

CORDIALSTUDIEN 2005

Värden och värderingar

En studie om hur svenska företag
arbetar med värderingar

cordial

CORDIAL BUSINESS ADVISERS AB

Cordial Business Advisers AB är en oberoende strategi- och managementkonsult som arbetar med att utveckla och förstärka organisationers konkurrensförmåga.

Med människan som utgångspunkt och med ett helhetsperspektiv arbetar vi som långsiktiga rådgivare för att säkerställa ett bestående resultat. Våra erbjudanden och kompetenser är samlade inom tjänsteområdena Strategy, Operations, Transactions, och Transformations.

OM STUDIEN VÄRDEN MED VÄRDERINGAR

Studien är resultatet av ett samarbete mellan Cordial Business Advisers AB och Henley Management College, www.henley.se
Projektgruppen har bestått av Jaël Rodau, Fredrik Fexe och Ulrik Brandén. Jaël har haft huvudansvaret för datainsamling och analys. Ulrik har haft det redaktionella huvudansvaret. Fredrik har varit projektledare.

Frågor med anledning av denna studie besvaras av projektgruppen.

Cordial Business Advisers AB
Kungsgatan 26 SE-111 35 Stockholm
Telefon 08 723 87 00 Fax 08 723 87 01
www.cordial.se

Studien finns att gratis ladda ned från Cordials hemsida.

© 2005 Cordial Business Advisers AB

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

TACK.....	2
SAMMANFATTNING.....	4
TRE RÖSTER OM VÄRDERINGAR I FÖRETAG.....	10
INLEDNING OCH LÄSANVISNING.....	13
VAD SÄGER FORSKNINGEN OM VÄRDERINGAR?.....	15
EMPIRI OCH ANALYS.....	19
Del 1: Svenska företag utvecklas genom medvetet värderingsarbete.....	19
Del 2: Decentralisering, expansion och samhällsutveckling driver intresset för värderingsfrågor.....	28
Del 3: Värderingar för att förbättra den interna effektiviteten.....	31
Del 4: Nyttan uppstår när värderingar går att omsätta i konkret beteende.....	37
Del 5: Beteenden påverkas med styrinstrument.....	41
Del 6: Möta utmaningarna: Tålamod, kontinuitet och övertygelse leder till långsiktig framgång.....	45
FALLSTUDIER.....	51
Handelsbanken.....	51
IKEA.....	54
LEDA OCH SKAPA RESULTAT MED VÄRDERINGAR.....	58
APPENDIX.....	64

TACK

Cordial Business Advisers AB vill framföra ett varmt tack till alla de personer i ledande befattningar som delat med sig av sin tid och visat engagemang under det omfattande intervjuarbete som ligger till grund för studien. Stort tack även till alla dem som tog sig tid att svara på enkäten.

Ett extra varmt tack till Claes Trollestad, Mats Qviberg och Sophie Nachemson-Ekwall, som gav sina respektive perspektiv på ämnet, samt till Handelsbanken och IKEA som förutom deltagande i intervjuerna ställde upp med information till fallstudierna.

Det starka engagemang som visades vittnar om ett uppenbart intresse inom svenskt näringsliv för studiens frågeställningar och resultat.

Intervjuer har ägt rum med vd eller annan representant för företagsledningen i följande företag:

3
Atlas Copco
BGC
DGC
Electrolux
Ericsson
Flextronics
Fortum Markets
H&M
Handelsbanken
IKEA
Kanal 5
Ongame
Posten
PS Communication
Sandvik
SAS
SCA Packaging
Scania
Skandia
Skanska Sverige
Sony Ericsson
Spendrups
Södra
Tele2
Tetra Pak
Vattenfall
Volvo Cars
Volvo IT
We
Wilson Logistics Group

FÖRORD

Den 12 november 2004 släppte H&M sin Lagerfeldkollektion, som tog slut på bara några timmar. Under dessa timmar omsattes ca 400 miljoner kr. Omsättningen på den vanliga kollektionen ökade också markant. I flera veckor efteråt genererade kunder som ville byta storlek eller lämna tillbaks plagg ur Lagerfeldkollektionen omsättningshöjningar.

Berättelsen är bara en av många ur H&M:s framgångssaga. I ett försök att förstå vad H&M gör annorlunda än sina konkurrenter tycks det finnas en extra variabel i framgångsformeln. På H&M:s hemsida står det tydligt uttryckt: ”Vårt arbete styrs mer av värderingar än av manualer.”

Värderingar handlar om värdet av en händelse eller ett beteende. Våra värderingar hjälper oss genom att förenkla vår bedömning av hur vi ska handla i varje unik situation. Om vi delar värderingar med andra personer, t.ex. våra kolleger, kan en hel grupps beteende effektiviseras.

Effektivitet skapas utifrån de två aspekterna rätt beslut och agerande samt kortare ledtider för att ta beslut och agera. I förhållande till större verksamhetspåverkande val är antalet små beslut i den operativa vardagen oerhört många fler. Förkortade ledtider för dessa miljontals mikrob beslut innehåller en stor effektiviseringspotential för de flesta verksamheter.

Men värderingar handlar också om att ge själ till verksamheten; om att uttrycka meningen med affärsidén, att ge innebörd till en stark vision, om att bygga framgångsrika och sunda kulturer. Det handlar om långsiktighet och uthållighet. Det skapar genuinitet och trovärdighet hos kunderna. Det leder till stärkt varumärke och ytterst till lönsammare verksamheter.

Effekterna är dock inte givna, för värderingsarbete är svårt. Det kräver inte bara rätt värderingar, rätt utformade dialogprocesser och verksamhetssystem. Det kräver också ett anpassat ledarskap som förmår att bygga en effektiv prestationskultur.

Frågan om hur företag kan skapa värde och framgång med gemensamma värderingar har ökat i aktualitet under de senaste åren. Trots det är det skralt med forskningsresultat att lära från. Denna studie rymmer sammanfattad kompetens om hur en stor del av svenskt näringsliv arbetar med värderingar. Vi hoppas du får nytta av den i ditt arbete.

Tack till alla Er som har ställt upp och gjort denna studie möjlig och tack till studiegruppens medlemmar Fredrik, Ulrik och Jaël.

Stockholm i december 2005

Linus Malmberg
vd Cordial Business Advisers AB



SAMMANFATTNING

Cordialstudien Värden och värderingar söker svaren på några av de svåraste frågorna de svenska företagen har att hantera. Det är frågor som knyter an till de senaste årens sökande på nya vägar till tillväxt och lönsamhet. Det är frågor om värderingar och värderingsstyrning: Kan värderingar skapa värde i företag? Hur kan ett företag på bästa sätt skapa värde och framgång genom gemensamma värderingar?

I denna studie har vd eller annan ledningsrepresentant från 30 av Sveriges mest framgångsrika företag genom intervjuer gett sina svar på frågorna. Bland de svarande återfinns också några av Sveriges mest spännande, nya entreprenörsföretag. Dessutom har 110 mellanchefer ur svenska organisationer gett sin syn genom att besvara en enkät.

Svenska företag utvecklas genom medvetet värderingsarbete

Studien visar att majoriteten av svenska företag arbetar aktivt med värderingar, och att detta arbete finns som en punkt på ledningens agenda. Majoriteten av de anställda tycks kunna redogöra för dessa värderingar vad gäller huvuddelar och innebörd samt anser att dessa uttalade värderingar påverkar verksamheten.

Trenden vad gäller val av värderingar pekar på att de vanligast förekommande handlar om respekt, öppen attityd, teamwork, etik och moral, ansvar samt kundfokus.

Initiativet till värderingsarbetet kan grovt delas in i tre kategorier. Den första kategorin är de företag som säger sig ha arbetat med värderingar ända sedan start. Här märks ägarledda företag och entreprenörsföretagen. Här har värderingarna tagits fram genom en uppifrån-och-ned-process där ledningen avgjort vilka värderingarna ska vara. Typiskt för denna grupp är att värderingarna rör det interna arbetssättet.

En andra kategori är företag som knyter värderingsarbetet till en viss person

som på så sätt skapat en ny era i företaget. Personen kan exempelvis vara en ny ägare, ny vd eller ny personalchef. Här har man typiskt genom en nedifrån-och-upp-process involverat medarbetarna i att definiera värderingarna, vilket har gjort dem till ett starkt inslag i företagets identitet.

Slutligen finns de företag som följde nittiotalets trend att definiera verksamhetens värderingar. Här återfinns en kombination av ledningens strategi och medarbetarnas delaktighet som resulterar i att värderingarna ofta används såväl internt som i den externa marknadsföringen.

Parallellt med en verksamhets uttalade värderingar finns även outtalade sådana, som även de märks i verksamheten. Detta är en naturlig följd av att människor i grupsituationer interagerar, och bär därför med sig både positiva och negativa element. Svårigheter uppstår när det uttalade och outtalade inte stämmer överens, då detta skapar en otydlighet för medarbetarna hur de ska agera i det dagliga arbetet.

Denna problematik har identifierats av de flesta ledningsgrupper, som därför ser värderingsarbete som någonting som fortlöpande måste hållas vid liv. Annars riskerar man att en spontan kultur uppstår, och att ledare och medarbetare inte hålls ihop av en gemensam värdegrund, alternativt att den kultur som uppstår är oönskad. Centralt i att hålla värderingsarbetet levande är att se till att värderingarna diskuteras internt.

Decentralisering, expansion och samhällsutveckling driver intresset för värderingsfrågor

Företagen använder värderingar som styrmedel i allt mer decentraliserade strukturer. Expansion både geografiskt och i omfång ställer krav på en allt mer förfinad lokal expertis, samtidigt som det övergripande hålls ihop av en minsta gemensam nämnare. Talangmarknaden såväl som kundernas förväntningar kräver även synkroniserat agerande ur ett värderingsperspektiv. Decentralisering förutsätter alltså en grund från vilken beslut kan fattas i linje med ett företags övergripande strategi. Man löser problematiken bland annat genom att definiera gemensamma värderingar.

En stor del av svenska företag agerar på en global marknad. Fördelarna här har huvudsakligen varit tillträde till nya marknader och att sänka leverans- eller produktionskostnader. Samtidigt står man inför utmaningen att balansera det globala med det lokala vad gäller organisationskultur och arbetssätt.

Dessa frågor aktualiseras även vid fusioner och förvärv. De företag som expanderat internationellt genom förvärv pekar på en ökad kulturell utmaning för att styra verksamheten, bestående inte bara av nationella skillnader utan också företagsspecifika sådana. Detta gäller även de entreprenörsföretag som växt organiskt med hög hastighet.

En stor del av företagen nämner även ökade krav från kunder, medarbetare och samhälle som motor för värderingsarbetet. Företagens attraktivitet på talangmarknaden är beroende av deras förmåga att ge förutsättningar till medarbetarna att utvecklas. Globaliseringen har dessutom lett till att antalet

konkurrenter har ökat enormt. Konsumenterna vet inte bara vad de vill ha utan även hur de vill ha det. De förväntar sig att bli behandlade på ett visst sätt och att ha insyn i företagets attityder och inställningar till samhället. Corporate Social Responsibility står i tidens utveckling som krav från såväl kunder som medarbetare.

Värderingar för att förbättra den interna effektiviteten

Huvudorsaken till att man vill se över sin verksamhets värderingar är enligt ledningsrepresentanterna den interna effektiviteten. Denna visar sig i smidigare interna processer, grundat i ett decentraliserat beslutsfattande som leder till kortare ledtider, ökad prioriteringsförmåga och smidigare samarbete inom företaget. Fokus på de interna processerna är påfallande framför allt i ägarledda företag och i entreprenörsföretagen.

Det finns även andra stora fördelar att hämta av ett lyckat värderingsarbete, även om vissa av dem mest ses som positiva bieffekter av den interna effektiviteten. Att skapa en identitet som håller ihop företaget, och att ta fram attraktiva marknadsbudskap för extern kommunikation är till exempel starka vinningar av ett värderingsarbete.

Den stora majoriteten av ledning och mellanchefer tror att det finns ytterligare fördelar att utvinna ur skärpt fokus på värderingar inom verksamheten.

Det finns anledning att tro att företagen tjänar på att skilja värderingarnas olika funktioner åt då de definierar sina värderingar. Åtminstone bör man vara medveten om att det inte är alla typer av värderingar som på en och samma gång kan fylla alla olika funktioner.

Nytta uppstår när värderingar går att omsätta i konkret beteende

Studien visar att företagen vill definiera övergripande värderingar som kan gälla för hela verksamheten och som bidrar till att hålla ihop företagskulturen. Värderingarna ska också kunna tjäna som en garant för att ett enhetligt intryck ges av verksamheten i relationen med kunder. Detta gäller framför allt de stora koncernerna, men även de mindre företagen stöter på liknande problematik allteftersom de växer.

Men samtidigt som allomfattande värderingar skapas möter man risken att de blir för generella och abstrakta. Värderingar som inte går att omsätta i ett konkret beteende på operativ nivå blir lätt floskler.

Värderingarna måste dessutom vara genuina för att medarbetarna ska vilja verka i linje med dem, och för att de över huvud taget ska passa in i verksamheten och därmed ge önskade resultat.

Beteendet är kritiskt då medarbetarnas agerande avgör om effektivitet inom verksamheten kan uppnås. Dessutom är beteendet det enda som tydligt visar på vilka värderingar en medarbetare faktiskt har, och som därför kommer att avgöra om värderingsarbetet varit framgångsrikt.

Beteende påverkas med styrinstrument

För att omsätta värderingarna i beteenden och praktiskt handlande använder sig företagen av olika ”instrument”. Det vanligaste instrumentet är *utbildning*, som kan innefatta allt från introduktionskurser i värderingar till workshoppar, konferenser och ledarutveckling.

Nästa instrument är *utvärdering*, för att försäkra sig om att värderingarna efterlevs, och även för att visa på att ledningsgruppen tar värderingsarbetet på allvar.

Vidare ser företagen *ledarskapet* som centralt i värderingsarbetet. Detta för att säkerställa att den högsta ledningen såväl som andra ledare inom företagen är pålitliga budbärare av värderingarna och att de lever som de lär.

Externrekrytering sker enligt devisen ”hire for attitude – train for skills”, då det anses lättare att lära ut det hantverk som arbetsuppgifterna kommer att innebära, än att ändra på en persons inställning eller grundvärderingar.

