgruppen hade fått utbildningen installerades Viary på deras Iphonetelefoner. Proceduren, som presenterades för experimentgruppen, för att fylla Viary med företagets värderingar och de beteenden som de själva hade valt var enligt följande:

*Då användaren till Viary startar applikationen för första gången blir denne ombedd att registrera sig som en ny användare (bild 1). För att fylla applikationen med värderingar och beteenden är första steget för användaren att klicka på bok-ikonen i menyraden (bild 2) och sedan klicka på Lägg till nytt (bild 3). Sedan ska användaren*

klicka på Värderingar (bild 4). Användaren börjar med att skriva in en värdering, t.ex. **Känna trygghet att själv fatta beslut**. När användaren trycker på Sök (bild 5) söker Viary i databasen efter en värdering med samma eller snarlikt namn som andra användare har angett. Användaren väljer det han/hon vill ha bland sökresultatet (bild 6) och sätter in det under livsområdet Arbeta (bild 7). Användaren har nu sin första värdering och kan upprepa proceduren genom att återigen trycka på bok-ikonen i menyraden (bild 2) och sedan klicka på Lägg till nytt (bild 3). Användaren fyller Viary med de värderingar som har definierats av företaget. Efter det är det dags att fylla Viary med beteenden. Efter att ha tryckt på bok-ikonen i menyraden (bild 2) och sedan klicka på Lägg till nytt (bild 3) ska användaren den här gången klicka på Beteende (bild 8). Användaren skriver in ett beteende, t.ex. **Uppmärksamma en kollega på något självständigt beslut som blivit bra**. När användaren trycker på Sök (bild 9) söker Viary i databasen efter ett beteende med samma eller snarlikt namn som andra användare har angett. Användaren väljer det han/hon vill ha bland sökresultatet (bild 10). Användaren får sedan välja under vilken av sina värderingar beteendet ska placeras (bild 11). Användaren upprepar proceduren tills det att Viary är fylld med de beteenden som han/hon önskar. Viary har nu en struktur där det gråa fältet anger livsområdet. Under livsområdet finns värderingarna i grönt, följt av beteenden i vitt som är kategoriserat under den värderingen beteendet tillhör (bild 12). Då användaren har utfört ett beteende kan detta bockas av genom att trycka på den stora gröna knappen till vänster om beteendet. Applikationen håller räkningen på alla genomförda beteenden.

