



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

GLÄDJE – är det samma för alla?

En studie om värdeord och värderingar

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 17

Kandidatuppsats
Författare: Karin Adolfsson 920831-3826
Helena Fredling 900303-1086
Handledare: Freddy Hällsten

Sammanfattning

Syftet med studien var att beskriva och analysera ledningens och medarbetarnas syn på värderingsfrågor och företagskulturen i en större organisation. Vi ville undersöka hur väl ledningsgruppens syn överensstämmer med medarbetarnas, studien utgår alltså från ledningsgruppens perspektiv. Vi använde oss av kvantitativ och kvalitativ metod i studien. För att inhämta vårt empiriska material genomförde vi semistrukturerade intervjuer samt en enkätundersökning. Enkäten besvarades av 99 respondenter och våra intervjupersoner bestod av personalchef, butikschef och handlaren (ägaren).

Det insamlade materialet har analyserat utifrån tidigare forskning och de teorier som återfinns inom ämnet från bland annat; Schein, Kunda, Alvesson och Engquist. Vi har i vår studie kommit fram till att både medarbetare och ledning tycker att värdeord är viktigt. Det är dock svårt att mäta värdeordens effekt i organisationen, men att en av framgångsfaktorerna för att lyckas med att implementera värdeord är kommunikation från ledning till medarbetare. Speciellt svårt med kommunikationen kan det vara i en organisation med hög personalomsättning och många deltidsanställda, likt den organisation vi undersöker, och att det behövs ett frekvent arbete med värdeord för att de skall antas av dess medlemmar. Vi såg även att det var de mest branschspecifika värdeorden som kom till störst uttryck hos medarbetarna, trots ett gediget arbete av ledningsgruppen för att göra samtliga ord lika relevanta.

Nyckelord: kultur, företagskultur, värdeord, värderingar, antaganden, normer, kommunikation

Förord

Vi vill passa på att rikta ett stort tack till de personer som hjälpt till att göra denna studie möjlig.

Först och främst ett stort tack till ledningsgruppen och de anställda på ICA Maxi. Vi är mycket tacksamma över att vi fått utföra vår studie hos er och att ni ställt upp med er tid.

Vi vill även tacka vår handledare Freddy Hällsten för de idéer och den vägledning vi har fått under hela uppsatsprocessen.

Karin Adolfsson och Helena Fredling

Introduktion	5
1 Problematisering	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Forskningsfrågor och syfte.....	7
1.4 Empiriskt fokus.....	7
1.5 Relevans.....	8
1.6 Tidigare forskning.....	8
2 Teoretisk referensram.....	10
2.1 Inledning	10
2.2 Kultur	10
2.2.1 Makro- och Mikrokultur.....	11
2.3 Företagskultur	12
2.3.1 Antaganden.....	13
2.3.2 Värderingar.....	13
2.3.3 Normer	14
2.4 Ledarens roll	14
2.5 Kommunikation mellan ledning och anställda	15
2.6 Sammanfattning	16
3 Metod	18
3.1 Forskningsfrågor och syfte.....	18
3.2 Metodval.....	18
3.3 Datamängd och urval	19
3.4 Tillvägagångssätt.....	20
3.5 Utdrag från våra exempelfrågor.....	22
3.6 Etik	22
3.7 Validitet och reliabilitet	23
3.7.1 Validitet	23
3.7.2 Reliabilitet.....	23
3.8 Begränsningar	24
4 Resultat.....	26
4.1 Företagspresentation	26
4.2 Ledningsgruppens uppfattning	27
4.3 Medarbetarnas uppfattning.....	33
4.4 Återkoppling med ledningsgruppen, respons på medarbetarnas svar.....	37
5 Analys	39
5.1 Empirisk analys	39
5.2 Teoretiskt perspektiv på kultur	41
5.2.1 Kommunikation mellan ledning och medarbetare.....	42
5.2.2. Kundfokus och Kvalitet	44
6 Slutsats.....	47
6.1 Svar på forskningsfrågorna	47
6.2 Vad ger vi till ICA Maxi?	48
6.3 Vad är vårt bidrag till teorin	49
6.4 Diskussion och fortsatt forskning	50
6.5 Avslutningsvis	51
7 Referenser	53
Bilagor.....	55

Introduktion

Att arbeta med kultur och värderingsfrågor i företag är något som vi anser är otroligt intressant och även något som vi själva sett blir viktigare och viktigare för de företag som vi tidigare arbetat på eller arbetar på idag. Vårt syfte med studien var att få en inblick i både de anställdas och ledningens syn på värdeord, värderingar och företagskultur samt att pröva överensstämmandet mellan ledning och personal. Med den utgångspunkten har vi valt att utföra vår studie i en verksamhet med hög personalomsättning och många deltidsanställda. Vi tror att i och med detta skapas nya utmaningar för organisationen när de vill nå ut med sitt budskap från ledning till personal. Studien kommer därför att utföras i en ICA Maxi butik, där de har uttryckliga värderingar och värdeord och anser sig själva arbeta aktivt med dem vilket gör organisationen relevant för vår studie.

1 Problematisering

I kapitlet nedan börjar vi med en bakgrund till vår studie, därefter följer en problemdiskussion som leder fram till våra forskningsfrågor och vårt syfte med denna studie. Slutligen följer empiriskt fokus, relevans och ett delkapitel om tidigare forskning.

1.1 Bakgrund

En av oss har arbetat i organisationen och på nära håll upplevt arbetet kring värdeord och värderingar. I samtal med kollegor har det framkommit att företagets arbete med värdeorden inte alltid har varit tydligt och enkelt att ta till sig. Det var i denna skillnad som tanken om att genomföra en djupare studie inom området väcktes och vi såg en chans att studera detta vidare. Med hjälp av intervjuer med utvalda personer i ledningsgruppen samt en enkätundersökning hos de övriga anställda ville vi studera hur väl deras syn på värderingar och företagskultur överensstämmer.

Företagskultur och värderingsfrågor är områden som är väl studerade och åsikterna kring dess nytta går isär. Kritiker menar att kultur uppstår när människor interagerar med varandra och således kommer att finnas oavsett påverkan från den högsta hierarkin (Alvesson, 2015). Andra menar att med hjälp av t.ex. värdeord kan organisationen skapa en företagskultur alternativt påverka den kultur som redan finns i organisationen (Schein, 2017).

1.2 Problemdiskussion

Värdeord kan vara ett hjälpmedel för att skapa en företagskultur som bygger på gemensamma värderingar vilket i sin tur leder till att personal får en gemensam grund och agerar på ett sådant sätt som arbetsgivaren vill av naturlig kraft (Pascale & Athos, 1982). Kulturstyrning genom värdeord kan å andra sidan anses meningslös och kraftlös om vi istället ser kultur som icke påverkingsbar och något som "bara är vad den är" och därav är mindre mottaglig för interventioner (Meek, 1988).

Hur ska ledningen kunna nå ut till alla i företaget med sina värdeord och värderingar om de nu beslutat att de ska finnas? Företag har ofta några nyckelord som t.ex. innovation, kundnytta och glädje, men frågan är hur många anställda som tänker på värdeorden i sitt dagliga arbete (Alvesson, 2015). I organisationer med en högre personalomsättning och/eller en hög andel deltidsanställda ökar utmaningarna i att kommunicera värdeorden från ledning till anställd. Vår studie kommer att utföras hos en organisation med relativt hög personalomsättning (38 procent) och många deltidsanställda (87 procent) och som arbetar aktivt med värdeord för

att skapa en gemensam värdegrund bland de anställda. Förklaringen till de ovan nämnda siffrorna återfinns längre fram i kapitel 4.1. Vår uppfattning är att de flesta teorierna bygger på att organisationens medlemmar befinner sig på samma plats under arbetsdagen. Vi tycker därför att det är intressant att studera en organisation som inte faller inom ramarna för de teorier som finns och studera de utmaningar som kommer i samband med hög personalomsättning och många deltidsanställda. Vi kommer därför pröva överensstämmandet mellan ledningsgrupp och medarbetare när det kommer till värdeord och dess inverkan på företagskulturen.

1.3 Forskningsfrågor och syfte

Syftet är att beskriva och analysera ledningens och medarbetarnas syn på värderingsfrågor och företagskulturen i en medelstor organisation.

Forskningsfrågor:

- Vilka är ledningens värdeord?
- Hur kommer dessa värdeord till uttryck hos medarbetarna?

1.4 Empiriskt fokus

För att undersöka det här har vi valt att utföra både en kvalitativ och en kvantitativ studie på en av de största ICA Maxi butikerna i Sverige. Vi kommer att hålla enskilda intervjuer med tre personer ur ledningsgruppen för att sedan genomföra en enkätundersökning bland medarbetarna i organisationen, slutligen kommer vi genomföra en gruppintervju med våra tre intervjupersoner. Studien utgår från bilden som ledningsgruppen har för att sedan studera om medarbetarna upplever kulturen och värderingarna på samma sätt. Därefter diskuterar vi utfallet av enkäten med ledningsgruppen. Anledningen till att studien utgår från just den här butiken är då de påstår sig ha uttryckliga värderingar som presenteras tydligt. Vi prövar alltså överensstämmelsen mellan ledning och medarbetare med fokus på värdeord och värderingsfrågor med utgångspunkt ur ledningsgruppens synvinkel, då vi finner denna vinkling mest intressant.

1.5 Relevans

Hur värdeord kan användas i en organisation för att skapa en värdegrund som dess medlemmar sedan bör agera utifrån är något vi finner mycket relevant och intressant. Även hur en ledare eller ledningsgrupp kan påverka hur värdeorden antas av organisationens medlemmar är något som det finns olika svar på. För organisationer är alternativen många om man vill stärka sin kultur genom värderingar och vi anser att detta område kan utvecklas genom ytterligare studier.

Vid ökat fokus på värderingar och kultur ökar också möjligheten till kulturstyrning, men om arbetstagarna inte upplever värderingarna på samma sätt som ledningen kan det vara svårt att få dem motiverade (Grey, 2009).

1.6 Tidigare forskning

Ämnet företagskultur är brett och kan förklaras med hjälp av bl.a. ekonomi, sociologi och psykologi och eftersom företagskultur innehåller så många delar är det svårdefinierat och det är just detta som bidrar till det allt mer ökade intresset för att studera ämnet (Ashkanasy, Peterson och Wilderom, 2011). Det är idag viktigare för många att dela sin identitet med sin arbetsgivare och företagen försöker attrahera personal med sin identitet (Dutton, Dukerich och Harquail, 1994). Ett företag kan skapa sig en identitet på många olika sätt, bl.a. genom värdeord, slogans och olika typer av ageranden och beslut (Kunda, 2006).

Användandet av värdeord anser Alvesson (2015) inte fyller någon större funktion då dessa kan vara svåra att tyda för medarbetarna. Om ett företag lyckas med att förmedla sina värdeord till medarbetarna på ett bra sätt, krävs det dock att medarbetarna verkligen tror på värdeorden och de värderingar de står för om man vill kunna övertyga människor utanför företaget om att det verkligen är företagets identitet (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Utmaningarna med företagskultur ligger i att övertyga både medarbetarna, men även den externa publiken om att kulturen är mer än bara uttalade önskemål (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

Personalen kan använda företagets värderingar för att fatta beslut å företagets vägnar (Bang, 1999). Det finns många exempel på där företag har bestämt ett antal värdeord och de anställda känner sig tvingade att följa dessa, vilket leder till att motstånd kan skapas och en negativ företagskultur byggs upp (Bang, 1999). För att medarbetare och ledningen ska ha samma syn

på innebörden och betydelsen av värdeorden krävs god kommunikation sinsemellan och det kan man skapa med hjälp av en kommunikationsplan (Nilsson, Nilsson och Pettersson, 2014). Det krävs även att ledarna lyssnar på eventuellt motstånd och är öppna för att själva förändras (Engquist, 2013).

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel presenterar vi de teorier som vi kommer att ta stöd från i vår kommande analys. Dessa delar vi upp i delkapitel om kultur, makro- och mikrokultur, företagskultur, antaganden, värderingar, normer, ledarens roll, kommunikation mellan ledning och anställda och avslutningsvis knyter vi ihop säcken och förklarar de viktigaste delar vi tar med oss vidare till analysen.

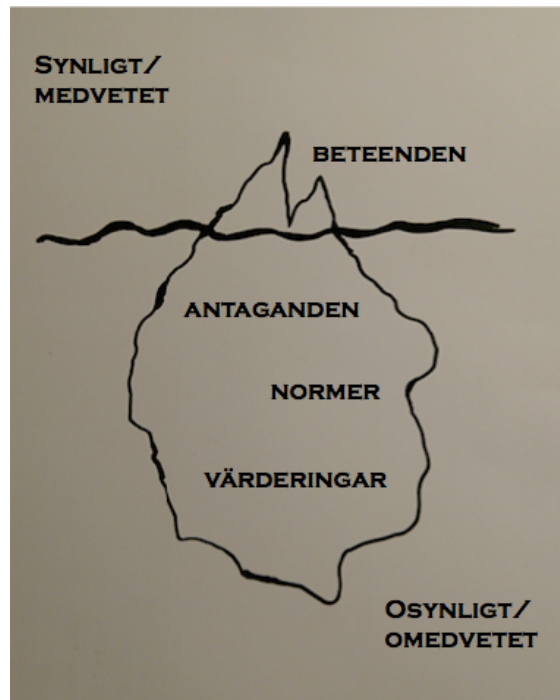
2.1 Inledning

Vår teoretiska referensram beskriver de teorier, begrepp och litteratur vi har använt oss av i den här uppsatsen. Den första delen avser kultur i stort och vad kultur består av där vi har utgått från Edward T. Halls (1976) teori om kultur som han visualiserar i form av ett isberg. Därefter följer ett avsnitt om makro-mikronivåer i kultur för att demonstrera skillnader och likheter mellan kultur i stort och företagskultur (Schein, 2017). Efter det följer ett fördjupande kapitel om företagskultur, vad vi behöver veta om en organisation för att kunna förutspå dess kultur samt hur den kan förändras i samband med att organisationen förändras (Schein, 2017).

Vidare går vi in närmare på de begrepp som kulturen bygger på; antaganden, normer och värderingar (Hall, 1990). Varje begrepp förklaras utifrån tidigare litteratur inom ämnet för att vår definition av begreppen ska vara tydlig under resterande delen av uppsatsen. Därefter följer ett kapitel om ledarens roll för arbete med värderingsfrågor och företagskultur och vidare ett kapitel om kommunikation mellan ledare och medarbetare. Avslutningsvis presenterar vi de delar av litteraturen som har varit mest relevanta för vår fortsatta analys.

2.2 Kultur

Kultur möter vi överallt i våra liv, i alla åldrar och överallt i världen. Det är något som kan vara svårt att beskriva och det upplevs på olika sätt. Edward T. Hall skapade 1976 en teori om kultur likt ett isberg, där bara den översta toppen syns av vad som faktiskt tillsammans kallas för kultur. Han menar att kultur är något så komplext att det är svårt att beskriva eftersom vårt språk är alltför begränsande (Hall, 1976). Även om Hall (1976) beskriver kultur ur ett helhetsperspektiv har hans teori appliceras på olika typer av kultur, däribland företagskultur, vilket är det vi kommer att fokusera på i studien. Han menar att det som är synligt är det som vi är medvetna om och det som är osynligt är det omedvetna som antaganden, värderingar och normer och detta visualiseras genom ett isberg, där det bara är en liten del som är synlig och den stora massan finns gömd under ytan (Hall, 1976).



Edward T. Halls isbergmodell (bild ritad av författarna)

Hall (1990) beskriver även att det finns två typer av kultur antingen “high context” eller “low context”. I en “high context”-kultur tar man sin kultur och de normer den för med för givet, vilket kan skapa stora problem för människor som inte är vana vid denna typ av kultur och i en “low context”-kultur tas väldigt lite för givet och nästan allt ges en tydlig förklaring vilket minimerar missförstånd för de som ej är vana vid kulturen (Hall, 1990).

2.2.1 Makro- och Mikrokultur

Kultur är en makrokultur medan företagskultur är en mikrokultur. Varje mikrokultur är inkapslad i den rådande makrokultur vilket innebär att en företagskultur som inte är anpassad till kulturen i samhället inte kommer att få genomslagskraft och fungera, den kommer alltså inte antas av företagets medlemmar. (Schein, 2017) Ledaren behöver därför fundera på hur de normer och värderingar de bestämmer för ett företag sammanfaller med samhällets övriga värderingar och normer.

Makrokultur innefattar ett större område till exempel ett land eller annat geografiskt område, det ska dock förtydligas att det inte finns en makrokultur som gäller överallt. Det innebär att företag har olika möjligheter för sin företagskultur beroende på var i världen företaget befinner sig. Det grundaren av kulturen behöver vara medveten om är att det är kultur som skapas oavsett om det är den uttryckliga anledningen till förändring av, eller användandet av

till exempel värdeord, antaganden och normer (Schein, 2017).

2.3 Företagskultur

Företagskultur kan te sig på olika sätt beroende på den organisation vi befinner oss i. Schein menar att för att kunna göra generella antaganden om en företagskultur behöver vi veta företagets storlek, ålder och underliggande teknologi då alla dessa faktorer spelar en viktig roll i varför en kultur blir som den blir (Schein, 2017). Ett mindre företag kan fungera effektivt med en kultur medan densamma kultur inte skulle fungera för ett företag som är större och har fler anställda där man till exempel aldrig träffar den högsta chefen eller arbetar på olika orter (Schein, 2017).

I takt med att företag förändras genom till exempel tillväxt, fusioner osv kommer också kulturen förändras då alla människor har sin egna världsbild och sina egna antaganden om omvärlden, det innebär att vi ser samma saker på olika sätt. Det innebär att företag i samband med att de förändras också behöver ta ett beslut kring vilken företagskultur de vill ha och hur den ska skapas. (Schein, 2017)

Schein har en uppfattning om att företagskultur kan skapas, förändras och påverkas, något som Chris Grey (2009) har en lite annorlunda syn på. Han menar att företagskultur är en strategi från ledningen för att implementera deras uppfattningar och mål av hur organisationen ska se ut (Grey, 2009). Med den teori anses ledningen stå ovanför och manipulera företagskulturen, snarare än att vara en del av den (Grey, 2009).

Företagskultur kan beskrivas som ett framgångskoncept när man granskar företag med en stark företagskultur som har lyckats, men det är svårt att mäta hur stor påverkan den egentligen har haft på företagets framgång (Schein, 2017). Det kan också ses som ett medel för den högsta hierarkin att kontrollera och styra de anställda, en del av kritiken av företagskultur som styrmedel menar att syftet med den är att få anställda att agera utifrån ledningens mål medan den enskilde medarbetaren tror att den är ens egna mål (Kunda, 2006). Det skapas en normativ kontroll som är enklare för företaget att genomföra då motståndet från de anställda minskar eller uteblir, en anledning till det ökande intresset för denna kontroll kan vara att byråkratiseringen har ökat eller att det framstår som mer humant (Kunda, 2006).

En sammanfattning av vad kultur är kan enligt Schein (2017) förklaras med följande citat: *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems that has worked well enough to be considered valid and is passed on to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*.

2.3.1 Antaganden

Antaganden är djupt rotade hos människor och det är något som inte kan ändras (Bang, 1999). Det genererar olika sätt att lösa problem och är något som varje människa gör på sitt egna sätt. Man använder antaganden för att finna lösningar på enkla överlevnadsproblem i externa omgivningar och vid integrationsproblem, men det växer med tiden till att bli självklara (Bang, 1999). För att en organisation ska kunna fungera krävs antaganden och det är även detta som är grunden till kultur. Alla antaganden man gör är omedvetna handlingar som samtidigt har ett väldigt starkt inflytande (Bang, 1999).