Internkommunikation är ett annat instrument. Här inkluderas kommunikation genom såväl formella som informella kanaler samt såväl muntlig som skriftlig sådan.

Flera företag ser efterlevnaden av värderingarna som så pass central att man gjort det till underlag för bonus eller annan rörlig belöning, dvs. inkomponerat det i olika *incitamentprogram*.

Slutligen uppges *internrekrytering till ledarpositioner* inom företaget vara sätt att hålla värderingarna vid liv, då de som ska agera föredöme för andra ur ett värderingsperspektiv bör ha värderingarna väldigt tydliga för sig själva.

Möta utmaningarna: Tålmod, kontinuitet och övertygelse leder till långsiktig framgång

Arbetet med att etablera och bibehålla önskade effekter av företagets gemensamma värderingar innefattar ett antal utmaningar rörande övertygelse, tydlighet och tålmod.

Utmaningarna som nämns av ledningsrepresentanter och mellanchefer är att översätta värderingarna i vardagligt beteende, hålla värderingarna vid liv, få medarbetarna att leva värderingarna, få cheferna att leva värderingarna, att vara genuin i arbetet med värderingar, få högsta ledningen att leva värderingarna, och att få överensstämmelse mellan värderingarna och varumärket.

Det stora flertalet anser dock att dessa utmaningar är väl värda att möta, då värderingsarbete är en avgörande del i varje företags framgång. Man menar att en verksamhet inte skulle kunna fungera utan definierade värderingar, som åtminstone de flesta medarbetare och samtliga ledare stod bakom. Utöver detta anser i princip samtliga ledningsrepresentanter att det finns en effektiviseringspotential att utvinna genom ytterligare arbete med värderingar.

Leda och skapa resultat med värderingar

Det verkar som att ett nytt styr- och utvecklingsinstrument håller på att växa fram i företagen – värderingsstyrning. Men vad innebär detta? Vår definition lyder:

Värderingsstyrning är att styra, stimulera och stödja ledare och medarbetare med gemensamma värderingar och beteenden i syfte att främja verksamhetens prestationskultur.

En kultur i ett företag kräver värderingar och avgör hur vi kollektivt uppfattar och bedömer värdet av något. Värderingsstyrning syftar till att skapa en gemensam sådan bedömning.

Värderingsstyrning kompletterar målstyrning genom att ta fasta på hur grupper ska arbeta för att nå gemensamma mål, baserat på en övertygelse om att vissa förhållningssätt till arbetet effektivare leder till målen. Det ger ramarna för beteendet, verkar över alla verksamhetsområden och i en längre tidsrymd.

Värderingsstyrning syftar till att bättre integrera värderingar i företagets styr- och uppföljningssystem för att klart veta värderingarnas effekter på verksamheten, liksom för att kunna stimulera ytterligare effekter. Kan värderingar styras och följas upp bidrar det till större tydlighet och till stringens i strävan att främja ett önskat beteende.

Värderingsarbete och följaktligen värderingsstyrning tenderar att handla om att nå kund- och marknadsframgångar genom intern effektivitet. Dock är det få som direkt lyckats göra en genuin, sammanhängande koppling mellan båda de externa och de interna perspektiven. Men det finns undantag. IKEA är ett sådant. IKEA har förenat vision och affärsidé genom sina grundläggande värderingar till en mycket stark företagsfilosofi som både kunder och medarbetare lätt kan ta till sig och som känns genuin. Lever man värderingarna i IKEA lever man också affärsidén. Detta leder till framgång och lär oss att värderingar kan spela rollen som differentiator och möta marknadens behov av tydliga och starka värderingar kopplade till produkter och varumärken.

Att lyckas med värderingsstyrning och med att göra värderingar till en differentiator förutsätter att man lyckas med ta fram rätt värderingar, införa dem rätt och sedan leva efter dem på rätt sätt. Värderingsarbete handlar således i stor utsträckning om ledarskap. Värderingar som ett nytt ledningsinstrument för att kunna hantera den allt komplexare verksamheten i företagen känns för många attraktivt. Men ska värderingar klara att möta alla behov och fungera som ett ledningsinstrument ska lång rad dimensioner kunna förenas, vilket är en stor utmaning.

Några faktorer framstår som mer kritiska än andra för att kunna leda och skapa resultat med hjälp av värderingar i företag:

- Gör värderingarna meningsfulla genom att sätta dem i relation till affärsidé, vision och mål.
- Uttryck gemensamma värderingar så att de är enkla för ledare och medarbetare att förstå och omsätta i handling.

- Lev värderingarna i ledningen.
- Utbilda och utveckla chefer i ledarskap som främjar önskad kultur.
- Skapa kulturell överensstämmelse – samordna värderingar med övriga strukturella faktorer som påverkar ledare och medarbetares agerande.
- Bemanna organisationen med personer som vill och kan bidra till önskad kultur.
- Belöna rätt beteende och våga ta konsekvenserna om personer agerar på ett sätt som inte överensstämmer med värderingarna.
- Var konsekvent och uthållig – det tar tid att etablera en värderingsstyrd verksamhetskultur.

TRE RÖSTER OM VÄRDERINGAR I FÖRETAG



Foto: Svenska Förlaget

Claes Trollestad, teologie doktor

Hur ser du på utvecklingen att allt flera företag använder sig av värderingar för att öka effektiviteten?

Det kan vara en mycket positiv utveckling men även en alarmerande ambition.

Positiv därför att det kan vara ett uttryck för att företag förstår vikten, såväl strategiskt som moraliskt, av att människor i allt större utsträckning får använda hela sin person i arbetet. Kraften bland medarbetarna utvecklas och tas i anspråk på ett mer fullödigt sätt om arbetet organiseras och leds på ett sätt som gör att medarbetarna tas på allvar även som existentiella varelser. Företag behöver i högre grad fullt ut motiverade och engagerade medarbetare och detta motsvarar på ett positivt sätt allt flera medarbetares egna ambitioner med sitt arbetsliv.

Negativt blir det om värderingsarbete och värderingsstyrning används enbart på ett instrumentellt sätt, som ett nytt sätt att få ut mer av och kontrollera medarbetarna. Forskning och praktisk erfarenhet visar att det då ofta leder till rent kontraproduktiva effekter. Om man slarvar med respekten för medarbetarnas integritet i kombination med att man har för bråttom och arbetar traditionellt uppifrån och ned, så tappar man både i engagemang och positiv känsla av tillhörighet.

Varför har detta blivit vanligare just nu, tror du?

Många orsaker finns till att intresset ökar för värderingsfrågorna i företagen. Ofta är de av en affärsstrategisk natur, t.ex. för att man vill öka konkurrenskraften, bygga ett positivt laddat varumärke eller utveckla mer av samhörighet och lojalitet för att kunna hålla ihop organisationen. I ett allt mera kunskapsintensivt arbetsliv, där medarbetarens engagemang blir alltmer avgörande för resultatet, kommer vi få se ett ökat fokus i denna dimension.

Kanske kan intresset även hänga ihop med att en del företag faktiskt vill bygga en företagskultur där människor mår bra och arbetar med produkter och på ett sätt som är moraliskt gott. En del goda exempel finns. Men med en ökad kunskapsnivå utvecklas också ett ökat kravställande på trovärdighet och en misstänksamhet mot tom humanistisk retorik.

Vilka utmaningar står företag som vill fokusera mer på värderingar och värderingsstyrning inför?

Detta fokus aktualiserar många utmaningar, bl.a. just trovärdighet och kompetens. Företag kommer i allt större utsträckning prövas i hurvida de lever de värderingar, såväl internt som externt, som de lyfter fram. Vad som händer när dubbelmoralen avslöjas har vi ju sett alltför många exempel på de senaste åren: Man förlorar kunders, underleverantörers och samarbetspartners

förtroende men även medarbetarnas stolthet och tillhörighet. Det senare tar ofta många års intensivt arbete att reparera.

Detta är ett sätt att leda och organisera arbetet på som chefer i de flesta organisationer saknar kompetens och ibland också språk för. Menar man allvar med dessa ambitioner så kräver det ett nytänkande vad gäller rekrytering samt utbildning och utveckling. Den tekniska och ekonomiska kompetensen måste i många fall kompletteras med både grundläggande och mer specialiserade kunskaper inom humaniora.



Foto: Hagströmer & Qviberg

Mats Qviberg, finansman

Vilken betydelse har ett företags värderingar i bedömningen av dess värde och potential?

Jag tror inte att det är det viktigaste men jag tror att det har betydelse. Det tillhör frågorna kring varför unga människor vill söka sig till en speciell arbetsplats; att det är roligt att jobba där. Det tror jag är väsentligt att bejaka. Analytiker missar nog ofta detta slags mjuka frågor och går nog mer på lite hårdare frågor kring resultat och kapital. De mjuka frågorna är väldigt svårbedömda för externa bedömare och därför missar man säkert dem rätt ofta.

Vad har gjort att frågor om företags värderingar blivit mer aktuella under de senaste åren?

Det ligger i tiden. Yngre människor kräver det. Man accepterar inte att ett företag har vilka värderingar som helst. Detta är en process som blir tydligare med tiden. Förr i världen kunde man driva ett företag genom det som man skämtsamt kallade ”management by fear” eller ”management by terror”. Det är inte acceptabelt i dag när man ska få människor att söka sig till en arbetsplats. Modernt ledarskap bejakar också mjuka frågor. Det märks på flera sätt, t.ex. att klädstilen är ledigare. Ledarstilen är inte lika fyrkantig som den var för 20–30 år sedan.

Vad tror du om framtiden när det gäller värderingsstyrning och hur det påverkar företags värden på marknaden?

Denna typ av frågor tror jag att kreditinstitut och analytiker också fortsatt kommer att ha svårt att se eftersom man kommer från utsidan. Mycket av detta kan man bara se när man väl är där eller genom det man hör ryktesvägen. Där man trivs bra på jobbet kan man dra slutsatsen att det finns bra chefer etc. Sådant sprider sig.

Men inom analytikerkratsar kommer inte inställningen att ändras inom överskådlig tid, eftersom det är komplicerat att hitta och bedöma värderingar. Men kanske kan man på sikt hitta andra värderingsformer? Att folk via Internet går ut och frågar vilken arbetsplats som är bra att arbeta för kan man ta intryck av. Aktiemarknaden är ju ett bra exempel på detta; om man hör att ett ställe

är bra att jobba på så köper man aktier där. Men generell kommer det fortsatt att vara vanskligt för analytiker att systematiskt bedöma värderingars betydelse för verksamheten. Kopplingen mellan värderingar och lönsamhet ligger i ett engagemang hos medarbetarna och det är svårt att mäta.



Foto: Affärsvärlden

Sophie Nachemson-Ekwall, journalist

Hur skulle du bedöma intresset för värderingar och värderingsstyrning i de svenska företagen?

Jag tror att intresset är stort men att det numer på många arbetsplatser finns en stor besvikelse:

Ledningen har satt upp fina normer och etiska spelregler utan att ge personalen resurser och verktyg att implementera dem. Ta läkemedlesindustrin, som satsar ohämmat på marknadsföring och på att ta fram många storsäljande läkemedel med tveksam samhällsnytta. Jag tänker framförallt på utvecklingen i USA.

Varför ser vi mer av detta just nu?

Skandaler som i USA heter Enron och WorldCom har i Sverige sina motsvarigheter i Skandia, Systembolaget och fackföreningsrörelsen. Samtliga var arbetsplatser med fina uppförandekoder. Vad vi ser nu är istället nästa steg, där personalen själva kommer att säga ifrån när de regler som ledningen tagit fram inte tillämpas i praktiken.

Vilka trender tror du att vi får se i framtiden vad gäller företags värderingar och frågornas uppmärksamhet?

Jag tror att frågorna kommer att få större betydelse men successivt lämna företagsvärlden för att bli en del av värderingarna i samhället.

Däremot tror jag faktiskt inte att kopplingen mellan hur mycket ett företag tjänar och dess värderingar är så påtaglig. Dock är tydlighet ovanifrån viktig, liksom laganda. Ett exempel är bankanställda som är kända för sin lojalitet mot sin arbetsgivare men som aldrig har haft något problem med att låta kunderna betala för mycket för bankens tjänster...

Lika viktigt är att se att flera företag brutits ner av att växa för snabbt p.g.a. förvärv, nya inriktningar och chefer och styrelser som satsat på områden som de haft svag eller dålig kontroll över. Det har fungerat som grogrund för en svag företagskultur. Hur bråttom får H&M ha att lägga om sin produktion till lågkostnadsländer? Hur snabbt kunde egentligen ABB förvärva? Och Systembolaget la om sina inköpsrutiner.

Företagen måste lära sig att inte agera så snabbt utan ta det lugnare och tänka igenom processer bättre. Så kapitalmarknaden får vänta.



INLEDNING OCH LÄSANVISNING

Denna studie söker svaren på några av de svåraste frågorna de svenska företagens ledningsgrupper har att hantera. Det är frågor som knyter an till de senaste årens sökande på nya vägar till tillväxt och lönsamhet. Det är frågor om värderingar och värderingsstyrning: Kan värderingar skapa värde i företag? Hur kan ett företag på bästa sätt skapa värde och framgång genom gemensamma värderingar?

Att gemensamma värderingar på ett eller annat sätt hänger samman med en framgångsrik företagskultur kan nog de flesta hålla med om utifrån sitt sunda förnuft. Men vid en djupare påseende av ämnet ställs man snabbt inför ett antal frågor, vars svar inte är lätta att finna då bred empiri och teoribildning i stor utsträckning saknas:

- Vad är värderingar och värderingsstyrning?
- Varför ska man arbeta med värderingar?
- Vad driver intresset för och behovet av värderingsarbete?
- Vilka effekter ger värderingsarbete och värderingsstyrning?
- Hur gör man för att lyckas etablera gemensamma värderingar?
- Vilka utmaningar medför värderingsarbete?
- Vad kan vi lära oss av andras värderingsarbete?

I föreliggande studie har vd eller annan ledningsrepresentant från 30 av Sveriges mest framgångsrika företag genom intervjuer gett sina svar på frågorna. Bland de svarande återfinns också några av Sveriges mest spännande, nya entreprenörsföretag. Dessutom har 110 mellanchefer ur svenska organisationer gett sin syn genom att besvara en enkät.

Vi har försökt att strukturera redovisningen av studieresultaten i analogi med frågorna ovan och efter de övergripande slutsatser vi kunnat dra av materialet.

