

UPPSALA UNIVERSITET
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN
Sociologi med inriktning mot arbetsliv, organisation och personal C
C-uppsats HT 2013

Fötterna i Historien – Hjärtat i JUPP – Blicken Framåt

En kvalitativ studie av Peabs kärnvärdesarbete

**Författare: Linda Göthberg & Susan Holm
Handledare: Måns Felleson**

Sammanfattning

Titel: Fötterna i historien- hjärtat i JUPP- blicken framåt. En kvalitativ studie av Peabs kärnvärdesarbete.

Att företag tar fram kärnvärden som ett sätt att ge de anställda riktlinjer för hur de ska agera inom företaget blir allt mer vanligt, men fyller dessa kärnvärden till fullo den funktion i företaget som de är framtagna för? Syftet med denna studie har varit att ge en bild av hur ett specifikt företag, i denna studie Peab, arbetar med att förmedla sina kärnvärden och hur de anställda uppfattar och förhåller sig till dessa värden. För att få fram viktig bakgrundsinformation gjordes det en dokumentgranskning av det material som har tillhandahållits från Peab gällande deras kärnvärden och hur de arbetar med att förmedla dessa. I denna studie har en kvalitativ ansats valts och det genomfördes sex semistrukturerade intervjuer med två olika yrkeskategorier inom företaget, som i denna studie benämns som chefer och yrkesarbetare. Studiens resultat visar att den information som ges kontinuerligt till Peabs medarbetare skiljer sig åt beroende på vilken av de två ovannämnda yrkeskategorierna de anställda tillhör. Detta leder i sin tur till skilda uppfattningar om vad kärnvärdenas uppgift är i företaget och hur hög graden av överensstämmelse är mellan respondenternas egna personliga värderingar och kärnvärdena.

Nyckelord: kärnvärden, värderingar, legitimitet, organisationskultur

Abstract

Title: Feet in the story- the heart in JUPP- gazing forward. A qualitative study of Peab's work with their core values.

That organizations develop core values as a way to give employees guidance on how to act in the company becomes more common, but are these core values filling the function of the company as they are developed to do? The purpose of this study was to provide a picture of how a specific company, in this study, Peab, is working to convey their core values and how employees perceive and relate to these values. In order to obtain important background information, a document review was made of the material that has been provided from Peab concerning their core values and how they work to convey them. In this study, a qualitative approach was selected and six semi-structured interviews were carried out with two different professional groups in the company, which in this study is referred to as managers and skilled workers. Our results demonstrate that the information given continuously to Peab employees differs depending on which of the above two occupational categories the employees belong to. This in turn leads to different perceptions of what the core values role are in the company and how high the degree of agreement between respondents' personal values and the core values are.

Keywords: core values, values, legitimacy, organizational culture

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Peab som i genomförandet av denna studie har varit ytterst tillmötesgående i att delge oss information genom vår informant Maria Hernroth. Ett stort tack vill vi också ge till de anställda vid Peab som ställde upp som intervjupersoner.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Måns Fellesson som under skrivandet av denna uppsats med sina råd, kommentarer och sin humor har gett oss en bra och underhållande handledning.

Linda Göthberg & Susan Holm

Uppsala, januari 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	2
1.2. Syfte och frågeställningar.....	4
1.3 Avgränsning och förtydligande	5
1.4. Uppsatsens disposition	5
2. Tidigare forskning	5
2.1 Organisationskultur	6
2.2 Förmedling av värderingar	7
2.3 Identitetsreglering.....	9
2.4 Sammanfattning av tidigare forskning och vad studien kan bidra med	10
3. Teori	11
3.1 Värderingar.....	11
3.2 Legitimitet	12
4. Metod	12
4.1. Metodval.....	13
4.2 Tillvägagångssätt.....	13
4.3 Urval.....	14
4.4. Analysmetod.....	14
4.5 Respondenter	15
4.6. Reliabilitet och validitet	15
4.7. Etiska överväganden	16
5. Resultat	16
5.1. Hur förmedlas kärnvärdena	16
5.1.1. Chefer	17
5.1.2. Yrkesarbetare	18
5.1.3 Analys av resultatet	19
5.2. Hur uppfattas kärnvärdena av de anställda.....	19
5.2.1. Chefer	20
5.2.2. Yrkesarbetare	20
5.2.3. Analys av resultatet	21
5.3. Hur förhåller sig de anställda till kärnvärdena	21
5.3.1. Chefer	21
5.3.2. Yrkesarbetare	23
5.3.3. Analys av resultatet	23
6. Avslutande diskussion	24
6.1. Summering av resultatet	24
6.2. Övergripande diskussion	25
6.2.1. Hur kärnvärdena förmedlas	25
6.2.2. Hur de anställda uppfattar kärnvärdena.....	26

6.2.3. Hur de anställda förhåller sig till kärnvärdena	27
6.3. Implikationer och förslag till vidare forskning	28
Referenslista.....	30
Tryckta källor	30
Artiklar	30
Elektroniska källor	31
Bilaga 1	32

1. Inledning

Allt fler företag jobbar idag aktivt med att implementera sina framtagna kärnvärden i organisationens alla led. Värdena kan vara ett antal ord som till exempel pålitliga, kvalitet och säkerhet. Dessa värden är tänkta att genomsyra allt som företaget gör och ge vägledning hur de anställda ska agera och hur beslut ska fattas. Värderingar påverkar attityder och upplevelser och är grundläggande för handlingsregler och normer. De utgör också grunden för vad som uppfattas som rätt (Philipson 2004:113). Att sprida sina framtagna värderingar och att medarbetarna anammar dem är viktigt för företagen då de genom värderingarna kan få sina medarbetare att agera så som företaget önskar.

Följande citat visar på hur det kan se ut när företag ger en förklaring till vad kärnvärden står för enligt deras uppfattning. Trots att det är olika företag går det lätt att se likheten mellan dem. I de tre citaten vill företagen förmedla hur värdena är tänkta att fungera, vad som är syftet med dem.

Kärnvärden, precis som varumärken, skiljer företag från varandra. Våra kärnvärden är en vägledning för hur vi ska agera internt och externt. De ger oss riktlinjer för vårt beteende och våra beslut i vardagen. Kärnvärdena är vår samlade förmåga att genom handling nå våra mål – och skapa resultat (Axfood.se).

Kvalitet, säkerhet och omsorg om miljön utgör Volvokoncernens gemensamma grund och är en viktig del av vår företagskultur. Värderingarna har lång tradition och genomsyrar vår organisation, våra produkter och vårt sätt att arbeta (Volvo.se).

Den kultur som vi formar tillsammans är ett medel för att uppnå vår strategiska riktning. Vi tycker att det är lika viktigt att titta på vad vi gör, som att titta på hur vi kan göra det tillsammans. Vattenfalls tre kärnvärden utgör grunden för vårt arbete och bidrar till ett pålitligt och säkert affärsklimat (Vattenfall.se).

På företagens hemsidor vill de bland annat förmedla vad de står för och hur de arbetar och detta görs ofta med hjälp av så kallade kärnvärden. I en organisation är det visioner som beskriver organisationens mål, medan det är värdena som representerar de centrala principerna inom organisationens kultur. Alla medarbetarna bör vara medvetna om, acceptera och integrera organisationens värden i sitt beteende och i sina beslut. En organisations värden kan påverka alla de åtgärder och de beslut som rör organisationens vision. Ett exempel kan vara när det uppstår en avvägning mellan kvalitet och vinst så är det sannolikt organisationens värderingar som ger svaret till vilket beslut som ska tas. När organisatoriska värderingar genomförs effektivt fungerar de som en vägledning för personal i deras beslut och beteenden (Nelson & Gardent 2011:56).

Under senare år har frågan om hur företag genom gemensamma värderingar kan skapa värde och framgång ökat i aktualitet (Cordialstudien 2005:5). Genom att en grupp, till exempel kollegor, delar samma värderingar kan en effektivisering ske av gruppens beteende. Dock handlar inte värderingar enbart om effektivisering utan också om att skapa kulturer i företagen som är sunda och leder till framgång, de skapar också ett förtroende hos intressenter och

kunder (Cordialstudien 2005:5-8). Värderingsarbete har dock visat sig vara svårt och arbetet med värdegrund kräver kontinuitet för att fungera. Om värderingsarbetet inte hålls vid liv föreligger det risk för att det inte kommer att finnas en gemensam värdegrund som håller ihop företaget. Dagens företag vill ta fram övergripande värderingar som går att använda för hela deras verksamhet och på så vis bidrar till att hålla ihop företagskulturen. Risken med de generaliserande värderingarna är att de blir allmängiltiga och det är lätt att värderingarna då bara blir floskler om de inte går att omsätta i ett konkret beteende ute i verksamheten (Cordialstudien 2005:5-8).

Ett tydligt exempel på att det finns vissa problem med att sprida organisationens önskade värderingar till medarbetarna är Polisens värdegrundsarbete. I artikeln "Polisens värdegrundsarbete döms ut" diskuteras polisens arbete med värdegrunden. Den nya värdegrunden blev klar under början av 2009 och i dagsläget går det inte att säga om värdegrundsarbetet har nått önskvärda resultat. Polisledningen anser att arbetet har varit viktigt men flera aktörer har varit kritiska till värdegrundsarbetet och menar att värdegrunden bara är något som finns men att den inte betyder något. Genom en studie som gjorts av en doktorand vid Karlstads universitet har det visat sig att värdegrunden inte tas på allvar ute i verksamheten. Värdegrunden är officiellt sett viktig men på polisstationerna gjorde poliserna istället narr av värdegrunden med en så kallad "värdegrunds- time out" Under en sådan time out kunde poliserna sedan säga vad de ville och ofta fanns det inslag av sexism och rasism (dn.se).

År 2002 genomförde Bygghögskolekommittén en undersökning på Internet om vilka värderingar de anställda i byggbranschen har och anställda i byggbranschen bjöds in att delta. En lista med ca 100 ord skapades och från den fick sedan de chefer, tjänstemän och yrkesarbetare som hade valt att delta välja tio värderingar som de ansåg var deras personliga, tio stycken som de tyckte fanns i företaget och tio som de önskade skulle finnas i företaget (Ryd 2002:1). Analysen av undersökningen visade bland annat att byggbranschen som helhet hade värderingar som fokuserar på organisationen och vad som är bra för den medan medarbetarna önskade värderingar som står för förståelse för både samhället och företaget (Ryd 2002:3). Studien visade också att de anställda i byggbranschen delar samma personliga värderingar om vad som är viktigt i livet och att de önskar tillmötesgående för sina personliga behov till exempel balans hem/arbete och anställdas säkerhet (Ryd 2002:6-7).

1.1. Bakgrund

Jordnära, Utvecklande, Personliga och Pålitliga – dessa är Peabs grundmurade kärnvärden som hela vårt varumärke bygger på. Peabs kärnvärden beskriver hur vi är som personer, vad vi står för, hur vi jobbar, vad vi kan åstadkomma och vad vi vill bli uppfattade som. I alla delar av vår verksamhet arbetar vi aktivt med våra kärnvärden (Peab.se).

Företaget som undersökts i denna studie är byggföretaget Peab och deras arbete med att förmedla sina kärnvärden ut till de anställda. Peab grundades 1959 och har sedan dess vuxit till den storlek som det har idag, främst genom förvärv. Peab är ett av Nordens ledande bygg- och anläggningsföretag med 14,000 anställda och består av fyra affärsområden; Bygg,

Anläggning, Industri och Fastighetsutveckling. Under 1990- talet växte Peab från att vara ett byggföretag på Skånes västkust till ett rikstäckande företag med verksamhet även i Norge och Finland. Under denna tid, mindre än 10 år, fusionerade man bland annat med ett norrländskt familjeägt byggbolag med långa anor, samt man förvärvade också det då fackligt ägda byggbolaget BPA (Peab.se). Dessa stora förvärv/fusioner samt många andra förvärv av medelstora och små byggföretag gjorde att organisationen började bli spretig och man önskade skapa en stark och enande företagskultur. Detta ledde till att Peab i slutet på 90-talet tog upp frågan kring vad företaget stod för värdegrundsmässigt. Under hösten 1999 genomförde Peabs informationsavdelning en analys av innehållet och värdet i varumärket Peab. Fokusgrupper med befintliga kunder, blivande kunder, samarbetspartners och kommunala beslutsfattare gav sin syn på bygгатmosfären i sin kommun. Fokusgrupperna visste inte att det var Peab som bjudit in till diskussionen och intressant information angående hur se såg på Peab och Peabs konkurrenter kom fram, samt hur de såg på byggbranschen i allmänhet. Samtidigt gjordes det också en intern enkätundersökning med 600 slumpvalda medarbetare där de anställda fick betygsätta sitt eget varumärke. Efter att fokusgrupperna sagt sitt och enkäterna samlats in gjordes sedan jämförelser mellan fokusgrupperna och medarbetarnas enkätsvar. Jämförelsen visade en tydlig bild av hur Peab uppfattas och vill uppfattas. Man kom fram till fyra kärnvärden som skulle fungera som en ledstjärna JUPP; jordnära, utvecklande, personliga, pålitliga, som Peab allt sedan dess har implementerat i företaget, utbildat sina ledare och chefer i samt informerat nyanställd personal om (Peab.se). Peab vill att medarbetarna jobbar utifrån de fyra kärnvärdena och i varje beslut som fattas ska medarbetarna testa frågeställningen – Är detta bra för Peab? - och då ha värdena i åtanke. På så vis vill företaget att medarbetarna ska få lättare att skilja på det som är bra och dåligt (Peabs etiska riktlinjer 2012:4).