bild 1

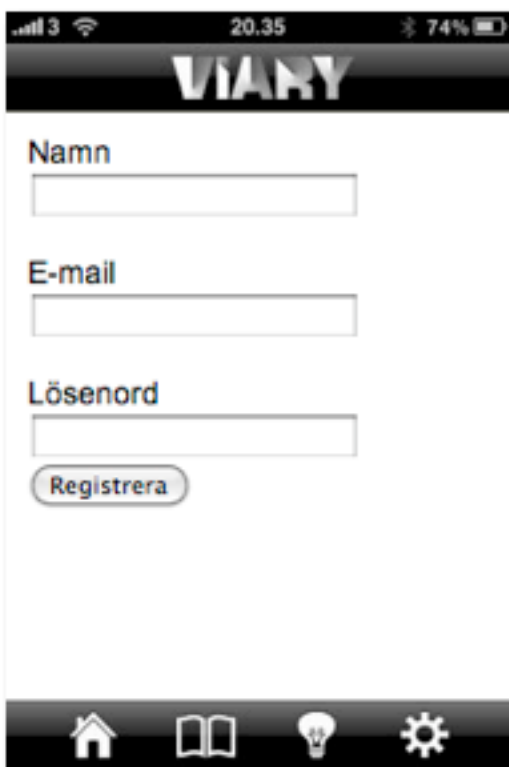


bild 2



bild 3

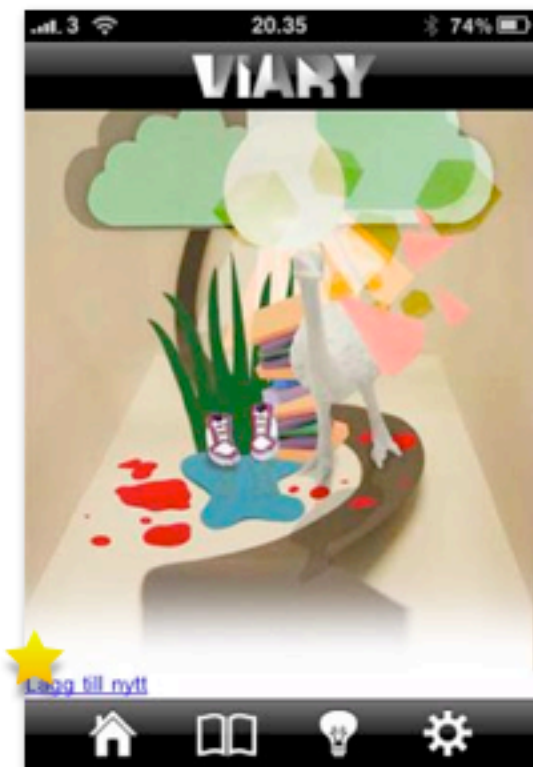


bild 4

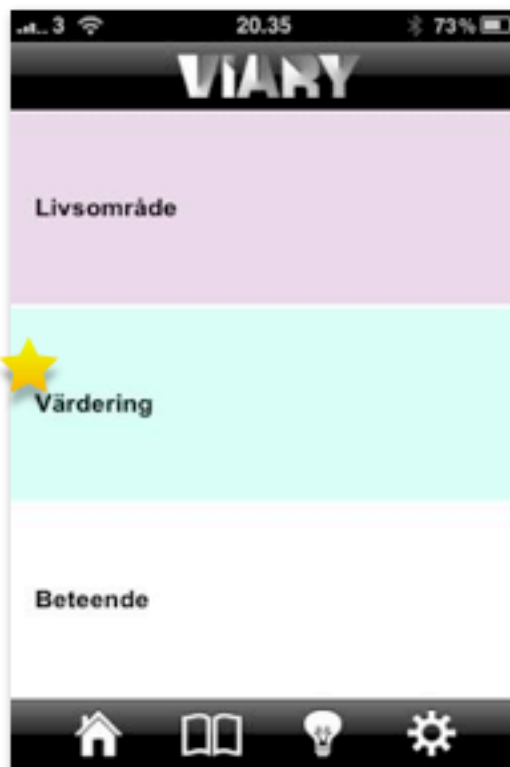


bild 5



bild 6

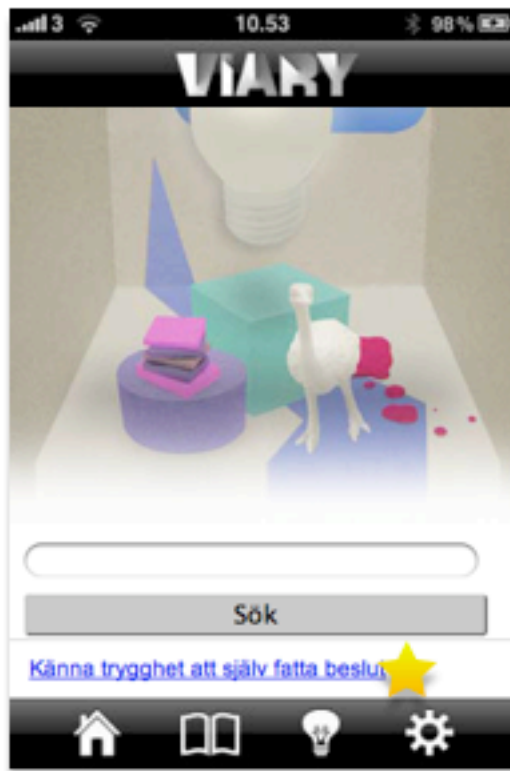


bild 7



bild 8

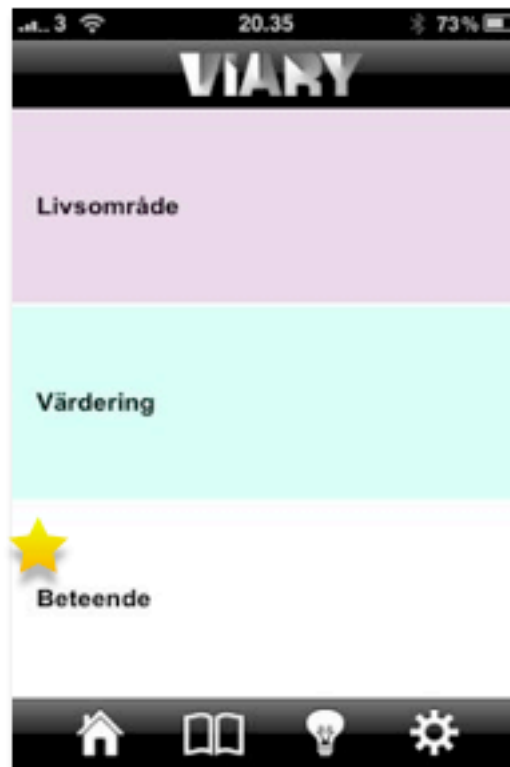




bild 9



bild 10

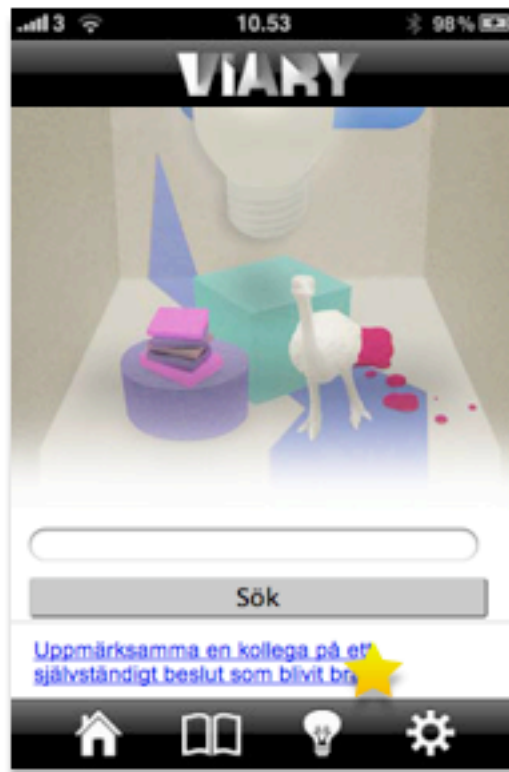


bild 11



bild 12



### **3.4.3 Användandet av Viary**

Experimentgruppen ombads använda Viary så ofta som de kände att de ville under en tvåveckorsperiod. Jämförelsegruppen fick ingen vidare information om varken studien eller värderingsarbetet, de gavs heller ingen alternativ uppgift. Experimentgruppen fick instruktioner om att inte prata med jämförelsegruppen om Viary. Efter två veckor avslutades användandet av Viary för experimentgruppen och datainsamlandet påbörjades.

## **3.5 Datainsamlingsmetod**

### **3.5.1 Självskattningsformulär**

Studiens frågeställning innehåller fyra mindre delar: ”kan användandet av Viary tillsammans med en kort utbildning på en timme kring värderingar och beteenden få en grupp anställda att: i) översätta företagets värderingar till konkreta beteenden, ii) tänka mer på företagets värderingar, iii) känna mer genuinitet kring arbetet med värderingar, samt ii) utföra fler beteenden enligt företagets värderingar. Varje del ska jämföras med dels en jämförelsegrupp, dels med experimentgruppens egna resultat före utbildningen och användandet av Viary. För att svara på studiens frågeställning användes därför ett självskattningsformulär som deltagarna både från experimentgruppen och jämförelsegruppen skulle besvara. Formuläret bestod av åtta frågor, där två frågor var kopplade till vardera del av frågeställningen. Detta för att kunna göra både en jämförelse med innan utbildningen samt användandet av Viary och mellan experimentgruppen och jämförelsegruppen. Den ena frågan formulerades så att en jämförelse kunde göras mellan de båda grupperna och den andra frågan formulerades så att en jämförelse kunde göras med innan utbildningen samt användandet av Viary. Då tidningsredaktionen sedan tidigare inte hade några uttalade, gemensamma värderingar lyftes problemet med att jämföra med innan utbildningen samt användandet av Viary, fram. I mailutskicket där självskattningsformuläret fanns med, formulerades en textrad för att förtydliga svårigheten med att jämföra med något som tidigare inte hade gjorts:

“Några av frågorna innebär att uppskatta hur ni upplevt något kring företagets värderingar de senaste två veckorna jämfört med innan vi hade vår första diskussion. Naturligtvis hade ni då inte dessa värderingar uttryckligen definierade, men det kan ju

vara så att man själv har en upplevelse av företagets värderingar även innan de blivit uttalade och nedskrivna”. Deltagarna svarade enligt en sjugradig Likertskala. Självskattningsformuläret återfinns i sin helhet i bilaga 2.

### **3.5.2 Intervjuer**

Skattningsformulären följdes upp av en kvalitativ intervju, där deltagarna diskuterade både generellt kring värderingar och arbetet med värderingar samt kring frågorna i formuläret. Syftet var att analysera dessa svar mot den teoretiska referensramen kring värderingar samt att få en djupare förståelse till varför deltagarna hade svarat så som de gjorde i skattningsformuläret. Intervjun gjordes i grupp och tog en timme. Intervjusvaren antecknades av studiens författare.

### **3.5.3 Tolkningsram**

Då deltagarna i studien endast var fyra till antalet, användes den kvalitativa intervjun för att få en djupare förståelse kring varför deltagarna hade svarat så som de gjorde i skattningsformuläret. Framförallt skulle intervjusvaren generera en djupare förståelse av om Viary kan vara ett hjälpmedel i värderingsarbetet och i så fall hur och varför samt om de fyra hindrena, som beskrivits tidigare kan övervinnas med hjälp av ett verktyg som Viary. Intervjusvaren skulle också ge en förståelse till när och varför Viary inte känns som ett bra verktyg för ändamålet. Vidare var tanken att undersöka hur jämförelsegruppen hade upplevt diskussionen kring företagets värderingar och hur mycket effekt det gav i sig. Svaren tolkades framförallt utifrån de fyra hinder som föreligger ett lyckat värderingsarbete och det som bl.a. Alvesson (2001, 2007), Nemeth (1997), Kärreman och Rennstam (2007) ser som potentiella lösningar för ett mer konstruktivt arbete med värderingar och normer.