Efter denna inledning följer således ett teoretiskt avsnitt för att översiktligt återge vad forskningen säger om värderingar och hur dessa kan styras.

Därefter följer redovisning och analys av det empiriska materialet från våra intervjuer och från enkäten. Empirin är indelad i sex delars analys:

1. Svenska företag utvecklas genom medvetet värderingsarbete
2. Decentralisering, expansion och samhällsutveckling driver intresset för värderingsfrågor
3. Värderingar för att förbättra den interna effektiviteten
4. Nyttan av värderingar går att omsätta i konkret beteende. Medarbetarnas beteende påverkas med olika instrument
5. Beteenden påverkas med styrinstrument
6. Möta utmaningarna: Tålamod, kontinuitet och övertygelse leder till långsiktig framgång

Här följer två fallstudier, av Handelsbanken respektive IKEA. Avslutningsvis resonerar vi kring några av de påtagliga frågor empirin givit upphov till.



VAD SÄGER FORSKNINGEN OM VÄRDERINGAR?

Värderingar styr beteendet

Värderingar kan definieras som vår betraktelse av värdet av en händelse eller ett beteende, dvs. om vi tycker att skeendet var rätt eller fel, bra eller dåligt, attraktivt eller oattraktivt osv. En värdering är, enligt socialpsykologen Milton Rokeach, övertygelsen om att ett specifikt beteende är mer önskvärt än dess motsats. Värderingssystem är bestående grupperingar av sådana övertygelser. Dessa övertygelser har en inbördes rangordning som står klart för dem som delar ett visst värderingssystem. Exempelvis kan en arbetsplats ha värderingarna kundfokus, kostnadsmedvetenhet och innovationsbenägenhet i denna ordning. Medarbetarna vet då att deras första prioritet alltid är kunden, som man i andra hand söker tillfredsställa med så sparsamma ekonomiska medel som möjligt och i tredje hand på ett så uppfinningsrikt sätt som möjligt. Så om kunden inte är nöjd har man möjligtvis snålat för mycket med resurser men samtidigt får inte innovation ske på bekostnad av en spräckt budget.

Värdering, norm, regel och lag

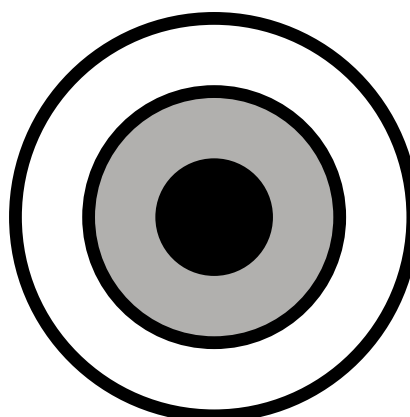
- o En värdering är övertygelsen om att ett visst beteende är mer önskvärt än dess motsats.
- o En norm grundar sig i en grupps värderingar och är en standard som bestämmer hur man bör bete sig för att passa in i denna grupp. Överträdelse leder till sociala reprimander.
- o En regel eller en policy är en norm (grundat i en värdering) som ses som så pass grundläggande att överträdelse leder till formella reprimander inom gruppen.
- o En lag är en regel (grundat i en norm, grundad i en värdering) som ett helt samhälle anammat. Överträdelse kan därför leda till reprimander utanför den omedelbara gruppen.

Våra värderingar hjälper oss alltså i vardagen genom att förenkla vår bedömning av hur vi ska handla i varje unik situation. Detta effektiviserar vårt agerande genom att det snabbar på beslutsprocesser. I samröre med andra personer effektiviserar det grupp beteendet genom att en grupp tenderar till att utveckla liknande värderingar allteftersom man umgås. Det blir enklare för oss att fatta beslut och agera på ett sätt som är socialt korrekt i gruppen, om gruppen har liknande värderingar.

I grupsituationer kan samstämmiga värderingar även ses som den faktor som skapar tillit mellan gruppmedlemmar. Sociologen Bernard Barber menade att grundförutsättningen för tillit oavsett vilken situation man befinner sig i är just överensstämmande värderingar. Allt ifrån familjeförbindelser till arbetsrelationer och anammande av expertråd bygger enligt denna teori på tillit, som i sin tur har sin grund i gemensamma värderingar. Utan dessa är det omöjligt att skapa en samvaro där man kan känna sig trygg i att medlemmarnas beteende följer de mönster som man kommit överens om att följa. Eller att samtliga medlemmar i en grupp strävar efter att nå de mål som gemensamt fastställts. Genom gemensamma värderingar reducerar man helt enkelt den ovisshet som följer i situationer då man ifrågasätter graden av tillit gentemot sina medaktörer.

Kulturforskaren Geert Hofstede såg värderingar som en viktig del av de mentala program som vi använder oss av för att orientera oss i livet och som i mångt och mycket styr vårt beteende. Dessa mentala program finns representerade på tre olika nivåer: den universella, den kollektiva och den individuella (se figur 1). Den universella är gemensam för alla människor, och innefattar beteenden såsom skratt, gråt och aggressivitet. Den kollektiva nivån delas med vissa men inte med alla. Den är gemensam för de som hör hemma i samma grupp eller kategori men är annorlunda jämfört med andra grupper eller kategorier. Personligheten sitter i den individuella nivån. Den är helt och hållet unik och tillgodoser en enorm bredd av alternativa beteenden inom samma kollektiva kultur. En verksamhets kultur och värderingar återfinns på den kollektiva nivån. Den bestämmer hur man kommunicerar internt på en arbetsplats, t.ex. att det finns en öppen företagskultur. Men häri finns det utrymme för många individuella variationer, t.ex. de som är ambitiösa, gladlynta, hjälpsamma osv.

Det finns olika teorier om hur beteende på de olika nivåerna uppstår. Man tror till stor del att den universella nivån är genetisk, den kulturella inlärd och den individuella nedärvd. Det finns alltså vissa faktorer som är näst intill omöjliga att påverka



Figur 1: Våra värderingar finns på olika nivåer: universella (ytterst), kollektiva (mellerst), individuella (innerst)

(de genetiska), andra som är svåra att påverka (de nedärvda) och en tredje grupp som är påverkbar (de inlärdade). Det är dessa sistnämnda faktorer som företag som inriktar sig på inverkan genom värderingar försöker påverka.

Värderingsstyrning kräver insikter om påverkan

Insikterna om hur vi praktiskt kan påverka medarbetarnas beteende i givna situationer genom att tydliggöra verksamhetens värderingar har fått vid spridning. Men utmaningen är uppenbarligen inte enkel. En persons värderingar kommer i mångt och mycket ur omvärldens värderingar, där arbetsplatsens värderingar bara är en av många påverkande sändare av värderingar.

Det nya i det som kallas värderingsstyrning är insikten om vilka åtgärder som leder till önskad effekt och vilken påverkansgrad olika variabler har. Det man vill skapa är en företagskultur eller anda som på olika sätt främjar verksamheten. Flera forskare och författare påpekar dock att kulturen är ett s.k. uppstående fenomen. Stuart Kauffman som forskat inom biologi och komplexa system talar om uppstående fenomen som någonting som uppstår ur något annat, t.ex. en maträtts doft som uppstår när ingredienser tillagas på ett speciellt sätt. Doften är svår att besluta direkt om men genom att välja ingredienser och tillagningssätt kan man indirekt påverka doften.

På samma sätt är en verksamhetskultur svår att direkt påverka eller besluta om. Den uppstår när flera personer agerar eller beter sig på ett speciellt sätt. För att stimulera skapandet av en önskad kultur är det av vikt att ha en förståelse för vad som påverkar en enskild persons beteende. Genom att stimulera eller påverka medarbetarnas beteende kan man således öka sannolikheten för att en önskad kultur ska uppstå.

Kan verksamheten styra värderingarna?

Att styra en medarbetares värderingar kan vara en svår uppgift. En persons grundläggande värderingar, t.ex. åsikter om rättvisa, anser man huvudsakligen formas under den första tredjedelen av livet. Psykoanalysens fader, Sigmund Freud, menade till och med att en individs grundläggande personlighet formas redan vid tre års ålder. Detta betyder att när ett företag för första gången kommer i kontakt med en person, så har dennes värderingar redan till stor del formats utifrån relationer med familjen, barndomskompisar, dagis, skola och fritidsaktiviteter.

Utifrån detta synsätt har de värderingar som råder på en arbetsplats begränsad möjlighet att direkt påverka en persons värderingar. Men genom att förtydliga vilka värderingar som gäller på arbetsplatsen blir det enklare för medarbetarna att fatta för verksamheten korrekta beslut i komplexa situationer på basis av en ökad säkerhet om vad som gäller i organisationen.

Viktigt att komma ihåg är just att de värderingar vi har styr vårt beteende, oavsett om vad som gäller för en viss situation har definierats eller inte. Denna påverkan sker delvis omedvetet, vilket innebär att människor inte

nödvändigtvis är medvetna om vilka värderingar de följer i varje enskilt fall. Organisationsforskarna Argyris och Schön förklarar detta genom aktionsteorier som styr våra handlingar. De skiljer mellan de föreställningar vi uttrycker verbalt (espoused theories) och de föreställningar, delvis omedvetna, som verkligen styr handlandet (theories-in-use). En person som säger sig vara för ett öppet klimat på sin arbetsplats, kan i vissa fall undanhålla information från vissa medarbetare, kanske utan att reflektera över att detta faktiskt bryter mot en av dennes uttryckta värderingar.

Ovan nämnda svårigheter till trots står det klart att inlärd värderingar är påverkbara och att arbetsgivare har mycket att hämta av att definiera verksamhetens värderingar på ett sätt som medarbetarna kan ta till sig. Låter man bli att definiera företagets värderingar, eller gör man det på ett sätt som medarbetarna av olika anledningar inte kan ta till sig å andra sidan, kan konsekvenserna bli en spontan kultur. Det allmänna beteendet inom företaget riskerar då att ske på grundval av de mest dominant beteendena i organisationen, personlighet eller de olika kollektiv som medarbetarna tillhör utanför arbetsplatsen.

Behovet av empiri

Även om ovan nämnda verk endast representerar ett axplock av de teorier som stödjer kopplingen mellan värderingar och beteende står det klart att många forskare från flera olika discipliner har intresserat sig för dessa frågor. Så är också fallet inom managementlitteraturen. Det är dock anmärkningsvärt hur lite empirisk forskning som gjorts kring den specifika kopplingen mellan medarbetares värderingar, hur dessa påverkar beteenden och konsekvenser för en verksamhet.

Denna studie är ett steg i riktningen att skapa ytterligare förståelse för hur denna koppling ser ut och hur ledande svenska företag har arbetat med de insikter de i dag besitter i detta ämne.



Empiri och analys, del 1

SVENSKA FÖRETAG UTVECKLAS GENOM MEDVETET VÄRDERINGSARBETE

Svenska företag tar medvetet hjälp av värderingar för att utveckla verksamheten. Det framgår tydligt av denna studie och redovisas i detta kapitel. Värderingarna är ofta av liknande karaktär, även om begreppens innebörd kan skilja sig åt.

Införandet av de uttalade värderingarna har skett vid olika tillfällen i företaget. Dessa tillfällen följer ett mönster, visar undersökningen. Också metoderna för att införa värderingarna följer ett mönster.

Förutom dess uttalade värderingar finns också outtalade värderingar, som påverkar verksamheten. Detta är ledningsgrupperna medvetna om, liksom de konsekvenser som avvikelser mellan uttalade och outtalade värderingar kan föra med sig. Sättet att motverka negativa effekter är att bedriva värderingsarbetet kontinuerligt och långsiktigt, uppger man, samt att hålla en öppen och levande diskussion om värderingarna.

Svenska företag använder sig av uttalade värderingar

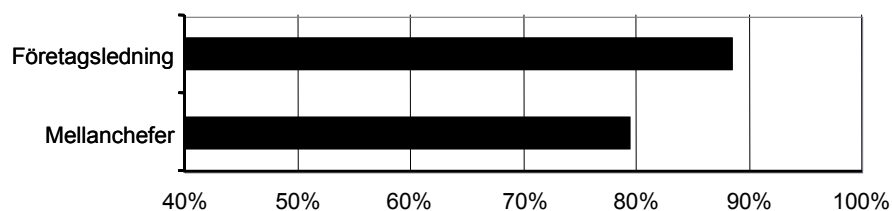
Ett komplement till de traditionella företagsutvecklingsinstrumenten vision, mål och strategier har etablerats bland de svenska storföretagen – värderingar.

Samtliga ledningar för 25 av Sveriges mest etablerade och framgångsrika företag uttrycker att de aktivt arbetar med värderingar. Värderingsarbetet är så viktigt att det återfinns som en punkt på ledningens agenda.

Värderingsarbetet är utspritt i stora delar av näringslivet. Av över 100 mellanchefer i större och mindre svenska organisationer svarar 8 av 10 att deras företag har uttalade värderingar, som de kan redogöra för vad gäller huvuddelar och innebörd. Detta gäller oavsett bransch och var inom företaget man arbetar. En produktchef i ett telekombolag är således medveten om sitt

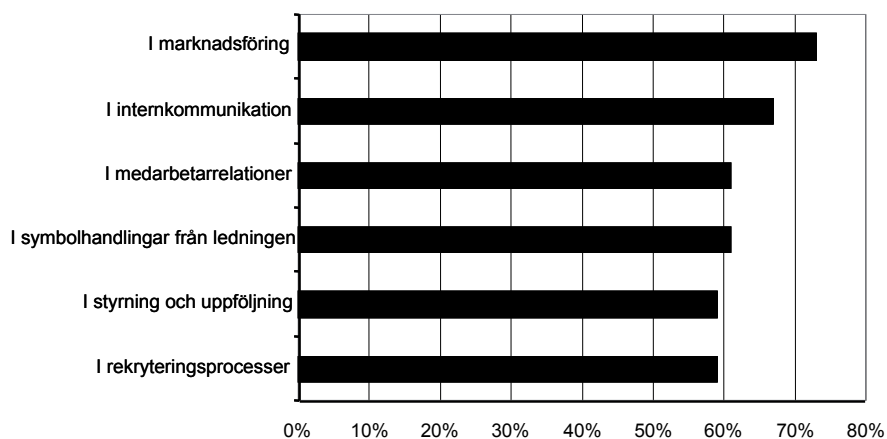
företags värdegrund på samma sätt som en projektledare i ett byggföretag är. De allra flesta anser även att de uttalade värderingarna påverkar verksamheten och det i en positiv riktning (se del 3).