De fyra kärnvärdena som Peab tog fram och som också benämns som JUPP beskriver företaget mer ingående i sin Hållbarhetsredovisning (2012:9):

Jordnära: Vi vill arbeta nära våra kunder. Innan vi åtar oss ett uppdrag ska vi veta att vi har tillgång till de resurser som krävs för att göra ett bra arbete. Vi ska vara kända för ett jordnära arbetssätt med korta beslutsvägar och vara lyhörda för kundernas intressen.

Utvecklande: Vi ska vara nyskapande, flexibla och ständigt förbättra oss. Vi ska ta vara på våra medarbetares kompetens och erbjuda goda möjligheter till utveckling, utbildning, befordran och friskvård. Vi vill att våra medarbetare är engagerade och delaktiga i verksamheten samt medverkar till vår positiva utveckling. I Peab ska vi ha möjlighet att påverka vår arbetssituation.

Personliga: Vi ska vara det personliga företaget. Genom en ärlig och förtroendefull dialog med våra kunder och leverantörer ska vi skapa och bibehålla långvariga och goda relationer. Vi ska verka för att våra arbetsuppgifter ska kunna förenas med familj och fritidsintressen. Vi vill att bra kommunikation, god stämning och respekt för individen ska råda i Peab.

Pålitliga: Våra kunder ska känna sig trygga när de anlitar Peab. Det innebär att vi alltid ska uppträda med god affärsetik, kompetens och yrkesskicklighet. Vi ska ha en god planering,

göra rätt från början, eliminera risker och hålla utlovade tider. Vi ska uppfylla lagar och krav, välja bästa möjliga teknik, prioritera förnyelsebara resurser och undvika miljöstörande ämnen.

Utifrån dessa kärnvärden har företaget dessutom tagit fram en medarbetarprofil som utgör ”minsta gemensamma nämnaren” för alla som arbetar i Peab, och beslutades av koncernledning i juni 2013. Medarbetarprofilen bygger helt på kärnvärdena. I medarbetarprofilen har kärnvärdena specificerats och tydliggjorts för medarbetarna och är tänkt att fungera som en ytterligare vägledning om vad kärnvärdena innebär. När denna studie gjordes hade lanseringen av medarbetarprofilen precis startat.

Peab anser att kärnvärdena är viktiga eftersom de håller ihop företaget. Peab är en stor och spretig organisation som till stor del vuxit genom förvärv, och för Peab är det viktigt med en stark, enande kultur. Peab jobbar aktivt med sina kärnvärden och dessa kärnvärden är ett av företagets starkaste riktmärken i allt de gör (Peab.se). Något centralt koncernmaterial kring Peabs tillvägagångssätt med att förmedla kärnvärdena finns inte men enligt studiens informant vid företaget finns det ägarskap och arbetsgång kring kärnvärdena. Koncernledningen äger kärnvärdena och står ytterst för dem. Vidare menar informanten att kärnvärdena utgör grundpelare i varje anställds huvuduppdrag eller kravprofil. Varje chef har ett eget ansvar för att leva efter kärnvärdena, organisera sin verksamhet och utveckla sitt ledarskap utifrån dem. HR har ett speciellt ansvar i att stödja linjen i arbetet med kärnvärdena på olika sätt. Informanten för denna studie är till exempel processägare för HR-processen ”utveckla”, denne ansvarar för att bygga sina processer på ett sätt som gör att kärnvärdena implementeras och genomsyrar process, metodik etc., och informanten har ett ansvar att stödja och underlätta för linjen genom att ”bygga in” kärnvärdena på olika sätt. Ett konkret exempel är Peabs nya medarbetarprofil, som helt bygger på kärnvärdena. Ett annat exempel är att kärnvärdena utgör basen i Peabs interna utvecklingsprogram. Personen som är processägare för löner och ersättningar, ansvarar för att kärnvärdena är en del av företagets lönekriterier, och den anställda som är processägare för Rekrytering, ansvarar för att Peab utgår från kärnvärdena när de rekryterar. Informationsavdelningen ansvarar för att kärnvärdena är tydliga i företagets interna och externa kommunikation, och att de återspeglas både direkt och indirekt när de kommunicerar, producerar material, syns på sociala medier och så vidare. Enligt informanten utgår Peabs hållbarhetsarbete till stor del från kärnvärdena, företagets ledarutvecklingsprogram bygger på dem, de rekryterar utifrån dem och de har dem nära när de gör affärer. Peab jobbar med kärnvärdena med sina gymnasieungdomar i Peabskolan och de bearbetar värdena med sina yrkesarbetare, exempelvis då företaget håller handledarutbildningar (hantverkare som ska handleda lärlingar).

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka om Peabs arbete med kärnvärdena är ett fungerande sätt att förmedla värdena till de anställda och hur de anställda uppfattar och förhåller sig till värdena.

Våra frågeställningar lyder:

- *Hur förmedlar det studerade företaget sina kärnvärden?*
- *Hur uppfattar de anställda kärnvärdena?*
- *Hur förhåller sig de anställda till kärnvärdena?*

1.3 Avgränsning och förtydligande

Vi har valt att avgränsa denna studie till att gälla ett specifikt företags aktiva arbete med att förmedla sina framtagna kärnvärden till sina anställda och materialet har således endast samlats in från detta specifika företag. Då det är ett stort företag har urvalet av respondenter av praktiska skäl avgränsats till de befattningar i företaget som i denna studie benämns som chefer och yrkesarbetare. Ett förtydligande bör göras gällande det begrepp som i studien benämns som kontinuerlig information gällande kärnvärdena. Med detta menas det inplanerade arbete som Peab ger sina medarbetare om kärnvärdena, genom exempelvis möten. Kontinuerlig information benämns också i studien som aktivt arbete och löpande-, regelbunden information. Ytterligare ett förtydligande som bör göras är det begrepp som benämns som kärnvärden. I denna studie kommer ordet värden användas som synonym till kärnvärden.

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsens inledning börjar med ett avsnitt om varför värderingar är aktuella idag, som sedan följs av en bakgrund där det studerade företaget presenteras. I denna del beskrivs bland annat hur företaget har tagit fram sina kärnvärden och hur de arbetar med att förmedla dessa till sina anställda. Inledningen avslutas med studiens syfte och tillhörande frågeställningar samt avgränsning och förtydliganden. Därefter presenteras den tidigare forskning och de teorier som ansågs relevanta för att genomföra denna studie. Efter detta kapitel följer sedan metoden där en beskrivning ges av det metodval som gjorts, hur tillvägagångssättet och urvalet sett ut och en beskrivning hur analysmetoden genomförts. Metoden avslutas sedan med en beskrivning av respondenter, en reflektion över validitet och reliabilitet samt etiska överväganden. Därefter presenteras resultaten av de intervjuer som har genomförts med tillhörande analyser för varje resultatavsnitt. I det avslutande kapitlet förs en diskussion kring varje frågeställning relaterat till tidigare forskning och de valda teorierna. Studien avslutas med de slutsatser som framkommit av materialet och till sist ges förslag för vidare forskning.

2. Tidigare forskning

Den tidigare forskningen inleds med ett avsnitt gällande organisationskultur för att på så vis få en grund till vad det är som organisationerna bland annat skapar med sina framtagna kärnvärden. Arbetet med värdegrund är tydligt kopplat till organisationskultur och för att förstå arbetet med att förmedla värdegrunden bör man också förstå hur och vad som avses med organisationskultur. Vidare redovisas tidigare forskning som behandlar ämnet värderingar, hur forskningen ser på organisationernas arbete med värden som en ständigt

pågående process och vikten av att det ska vara så för att värdena ska få den betydelse som organisationen önskar. Fokus för denna studie ligger inte i första hand på den identitetsreglering som företagen utövar på sina anställda men med den tidigare forskning som behandlar identitetsreglering visas det hur organisationer genom till exempel värderingar vill skapa en identitet hos den anställde som är önskvärd utifrån organisationen.

2.1 Organisationskultur

Alvesson (Alvesson & Sveningsson 2007:210) menar att företag vill sticka ut jämfört med andra företag i samma bransch och en viktig del av detta är att utveckla en unik företagskultur som är nära förknippad med unik kompetens. Unik kompetens innefattar inte enbart avancerad teknologi, organisatoriska system och kvalificerad personal utan också värderingar, gemensamma föreställningar och symbolik. Detta för att ge verksamheten en riktning och en djupare innebörd. Vidare menar Alvesson (Alvesson & Sveningsson 2007:227) att organisationskultur är central då den ger riktmärken om företagets verksamhet. Medarbetarna handlar utifrån dess värderingar och föreställningar och i organisationer är det viktigt att medarbetarna handlar utifrån en gemensam syn på kunder, affärer och arbetet. På så vis är organisationskultur en positiv kraft men Alvesson menar att kulturen också har en annan mindre positiv sida. Den uttrycker makt då den tenderar att låsa fast medarbetarna vid önskade föreställningar och ideal. Alvesson anser därför att organisationskultur också bör uppmärksammas kritiskt.

Philipson (2004:76) skriver att vårt samhälle i dag präglas av värden och för att vara framgångsrika måste organisationskulturen stämma överens med de accepterade synsätten och värdena som finns ute i samhället. Samhällsvärderingarna och företagets värderingar måste vara likartade annars kommer företaget få problem, legitimitetsproblem, och i slutändan finansiella problem. Kulturen i företaget måste alltså baseras på styrande värden som finns i det samhälle där de verkar. Philipson (2004:54) har studerat högpresterande sjukvårdsenheter och kommit fram till att ledningen i de här organisationerna försökte skapa en kulturell identitet i organisationen som var klar och tydlig, en kultur som var grundad på värderingar som alla medarbetare kunde identifiera sig med. Vidare ger Philipson en sammanställning av det som kännetecknar dessa högpresterande organisationer:

- tydliga normer och verksamhetsmål
- effektiv uppföljning och utvärderingssystem
- fokus ligger på sak och inte person, det viktigaste är vad man vill uppnå
- korporativt tänkande
- ett ledarskap som är värderingsbaserat istället för karismatiskt
- betoning av mellanchefer roll för framgång
- rekrytering utifrån kultur och värdegrund
- för att behålla kvalificerad personal genomfördes aktiva satsningar
- öppenhet, utveckling och lärande
- proaktiv inställning till ekonomin

Philipson (2004:54-55) anser att det finns goda grunder att hävda att det finns ett positivt samband mellan företagskultur och prestationer. För att få medarbetarna motiverade att handla i enlighet med det som anses vara till nytta för företaget och dess kunder ska företaget lyfta fram sina grundläggande värden och låta dessa bli styrande (Philipson 2004:56). När man studerar företagskultur handlar det om att studera den gemenskap som finns eller är tänkt att finnas bland medarbetarna i ett företag. Gemensamma övertygelser, handlingar, normer, attityder och värderingar studeras. Något som också är intressant är de rutiner och belöningar som finns i företaget och även den fysiska miljön som byggnader och inredningsdetaljer. För att förstå kulturen i en organisation är allt sådant viktigt att studera då det förklarar vad som är legitimt och tillåtet i företaget (Philipson 2004:51). Vidare skriver Philipson (2004:52) att de värden som tillsammans är grunden för organisationens agerande utåt mot kunder och intressenter, och också de handlingar och attityder som de anställda uppvisar, är det som företagskulturen består av.