2.3.2 Värderingar

Värderingar handlar om hur man hanterar olika situationer och vilket förhållningssätt man har till situationen. Det handlar även om vad som är rätt och fel, vilket uppförande man ska ha och huruvida någon ska belönas eller bestraffas. Till skillnad från antaganden så är värderingar inte bara att man agerar utan hur man agerar. Ett företags värderingar kan användas av personalen för att fatta beslut å företagets vägnar då man kan härleda det till vad företaget står för och vilka värderingar det har (Bang, 1999). Det kan även ses som det medvetna och omedvetna hos människor och kallas då för “förfäktade värderingar” och “bruksteorier” (Bang, 1999). De förfäktade värderingarna i ett företag är ofta de som ses som företagets målsättningar och visioner och som de anställda ska tro på. Bruksteorierna är istället hur man agerar vilket görs omedvetet (Bang, 1999). Det finns enligt Bang (1999) många exempel på där företag har bestämt ett antal värdeord och de anställda känner sig tvingade att följa dessa, vilket leder till att motstånd kan skapas och en negativ företagskultur byggs upp. Det är något som hade kunnat förhindras om de anställda hade fått vara med i processen att finna de förfäktade värderingarna och tillsammans göra dessa till bruksteorier (Bang, 1999). Ett annat problem med värdeord är att det är alltför ofta oklara och svåra att tyda och det gör att det ifrågasätter sin egen relevans (Alvesson, 2015).

2.3.3 Normer

Normer är så nära lagar vi kan komma utanför rättssystemet och är vad människor förväntas att göra i en situation. Det är även de förväntningar som finns på ens beteende. Normer kan vara uttalade eller inte, men vi belönar eller bestraffar personer om de inte följer dem (Bang, 1999). Det kan skapa problem på t.ex. företag med nyanställda som har svårt att ta sig in i gruppen då det finns normer som inte är uttalade, men som alla anställda ändå följer (Bang, 1999). Normerna som finns blir tillslut regler för olika beteenden, vilket också gör att det inom ett större företag kan det finns olika normer på olika avdelningar. Det är viktigt med dessa skillnader, men ställer även ett större krav på ledarna att kunna förstå och hjälpa till att utveckla dessa existerande normer.

2.4 Ledarens roll

Ledaren har ett stort ansvar att kunna samla sina anställda och få dem att arbeta mot samma mål. Enligt Schein (2017) är ledaren den personen som kan påverka företagskulturen allra mest och då på fem olika sätt:

- Att tydligt visa vilka värderingar som är viktiga och som de anställda bör fokusera på samt att på olika sätt mäta och belöna beteenden som stärker de uttalade värderingarna
- Hantera kriser och problem i organisationen som uppstår och genom deras agerande visa exempel på de normer som ska finnas i organisationen
- Vara en god förebild och försöka vägleda och träna sina anställda genom att agera utefter värderingarna i deras närhet
- Fördela belöningar och kritik till de anställda med värderingarna som underlag
- Redan vid anställning tydligt förmedla de värderingar och den kultur som ledarna vill ska finnas i organisationen

Även Gary Yukl (2012) anser att en ledare kan förändra organisationskulturen, men då genom två bredare perspektiv. Det ena handlar om ledarskapsbeteende där man tydligt ska visa och informera om de värderingar och normer som finns och vara en förebild för sina anställda. Även här diskuteras betydelsen av att ledarna agerar enligt organisationens värderingar vid kriser. Den andra delen handlar om att utforma program, system och strukturer för att lättare kunna implementera värderingarna hos samtliga anställda (Yukl, 2012).

Mats Alvesson (2015) menar att fokus inte ska hamna på ledaren utan istället på de anställda och deras reaktioner på ledarens handlingar. Människor reagerar olika på olika typer av

ledarskap och det är i dessa reaktioner som grunden till kulturen ligger. Vissa anser ledaren som kunnig och rak i sin kommunikation och någon annan anser att samma person är en översittare. En ledare som passar in med den övriga organisationen är oftast mer omtyckt vilket gör att många ledare omedvetet försöker följa den företagskultur som existerar istället för att försöka skapa en ny (Alvesson, 2015). Det finns även specifika kulturer för olika branscher, yrken eller avdelningar vilket gör att ledaren snarare är en del av kulturen än står utanför den och på så sätt har en mycket mindre påverkan än andra teoretiker beskriver (Alvesson, 2015).

2.5 Kommunikation mellan ledning och anställda

För att ledningen ska nå ut med den kultur och de värderingar de önskar till alla medarbetare och organisationen krävs god kommunikation sinsemellan. Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att den interna kommunikationen inom en organisation är av stor vikt för att kunna få en extern publik att uppfatta organisationen på det sätt som ledningen önskar. För att kunna förmedla en bild av sitt företag behöver de anställda först och främst dela och tro på samma bild, t.ex. genom att använda värdeord, då det annars är i princip omöjligt att övertyga personer utanför företaget om att företaget t.ex. är en attraktiv arbetsgivare eller ständigt arbetar med hållbarhetsfrågor (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

För att det ska vara möjligt att ändra andra människors uppfattningar och attityder till att passa organisationens måste ledaren skapa ett klimat som genomsyras av frihet (Engquist, 2013). Det kan skapas genom att tillåta sina medarbetare att; få tala om olikheterna i värderingarna, medarbetarna känner sig bekräftade, de får ta del av ett nyanserat informationsutbyte samt att även ledaren visar att hen är villig att förändra och utveckla sina egna uppfattningar (Engquist, 2013). Om inte alla dessa förutsättningar finns är risken stor att medarbetarna inte är öppna för en förändring och att det känns tvingande och intresset för förändringarna försvinner (Engquist, 2013).

Enligt Nilsson, Nilsson och Pettersson (2014) bör alla förändringar inom en organisation ske i tre steg. Om en organisation t.ex. vill förändra kulturen och värderingsfrågorna ska dessa först identifieras för att sedan tydligt visa på hur kulturen borde se ut och analysera vad det är som skiljer nuläget från det önskade läget (Nilsson, Nilsson och Pettersson, 2014). Därefter görs en strategi för att nå målet och slutligen en kommunikationsplan för hur organisationen ska lyckas nå ut till alla medarbetare med samma information (Nilsson, Nilsson och Pettersson,

2014). I kommunikationsplanen måste en analys göras för att se om det är vissa medarbetare som måste få informationen till sig på ett annorlunda sätt än övriga gruppen, om det finns vissa som behöver extra stöd eller hur ledningen ska bearbeta de som redan från början motsätter sig förändringar (Nilsson, Nilsson och Pettersson, 2014).

Likt Engquist (2013) beskriver att medarbetarna måste känna frihet, menar även Nilsson, Nilsson och Pettersson (2014) att om personer upplever att sin handlings- och åsiktsfrihet är hotad kan dessa bli defensiva vilket leder till stora svårigheter att lyssna och förändras. För att som ledare kunna nå ut till alla är det viktigt att lyssna och försöka förstå det eventuella motstånd som de möter och att hela tiden under en förändringsprocess informera och ha en öppen kommunikation med sina medarbetare (Nilsson, Nilsson och Pettersson, 2014).

2.6 Sammanfattning

Kultur skapas när människor interagerar med varandra, det skiljer sig mellan den synliga kulturen samt den kulturen vi inte kan se som består av de antaganden, normer och värderingar som en organisation eller ett land lever efter (Hall, 1990). Det finns skillnader mellan den rådande makrokultur som har sina egna antaganden, värderingar och normer medan en mikrokultur behöver befinna sig inom den, men kan ta sig andra uttryck (Schein, 2017). Det är viktigt att som ledaren vara medveten om att det är kultur ledningen bygger oavsett om det är avsiktligt eller ej (Schein, 2017).

För att analysera resultatet från vår fallstudie kommer vi ta med oss att alla anställda går in med egna värderingar, normer och antaganden vid en anställning och att det därefter behöver anpassas till företagskulturen med hjälp av olika aktiviteter, att alla människor har sina egna världsbilder och därmed ser på samma sak på olika sätt. Ledarens roll när en organisation ska bygga eller förändra en kultur är viktig och ledaren behöver vara medveten om att det är kultur som skapas oavsett om det är den uttryckliga önskan. Det finns en poäng i att förstå kulturens beståndsdelar för att sedan försöka förändra den, men då också vara medveten om att det är just det organisationen gör.

För att kunna skapa förändring i en organisation krävs god kommunikation mellan ledningen och dess medarbetare. Planer för hur denna kommunikation ska se ut måste arbetas fram innan förändringsarbetet startar och ledarna måste vara öppna för motstånd och även för att själva förändras (Engquist, 2013). Att kommunikation spelar en stor del i hur väl ett förändringsarbete lyckas är något vi kommer att ta med oss fortsatt i studien.

Definitionerna vi tar med oss vidare; värderingar och värdeord

Värderingarna beskriver alltså hur vi människor hanterar och förhåller oss till olika situationer. Hur vi ska bete oss och vad som belönas eller bestraffas (Bang, 1999). Det är användbart för företag på så sätt att om personalen är medvetna om företagets värderingar och agerar efter dessa så säkrar företaget att personalen också fattar beslut som ligger i linje med vad företaget vill (Bang, 1999). Vidare i uppsatsen använder vi oss av ordet värderingar och syftar då på de "förfäktade värderingarna" som många gånger är företagets mål och visioner och de värderingar som de vill att de anställda ska ta till sig och tro på (Bang, 1999).

Värdeord används i vissa organisationer för att implementera de förfäktade värderingarna (Bang, 1999). Många teoretiker såsom till exempel Bang (1999) använder värdeord och värderingar som beskrivande av samma sak eller att dessa. Vidare i uppsatsen använder vi värdeord och menar då att värdeorden används som ett kommunikationsverktyg för organisationens värderingar (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

3 Metod

Vårt metodkapitel ska förklara val av metod, datamängd och urval och tillvägagångssättet gällande vår studie. Därefter följer delkapitel om etik, validitet, reliabilitet och slutligen begränsningar.

3.1 Forskningsfrågor och syfte

Utifrån vårt uttalade syfte att beskriva och analysera ledningen och medarbetarnas syn på värderingsfrågor och företagskulturen i en medelstor organisation har vi valt att hålla intervjuer samt utföra en enkätundersökning. Vårt val av metoder kommer även att hjälpa oss att svara på våra forskningsfrågor om vilka som är ledningens värdeord och hur dessa värdeord kommer till uttryck hos medarbetarna?

3.2 Metodval

Vi har valt att göra en fallstudie på en ICA Maxi butik. För att få en så bred informationsinsamling som möjligt har vi genomfört intervjuer, enkätundersökningar samt inhämtat kompletterande information om företaget.

Intervjuerna har genomförts med personalchefen, butikschefen och handlaren (ägaren) för att få deras bild av företagskultur och värderingsfrågorna lite mer målande än vad en enkätundersökning ger. Vi genomförde kvalitativa intervjuer med frågor som innehåller en låg grad av strukturering, det gjorde vi för att vi ville ge intervjupersonerna en större möjlighet att beskriva situationer och tankesätt utifrån sin egna bakgrund (Patel & Davidsson, 2011). Personerna från ledningsgruppen har valt att vara anonyma och därför kommer en samlad bild av de tre intervjuerna att återges i kapitel fyra där de benämns som "ledningsgruppens syn".

Vi valde att genomföra intervjuerna med ledningen på plats hos ICA Maxi och även att spela in hela intervjuerna för att sedan transkribera dessa. Vi valde att spela in och transkribera materialet för att det skall finnas som grund till studiens resultat och vara möjligt att använda som underliggande argument för vår slutsats (Patel & Davidsson, 2011). Inför intervjuerna reflekterade vi huruvida inspelningarna skulle hämma intervjupersonerna, men det upplevdes inte som ett problem när intervjuerna väl började. Som tidigare nämnt hade en av oss varit anställd i butiken och detta kan ha varit en bidragande effekt till att samtalet flöt på naturligt.

Enkätundersökningen var ett attitydformulär som delvis bestod av skalfrågor från ett till sex, vi har valt att använda oss av sex grader för att det inte ska finnas en medelpunkt men, samtidigt möjlighet för besvararen att vara mer specifik än om det endast funnits fyra grader. Enkät- och intervjufrågorna i sin helhet återfinns som bilaga ett och två.

Slutligen genomförde vi en återkopplingsintervju med de tre intervjupersonerna, men denna gång som gruppintervju för att få deras åsikter och tankar kring resultatet av medarbetarnas enkät. Vi valde att gå tillbaka till ledningen då vi var intresserade av deras perspektiv på skillnaderna och likheterna som framkommer av intervjuerna och resultaten. Vi valde att intervjua dem i grupp vid det här tillfället för att skapa en mer öppen diskussion och ansåg att samtalet skulle flyta enklare. Då samtliga personer från ledningsgruppen arbetat tillsammans i många år och känner varandra väl var vi övertygade att de fortsatt skulle prata fritt även samlade i en grupp och utan att bli påverkade av varandras åsikter.

Vi stod inledningsvis och valde mellan att i sista återkopplingen utgå från medarbetarnas perspektiv eller ledarnas perspektiv. Frågan om en återkopplingsintervju gick ut till både medarbetare och ledningsgrupp. Ledningsgruppen var den grupp som visade mest intresse och vi har därför valt deras perspektiv.

3.3 Datamängd och urval

Totalt finns det per 2017-04-12, 235 stycken anställda i denna butik och vi har valt att dela in dem i två grupper: ledningen tillsammans med de avdelningsansvariga samt övriga anställda. Den första gruppen består av ca 15 personer och den andra gruppen består av ca 200 personer. Företaget uppskattar ett bortfallet på ca 20 personer som består av föräldralediga, sjukskrivna och tjänstlediga. Samtliga siffror är inhämtade från butiken genom kontakt med en person från administrationen.

Vi valde att börja med tre stycken enskilda intervjuer med butikschef, handlaren och personalchef. För att nå ut till de övriga anställda skickade vi ut en enkät via företagets interna onlineplattform där vi hade en förhoppning om en svarsfrekvens om ca 50 procent, vilket innebär ungefär 100 svar från de övriga anställda. Vi tror att med dessa urval får vi en så rättvisande bild som möjligt av företaget och de anställdas åsikter. Enkäten är inte skickad till avdelningsansvarig då de är tänkta att agera som ambassadörer för ledningens arbete med värdeord och värderingar. De har därför en större insikt i arbetet kring värdeord och en

närmare dialog med ledningsgruppen och på grund av det ansåg vi att de inte skulle delta i enkäten då det skulle ge ett missvisande resultat.

3.4 Tillvägagångssätt

Vi valde att börja med tre enskilda intervjuer med personer ur ledningsgruppen; butikschef, personalchef samt handlaren (ägaren). Efter genomförda intervjuer skickade vi ut en enkät till personalen via företagets intranät, vi valde att göra enkätfrågorna tillgängliga online att svara på för att enkäten skulle vara tillgänglig för alla, men också kunna besvaras i lugn och ro. Därefter träffade vi våra intervjupersoner igen, men denna gång i en gruppintervju för att diskutera utfallet av enkäten. Detta är tyngdpunkten av vår studie då vi vill få ledningsgruppens syn på utfallet av enkäten och fortsatt kunna diskutera arbetet kring värdeorden. Inför den avslutande intervjun skickade vi resultatet från enkäten till samtliga intervjupersoner för att de skulle kunna förbereda sig på bästa sätt. Under alla intervjuerna var båda skribenterna till denna uppsats deltagande.

Anledningen till att vi valde att använda oss av en enkätundersökning bland personalen var för att kunna få en högre svarsfrekvens under kortare tid och samtidigt inte störa deras dagliga arbete i för hög grad. Det fanns ja och nej-frågor, skalfrågor samt utrymme för fria kommentarer. Att enbart använda sig av ja och nej-frågor eller liknande ger lätt ett platt resultat och för att vi skulle få ytterligare en nivå på svaren såg vi kommentarsfältet som ett bra komplement.

Personalen var anonym i sina svar under enkätundersökningen för att vi skulle få så ärliga och uppriktiga svar som möjligt och att detta inte skulle påverka arbetstagaren på något sätt gentemot sin arbetsgivare. Vi är medvetna om det fanns en risk att vissa målade upp en inte helt sanningsenlig bild utan utnyttjade tillfället för att visa upp sin frustration på ett sätt som de möjligtvis inte hade gjort om de inte varit anonyma.

Efter att vi samlat in vårt material genomförde vi till att börja med en empirisk analys och sedan en teoretisk analys. Den empiriska analysen bestod av att se likheter och skillnader mellan ledningsgruppens syn, enkätsvaren och kommentarerna från återkopplingssamtalet. I den teoretiska analysen lyfte vi fram de områden från den empiriska analysen som vi ansåg var mest intressanta och jämförde mot teorier.

Hur har vi analyserat vår empiri?

Från de tre enskilda intervjuerna sammanställde vi intervjupersonernas svar för att se likheter och skillnader sinsemellan och för att kunna återkoppla om det var vissa svar som vi ansåg att intervjupersonen kanske hade missuppfattat. Enkäten sammanställdes på ett liknande sätt där vi kunde se de samlade svaren både som procent och antal respondenter. En del frågor från enkäten ställdes även under intervjuerna vilket gav oss vissa tydliga svar om det fanns skillnader mellan deras syn på värdeorden och värderingar i organisationen. Under den återkopplande gruppintervjun fick ledningen ge kommentarer dels på utfallet från enkäten och även på de likheter och skillnader som vi hade upplevt från de tidigare intervjuerna. Den samlade bilden av dessa tre steg av studien användes vidare i analysen.

I analysavsnittet väljer vi att först ha en empirisk analys där vi ser likheter och skillnader mellan intervjuerna, enkäterna och kommentarerna från återkopplingsintervjun med hela ledningsgruppen. Därefter har vi analyserat de likheter och skillnader vi fick från empirin mot teorierna i kapitlet som vi kallar; det teoretiska perspektivet på kulturen. I det teoretiska perspektivet har vi valt att fokusera lite mer på vissa områden som vi ansåg mer intressanta. En del skillnader vi fann mellan medarbetarna och ledningsgruppen kunde vi förklara med hjälp av flera olika teorier, vilket bidrog till att dessa fick ett större fokus i vår analys. Vi gjorde ett aktivt val att välja ut en del fenomen från den empiriska analysen och fokusera mer på dessa i det teoretiska perspektivet.

Ett exempel där vi ställt ett citat från empirin mot teorin:

“Det låter dumt, men jag tror att vi egentligen hade kunnat kasta pil på en ordbok och plockat ut ett antal ord och jobbat med dom. Så tar man bara “vad betyder det här för oss” jag tror att det som är bra är jobbet kring, sen är det lite oväsentligt vilka ord det är. “

- Intervjuperson

som vi analyser mot Mats Alvessons teori om att de faktiska orden som används som värdeord ofta inte är så viktiga.

3.5 Utdrag från våra exempelfrågor

Nedan följer några exempel på intervjufrågor samt enkätfrågor och en komplett sammanställning återfinns som bilagor.

Intervju:

- Vad är bakgrunden till att ni tog fram värdeorden?
- Tror ni att personalen har god kunskap kring värdegrunden?
- Nämns värdeorden redan vid anställningsintervjun alternativt i annonsen?
- I och med att ni har många deltidsanställda, hur anpassar ni kulturarbetet så att det når ut till dem också?