Tabell 1: Företagsledningar och mellanchefer anser att deras verksamheter har uttalade värderingar.



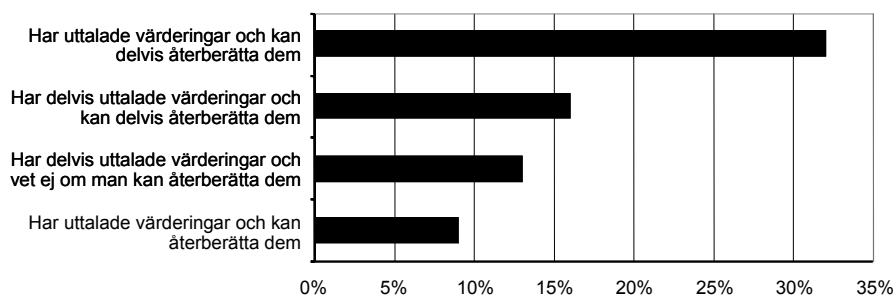
Tabellen vittnar om att så gott som samtliga företagsledningar har definierat uttalade värderingar i sina verksamheter. Majoriteten av studiens mellanchefer anser att deras respektive företag helt eller delvis har uttalade värderingar.

Tabell 2: Mellancheferna uppger att de uttalade värderingarna märks i verksamheten.



Tabell 2 visar mer specifikt var i respektive verksamhet som mellancheferna märker av sina företags värderingar. Detta är i dag främst i marknadsföringen, följt av internkommunikationen.

Tabell 3: Mellancheferna kan delvis återberätta sina företags värderingar i den mån man anser att sådana finns.



Tabell 3 beskriver hur väl mellancheferna känner till sina respektive företags värderingar. Här står det klart att drygt en tredjedel av de som anser att deras verksamheter har fullt uttalade värderingar helt eller delvis kan redogöra för dem vad gäller huvuddelar och/eller innebörd. Anmärkningsvärt är att färre än en tiondedel anser sig fullt kunna redogöra för de värderingar som definierats på arbetsplatsen.

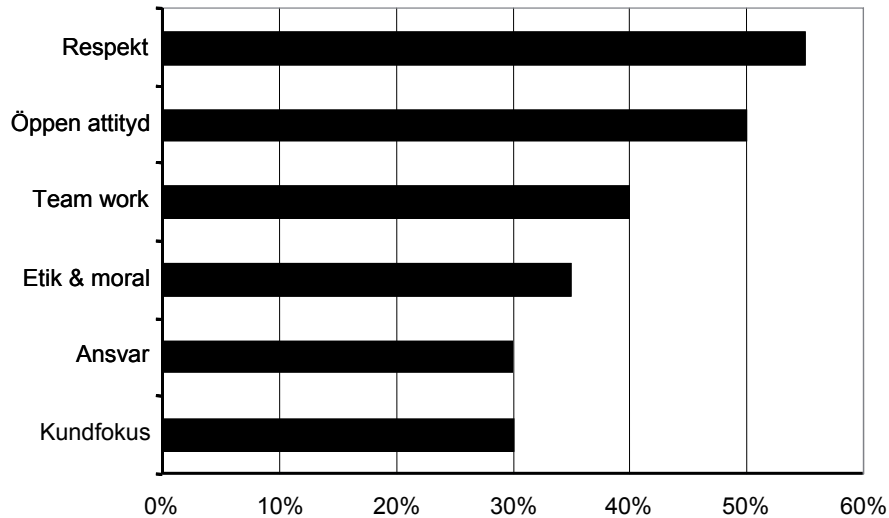
Företagen väljer liknande värderingar

De vanligast förekommande värderingarna bland svenska storföretag visar sig handla om kundfokus, ansvar, etik och moral, lagarbete, öppen attityd och respekt. Även om definitionerna skiljer dem åt finns det alltså en trend med återkommande begrepp.

Det finns således en utbredd föreställning om vilka värderingar som leder till bäst resultat, alternativt en tendens att ta efter varandra. Det första fallet skulle kunna betyda att företagen empiriskt skaffat sig kunskap om värderingsstyrningens elementa. Men om värderingsstereotypin är en effekt av det senare fallet kan förklaringen sökas i att dessa värderingar ses som hygienfaktorer i fråga om beteende och social hänsyn.

En tredje möjlig förklaring till samstämmigheten kan förstås vara att de grundläggande individuella värderingarna bland företagsledningarna är så pass homogena att resultaten ifråga om vad ett modernt, svenskt företag ska stå för och leva upp till blir väldigt lika.

Tabell 4: Värderingarna i Sveriges 20 största företag.



Införandet av värderingar följer ett mönster

Företagen har arbetat med värderingar olika länge och utifrån olika bevekelsegrunder. Initiativet till värderingsarbetet följer ett visst mönster och kan grovt delas in i tre kategorier.

Till den första kategorin hör de företag som säger sig ha arbetat med värderingar ända sedan start. Här finner vi bl.a. ägarledda företag. Den andra tydliga gruppen i denna kategori är de unga entreprenörsföretagen, som alla mer eller mindre medvetet lagt stor vikt på värderingsarbete.

”Det har funnits med hela tiden. Det kommer med automatik i varje ägarstyrt företag.”

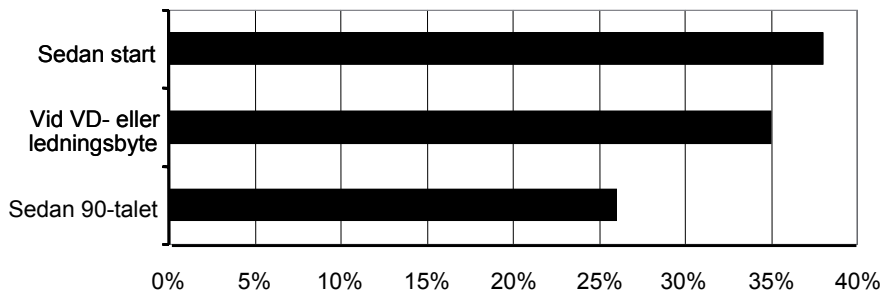
I den andra kategorin återfinns företag som knyter värderingsarbetet till en viss person som på så sätt skapat en ny era i företaget. Personen kan exempelvis vara en ny ägare eller en ny vd som betonat värderingsarbetet.

”Vi har gjort det i 4 år. Det är kopplat till person, en ny koncernchef som såg att det här behövdes och satte igång från dag ett.”

Den tredje kategorin, slutligen, rymmer de företag som tycks ha blivit påverkade av en allmän trend som rådde under 1990-talet, då värderingsstyrning fick mycket uppmärksamhet inom både forskning och media. Många ledningsgrupper tog intryck av budskapet att fokusera på mer mjuka faktorer som ett medel att nå framgång, varpå övergripande värderingar antogs och började kommuniceras till kunder och marknad.

”Våra värderingar kom till i den allmänna trenden under nittio-talet när näringslivet skulle skapa värderingar.”

Tabell 5: När värderingsarbetet startade enligt företagsledningarna



Metoder för att ta fram värderingar

Undersökningen visar att framtagandet av värderingarna följer tre generella metoder, till vilka olika grupper av företag kan kopplas.

Den första metoden går ut på att värderingarna tagits fram genom en uppifrån-och-ned-process, där ledningen på eget initiativ infört vad den ansett som passande värderingar för företaget.

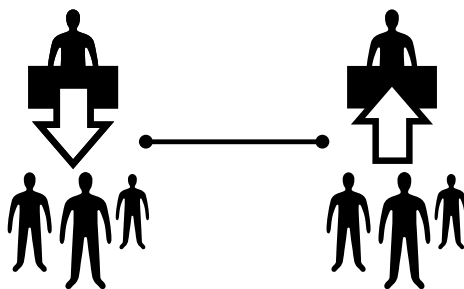
Hit kan de företag kopplas där man upplever att värderingarna "alltid" har funnits. Bland en del av dessa företag har värderingarna definierats av företagets grundare och allt sedan inympats i företaget genom att medarbetare som delar värderingarna rekryterats. I andra företag har värderingsarbetet pågått så pass länge att värderingarna haft gott om tid att spridas ut i verksamhetens olika delar.

"Vi vill att medarbetarna ska förstå vad grundaren menat, det som är en så grundläggande del av vår verksamhet."

"Vi hade ett resonemang inom ledningsgruppen under en process och kom fram till vilka värderingar vi ansåg vara de absolut viktigaste."

"Som ny vd var jag tvungen att kommunicera vad jag stod för och vilka spelregler jag ville skulle gälla."

En tredje grupp har också använt sig av metoden. Det är de företag där värderingsarbetet är resultatet av en ny lednings eller vd:s initiativ. En intressant faktor är att värderingarna i dessa fall typiskt rör det interna arbetssättet, snarare än ett externt marknadsbudskap om image eller profil.



Figur 2: Värderingar införs uppifrån, nedifrån eller i kombination.

Den andra metoden är en nedifrån-och-upp-process som involverar medarbetarna. Typiskt för denna process är att man bitt de anställda att identifiera vad de tycker att företaget står för och ska stå för. Resultatet har i

”Det här kommer från människorna i företaget. Om folk har kommit på det här själv och tycker att det är bra och det stämmer med företaget, så är det bättre än att någon uppifrån bestämmer.”

”Vi har tagit fram värderingar för att sätta ord på vad vi känner att vi har levt som och som finns i våra väggar.”

regel blivit en lista som bearbetats tills ett fåtal begrepp kvarstår som alla kan relatera till genom att de själva varit med och tagit fram dem.

Hit hör de företag som på senare tid velat fastslå sina värderingar. De tycks ha haft

inställningen att värderingarna bör stämma överens med företagets verkliga identitet och karakteristiskt för denna grupp av företag verkar också vara att värderingarna blir ett starkt inslag i företagets identitet.

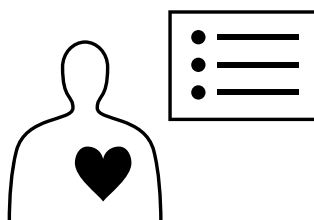
Den tredje metoden är en combination av de två ovan nämnda: Ledningen har definierat vad man vill uppnå och sedan använt sig av metoder som gjort medarbetarna delaktiga i processen. Man har bitt medarbetarna att definiera vilka värderingar de anser spegla företaget. Materialet har sedan utgjort en bas utifrån vilken ledningen tagit fram vilka värderingar man anser lämpliga för företaget. Utmärkande är att detta slags värderingar ofta används både internt och som ett verktyg för extern marknadsföring.

”1999 satte vi oss ner i två dagar och fick ner fyra rader om värderingar som stämmer ganska bra. Dessa är mer marknadsbudskap. En del stämmer också med den interna företagskulturen.”

”Vi gjorde ca 20 000 intervjuer där vi frågade vilken identitet och värdering man hade kontra företaget. Här fick vi en lista på vad folket tyckte och tänkte. Sen diskuterade vi vad som var viktigt och jobbade med det i koncernledningen.”

Verksamheten påverkas även av uttalade värderingar

Parallellt med företagets uttalade värderingar upplever de allra flesta att det även finns en annan sida av företaget som påverkar den dagliga verksamheten. Denna sida kan vara svår att definiera och kan ibland mest vara en känsla av vilken stämning som råder på företaget. Ofta talas det om någonting som ”sitter i väggarna”, som en sorts anda som alla vet om och känner av då de rör sig inom företaget. Det handlar om ett slags naturligt uppstående värderingar som formas med tiden utan ledningens aktiva engagemang. Vi kan kalla detta för de uttalade värderingarna – de värderingar som alltid finns oavsett om företaget har uttalade värderingar eller inte och som lever parallellt med de uttalade värderingarna. Dessa kan ha såväl positiva som negativa effekter på verksamheten. En uttalad värdering kan t.ex. vara ”kostnadsmedvetenhet”, vilket kan leda till att företaget sparar pengar. En annan kan vara ”hårda tag”, vilket kan skapa en obehaglig stämning.

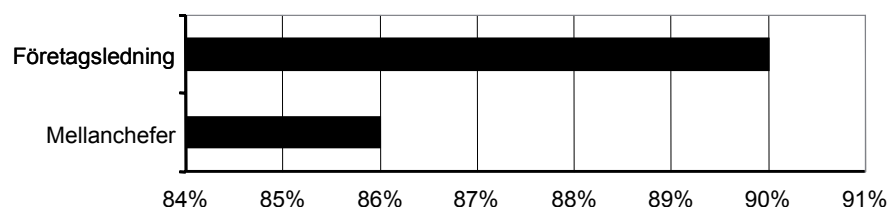


Figur 3: Verksamheten påverkas av både uttalade och outtalade värderingar

”Kulturen är tydlig även om den inte är nerskriven. Det är en väldigt verksamhetsinriktad organisation. Vi har ’vad du än gör, så gör något och gör det nu’ som outtalad devis.”

”Det outtalade bestämmer t.ex. om dörrar är öppna eller stängda, hur man skämtar med varandra. Vi har en sund nivå av respektlöshet.”

Tabell 6: Företagsledningar och mellanchefer anser att det även finns outtalade värderingar i verksamheterna.

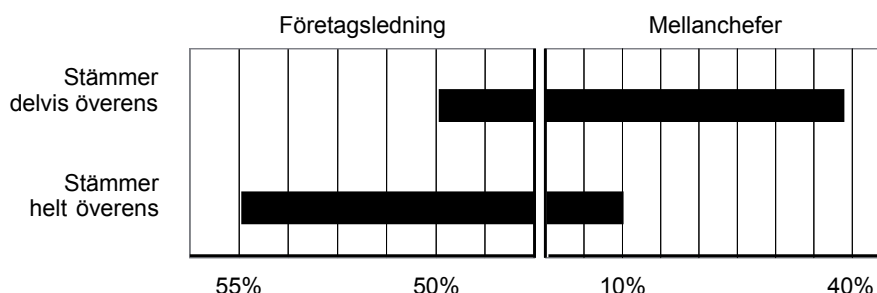


Studien bekräftar således att det parallellt med en verksamhets uttalade värderingar även finns outtalade sådana. Dessutom pekar både ledningsrepresentanter och mellanchefer på att dessa outtalade värderingar märks i verksamheten.