För denna studies syfte var det relevant att studera den tidigare forskning som bidrar med en bild av hur organisationerna arbetar med sin värdegrund som en del av den önskade organisationskulturen. På så vis skapas en förståelse för varför företagen vill förmedla värderingar till sina anställda och också vad företagen vill uppnå med värderingarna som en del av organisationskulturen. Att skapa en stark värdegrund är för företagen viktigt då de på så sätt ger riktlinjer för hur de anställdas ska handla både inom organisationen och utåt mot till exempel kunder.

2.2 Förmedling av värderingar

Murphy och Davey (2002) har gjort en kvalitativ studie på ett företag som 1980 hade infört fyra kärnvärden. 17 år senare framkom det vid en konferens, "Clear vision- clear values", att 80 % av deltagarna ansåg att värdena var "fine sentiments but tired". Detta gjorde att företaget samma år tog fram sex nya värden som skulle visa hur företaget och dess medlemmar skulle arbeta och uppföra sig. Två år efter att de nya värdena införts genomfördes studien för att utreda hur de nya värdena uppfattades av de anställda. Sexton anställda från olika avdelningar intervjuades. Resultatet visade att de anställda hade problem med att komma på alla sex värdena. Det visade sig att det fanns en samstämmighet mellan de anställdas förmåga att minnas värdena och hur viktiga de ansåg att värdena var. De anställda tyckte att värdena lät bra teoretiskt men att de var irrelevanta (2002:20-21). Resultatet visade att värdena efter två år hade en liten inverkan på de anställda och Murphy och Davey menar att detta bland annat kan bero på att företagets värden inte stämde överens med de anställdas personliga värden. Flera av de anställda ansåg att värdena var alldeles för banala och att de inte utmärkte sig vilket gjorde att vikten av värdena inte förstods och på så vis inte heller antogs. I studien observerades det att det fanns en tveksamhet från ledarnas sida till värdena vilket kan ha lett till en motsvarande brist av intresse hos de anställda, vilket också är en anledningen till att implementeringen av de nya värdena inte fungerade. Vidare skriver Murphy och Davey (2002:28) att de officiella värdena inte ansågs vara delar av ett seriöst försök till förändring utan sågs på med cynism. Detta kan relateras till att företaget inte lyckades implementera eller på ett seriöst sätt försökte sprida värdena. Sammanfattningsvis skriver författarna att genom

de bevis som studien har fått fram kan en slutsats dras att det inte gjordes en tillräckligt stor ansträngning för att bädda in de nya värdena i företaget. Det ledde i sin tur till tveksamma och tvetydiga attityder till värdena och i slutändan till en allmän nonchalans. Därmed inte sagt att värdena inte var tydliga, utan de uppfattades helt enkelt inte som drivkrafter för beteenden eller attityder (2002:29).

En av dem som har betonat vikten av ett fungerande arbete med framtagna värden är Lencioni (2002:113-117). Lencioni har i många år hjälpt företag att utveckla och förfinna värderingar. I artikeln "Make Your Values Mean Something" går han igenom flera amerikanska företags värderingsarbete. Lencioni har sett att många företag lägger ner tid på att ta fram kärnvärden som sedan läggs åt sidan och en anledning till att företagen gör så är att de anser att de måste ha kärnvärden då det förväntas av dem. Lencioni menar på att även de företag som verkligen vill åstadkomma något med sin värden kan försvåra det arbetet genom att anta värden som gör att de inte sticker ut från sina konkurrenter. Vidare skriver Lencioni att när väl rätt värden har identifierats ska de integreras i företagets alla procedurer gällande medarbetare vid till exempel anställningsintervjuer, i kriterier för belöningar och befordran. Lencioni har i sina studier av företags arbete med att förmedla värderingar kommit fram till att Wal-Mart är ett exempel på ett företag som har lyckats med sitt värdearbete och det genom att hela tiden kommunicera dem. Författaren anser att det finns olika typer av värderingar och att det är viktigt att man vet om att de finns och att man förstår deras innebörd. Sammanfattningsvis vill Lencioni visa på att det krävs ett hårt arbete för att utveckla och implementera kärnvärden i ett företag och att det finns ett problem hos många organisationer att genomföra arbetet med värderingar på ett korrekt sätt.

Urde (2009:616) är inne på samma spår som Lencioni och Urde beskriver i artikeln "Uncovering the corporate brand's core values" sina studier i fyra företag; Volvo, IKEA, Scania och IBM där fokus har legat på kärnvärdena och hur de utvecklats. Urdes syfte med denna artikel har, från ett akademiskt perspektiv, varit att fördjupa kunskapen och förståelsen av ett företags kärnvärden. Genom de genomförda studierna har Urde identifierat fyra olika kategorier av kärnvärden (Urde 2009:633). *True core values* är en del av företagskulturen och dessa värden uppfattas och uppskattas av kunder, samt är internt förankrade i organisationen. True core values måste skyddas, kontinuerligt bevisas och vårdas. *Aspirational core values* kan vara nya kärnvärden som företaget vill att de ska stå för i framtiden. Dessa värden är rotade i organisationen och har en mening internt. De uppfattas inte av kunderna. De är av olika orsaker delar av värdegrunden i ett företag och dess varumärke och de har ännu inte blivit etablerade i kundernas tankar. *Potential core values* är sådana kärnvärden som kunderna känner igen och uppskattar men värdena är inte en del av företagets varumärkesidentitet och inte heller definierade av organisationen. *Hollow core values* är kärnvärden som inte uppskattas eller anses vara trovärdiga av kunder och dessa värden har ingen intern grund i företaget. Kärnvärdena kallas tomma av den anledningen att de bara är ord som är politiskt korrekta och inställsamma. Hollow core values kan göra att ett företags rykte av trovärdighet och äkthet sätts på spel. En del av de kärnvärden som hamnar i denna kategori kan dock vara önskvärda från ledningens sida och det kan finnas en seriös avsikt med att införliva dem i organisationen (Urde 2009:632-633). Vidare skriver Urde

(2009:634) att det är en utmaning från ett ledarskapsperspektiv och för hela organisationen att bygga true core values och även därmed undvika hollow core values.

Några som också har studerat hur organisationer arbetar med sin värden är Nelson & Gardent (2011). De har undersökt vikten av värderingar inom organisationer inriktade mot sjukvården och vikten av att jobba aktivt med organisationens uttalade värden. De anser att för att ett värdearbete ska få någon effekt ska all personal vara medveten om, acceptera och integrera organisationens värderingar i sina beslut och i sitt beteende. Medan uttalanden om vision beskriver organisationens mål utgör värdearbetet grundprincipen inom organisationens kultur. Vissa organisatoriska arbeten med värden genomförs effektivt och fungerar som en vägledning för medarbetarnas beslut och beteenden. I många organisationer är dock värdegrunderna noggrant utformade och genomförda bara för att sedan sättas åt sidan, sällan refererade till eller ignorerade. I andra organisationer behandlas värderingarna som det senaste marknadsföringsprogrammet med posters och affischer men inte mycket mer än så (Nelson & Gardent 2011:56). Vidare säger Nelson & Gardent (2011:56) att en organisations kärnvärden sätter standarden för det uppförande som anses viktigt och därmed styr beteendet hos individerna i organisationen. Termen "värden" omfattar både rätt och fel förväntade beteenden. Att jobba med organisationens kärnvärden genom översyn och spridning kräver tid och engagemang, i själva verket är det en kontinuerlig process. Men den tid och ansträngning som krävs är lättmotiverad eftersom det kan främja anpassningen av organisatoriska värden med organisationskulturen. Ytterst är det viktigaste sättet att sprida organisationens värderingar genom att ha ledarskapsbeteenden som avspeglar värdena dag in och dag ut (Nelson & Gardent 2011:56). Philipson är inne på samma spår som Nelson & Gardent. Han anser att det är viktigt att ha klart och tydligt formulerade företagsvärden och om dessa är formulerade i text och om alla i företaget har tillgång till dem, kallas de för manifesta värden. Ett företag måste ha välartikulerade värden där chefer och medarbetare vet vad värdena innebär och vad de betyder. Om inte värdena uppfyller detta kommer de att sakna den styrande kraft som de egentligen är tänkta för (Philipson 2004:69).

För denna studies syfte var denna forskning relevant att studera för att skapa en bild av hur det kan se ut när företag förmedlar sina kärnvärden. I den tidigare forskning som redovisats i detta stycke visar alla fyra studier på vikten av att företagen genom ett planerat, kontinuerligt arbete ska förmedla sina framtagna värden till alla anställda i organisationen. Forskningen visar att det har stor betydelse vilka värderingar som tas fram och att de bör överensstämma med de anställdas värderingar för att på så sätt fylla den funktion de är tänkta för.

2.3 Identitetsreglering

Alvesson och Willmott har i artikeln "*Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual*" (2002) skrivit om reglering av identiteten som fokus för organisatorisk kontroll. Organisationerna anser att de anställda har en skyldighet att utveckla självbilder och att inrikta sitt arbete så att de sammanfaller med ledningsmässigt identifierade mål. Genom att fokusera på identiteten fördjupas temat inom normativ kontroll. Empiriska material har utvecklats för att visa på hur ledningens insatser, mer eller mindre

avsiktligt, riktar sig mot att effektivt påverka medarbetarnas självkonstruktioner i fråga om engagemang, särskiljningsförmåga och samstämmighet. Vidare skriver Alvesson och Willmott (2002:625) att identitetsregleringen omfattar mer eller mindre sociala praktiker för identitetsskapande. Några av dem är introduktion, utbildning, och befordringsmöjligheter som har utvecklats på ett sätt som har betydelse för på vilket sätt den anställdes identitet formas och vilken riktning den tar. Denna reglering av identiteten kan antas påverka de anställda i deras arbetsroll och dagliga arbete. På senare tid har diskussioner som handlar om kvalitet, service management, innovation och yrkeskunnande börjat visa på det intresse som organisationerna lägger på att reglera insidan hos de anställda. Företagen vill påverka de anställdas självbild, känslor och dem som de identifierar sig med, så kallad identitetsreglering. Ett vanligt förekommande exempel på identitetsreglering handlar om att organisationen genom utbildningar, interna tidskrifter och broschyrer sprider begreppet ”vi” istället för ”företaget”, ”det” eller ”de” (Alvesson & Willmott 2002:622).

Nair (2010) har genom en genomgång av litteratur studerat hur den individuella identiteten hos de anställda smälter samman med den organisatoriska identiteten för att stärka medarbetarnas identifiering med organisationen. En stark organisatorisk identitet skapar en större känsla av tillhörighet och stolthet för de anställda. De är också mer benägna att definiera sig som organisatoriska medlemmar och skapa organisatoriska identiteter. I sin tur kan organisationer bättre utöva kontroll på medlemmar som har internaliserat sina roller och organisatoriska identiteter som sedan blir en del av deras självbild, vilket tjänar som ett effektivt sätt för identitetsstyrning (Nair 2010:9). Värderingar, normer och symbolik har alla effekt på motivation och identitet. I sin fallstudie av två redovisningsbyråer, fann Akella (2003a i Nair 2010:8) bevis för att en reglering av de anställdas beteende genom kulturell kontroll fanns hos organisationerna. Detta i ett försök till att säkra lojalitet och medarbetares engagemang genom en internalisering av organisationens mål och syften. Hon lade märke till den senaste tidens utveckling i organisationer som visar att de utövar kontroll över sina anställda genom olika kulturella sedvänjor och värderingar, genom att använda sig av ord som "team" och "familj" som skapar en stark känsla av samhörighet bland de anställda (Akella 2003b i Nair 2010:8).

Genom de studierna som redovisats gällande identitetsreglering skapas en bild av att det från företagets sida finns en önskan att, genom organisationskultur och värderingar som en del av denna, reglera identiteten hos sina anställda. Detta för att på så sätt påverka dem i deras arbetsroll och dagliga arbete.

2.4 Sammanfattning av tidigare forskning och vad studien kan bidra med

Den tidigare forskningen visar att det är av stor betydelse att företagen kontinuerligt jobbar aktivt med sina framtagna värden för att de annars riskerar att enbart blir tomma ord och inte fyller någon funktion. För att organisationerna ska lyckas med sitt värdearbete och få värdena att bli en del av företagets kultur visar forskningen vikten av att medarbetarna är medvetna om, accepterar och integrerar organisationens värderingar i sina beslut och beteenden. En del av den tidigare forskningen tar också upp värderingar inte bara som ett sätt att forma de

anställda, utan att värderingarna också är av största vikt för att skapa en legitim och trovärdig bild utåt mot kunder och andra externa intressenter. I den tidigare forskning gällande kärnvärden och värderingar som har studerats inför den här studien ligger fokus på hur företag ska identifiera och implementera sina värden för att lyckas med dem. Med denna studie önskar vi ge ett bidrag genom att kritiskt granska en organisations kärnvärdesarbete och därmed ge en syn på hur de anställda uppfattar och förhåller sig till de kärnvärden som företagen förmedlar.