## **3.6 Studiens trovärdighet**

Då ingen slumpmässig fördelning av deltagarna har skett saknas en kontrollgrupp som är förutsättningen för att få initialt likvärdiga grupper. Det innebär att experimentgruppen och jämförelsegruppen redan från början kan skilja sig åt vad gäller tankar om företagets värderingar. Det gör att det kommer att vara svårt att dra generella slutsatser utifrån studiens utfall. Hur länge experimentgruppens deltagare har haft Iphone samt hur vana användare de är av telefonen och dess program skulle också kunna vara en variabel som spelar roll i utfallet av studiens resultat. Man bör

också beakta företagets utformning, där det decentraliserade ledarskapet skulle kunna ha betydelse för utfallet i aktuell studie. Med andra ord bör studiens resultat ses som icke generaliserbart och mer som en pilotstudie där resultaten kan generera ytterligare hypoteser kring verktyg i arbetet med värderingar på företag samt Viarys funktioner och fungerande. Resultaten bör ses som indikationer på hur Viary har fungerat som hjälpmedel på ett företag med få anställda och bidra till utvecklandet av Viary och andra verktyg i värderingsarbetet.

## 4. RESULTAT

### 4.1 Statistiska analyser

På grund av att deltagarantalet var fyra personer gjordes ingen statistisk uträkning för att beräkna signifikansvärdet av skillnaderna mellan experimentgruppen och jämförelsegruppen. Inte heller gjordes någon statistisk uträkning för att beräkna signifikansvärdet av skillnaden mellan före och efter utbildningen samt användandet av Viary. Eftersom resultat från alla deltagare presenteras beräknades heller inte standardavvikelsen för de båda grupperna. Medelvärdena för de båda grupperna räknades ut. På fråga 3 och 7 var svaren utformade som intervall. För att kunna beräkna ett medelvärde på deltagarnas svar gjordes en beräkning av intervallens medelvärde.

### 4.2 Självskattningsformulär

Resultaten från självskattningsformulären visade små skillnader mellan experimentgruppen och jämförelsegruppen. I tabell 1 och 2 visas resultaten som medelvärden i de två olika grupperna på fråga 1, 3, 5 och 7, som var avsedda för att användas som en jämförelse mellan experimentgruppen och jämförelsegruppen. Frågorna 1, 3, 5 och 7 var enligt följande (frågorna återfinns i självskattningsformuläret som finns i bilaga 2):

- 1. Hur tycker du att det är att översätta företagets värderingar till konkreta beteenden? Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt svårt" till "Väldig lätt".*
- 3. Ungefär hur ofta har du tänkt på företagets värderingar under de senaste de två veckorna?*
- 5. Hur genuint har arbetet med företagets värderingar känts under de två senaste två veckorna? Skatta på en sjugradig skala från "Inte alls genuint" till "Väldigt genuint".*
- 7. Ungefär hur många gånger har du gjort något och samtidigt känt att det ligger i linje med företagets värderingar under de senaste de två veckorna?*

Tabell 1: Medelvärden på fråga 1 och 5 på självskattningsformuläret

	Fråga 1	Fråga 5
Experimentgrupp	4,5	<b>4,5</b>
Jämförelsegrupp	<b>5,0</b>	4,0

Tabell 2: Medelvärden på fråga 3 och 7 på självskattningsformuläret

	Fråga 3	Fråga 7
Experimentgrupp	<b>5,5 gånger</b>	<b>8,0 gånger</b>
Jämförelsegrupp	3,0 gånger	3,0 gånger

Fråga 1 och 5 visar att inga skillnader mellan de båda grupperna föreligger. På fråga 3 och 7 finns vissa skillnader till fördel för experimentgruppen. Det innebär att deltagarna som har fått utbildningen samt använda Viary har tänkt mer på företagets värderingar samt utfört fler beteenden som har varit enligt företagets värderingar.

I tabell 3 redovisas resultaten som medelvärden i de två olika grupperna på fråga 2, 4, 6 och 8. Dessa frågor var avsedda för att jämföra före och efter utbildningen samt användandet av Viary hos experimentgruppen. Frågorna 2, 4, 6 och 8 var enligt följande (frågorna återfinns i självskattningsformuläret som finns i bilaga 2):

*2. Jämfört med innan den 3/5, hur tycker du att det är att översätta företagets värderingar till konkreta beteenden idag? Skatta på en sjugradig skala från "väldigt mycket svårare" till "väldigt mycket lättare".*

*4. Jämfört med innan den 3/5, hur mycket tänker du på företagets värderingar idag. Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt mycket mindre" till "Väldigt mycket mer".*

*6. Jämfört med innan den 3/5, hur genuint tycker du att arbetet med företagets värderingar känns idag? Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt mycket mindre genuint" till "Väldigt mycket mer genuint".*

*8. Jämfört med innan den 3/5, hur många beteenden gör du som du samtidigt känner ligger i linje med företagets värderingar idag? Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt mycket färre" till "Väldigt mycket fler".*

Tabell 3: Medelvärden på fråga 2, 4, 6 och 8 på självskattningsformuläret

	Fråga 2	Fråga 4	Fråga 6	Fråga 8
Experimentgrupp	4,5	<b>5,5</b>	4,5	<b>5,0</b>
Jämförelsegrupp	4,5	4,5	4,5	4,5

Experimentgruppen uppvisar att en skillnad har skett efter utbildningen samt användandet av Viary eftersom ett värde på 4,0 skulle indikera på att ingen förändring har skett. Från tabellen går det också att utläsa att även en skillnad har skett bland jämförelsegruppen.

I tabell 4 redovisas svar från varje enskild deltagare i studien.

Tabell 4: Resultat från varje enskild deltagare på samtliga frågor på självskattningsformuläret

	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8
Experimentgrupp, deltagare 1	4	4	1-5 ggr	5	4	4	1-5 ggr	4
Experimentgrupp, deltagare 2	5	<b>5</b>	<b>6-10 ggr</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11-15 ggr</b>	<b>6</b>
Jämförelsegrupp, deltagare 1	<b>6</b>	4	1-5 ggr	4	4	4	1-5 ggr	4
Jämförelsegrupp, deltagare 2	4	<b>5</b>	1-5 ggr	5	4	5	1-5 ggr	5

I tabell 4 framgår det att deltagare 2 i experimentgruppen har upplevt störst nytta av utbildningen samt användandet av Viary.

### **4.3 Intervjuer**

En generell bild av vad deltagarna i de båda grupperna tyckte kring att diskutera om värderingarna presenteras först. Efter det presenteras essensen i det varje deltagare pratade om under intervjun.