Enkät:

- Känner ni till att ICA Maxis värdeord är “GLÄDJE”?
- Hur ofta diskuterar ni värdeorden på arbetsplatsen?
- Hur väl känner du att du kan påverka arbetet kring värdeorden?
- I vilken grad känner du att du följer företagets värdeord och delar företagets värderingar?

3.6 Etik

Enligt Vetenskapsrådet som är en svensk myndighet specialiserad på bl.a forskning finns det många aspekter av etik. Det handlar om medvetenhet kring hur människor ska agera vid olika situationer, bl.a. vid forskning (Vetenskapsrådet, 2007). Det finns två begrepp som är särskilt viktiga för vår studie, anonymitet som handlar om att man inte ska kunna spåra något material tillbaka till en viss person och konfidentialitet som betyder att inga obehöriga ska kunna ta del av forskningsmaterialet (Vetenskapsrådet, 2007).

Enkäten till medarbetarna är helt frivillig samt anonym och vi har ingen möjlighet att se vilka svar som tillhör vilken person utan allt samlas ihop och redovisas som en helhet. Vi har även frågat ledningsgruppen huruvida de vill vara anonyma och om butiken ska vara anonym, vilket de valde att vara och därför skriver vi “en ICA Maxi butik” och “ledningsgruppens syn”. Det kommer att finnas citat i resultatdelen från intervjuerna, men vi kommer inte att förtydliga från vem av intervjupersonerna detta kommer från och sammanfattningen av intervjuerna kommer presenteras som en helhet för att ge fortsatt anonymitet. När det gäller konfidentialiteten är det enbart vi som utfört studien som har tillgång till det insamlade materialet, vilket vi behandlar med största försiktighet.

3.7 Validitet och reliabilitet

Innebörden av reliabilitet och validitet skiljer sig beroende på om det är en kvantitativ eller kvalitativ studie, i kvalitativ forskning är dessa begrepp mer sammanflätade än i kvalitativ (Patel & Davidsson, 2011). Eftersom vår fallstudie innefattar både en kvantitativ och kvalitativ studie så skiljer sig åtgärderna i diverse undersökning.

3.7.1 Validitet

Validiteten i en kvantitativ studie bygger på att frågorna vi ställer i intervjuer och enkäten är kopplad till den frågeställning och problemdiskussion vi har, att vi genom vår informationsinsamling mäter det som ska vara underlag för att besvara vår frågeställning (Patel & Davidsson, 2011). Enkätfrågorna är välplanerade för att säkerhetsställa att vi i svarsunderlaget fick med oss ett relevant underlag för att besvara vår frågeställning. För att uppnå innehållsvaliditet måste vi göra en logisk analys av innehållet och detta kopplas till den teoretiska referensramen (Patel & Davidsson, 2011). Det är i teorierna vi finner begrepp som sedan används i enkät- och intervjufrågorna. Patel & Davidsson (2011) anser att man fått en god innehållsvaliditet om man besvarar sina frågeställningar genom enkäten och intervjun, något som vi anser att vi kommer att lyckas med.

I en kvalitativ studie genomsyras hela studien av validitet och handlar om huruvida man lyckas med en trovärdig tolkning av resultatet (Patel & Davidsson, 2011). Detta betyder att det inte finns några tydliga regler för att kunna säkerställa validiteten i en kvalitativ studie, men man kan genom att få information från flera olika källor och på flera olika sätt öka validiteten (Patel & Davidsson, 2011). Detta kan ske genom triangulering där datainsamlingen sker från olika håll, likt vår studie med intervjuer, enkät och därefter ett återkopplingssamtal med ledningsgruppen. Vi anser att genom trianguleringen kommer vi uppnå en god validitet.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitetsbegreppet är längre ifrån validitetsbegrepp i en kvantitativ studie än i en kvalitativ studie (Patel & Davidsson, 2011). I enkätundersökningen, den kvantitativa undersökningen har vi arbetat aktivt för att öka vår reliabilitet. Vi frågar bland annat deltagarna om hur länge de har arbetat på arbetsplatsen samt hur ofta de arbetar på företaget, detta för att kunna öka reliabiliteten och minska felvärden genom att vissa deltagare till exempel varit anställda sedan

innan arbetet med värdeorden startades och av den anledningen faller vissa svarsmöjligheter bort för denna grupp vid enskilda frågor (Patel & Davidsson, 2011). Vi anser att om det hade utförts en liknande studie så skulle resultatet förbli detsamma.

Vid en kvalitativ studie så är det viktigt att vi noterar den situation vi befinner oss i som till exempel, i våra första intervjuer med ledningsgruppen är intervjuerna enskilda, men kommer sedan ske gemensamt i grupp. Detta kan innebära att svaren skiljer sig, men vi anser inte att det sänker vår reliabilitet eftersom det är olika situationer (Patel & Davidsson, 2011). Vi deltar även båda två under samtliga intervjuer för att öka reliabiliteten och minska risken för eget tolkande. Efter att intervjuerna är gjorda kommer dessa transkriberas, vi är väl medvetna om att talspråk är svårt att översätta till skriftspråk och är genom hela arbetet kritiska gentemot oss själva och varandra för att undvika att vi påverkar empirin (Patel & Davidson, 2011). Vi anser att det eventuellt är ännu viktigare i vår studie då en av oss har arbetet i butiken vi utför vår studie på och går in i intervjuerna med uppfattningar om intervjupersonerna.

3.8 Begränsningar

De begränsningar vi har valt att göra i denna studie är dels att vi inte kan använda detta som en absolut sanning varken i den specifika butiken, men inte heller i branschen. Som sagt tidigare är alla butiker olika och är under ständig förändring med både personalstyrkan och andra utvecklingsområden. Begränsningar kommer även att uppstå i enkätundersökningarna då denna till stor del består av skalfrågor utan möjlighet för respondenterna att skriva ytterligare reflektioner. Det sätter även press på oss som undersökare att formulera frågorna på ett sådant sätt att de inte kan missuppfattas och kommer att generera svar som antingen kan stödjas eller motsägs av det ledningen säger. Vårt mål med studien är att se huruvida ledningen och personalens bild kring företagskultur och värderingsfrågor överensstämmer eller inte.

Vi har valt att begränsa deltagarna i denna studie då vi antar att övriga i ledningsgruppen samt avdelningsansvariga bör ha samma syn som våra intervjupersoner på arbetet kring värdeorden och värderingarna då många av dessa personer ständigt är närvarande i diskussionerna kring orden samt att de ska agera som ambassadörer för arbetet. Därav har vi skrivit i utskicket att enkäten vänder sig till alla anställda förutom ledningsgrupp och avdelningsansvariga. Utöver dessa försvinner ett antal personer på grund av tjänstledighet, sjukskrivningar och

föräldraledighet. Av den övriga gruppen så försvinner antagligen ytterligare ett antal då enkäten har varit helt frivillig vilket innebär att alla medarbetare inte har valt att delta. Ett fåtal personer ur personalen har arbetat på ICA Maxi sedan innan arbetet kring värdeorden där vi är medvetna om att vi kan få ett lite missvisande svar på när de först fick information om värdeorden.

4 Resultat

I detta kapitel börjar vi med att ge en presentation av företaget där vi utfört vår studie följt av en sammanfattning från intervjuerna. Därefter kommer en sammanställning av utfallet från enkäterna och kommentarerna från återkopplingsamtalet.

4.1 Företagspresentation

ICA Maxi butiken där vi utför vår studie har funnits i över 20 år och drivs av en familj i andra generationen. Högst i hierarkin finns handlarna, vilket är ägarna, därefter en butikschef med underordnade försäljningschefer och avdelningsansvariga. Slutligen finns övriga medarbetare och majoriteten av de anställda arbetar i en av de åtta avdelningar såsom t.ex. frukt & grönt, bageri, kolonial eller kassan. Det sker daglig kontakt mellan personer från ledningsgruppen och de övriga anställda även om inte hela ledningsgruppen alltid är närvarande. Fortsatt följer en närmare beskrivning av några av de uttryck som vi använder med siffror från den specifika butik vi har gjort vår studie på. Siffrorna gällande anställda/anställningar kommer från företaget själva.

Totalt finns 1 637 405 st företag i Sverige per den 3 april 2017. Vår ICA Maxi har en omsättning om 591 775 000 SEK 2015 och 235 anställda. Från deras intervall och uppåt finns 1311 st företag, vi bedömer därför att vi kan klassificera denna ICA Maxi butik som en "medelstor organisation" i Sverige (Creditsafe, 2017-04-03). Vi kan även se att endast 30 av totalt 235 anställda är heltidsanställda vilket ger 87 procent deltidsanställda. Det innebär att majoriteten inte är heltidsanställda och att organisationen har en "hög andel deltidsanställda". Denna butik där vi gör vår studie har även ca 90 nyanställda/avslutade anställningar varje år vilket innebär 38 % i personalomsättning, något som vi räknar som en "hög personalomsättning".

Det är branschspecifikt att ha en större andel deltidsanställda och en hög personalomsättning, det innebär att den unika butiken vi studerar inte har högre andel än branschen, men högre andel än företag generellt. Till exempel är butiken förlagd i en studentstad där elever från universitet arbetar extra under sin studietid, men sen slutar.

4.2 Ledningsgruppens uppfattning

Nedan följer en sammanfattning på samtliga tre intervjuer och de intervjufrågor vi utgick från återfinns i bilaga ett. I kapitlet återfinns citat, men då intervjupersonen har valt att vara anonyma sammanfattas kapitlet nedan gemensamt som "ledningsgruppens syn".

Bakgrund

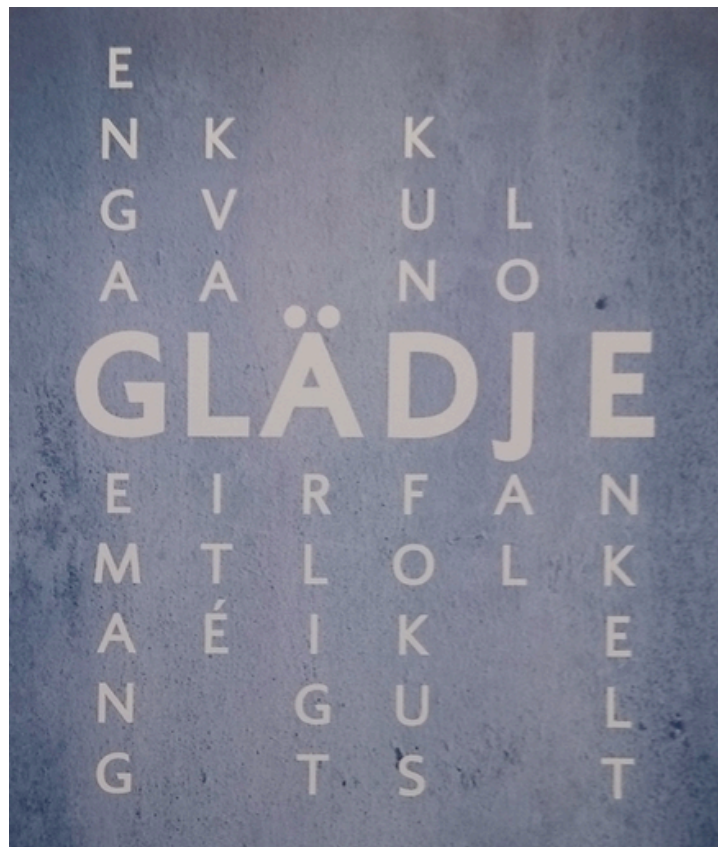
Organisationen hade haft ett starkt fokus på siffror och en av ledningsgruppens medlemmar beskrev anledningen till att arbetet med värdeord startades. Butiken har gått ifrån att vara en mindre butik med begränsade öppettider, med ungefär 200 miljoner kronor i omsättning och mindre än 100 anställda till att idag omsätta över 600 miljoner kronor och ha 235 anställda.

"Vi hade kört ganska många år med fokusering på siffror och var i läget att vi skulle ha en personalchef för första gången, man får tänka på att den här butiken har vuxit från att vara en ganska liten familjebutik till ett stort företag som vi är idag". - Intervjuperson

Det innebar att organisationen stötte på nya problem när det kom till information mellan företagsledning och personal, tidigare hade man inte behövt strukturera informationsflöden på samma sätt då alla träffades och pratade med varandra varje dag.

I och med tillväxten skapades en ny organisationsstruktur, tjänster tillsattes med områdesansvar och det skapades tydligare rutiner för de olika avdelningarna.

Efter att detta arbete var slutfört satte sig ledningsgruppen och började diskutera hur de kan börja arbeta mer med de mjuka värdena i organisationen för att bli en bättre arbetsgivare. De började spåna kring värdeord i ledningsgruppen. Inom ICA var arbetet med värdeord inte påbörjat, det fanns däremot någon ytterligare butik som arbetade med det, men då i betydligt mindre omfattning. Ledningen besökte butiken för att få inspiration, men insåg också att om de skulle arbeta med värdeord så skulle det göras i en större omfattning och mer aktivt. Det var därför svårt för ledningen att få hjälp med hur arbetet för att implementera värdeord skulle gå till då ingen arbetat på ett liknande sätt inom företaget. För att få hjälp kontaktade de ICA skolan som i sin tur kopplade in en extern konsult då kompetensen inte fanns internt. Arbetet med att ta fram värdeorden och bestämma hur de skulle implementera det i organisationen tog ungefär ett år, arbetet startades 2011 och medarbetarna blev delaktiga 2012.



Eget foto efter tillstånd av företaget.

Detta togs sedan vidare till hela personalen som genom stormöten och workshops började att bryta ner grundtanken mer och mer för att sedan ledningsgruppen igen skulle kunna se vad som var viktigaste för majoriteten av medarbetarna. GLÄDJE var huvudordet, och Engagemang, Kvalitet, Ärligt, Kundfokus, Lojal och Enkelt. Däremot fick personalen tillsammans under stormöten fylla orden med betydelsen för dem.

Varje ord bearbetades utifrån tre olika perspektiv; vad betyder det för mig, vad betyder det för kunden och vad betyder det för företaget. Det vidareutvecklades sedan på varje avdelning för att det skulle vara konkret. I början av arbetet med värdeorden insåg ledningen att det kom upp mycket annat i samband med stormöten eller avdelningsmöten, det blev en mötesplats för diskussioner mellan anställda och chefer. Personalen fick en möjlighet att lyfta problem i deras egna vardag eller presentera förslag på hur de skulle arbeta annorlunda för att lösa problemen. Ledningen fick en ny förståelse för sin personal och det började arbeta mot gemensamma mål på ett nytt sätt.

“Det gav lika mycket det som det andra jobbet och där tycker jag att vi satte ett bra arbetssätt för att fånga synpunkter på, som jag tror att vi fortfarande kör. Jag tycker mig se det efter att vi har haft möte med kassan eller någon annan avdelning så finns det alltid en lista efteråt med frågor som dom ville ta upp. Det handlade inte om det vi ville informera om utan det här måste vi titta på för det ligger något i det här frågorna och det har varit en positiv sidoeffekt.” -Intervjuperson

Implementering

Efter att orden var valda, bestämdes det alltså att varje avdelning ska ha ett stormöte per år där alla medarbetare deltar och man går då igenom och arbetar med ett av värdeorden per år.

Första året var det mycket engagemang från de anställda men allt eftersom personalstyrkan har bytts ut har det blivit mer och mer av en utmaning att hålla intresset vid liv. På stormötet diskuterar man fritt vad ordet betyder för en själv och det sker även övningar och små workshops med ordet som underlag. Vissa år har alla medarbetare fått skriva ner på ett vykort ett antal saker som de vill förändra hos sig själv med utgång från ordet. Dessa vykort har därefter satts upp på en vägg så att man kan läsa varandras och samtidigt framåt ge feedback.

Intervjupersonerna uppger att arbetet kring implementeringen var utmanande för alla inblandade då det är svårt att genomföra en förändring samtidigt som arbetet ska fortgå med de vardagliga sysslorna. Därför var det viktigt för ledningsgruppen att hålla sig positiv till förändringen under implementeringen och sprida optimism om att arbetet i slutändan kommer förbättra organisationen för alla anställda. I början upplevde ledningsgruppen att det fanns en viss skepsis från en del av medarbetarna, det fanns de medarbetare som inte ville se en förändring utan fortsätta i samma hjulspår. De förändringar som gjordes var kopplade till de nya diskussioner som uppkommit under stor- och avdelningsmöten. När förändringarna också förenklade befintliga problem var uppfattningen från ledningsgruppen att nästan alla i slutändan verkade positiva till arbetet med värdeorden.

Efter att värdeorden var implementerade hos den befintliga personalstyrkan riktades fokus mot rekryteringsprocessen. Enligt ledningsgruppen nämns värdeorden från början av rekryteringsprocessen, först i jobbbannonserna sedan pratar företaget kring värdeorden, värderingarna och vikten av att stå bakom dem i de fall de vill arbeta på ICA Maxi under anställningsintervjun. Vidare fortsätter arbetet under introduktionen då alla nyanställda ska få en genomgång av sin avdelningschef kring värdeorden samt vilket värdeord det är som företaget arbetar med just detta år. Det finns även information om värdeorden i

personalhandboken som alla anställda får tillgång till genom företagets intranät.

Ledningsgruppen upplever dock att det är en stor utmaning att nå ut till alla anställda, särskilt de som arbetar sällan och de som börjar i nära anslutning till ett avslutat stormöte.

Uppföljning

Ledningsgruppen anser sig arbeta aktivt med uppföljning och introduktion av värdeorden.

Som nyanställd har man under sin provanställning ett antal uppföljningssamtal där fokus är rutiner och säkerhet, men även frågor och feedback kring värdeorden tas upp. Däremot fanns det skilda åsikter inom ledningsgruppen om hur mycket av värderingsarbetet som tas upp samt om man kopplar feedback direkt till värdeorden. Även om alla avdelningsansvariga som håller i dessa uppföljningssamtal ska vara ambassadörer för arbetet kring GLÄDJE så är alla människor olika och vissa är bättre på hårda värden och mätbara resultat medan andra ser mer till de mjuka värdena och fokuserar då mer på värdeorden. Utöver det så var inte alla ansvariga med under tiden som arbetet togs fram vilket gör att de eventuellt inte har samma syn på värdeorden och inte arbetar på samma sätt som övriga. Varje år ska alla anställda tillsammans med sin avdelningschef ha ett medarbetarsamtal något som en av intervjupersonerna beskriver som en utmaning och att det inte alltid sker varje år.

Vid frågan om anställda premieras utifrån sin efterlevnad av värdeorden beskriver ledningsgruppen det som att det tidigare var tydligare beskrivit, både genom att företaget betonade värdeorden mer i samband med att anställda lyftes upp, men också genom den lönepott som fanns inom kollektivavtalet då en del fördelades mellan kollegor som till exempel följer vissa värdeord extra tydligt. Denna ekonomiska ersättning togs dock bort ganska snart då det var svårt att göra en rättvis bedömning, däremot är det mer feedback, beröm och även en del gåvopåsar som ges bort till de anställda. Det finns även "månadens anställd" som lyfts fram och belönas med två biobiljetter efter särskilt väl utfört arbete. Under intervjuerna framkommer det att kopplingen till värdeorden i samband med positiv eller negativ kritik har minskat under den senaste tiden.

Påverkan

Alla intervjupersonerna hade inte varit delaktiga i det arbetet som skedde när värdeorden skulle tas fram. Av de två intervjupersoner som hade deltagit under arbetet fick vi samma bild från de båda intervjuerna.