3. Teori

Genom att kombinera teorier gällande värderingar och nyinstitutionell teori med dess begrepp legitimitet, kan en mer fullständig analys av resultatet genomföras. Teorierna gällande värderingar ger en ledning till vilken typ av kärnvärden som studiens organisation har tagit fram och hur dess medlemmar förhåller sig till dem. Med den nyinstitutionella teorins begrepp legitimitet kan en kritisk granskning göras av det studerade företags arbete med att förmedla kärnvärdena och på så sätt få en bild av hur de anställda uppfattar de framtagna kärnvärdena och vad de anser att värdena har för uppgift i företaget.

3.1 Värderingar

Bang (1999:51) skiljer mellan två typer av värderingar, *uttalade* och *efterlevda*. De uttalade värderingarna är de värderingar som de anställda är medvetna om och som de säger att de tror på. De uttalade värderingarna finns ofta i företagets målsättningar, visioner och ledningsfilosofier. Uttalade värderingar kan förekomma när något ska uttrycka att ett tillstånd är att föredra framför ett annat eller kan det också visa på ett sätt att vara, till exempel ”en av de viktigaste egenskaperna hos en anställd är att denne kan acceptera förändringar”. De här värderingarna kan förmedlas genom företagets intranät, tidningar och är uttalade av organisationen. De efterlevda värderingarna, är de värderingar och normer som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar och dessa är den enskilde ofta inte medveten om. Efterlevda värderingar kan till exempel uttryckas genom ritualer, de anställdas beteenden eller genom ceremonier i företaget (Bang 1999:52). Många företag försöker styra företagskulturen genom att en uppsättning värderingar antas. Dessa värderingar kan som exempel spridas genom seminarier där man försöker få de anställda att förstå vikten av dessa framtagna värden. De här värderingarna är från ledningens sida önskvärda och organisationen vill att de ska vara efterlevda värderingar som styr de anställda i deras dagliga beteende. Det har dock visat sig att sådana framtagna värden är typiska exempel på uttalade värderingar och detta tillvägagångssätt att skapa en önskvärd företagskultur anser Bang ofta är alltför ytlig. De uttalade värderingarna behöver inte på något sätt styra de anställdas beteende, de behöver alltså inte vara efterlevda (Bang 1999:52). Bang (1999:53) skriver vidare att organisationerna istället bör identifiera de värderingar som verkligen finns i företaget och som styr de anställdas agerande, de efterlevda värderingarna. Ledningen har ett stort ansvar att visa att de menar allvar med de nya värdena och själva leva efter dem. Vidare skriver Bang (1999:70) att det mellan de uttalade värderingarna och de efterlevda kan finnas en viss överensstämmelse. Detta genom att det alltid finns delar i företagets kultur som är lätta att observera och som de

anställda också är medvetna om. I företag där de anställda har ägnat tid åt att reflektera över organisationens kultur kan de anställda på så sätt vara mer medvetna om sina efterlevda värderingar, verklighetsuppfattningar och normer. På så vis kan en högre grad av överensstämmelse mellan de uttalade och de anställdas efterlevda värderingar finnas.

Bang (1999:53-54) tar också upp fyra funktioner som Rokeach skiljer mellan när det gäller vilka funktioner värderingar har. *Normer*- värderingar ger riktlinjer om hur de anställda ska agera i olika situationer, vilken inställning som är önskvärd och hur man bör uppföra sig inför andra. *Planer för konfliktlösning och beslutsfattande*- om en situation uppstår där de olika värdena står mot varandra används då det värde som är hierarkiskt överordnat det andra. Ex "absolut ärlighet i affärer" mot "tjäna så mycket pengar som möjligt" där det första är överordnat det andra. *Motiverande funktioner*- belöningar ges om de anställda uppför sig i överensstämmelse med värderingarna och det önskade sluttillståndet som värderingarna beskriver kan då uppnås. *Upprätthålla och öka vår självaktning*- värderingarna används för att rationalisera socialt och personligt oacceptabla handlingar.

3.2 Legitimitet

Legitimitet beskrivs som en betydelsefull drivkraft bakom organisationsförändringar och den uppmärksammar den skillnad som finns mellan vad organisationer säger att de gör och det som de faktiskt gör (Ahrne & Hedström 1999:81). Eriksson-Zetterquist (2009:104-105) menar att organisationer som söker efter legitimitet kommer att förändras eftersom de anpassar sig till de normer i samhället som är förändrande. Organisationers handlingar begränsas därför genom deras behov av legitimitet i relation till de sociala normer som finns. När en organisation inte uppnår legitimitet kan följden bli att organisationen blir utsatt för kommentarer och attacker av olika slag. Att tillhöra ett legitimt fält gör att de organisationer som är med i detta fält även får ta del av legitimiteten. Legitimiteten blir genom detta även homogeniserande och ett skäl för organisationer att ha samma form som andra. Källor till legitimitet kan vara media, samhället eller andra organisationer. Legitimitet nås bäst genom att organisationen anpassar sig till omgivningen (Eriksson-Zetterquist 2009:106). För att organisationer ska överleva räcker det inte med att de enbart strävar efter att vara effektiva utan det krävs också att de uppfattas som legitima av både sina egna medlemmar och sin omgivning (Eriksson-Zetterquist 2009:68).

4. Metod

Denna del av studien inleds med en kort förklaring till vilken metodologisk ansats som har valts och varför. Vidare beskrivs tillvägagångssättet för att samla in material för studien, vilken metod som använts och hur intervjuerna genomförts. Därefter beskrivs det hur urvalet har genomförts och efter det följer en beskrivning av den valda analysmetoden. Vidare redovisas de deltagande respondenterna och en kort reflektion görs över reliabilitet och validitet i förhållande till vald ansats. Metodavsnittet avslutas med reflektioner kring de etiska övervägandena.

4.1. Metodval

Denna studie utgår från en kvalitativ ansats vilket ansågs lämpligt för att undersöka studiens syfte och ge svar på frågeställningarna. Då fokus för studien ligger på de anställdas bild av hur de uppfattar och förhåller sig till företagets förmedlade kärnvärden kan man genom en kvalitativ ansats med intervju som metod ges möjligheten, till skillnad från kvantitativ ansats, att få en djupare förståelse för aktörerna i fältet. Genom en kvalitativ ansats kan en mer detaljerad bild av det som studien syftar att undersöka uppnås.

4.2 Tillvägagångssätt

För att genomföra denna studie var det av största vikt att få tillträde till ett specifikt företag för att få tillgång till relevant bakgrundsinformation gällande dess kärnvärdesarbete. På så vis ville vi skapa en förståelse för hur kärnvärdena förmedlas i en specifik organisation. I det inledande arbetet etablerades en kontakt med byggföretaget Peab. Företaget tyckte att studiens syfte var intressant för dem och en kontakt upprättades med en informant. Förutom att ge tillträde till företaget och tillgång till det bakgrundsmaterial som behövdes för studien var informanten av stor betydelse då denne fanns att fråga vid de oklarheter som dök upp under studiens gång (Aspers 2011:16).

I denna studie har sekundärmaterial använts genom att en dokumentgranskning gällande Peabs kärnvärdesarbete gjordes. Granskningen av material, exempelvis Peabs etiska riktlinjer och hållbarhetsrapport, gjordes för att få fram bakgrunden till hur företaget själva anser att de aktivt arbetar med sina kärnvärden och vad kärnvärdena är tänkta att ha för syfte. Detta material har också varit en grund för det empiriska material som sedan skulle samlas in genom intervjuerna. För att veta hur intervjufrågorna skulle formuleras behövdes först kunskap inhämtas gällande hur företaget själva beskriver att de arbetar med sina kärnvärden, vad de betyder, hur de används i företaget och vad som är syftet med kärnvärdena. Aspers (2011:203) anser att sekundärmaterial sällan är lika hållbart som primärmaterial, sådant material som forskaren själv har konstruerat. Vidare skriver Aspers att sekundärmaterial oftast är konstruerat för andra syften. Bakgrundsmaterialet som har samlats in och granskats anses ha tillräckligt hög hållbarhet för att användas i denna studie eftersom det till stor del är konstruerat för det som studien syftar att undersöka, kännedom finns angående hur materialet har skapats, varför det har skapats och vilka som har skapat det. Materialet var också högst relevant att granska för att få svar på studiens frågeställningar.

Genom att intervjuer genomfördes har också primärmaterial genererats (Aspers 2011:167). Intervjuerna genomfördes med anställda vid Peab för att få en bild av hur arbetet med kärnvärdena ser ut ute i företaget. Intervjuerna skulle också ge svar på hur de anställda uppfattar och förhåller sig till värdena. Valet föll på intervjuer då det genom observationer skulle finnas svårigheter att få fram första ordningens konstruktioner (Aspers 2011:46), alltså de anställdas upplevelse av det aktiva arbetet med kärnvärdena och om värdena är något som de har kunskap om. När det gäller vilken typ av intervju som skulle göras föll valet på den semistrukturerade intervjun. Vid en semistrukturerad intervju finns ett visst tema/vissa teman

med tillhörande frågor som intervjuaren har att utgå ifrån men den ger ändå en möjlighet att följa upp respondenternas svar. Den som intervjuar är alltså inte låst vid frågorna och på så vis fanns det en möjlighet att få igång en fråga-svardialog (Aspers 2011:143). Inför intervjuerna konstruerades en intervjuguide (se bilaga 1) med teman och tillhörande frågor. Frågorna formulerades med den dokumentgranskning som genomförts och de tänkta teorierna i åtanke. När intervjufrågorna formulerades gjordes det på ett sådant sätt att respondenterna skulle förstå frågorna utifrån sin förståelse för det valda ämnet. Med andra ord undveks allt för teoretiska begrepp för att inte skapa förvirring hos respondenterna (Aspers 2011:148). Totalt genomfördes sex intervjuer, fem av dem gjordes på respondenternas arbetsplatser och en av intervjuerna genomfördes via telefon då respondentens geografiska placering gjorde det svårt att göra intervjun på dennes arbetsplats. Innan intervjuerna fick alla respondenterna ett mail där de informerades om studiens syfte och om de etiska aspekterna. Alla respondenterna gav sitt tillstånd till att intervjuerna spelades in. Vid intervjuerna deltog endast en intervjuare då det inte ansågs nödvändigt att sitta två. På så vis kunde intervjuer genomföras på olika platser vid samma tillfälle.

4.3 Urval

Inför denna studie valdes ett strategiskt urval då det för studiens syfte var intressant att intervjua anställda med vissa egenskaper, detta i form av vilken befattning medarbetarna hade på företaget. Aspers (2011: 96-97) menar att om det finns skäl att tro att en viss egenskap är avgörande för analysen är det rimligt att söka aktivt efter personer som besitter just de egenskaperna. Då det för studiens syfte var viktigt att kunna uttala sig om arbetet med att förmedla kärnvärdena hade nått ut till alla anställda oavsett vilken yrkesroll de har behövdes en jämn fördelning mellan chefer och yrkesarbetare. Informanten på Peab mailade ut en förfrågan om deltagande till företagets fyra affärsområden och cheferna vid varje område fick i sin tur kontakta och tillfråga anställda. Informanten hade, innan denne mailade ut förfrågningarna, fått information om att en jämn fördelning mellan chefer och yrkesarbetare önskades. Genom att i första skedet av urvalet ta hjälp av informanten, underlättades urvalsprocessen då denne satt med kontaktuppgifter till de olika affärsområdena och på så vis hade möjlighet att maila ut förfrågningar till hela företaget. Informantens högre position i företaget kan också ha gjort att förfrågningar om deltagande togs på större allvar. Genom att ta hjälp av informanten när respondenter tillfrågades blev det heller inget bortfall då endast kontaktuppgifter till de som tackat ja till att delta vidarebefordrades. Ett problem som skulle kunna uppstå vid den urvalsprocess som genomförts är om det medvetet har valts ut personer som informanten vet har bra kunskap om ämnet och det fanns en tanke att om så vore fallet kunde det ha blivit en form av felkälla. Samtidigt borde det ligga i företagets intresse att få en rättvisande bild av om det sätt på vilket de förmedlar sina kärnvärden verkligen fungerar, istället för att medvetet välja ut intervjupersoner som ger ett bra resultat.