#### **4.3.1 Generella data**

Intervjuerna genererade information och en djupare förståelse både kring svaren på självskattningsformulären, men också generellt kring värderingsarbetet. Resultaten visar att alla de fyra deltagarna upplevde diskussionen och framtagandet av värderingarna som något väldigt värdefullt. Deltagarna angav att diskussionen gjorde

att värderingarna blev mer konkreta och att de skapade en känsla av ansvar och gemenskap i gruppen. Deltagarna nämnde också att värderingsarbetet kändes viktigt för att lyfta fram viktiga aspekter i vad företaget står för.

#### **4.3.2 Deltagare 1 i experimentgruppen**

Deltagare 1 i experimentgruppen sade att det hade varit intressant att testa Viary, men pekade också på att det inte kändes helt naturligt att konkretisera värderingar på det sättet som Viary kräver. Deltagaren menade på att arbetet riskerar att bli alltför fastlåst och styrt då värderingar ska definieras, brytas ner till konkreta beteenden och sedan skrivs in på telefonen. Deltagaren hade framförallt använt applikationen för att registrera beteenden som redan hade utförts och inte för att initiera nya beteenden. Deltagaren upplevde att beteendena som definierats i hög grad handlade om de dagliga arbetsuppgifter som utfördes regelbundet även innan studien satte igång. Deltagaren berättade att även om värderingarna inte var definierade tidigare så var det inte svårt att utröna vilka normer som gällde på företaget. Personen menade att ett värderingstänk aldrig hade funnits, men att arbetet ändå styrdes av något som liknade värderingarna. Handlingar som utfördes på ett framgångsrikt sätt och som fick god respons återupprepades, medan beteenden som inte kändes önskvärda antingen försvann, eller modifierades. Personen hävdade att den platta organisationen samt storleken på företaget bidrog till detta.

#### **4.3.3 Deltagare 2 i experimentgruppen**

Deltagare 2 i experimentgruppen ansåg att Viary tillförde mycket i det fortsatta arbetet med värderingar. Deltagaren menar att värderingarna blev mer konkreta då de bröts ner till beteenden och skrevs in i telefonen. Deltagaren berättade också att användandet av Viary hade gjort att värderingarna kändes mer aktiva i medvetandet, även då applikationen inte användes och att det bland annat ledde till att deltagaren i vissa situationer handlade mer i linje med företagets värderingar. Detta eftersom applikationen gjorde att deltagaren generellt tänkte mer på värderingarna, men också för att vissa definierade beteenden berörde väldigt specifika situationer som deltagaren hamnade i på jobbet och då kom att tänka på beteendet i applikationen. Arbetet med värderingarna hade också känts genuint enligt deltagaren, vilket berodde dels på att värderingarna togs fram gemensamt, men också för att beteenden som angivits i Viary var självvalda. Personen uttryckte en förståelse för deltagare 1 i



experimentgruppen kring dennes tankar om att värderingsarbete på detta sätt tenderar att bli fastlåst och styrt, men att Viary samtidigt kan motverka detta genom att beteenden som anges i applikationen är självvalda samt att det finns en flexibilitet och ett självbestämmande kring tillägget av nya beteenden samt borttagandet av beteenden som av någon anledning inte känns användbara.

På frågan varför deltagaren har gjort fler beteenden som samtidigt känns i linje med företagets värderingar svarar personen att det är relativt lätt att utföra något som är enligt värderingarna eftersom de finns konkretiserade i form av beteenden i Viary och att applikationen bland annat på grund av historikfunktionen verkade förstärkande i sig. Deltagaren menar också att beteenden som personen sedan tidigare gjorde och som låg i linje med företagets värderingar kändes mer meningsfulla då de kunde knytas till en definierad värdering i Viary.

Deltagaren upplevde en förstärkande effekt av att få bocka av utförda beteenden i Viary. Personen gav förslag på fler belöningssystem som skulle kunna utvecklas i Viary, t.ex. att historiken över utförda beteenden kan visualiseras i ett övergripande diagram samt att historiken över de egna utförda beteenden kan jämföras mot gruppens medelvärde.

En följd av utbildningen samt användandet av Viary är att personen känner att denne har blivit bättre på att fatta självständiga beslut, vilket var en av företagets värderingar. Deltagaren sade sig vilja fortsätta använda applikationen även efter studiens slut och även privat som ett verktyg för sina personliga värderingar. Deltagaren ansåg att Viary öppnade för ett kreativt tänkande kring värderingar.

#### **4.3.4 Deltagare 1, jämförelsegrupp**

Deltagare 1 i jämförelsegruppen hävdade att diskussionen kring värderingarna var extremt givande och något som företaget upplevde väldigt positivt. Personen menade att diskussionen var över förväntan och att det ledde till att värderingarna blev mer konkreta. Emellertid påpekade deltagaren att värderingarna försvann från medvetandet redan efter en dag och att det hade behövts något som kunde göra att personen påmindes om värderingarna. Deltagaren ansåg också att diskussionen var alltför kort och att det också bidrog till att värderingarna inte fick något djupare fäste.

#### **4.3.5 Deltagare 2, jämförelsegrupp**

Deltagare 2 i jämförelsegruppen tyckte att diskussionen kring värderingarna var väldigt värdefull eftersom det var något som aldrig formulerats explicit eller konkretiserats tidigare. Deltagaren ansåg att värderingsdiskussionen hjälpte till att ge ett tydligare grepp om värderingarna. Deltagaren upplevde sig bli uppmuntrad under diskussionen att vara respektfull och inkluderande gentemot tidningens läsare. Detta gjorde att personen utförde beteenden i det området och då känt konkret att denne handlat i linje med företagets värderingar. Vad det gäller de övriga tre värderingarna som definierats hade deltagaren inte några konkreta exempel beteenden kopplade till dem och tyckte också att vissa av värderingarna inte gick att bryta ner i konkreta beteenden. Anledningen till att den förstnämnda värderingen gick att efterleva, var för att beteenden sedan tidigare hade funnits där och då värderingen definierades sattes beteendet in i det sammanhanget. Deltagaren såg värderingarna som något slags regler för hur man bör bete sig, vilket denne ansåg vara positivt. Vidare menade deltagaren att det har känts som att en utveckling skett mot mer självständighet där chefen inte behöver inkluderas i alla beslut. Deltagaren tror att diskussionen kring värderingarna kan ha spelat en viss roll i detta avseende, även om det var en process som påbörjats tidigare.

## 5. ANALYS

Deltagarnas resultat från framförallt de kvalitativa intervjuerna ger underlag för ett analysarbete med utgångspunkt från den teoretiska referensramen. För att lättare hålla isär deltagarna kommer deltagare 1 i experimentgruppen hädanefter att omnämnas som EX1, deltagare 2 i experimentgruppen EX2, deltagare 1 i jämförelsegruppen JÄ1 och deltagare 2 i jämförelsegruppen JÄ2.