Personalen var med och tog fram värdeorden, men har inte varit med och utvärderat om orden ska förändras eller tillfrågats om vad de tycker idag. De förändringar som har skett enligt ledningsgruppen och där medarbetarna har kunnat påverka är hur mötena hålls och förslag på förbättringar som kan lämnas direkt på mötena eller till närmaste chef.

Ledningsgruppen hade en uppfattning om att alla kanske inte tycker att detta är ett bra sätt att arbeta på, men samtidigt har de inte fått så mycket negativ feedback på det. Eftersom alla medarbetare var med och tog fram orden, men nu efter några år har stora delar av den personalstyrkan försvunnit och de nya medarbetarna kanske inte känner sig lika involverade och har samma förståelse för arbetet. Däremot är samtliga från ledningsgruppen överens om att de tror att värdeord och värderingar är något som personalen tycker är viktigt och något som kommer bli ännu viktigare framöver. Även det faktum att deras bransch överlag inte har legat i framkant med arbeten kring värderingsfrågor har en del i varför det är en hög personalomsättningen i branschen. En av intervjupersonerna beskriver vikten av värdeorden på så sätt att relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare ska innebära att den utgår från samma värderingar och att arbetstagare till större grad väljer arbetsplats utifrån deras värderingar, att det i vissa fall är viktigare med värderingar och klimat än själva arbetsuppgiften.

På frågan om arbetet med värdeorden har påverkat företagskulturen tycker en av intervjupersonerna att det har det men att det främst märks på kunderna.

“Ja det tycker jag, men jag märker det mer på kundkommentarer för efter att vi införde det har vi fått otroligt mycket beröm för att vi har så trevlig personal och att det är trevlig stämning i butiken. Och det tror jag hänger ihop mycket med det jobbet, men sen är det inte nödvändigtvis kopplat till värdeorden, men att det hänger ihop med det jobbet är tydligt kopplat. Jag har alltid haft väldigt roligt här och haft roliga kollegor att jobba med men jag tror att kunden märker det på ett annat sätt nu. Sen hoppas jag verkligen det är men man vet inte vad som är vetenskap och tro.”- Intervjuperson

Framtid

Företaget har inte gått igenom alla värdeorden under de årliga stormötena, men det framkom under intervjuerna att det ännu inte finns en tydlig plan för hur det kommande arbetet skall se ut när det sker. Under intervjuerna framkom därför istället olika tankar och idéer om hur företaget kan arbeta med värdeorden framöver från de tre intervjupersonerna.

En av intervjupersonerna ansåg att man kan börja om med orden från början en eller flera gånger till, men med en större vikt på GLÄDJE då detta är ett ord som de aldrig borde släppa enligt hen. Däremot ansåg hen att organisation i arbetet borde försöka integrera det psykosociala i värderingsarbetet för att få en mer välmående personalstyrka med minskad sjukfrånvaro och mindre stress. De anställda måste på ett bättre sätt kunna balansera privatliv och arbetsliv för att få ökat välmående. Hur detta arbete skulle se ut fanns ingen tydlig bild av ännu, men något som ledningsgruppen skulle börja titta på i framtiden. Ett annat förslag som kom fram var att behålla orden, men att ändra innebörden av dem då exempelvis “engagemang” inte är samma sak år 2017 som år 2012.

En annan intervjuperson ansåg att företaget borde samla personalen igen och arbeta fram nya ord eller nya sätt att arbeta med värderingsfrågor på och även denna gång ta hjälp av en extern konsult för att se på saker på ett nytt sätt. Hen ansåg även att det är viktigt att titta på de externa faktorerna som t.ex. kunderna för att kunna styra arbetet även utefter dem. Dock var alla eniga om att det kanske blir lite för lång tid mellan mötena, med bara ett om året, och att man borde arbeta mer frekvent med värdeorden. De ansåg även att det blir viktigare att ha tydliga värderingar om organisationen vill profilera sig som en attraktiv arbetsgivare och att arbetet framåt måste bli mer av, vad vill företaget stå för och vilka anställda det vill attrahera på arbetsmarknaden.

Uppfattning om medarbetarnas syn

Samtliga intervjupersoner var eniga om att deras upplevelse är att de flesta i personalstyrkan har kunskap om att värdeordet för butiken är GLÄDJE, de trodde däremot inte att alla vet vilka de övriga orden är. Vad gällde vilka av de övriga orden som vägde tyngst hos personalen gick åsikterna isär, en av intervjupersonerna ansåg att kvalitet eller kundfokus förmodligen var de ord som de anställda associerade butiken och sitt arbete med mest, medan en annan intervjuperson trodde att ärligt var viktigast. Det var istället eniga om att personalen tycker att värderingsarbetet är väldigt viktigt både hos denna ICA butik, men även hos eventuella framtida arbetsgivare.

En gemensam åsikt för intervjupersonerna var att det skett mycket förändringar i verksamheten det senaste vilket lett till att arbetet med värdeorden inte fått samma fokus och att personalen därmed förmodligen har en sämre kunskap kring det nu. Ledningsgruppen

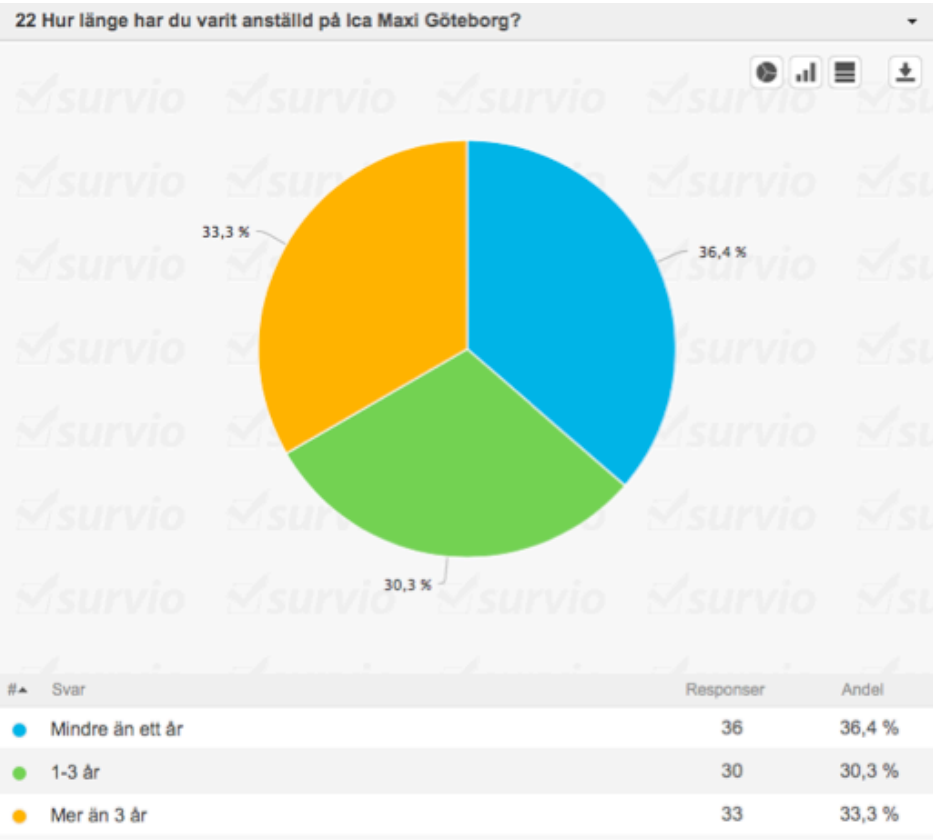
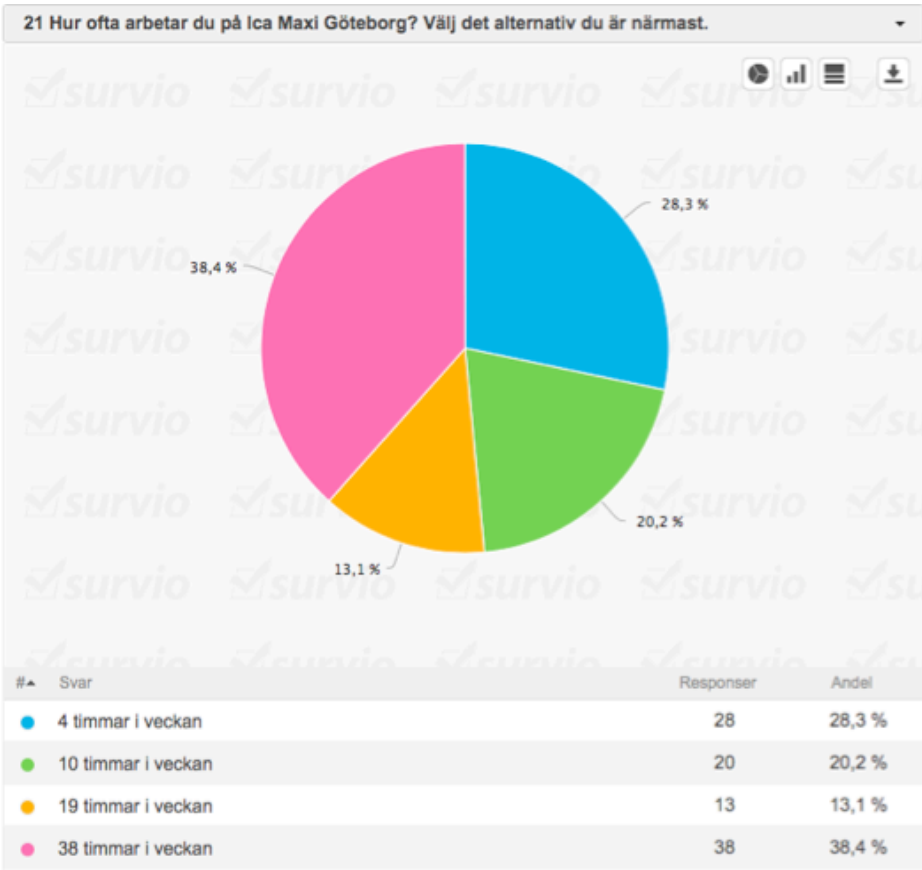
upplever trots detta en förändring sedan företaget först införde arbetet med bättre sammanhållning hos personalen och även att betygen på personalen i kundundersökningar har ökat. Även om samtliga från ledningsgruppen ansåg att det hade blivit en positiv förändring var det ingen som kunde sätta fingret på vad det gällde mer specifikt. De har inte kunnat visa på några konkreta bevis för att det har blivit bättre som t.ex. genom mindre antal sjukskrivna eller liknande förutom kundundersökningarna, utan det är en känsla som ledningsgruppen har.

En av intervjupersonerna lyfter fram att det inte är de speciella orden som är det viktiga utan arbetet kring orden som är viktigt för personalen då det har skapat ett nytt diskussionsforum där personal och ledningsgrupp kan mötas och diskutera verksamheten utifrån deras olika perspektiv. En annan beskriver värdeorden som en gemensam grund att stå på för att skapa en bättre gemenskap på arbetsplatsen.

4.3 Medarbetarnas uppfattning

Nedan följer en sammanfattning av vad vi anser var de viktigaste svaren från enkäten samt de svar som förvånade oss eller på annat sätt stod ut ur mängden. Vi fick totalt in 99 svar och för fullkomlig information om alla frågor och respektive svar, se bilaga två.

Vi fick ett varierande urval från enkäten gällande hur många timmar man arbetar i veckan, med en stor spridning bland de fyra svarsalternativen; 4, 10, 19 eller 38 timmar i veckan. Även gällande hur länge man arbetat i butiken; mindre än 1 år, 1-3 år och mer än 3 år fick vi nästan exakt en tredjedel från varje svarsalternativ. Se diagram nedan.



Vi började enkäten med att fråga om huruvida den anställde var medveten om att denna specifika ICA butikens värdeord är GLÄDJE. Vi valde en mer ledande fråga inledningsvis då alla kanske inte vet innebörden av värdeord och vad som räknas som det och vi ville få ett så tillförlitligt resultat som möjligt. Då vi antog att kunskapen är begränsad hos personalen gällande vad ett värdeord innebär ville vi med denna inledande fråga hjälpa personalen att göra kopplingen mellan värdeord och GLÄDJE. 97 av 99 anställda angav att de visste att GLÄDJE var deras värdeord och av de två som inte visste detta uppgav hen att denna var nyanställd och den andra angav att hen uppfattade ledningen som frånvarande och ointresserad av fackliga och miljöfrågor.

Därefter fick de anställda bedöma arbetsklimatet på en skala från 1-6, där 1 är sämst och 6 är bäst. Det totala arbetsklimatet bedömdes som 4 av 6, men då ska man ta i beaktning att 29 personer angav att klimatet var mellan 1 och 3. Vi fortsatte enkäten med frågor där de anställda fick betygsätta hur väl de olika delorden till GLÄDJE kännetecknar arbetsplatsen. Av orden Engagemang, Kvalitet, Ärligt, Kundfokus, Lojal och Enkelt var Lojal det ord som fick lägst betyg med 3,5 av 6 och högst var Kundfokus som fick 5 av 6 i betyg.

I frågan om när den anställde först fick information om värdeorden svarade 50 personer (50 procent) att de fick informationen först under anställningsintervjun, 25 personer (25 procent) fick informationen under första månaden och 21 personer (21 procent) fick det senare. Här kan vi dock ha en mindre felmarginal då det finns ett antal personer som var med och tog fram värdeorden och dessa har då förmodligen valt svarsalternativet "senare" om när det fick information om värdeorden i enkäten, vilket kan ge ett lite missvisande resultat.

När vi i enkäten frågade på vilket sätt som medarbetarna, om det har deltagit i arbetet med värdeorden var svaret vi till störst del fick att personalen deltagit i arbetet genom det stormöte som arrangeras varje år. En mindre andel nämner den dagliga driften med personalmöten på respektive avdelning. De anställda gav betyget 3 av 6 vad gällde hur väl de kan påverka arbetet kring värderingsfrågorna.

Tre frågor rörde hur väl den anställde ansåg sig själv följa värderingarna, hur kollegorna följde dem och hur ledningsgruppen följde värderingarna. Utfallet blev att man ansåg sig själv följa värderingarna genom betyget 4,3 av 6, kollegorna 3,9 av 6 och ledningsgruppen 4,1 av 6. Personalen anser alltså att de själva följer värderingarna bättre än deras kollegor och ledningsgruppen. I frågan om hur viktigt den anställde anser att det är med tydliga värdeord hos en arbetsgivare blev utfallet 4,4 av 6.

Sista frågan handlade om hur arbetet kring värdeord och värderingar borde förändras och förbättras eller om det ens behöver förändras. Ett av svaren var att man borde arbeta med det mer frekvent och anpassa det mer till det dagliga arbetet, ett att man borde göra om de helt och ett annat var att personen var helt nöjd. I kommentarerna nämns problematiken med en ständigt förändrad personalstyrka och att det finns de som anser att det nuvarande sättet att arbeta med värdeord och värderingsfrågor inte är helt kompatibelt med den höga personalomsättningen och de många deltidsanställda. Nedan följer ett antal citat från sista frågan; Anser du att värdeorden behöver förändras och i så fall på vilket sätt? Ge exempel

“Den höga personalomsättningen som finns i huset (ca 100 personer/år) gör att orden som togs fram med hjälp av personal för flera år sedan (där många säkert har slutat idag) inte betyder speciellt mycket för nyanställda. De är bara ord på en tavla.”

“Jag anser att det inte räcker att arbeta med ett ord/år, det blir för storskaligt.”

“Jag tycker det är bra värdeord men kanske borde följas upp hur personalen upplever det. Bara för att man strävar efter GLÄDJE så kanske det finns faktorer som gör att man har svårt att arbeta efter det. Känner man att ledningen och sin chef gör sitt yttersta för att följa värdeorden så är det lätt för den anställde att göra detsamma.”

“Som jag skrev tidigare så tycker jag inte att man bör använda sig av känslor såsom glädje då det inte är någonting som en arbetsgivare bör kräva av en anställd. Sedan så tycker jag att arbetsgivare bör inkludera personalen mer i skapandet av värdegrunden i företaget (mer än en gång om året och inom snäva ramar).”

“Ska inte skriva en hel essä men tycker att företagsledningen på Maxi är väldigt ignorant och naiv, kanske är det därför så många har sagt upp sig det senaste ett och ett halvt året. Deras interna kommunikation får idag snarare motsatt effekt mot vad de vill uppnå på grund av att de formar den utan att ta reda på hur det faktiskt ser ut på arbetsplatsen.”

4.4 Återkoppling med ledningsgruppen, respons på medarbetarnas svar

Efter att enkäten var sammanställd skickade vi den till våra intervjupersoner och genomförde sedan en ytterligare en samlad intervju med de tre personerna ur ledningsgruppen där de beskrev deras uppfattning om medarbetarnas svar i enkäten. Nedan följer en sammanfattning från denna intervju.

Generellt sett var intervjupersonerna positivt överraskade att så många som 97 av 99 personer svarade att det kände till att GLÄDJE är företagets värdeord. Även att 42 procent av personalen svarade att de tänker på värdeorden i sitt dagliga arbete var dem nöjda med.

Vi frågade vad de ansåg om att Kundfokus och Kvalitet var de två ord som fick högst poäng trots att det ordet som behandlades senast under stormötet var Ärlighet. De trodde alla tre att det beror på att det är de två ord som är enklast att applicera på verksamheten och att Kundfokus som exempel var en viktig del av butiken och något de fokuserade på även innan arbetet med värdeorden. Lojalitet och Ärlighet var istället de två ord som fick lägst poäng och här trodde ledningsgruppen att det kan bero på att det är två svåra ord att förstå innebörden av i koppling till verksamheten.

Personalen gav i frågan om deras möjlighet att påverka arbetet kring värdeorden poängen 3 av 6. Ledningsgruppen förstod detta då de tagit ett aktivt beslut i att inte låta personalen vara med och bestämma värdeord eller påverka hur arbetet kring det ska utformas. En av intervjupersonerna tyckte dock att en idé kan vara att låta personalen vara med och bestämma mer kring betydelsen av orden, en annan lyfte upp att hen tycker att det är viktigt att värdeorden ska bestå då personal och omgivning ska veta vad företaget står för och att detta inte ska förändras för ofta.

“Som jag skrev tidigare så tycker jag inte att man bör använda sig av känslor såsom glädje då det inte är någonting som en arbetsgivare bör kräva av en anställd. Sedan så tycker jag att arbetsgivare bör inkludera personalen mer i skapandet av värdegrunden i företaget (mer än en gång om året och inom snäva ramar)”. - Medarbetare

I citatet ovan nämns även en eventuell problematik med att använda sig av en känsla som värdeord och det fanns fler medarbetare som kommenterade att det kan vara problematiskt när ett värdeord är en känsla såsom GLÄDJE är. Ledningsgruppen beskriver det inte som ett problem, de ansåg att det är både upp till arbetsgivare och anställd att arbeta för att skapa en rolig och glädjefylld arbetsplats. De tog upp olika förändringar de gör i den dagliga driften som ska öka glädjen för medarbetarna, men säger också att det ofta händer att de inte gör kopplingen synlig mellan förändringar och värdeord. Därför tror de att personalen ibland inte ser ledningens ansträngningar för att skapa mer glädje på arbetsplatsen och av den anledning kan uppfatta det som att det är upp till den anställde enbart att vara glad på jobbet.