Att det också uppstår gemensamma, outtalade värderingar i en grupp människor som umgås intensivt under en längre tid är en naturlig konsekvens. Dessutom kan det tyckas självklart att sättet att vara inom en hel verksamhet inte kan sammanfattas i ett fåtal nyckelord, vilket ofta är fallet när företag har definierat sina värderingar.

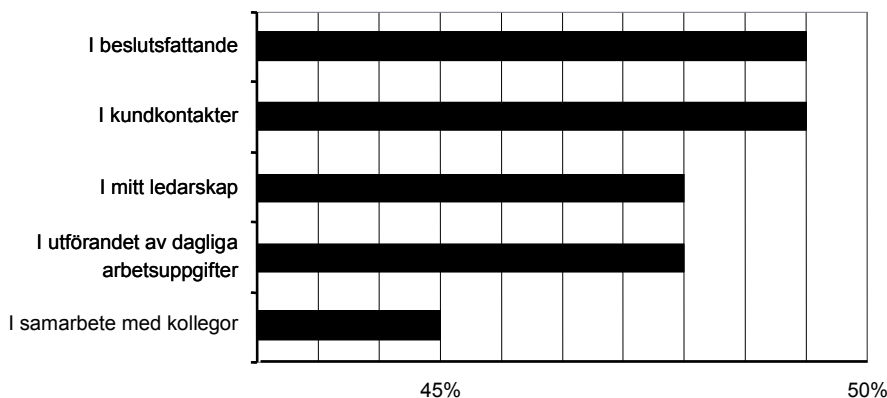
Så länge de uttalade och de outtalade värderingarna stämmer överens behöver detta inte innebära ett problem. Resultatet från ledningsintervjuerna såväl som mellanchefernsenkäten pekar på att dessa grupper av värderingar ofta, dock inte alltid, stämmer överens. Diskrepansen mellan företagsledningen och mellancheferna i fråga om uppfattningen om uttalade och outtalade värderingsöverensstämmelse är markant.

Tabell 7: Uttalade och outtalade värderingar stämmer helt eller delvis överens enligt företagsledning respektive mellanchefer.



När de uttalade och outtalade värderingarna inte stämmer överens leder det i värsta fall till att det blir det otydligt för medarbetarna hur de ska agera i olika situationer i deras dagliga arbete. En illustrerande situation kan vara när det finns en uttalad värdering som är att ”vi hjälper varandra” och det samtidigt finns en outtalad värdering som är ”hellre ett färdigt jobb än två halvfärdiga”. Mellancheferna uppger att hur väl det uttalade och outtalade stämmer överens påverkar tydligheten kring hur man ska agera inom olika områden i verksamheten.

Tabell 8: Mellancheferna uppger att hur väl det uttalade och outtalade stämmer överens påverkar tydligheten kring hur man ska agera inom olika områden i verksamheten.



Svenska ledningsgrupper ser långsiktigt på värderingsarbete

De flesta ledningsgrupper har identifierat problematiken förenat med uttalade och outtalade värderingar. Man uppger därför unisont att värderingsarbetet måste arbetas kontinuerligt och långsiktigt med samt att värderingsarbetet måste genomsyra organisationen om önskvärd effekt ska uppnås. Bedriver man värderingsarbetet som ett avgränsat och kortsiktigt projekt är risken stor

”Man måste ha uthålligheten i det och jobba med det långsiktigt, så att det inte blir som ett projekt som avslutas. Det måste hållas levande.”

att en spontan kultur uppstår istället, i takt med att de uttalade värderingarna späds ut bland resterande kulturella element.

Nyckeln till att hålla värderingsarbetet levande enligt företagsledningarna är att se till att värderingarna diskuteras internt. Genom att diskussion och ifrågasättande uppmuntras inom företaget blir värderingarna ett levande samtalsämne som medarbetarna är engagerade i.

Att diskutera värderingarna fyller flera funktioner: Dels ser man till att de hålls levande. Dels blir nya medarbetare snabbt exponerade för dem och får ta del av sättet man arbetar på inom företaget. Dessutom blir det tydligt om man inte följer värderingarna och det kommer upp till ytan. Slutligen har man har tillfälle att utmana värderingarna så att de kan ändras om de visar sig vara fel för verksamheten.

”Man talar om värderingarna och konfronterar ’Du var ju inte speciellt öppen på mötet, varför var du inte det? Vad menade du?’”

”En utmaning ligger i att hela tiden fortsätta ifrågasätta de rådande värderingar som finns. Att man inte fastnar och är nöjd. I alla fall för oss skulle det vara det farligaste som fanns.”



Empiri och analys, del 2

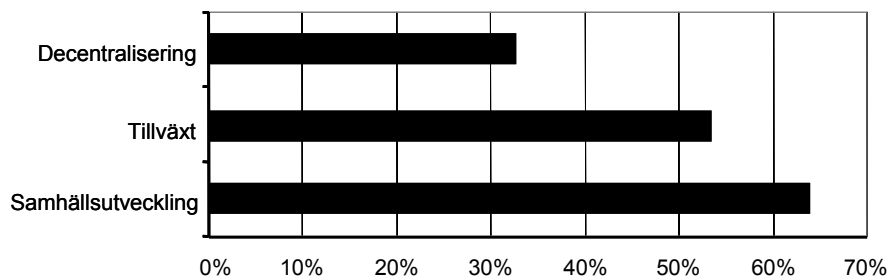
DECENTRALISERING, EXPANSION OCH SAMHÄLLSUTVECKLING DRIVER INTRESSET FÖR VÄRDERINGSFRÅGOR

När företag blir större och expanderar i antal anställda, över lands- och företagsgränser, uppstår av behovet av ett decentraliserat, självständigt agerande. Företagsmiljön är helt enkelt så komplex, så känslig för förseningar och så beroende av medarbetarnas egen framdrift att alternativ knappast ges. Centralt beslutsfattande kan inte användas som medel att möta lokala behov. Det ökade intresset för gemensamma värderingar i ett företag kan alltså förklaras utifrån behovet av att standardisera och centralisera produktion, processer och marknadskommunikation i syfte att nå skal- och synergieffekter men samtidigt möjliggöra ett decentraliserat beslutsfattande utifrån gemensamma normer.

Företagsexpansion innebär också att man måste finna gemensamma nämnare för företagets olika delar, samtidigt som man söker ta vara på det som kan tillföra nya värden till kulturen.

Ytterligare stimuli till företagets värderingsarbete kommer av samhällsutvecklingen. Såväl kunderna och talanger som samhällsinstitutioner visar ett ökat intresse för företags värderingar.

Tabell 9: Företagsledningarna uppger flera drivkrafter bakom värderingsarbetet.



Centralisering av värderingar möjliggör decentraliserat beslutsfattande

Ledarna i svenska företag använder alltså värderingar som styrmedel i alltmer decentraliserade strukturer. Expansion både geografiskt och i volym ställer krav på en allt skickligare lokal expertis med mandat att agera snabbt och självständigt. Lokalt, självständigt agerande ställer i sin tur krav på gemensamma nämnare som håller samman företagets övergripande inriktning, ambition och handlande.

”Värderingsarbetet är mycket relaterat till att bygga upp vårt företag till en helhet. I dag är det väldigt decentraliserat. Varje affärsområde har mer eller mindre levt sitt liv.”

”Förut var kulturen väldigt decentraliserad. Nu är den centraliserad. Det centraliserade är vad som är rätt och fel men utförandet är decentraliserat.”

Decentralisering förutsätter alltså en grund från vilken beslut med enkelhet kan fattas i linje med företagets uttalade strategi. Man löser problematiken bl.a. genom att definiera gemensamma värderingar som riktlinjer för beslutsfattande.

Expansion ökar möjligheter men medför utmaningar

En stor del av studiens företag agerar på en global marknad. Syftena bakom den internationella expansionen har huvudsakligen varit tillträde till nya marknader och att sänka leverans- eller produktionskostnader. Oavsett avsikt så vittnar företagen om utmaningar med att styra och samordna det organisatoriska beteendet i flera länder. Företagen har alltså fått fördelen av att ingå nya samarbeten över tidigare gränser men står inför utmaningen att balansera det globala och det lokala i fråga om organisationskultur och arbetssätt.

”Medarbetarna gör på sitt sätt här i Sverige. Men det är inte säkert att man kan göra på exakt samma sätt i övriga länder.”

”Alla hos oss oavsett land är ungefär på samma sätt. Vissa länders kulturer är t.ex. mer stringent än vår men vi skiljer oss från den lokala marknaden och våra konkurrenter.”

Värderingsfrågorna aktualiseras även vid fusioner och förvärv. Det gäller då att få ett stort antal nya medarbetare att integreras med en befintlig kultur,

”En stor utmaning är att få nyförvärvade bolag att förstå och jobba efter det. De tycker ju att de kan sin sak och nu ska de inordna sig efter nya värderingar.”

”Vi är ett snabbväxande företag. Värderingar blir ett måste om vi ska kunna växa fort. Man måste tycka ungefär likadant, annars springer vi åt olika håll.”

som samtidigt ska utvecklas med det bästa av kulturen som ska införlivas. Detta kan vara en stor utmaning, då man faktiskt ändrar på kulturella system som många tycker har fungerat bra hitintills.

Samtidigt anser många av ledningsrepresentanterna, vilket kommenterades i empirins del 1, att

det finns ett värde i att företagets värderingar utmanas och det sker ofta vid förvärv och fusioner.

De unga entreprenörsföretagen i studien som växt organiskt med hög hastighet berättar om motsvarande utmaningar. Med ett stort antal nyrekryterade medarbetare riskerar kulturen att bli alltför otydlig. Om man inte finner stöd i tydliga företagsvärderingar, ökar sannolikheten att den enskilde medarbetaren söker stöd för sitt agerande i sin gamla arbetsgivares värderingar eller i sina egna.

Företagen får en viktigare roll i individens och samhällets utveckling

I resonemangen om varför man visar ökande intresse för att uttala och etablera gemensamma värderingar talar en stor del av företagen om ökade krav från kunder, medarbetare och samhälle.

Men flera av studiens företag ser också en koppling mellan företagets värderingsarbete och dess attraktivitet på arbetsmarknaden. Många företag nämner att de behöver något utöver de traditionella rekryteringsargumenten för locka de mest attraktiva talangerna. Många företag menar att dess attraktivitet på talangmarknaden är beroende på deras förmåga att ge förutsättningar till medarbetarna att utvecklas, när talangerna alltmer sällan väljer arbetsgivare endast för att tillfredsställa sina basbehov.

”Det är en tuff konkurrens och då har vi inget val om vi vill överleva, då måste vi jobba med det här. Förr sålde man en produkt, i dag säljer man mer relationsbundet.”

”Det är faktiskt flera och flera som på anställningsintervjuer frågar vilka som är våra värderingar.”

”Kan du stå för dina värderingar och de är sunda så kan du få bra folk vid rekryteringar.”

Den rådande samhällsutvecklingen med en ökande globalisering har dessutom lett till att antalet konkurrenter har ökat kraftigt. Med större marknader får kunderna tillgång till flera alternativ och jämförelsemöjligheter. Detta

medför att det inte längre är tillräckligt att bara erbjuda kunderna en bra produkt eller tjänst. Kunderna vet inte bara vad de vill ha utan även hur de vill

ha det. De förväntar sig att bli behandlade på ett visst sätt och att få insyn i företagets attityder och förhållningssätt till samhället.

Den del av kravbilden som talar om företagets etiska och sociala ansvar (Corporate Social Responsibility) verkar påverkas av företagets alla intressenter. Kunder, medarbetare och samhällsorganisationer har behov av och kräver att företaget agerar på ett sätt som är etiskt korrekt och bidrar till samhällsutvecklingen. Företagen vet att man ständigt granskas under lupp och att man därför gör bäst i att ha någon form av system som minimerar risken för missar.

"Skulle vi inte ha kunden i fokus, respekt för individen etc. så skulle vi aldrig ha det brand value som vi har."

"Vi tror att de flesta vill jobba för ett företag som tänker på dessa frågor."



Empiri och analys, del 3

VÄRDERINGAR FÖR ATT FÖRBÄTTRA DEN INTERNA EFFEKTIVITETEN

Värderingar i ett företag kan ha en bred påverkan på verksamhetens aktiviteter. Tydligast framträder värderingarnas positiva effekt på de interna processerna, som blir smidigare och får lägre friktion. De kan även tjäna som identitetsskapare och som marknadsbudskapspelare.

Att förena alla olika aspekter i ett värderingsarbete innebär dock svårigheter i fråga om värderingarnas relevans och tydlighet. Därför behöver värderingarnas primära syfte definieras och fokuseras. De positiva konsekvenserna som nämns kan framförallt härledas till den interna effektiviteten.

Gemensamma värderingar ger smidigare interna processer

De allra flesta företagsledningarna nämner en kritisk funktion som en verksamhets värderingar fyller om man definierar dem rätt: Värderingar som i hög grad efterlevs effektiviserar de interna processerna.

Man återger en rad olika faktorer som tycks kunna hanteras smidigare genom att medarbetarna följer företagets värderingar. Den faktor som flest pekat på, och som samtliga faktorer kan sammanfattas med, är att det blir lättare att agera självständigt. Man kopplar detta till det decentraliserade beslutsfattandet som redogjordes för ovan.

Allt eftersom beslutsfattandet decentraliseras, krävs att värderingarna centraliseras, så att beslutsfattarna ute i en verksamhet har tydliga riktlinjer att gå efter. Således blir de mer självständiga och besluten behöver inte kontrolleras

”Det hjälper oss att fatta beslut. Varje person fattar en massa beslut varje dag. Har man ingen kompass eller orienteringsförmåga blir det oändligt svårt.”

i flera led innan åtgärder kan vidtas. Som en följd av detta kortas ledtider av olika slag. Man kan t.ex. snabbare fatta beslut i kundrelationen. Det

"Om du har mandat att ta beslut utan att fråga om allt kan du spara timmar i ledtid. Du får ökade intäkter, ökad kundnöjdhet och medarbetaren känner sig delaktig."

"Vi blir effektivare. Om du har en bas för vad som är rätt och fel och vad fokus är, så prioriterar du någorlunda liknande och det blir mindre missförstånd. Det är lättare för medarbetarna att avgöra hur man ska göra i en viss situation om man har värderingarna att luta sig tillbaka på."