### *5.1 Värderingar på företaget generellt*

Trots att värderingsarbetet på tidningsförlaget endast pågick i två veckor så kan vissa mönster och strukturer som nämns i tidigare forskning kring värderingar påvisas. Företaget som studerades var ett litet företag med en platt organisation. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar på att dessa typer av organisationsformer oftare använder sig av ett värdebaserat ledarskap där det handlar om att skapa en vision som bygger på värden. Samtliga deltagare i studien sade sig finna ett stort värde i arbetet med värderingarna. EX1 hävdade att tankar kring värderingar aldrig hade funnits innan de definierades inför studien, men att handlingar ändå styrdes av något som liknade värderingarna. Schein (2004:16) menar på att värderingar som omsätts till konkreta beteenden och som gång på gång visar på lyckade resultat, befästs i organisationen och blir en viktig del i organisationskulturen. Detta stämde överens med det som EX1 berättade om att handlingar som utfördes på ett framgångsrikt sätt och som fick god respons återupprepades, medan beteenden som inte kändes önskvärda antingen försvann, eller modifierades.

Bruzelius och Skärvad (2000:322) menar på att gemensamma värderingar, grundade i företagets strategi kan fungera som en vägledning i processer kring beslutsfattande och därmed minska behovet av styrning och övervakning. Både EX2 och JÄ2 hävdade att sedan studien startade så har fler beslut självständiga beslut tagits. EX2 ansåg att detta var en följd av utbildningen samt användandet av Viary, medan JÄ2 trodde att en sådan process hade påbörjats tidigare hos personen men att diskussionen kring värderingarna kan ha spelat en viss roll i detta avseende. I Cordialstudien (2005:36) dras slutsatsen att företag ser möjligheten att använda värderingar i den direkta, externa marknadskommunikationen samt för att skapa en identitet. Det

sistnämnda var något som deltagarna också nämnde i intervjun då de berättade att värderingsarbetet kändes viktigt för att lyfta fram viktiga aspekter i vad företaget står för.

### ***5.2 Diskussionen kring värderingarna på företaget***

Diskussionen och framtagandet av värderingarna på företaget utfördes enligt Philipsons (2004:142) rekommenderade metoder för att ta fram värderingar på ett företag. Deltagarna i studien angav att en känsla av ansvar och gemenskap upplevdes under arbetet med värderingarna, vilket är i enlighet med vad O'Reilly (1989:9-25) hävdar. O'Reilly menar att en känsla av ansvar och lojalitet ofta visar sig då både ledning och medarbetarna är med i processen att ta fram värderingarna.

### ***5.3 Experimentgruppen***

I Cordialstudien (2005:40) gör man gällande att övergripande och generella värderingar som inte går att omsätta i beteenden, lätt riskerar att bli till floskler. Man menar i studien att utmaningen är att bryta ner de gemensamma värderingarna till konkreta handlingar. Cordialstudien (ibid.) anger hinder för värderingsarbetet, men saknar konkreta lösningar för hur dessa hinder ska överbryggas. Till experimentgruppen gavs därför en utbildning kring värderingar och beteenden samt Iphoneapplikationen Viary. Konceptet som applikationen bygger på har tagits fram av författaren till aktuell studie i samarbete med John Airaksinen, projektledare i Psykologifabriken.

Eftersom problemen med värderingsarbete finns dokumenterade i forskning, men däremot inte lösningarna på dessa, har tanken med applikationen varit att arbeta undersökande och försöka bryta ny mark. Det är också skälet till att denna studie utformades som en första pilotstudie i mindre skala. Det gör också att resultaten blir svårare att analysera utifrån en teoretisk referensram. En del av resultaten kan ändå analyseras utifrån den tidigare presenterade teoridelen.

I Cordialstudien (2005:42) anser man att värderingar som inte är definierade på ett genuint sätt gör att det blir svårt att ändra på beteendemönstret hos medarbetarna,

vilket gör att man riskerar att inte uppnå de positiva effekter man strävar efter. Självskattningsformulären visar att EX1 upplevde att värderingsarbetet inte var lika genuint som EX2 (en 4:a mot en 6:a på en sjugradig skala där 1 anger "inte alls genuint" och 7 anger "väldigt genuint"). Detta skulle eventuellt kunna ha gett den konsekvensen att EX1 kände ett motstånd till att använda Viary och därmed inte upplevde värderingsarbetet lika positivt som sin kollega. EX1 skulle också kunna ha känt av de negativa effekterna av värderingsarbetet som bl.a. Alvesson beskriver (2007:205). Alvesson hävdar att organisationskultur tenderar att låsa fast människor vid vissa ideal och föreställningar (ibid.). EX1 menade just på att Viary bidrog till detta. Emellertid upplevde EX2 ingenting av detta, utan menade tvärtom att Viary hjälpte till att inte hamna i dessa fällor genom sin flexibilitet och upplevelsen av självbestämmande som den ger. I detta avseende kan utbildningen kring värderingar och beteenden spela stor roll, då EX2 tycktes se värderingar på ett helt annat sätt än EX1. EX2 verkade se värderingar som ett nätverk av innebörder som vägledare, snarare än som en yttre kraft samt att dessa innebörder är processuella och situationsberoende, inte en fast essens, något som Alvesson (2001:300) menar på är en viktig princip för att kunna använda värderingar och kultur som styrmedel.

O'Reilly (1989:9-25) hävdar att omfattande belöningsystem spelar en viktig roll i arbetet med värderingar och för att guida önskvärt beteende. EX2 menade på att det fanns en förstärkande effekt av att få bocka av utförda beteenden i Viary. EX2 gav också förslag på hur fler belöningsystem skulle kunna integreras i Viary. I jämförelse med de andra deltagarna i studien utförde också EX2 flest beteenden som låg i linje med företagets värderingar (mellan 11 och 15 gånger). Detta skulle kunna stödja O'Reillys teori kring belöningsystemets inverkan på värderingsarbetet.

#### ***5.4 Jämförelsegruppen***

I Cordialstudien (2005:21) anser man att en öppen och levande diskussion om värderingarna är viktiga principer för ett lyckat värderingsarbete (2005:21). Både JÄ1 och JÄ2 verkade se många positiva effekter av diskussionen kring värderingarna. JÄ1 och JÄ2 upplevde båda att värderingarna blev mer konkreta. Emellertid pekade JÄ1 på att värderingarna försvann snabbt. Cordialstudien anser att ett lyckat

värderingsarbete kräver att det bedrivs kontinuerligt (2005:21). JÄ2 rapporterade att en av de fyra värderingarna var lätt att efterleva, vilket berodde på att värderingen gick att omsätta till konkreta beteenden. I Cordials studie (2005:8) har författarna dragit slutsatsen att värderingar möter risken att bli för generella och abstrakta. Nyttan uppstår då värderingar går att omsätta till konkreta beteenden. JÄ2 hade svårare att uttrycka de andra värderingarna i beteenden och menade också att de var svårare att efterleva, vilket skulle kunna stödja teorin kring vikten av att lyckas omsätta värderingar till konkreta handlingar.