“Det låter dumt, men jag tror att vi egentligen hade kunnat kasta pil på en ordbok och plockat ut ett antal ord och jobbat med dom. Så tar man bara “vad betyder det här för oss” jag tror att det som är bra är jobbet kring, sen är det lite oväsentligt vilka ord det är. “
- Intervjuperson

En av intervjupersonerna tryckte på att det inte är orden i sig som kan vara ett verktyg i arbetet med att skapa en ny företagskultur, utan att alla anställda får känna sig delaktiga i arbetet. Hen anser att det är medarbetarna som tillsammans med ledningsgruppen skapar förändringen och inte genom att ledningen tvingar på de anställda något.

När vi frågade om ledningen utgår från värdeorden när de fattar beslut svarade alla intervjupersoner att det gör de och svarade direkt på frågan med exempel. Till exempel infördes en förändring där personalen började plocka upp varorna tillsammans i de olika gångarna i butiken istället för att som tidigare plocka helt själva. Tanken bakom detta var tvådelad, å ena sidan gjordes detta för att det är roligare att arbeta ihop och man ville sprida GLÄDJE samtidigt som personalen också blev mer effektiv. Dock var det bara den resultatnriktade anledningen, att personalen blir mer effektiv, som kom till uttryck.

5 Analys

I följande kapitel börjar vi med en empirisk analys där vi analyserar vårt insamlade material. Sedan följer en teoretisk analys där vi tar med oss de mest relevanta delarna från vår empiriska analys och förklarar och analyserar vårt material med utvalda teorier.

5.1 Empirisk analys

I vår studie ville vi beskriva och analysera ledningens och medarbetarnas syn på värderingsfrågor och företagskulturen hos en ICA Maxi butik med utgångspunkt från ledningens perspektiv. Genom de intervjuer vi genomfört med tre personer från ledningsgruppen och den enkät de anställda fick svara på har vi insett att det är svårt för en ledning att sprida arbetet kring värdeord och värderingar ut i organisationen.

Ledningen hade överlag en positiv syn på arbetet och ansåg att det är något som är mycket viktigt och något de tror att de anställda uppskattar och efterlever och är viktigt för dem. De ansåg sig ha genomfört ett gediget arbete för att ta fram deras värdeord GLÄDJE. Detta skedde dock för ett antal år sedan och med den personalomsättning som butiken har, 38 procent, har en stor del av den ursprungliga personalstyrkan bytts ut. Den nuvarande personalen borde enligt ledningsgruppen ha god kunskap kring värdeorden, men upplevde att de rutiner de infört för att ny personal ska känna sig delaktiga och anse att GLÄDJE är viktigt kanske inte lyckats fullt ut.

I enkäten kunde vi tydligt se att även om majoriteten av de anställda tyckte att mycket var bra, var det många som ansåg att arbetet inte längre var relevant och inte förstod innebörden av det. Det är i dessa olikheter som de mest intressanta frågorna ligger. En av våra frågor från enkäten behandlade var när den anställde först fick information om värdeorden. Enligt ledningen skrivs det redan i jobbannonsen och tas sedan upp på anställningsintervjun och vidare på introduktionen. Vår enkät visade dock att endast en procent fick informationen från jobbannonsen, 50 procent från anställningsintervjun och resterande 49 procent fick det första månaden, senare eller aldrig. Att det var en nästan obefintlig del som hade fått informationen genom jobbannonsen kan ha sin förklaring i att de allra flesta tjänster i butiken inte annonseras ut, utan man finner istället kandidater till tjänsterna genom de spontana ansökningar som kommer in till butiken varje dag. Det visade sig dock att knappt hälften av de anställda får informationen vid anställningsintervjun, något som går emot intervjupersonernas uppfattning. En av intervjupersonerna nämnde dock att det många

kandidater är nervösa under intervjun och därför inte kommer ihåg informationen kring värdeorden.

Däremot var 97 av 99 svarande i enkäten medvetna om att GLÄDJE var värdeordet och vid frågan om hur arbetsklimatet var blev utfallet 4 av 6, vilket vi anser är relativt bra och något som överensstämmer med intervjupersonernas uppfattning. En av intervjupersonerna från ledningsgruppen beskrev att hen trodde att det skulle ligga ganska högt, men inte helt perfekt. Att nå toppbetyg är väldigt svårt och detta poängterar även hen. Av de värdeorden som kopplas till GLÄDJE; Engagemang, Kvalitet, Ärligt, Kundfokus, Lojal och Enkelt hade inte alla ord hunnit arbetas igenom på stormöten och workshops och det var något som gjorde att ledningen trodde att alla anställda inte ansåg att orden väger lika tungt. I enkäten fick vi bekräftat att Lojal och Ärligt fick 3,5 respektive 3,6 av 6 möjliga i betyg gällande hur väl ordet kännetecknar arbetsplatsen och Kvalitet och Kundfokus fick 4,4 respektive 5 av 6. Att Ärligt och Lojal inte får så högt kan ha med branschen att göra, det är en hög personalomsättning och många deltidsanställda som inte känner att de behöver vara lojala mot organisationen utan kan relativt enkelt byta jobb, börja studera eller av andra anledningar avsluta sin anställning. Kundfokus är det som kännetecknar organisationen mest enligt medarbetarna, vilket kan kännas som en självklarhet för en organisation inom servicebranschen detsamma gäller för Kvalitet. Samtidigt var anledningen till att arbetet med värdeorden startades att gå från att vara en mer resultatnriktad arbetsgivare till att börja fokusera mer på mjuka värden och bli en bättre arbetsgivare. Företaget vill genom orden även attrahera personal som delar dess värderingar, en av intervjupersonerna beskriver det som något av visa utåt när potentiella nya anställda går in och söker information kring företaget. Kundfokus och Kvalitet som värdeord hjälper till att skapa en bra butik, men det kan diskuteras om det inte är en större fördel för kunderna och lönsamheten snarare än att bli en bättre arbetsgivare.

Att flera anställda kände distans till orden fick vi till oss från de olika kommentarerna i enkäten och en del av kritiken var att ett värdeord inte borde definieras av en känsla. GLÄDJE kan kännas påtvingat och är inget som en anställd borde behöva känna hela tiden under arbetsdagen. Åsikten från en medarbetare ställer sig tvärtemot det en av intervjupersonerna från ledningsgruppen ansåg. GLÄDJE var enligt hen det viktigaste ordet och något man aldrig borde ta bort, utan snarare utveckla i framtiden. Det absolut viktigaste enligt hen är att alltid känna GLÄDJE för sitt arbete, men vi kan se en svårighet i det då många av de anställda inte arbetar under så lång tid eller så ofta och helt enkelt enbart ser arbetet i butiken som en

inkomstkälla och ingenting annat. För de som arbetar heltid och under en lång tid kan nog de mjuka värdena bli mer och mer intressanta då de dagliga rutinerna går av sig själva och de vill ändå känna att dem utvecklas.

42 procent av de svarande anställda angav att de tänker på värdeorden i det dagliga arbetet och det kom i uttryck genom att man sätter kunden i fokus, alltid ler och försöker utföra sina arbetsuppgifter på ett så enkelt sätt som möjligt. Vissa försöker även sprida glädje både bland kollegor och kunder samt arbeta så engagerat som möjligt. Det svåra i det här är att tolka vad dessa kommentarer mynnar ut i rent konkret. Att "arbeta engagerat" kan vara svårt att sätta fingret på och har olika betydelse för olika människor. I slutet av enkäten frågade vi om medarbetarna ansåg att värdeorden behövde förändras på något sätt och i så fall hur. Här fick de möjlighet att skriva exempel i fritext vilket gav oss en mer nyanserad bild och konkreta exempel. Totalt sett svarade elva personer i olika stor utsträckning på frågan. Flera av kommentarerna lyfte upp att organisationen behöver arbeta med värdeorden mer löpande för att de ska få en mening för personalen, det förtydligades även med koppling till den höga personalomsättning som sker. Ledningsgruppen förklarade att det inte finns en tydlig plan framöver utöver det arbete som görs idag. I dagsläget finns inte heller någon plan för att utveckla arbetet med värdeorden eller att utöka det.

5.2 Teoretiskt perspektiv på kultur

Inför starten av arbetet med värdeord och värderingsfrågor gjordes tydliga planer för hur man ville förändra företagskulturen. Det stöds av Nilsson, Nilsson och Pettersson (2014) som menar att ledningen måste se över vilka delar det är som behöver förändras. Ledningen var medvetna om att alla medarbetarna har sina egna antaganden, värderingar och normer som är omedvetna och att de måste försöka förändra medarbetarnas beteenden, vilka är medvetna, liksom det Hall (1976) beskriver som ett isberg, där det omedvetna inte är synligt och ligger under ytan och det medvetna är ovan vattenytan.

Ledningen nämner att det finns en tydlig mall för hur nyanställda ska bli informerade om värdeorden, men om dessa ord redan hade varit djupt rotade hos personalen, vilket är ledningens målsättning, hade orden blivit till normer som den befintliga personalen omedvetet skulle lära ut till de nyanställda (Bang, 1999). Om skillnaden mellan de normer som personalen har skiljer sig för mycket mot den som ledningen vill lära ut, menar Bang (1999) att detta kan skapa svårigheter att ta sig in i gruppen och känna en tillhörighet med sina

kollegor, vilket skulle kunna vara en del av att det är en hög personalomsättning i organisationen. Precis som Bang (1999) uttrycker är det oerhört viktigt för ledningsgruppen att vara öppna och förstå de rådande normer som finns inom företaget. Det kan ifrågasättas om en nyanställd kan påverka en kultur som inte redan finns.

5.2.1 Kommunikation mellan ledning och medarbetare

I och med de egna antagandena kommer värdeorden att få olika betydelse för organisationens medlemmar. Företagets arbete med värdeorden innebär att de "fyller" orden med betydelse vilket hjälper till att ge en samlad bild trots egna antaganden. Ett problem i arbetet med värdeorden är att företaget väljer att fokusera på ett värdeord per år vilket kan leda till att de andra orden "tolkas fritt" under resterande tiden. Det är ett långt tidsspänn mellan arbetets implementering till sista ordet har behandlats.

Några av kommentarerna i enkäten förtydligade även problematiken med att det endast är ett tillfälle per år. *"Jag tycker att man bör arbeta mer löpande med orden för att de ska få betydelse för nyanställda. Den höga personalomsättningen som finns i huset (ca 100 personer/år) gör att orden som togs fram med hjälp av personal för flera år sedan (där många säkert har slutat idag) inte betyder speciellt mycket för nyanställda."*-Medarbetare

I och med antagandet av värdeord och värderingar ville ledningsgruppen integrera personalen i arbetet för att skapa delaktighet. Som Bang (1999) tar upp är en av riskerna med att medarbetarna inte känner att de är delaktiga i arbetet med värdeorden är att det kan skapa en negativ företagskultur. I enkäten finns tendenser till att trots att det var ledningsgruppens intention att medarbetarna skulle vara delaktiga i arbetet så har detta minskat i samband med att personalstyrkan har förändrats. Det faktum att det fanns negativa kommentarer kan vara ett tecken på att de anställda inte har känt sig delaktiga och därför reagerar som de gör, vilket stöds av Engquist (2013) som menar att att de anställda måste känna frihet inför förändringar och känna sig delaktiga i arbetet.

Ledningsgruppen var eniga om att de kan förändra företagskulturen vilket stöds av Schein (2017) som anser att ledarna är de som kan påverka kulturen mest och då på fem olika sätt. Att vara en god förebild och tydligt förmedla vilka värderingar som finns är två av punkterna Schein (2017) tar upp. Här ser vi en förbättringspotential för våra intervjupersoner då de anställda i enkäten gav betyget 4,1 av 6 gällande hur väl ledningsgruppen följer värdeorden

och värderingarna. Det återfanns även kommentarer i enkäten att ledningsgruppen behöver bli bättre på att följa värdeorden. Ledningen å sin sida beskriver under återkopplingsintervjun att de ständigt tänker på värdeorden och gör förändringar med dem i fokus, men att de är dåliga på att kommunicera det till de anställda. Om de istället hade varit tydliga med att nya rutiner är kopplade till värdeorden finns det en möjlighet att fler av de anställda fått en djupare förståelse och ett större intresse av värdeorden vilket bekräftas av Nilsson, Nilsson och Pettersson (2014). Trots att det finns en förbättringspotential för hur väl ledningen efterföljer värdeorden är 4,1 ett relativt högt betyg för en ledning som idag påstår att de inte kommunicerar ut att de utgår från värdeorden vid förändringar vilket delvis motsäger sig vikten av kommunikation.

Uppfattningen hos ledningsgruppen och medarbetarna skiljer sig alltså åt när det gäller hur väl ledningsgruppen efterlever värdeorden, den kritik hade enligt Nilsson, Nilsson och Pettersson (2014) kunnat minskas om företaget upprättar en god kommunikationsplan där ledningen mer frekvent informerar personalen om arbetet kring värdeorden som sker i verksamheten utöver det stormöte som hålls varje år. Om personalen inte får veta vilka förändringar ledningen gör, kan detta tolkas som att ledningen inte själva följer de värdeord som finns och som betyder något annat för personalen. Detta stämmer överens med Nilsson, Nilsson och Pettersson (2014) som tidigare nämnt bekräftar vikten av kommunikation i arbetet med värdeorden. Det bygger på antagandet att kultur går att förändra, men om vi istället är kritiska till att kultur går att påverka i en större utsträckning som Kunda (2006) påstår så har inte kommunikationen lika stor påverkan. Det i sin tur kan innebära att ledningsgruppen och medarbetarnas uppfattning fortfarande skulle skilja sig åt trots ökad kommunikation. Det kan även kopplas till det betyget 4,1, som vi anser är relativt högt, i hur väl ledningen följer värdeorden trots att de inte kommuniceras ut till personalen i någon större utsträckning.

Genom enkäterna och intervjuerna fick vi uppfattningen om att de båda grupperna, personalen och ledningsgruppen, var oerhört positiv till värdeord i samband med att det togs fram. Känslan kring det har sedan blivit utbytt mot att många inte känner en tillhörighet till orden och arbetet. Det finns alltså en skillnad mellan ledningsgruppens och medarbetarnas inställning till värdeorden idag. Båda grupperna upplever det som viktigt, men medarbetarna känner att det inte är närvarande i sitt arbete tillräckligt ofta för att vara möjligt att ta till sig.

Att förmedla värdeorden och värderingarna redan vid anställningsintervjun var något som ledningsgruppen var eniga om, men enkäten visade på att det bara skedde i 50 procent av

fallen. Av de två personer som inte kände till att butikens värdeord är GLÄDJE var en av dem nyanställda vilket tyder på det fortfarande finns luckor i rekrytering- och introduktionsprocessen. Schein (2017) poängterar vikten av att redan vid anställningsintervjun förmedla värderingarna och därefter följa upp och fördela belöningar och kritik med värderingarna som underlag. Vi visste ingående att vi eventuellt har en mindre felmarginal då några medarbetare redan var anställda i butiken när arbetet startades och därför svarat “senare”, de hade alltså inte möjlighet att få informationen vid anställning då arbetet med värdeorden inte börjat än.

Företaget ger i dagsläget inte belöningar eller bestraffningar kopplat till värdeorden i någon större utsträckning och de medger under intervjuerna att det var mer fokus på det när arbetet med värdeorden var nytt, men att det med tiden minskat i omfattning. Det finns “månadens anställd” där företaget utser medarbetare utifrån hur väl de följer värdeorden, men det informeras sällan om den direkt kopplingen till värdeorden. Det innebär att de anställda inte blir belönade eller bestraffade för hur de efterlever värdeorden vilket enligt Schein (2017) innebär att det i nästa steg leder till att motivationen för att efterleva värdeorden minskar. Genom liknande perspektiv anser Gary Yukl (2012) att det går att förändra kulturen, och då på liknande sätt som ovan genom ledarskapsbeteende och genom att utforma system och strukturer för att kunna implementera värdeorden och värderingarna hos de anställda.

5.2.2. Kundfokus och Kvalitet

Alvesson (2015) har en mer kritisk syn till ledarens roll när det kommer till möjligheterna att påverka företagskultur och värderingar. Han menar att det är de anställdas reaktion på ledarna som skapar kulturen och i enkäten kunde vi se att de flesta anställda ansåg att ledarna följde de värdeord och värderingar som finns i butiken (Alvesson, 2015). Schein (2017) konstaterar problematiken med att mäta värdeordens effekt vilket innebär att det inte finns något motbevis till att det egentligen är branschens specifika kultur som efterföljs istället för den kultur ledningsgruppen tror att de har skapat. Två av butikens värdeord är Kundfokus och Kvalitet vilket är två ord som kan anses vara en del av branschens kultur snarare än ledningsgruppens val av kultur i och med att organisationen vi studerar befinner sig inom serviceyrket. Under återkopplingsintervjun med ledningsgruppen kom det även fram att Kundfokus varit en viktig prioritet redan innan värdeorden skapades, men de ansåg att det är en färskvara som ständigt behöver vara på agendan för att företaget ska hålla ett högt kundfokus.

Alvesson (2015) menar å sin sida att värdeord är dåliga eftersom de oftast är generella och svåra att ta till sig, det kan beskriva varför personalen väljer att ta till sig Kundfokus och Kvalitet mer än de andra värdeorden. Samtidigt som dessa ord även kan anses vara en del av en branschspecifik kultur och därmed har butiken inte påverkats av de egentliga arbetet med värdeorden (Alvesson, 2015). En av intervjupersonerna uttryckte att orden i sig är inte viktiga utan att de *“egentligen hade kunnat kasta pil på en ordbok och plockat ut ett antal ord och jobbat med dom.”* Hen menar att det är arbetet kring orden som får medarbetarna att samlas, prata med varandra och skapa en bättre företagskultur som även mynnar ut i en bättre butik. Precis som Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att för att kunna förmedla en bild av sitt företag behöver de anställda tro på den bild som ledningen vill förmedla. Heide, Johansson och Simonsson (2012) beskriver vikten av att en organisations anställda måste tro på de värderingar som organisationen vill utstråla för att en extern publik ska tro på dem. ICA Maxis anställda måste alltså själva verkligen tro på värdeorden för att kunderna ska få samma känsla. Vi diskuterade under återkopplingsintervjun hur viktiga orden Kundfokus och Kvalitet verkligen är som värdeord eller om de främst är verktyg för att få en bra butik. Ledningen ansåg att de var lika viktiga ur båda synvinklarna då även om Kundfokus och Kvalitet resulterar i en bättre butik så skapar det även GLÄDJE att arbeta i en butik som går bra och som kunderna tycker om.

För ledningen finns det en fördel i att använda sig av ord som leder till att kontrollen av personalen kan minska, att till exempel ett av värdeorden är Ärlighet som för många innebär att inte stjäla kan arbetet med värdeorden leda till en normativ kontroll (Kunda, 2006). Det å sin sida minskar företagets behov av ytterligare övervakningsfunktioner som i sin tur leder till minskade kostnader. Kunda (2006) menar att kulturstyrning med hjälp av värdeord och värderingsfrågor är framgångsrika i de fall personalen efterlever värdeorden och tar till sig värderingarna som att det är deras egna. Samma princip gäller för övriga värdeord, en butik med Kundfokus som värdeord kan med ett aktivt kulturarbete leda till att ledningen kan räkna med att personalen är serviceinriktad då de uppfattar det som sin egen värdegrund. Ledningen anser att Kundfokus och Kvalitet är två av det viktigaste värdeorden vilket överensstämmer med medarbetarnas uppfattning då de fick högst betyg av orden i enkäten. För ett företag inom servicebranschen där det är viktigt att kunderna är nöjda ansåg ledningen det som ett positivt och viktigt resultat.