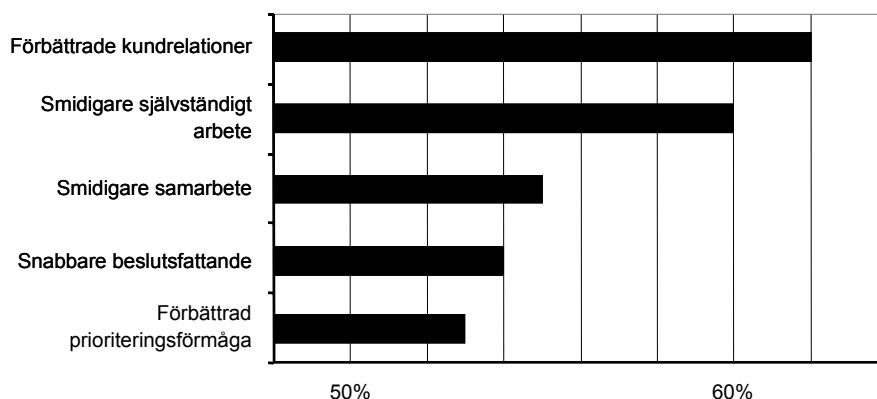
"Det som skapar ineffektivitet många gånger är att man inte förstår varandra."

kan också innebära att man vid tidspress får lättare att prioritera bland arbetsuppgifter som alla kan tyckas viktiga att utföra så snabbt som möjligt. Till yttermera visso kan det leda till att samarbetet i verksamheten går smidigare, eftersom man sinsemellan vet vilka spelregler och förhållningssätt som gäller samt vilka ramar man bör hålla sig inom.

Intressant är att mellancheferna ser förbättrade kundrelationer som

en av de främsta effekterna av värderingsarbetet. Möjligen kan detta tolkas som att de främsta hindren för goda kundrelationer hänger ihop med ineffektiva interna processer, grundat i otydliga värderingar

Tabell 10: Mellancheferna ser att värderingarna ger effekter i olika delar av verksamheten.



Fokus på den interna effektiviteten

Även om man vill utnyttja alla fördelar man kan av värderingsarbetet anser många av studiedeltagarna att man tjänar på att definiera vad inom verksamheten man primärt vill att värderingarna ska fokusera på och vilken funktion man vill att värderingarna ska fylla.

Det visar sig att de flesta anser att ett värderingsarbete framförallt förbättrar den interna effektiviteten. Flera ledningsrepresentanter tycks vara medvetna om att det förhåller sig så och har haft det

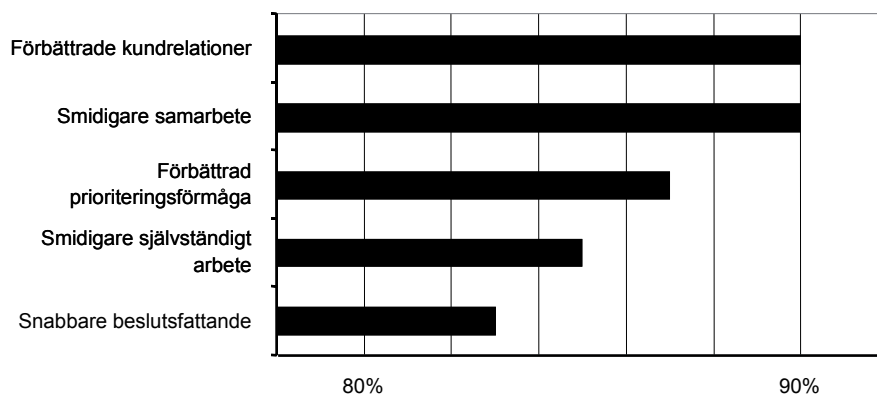
"När saker och ting fungerar tänker man inte på det. Det är när saker blir fel som man tänker 'Hur kan en av våra anställda fatta det här konstiga beslutet?'. Då blir det tydligt att 'så här jobbar vi inte hos oss, vi jobbar ju så här'."

”Våra interna processer fungerar bättre efter värderingsarbetet. En process är byggd på ett kontinuum där man har stafettväxlingar, där processernas problem ligger i överlämningarna. Här har vi lyckats bättre än vad jag trodde var möjligt.”

med sig när man definierat företagets värderingar. De unga entreprenörsföretagen finns bl.a. representerade i denna grupp.

När vi bad respondenterna att blicka framåt gav enkäten att mellancheferna även då ser olika aspekter av den interna effektiviteten som de fördelar man kan få ut av ytterligare fokus på värderingsarbete.

Tabell 11: Mellancheferna tror att ytterligare arbete med värderingar skulle kunna leda till ytterligare förbättringar i olika delar av verksamheten.



Också när det gäller potentialen av fortsatt värderingsarbete sätter mellancheferna förbättrade kundrelationer i topp. Det torde tyda på att trots att man ser att värderingsarbetet har gett resultat, så finns det alltså mycket kvar att göra i detta avseende. Smidigt samarbete delar topplaceringen tätt följd av andra faktorer som påverkar den interna effektiviteten.

Värderingar i marknadsbudskap

Förutom att öka den interna effektiviteten ser en del företag möjligheten att använda värderingar i den direkta, externa marknadskommunikationen. Man är övertygad om att dagens konsumenter och andra aktörer på marknaden ställer annorlunda krav på företagen än vad som tidigare varit fallet. Uppfattningen är att marknadsföring av det egna företaget som värderingsinriktat kommer att ha god effekt på försäljning och verksamhet. De som delar eller håller med om ett företags värderingar, antas det, är förmodligen en säkrare eller trognare kund än den som inte delar dem, eller ens känner till vilka värderingar

”Värderingarna kan användas som säljargument. Vi har även en viss inställning och mentalitet. Detta är viktigt. Det finns ju många som gör samma saker och man är lätt utbytbar.”

”Vi är kanske inte superpålitliga, och kan inte slå ett väletablerat företag i hur folk uppfattar dem. Däremot drar vi iväg på ungdomsmärke, spännande, coola produkter etc. Detta ska vi förstärka och ta tillbaka till våra anställda. Det ligger i marknadsföring och attityd.”

företaget har. Dessutom kan värderingar användas som rena säljargument i marknadsföring och reklamkampanjer.

Denna uppfattning skiljer delvis mellan dem som medvetet har valt värderingar som även passar som externa budskap och dem som ser marknadsföring som en bieffekt av att man har värderingar för andra ändamål.

Värderingar som medel att bygga identitet

Vissa företag uppger att det först är när man har ett begrepp om vilka man är som man kan börja tala om vad man vill åstadkomma. De menar att precis som vilken annan grupp som helst som vi tillhör, så har arbetsgruppen eller företaget en gemensam nämnare som symboliserar medlemskapet i gruppen.

En viktig funktion som värderingar fyller, enligt dessa utsagor, är att de skapar en sådan gemensam nämnare som håller ihop ett företag och dess medarbetare. Denna gemenskap bidrar enligt vissa ledningsrepresentanter till en drivkraft och ett fokus som medarbetarna kan samlas kring (jfr. med vision, som ofta har ett snarlikt syfte). Flera företag med långsiktiga ägare delar detta perspektiv.

”Som jag ser på värderingar är det en sorts minsta gemensamma nämnare inom vårt företag.”

”Det är viktigt att ha en gemensam värdegrund, något som alla kan enas kring. Alla är vi olika individer med olika åsikter men för identiteten är det viktigt att ha någon gemensam plattform, så att man känner det här är vi, det här är vår anda, det här står vi för, en vi-känsla med en grundfilosofi.”

”Det är en nödvändighet för att skapa en gemenskap för att vi därigenom tillsammans ska kunna göra bättre affärer. Det är vad det hela syftar till.”

Svårigheter att förena många aspekter i värderingarna

Vi kan konstatera att behållningen av att fokusera på värderingar och värderingsarbete anses vara stor för företagen. En stark identitet, ett attraktivt marknadsbudskap och väl fungerande interna processer är ju önskvärda element i de flesta verksamheter.

Men företagen vittnar om svårigheten att förena dessa olika aspekter när man ska definiera verksamhetens värderingar. Det är inte självklart att det som t.ex. är ett attraktivt marknadsbudskap också har relevans i processarbetet. Den interna kulturen verkar inte heller alltid passande eller önskvärd att kommunicera externt.

”Vi har ju våra värderingar som kommuniceras externt men jag kan dem knappt. Jag tycker inte ens att alla kan kallas för värderingar, en är t.ex. mer en positionering.”

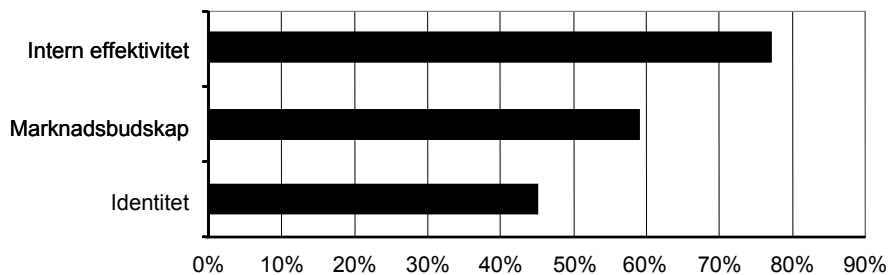
“Vi använder inte våra värderingar i marknadsföringen.”

Det verkar alltså finnas anledning att tro att företagen tjänar på att skilja värderingarnas olika funktioner åt då de definierar sina värderingar. Åtminstone bör man vara medveten om att det inte är alla typer av värderingar som på en och samma gång kan fylla alla dessa funktioner.

Exempelvis kan ett attraktivt marknadsbudskap vara att ett företag definierar sig självt som ”ungt”. Om detta sedan är någonting som de anställda ställer sig bakom kan det bli ett starkt inslag i företagets identitet. Men det kan vara svårt att se hur den unga identiteten kan göra de interna processerna smidigare.

Omvänt kan ett företag vars värderingar fokuserar på interna processer vilja skapa en kultur där man hjälper varandra. Detta kan spara tid och ha positiv bäring på hur man kommunicerar internt. Även om detta mycket väl kan ge gynnsamt avtryck i företagets identitet skulle de flesta antagligen inte se ”vi hjälper varandra internt” som ett marknadsbudskap värt att kommunicera.

Tabell 12: Företagsledningarna ser att värderingarna fyller viktiga funktioner





Empiri och analys, del 4

NYTTA UPPSTÅR NÄR VÄRDERINGAR GÅR ATT OMSÄTTA I KONKRET BETEENDE

Medvetna om utmaningarna, som nämdes i empirins del 3, visar studien att företagen gärna vill definiera övergripande värderingar. Dessa ska kunna gälla för hela verksamheten och bidra till att hålla ihop företagskulturen. Värderingarna ska också kunna tjäna som en garant för att ett enhetligt intryck ges av verksamheten i relationen med kunder.

Men samtidigt som allomfattande värderingar skapas möter man risken att de blir för generella och abstrakta. Värderingar som inte går att omsätta i ett konkret beteende på operativ nivå blir lätt floskler.

Dock räcker det inte med att värderingarna går att omsätta i beteende. De måste dessutom vara genuina för att medarbetarna ska vilja verka i linje med dem.

Övergripande värderingar som gemensam nämnare

Ledningsgrupperna ser ett behov av att definiera värderingar som täcker in och kan fungera för verksamheten i sin helhet. Man ser det som viktigt att värderingarna är så pass övergripande att de kan passa in i samtliga delar av företaget, från ledningsgrupp till företagets yttersta ändar. Man vill att värderingarna internt ska fungera som ett kitt som håller ihop företagskulturen. Ledningsgruppsmedlemmarna uttrycker på olika sätt den känsla som kan finnas inom ett större företag att man består av en mängd avskilda delar.

”Du måste ha värderingar som är övergripande, som kan gälla även när du har lokal kultur.”

Flera av ledningsgruppsmedlemmarna ser det som angeläget att ge en externt enhetlig bild av verksamheten inför befintliga och potentiella kunder. Ledningen ser det som viktigt att det intryck en kontakt med företaget innebär för en kund är snarlikt i hela koncernen och överensstämmande med varumärkeslöftet. Utmaningen är att verksamheten är geografiskt och sektoriellt splittrad, med ett decentraliserat beslutsfattande.

”Vi är ett bolag och då måste vi ha ett gemensamt sätt att agera. Varje enskild medarbetare utgör ju en möjlighet att representera oss på rätt sätt men också en risk. Vi har flera tusen medarbetare, och om någon agerar fel är det företaget som får stå för konsekvenserna.”

”Vi ser kunderna genom verksamhetens olika fönster men när de ser på oss ser de ett enda hus. Och hur vill vi att de ser på det huset?”

Förutom att värderingarna ska passa in i ett företags olika delar (som redogjordes för i empirins del 1) vill ledningen att de ska vara så pass allomfattande att de är tillämpliga i alla möjliga olika situationer. Man strävar alltså efter att finna värderingar som kan användas oavsett vem man kommunicerar med, vad man gör eller i vilken situation. Samma värderingar ska kunna gälla vid allt ifrån kundmöten till medarbetarsamtal till säljpresentationer, till ledarskapsutbildningar till lunchmöten och så vidare. Som diskuterades ovan leder detta alltså till en rad utmaningar.

”Man måste tycka ungefär likadant. Man måste ha samma grundläggande värderingar, syn på arbete, syn på hur man jobbar, hur man kommunicerar med varandra och vad som är rimliga krav.”

”Medarbetarna vet inte riktigt hur de ska agera i varje situation. Vi arbetar med det.”

Övergripande värderingar riskerar bli abstrakta

Då man strävar efter att finna värderingar som ska passa in på alla verksamhetsområden står företagen inför utmaningen att inte göra dem så abstrakta att det blir oklart hur man ska omsätta dem i beteende. Mest utmanande är det kanske för de stora koncernerna som även verkar utomlands och måste ta främmande kulturer i beaktning. Men det visar sig att även de mindre företagen stöter på liknande problematik allteftersom de växer.

Övergripande och generella värderingar som inte kan omsättas i operativa beteenden riskerar att bli floskler. Utmaningen är att bryta ned de koncerngemensamma formuleringarna till konkret innebörd och relevans för verksamhetens avdelnings-, grupp- och individnivåerna.