### 5.5 Sammanfattning

EX1	EX2	JÄ1	JÄ2
<p>Intressant att testa Viary. Kändes lite fastlåst och mekaniskt att bryta ner värderingar till konkreta beteenden och sedan sätta siffror på dem. Kändes inte helt naturligt.</p> <p>Använde Viary för att registrera redan utförda beteenden. Beteenden som bröts ner i Viary handlade om dagliga arbetsuppgifter som utfördes även innan Viary börjades användas.</p>	<p>Viary tillförde mycket efter att diskussionen kring värderingarna hade skett. Värderingarna blev mer konkreta genom att bryta ner dem till konkreta beteenden. Värderingarna kändes mer aktiva i medvetandet genom att de fanns på Iphone, även då applikationen inte startades.</p> <p>Fler självständiga beslut har tagits under dessa två veckor. Berodde på utbildningen samt Viary.</p> <p>Viary hjälpte till att göra värderingsarbetet genuint genom att beteenden kan tas bort och läggas till fritt. Även den gemensamma diskussionen bidrog till detta.</p> <p>Finns en förstärkande effekt av att bocka av utförda beteenden i Viary.</p> <p>Viary öppnade för ett kreativt tänkande kring värderingsarbetet.</p>	<p>Värderingarna blev mer konkreta genom diskussionen kring värderingarna. Diskussionen gav mycket.</p> <p>Företagets värderingar försvann snabbt från medvetandet, redan efter en dag.</p> <p>Diskussionen kring värderingarna var alldeles för kort och gjorde att de inte fick något djupare fäste.</p>	<p>Värderingarna blev mer konkreta genom diskussionen kring värderingarna. Diskussionen var värdefull eftersom detta aldrig hade gjorts tidigare.</p> <p>Diskussionen hjälpte till att få ett tydligare grepp om värderingarna.</p> <p>Fler självständiga beslut har tagits under dessa två veckor. Berodde på att en sådan process hade påbörjats tidigare. Diskussionen kring värderingarna kan också ha spelat roll i detta.</p> <p>En av de fyra värderingarna var lätt att efterleva. Berodde på att den värderingen gick att omsätta till konkreta beteenden.</p>

I tabellen ovan visas en sammanfattande redogörelse för vad försöksdeltagarna svarade under gruppintervjun. De båda deltagarna i jämförelsegruppen ansåg att diskussionen kring värderingarna var värdefull och hjälpte till att göra värderingarna mer konkreta. Med andra ord bidrog diskussionen i sig till en effekt. Däremot visar både JÄ1 och JÄ2 svårigheter med det fortsatta värderingsarbetet. JÄ1 menade att värderingarna redan efter en dag försvann från medvetandet medan JÄ2 sade sig ha svårigheter med att efterleva tre av de fyra värderingarna som företaget gemensamt kom fram till. EX2 tyckte också att diskussionen kring värderingarna var värdefull och påpekade samtidigt att Viary var ett bra hjälpmedel för att det fortsatta arbetet med värderingarna. EX2 ansåg att Viary hade hjälpt till att göra värderingarna mer konkreta genom att de bröts ner till konkreta beteenden. Viary hade också gjort att värderingarna kändes mer aktiva i medvetandet och att Viary hade hjälpt till att göra arbetet med värderingarna mer genuint. EX2 hade också utfört flest beteenden som låg i linje med företagens värderingar. EX1 menade att Viary gjorde att värderingsarbetet kändes fastlåst och mekaniskt. EX1 angav också att Viary framförallt hade använts för att registrera beteenden som utförts och inte för att initiera nya beteenden, vilket inte är tanken med Viarys funktion.

## 6. SLUTSATS

Som nämnts i tidigare metoddel är det svårt att dra generella slutsatser utifrån studiens utfall. Dels p.g.a. av att ingen slumpmässig fördelning av deltagarna har skett, dels p.g.a. att ovidkommande variabler inte kan uteslutas. Den mest centrala är företagets organisatoriska utseende. Detta är en faktor som troligen har en betydande påverkan på hur värderingsarbetet fungerar på företag.

Självskattningsformuläret som användes för resultatinsamlingen var ett sätt att få ett kvantitativt mått på upplevelser, tankar och beteenden som senare kunde jämföras mot en annan, liknande grupp. Emellertid fanns ett problem då antalet deltagare i studien var för få för att kunna ge pålitliga resultat. Av den anledningen följdes skattningsformulären upp av en kvalitativ intervju, där deltagarna diskuterade kring frågorna i formuläret. Syftet var bl.a. att få en djupare förståelse för varför deltagarna hade svarat så som de gjorde i skattningsformuläret och på så sätt ändå kunna få resultat där konklusioner kan dras ifrån.

En slutsats som kan dras utifrån resultaten av studien är att utbildningen som gavs till deltagarna i experimentgruppen samt användandet av Viary skulle kunna vara ett hjälpmedel till att överbrygga de hinder som presenterats i tidigare forskning kring värderingar. EX2 ger stöd till slutsatsen. Deltagarens svar på den kvalitativa intervjun tyder på att grundmekanismerna som Viary försöker att fånga också upplevs av personen. För EX2 har Viary hjälpt till att översätta värderingar till konkreta beteenden, hålla värderingarna mer aktivt i medvetandet, fått arbetet med värderingar att kännas genuint samt att utföra fler beteenden enligt företagets värderingar.

Det är också viktigt att påpeka att diskussionen kring samt framtagandet av värderingarna verkar ha gett en effekt i sig. Det påpekas av de båda deltagarna i jämförelsegruppen samt av EX2. Emellertid anger JÄ2 brister i att prata om värderingar och sedan inte ha något incitament som gör att värderingarna påminns om med jämna mellanrum. JÄ1 angav visserligen att värderingarna fanns aktiva i medvetandet relativt ofta, men uppvisade samtidigt svårigheter i att översätta vissa av företagets värderingar till konkreta beteenden. Hur mycket diskussionen påverkade



EX2s resultat är svårt att avgöra, men verkar ha gett något slags positiv effekt i arbetet med värderingar.

Frågeställningen som angavs i inledningen bör besvaras var för sig enligt de fyra delar som den var uppbyggd av:

*kan användandet av Viary tillsammans med en kort utbildning på en timme kring värderingar och beteenden få en grupp anställda att:*

*i) översätta företagets värderingar till konkreta beteenden:*

Både EX1 och EX2 angav att de var lättare att översätta företagets värderingar till konkreta beteenden. Detta var något som också upplevdes av JÄ1 och JÄ2. Emellertid visade JÄ2 svårigheter med detta då frågan kom på tal under den kvalitativa intervjun. Resultaten tyder på att Viary kan ge något slags stöd i detta, men diskussionen kring värderingarna verkar ha gett en effekt i sig.

*ii) tänka mer på företagets värderingar:*

EX2 skattade högst på denna fråga på självskattningsformuläret. EX2 menade att företagets värderingar blev mer aktiva i medvetandet genom att de fanns på Iphone och hela tiden fanns tillgängliga för personen. JÄ1 påstod att värderingarna försvann från medvetandet redan efter en dag. Detta betyder att resultaten indikerar på att Viary kan fungera som ett hjälpmedel i detta avseende.