Det har inte skett någon mätning på hur arbetet med värdeorden har påverkat organisationen positivt förutom i samband med kundundersökningar. Det innebär att de inte har något fysiskt

underlag för att mäta om företaget har lyckats med målet med värdeorden, att bli en bättre arbetsgivare. Däremot beskriver samtliga intervjupersoner att det känns som om det är en bättre stämning i organisationen och att samarbetet mellan medarbetarna och avdelningarna har ökat. Det styrker Scheins (2017) problematisering av företagskultur, att det är svårt att mäta om kulturarbetet har gett en positiv påverkan på verksamheten. I och med att organisationen inte gjorde någon mätning kring uppfattningar om företaget innan arbetet med värdeorden startade finns inte det inte något att mäta mot.

ICA Maxis värdeord; Engagemang, Kvalitet, Ärligt, Kundfokus, Lojal och Enkelt är inga ord som är främmande, men innebörden kan vara väldigt olika beroende på vem betraktaren är. För att trots allt få de anställda att känna en samhörighet med orden som ledningen bestämt arbetar man med att de anställda får "fylla" orden med sina tankar som sedan skalas ner till ett antal punkter som ändå representerar både ledningen och de anställda och att på det sätt hjälpa till att sammanlänka personalens kultur med ledningens kultur. Det kan bekräftas av Schein (2017) som beskriver relationen mellan makro- och mikrokultur, finns en relation mellan privatlivet och arbetslivet. Schein (2017) menar även att de normer och värderingar som ledarna bestämmer för sin organisation måste överensstämma med samhällets normer och värderingar och även den anställdes. Som ledningsgruppen beskrev det så var avsikten med värdeorden att bli en bättre arbetsgivare. Grey (2009) menar istället att arbete med värdeord som i sin tur ska leda till en ändrad företagskultur endast är en strategi från ledningen för att styra organisationen och få personalen att med egen kraft efterleva det som gynnar företaget på bästa sätt.

I och med att vi i Sverige är en blandning mellan "high" och "low context" kan det vara svårt att veta vilken nivå som krävs för att nå ut till alla anställda. Det kan vara en anledning till att det finns medarbetare som anser att, att använda en känsla som värdeord som GLÄDJE är fel då det för dem är en för "high context" och inte borde bestämmas av företaget. Hall (1990) menar att andra personer behöver tydliga instruktioner om t.ex. leende och ögonkontakt med kunder, vilket kan skapa meningsskiljaktigheter mellan ledning och medarbetare som i grunden kan förklaras av kulturskillnader.

6 Slutsats

I det kommande kapitel inleder vi med forskningsfrågor och syfte. Sedan besvarar vi våra forskningsfrågor och presenterar vad vi ger för bidrag till ICA Maxi samt vad vi bidragit med i förhållande till teorierna.

Syftet med denna studie var att beskriva och analysera ledningens och medarbetarnas syn på värderingsfrågor och företagskulturen i en medelstor organisation med hjälp av forskningsfrågorna om vilka ledningens värdeord är samt hur kommer dessa värdeord till uttryck hos medarbetarna.

6.1 Svar på forskningsfrågorna

- *Vilka är ledningens värdeord?*

Vi fick ett tydligt svar på vår första forskningsfråga, där ordet GLÄDJE är huvudordet tillsammans med övriga värdeord; Engagemang, Kvalitet, Ärligt, Kundfokus, Lojal och Enkelt. För dem var alla ord i princip lika viktiga, men det är innebörden som ger dem den riktiga tyngden och här var medarbetarna med och “fyllde” orden med betydelsen utifrån den specifika butiken. Det gjordes genom att varje avdelning arbetade med orden utifrån; Vad betyder ordet för mig, vad betyder det för kunden och vad betyder det för företaget. Tanken från ledningsgruppen är att alla anställda ska ha samma uppfattning om vad orden betyder.

- *Hur kommer dessa värdeord till uttryck hos medarbetarna?*

Vår andra forskningsfråga besvaras med att personalen hade uppfattat alla ord, men att de inte ansåg att ord kom till uttryck på samma sätt. Högst betyg fick Kundfokus och Kvalitet medan Ärlighet och Lojalitet istället fick lägst betyg. När medarbetarna fick beskriva hur de använder sig av värdeorden i det dagliga arbetet var trevligt kundbemötande och leende mot kund de svar som var i majoritet. Detta är tydligt ihopkopplat med värdeordet Kundfokus. Vad gäller Kvalitet kunde inga lika tydliga kopplingar göras, så trots att personalen anser att Kvalitet var väldigt viktigt och att butiken representerade detta kunde inga konkreta exempel påvisas. Sammantaget upplever medarbetarna att värdeord var viktigt, men att arbetet med dem behöver intensifieras då aktiviteter kring värdeorden sker sällan och med långa mellanrum. Annan kritik som uppkom var att ett värdeord inte borde vara en känsla såsom GLÄDJE då flera anställda ansåg att en arbetsgivare inte kan kräva det av en anställd.

6.2 Vad ger vi till ICA Maxi?

Ledningsgruppen har genom hela studien varit öppna för förändringar och förslag och gett intrycket av att vårt arbete varit en relevant studie som de kan lära sig av. I enkätfrågan gällande när man först fått information om värdeorden, visade det sig att ca 50 procent får informationen vid anställningsintervjun och enligt ledningsgruppen är det något som alltid ska tas upp vid detta tillfälle. Det finns alltså brister i de rutiner som organisationen har samtidigt som vi anser att det är ett relativt enkelt problem att lösa genom ett ännu tydligare underlag och utbildning till de som genomför intervjuerna.

Många av de olikheter vi fann i vår studie kan kopplas till kommunikationen mellan ledningsgruppen och organisationen i stort. I vårt återkopplingsamtal med ledningen kom det fram att de har mycket aktiviteter och tydliga arbetssätt som på många sätt kan kopplas till värdeorden, men att det nästan alltid istället blir kommunicerat som om det är något de gör för den dagliga driften. I och med att organisationen har en relativt hög personalomsättning och många deltidsanställda är det ännu viktigare att hitta sätt att kommunicera på då alla inte möts fysiskt på arbetsplatsen varje dag. Om ledningsgruppen på ett tydligare sätt kommunicerade kopplingarna mellan förändringar och värdeorden är det enklare för medarbetarna att ta till sig det och det skapar goda exempel för hur organisationen ska agera för att följa värdeorden. Den bristfälliga kommunikationen kan utöver att personalen inte tar till sig värdeorden och värderingarna också leda till en negativ företagskultur på grund av att de anställda känner sig exkluderade från arbetet med värdeorden (Bang, 1999).

När det kommer till värdeord och värderingar borde företaget försöka arbeta med ord som mer handlar om personalen och förhållandet mellan människorna i organisationen om syftet är att bli en bättre arbetsgivare, något som ICA Maxi uttryck är deras mål. De två värdeord som överensstämmer mest mellan ledning och medarbetare är Kundfokus och Kvalitet vilket också är de mest branschspecifika värdeorden och som vilket enligt vår analys borde vara fokus i den dagliga driften, vilket väcker frågan om man har lyckats med arbetet kring värdeorden eller inte. ICA Maxi har trots branschens generella problem med hög personalomsättning och många deltidsanställda infört värdeord som till stor del används av de anställda. Vår uppfattning är att ledningsgruppens syfte med värdeorden, att bli en bättre arbetsgivare, dock inte har verkat fullt ut. Det är kunden som är den riktiga vinnaren i detta arbete då fokus främst har hamnat på Kundfokus vilket i sin tur har visat sig i kundundersökningar där betygen för butiken har ökat efter arbetet med värdeorden började. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) har ICA Maxi till viss del lyckats att övertyga den externa publiken, kunderna, om sina värdeord då Kundfokus har förbättrats vilket visas i resultaten från

kundundersökningarna.

I samband med vår studie på den utvalda ICA Maxi butiken har många tankar och idéer kring hur företaget kan arbeta med värdeorden väckts hos ledningsgruppen. Främst fick vi det till oss i samband med återkopplingsintervjun då intervjupersonerna beskrev att de gjort förändringar efter de första intervjuerna och att vi genom vårt ifrågasättande gett arbetet med värdeorden nytt fokus inom organisationen. Vi anser att man inom organisationen skulle kunna fortsätta vår studie genom att utföra ytterligare en enkät i en någorlunda nära framtid för att undersöka om de tankar som nu väckts omvandlats till konkreta förändringar som förändrat både ledningsgruppen och de anställda. Vår förhoppning är att arbete med värdeord kommer att fortskrida och att andra butiker i samma bransch kan ta lärdom av denna ICA Maxi butik.

6.3 Vad är vårt bidrag till teorin

I vår slutsats har vi funnit att det är ett oerhört omfattande och svårt arbete kring värdeord, värderingar och företagskultur. I och med att företagskultur är ett ämne med en bred tidigare forskning är det svårt att kunna komma med ny och revolutionerande forskning. Vi får uppfattningen att det finns teorier som kan förklara de flesta fenomen och att det aldrig finns ett rätt svar eller en rätt teori. Då organisationer består av människor och alla människor är och reagerar på olika sätt kan det vara svårt att se tydliga trender och ännu svårare att finna en lösning på problem som alla är nöjda med. Av de 235 anställda som finns på ICA Maxi fick vi 99 enkätsvar och tre intervjuer och alla dessa personer tar med sig sina egna antaganden, normer och värderingar in i organisationen. Denna teori från Edward T. Hall (1976) bekräftas tydligt genom den empiri vi fick fram. Även det faktum att man inte kan göra alla nöjda syntes tydligt i kommentarerna vi fick på enkäten.

Mycket av den mer kritiska forskningen beskriver företagskultur som ett sätt att kontrollera sin personal. Vi har genom vår studie fått uppfattningen om att ICA Maxis ledning genuint vill förändra företagskulturen med hjälp av värdeord och värderingar för att bli en bättre arbetsgivare, men att om inte kulturarbetet upprätthålls och ledningen arbetar aktivt med det så finns risken för att kulturen faller tillbaka till att bli gynnsam för resultat och siffror, och inte för personalen även om det var motsatsen till deras syfte. Att det skulle falla tillbaka till mer resultatintriktade värden beror på att ord som Kundfokus och Kvalitet kan anses vara branschspecifika och grunderna i en butik. Att använda företagskultur som ett styrmedel kan

vara svårt i en organisation med hög personalomsättning och en stor andel deltidsanställda, vilket är den stora utmaningen för denna organisation.

Kulturstyrningen blir även en allt större utmaning ju mindre personalen arbetar. De medarbetare som endast arbetar var tredje helg spenderar väldigt lite tid i företagets mikrokultur, vilket gör att samhällets makrokultur får en allt större påverkan (Schein, 2017). Att då istället försöka använda sig av ord som kräver mindre egna tolkningar och som är mer branschspecifika kan underlätta för att kunna samla personalen. Kundfokus och Kvalitet är enligt intervjupersonernas och vår syn enklare för medarbetarna att ta till sig och på samma sätt är Ärligt och Lojal det motsatta, vilket kan bekräftas av medarbetarenkäten.

Vi har bidragit med att belysa ett företags försök att påverka kulturen med hjälp av värdeord trots branschen övergripande problem med hög personalomsättning och många deltidsanställda. Av den tidigare forskning vi har tagit del av beskriver den sällan arbetet med värdeord i denna typ av organisation. Vi ser arbete med värdeord hos ICA Maxi som genuint och delvis lyckat. Vår förhoppning är att vi har bidragit med kunskap kring företagskultur och arbetet med värdeord och värderingar i en organisation med hög personalomsättning och många deltidsanställda. Det i sin tur kan ses som ett bidrag till att minska den bristande kunskapen inom området.

6.4 Diskussion och fortsatt forskning

Då vi utfört vår studie i endast en butik kan vi inte säga att vårt utfall är något som skulle stämma in på alla andra butiker i samma bransch, men vi är övertygade om att trender och tendenser vi ser i vår studie går att applicera på andra butiker och som kan vara ett komplement till fortsatta studier.

I och med den tidsbegränsning som funnits till studien har vi fått göra avgränsningar bland annat i våra urvalsgrupper. I de fall vi inte hade behövt göra dessa begränsningar hade vi gärna utökat studiet till fler av de anställda och även intervjuat de avdelningsansvariga för att få en högre validitet. Vi hade även velat undersöka närmare om det fanns några samband mellan hur viktigt personalen ansåg att det var med värderingsfrågor och företagskultur, beroende på hur gammal den anställda var, vilken akademisk nivå denne låg på samt deras yrkesbakgrund. Vi anser att vi genom att genomföra en gruppintervju med ledningsgruppen som sista steg i vår empiriinsamling fick ett bättre resultat då ägaren har varit den som under intervjuerna har varit mest frispråkig vilket innebar att personalchefen och butikschefen

vågade vara mer kritiska och öppna. Det gav också ett större djup då de kunde utveckla varandras slutsatser medan det i enskilda intervjuer eventuellt blivit mer enkelspårigt.

Som vi nämnt under uppsatsen valde vi ledningsgruppens perspektiv på värdeord och värderingsfrågor istället för medarbetarnas perspektiv. Anledningen till att vi valde detta var att vi inte fick tillräcklig respons från medarbetarna för att kunna genomföra en fördjupad gruppintervju samtidigt som vi anser att ledningens perspektiv är mycket intressant. Det hade däremot varit givande om tid och möjlighet funnits att utforska medarbetarnas perspektiv också för att få en mer komplett bild av situationen som även skulle öka validiteten för studien. En sådan studie hade även varit mer representativ för organisationen.

Det är alltid svårt att nå alla i en organisation med en enkät eftersom den var frivillig, men vi är nöjda med en svarsfrekvens på ca 50 procent. Vi är även medvetna om att det kan vara problematiskt att jämföra enkäter med intervjuer, men då vi i denna studie utgick från intervjupersonernas perspektiv och de fick kommentera på resultaten från enkäterna känner vi att den empiri vi fick var relevant och uppfyllde våra förväntningar inför denna studie. Att en av oss arbetet i butiken som studie utfördes i och en inte, anser vi inte var något problem utan vi kompletterade varandra på ett bra sätt. Vi tror att vi fick en högre svarsfrekvens på enkäten samt en öppnare och ärligare bild vid intervjuerna på grund av att en av oss tidigare befunnit sig i organisationen och vi kunde i vissa fall ställa mer detaljerade frågor och vara mer ifrågasättande.

6.5 Avslutningsvis

I början av denna studie tog vi del av tidigare forskning som beskrev arbetet med företagskultur som svårdefinierat och en utmaning att få ut till alla medlemmar av en organisation. Hur och vad som kommuniceras är av stor vikt i alla företag, men får ett större fokus i organisationer med hög personalomsättning och många deltidsanställda. Att utveckla och sprida en uttalad företagskultur är i den forskning vi har tagit till oss till stor del studerad i organisationer där alla medarbetare är på samma plats under samma tillfällen.

I förhållande till vår problemdiskussion har vi kommit fram till att det är möjligt att arbeta med värdeord och värderingar trots de svårigheter som uppkommer när en organisation består av många deltidsanställda och har en hög personalomsättning. Problematiken kring att effekten av en företagskultur är svår att mäta kvarstår, men konkreta, i detta fall

branschspecifika, värdeord kopplade till externa grupper är lättare för personalen att ta till sig och lättare att mäta.

7 Referenser

Referenslista

Alvesson, Mats. 2015. *Organisationskultur och ledning*. 3 uppl. Liber

Ashkanasy, Neal, M., Peterson, Mark, F. & Wilderom, Celeste, P.M. 2011. *The handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE

Bang, Henning. 1999. *Organisationskultur*. 2 uppl. Studentlitteratur

Creditsafe i Sverige AB. 2017.

<https://app.creditsafe.se/CSSEWebsite/WebPages/Company/CreditReport/Summary.aspx?CompanyNumber=5562694595> (Hämtad 2017-04-03)

Dutton, J., Dukeric, J. & Harquail, C. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, p. 239-263.

Grey, Chris. 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur

Engquist, Anders. 2013. *Kommunikation på arbetsplatsen*. Studentlitteratur

Hall, Edward, T. 1976. *Beyond Culture*. Anchor Books/Doubleday

Hall, Edward, T. & Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Yarmouth.

Heide, Mats., Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. 2012. *Kommunikation i organisationer*. 2 uppl. Liber

Hermerén, Göran. 2007. Vetenskapsrådet..

https://www.vr.se/download/18.aae1aa51132473084980005790/integritetskansligt_forskningsmateria2l.pdf Hämtad 2017-04-22)

Kunda, Gideon. 2006. *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Rev. ed. Philadelphia: Temple Univ. Press

Meek, V. 1988. Organizational culture: origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9 (4): 453–73.

Nilsson, Björn., Nilsson, Jon & Pettersson, Niclas. 2014. *Kommunikativt ledarskap*. Liber

Pascale, R. & Athos, A. 1982. *The Art of Japanese Management*. London: Penguin.

Patel, Runa & Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Studentlitteratur

Schein, Edgar. H. (with Peter Schein). 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5 uppl. Wiley (Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey)

Yukl, Gary. 2012. *Ledarskap i organisationer*. Pearson

Bilagor

Intervjufrågor

Nedan följer frågorna vi utgick från vid intervjuerna med personerna från ledningsgruppen:

Introduktion:

Vad gör du här, hur länge har du jobbat här och i denna roll?

Bakgrund/Implementering:

- Vad är bakgrunden till att ni tog fram värdeorden?
- Vad har inspirerat er, Har ni gått någon särskild utbildning kopplad till företagskultur och värderingsfrågor?
- Hur kom ni fram till era värdeord?
- Vem var drivande i frågan om att skapa värdeord, direktiv från annan ort eller eget initiativ?
- Vilka var med i arbetet när ni tog fram dessa?
- När infördes värdeorden?
- Hur gjorde ni för att implementera dem i er organisation?

Nutid:

- Hur jobbar ni med dessa värdeord nu och är det någon skillnad från då?
- Tror ni att personalen har god kunskap kring värdegrunden?
- Tror ni att personalen tycker att värdeord är viktigt?
- Tror ni att personalen följer värdeorden?
- Hur följer ni upp att värdegrunden efterföljs?
- På vilket sätt kan personalen påverka arbetet kring värdeordet?
- Kan personalen påverka arbetet kring andra värderingsfrågor?

HR:

- Nämns värdeorden redan vid anställningsintervjun alternativt i annonsen?
- Är värdegrunderna avgörande vid anställning?

Kultur:

- Tror ni att ni genom värdeorden har en möjlighet att påverka kulturen i organisationen?
- Har ni haft några aktiviteter internt med koppling till era värdeord? (eller värderingar)
- I och med att ni har många deltidsanställda, hur anpassar ni kulturarbetet så att det når ut till dem också?

- Personalomsättningen försvårar arbetet, fokuserar ni på att arbeta med de anställda som arbetat ett tag eller får alla ta del av informationen från dag ett? (HR)
- Jobbar ni med kultur på något ytterligare sätt än värdeord?
- Ge exempel på när värdeorden har gett ett bra intryck?
- Finns det en annan kultur på företaget som inte har sitt ursprung i värdeorden utan som florerar “fritt” och utgörs av personalen själva?