Låt oss illustrera med en värdering som ”respekt”. De flesta skulle nog hålla med om att det är en önskvärd värdering var man än befinner sig inom ett företag, vilken situation man än hanterar, och oavsett vilka som är de aktuella

”Ambitionen är att bryta ner det på enskild befattningshavare så att man förstår hur jag ska jobba för att våra förhållningsregler ska efterlevas på bästa möjliga sätt, vad det innebär för mig i mitt dagliga arbete.”

"Det är svårt att ta till sig och konkretisera vissa värderingar så att det blir tydligt. Är det t.ex. 'team spirit' när vi sitter och skrattar?"

"Betyder 'friendly' att man alltid måste vara vänlig och trevlig och inte kunna ställa hårda krav? Det betyder det ju inte. Betyder 'pi-onjär' att man måste gå först så att man går på en landmina?"

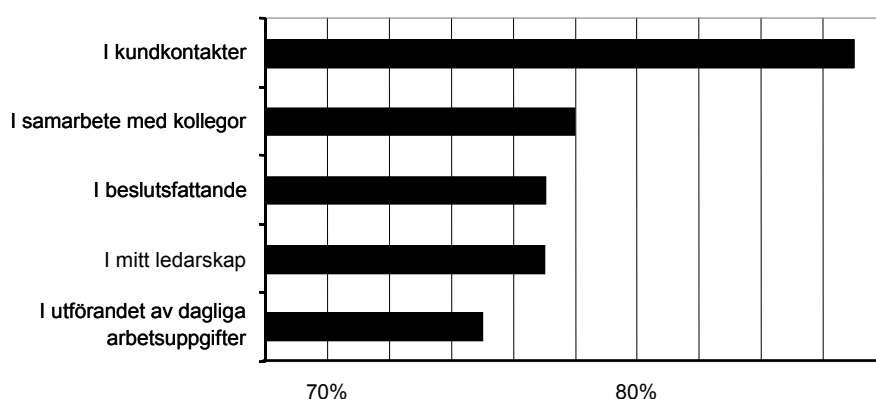
medaktörerna. Men också den medarbetare som helt och hållet ställer sig bakom denna värdering, och har intentionen att agera utefter den, kan ha svårt

att veta vad som menas med respektfullt beteende i olika situationer. Många oförutsedda frågor kan uppstå: Vem ska man till exempel respektera och finns det en inbördes rangordning? Hur ska man visa respekt och på bekostnad av vad? Ju fler övergripande värderingar man vill ha, desto fler utmaningar har man att vänta i frågor av detta slag.

Terminala och instrumentella värderingar

Socialpsykologen Milton Rokeach delade upp värderingar i två grupper, de terminala och de instrumentella. De terminala värderingarna påverkar vårt beteende utifrån en tro om ett önskat tillstånd, t.ex. kärlek eller rättvisa. De instrumentella påverkar beteende utifrån en tro om vilket agerande som är det rätta, t.ex. artighet och vänlighet. Det är önskvärt att definiera instrumentella värderingar som direkt påverkar medarbetarnas agerande och som sammantaget leder fram till det önskade övergripande tillståndet. Undanplockade kaffekoppar och utsuddade tavlor (instrumentella) leder till ordning (terminal). Att skicka ut veckobrev och bjuda in samtliga medarbetare till månatliga möten (instrumentella) leder till en öppen atmosfär (terminal).

Tabell 13: Mellancheferna anser att det är tämligen tydligt hur de ska agera utefter företagets värderingar i olika delar av verksamheten.



Tabell 13 visar en sammanställning av de mellanchefer som svarat helt eller delvis på frågan om det är tydligt för dem hur de ska agera utefter deras respektive verksamheters uttalade värderingar.

Förändrat beteende förutsätter genuina värderingar

Det räcker inte med att omsätta övergripande värderingar till konkreta beteenden. Många företag ser också en utmaning i att göra värderingsarbetet genuint. Det kan vara frestande att ta genvägar i värderingsarbetet, eftersom detta kräver mycket tid och engagemang på bekostnad av andra angelägenheter. Men att inte helhjärtat ge sig på ett värderingsarbete får i värsta fall negativa konsekvenser.

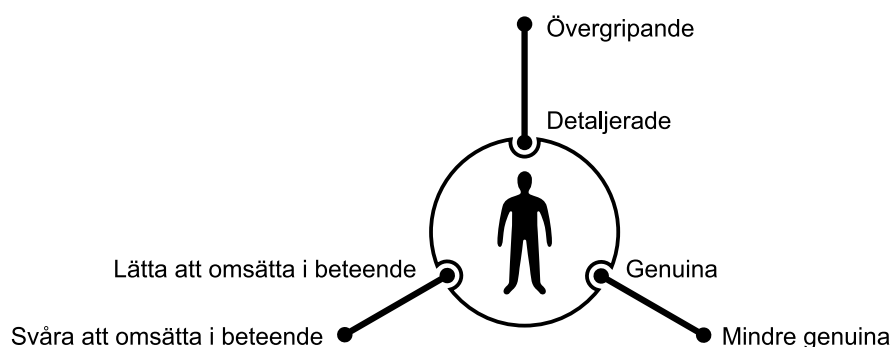
Många talar om att ta arbetet på allvar och att undvika floskler. Man är överens om att värderingar som inte är definierade på ett genuint sätt får svårt att förändra beteendet hos medarbetare och därmed riskerar man att inte uppnå de positiva effekter man strävar efter. Arbetet blir förgäves och i värsta fall har man slösat enormt med tid, kraft och resurser.

Beteendet eller agerandet är enligt ledningsrepresentanterna kritiskt. Med utgångspunkt från ambitionen att värderingarna ska leda till att företaget blir mer effektivt, så är det ju medarbetarnas beteende som i slutändan avgör om denna effektivitet uppnås. Det är alltså först när värderingarna omsätts i beteende som man verkligen ser om och hur verksamheten påverkas. Dessutom är det ju omöjligt att veta vilka medarbetarnas värderingar egentligen är - man kan inte läsa tankarna. Däremot kan man observera hur de agerar och utefter det bedöma om värderingsarbetet varit framgångsrikt.

”Sånt här arbete får aldrig bli skrivbordskonstruktioner. Det går aldrig att skriva upp ett antal floskler och sen tro att nu är vi klara med den aktiviteten, utan det är något som tar många år att arbeta in i ett företag.”

”Chefer talar just inte om det och vi vet inte vad de har läst och inte läst. Men vi kan se om de lever enligt värderingarna.”

”Vi har lyckats få ner konkret vad vi menar med värderingarna i form av beteende. Jag kan ju inte veta vad du har för värderingar, men jag kan observera hur du agerar.”



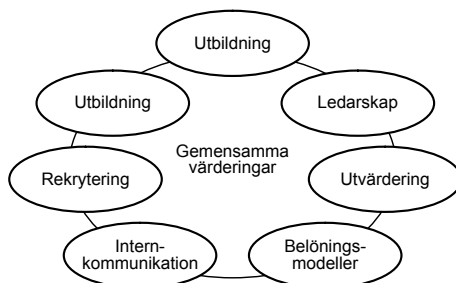
Figur 4: Ju lättare värderingarna är att ta till sig, desto större nytta.



Empiri och analys, del 5

BETEENDEN PÅVERKAS MED STYRINSTRUMENT

För att omsätta värderingarna i beteenden och praktiskt handlande använder sig företagen av olika styrinstrument. Det handlar om utbildning, utvärdering, ledarskapet, att använda värderingsledd externrekrytering, internkommunikation, incitamentprogram och intern chefsrekrytering.



Figur 5: Värderingar kan påverkas med olika styrinstrument.

Träna värderingar

För att säkerställa att medarbetarnas beteende överensstämmer med företagets värderingar satsar svenska bolag på utbildning. Det kan innefatta allt från introduktionskurser i värderingar till workshoppar, konferenser och ledarutveckling. På samma sätt som man utbildar medarbetare och ledare i verksamhetens olika processer, regler och arbetssätt gör man dem alltså varse om företagets värderingar och hur dessa förväntas omsättas i arbetet.

”Värderingar finns med i olika utbildningar. Vi tog fram ett 'core value-spel' för att stärka och öka kunskapen i hur värderingarna skulle tolkas i den verksamheten där just man själv jobbade.”

Ett lyckat tillvägagångssätt som vissa använt sig av är olika sorters spel eller scenarioövningar, där medarbetarna får öva sig i att möta olika situationer och agera utifrån företagets värderingar. Enligt dem som experimenterat med detta blir det ett levande alternativ till att producera dokument eller hålla föreläsningar om vad som gäller inom en verksamhet. De unga entreprenörsföretagen och verksamheter där en ny vd initierat ett värderingsarbete återfinns bland dem som satsar mycket på utbildning.

Utvärderingar visar allvaret

Företagen anser att utvärderingar av ledare och medarbetare är nödvändigt för att försäkra sig om att värderingarna efterlevs. Utvärderingar kan även visa på att ledningsgruppen tar värderingsarbetet på allvar.

Men att hitta sätt att kontrollera att värderingarna verkligen lever i verksamheten förutsätter mätverktyg och ändamålsenliga sådana saknas ofta, eller har ännu inte tagits i bruk fullt ut.

”Lever man inte med värderingarna blir man inte långvarig i företaget. Antingen gillar man dem och då märks det och premieras, eller så stannar man inte.”

”Vid chefsutnämningar sker det indirekt. En tjänst tillsätts inte av någon som är dålig på att arbeta med våra värderingar.”

”Sen några år tillbaka använder vi olika mätsystem för att se till hur chefer följer värderingarna. Då kan man ta upp det och försöka förändra och i vissa fall kraftfullt markera.”

Enligt flertalet av ledningspersonerna är utvecklingen av mätverktyg ännu i sin linda. Emellertid anser man sig i någon utsträckning utvärdera medarbetarnas värderingar, även om det än så länge ofta sker i form av muntlig dialog och feedback. De unga entreprenörsföretagen ser utvärdering av chefer och

ledare som nyckeln till att företagets värderingar lever vidare.

Merparten av de företag som ägnar sig åt att bedöma värderingsefterlevnad, oavsett formella utvärderingssystem eller inte, är övertygade om att det framgår tydligt vilka medarbetare som inte delar värderingarna. Man ser det som att dessa mer eller mindre per automatik kommer att skiljas från företaget.

Ledarna bär värderingarna

Företagen ser ledarskapet som en central faktor i värderingsarbetet. Det upplevs som avgörande att den högsta ledningen såväl som andra ledare inom företagen är pålitliga budbärare av värderingarna och att de lever som de lär.

Man anser att symbolhandlingar från ledningen ger viktiga signaler till medarbetarna. Dessa symbolhandlingar kan enligt ledningsrepresentanterna fylla funktioner som kan likställas med utbildning. Man framhåller att det goda exemplet kan ge mer än formell träning, genom att medarbetarna via symbolhandlingarna får tillfälle att direkt i vardagen se hur man har tänkt sig att värderingarna ska efterlevas.

Med detta kommer givetvis ett inte alldeles oväsentligt ansvar på ledarna,

som i varje stund måste vara medvetna om att de betraktas som detta exempel som medarbetarna ska kunna imitera.

”Det viktiga är inte bara vad man gör utan också hur man gör det. Som vd är jag den största värderingsbäraren i företaget.”

”Vi måste fortsätta att leva efter våra värderingar och visa de som inte följer dem att det inte är accepterat. Som ledare kan man väldigt snabbt bryta ner ett gott värderingsarbete genom att göra handlingar som inte stämmer överens med dem. Man måste 'walk the talk'.”

Värderingar är viktiga vid externrekrytering

Så gott som samtliga företag gör gällande att individens värderingar har betydelse vid externrekryteringar. Det innebär i extrema fall att man anställer en person endast därför att dennes värderingar verkar stämma överens med företagets.

Mer vanligt är dock att man i den mån man väljer mellan kandidater föredrar en medarbetare med överensstämmande värderingar framför en annan, där värderingarna känns mer osäkra.

Ledningsrepresentanterna menar att det är mer relevant att en person passar in på detta plan än att han eller hon besitter de exakta kunskaper som krävs för att utföra vissa arbetsuppgifter. Det är, menar man, helt enkelt lättare att lära ut det hantverk som arbetsuppgifterna kommer att innebära, än att ändra på en persons inställning eller grundvärderingar. Devisen är följaktligen ”hire for attitude – train for skills”.

”Vid intervjuer ska man titta noga på värderingar. När det går fel i en rekrytering så är det p.g.a. värderingar, att de har fel inställning.”

”Man kan hitta folk överallt som passar. Vi träffade t.ex. en trevlig tjej på ett hotell när vi var på resa. Nu jobbar hon i receptionen hos oss.”

”Man ser på folk om de passar in här. Sen ska de ha en vetlig utbildning, men också ett skönt sätt att vara mot andra människor. Det är nästan det viktigaste, det andra kan man lära sig genom gott stöd från sina arbetskamrater.”

Internkommunikationen är ett viktigt medel

Förutom via ledarskapets symbolhandlingar ser företagen att internkommunikationen är ett viktigt medel för att påverka medarbetarnas beteende. Det kan handla om kommunikation genom såväl formella som informella kanaler samt såväl muntlig som skriftlig kommunikation. Möten, personalhandböcker, hemsidor, nyhetsbrev och språk är de kanaler som oftast nämns.

”Jag tar tillfället i akt att tala om värderingar när det känns naturligt.”

”Vi använder våra mötesfora för att aktualisera och belysa värderingarna.”

”Värderingarna finns på vår hemsida.”

”Medarbetarbrev från koncernchefen kommer ut någon gång per vecka eller månad. Han ger exempel på vad som gjorts som är värt att nämna. Detta backar upp värderingar. Det är ganska kraftfullt.”

Värderingar i incitamentsprogrammen

Flera företag ser efterlevnaden av värderingarna som så pass centralt att man gjort det till underlag för bonus eller annan rörlig belöning. Genom att belöna dem som lever som företaget lär vill man premiera ett önskvärt beteende. I vissa fall bedöms värderingsefterlevnad vara helt nödvändigt, varför man genom kopplingen till incitamentsprogram söker motverka vad man anser som förödande beteenden.

Endast ett fåtal tycks dock ha valt denna faktor som uttalat underlag för det ekonomiska incitamentssystemet, även om många säger sig vara på väg i den riktningen. Många incitamentsprogram omfattar redan i dag ”mjuka faktorer”, utöver det direkta ekonomiska resultatet, relaterade till personliga mål och där menar man att värderingar ingår.