*iii) känna mer genuinitet kring arbetet med värderingar:*

Att tillsammans prata om värderingarna verkar ha gett en effekt i sig för känslan av genuinitet kring värderingsarbetet. Både JÄ1 och JÄ2 upplevde detta. EX1 tyckte att värderingsarbetet kändes ganska fastlåst och mekaniskt, medan EX2 menade att Viary faktiskt hjälpte till att göra värderingsarbetet mer genuint p.g.a. att alla beteenden är självvalda. Resultaten visar att Viary påverkar upplevelsen av genuinitet åt båda hållen. En bärande punkt i denna fråga skulle kunna vara hur EX1 och EX2 uppfattade applikationens funktioner och utbildningen om värderingar.

*iiii) utföra fler beteenden enligt företagets värderingar:*

Resultaten visar att den största skillnaden mellan experimentgruppen och jämförelsegruppen var på frågan hur många beteenden som har utförts som ligger i

linje med företagets värderingar. Experimentgruppen hade utfört i genomsnitt 8 beteenden och jämförelsegruppen 3. EX2 upplevde en förstärkande effekt av att få bocka av utförda beteenden i Viary vilket skulle kunna ligga till grund för den stora skillnaden. Dessutom var det lättare att leva enligt företagets värderingar då dessa fanns som konkreta beteenden. Resultaten indikerar att Viary kan fungera som ett hjälpmedel för att få anställda leva enligt företagets värderingar.

### ***6.1 Avslutande diskussion***

Syftet med studien var att undersöka om Viary tillsammans med en kort utbildning på en timme kring värderingar och beteenden kan ge effekt på de svårigheter som har nämnts i tidigare forskning kring värderingar. Dock bör det påpekas att detta endast var tänkt som en första pilotstudie för att få en indikation på om Viary överhuvudtaget kan vara hjälpsamt. Med tanke på det minimala implementerandet av kunskap, endast en timmes utbildning på ett företag som tidigare aldrig arbetat med sina värderingar, är resultaten, framförallt de kvalitativa, väldigt lovande och uppmuntrar till vidareutveckling av applikationen samt fler studier. Värt att ha i åtanke är också att deltagarna i experimentgruppen inte blev tillsagda att använda Viary ett visst antal gånger, utan endast när de kände för det. Resultatet från EX2 visar att applikationen kan vara tillräckligt förstärkande för att man som medarbetare på ett företag självmant och genuint kan arbeta med företagets värderingar och dessutom uppleva det som belönande.

Det får också anses vara anmärkningsvärt att studien indikerar att Viary kan vara till hjälp för att komma till rätta med samtliga av de fyra stora problem i värderingsarbetet som identifierats i tidigare forskning. Att använda hjälpmedel för att höja kvalitén i bl.a. arbetet med värderingar skulle kunna vara något som efterfrågas redan nu. Befintlig forskning på värderingsarbete visar att problem och hinder finns. Viary, är ett tekniskt hjälpmedel som kan spridas till många anställda och hela tiden finns tillgängligt för användaren skulle kunna vara ett verktyg för att hjälpa till i det arbetet.

## ***6.2 Förslag till fortsatt forskning***

EX1 uppfattades, utifrån intervjun, använda Viary på fel sätt då applikationen endast användes för att registrera beteenden som redan hade utförts och inte för att initiera nya beteenden. Detta skulle kunna ha att göra med att personen upplevde att arbetet med Viary gjorde att värderingsarbetet kändes styrt och fastlåst och därför upplevde ett motstånd mot att använda applikationen. Detta kan vara en anledning till att deltagaren inte upplevde att Viary var hjälpsam i arbetet med värderingarna. Det kan tänkas att utbildningen som gavs till experimentgruppen uppfattades bättre av EX2. Att ta reda på om förståelsen av utbildningens innehåll skulle kunna fungera som en modererande faktor till utfallet av Viary är en fråga som skulle kunna undersökas i en vidare studie.

Det kan också tänkas vara en viss typ av människor som drar mest nytta av Viarys funktioner. Att undersöka vilka egenskaper dessa personer har skulle kunna vara en annan intressant aspekt att undersöka. T.ex. skulle ålder eller teknisk färdighet kunna tänkas vara variabler som spelar roll i hur stor effekt Viary skulle kunna ge. Att undersöka detta skulle kunna bidra till bättre möjligheter att hjälpa de som inte drar så stor nytta av Viary. Kanske är det så att vissa funktioner måste läggas till i Viary eller att utbildningens innehåll måste ändras en aning.

Aktuell studie gjordes på ett litet företag med en platt organisation. Huruvida Viary som hjälpmedel i värderingsarbetet på större företag skulle fungera är intressant att spekulera i. Å ena sidan finns säkerligen mer resurser tillägnat värderingsarbetet, å andra sidan kan en mer hierarkiskt styrd organisation ha problem med denna typ av flexibilitet kring vad människor ska utföra för beteenden.

Större studier där en slumpmässig fördelning av deltagarna har gjorts på fler företag med olika organisatoriskt utseende bör genomföras för att kunna dra generella slutsatser.

## 7. REFERENSLISTA

- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999) "Understanding Research on Values in Business - A level of Analysis Framework". *Business & Society*. September, Vol. 38, No. 3, 326-387.
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi
- Alvesson, M. (2007) Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt? I Alvesson, M., & Svenningsson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*, 179-209. Lund: Studentlitteratur.
- Apple Inc. (2010) *iPhone*  
<http://www.apple.com/iphone> (2010-05-25)
- Argyris, S., & Schön, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison- Wesley.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Barber, B. (1983) *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick: Rutgers UP.
- Bem, D. J. (1967) "Self-perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena." *Psychological Review*. Vol.74, 183-200.
- Boyd, D., & Begley, T. (2002) "Moving Corporate Culture Beyond the Executive Suite" *Corporate Governance*, Vol 2, No 1, 13-20.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P-H. (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Collins, J., & Porras, J. (2005) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Cordial Business Advisers AB (2005) *Värden och värderingar*  
<http://www.cordial.se/pdf/cordialstudien2005.pdf> (2010-04-02 kl 09:56)

Dahl, J. (2009) *The Art and Science of Valuing in Psychotherapy: Helping Clients Discover, Explore, and Commit to Valued Action Using Acceptance and Commitment Therapy*, Oakland: New Harbinger Publications, Inc.

Danielsson, C. (2002) *Kulturkraft – en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur* Uppsala: Konsultförlaget

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE Publications.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kabanoff, B., & Daily, J. (2002) "Espoused values in organisations." *Australian Journal of Management*. Vol.27, 89-104.

Kärreman, D., & Rennstam, J. (2007) Styrning - beteenden, resultat och normer. I Alvesson, M., & Svenningsson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*, 179-209. Lund: Studentlitteratur.

Laird, J. D. (2007). *Feelings: The Perceptions of Self*. New York: Oxford University Press.

Lönnroth, L. (2000) *Option på framtiden: den värderingsstyrda ekonomin*. Stockholm: Svenska förlag.

Mattila, M. (2008) "Values in Organizations: Difficult to Understand, Impossible to Internalize?" *Social Responsibility Journal*. Vol. 4. No. 1/2, 24-33.

Meglino, B., Ravlin, E., & Adkins, C. (1989) "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes." *Journal of Applied Psychology*. Vol 74, No 3, 424-432.