4.4. Analysmetod

När alla intervjuerna var genomförda transkriberades det inspelade materialet. Detta gjordes för att underlätta analysen, då det är lättare att analysera en text än ett inspelat samtal. Varje

intervjuare transkriberade sina egna intervjuer så snart det praktiskt var möjligt efter att intervjutillfället var över. Det finns en fördel med att transkribera sina egna intervjuer då det kan ge idéer och uppslag som kan användas (Aspers 2011:159). Transkriberingen gjordes ordagrant men utelämnade pauser, hummanden med mera vid tillfällen där de inte ansågs fylla någon funktion (Aspers 2011:156). Efter att transkriberingen var gjord kodades och analyserades materialet med hjälp av marginalmetoden. Denna kodningsmetod lämpar sig bra för mindre projekt och metoden gjorde också materialet lättare att överskåda (Aspers 2011:184). När materialet kodades användes färgpennor för att i marginalen på de transkriberade intervjuerna markera olika koder med olika färger. Först gjordes en grundkodning där koder markerades som var genomgående för intervjun, till exempel "värderingar allmänt" som markerades med gult. Därefter söktes materialet igenom efter underkategorier till värderingar som till exempel "värderingar uppgift" som då markerades i ljusare gul. Under tiden som kodningen gjordes skrevs dessutom alla koder med tillhörande färger ner på ett papper bredvid, detta för att underlätta vilka koder som uppkommit samt vilken färg som representerade vilken kod. Genom att på detta sätt skriva ned varje kod och dess respektive färg gick det sedan fortare att koda resterande material.

4.5 Respondenter

Nedan redovisas de respondenter som intervjuats. Intervjupersonerna benämns under den här rubriken med nummer och vilken befattning de har i företaget men i resultatdelen kommer de enbart att benämnas som Intervjuperson 1 och så vidare. Detta för att en tydlig uppdelning mellan de olika yrkeskategorierna görs i resultatdelen. Bakgrundsfaktorer som kön och ålder utelämnas då det inte ska gå att utgöra vem personen är, och för att sådana bakgrundsfaktorer inte heller är relevanta att redovisa för syftet med uppsatsen. Respondenterna har delats in i två intervjukategorier, yrkesarbetare och chefer. Med yrkesarbetare menas här en anställd som jobbar ute på byggarbetsplatserna medan cheferna har en tjänst som innebär att de har ansvar över medarbetare, till exempel över en grupp yrkesarbetare, och att deras huvudsakliga arbetsuppgift inte består av att vara ute på byggarbetsplatserna i produktionen.

Intervjuperson 1: Chef

Intervjuperson 2: Yrkesarbetare

Intervjuperson 3: Yrkesarbetare

Intervjuperson 4: Yrkesarbetare

Intervjuperson 5: Chef

Intervjuperson 6: Chef

4.6. Reliabilitet och validitet

Då reliabilitet och validitet har sitt ursprung i kvantitativ metod blir begreppen annorlunda när det handlar om en studie som har en kvalitativ ansats. Trost menar att det inte är relevant att diskutera dessa begrepp vid kvalitativa intervjuer då de inte fyller den funktion som de är tänka för, som vid en kvantitativ metod. Däremot menar han att intervjuer och annan datainsamling självklart ska ske på ett sådant sätt att data blir trovärdig (Trost 2005:113).

4.7. Etiska överväganden

Vid all forskning är det viktigt att fundera över de etiska aspekterna och det grundläggande individskyddskravet kan preciseras i fyra allmänna krav när det gäller forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Innan intervjuerna genomfördes skickades ett mail ut till respondenterna med information om vilka villkor som gällde, att det var frivilligt att delta och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet 2002:7). Respondenterna har också informerats om att de själva har rätt att bestämma om de vill delta eller inte i studien, och på så vis har samtycke inhämtats i och med att de tillfrågade respondenterna har tackat ja till att ställa upp (Vetenskapsrådet 2002:9). Hänsyn har tagits gällande konfidentialitetskravet då den information och uppgifter som vi har fått gällande respondenterna har getts största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. För att intervjupersonerna ska hållas anonyma benämns de inte med namn i studien, utan istället som Intervjuperson 1, Intervjuperson 2 och så vidare (Vetenskapsrådet 2002:12). De uppgifter som samlats in om de enskilda personerna kommer enbart användas till det syfte som studien är avsedd för och kommer inte spridas vidare till ändamål som inte är vetenskapliga (Vetenskapsrådet 2002:14).

5. Resultat

I denna del av studien presenteras det resultat som framkommit efter kodningen av det transkriberade materialet. Resultatet redovisas utifrån våra tre frågeställningar.

- *Hur förmedlar det studerade företaget sina kärnvärden?*
- *Hur uppfattar de anställda kärnvärdena?*
- *Hur förhåller sig de anställda till kärnvärdena?*

En uppdelning av resultatet görs under respektive rubrik mellan de två intervjukategorierna, chefer och yrkesarbetare. Detta för att visa på den skillnad som framkommit i resultatet beroende på vilken av dessa yrkeskategorier respondenterna tillhör. Efter att resultatet under respektive rubrik har presenterats, relaterat till de två intervjukategorierna, kommer en analys att redovisas. I diskussionsdelen, som följer på resultatdelen, kommer sedan resultatet att diskuteras i relation till de valda teorierna och tidigare forskning.

5.1. Hur förmedlas kärnvärdena

För att få svar på frågan hur företaget förmedlar sina kärnvärden ställdes frågor till respondenterna gällande dels hur de fick information om kärnvärdena första gången och dels hur de får ta del av information gällande kärnvärdena kontinuerligt. Resultatet visar att det finns en väsentlig skillnad i hur värdena förmedlas ut till de anställda, både hur de får information gällande kärnvärdena första gången efter att de blivit anställda och sedan hur de får informationen löpande.

5.1.1. Chefer

I inledningen på intervjuerna ställdes frågor till respondenterna om de kände till kärnvärdena. Alla cheferna kände till Peabs JUPP och de kände också till vad JUPP stod för, de fyra värdeorden Jordnära, Utvecklande, Personliga och Pålitliga.

För att se hur kärnvärdena förmedlas till de anställda efter anställning ställdes frågorna när och hur de fick information om värdena första gången. Två av de intervjuade cheferna fick informationen genom kurser först några månader efter att de blivit anställda.

.....man skulle ut och jobba och sen efter ett halvår senare fick man gå på lite kurser också och det var väl då det var då man började uppfatta det här med JUPP. (Intervjuperson 5)

Jag hade säkert hört talas om dem eller så men första gången jag kom i kontakt med det var då att vi hade, som heter "Bästa arbetsplatsen" som då Peab tillsammans med Sunnanås fotbollsklubb. Hade väl en tvådagarskurs då för alla nya medarbetare, ja eller alla nya chefer. Sen beror det lite på när i tiden den låg men jag har för mig att det var, nej då hade det nog gått ett.... Ja, den gick nog, det hade nog gått ett drygt halvår när jag gick den kursen. (Intervjuperson 6)

En av de intervjuade cheferna fick ta del av kärnvärdena redan under anställningsintervjun. Respondenten är den av de intervjuade som har blivit anställd senast i företaget.

Jag visste inte innan jag började men under anställningsintervjun tog man upp det. (Intervjuperson 1)

För att också få svar på om de anställda får information kontinuerligt från Peab om kärnvärdena ställdes frågan hur det aktivt arbetas med kärnvärdena. Resultatet visar att cheferna får ta del av information vid upprepande tillfällen genom kurser och möten.

Det är personalsidan som går igenom samlar ihop grupper, vi har möte nästa vecka det tar väl ett par timmar, alla chefer får genomgång sen är det deras tur skicka vidare till yrkesarbetare. (Intervjuperson 1)

Respondenten menar också att kärnvärdena inte är något som bara har tagits fram för att sedan läggas åt sidan utan nämns regelbundet.

...det inget som kommer ut på papper en gång och läggs i byrålådan, det är något som kommer upp på möten ofta.... (Intervjuperson 1)

De övriga intervjuade cheferna säger samma sak gällande hur kärnvärdena förmedlas regelbundet i företaget.

Vi trycker ju oftast på det när vi har sammankomster. Det kan ju va i form av chefsmöten eller att vi har, att jag har möten med min personal. Det är väl då de trycker på. (Intervjuperson 6)

I denna regionen...är det återkommande tema i interna kurser och på regionsträffar osv är det ...i grund och botten som en grund i vårt arbete så det märker man.... (Intervjuperson 5)

5.1.2. Yrkesarbetare

Även till yrkesarbetarna ställdes frågan om de kände till kärnvärdena och om de kunde räkna upp dem. Av de tre intervjuade yrkesarbetarna var det en av dem som inte kunde relatera till begreppet kärnvärden och därför förstod respondenten inte heller vad som menades med begreppet kärnvärden i början av intervjun. När personen fick se Peabs medarbetarprofil kunde denne relatera begreppet kärnvärden till JUPP och använde sig sedan av JUPP som begrepp för kärnvärdena under resten av intervjun.

JUPP ja just det...just ahh... det är det som du menar med kärnvärden?
(Intervjuperson 2)

Yrkesarbetarna verkar från de svar de har gett ha fått informationen om kärnvärdena av en slump, till exempel från den information som finns på anslagstavlor i Peabs byggnader eller via någon form av reklam avsedd för andra personer än de anställda. När det gäller frågan hur respondenterna första gången fick information om Peabs kärnvärden svarar en av respondenterna så här:

Inget som visades för mig eller introducerades när jag började, men jag har ju sett det sen. (Intervjuperson 2)

På frågan hur respondenten då har fått informationen om värdena svarar denne:

Man har sett de stått överallt på typ anslagstavlor och sånt, suttit uppe, sett de där bla på typ "Planket", intranätet öh... men det är inte ofta man hört de värdena här, på detta bygget. (Intervjuperson 2)

Precis som Intervjuperson 2 verkar Intervjuperson 4 fått ta del av informationen gällande kärnvärdena på ett liknande sätt. Flertalet respondenter nämner också att kärnvärdena finns att läsa på intranätet "Planket" som uppfattas av respondenterna som ett lättillgängligt sätt att få reda på värdena, om den anställde bara är intresserad.

Alltså dom finns, asså, vi har ju hemsider och vi har "Planket" som finns på internet. (Intervjuperson 4)

Intervjuperson 3 fick veta att kärnvärdena fanns då denne såg reklam från Peab som satt uppe vid en byggarbetsplats där det stod JUPP; jordnära, utvecklande, personliga och pålitliga.

Och så tänkte jag vad menar dom med de där? Alltså eftersom jag jobbade på Peab så tar man ju till sig det som står på nåt sätt och så tänkte jag va fan. Och sen har man ju sett det på fler skyltar och då tänkte jag att det måste ju va nånting. Sen har man ju säkert läst kärnvärden men liksom (svischljud) de tas ju ingen notis om det liksom. (Intervjuperson 3)

När det gäller frågan om hur det aktiva arbetet med kärnvärdena ser ut i företaget visar resultatet på att yrkesarbetarna inte får information om kärnvärdena regelbundet från företaget.

.....här har det inte diskuterats så mycket om det där faktiskt (lite skratt)
det aldrig någon som sagt på något möte här liksom och tagit upp det här med
JUPP. (Intervjuperson 2)

Intervjuperson 3 är inne på samma spår och säger att kärnvärdena inte är något som det ges tydlig information om.

Nej men det har varit väldigt skralt med den informationen faktiskt. Jag tror nog aldrig, att vi specifikt, ni måste tänka på det här. Men sen så säger dom ju såklart att vid kundkontakt så måste man ju uppträda på ett speciellt sätt och ja det är väl en del i kärnvärdena, så klart. (Intervjuperson 3)

Samtidigt som intervjuperson 3 säger att det är skralt med kontinuerlig information säger personen samtidigt att denne på något sätt ändå har blivit informerad men då mer allmänt gällande hur agerandet mot kunderna ska vara och inte information som tydligt visar, att det här är relaterat till Peabs kärnvärden.