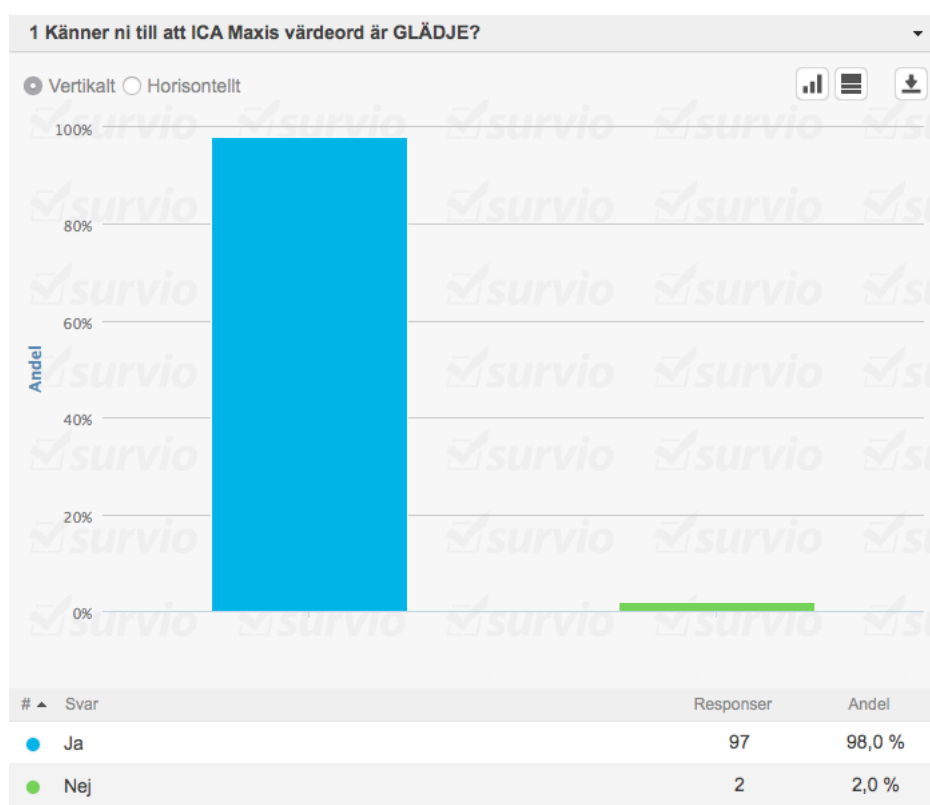
Framtid:

- Vad har ni framtidsplaner kring arbetet?
- Finns det förändringar redan nu som ni sett måste göras?

Enkätfrågor och svar

Nedan följer frågorna som ställdes via enkäten till medarbetarna med utfall och kommentar till varje fråga. Totalt har enkäten 99 respondenter.

Medarbetarenkät ICA Maxi

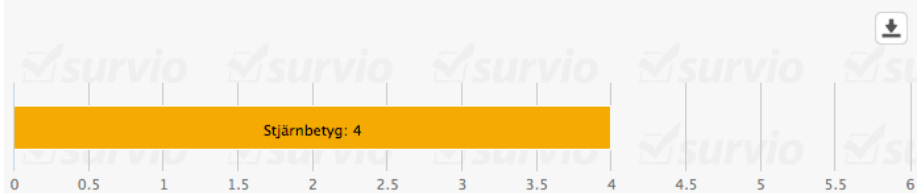


2 Om inte; Vad för värderingar upplever du att det finns på Ica Maxi?

Upplever en väldigt god stämning mellan medarbetarna på golvet, men att ledningen är väldigt frånvarande och ointresserade av frågor som rör t ex fackligt arbete och arbetsmiljö.

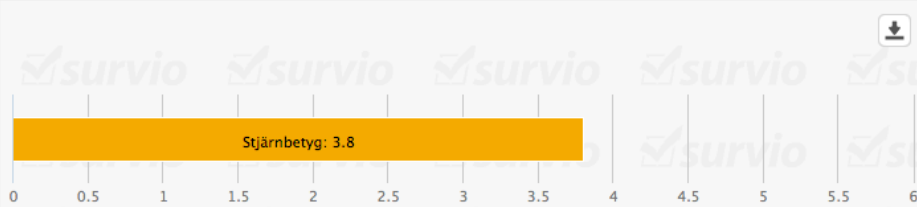
Vet inte, är nyanställd.

3 Bedöm arbetsklimatet 1-6, där 1 är det sämsta och 6 det bästa alternativet.



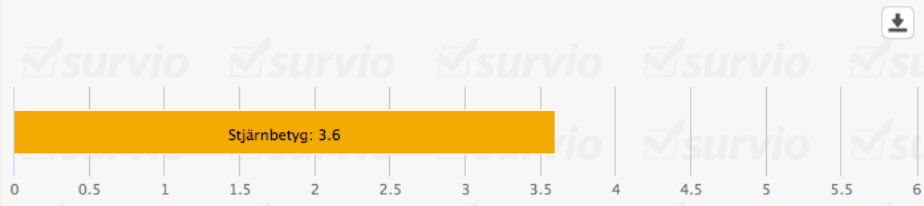
Svar	Responser	Andel
1 / 6	3	3,0 %
2 / 6	8	8,1 %
3 / 6	18	18,2 %
4 / 6	35	35,4 %
5 / 6	28	28,3 %
6 / 6	7	7,1 %

4 Hur väl kännetecknar "Engagemang" din arbetsplats, där 1 är det sämsta och 6 det bästa alternativet?



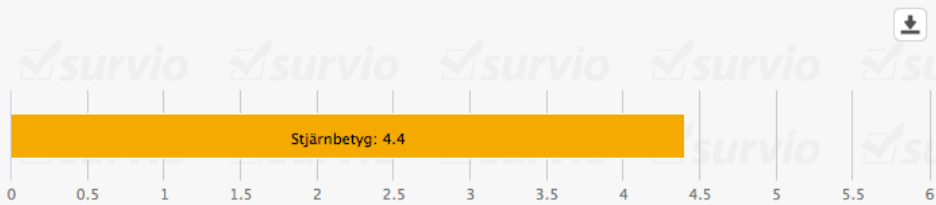
Svar	Responser	Andel
1 / 6	5	5,1 %
2 / 6	11	11,1 %
3 / 6	15	15,2 %
4 / 6	40	40,4 %
5 / 6	22	22,2 %
6 / 6	6	6,1 %

5 Hur väl kännetecknar "Ärlighet" din arbetsplats, där 1 är det sämsta och 6 det bästa alternativet? ▾

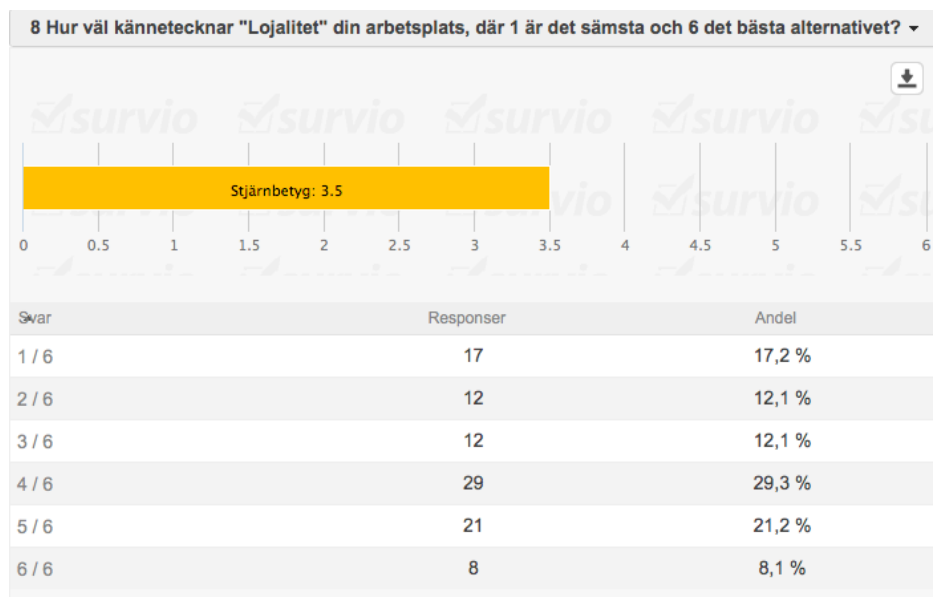
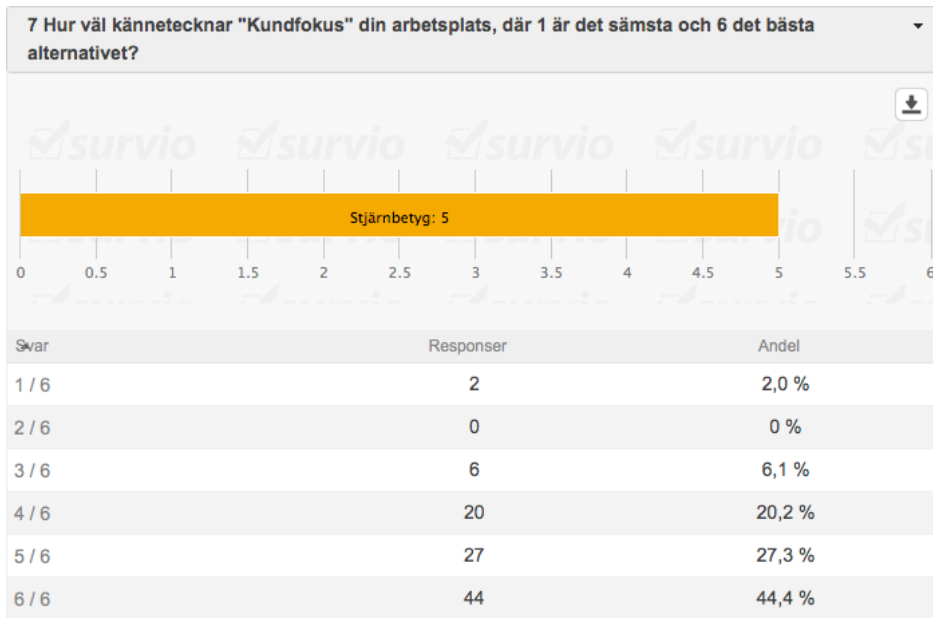


Svar	Responser	Andel
1 / 6	8	8,1 %
2 / 6	15	15,2 %
3 / 6	17	17,2 %
4 / 6	32	32,3 %
5 / 6	18	18,2 %
6 / 6	9	9,1 %

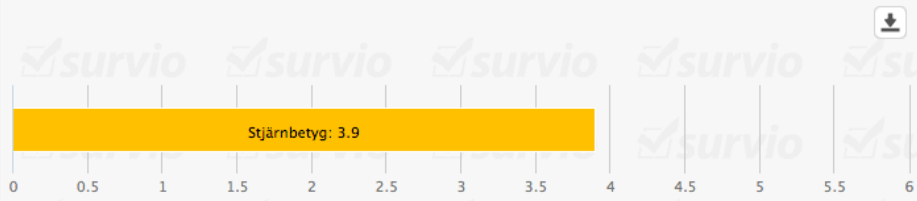
6 Hur väl kännetecknar "Kvalitet" din arbetsplats, där 1 är det sämsta och 6 det bästa alternativet? ▾



Svar	Responser	Andel
1 / 6	3	3,0 %
2 / 6	3	3,0 %
3 / 6	10	10,1 %
4 / 6	37	37,4 %
5 / 6	26	26,3 %
6 / 6	20	20,2 %

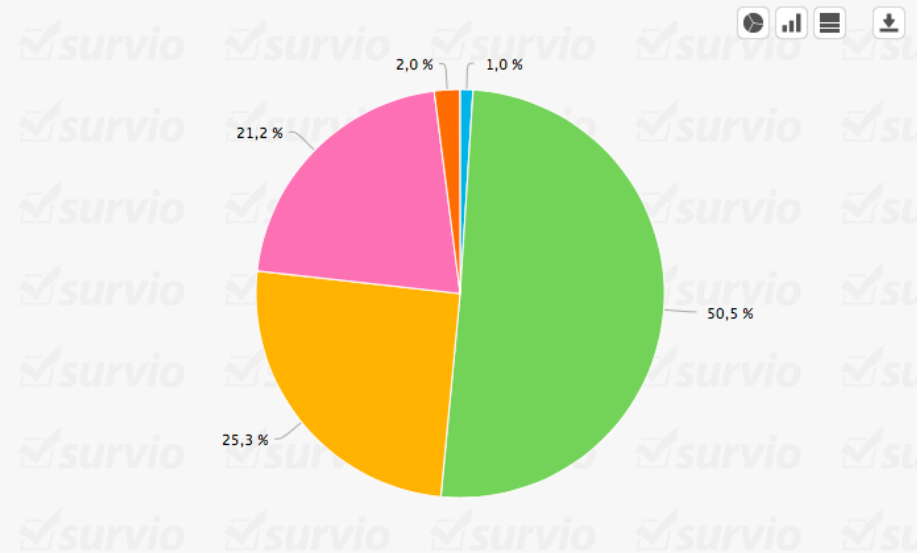


9 Hur väl kännetecknar "Enkelt" din arbetsplats, där 1 är det sämsta och 6 det bästa alternativet? ▾



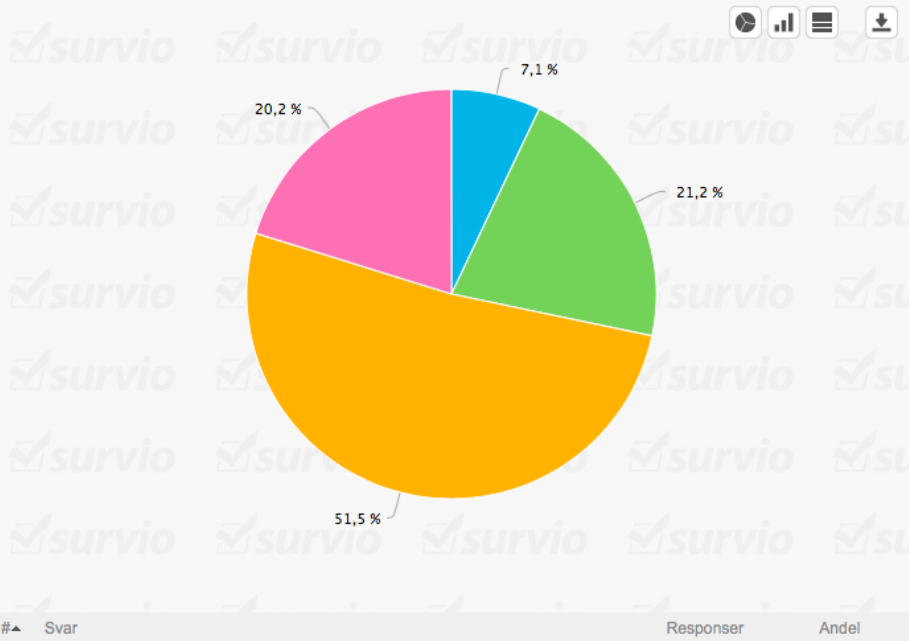
Svar	Responser	Andel
1 / 6	3	3,0 %
2 / 6	12	12,1 %
3 / 6	19	19,2 %
4 / 6	36	36,4 %
5 / 6	20	20,2 %
6 / 6	9	9,1 %

10 När fick du först information om ICA Maxis värdeord, GLÄDJE? ▾



#	Svar	Responser	Andel
1	Jobbannons	1	1,0 %
2	Anställningsintervju	50	50,5 %
3	Första månaden	25	25,3 %
4	Senare	21	21,2 %
5	Aldrig	2	2,0 %

11 Hur ofta diskuterar ni värdeorden på arbetsplatsen?

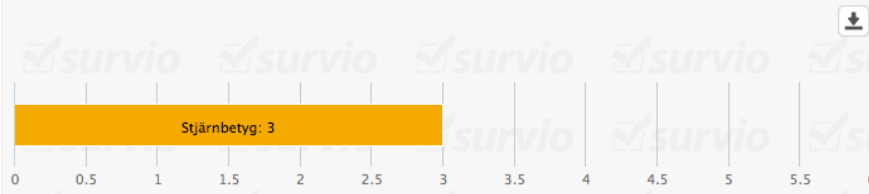


#	Svar	Responser	Andel
1	1 gång i veckan	7	7,1 %
2	1 gång i månaden	21	21,2 %
3	1 gång per år	51	51,5 %
4	Aldrig	20	20,2 %

12 På vilket sätt har du varit delaktig i arbetet kring värdeorden? Ge exempel.

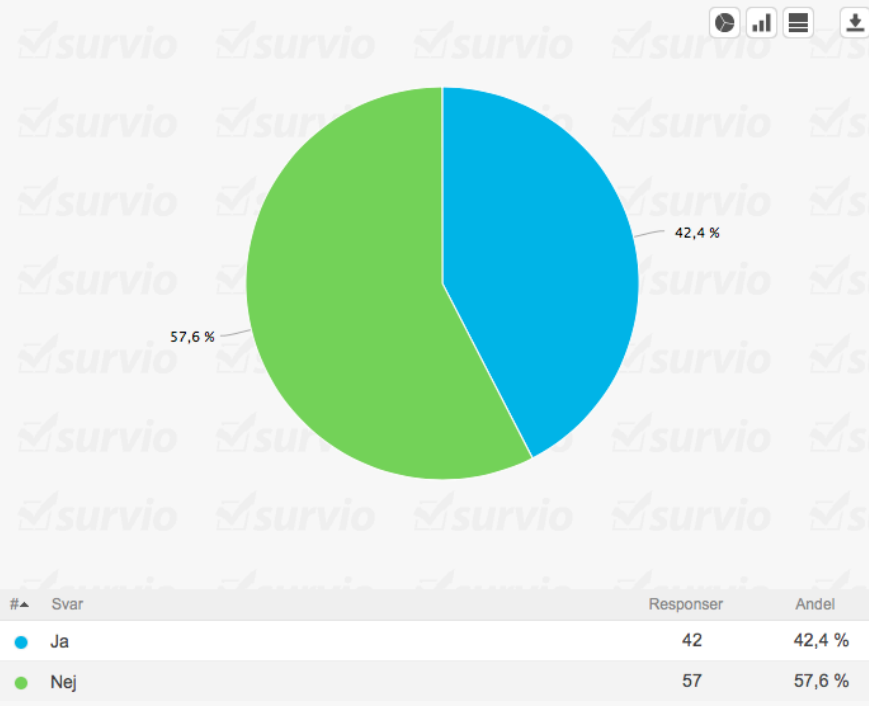
Har deltagit i stormötena.	Värdeordet GLÄDJE och dess betydelse arbetades fram innan jag började arbeta på ICA Maxi och därför har jag inte varit delaktig i arbetet kring att ta fram GLÄDJE. På avdelningsmötet har vi dock diskuterat det jag förstår som "årets" värdeord - ÄRLIGHET och vad vi på vår avdelning lägger i ordet ÄRLIGHET.	Var med och tog fram dem vid workshops.	Stormöte
Tänkt på dom under min arbetstid. Och förhållit mig till de så gott det går.	Vi hade personalmöte kring ett av ledorden som leder ut från GLÄDJE nämligen ärlighet. Diskuterade vad mer konkret vi kunde förbättra "ärligt talat".	Gemensamma workshops.	Ärlig workshop kring ett av värdeorden.
Ej varit delaktig	De plockades fram gör flera år sedan, så jag har inte varit delaktig.	Workshops	Varit med på möten och temadagar om dem.
Var ej delaktig i framtagandet av det värdeordet. Hade jag varit det hade jag valt att ifrågasätta hur relevant det är att ha en känsla (glädje) som värdeord då det enligt min mening inte är någonting som en arbetsgivare kan kräva av en anställd. Engagemang eller liknande värdeord är mer relevanta.	Inte alls. Kanske delaktig genom ngt morgonmöte	Försöker hälsa på alla, hjälpa varandra, trevlig och hjälpsam mot kunder och se till att arbetsklimatet är bra.	Genom att berömma mina kollegor.
Det har jag inte, jag är nyanställd och jobbar var tredje helg. Men om de efterföljs så är det ju jätte bra!	På stormötena	Varit på stormöten där vi kommit fram till definitioner av värdeorden.	Följer och tänker på dom när jag befinner mig på arbetet
Var med på workshop när de tog fram det		Stormöten. Samt mindre möten med arbetsledare	Inte alls
		Personalmöten och i den dagliga driften	Personalmöte, diskutera de olika orden.
		Under möten	Vi tvingas delta på meningslösa "workshops" som inte leder till någonting. Dessa utgår från värdeorden.
		Personalmöten, utbildningstillfällen, dagliga fokusområden, medarbetarsamtal	Varit med på workshop och även diskuterat i min arbetsgrupp, om hur vi tillsammans kan upprätthåll värdeorden.