Nazir, A. (2005) "Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks." *Vikalpa*, July-September, Vol 30, No 3, 39-51.

Nemeth, C. (1997) "Managing Innovation: When Less is More" *California Management Review*, Fall Vol 40, No 1, 59-74.

O'Reilly, C. (1989) "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations." *California Management Review*, Vol 31, No 4, 9-25.

O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991) "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal*, Vol 34, No 3, 457-516.

Philipson, S. (2004) *Etik och företagskultur: att styra med hjälp av värden*. Lund: Studentlitteratur.

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco

Thornbury, J. (2003) "Creating a Living Culture: The Challenges for Business Leaders" *Corporate Governance*. Vol 3, No 2, 68-79.

Verplanken, B. (2004) "Value Congruence and Job Satisfaction Among Nurses: A Human Relations Perspective." *International Journal of Nursing Studies*, Vol 41, 599-605.

# Bilaga 1

## **Värdering 1: Vara folkbildande och kunskapsorienterad**

### Beteenden:

- Låt en expert granska en text
- Läs en artikel eller ett nyhetsbrev ur ditt bevakningsområde
- Ta en 10 min paus och läs på Wikipedia om något ämne som du bara är nyfiken på

## **Värdering 2: Vara inkluderande och visa respekt för läsare och medarbetare**

### Beteenden:

- Kolla igenom svårare termer och se om de kan bytas eller förklaras
- Be en utomstående provläsa en text
- Lägg till ett konkret exempel till ett abstrakt resonemang
- Facebooka och Twittra om andras alster
- Svara på ett läsarmejl
- Fatta ett beslut och ge ett besked om en artikelidé
- Svara respektfullt på ett kritiskt läsarmejl
- Facebooka och Twittra om det nya numret
- Facebooka och Twittra från ett evenemang
- Bjud in en forskare eller frilansare på lunch/fika/möte
- Skicka ett mejl och visa uppskattning för någon som bidragit till tidningen
- Skicka ut en förfrågan på Facebook och Twitter om ämnen som läsarna önskar i tidningen

## **Värdering 3: Känna trygghet att själv fatta beslut**

### Beteenden:

- Uppmärksamma en kollega på något självständigt beslut som blivit bra
- Ge ett konkret förslag till förändring när det är något du inte nöjd med det
- Beställ en artikel utan att kalla in ett möte
- Fatta beslut om prenumerationsärende
- Tänk efter när du senast fattade ett beslut självständigt och det blivit bra

## **Värdering 4: Känna och förmedla entusiasm och intresse**

### Beteenden:

- Kolla igenom senaste numret av tidningen skicka ett mejl och visa uppskattning för någon som bidragit till tidningen
- Skicka ett förslag till förbättring och betona att det är förslag och uppmärksamma något positivt
- Tipsa kompisar på Facebook om en artikel som är bra

## Bilaga 2

**1. Hur tycker du att det är att översätta företagets värderingar till konkreta beteenden? Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt svårt" till "Väldig lätt".**

1. Väldigt svårt
- 2.
- 3.
4. Varken svårt eller lätt
- 5.
- 6.
7. Väldigt lätt

**2. Jämfört med innan den 3/5, hur tycker du att det är att översätta företagets värderingar till konkreta beteenden idag? Skatta på en sjugradig skala från "väldigt mycket svårare" till "väldigt mycket lättare".**

1. Väldigt mycket svårare
- 2.
- 3.
4. Varken svårare eller lättare
- 5.
- 6.
7. Väldigt mycket lättare

**3. Ungefär hur ofta har du tänkt på företagets värderingar under de senaste de två veckorna?**

- 0 gånger
- 1 till 5 gånger
- 6 till 10 gånger
- 11 till 15 gånger
- 16 till 20 gånger
- 21 till 25 gånger
- Mer än 25 gånger

**4. Jämfört med innan den 3/5, hur mycket tänker du på företagets värderingar idag. Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt mycket mindre" till "Väldigt mycket mer".**

1. Väldigt mycket mindre
- 2.
- 3.
4. Varken mindre eller mer
- 5.
- 6.
7. Väldigt mycket mer



**5. Hur genuint har arbetet med företagets värderingar känts under de två senaste två veckorna? Skatta på en sjugradig skala från "Inte alls genuint" till "Väldigt genuint".**

1. Inte alls genuint
- 2.
- 3.
4. Varken eller
- 5.
- 6.
7. Väldigt genuint

**6. Jämfört med innan den 3/5, hur genuint tycker du att arbetet med företagets värderingar känns idag? Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt mycket mindre genuint" till "Väldigt mycket mer genuint".**

1. Väldigt mycket mindre genuint
- 2.
- 3.
4. Varken mindre eller mer genuint
- 5.
- 6.
7. Väldigt mycket mer genuint

**7. Ungefär hur många gånger har du gjort något och samtidigt känt att det ligger i linje med företagets värderingar under de senaste de två veckorna?**

- 0 gånger
- 1 till 5 gånger
- 6 till 10 gånger
- 11 till 15 gånger
- 16 till 20 gånger
- 21 till 25 gånger
- Mer än 25 gånger

**8. Jämfört med innan den 3/5, hur många beteenden gör du som du samtidigt känner ligger i linje med företagets värderingar idag? Skatta på en sjugradig skala från "Väldigt mycket färre" till "Väldigt mycket fler".**

1. Väldigt mycket färre
- 2.
- 3.
4. Varken färre eller fler
- 5.
- 6.
7. Väldigt mycket fler

## Bilaga 3

1. vara flexibel
2. ha en hög anpassningsförmåga
3. ha en hög grad av stabilitet
4. vara förutsägbar
5. vara innovativ
6. snabbt ta tillvara på möjligheter
7. vara villig att experimentera
8. vara risktagande
9. vara försiktig
10. ha en hög grad av självstyrande
11. vara regelstyrd
12. vara analytisk
13. lägga stor vikt vid detaljer
14. vara noggrann
15. ha en hög grad av lagarbete
16. fritt dela med sig av information
17. vara engagerad
18. vara prestigelös
19. vara rättvis
20. visa respekt för andra
21. vara tolerant
22. vara informell
23. vara lättsam
24. vara lugn
25. agera stödjande mot andra
26. vara aggressiv
27. vara beslutsam
28. vara handlingskraftig
29. vara initiativtagande
30. vara reflekterande
31. vara prestationsorienterad
32. vara krävande
33. vara individuellt ansvarstagande
34. ha höga prestationsförväntningar
35. sträva efter personlig utveckling
36. ha en hög grad av integritet
37. känna delaktighet
38. uppmuntra och berömma goda prestationer
39. undvika konflikter
40. konfrontera konflikter direkt
41. vara öppen för nya idéer
42. försöka passa in i gruppen
43. samarbeta
44. vara entusiastisk
45. känna trygghet att själv fatta beslut
46. vara kunskapsorienterad
47. ha kvalitetsfokus
48. vara kundorienterad
49. vara kritisk
50. vara socialt ansvarstagande
51. vara resultatfokuserad
52. ha en klar vägledande filosofi
53. vara tävlingsinriktad
54. vara organiserad