5.1.3 Analys av resultatet

Peab menar att deras arbete med att förmedla kärnvärdena inleds redan vid rekrytering av nya medarbetare men av respondenterna är det endast en som har fått kärnvärdena vid rekrytering och då en chef. De övriga cheferna har fått information gällande kärnvärdena första gången vid kurser några månader efter att de har anställts. Det ska dock tilläggas att chefen som fick information om kärnvärdena redan vid rekryteringsstillfället också är den respondent som blivit anställd senast. Detta kan bero på att procedurerna vid rekrytering har omarbetats och kan således idag vara mer inriktade på att informera om kärnvärdena redan i ett tidigt skede. Med ledning av resultaten av intervjuerna med yrkesarbetarna verkar de ha fått information om kärnvärdena första gången av en slump, till exempel från den information som finns på anslagstavlor i Peabs byggnader eller via någon form av reklam avsedd för andra personer än de anställda. Detta visar att det finns brister i sättet att informera nyanställda yrkesarbetare om företagets kärnvärden.

Peab säger att det i alla delar av verksamheten arbetas aktivt med kärnvärdena, vilka ska vara företagets starkaste riktmärken i allt de gör, men resultatet visar en annan bild. Peabs sätt att förmedla kärnvärdena fungerar inte fullt ut utan informationen ser olika ut beroende på vilken yrkeskategori den anställda tillhör. Detta beror på att de intervjuade cheferna får en mer kontinuerlig upprepning av kärnvärdena och dess betydelse genom återkommande möten och träffar medan de intervjuade yrkesarbetarnas svar visar att de inte får någon kontinuerlig information av värdena. Den information som yrkesarbetarna uppgav vara tillgänglig för dem finns på företagets intranät "Planket". Eftersom informationen på "Planket" inte är en planerad aktivitet från företagets sida förutsätter det att de anställda själva visar intresse för att söka upp informationen.

5.2. Hur uppfattas kärnvärdena av de anställda

Denna del av resultatet visar hur respondenterna uppfattar kärnvärdena och vilken uppgift de tror att värdena har i företaget.

5.2.1. Chefer

De intervjuade cheferna verkar dela synen att kärnvärdenas uppgift är att de ska ge riktlinjer för hur man ska agera mot varandra inom företaget och hur man ska vara som person. Så här beskriver cheferna vad de anser är kärnvärdenas uppgift:

Berätta för anställda, det här är vad man ska tro på och vill jobba för i företaget, en annan sak berätta för kunder så här är vi som jobbar med uppdraget.
(Intervjuperson 5)

Det finns en tanke hos cheferna att kärnvärdena inte bara ska vara tomma ord som inte har någon funktion i företaget utan att de ska följas av alla medarbetare i företaget.

Just att hålla det vid liv att man ska vara jordnära, man ska behandla folk som man vill bli behandlad. Att vara pålitliga, att det inte bara blir lösa ord, leva upp till det här. Både internt mot kollegor, framförallt mot kunder och leverantörer.
(Intervjuperson 1)

Att alla medarbetarna ska känna igen sig i dom fyra delarna så att säga och kan ta åt sig dom. Sen kan man ju självklart utveckla varje del så att säga.
(Intervjuperson 6)

Det framgår av svaren att cheferna anser att uppgiften med kärnvärdena i första hand är att ge riktlinjer för de anställdas agerande men att det också finns en tanke att värdena ska visa för kunder hur företaget arbetar.

5.2.2. Yrkesarbetare

När det gäller yrkesarbetarna visar resultatet att de har en annan uppfattning, i förhållande till cheferna, om vad som är kärnvärdenas uppgift i företaget. Yrkesarbetarna menar att kärnvärdena är till för att i första hand ge en bra bild av Peab utåt mot kunder och att värdena fungerar som ett sätt att sprida positiv reklam samt gynna ekonomin.

Jag tror att det är en "hitte på"- grej bara. Men alltså får man in de såklart i alla och att man tänker på dem då kan det nog vara bra. För att vi ska ju vara jordnära, absolut. Personliga, självklart när vi träffar kunder. För vi träffar ju också kunder ibland och då är det självklart. Pålitliga givetvis. Så det är ju ingen kärnfysik. Det är ju ganska självklart att så ska det ju va. (Intervjuperson 3)

Personen verkar anse att kärnvärdena mer är något som bara finns för syns skull. Denne diskuterar visserligen sedan att det kan vara bra med kärnvärden bara "man tänker på dem". En bit in i intervjun säger dock samma person sedan följande om hur denne uppfattar kärnvärdena:

Det är ju för att de ska tjäna mer pengar, fler bostäder. Det ska ju låta bra, såklart. (Intervjuperson 3)

Ja. Men det finns väl en anledning till att de tar fram de här och det är ju inte för att deras medarbetare ska må bättre, det är ju för att försäljningen ska gå upp och

allting ska bli bra. Och går det upp, ja då går det andra med så att det hänger ju med. Det hänger ju ihop allt. Så tror jag. (Intervjuperson 3)

Här kan det utläsas att respondenten, trots att denne tidigare sa att värdena kan vara bra, anser att kärnvärdena inte främst är till för de anställda och hur de ska agera. Respondenten tycker att kärnvärdena mer fungerar som en produkt som gynnar företagets ekonomi och att de finns för att ge en bra bild av företaget utåt, mot kunder och intressenter. Intervjuperson två och fyra anser också dem att den uppgift som kärnvärdena har i företaget är att ge bra reklam för att på så vis ge en trygg bild utåt mot potentiella kunder.

Starkt i reklam också, man kan gå ut med såna uttryck som står där då. (Intervjuperson 2)

Jag tror att företaget tycker att det är en viktig punkt för att det ger bra reklam utåt mot kund. (Intervjuperson 4)

5.2.3. Analys av resultatet

Peab anser att kärnvärdenas uppgift är att medarbetarna ska arbeta utifrån de fyra kärnvärdena och i varje beslut som fattas ska medarbetarna testa frågeställningen – Är detta bra för Peab? - och då ha värdena i åtanke. På så vis vill företaget att medarbetarna ska få lättare att skilja på det som är bra och dåligt (Peabs etiska riktlinjer 2012:4). Hos respondenterna finns det en variation gällande vad de tycker att kärnvärdena fyller för uppgift i företaget. Denna variation verkar ha ett samband med vilken yrkesroll de anställda har och kan även bero på den brist av löpande information som finns till yrkesarbetarna. Cheferna betonar vikten av att uppgiften med värdena ligger på att de ska visa hur de anställda ska agera i sitt arbete och mot varandra men de är också inne på att kärnvärdena delvis är något som finns för att skapa en trygghet hos kunderna. När det gäller yrkesarbetarna och deras syn på syftet med kärnvärdena anser respondenterna att de har skapats för att i första hand ge en bra bild av Peab utåt mot kunder, sprida positiv reklam samt gynna ekonomin vilket tyder på att yrkesarbetarna inte har uppfattat kärnvärdenas uppgift på det sätt som Peab menar att de är tänkta för.

5.3. Hur förhåller sig de anställda till kärnvärdena

Under intervjuerna har respondenterna fått svara på frågor om vad de själva tror att ledningen anser vara det viktigaste av de fyra kärnvärdena och om respondenternas egna värderingar överensstämmer med företagets. Syftet med att ställa sådana typer av frågor var att få en bild av hur respondenterna förhåller sig till värdena.

5.3.1. Chefer

När man ser till resultatet gällande vad de intervjuade cheferna anser vara det viktigaste kärnvärdet för företaget menar de att det inte går att plocka ut endast ett av värdena och att de inte heller går att rangordna dem.

Jag tror inte att man sätter störst värde till nåt av de där fyra för i så fall skulle det ju va nån typ av rangordning. Och jag tror inte att de har tänkt så att det, j:et kommer först som att jordnära ska va det viktigaste, det tror jag inte. Man har tagit

ut de här fyra benen så att säga. Jag vet inte men jag har svårt att tro att det skulle va något som är viktigare än nåt annat. (Intervjuperson 6)

.....det går ju lite hand i hand det med alla de här fyra också. (Intervjuperson 1)

Alla de intervjuade cheferna poängterar vikten av att kärnvärdena ska kombineras och att de är tänkta att fungera som en helhet för att ge riktlinjer till medarbetarna. Chefen i det kommande citatet menar att värdena inte fungerar separat då det kan vara svårt att jobba med en person om den har ett av värdena men saknar något av de andra.

Aaaa..... det är nog svårt de har ju valt ut alla fyra , tror inte att det går att välja ut ett bara. Så att det vet jag faktiskt inte....., det kan ju va... ähh jag vet inte , de har ju valt fyra stycken. Ett går ju öhhh.... ja mena ett det kan vara svårt att jobba med någon som är pålitligt men sen inte är jordnäradet är helheten som på något sätt blir en kombination,. Du kan inte bara ha en utav de här och tro att allt är frid och fröjd utan har du.....du kan ha alla fyra men sen kan du ha flera värderingar till som är bra, det är kombinationen som... En människa är ju inte bara fyra värdeord utan man är ju mer än så. Vilket de tycker är viktigt det vet jag inte, men pålitligt måste vara jätteviktigt kan jag tycka... men det är klart att utvecklande för ett företag som ligger i framkant är jätte viktigt. Personlig och jordnära det är ju viktigt för att möta kunder. Det är ju helheten som är viktig (Intervjuperson 5)

När det kommer till frågan om respondenternas egna värderingar överensstämmer med företagets visar resultatet att cheferna har anammat värdena och att överensstämmelsen mellan deras personliga värden och Peabs är stor. Intervjuperson 5, som citaten nedan tillhör, beskrev under ett tillfälle under intervjun de fyra kärnvärdena ingående och hur denna person förhåller sig till dem.

Och i grund och botten är det ganska lätt egentligen, om du har du de värderingarna själv så blir det inget svårt att jobba i ett företag som vill ha den approachen. (Intervjuperson 5)

Resultatet visar på att cheferna anser att om du som anställd delar företagets värderingar är det lättare att jobba i företaget och de är eniga om att deras egna värderingar stämmer överens med Peabs framtagna kärnvärden.

Personlig, att man bemöter andra som man själv vill bli bemött tycker jag att det handlar om. Pålitligt, tycker jag ligger också nära mina egna värderingar, har jag lovat nånting så ska jag stå för det. (Intervjuperson 5)

Cheferna verkar anammat kärnvärdena fullt ut och resultatet visar att de ser värdena som ett sätt att vara, både i sin yrkesroll och på det personliga planet.

Jag kan ju liksom inte skapa en roll på jobbet och vara en annan roll hemma. (Intervjuperson 6)

5.3.2. Yrkesarbetare

Resultatet visar att yrkesarbetarna tror att Pålitliga är det viktigaste värdet för företaget. Detta då respondenterna anser att det är av stor betydelse att alla medarbetare agerar utifrån kärnvärdet Pålitliga för att skapa en trygghet hos kunder.

Jag tror att det är pålitlig. Det tror jag, alla gånger. Nä, men jag tror att....det är klart att det måste vara bättre för företaget att man har en pålitlig personal. Absolut. Det är ju bra reklam utåt också. (Intervjuperson 4)

Resultatet visar att till skillnad från cheferna, som säger att alla fyra kärnvärdena är viktiga för Peab, anser yrkesarbetarna att det går att plocka ut endast ett av värdena. Det finns således ingen reflektion hos yrkesarbetarna över att värdena är tänkta att kombineras och fungera tillsammans.

Men för Peab är det väl så klart att vi är pålitliga. Ja, för hur man än bemöter kunder och hur man än e, håller inte deras hem då är de ju. Då behöver vi inte bygga något mer. (Intervjuperson 3)

Ömm, jag tror att ledningen sätter det högstvi är pålitliga. (Intervjuperson 2)

Något som går att utläsa av resultatet är att yrkesarbetarnas tankar kring överensstämelsen mellan deras egna värderingar och Peabs tenderar att vara mer ytliga, de ligger inte på det personliga planet utan har bara reflekterats över i relation till deras yrkesroll.

Ja. Jo men det. Pålitliga är ju klart. När man träffar kunder ska man vara personlig, man ska vara pålitlig. Det man säger till kund ska ju gälla. (Intervjuperson 3)

Vidare visar resultatet att yrkesarbetarna vid denna fråga om hur deras egna värderingar stämmer överens med Peabs framtagna kärnvärden åter igen endast plockar ut ett av värdeorden och denna gång är det åter igen Pålitliga som får en framträdande roll.