13 Hur väl känner du att du kan påverka arbetet kring värdeorden, där 1 är mycket lite och 6 är mycket?



Svar	Responser	Andel
1 / 6	18	18,2 %
2 / 6	20	20,2 %
3 / 6	27	27,3 %
4 / 6	19	19,2 %
5 / 6	8	8,1 %
6 / 6	7	7,1 %

14 Tänker du på värdeorden/värderingarna i ditt dagliga arbete?



15 Om Ja, hur används det i ditt dagliga arbete? Ge exempel.

När jag prioriterar min arbetsuppgifter tänker jag på att vi på att Maxi värdesätter kundfokus (låter kundfrågor ta tid) och enkelhet (tar mig tiden att lägga rätt sak på sin plats, fylla på förbrukningsprodukter och städa kontinuerligt)

Skrattar ibland åt orden, t ex "lojalitet" och "ärlighet", vilka inte säger någonting om min/vår faktiska arbetssituation. Har aldrig använt dem på ett positivt/givande sätt i det dagliga arbetet.

Att sprida glädje och arbeta kvalitativt

Kundmöten

Leende på läpparna, följa med kunden till den sak de söker mm.

Det stör mig lite varje gång jag ser det. (se ovan)

T. ex. att göra allt så enkelt som möjligt i komplicerade situationer.

Följer kunderna till varan (kundfokus)

Självklarheter. Det är människor vi jobbar med. Hjälp till där man kan.

Kundfokus, att se och lyssna på kunder. Glädje, att ge ett leende till kunden såväl som att vi i personalen har kul tillsammans.

Alltid fokus på kunden. Vill att dom får den bästa upplevelsen. Tycker kunden får det bästa om man följer värderingarna.

Alltid bemöta kunderna på ett bra sätt, göra mitt bästa och hjälpa andra.

Glatt bemötande och aktivt kundfokus

Försöker alltid gå till jobbet med en bra inställning, och glädje att få träffa kollegor och ge service till kunderna.

Jobba engagerat och enkelt i rutinerna och va ärlig mot kollegor. Visa glädje mot kunder och kollegor

Jag tänker på att alltid ha ett leende på läpparna och hälsa på kunderna

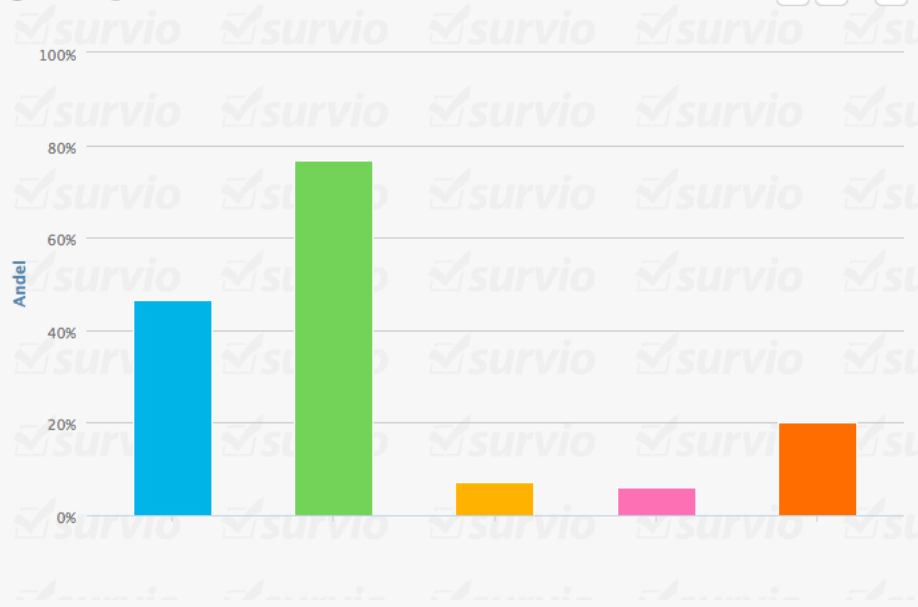
Glädje, kvalitét och engagemang krävs för att kunden ska bli nöjd.

Ge kunder en extra bra service, bidra med glad, positiv attityd bland medarbetare, hantera varor utifrån rutiner

Man ler mer och fokuserar på kunden

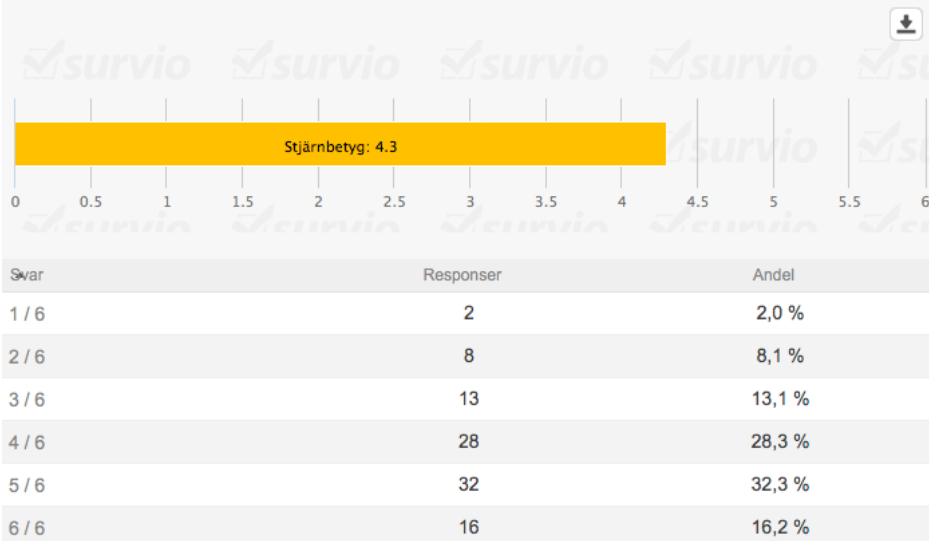
16 Vem vänder du dig till med frågor kring värdeorden? Här kan ni svara med fler än ett alternativ.

Vertikalt Horisontellt

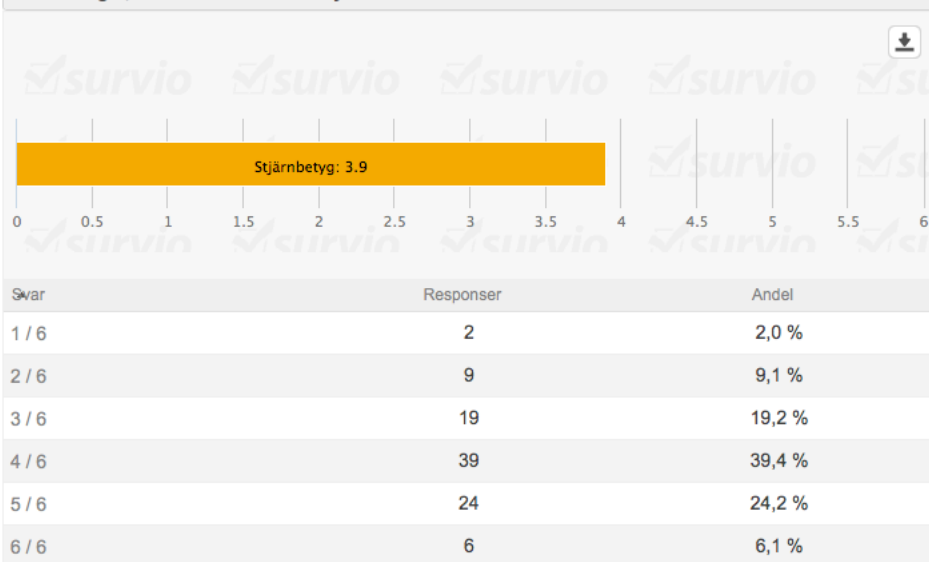


#	Svar	Responser	Andel
1	Kollega	46	46,5 %
2	Närmsta chef	76	76,8 %
3	Butikschef	7	7,1 %
4	Handlaren	6	6,1 %
5	Personalchefen	20	20,2 %

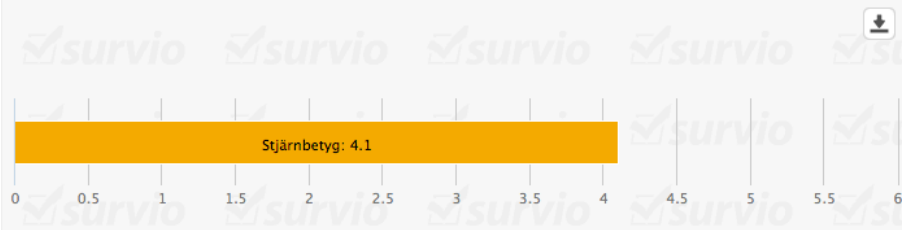
17 I vilken grad känner du att du följer företagets värdeord och delar företagets värderingar, där 1 är lite och 6 är mycket?



18 I vilken grad känner du att dina kollegor följer företagets värdeord och delar företagets värderingar, där 1 är lite och 6 är mycket?

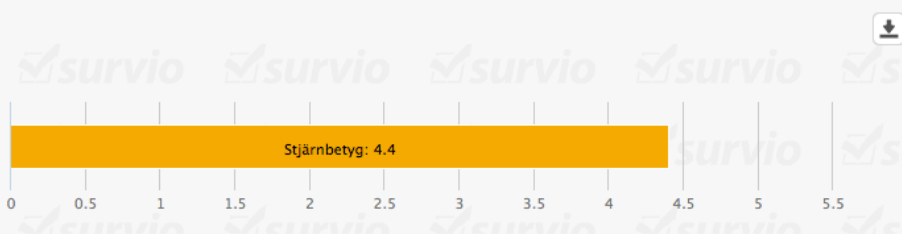


19 I vilken grad känner du att din närmsta chef samt ledningsgruppen följer företagets värdeord och delar företagets värderingar, där 1 är lite och 6 är mycket?



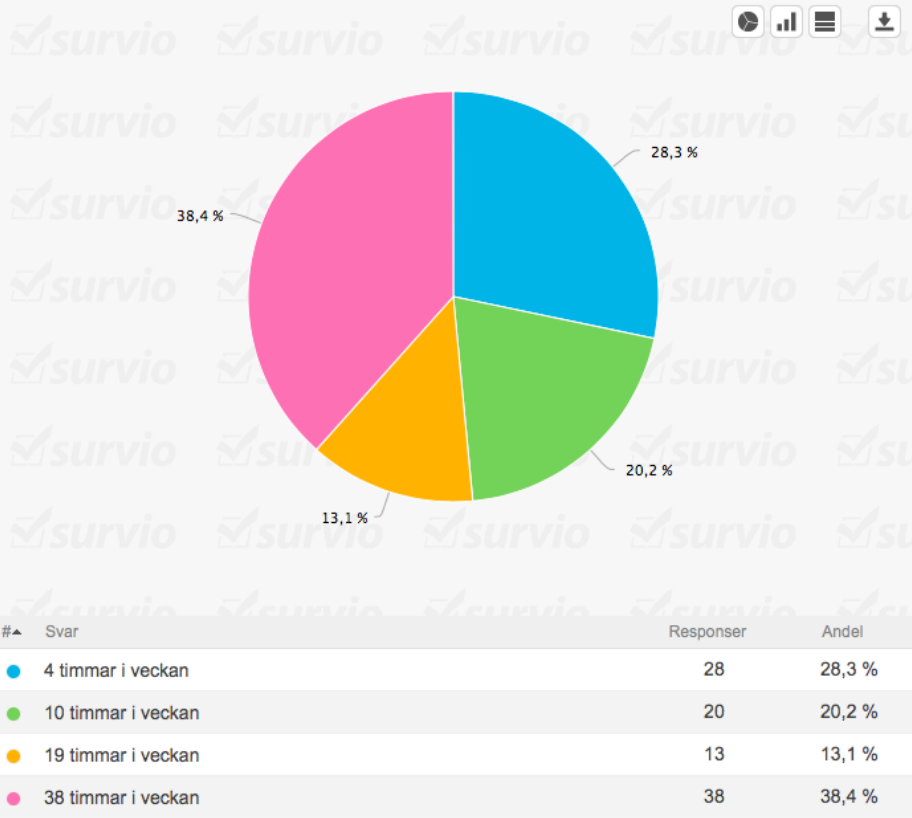
Svar	Responser	Andel
1 / 6	5	5,1 %
2 / 6	6	6,1 %
3 / 6	19	19,2 %
4 / 6	26	26,3 %
5 / 6	32	32,3 %
6 / 6	11	11,1 %

20 Hur viktigt tycker du att det är med tydliga värdeord hos en arbetsgivare, där 1 är inte viktigt och 6 är mycket viktigt?

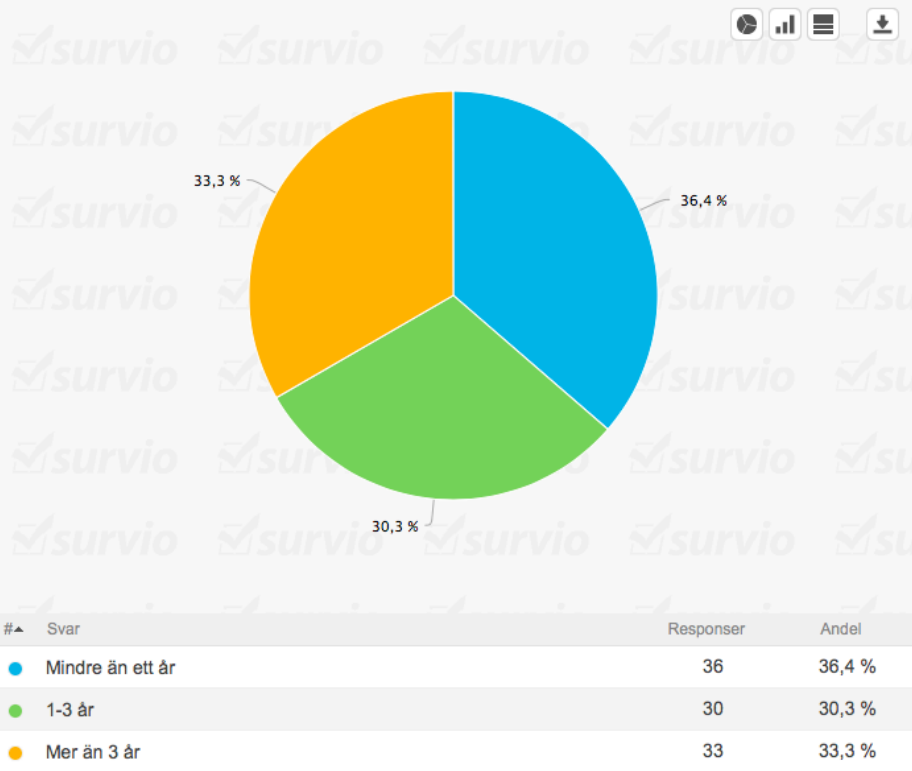


Svar	Responser	Andel
1 / 6	3	3,0 %
2 / 6	10	10,1 %
3 / 6	12	12,1 %
4 / 6	28	28,3 %
5 / 6	14	14,1 %
6 / 6	32	32,3 %

21 Hur ofta arbetar du på Ica Maxi Göteborg? Välj det alternativ du är närmast.



22 Hur länge har du varit anställd på Ica Maxi Göteborg?



23 Anser du att värdeorden behöver förändras och i så fall på vilket sätt? Ge exempel

<p>jag tycker att man bör arbeta mer löpande med orden för att de ska få betydelse för nyanställda. Den höga personalomsättningen som finns i huset (ca 100 personer/år) gör att orden som togs fram med hjälp av personal för flera år sedan (där många säkert har slutat idag) inte betyder speciellt mycket för nyanställda. de är bara ord på en tavla. Jag anser att det inte räcker att arbeta med ett ord/år, det blir för storskaligt. Orden kan behöva "dammas av" genom nya workshops eller liknande där den befintliga personalstyrkan får beskriva vad respektive ord betyder för dem, dels för att man skapa medarbetarengagemang men också för att GLÄDJE-ordet ska få en nystart</p>	<p>Förändras bör värdeord göras med jämna mellanrum. Under åren sedan de togs fram har personalstyrkan med största sannolikhet bytts ut till stora delar. För att värdeord ska kunna hållas levande bör de revideras/uppdateras med högst 3 års mellanrum. Det är omöjligt för en nyanställd att fullt efterleva orden såvida inte man har varit med att ta fram dem eller sökte sig till jobbet på grund av värdeorden = Employer Branding. Det senare är tveksamt i Maxis fall.</p> <p>Så kort och gott. Revidera dem. Eller kommunicera ut dem tydligt till omvärlden när ni söker medarbetare och använd dem i Employer Branding syfte.</p>	<p>Nej, det är bra!</p>	<p>Jag tycker det är bra värdeord men kanske borde följas upp hur personalen upplever det. Bara för att man strävar efter GLÄDJE så kanske det finns faktorer som gör att man har svårt att arbeta efter det. Känner man att ledningen och sin chef gör sitt yttersta för att följa värdeorden så är det lätt för den anställda att göra detsamma.</p>
<p>Nej, de värdeorden är väl okej. Men tycker att ord är bara ord. Det är handling som räknas i min bok.</p>	<p>Inte förändras men efterföljas</p>	<p>Som jag skrev tidigare så tycker jag inte att man bör använda sig av känslor så som glädje då det inte är någonting som en arbetsgivare bör kräva av en anställd. Sedan så tycker jag att arbetsgivare bör inkludera personalen mer i skapandet av värdegrunden i företaget (mer än en gång om året och inom snäva ramar). Forskning visar på att människor ofta använder sig av narrativa berättelser för att förstå sin omvärld och i detta fallet en arbetsplats. Därför är det viktigt att fånga upp och ta åt sig av de berättelser som finns hos medarbetarna. De skiljer sig ofta från de korporativa berättelserna. På så vis kan man bättre anpassa företagets värdegrund efter de anställdas syn på företaget och övertyga istället för att övertala. Ska inte skriva en hel essä men tycker att företagsledningen på Maxi är väldigt ignorant och naiv, kanske är det därför så många har sagt upp sig det senaste ett och ett halvt året. Deras interna kommunikation får idag snarare motsatt effekt mot vad de vill uppnå på grund av att de formar den utan att ta reda på hur det faktiskt ser ut på arbetsplatsen.</p>	<p>Nej, de är bra anpassade för Maxi som arbetsplats.</p>
			<p>Tycker de behöver reflektera det dagliga arbetet, snarare än att användas som en brasklapp eller som något att visa upp. Som de ser ut nu är de inte värda någonting för mig som anställd utan verkar snarare som ett uttryck för hur långt bort ledningen är från det vi faktiskt gör på arbetsplatsen.</p>
			<p>Känns som ett ord man valt enbart för att det passar in med de andra orden vi ska jobba med. Känns konstlad och inte så givande.</p>