Pålitlig låter ju bra. Det låter bra när man säger det. (Intervjuperson 4)

Senare under intervjun förklarar samma respondent sitt val av värdeordet Pålitliga med att:

Man skulle vilja jobba, utföra det jobbet man gör så som man skulle vilja ha det hemma. Det är väl så man tjarar. Hur vill jag ha det hemma? (Intervjuperson 4)

5.3.3. Analys av resultatet

Peab menar att deras kärnvärden är tänkta att beskriva hur medarbetarna är som personer och hur de ska jobba. De ska även visa vad företaget står för, vad de vill prestera och hur de vill att utomstående ska se på företaget. Tyngdpunkten ligger på att de anställda ska förstå och dela dessa värden (Peab.se). Även i detta resultat från intervjuerna kan det utläsas att det finns en skillnad mellan hur respondenterna förhåller sig till företagets kärnvärden beroende på vilken yrkesroll som dessa har. Intervjuerna visar på att det finns en högre grad av överensstämmelse mellan chefernas egna personliga värderingar och Peabs framtagna kärnvärden än vad det finns mellan yrkesarbetarna och kärnvärdena. Detta kan bero på att

Peab arbetar med att kontinuerligt, vid till exempel olika slags möten, ge cheferna information om JUPP och att cheferna då ges tid att reflektera över vad kärnvärdena betyder för dem. Den löpande information som cheferna får leder till att de har anammat alla fyra kärnvärden på ett sådant sätt att de till slut verkar ha identifierat sig med dem. Detta tankesätt kring kärnvärdena gör att de anser att det inte går att plocka ut endast ett kärnvärde som det viktigaste. De menar att då företaget har valt just fyra värden betyder det att alla fyra värdena har lika stor betydelse och att de ska samverka, vilket ligger i linje med hur Peab själva vill att de framtagna värderingarna ska fungera. Det kontinuerliga arbetet som cheferna tar del av verkar leda till ett annat tankesätt kring kärnvärdena än det som finns hos yrkesarbetarna. Alla yrkesarbetare som intervjuades svarade Pålitliga på vad de tror är det viktigaste värdet för Peab och samma kärnvärde är det som nämns också då de fick frågan om hur deras egna värden stämmer överens med företagets kärnvärden. Resultatet visar att överensstämmelsen mellan yrkesarbetarnas personliga värden och företagets kärnvärden är lägre än för cheferna. Det kan utläsas av de svar yrkesarbetarna ger att de inte verkar ha anammat alla fyra kärnvärdena. Pålitliga som de hela tiden kommer tillbaka till, ser ut att vara det värde som ligger dem själv närmast relaterat till den yrkesroll de har, vilket också har gjort det mest naturligt för dem att acceptera och anamma. Detta kan bero på att kärnvärdet Pålitliga är ett ord som för yrkesarbetarna är lätt att relatera till och att använda sig av i sin yrkesroll då de som hantverkare anser att de måste vara pålitliga för att göra ett bra arbete. Anledningen till att yrkesarbetarna endast valde ut Pålitliga kan också bero på att de har en högre grad av förståelse för just det här kärnvärdets betydelse, alltså hur de ska använda sig av det i sitt dagliga arbete ute på arbetsplatsen.

6. Avslutande diskussion

I denna del av uppsatsen presenteras den avslutande diskussionen som inleds med en summering av resultaten i studiens tre frågeområden. Under rubriken övergripande diskussion diskuteras relationen mellan det resultat som framkommit och den tidigare forskning och teori som tidigare redovisats. Diskussionsdelen avslutas med implikationer och vidare forskning.

6.1. Summering av resultatet

Resultatdelen inleddes med att se på hur Peabs kärnvärden förmedlas ut till de anställda. Resultatet visar att när det gäller hur informationen om Peabs kärnvärden förmedlas ut till de anställda finns det en skillnad beroende på vilken av de två yrkesrollerna den anställde har, chef eller yrkesarbetare. Förstagångsinformationen om kärnvärdena får cheferna (med ett undantag) efter några månader via kurser medan yrkesarbetarna inte har fått någon information alls vid starten för sin anställning. Yrkesarbetarna har istället fått information om kärnvärdena genom att av en slump ha sett dem på reklambanderoller eller på Peabs anslagstavlor. När det gäller den kontinuerliga informationen om kärnvärdena visade resultatet att cheferna får den genom upprepande möten och kurser medan yrkesarbetarna inte får någon löpande information.

Resultatets andra del behandlade hur de anställda uppfattar kärnvärdena och vad de anser att kärnvärdena har för uppgift i företaget. När det kommer till resultatet gällande vad

respondenterna anser vara kärnvärdenas uppgift finns det en skillnad mellan de olika intervjuade yrkeskategorierna. Cheferna anser att värdenas huvuduppgift är att de ska visa hur de anställda ska agera mot varandra och i sitt arbete. Yrkesarbetarna anser däremot att uppgiften med kärnvärdena är att det ska ge en bra bild av Peab utåt mot samhället, att värdena i första hand inte är framtagna för de anställdas skull utan att värdena är ett sätt att sprida bra reklam, skapa en trygghet för kunder och för ekonomiska syften.

Den avslutande delen i resultatkapitlet visade hur de anställda förhåller sig till kärnvärdena och i vilken grad deras egna, personliga värderingar överensstämmer med Peabs framtagna kärnvärden. Resultatet visar att det finns en högre grad av överensstämmelse mellan chefernas egna personliga värderingar och Peabs framtagna kärnvärden än vad det finns mellan yrkesarbetarna och kärnvärdena. Då cheferna får en kontinuerlig information av värdena får de genom det också mer tid att reflektera över värdenas betydelse för dem. Detta gör att cheferna lättare har anammat alla kärnvärden som finns i företaget på ett sådant sätt att de verkar identifiera sig med värdena. Cheferna anser även att alla fyra värdena ska kombineras, att de inte går att rangordna samt att det inte går att plocka ut ett av värdena som viktigast till skillnad från yrkesarbetarna som endast väljer ut ett av kärnvärdena som det som de tror är det viktigaste värdet för företaget. För yrkesarbetarna visar resultatet att de vid frågan om de anser att företagets värderingar stämmer överens med deras egna personliga värderingar också då väljer ut endast ett av kärnvärdena. De valde det värde som de också svarade att de tror är viktigast för Peab, Pålitliga. Av de svar yrkesarbetarna gav verkar det som att de inte anammat alla fyra kärnvärdena utan valt ut det värde som ligger dem själv närmast relaterat till den yrkesroll de har. Den regelbundna information som cheferna får när det gäller kärnvärdena har en positiv inverkan vilket gör att de reflekterar över alla fyra kärnvärden. För yrkesarbetarna saknas den möjligheten till reflektion och tankesätt då de inte får den repetition av kärnvärdena som cheferna får.

6.2. Övergripande diskussion

Den övergripande diskussionen är uppdelad i tre delar efter studiens frågeställningar. Under varje del förs en samlad diskussion kring varje frågeställning relaterat till tidigare forskning och de valda teorierna.

6.2.1. Hur kärnvärdena förmedlas

Philipson (2004) menar att företagskulturen består av de värden som tillsammans är grunden för organisationens agerande utåt mot kunder och intressenter och också de handlingar och attityder som de anställda uppvisar. Alvesson (2007) är inne på samma spår som Philipson och menar att organisationskulturen ger riktmärken om företagets verksamhet. Medarbetarna handlar utifrån dess värderingar och i organisationer är det viktigt att medarbetarna agerar utifrån en gemensam syn på kunder, affärer och arbetet. Studiens resultat ansluter till detta resonemang. Från den bakgrundsinformation som studien tagit del av vill Peab med sina kärnvärden skapa en grund och ge riktlinjer för sina medarbetares agerande. Efter att i slutet av 90-talet ha vuxit och blivit en spretig organisation ansåg Peabs ledning att det var viktigt att ta fram kärnvärden för att med dessa hålla ihop företaget genom en stark, enande kultur.

Kärnvärdena var också tänkta att fungera som ett riktmärke i allt företaget gör. När det gäller Peab och sättet de förmedlar sina kärnvärden finns det en vilja från ledningens sida att alla anställda ska agera utifrån värdena men resultatet från intervjuerna visar att förmedlingen av kärnvärdena inte når ut till de intervjuade yrkesarbetarna utan stannar vid cheferna. Detta gör då att yrkesarbetarna inte till fullo förstår vikten av alla kärnvärdena och därmed finns det en risk att vissa av värdena enbart blir som Urde (2009) benämner dem, hollow core values. Sådana värden som från ledningens sida är önskvärda och som de har en seriös avsikt med men som enbart blir tomma ord i fall inte medarbetarna förstår dem. I bakgrundsinformationerna gällande hur Peab själva säger att det förmedlar sina kärnvärden kan det utläsas att företaget gör detta vid rekrytering, kurser med mera. Lencioni (2002) och Nelson & Gardent (2011) skriver att när de rätta värdena har identifierats ska de, precis som Peab säger att de gör, integreras i alla procedurer som gäller de anställda. Arbetet med kärnvärdena ska ses som en kontinuerlig process för att alla anställda ska agera efter värdena. Resultatet från intervjuerna visar dock att hur och när informationen ges skiljer sig åt mellan de två yrkeskategorier som respondenterna har delats in i, chefer och yrkesarbetare. Yrkesarbetarna får ingen regelbunden information om kärnvärdena vilket, enligt den tidigare forskning som denna studie har tagit del av, är av största vikt för att alla medarbetare ska anamma värdena och också förstå dem. Lencioni menar att det krävs ett medvetet och kontinuerligt arbete för att implementera kärnvärdena och han har sett att i de företag där denna process med att förmedla kärnvärdena har lyckats, har ledningen hela tiden kommunicerat värdena. När det gäller den tidigare forskning som Murphy & David (2002) har gjort visade den att misslyckandet med att implementera kärnvärdena, i det företag som undersöktes i deras studie, berodde på att ledningen inte ansträngde sig tillräckligt för att integrera värdena i företaget. Ledningen hade också tagit fram värden som saknade betydelse för de anställda vilket gjorde att de som deltog i Murphy & Davids undersökning, två år efter det att kärnvärdena införts, inte klarade av att räkna upp alla värdena. Bang (1999) menar att företagen bör identifiera de värderingar som verkligen finns i företaget för att de ska anammas av alla medarbetare. Peab tog fram sina kärnvärden genom att i en undersökning involvera både intressenter i byggbranschen och medarbetare vilket resulterade i de fyra värdeorden som finns idag. Genom det sätt på vilket Peab tog fram sina kärnvärden borde de fyra värdeorden redan finnas i företaget hos de anställda och på så vis borde kärnvärdena vara lätta att identifiera sig med för de anställda. Samtliga intervjuade i den här studien kunde räkna upp Peabs kärnvärden, JUPP- jordnära, utvecklande, pålitliga och personliga vilket tyder på att de hade kännedom om dem men resultatet visade också på skillnader mellan chefer och yrkesarbetare, där de senare inte verkar tillskriva värdena samma vikt. Detta kan då bero på som tidigare nämnts att den kontinuerliga informationen inte ges till de intervjuade yrkesarbetarna.

6.2.2. Hur de anställda uppfattar kärnvärdena

Genom denna studie har det visat sig att de anställda hos Peab som intervjuats har olika syn på vad de tror är kärnvärdenas uppgift i företaget. Cheferna anser att kärnvärdena i första hand är till för att ge riktlinjer om hur de anställda ska agera mot varandra och i sin yrkesroll. Cheferna har större förståelse för helheten, att alla värdena tillsammans i första hand är till för

att hjälpa de anställda att veta vad som är ett önskvärt sätt att agera på enligt företaget. Yrkesarbetarna anser att värdenas uppgift inte är, som en av respondenterna uttryckte det, att få de anställda att må bättre utan att de finns för att Peab vill skapa en bra bild utåt mot kunder och samhället. Yrkesarbetarna anser alltså att det från företagets sida är en fråga om legitimitet som har gjort att kärnvärdena har tagits fram. Eriksson- Zetterquist (2009) menar att företag, för att leva upp till de normer och regler som samhället sätter upp, skapar procedurer för att uppfattas som legitima. Philipson (2004) förklarar också legitimitet som att en samstämmighet måste finnas mellan de värderingar som finns i samhället och de värderingar som företagen har för att inte företagen ska drabbas av legitimitetsproblem. Yrkesarbetarnas svar vid intervjuerna är en tydlig koppling till legitimitet då de anser att kärnvärdena enbart finns för att Peab ska ge ett bra ansikte utåt och på så vis skapar en trygghet hos kunder som i sin tur leder till ekonomisk vinning. Eriksson-Zetterquist (2009) menar att organisationer inte bara strävar efter en effektivitet utan de måste uppfattas som legitima av både medlemmar och omgivning för att överleva. Resultatet från intervjuerna visar att yrkesarbetarna inte uppfattar kärnvärdena som något legitimt inom företaget vilket gör att kärnvärdena inte heller kommer att anammas till fullo av yrkesarbetarna. Därmed finns det en risk att värdena fortsättningsvis kommer att ses, av yrkesarbetarna, som något som inte handlar om eller är till för de anställda. Cheferna har en annan uppfattning om kärnvärdenas uppgift som inte tyder på att de ser värdena som ett sätt för företaget att vara legitimt utåt. Chefernas uppfattning om kärnvärdena visar att de har förstått det önskade syftet med kärnvärdena från Peabs sida. Peab menar att kärnvärdenas uppgift, förutom att ge riktlinjer till medarbetarna hur de ska agera, också är att visa kunder och andra intressenter hur de arbetar och det är enbart denna bit som yrkesarbetarna har tagit fasta vid och tagit till sig. Philipson (2004) anser att om medarbetarna ska bli motiverade att handla i enlighet med det som anses vara till nytta för företaget och dess kunder bör företaget lyfta fram sina grundläggande värden och låta dessa bli styrande. Peabs avsikt med kärnvärdena är bland annat att de ska styra medarbetarna till att fatta de dagliga besluten mot frågeställningen; är detta bra för Peab? (peab.se) I denna studie har det visat sig att Peab inte lyckats med att förmedla sina kärnvärden till yrkesarbetarna och detta gör att de inte fullt ut kan fungera som styrande värden.

6.2.3. Hur de anställda förhåller sig till kärnvärdena

Studien visar att det finns en skillnad i det sätt som Peab förmedlar sina kärnvärden löpande till chefer och yrkesarbetare. Denna skillnad har visat sig påverka hur hög graden av överensstämmelse är mellan intervjupersonernas egna värderingar och företagets kärnvärden. De intervjuade cheferna har i högre grad anammat alla värdena och de anser att deras egna, personliga värden överensstämmer med Peabs framtagna kärnvärden. Bang (1999) beskriver att det mellan det som han kallar de uttalade värderingarna, de som företaget tagit fram, och de efterlevda, de värderingar som de anställda faktiskt agerar efter, kan förekomma en viss överensstämmelse. Denna överensstämmelse infinner sig när de anställda i företaget har fått tid att reflektera över värderingarna. Från Peab har cheferna kontinuerligt blivit informerade om kärnvärdena vilket gör att de har fått tid till att reflektera över företagets värden relaterat till sina egna värderingar. Yrkesarbetarna har däremot inte fått någon regelbunden

information och har därmed också svårare att anamma värdena som sina egna på det personliga planet. Yrkesarbetarna nämner endast Pålitliga av de fyra värdena som svar på frågan om hur de anser att kärnvärdena som företaget tagit fram överensstämmer med deras egna. Urde (2009) benämner true core values som en del av företagskulturen och att värdena i denna kategori uppfattas och uppskattas av kunder, samt att den typen av värden är internt förankrade i organisationen. Av denna studies resultat kan det utläsas att kärnvärdet Pålitliga för yrkesarbetarna tenderar att vara ett true core value och detta visar på att Pålitliga kan vara det av kärnvärdena som är bäst förankrat i företaget. Akella (2003b i Nair 2010) och Alvesson & Willmott (2002) har lagt märke till att företag genom värderingar och den organisationskultur som värderingarna ingår i försöker utöva kontroll över sina anställda. Peab beskriver själva sina kärnvärden som något som ska beskriva hur de är som personer, vad de står för, hur de jobbar, vad de kan åstadkomma och vad de vill bli uppfattade som (peab.se). Här syns en tydlig koppling till det som Bang (1999) benämner som normativa värderingar, värderingar som talar om hur de anställda ska agera och vilken inställning som är önskvärd hos de anställda. Sättet som Peab beskriver kärnvärdena på, tyder på att de är tänkta att bland annat fungera som en styrning av de anställdas identitet, ”hur vi är som personer”. Om en sådan styrning av de anställda ska lyckas förutsätter det dock att alla anställda ser de framtagna värderingarna som deras egna, efterlevda värderingar och inte som i yrkesarbetarnas fall där värdena tenderar att enbart vara uttalade värderingar.

6.3. Implikationer och förslag till vidare forskning

Denna studies syfte var att se hur Peab förmedlar sina kärnvärden och hur de anställda uppfattar och förhåller sig till dessa värden. Resultaten i denna studie kan inte generaliseras för hela Peab då omfattningen av studien är för liten. Dock har studien gett en inblick i hur Peab förmedlar kärnvärdena och hur de anställda uppfattar och förhåller sig till kärnvärdena i olika delar av organisationen, vilket leder till att frågor har väckts som kan vara intressanta för vidare forskning.

Den bakgrundsinformation, som granskats under studien, gällande hur Peab förmedlar sina kärnvärden, visar att Peab har en seriös avsikt med sina framtagna värden. Resultatet visar dock att sättet som Peab förmedlar värdena på har vissa brister. Det informationsflöde som ska ske kontinuerligt för att kärnvärdena ska implementeras i hela företaget och anammas av alla medarbetare har i denna studie visat sig vara otillräckligt. Resultatet visar att Peab informerar och förmedlar kärnvärdena på olika sätt beroende på vilken yrkesroll respondenterna har. Yrkesarbetarna får inte någon kontinuerlig upprepning av värdena, utan den information gällande kärnvärdena som de märker av, är den som finns tillgänglig på Peabs intranät ”Planket”. Bristen på information gör att yrkesarbetarna inte har anammat alla kärnvärdena och inte heller kan relatera till dem fullt ut. Det som framkommit av resultatet är att den regelbundna information som cheferna får är av största vikt för att kärnvärdena ska implementeras och förstås, för att sedan skapa ett tankesätt kring kärnvärdena som gör att de anställda mer eller mindre identifierar sig med dessa. Resultatet gällande hur respondenterna uppfattar och förhåller sig till kärnvärdena visar också där att det skiljer sig åt mellan chefer och yrkesarbetare och detta kan relateras till de brister som vi tidigare har nämnt finns i det

kontinuerliga arbetet med kärnvärdena. I bakgrundsinformationen beskrivs det hur Peab med hjälp av fokusgrupper och en enkätundersökning som medarbetarna fick svara på angående hur de såg på Peab låg till grund för framtagningen av de kärnvärden som Peab har idag. Som den tidigare forskningen visat är det viktigt, för att kärnvärdena inte ska bli tomma ord, att företag väljer ord som medarbetarna kan relatera till och som har ett värde för dem, alltså kärnvärden som redan finns i företaget. Vår slutsats av detta är att Peab har använt ett bra tillvägagångssätt vid framtagningen av företagets kärnvärden. På så vis borde företagets kärnvärden vara lätta för de anställda att relatera till men här har det visat sig att det finns ett glapp i informationsflödet till yrkesarbetarna då de inte får eller har fått information gällande kärnvärdena lika upprepande som cheferna.

Genom de slutsatser som kan dras av denna studie vore det intressant för vidare forskning att undersöka mer ingående hur yrkesarbetarna uppfattar och förhåller sig till kärnvärdena om de skulle få information gällande dessa lika kontinuerligt som cheferna får. Något som också vore intressant att undersöka är om den medarbetarprofil som Peab tagit fram 2013, efter några år har gjort skillnad i hur yrkesarbetarna uppfattar och förhåller sig till kärnvärdena jämfört med de resultat som den här studien visar.

Företag som precis som Peab har seriösa avsikter med att förmedla sina kärnvärden som ett sätt att stärka företagskulturen och ge riktlinjer för hur de anställda ska agera, bör alltså ha i åtanke att det är av största vikt, precis som den tidigare forskningen visar att information gällande kärnvärdena ges regelbundet, på ett liknande sätt till alla inom företaget, oavsett yrkeskategori.

Referenslista

Tryckta källor

Ahrne, Göran & Peter Hedström. 1999. *Organisationer och samhälle- Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Stefan Sveningsson. 2012. *Organisationer, ledning och processer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Aspers, Patrik. 2011. *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden*. (2. uppl.) Malmö: Liber AB

Bang, Henning. 1999. *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Cordialstudien. 2005. *Värden och värderingar*. Cordial Business Advisers AB

Eriksson-Zetterquist, Ulla. 2009. *Institutionell Teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB

Philipsson, Sten. 2004. *Etik och företagskultur- Att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur

Ryd, Johan. 2002. *Pejling av värderingar i byggbranschen*. Bygghögskolekommissionen

Trost, Jan. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Artiklar

Alvesson, Mats & Hugh Willmott. 2002. "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual." *Journal of Management Studies* 39(5):619-644.

Kondra, Alex Z., & Debra C. Hurst. 2009. "Institutional processes of organizational culture." *Culture and Organization* 15(1):39-58.

Kärreman, Dan & Mats Alvesson. 2004. "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge- Intensive Firm." *Organization* 11(1):149-175.

Lencioni, Patrick M. 2002. "Make your values mean something." *Harvard Business Review* 80(7):113-117.

Murphy, Michael G., & Kate Mackenzie Davey. 2002. "Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values." *Human Resource Management Journal* 12(1):17-32.

Nair, Nisha. 2010. "Identity regulation: towards employee control?" *International Journal of Organizational Analysis* 18(1):6-22.

Nelson, William A., & Paul B. Gardent. 2011. "Organizational Values Statements." *Healthcare Executive* 26(2):56-59.

Urde, Mats. 2009. "Uncovering the corporate brand's core values." *Management Decision* 47(4):616-638.

Elektroniska källor

Axfood. "Axfood som vi ser det." Hämtad den 27 september ([axfood.se/Global/Jobb/axfood-som_vi_ser_det%20\(2\).pdf](http://axfood.se/Global/Jobb/axfood-som_vi_ser_det%20(2).pdf)).

Dragic, Marijana., & Stefan Lisinski. 2013. "Polisens värdegrundarbete döms ut." *DN.se*. Hämtad den 13 november 2013 (dn.se/nyheter/sverige/polisens-vardegrundsarbete-doms-ut).

Vetenskaprådet. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad den 11 november 2013 (codex.vr.se/texts/HSFR.pdf)

Peab. "Peabs etiska riktlinjer." Hämtad den 28 november 2013(peab.se/Global/PEAB/peabsetiskariktlinjer.pdf)

Peab. "Hållbarhetsredovisning." Hämtad den 28 november 2013 (peab.se/Hallbarhet/Rapporter-policys/Hallbarhetsredovisning)

Peab. "Att jobba på Peab." Hämtad den 29 november 2013 (peab.se/Jobba-utvecklas/Att-jobba-pa-Peab)

Peab. "Historien om Peab." Hämtad den 28 september 2013 (peab.se/Om-Peab/Historien-om-Peab)

Peab. "Peabs kärnvärden." Hämtad den 27 september 2013 (peab.se/Om-Peab/Peabs-karnvarden)

Vattenfall. "Kärnvärden." Hämtad den 27 september 2013 (corporate.vattenfall.se/sv/kultur-och-varderingar.htm)

Volvo. "Våra värderingar." Hämtad den 27 september 2013 (volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/ourvalues/Pages/volvovalues.aspx)

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE

INLEDNING

Presentera oss själva. Bakgrund och avsikt med intervjun.

ORGANISATIONEN

Vad har du för befattning/tjänst och hur länge har du varit anställd hos PEAB?

Om du föreställer dig att du är utomstående t.ex. en kund som bara känner till organisationen lite grand, hur skulle du då beskriva den?

Har du tänkt på om Peab på något sätt uppmärksammar och uppmuntrar ett visst beteende?

VÄRDERINGAR

Känner du till att företaget har ett antal kärnvärden?

Vet du vilka dessa är?

När fick du reda på att kärnvärdena finns? (*till den som intervjuar: vid rekrytering, kurser osv.*)

Hur fick du reda på att kärnvärdena finns?

Vilken uppgift anser du att värdena har i företaget?

Kan du beskriva hur företagets aktiva arbete med kärnvärdena ser ut?

Kan du ge exempel på hur du enligt kärnvärdena ska agera/bete dig i din yrkesroll?

Vilket värde anser du vara mest värdefullt?

Anser du att dina egna värderingar stämmer överrens med företagets?

Hur väl anser du att kärnvärdena följs?

Vilka värderingar anser du att ledningen lägger störst vikt vid?

Hur visar sig detta?

Vad händer om en anställd agerar på ett sätt som inte överensstämmer med Peabs värden?

Vilka värderingar anser du är mest framträdande bland de anställda?

Kan du nämna några oskrivna regler för ”seder och bruk” här i huset?

- Tre som börjar med ”DU BÖR...”
- Tre som börjar med ”DU BÖR INTE...”