”Vi tittar på gruppens prestation och på individens. Men när det gäller värderingarna är det noll eller ett. Lever du inte upp till våra värderingar blir det ingen bonus.”

”Bonus är kopplat till resultat och individuella mål. Här kan man lägga in värderingar. I dag finns beteende med i personliga mål, vilket kräver att man agerar på ett visst sätt.”

”Vi har rörliga lönedelar i stället för bonus. Här ska de mjuka faktorerna spela roll. Men man kan inte gå för fort fram förrän man känner att man har mätverktyg som människor känner är rättvisa.”

Intern chefsrekrytering bevarar värderingarna

En faktor som återkommer i vissa av ledningsintervjuerna är internrekrytering till ledarpositioner inom företaget som ett sätt att hålla värderingarna vid liv. Detta uppges av ägarledda företag, av unga entreprenörsföretag, liksom av icke ägarledda, etablerade företag.

Man anser att en ledare som ska agera föredöme för andra ur ett värderingsperspektiv

bör ha värderingarna väldigt tydliga för sig själv. Dessutom blir detta ett sätt att säkerställa att ledaren verkligen är övertygad om värderingarnas nytta för verksamheten. Det leder till att behovet av

ett genuint värderingsarbete, som påtalades i föregående kapitel, kan mötas och att man kan lita på att ledarna kommer att tjäna som det goda exemplet man efterlyser.

”Det enda möjliga sättet att få värderingar att rulla vidare är att jobba med internrekrytering. När vi rekryterar kollar vi på vad folk är och inte på vad de kan. Vi väljer dem som förstår det sätt vi arbetar på. Chefer har vi noll som kommer utifrån.”

”Rekrytering är bland det viktigaste som finns om man bedriver en verksamhet. Tar man in fel kan det bli fullständigt hopplöst. Om vi i utgångspunkten har människor som delar värderingarna får man bättre förutsättningar. Därför rekryterar vi oftast chefer internt.”

Som internrekryterad chef anses man vara en viktig bärare av företagets anda, där värderingarna ingår som ett centralt element. En utvärdering av personen innan chefstillsättningen är därför viktig och görs t.ex. i ett ”assessment center”.

Här poängterar vissa dock att det är viktigt att det likväl finns de medarbetare som utmanar systemet, så att man inte blir alltför inskränkt. Det som har fungerat förr behöver inte nödvändigtvis vara det som kommer att fungera bäst för all framtid. Vissa ser till och med ett utmanande som garant för att värderingssystemet ska hållas uppe och fortsätta vara aktuellt över tid.

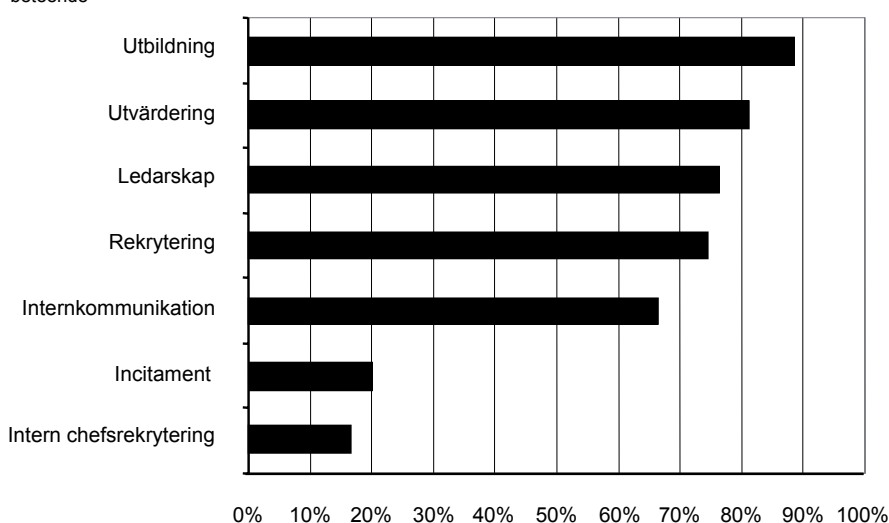
En viktig egenskap som eftertraktas bland dessa företag blir då oräddhet. Företagskulturen här tycks präglad av uppmuntran till att prova på nya saker och attityden att man lär sig ovärderliga ting av sina misstag. Emellertid råder ingen motsättning mot detta slags företagskultur och en dominerande intern chefsrekrytering. Detta framgår av det öppna och prövande synsätt som återfinns i hög grad hos de företag som av de andra anses duktiga på att skapa resultat med hjälp av värderingar. Dessa företag rekryterar också i regel chefer internt.

”I takt med att det kommer in nya så tar man in nytt. Annars kommer man ju inte framåt.”

”Det måste alltid finnas någon som går lite mot strömmen också och det ju egentligen en viktig värdering hos oss.”

”Vi låter folk ta ansvar tidigt utan befattningsbeskrivning. Våga tro på människor. De får chans att göra sina misstag och lära sig av dem. Ta initiativ! Vänta inte på order för att nåt ska hända. Gör nånting! Det är ineffektivt att vara ’top-down’. Folk på sin egen nivå får använda sitt sunda förnuft och ta initiativ.”

Tabell 14: Företagsledningarna uppger att flera styrinstrument används för att påverka medarbetarnas beteende





Empiri och analys, del 6

MÖTA UTMANINGARNA: TÅLAMOD, KONTINUITET OCH ÖVERTYGELSE LEDER TILL LÅNGSIKTIG FRAMGÅNG

Arbetet med att etablera och bibehålla önskade effekter av företagets gemensamma värderingar innefattar ett antal utmaningar rörande tålamod, kontinuitet och övertygelse. En kritisk framgångsfaktor för att lyckas är ledningens förmåga att leva som man lär. För att få ytterligare effekt från värderingsarbetet står företagen inför utmaningen att integrera värderingarna i företagets övriga styr- och uppföljningssystem.

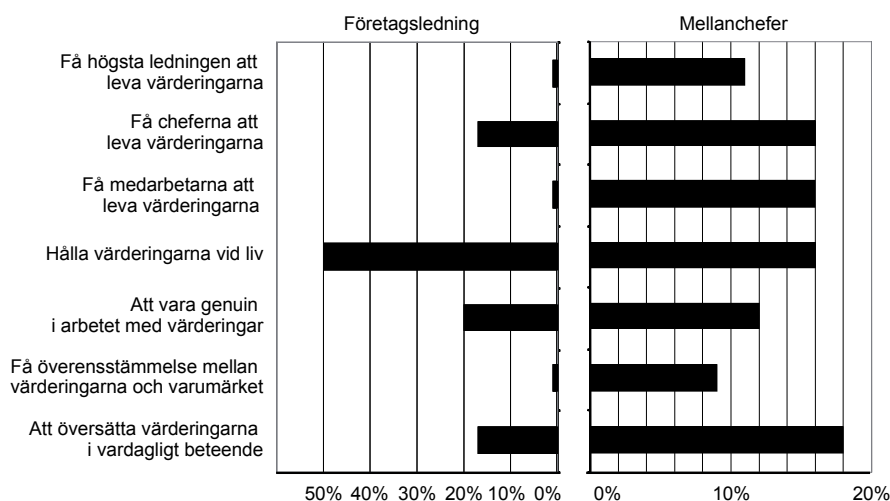
Utmaningarna som försvårar värderingsarbetet

Samtliga studiedeltagare anser att arbetet med värderingar för med sig ett antal utmaningar som måste mötas för att värderingsarbetet ska bära frukt. Dessa kan sammanfattas med att arbetet handlar om tålamod, kontinuitet och övertygelse. Så här svarar ledningsgrupperna på frågan om vilka som är deras största utmaningar i värderingsarbetet:

- *Att hinna med. Vi har ju en extrem tillväxt. Att hitta tid eller ta sig tid att sitta och diskutera värderingar när vi har så mycket att göra. Det är frustrerande när man vet att man har mycket att göra. Men efteråt blir det alltid bättre, det flyter smidigare. Det gäller att våga avsätta tid för det.*
- *Man kommer ju ifrån en historia där man själv har gjort saker som var rätt men som har blivit fel med dagens värderingar. Man måste vara modig för att komma över det. Och man måste orka prata om det, fundera på varför man förr gjorde något som uppenbarligen är fel i dag. Man måste ha en ständig dialog, vara ett föredöme som chef, och orka ta bort de som inte är det. Man måste vara tydlig.*
- *Walk the talk.*

- Vikten att ha en ledning som lever som de lär. Det skulle vara förödande om någon i den nya ledningen skulle ertappas med fingrarna i syltburken. Då skulle allt vara förgäves. Det är ett stort ansvar.
- Största utmaningen är att ändra olaterna. Det är svårt och tar tid att ändra på subkulturerna. Och sen gäller det att se till att man fortsätter tänka på de här sakerna i det dagliga arbetet.
- trovärdighet, att hålla fast, att som ledning ta konsekvenserna av det man har levererat. Som när någon bryter mot reglerna och man inte agerar eller reagerar, då kan man få otroliga problem. Hur ledningen reagerar har stor betydelse som symbolhandling.
- Att få personalen att förstå dem och sätta in dem i olika sammanhang.
- Att hitta bra människor är det svåraste i allt vi gör. Det gäller att nyckelpersonerna orkar vara engagerade.

Tabell 15: Företagsledningarna och mellancheferna ser olika på värderingsarbetets utmaningar



Tabellen förtjänar en kommentar: En iögonfallande tendens bland utmaningarna, som visar sig i bägge respondentgrupper, är att få de olika grupperna i verksamheten att leva utefter de uttalade värderingarna. Här finns dock vissa skillnader vad gäller vilka det är man anser borde lära sig att leva värderingarna. Medan ledningspersonerna huvudsakligen ser detta som en utmaning som ligger hos cheferna, anser mellancheferna att detta är ett problem som anbelangar såväl chefer, dvs. också ledningen, som medarbetare. Ledningarna tycks alltså vara övertygade om att bara de kan få cheferna med i arbetet, så kommer de att sköta resten. Mellancheferna ser det däremot inte som självklart att medarbetarna kommer att anamma värderingarna på det sätt som chefer och företagsledning önskar.

Den överlägset största utmaningen enligt ledningsperspektivet är att hålla

värderingarna vid liv över tid. Att införliva värderingarna i företagets styrsystem må vara ett sätt att möta denna utmaning, i kombination med de faktorer som redovisades i föregående del.

När det gäller överensstämmelse mellan värderingar och varumärke återkommer här den iakttagelse vi redogjorde för ovan: De flesta som arbetar med värderingar fokuserar på deras betydelse för de interna processerna framför på hur de kan användas som en del i marknadsföringen. I många fall blir ett värderingsbaserat marknadsbudskap en positiv bieffekt snarare än ett mål i sig i ett värderingsarbete. Samtidigt är det förstås ingen som inte vill att värderingar och varumärke ska stämma överens.

En av de mer intressanta utmaningarna som nämns framförallt av företagsledningarna är den att vara genuin i sitt värderingsarbete. Detta kan vid första anblicken ses som aningen förvånande: Varför starta en värderingsinsats om man inte menar allvar med den? En förklaring skulle kunna vara att detta vittnar om att vissa ledningsgrupper känner sig övertygade om värderingarnas potential att influera verksamheten i positiv riktning, medan de inte är säkra på hur detta ska ske. Man skulle kunna diskutera om tendensen att ta efter (se empirins del 1) spelar in här; man ”vet” genom det man sett och hört att arbete med värderingar har förmågan att på ett betydande sätt förändra en verksamhet i positiv riktning. Men det är delvis oklart varför och på vilket sätt detta ska ske. Denna utmaning kan således antas bottna i otillräcklig information vad gäller hur ett värderingsarbete bör utföras för att det ska ge resultat.

Slutligen nämns den kritiska utmaningen om att värderingarna måste vara översättbara i beteende om de ska ge resultat och få effekt inom verksamheten. Även här kan man vid första anblicken förvånas över att ledningen, som haft sista ordet i att definiera värderingarna, inte gjort detta på ett sätt som gör det enkelt att omsätta dem i beteende. Samma resonemang kan äga giltighet för mellancheferna i den mån de varit med i processen. Att man likväl poängterar denna utmaning kan möjligtvis än en gång vittna om svårigheten i att veta hur och varför man bör definiera värderingar på ett sätt snarare än ett annat.

Värderingsarbete ses som en nyckelfaktor till framgång

Samtliga studiedeltagare ser dock dessa som utmaningar väl värda att ge sig på. Då ledningsrepresentanterna reflekterar över effekterna av värderingsinsatserna i sina respektive verksamheter anser vissa i och för sig att det kan vara svårt att isolera vilka faktorer som egentligen är de största bidragande orsakerna till förändring. Flera i denna grupp tillhör de företag som startade sitt värderingsarbete under 1990-talet. Detta kan naturligtvis bero på flera olika faktorer. Man kan t.ex. ha gjort förändringsarbeten som berört vad man anser vara mer än företagets värderingar. En annan förklaring kan vara att man saknar mätmetoder som kan verifiera om och i så fall hur värderingsarbetet lett till positiva förändringar.

”Det är svårt att skilja ut värderingskomponenten från annat. Men man kan inte veta om vi hade klarat allt om inte värderingar varit en del.”

”Det är en summa av så många olika faktorer. Det är inte värderingarna per se, utan värderingarna kopplat till allt det andra. Det är en viktig komponent och hörnsten, precis som miljötänkande.”

”Det är inte säkert att jag kan relatera allt till värderingsarbetet. Hur mäter jag det? Det är svårt att veta vad som är intern effektivitet där värderingarna spelat stor roll och vad som är yttre omständigheter.”

Andra är övertygade om att värderingsarbetet är den enskilda faktorn som påverkat företagets framgång allra mest. Här märks särskilt de unga entreprenörsföretagen och de verksamheter vars nye vd infört arbete med värderingar. Även om man menar att andra faktorer bidragit anser man att en kritisk förändring eller utveckling inte hade varit möjlig om det inte hade varit för en värderingsansats i verksamheten. Vissa upplever att värderingsarbetet lett dem ur en specifik kris, medan andra ser det mer generellt som en central del i företagets framgång över tid.

”För två år sen hade vi ett negativt resultat med 200 miljoner, förra året vinst på 400 miljoner. Värderingsarbetet plus en ökad kundorientering har varit nyckeln.”

”Vi hade aldrig fått ihop fyra utländska bolag till vårt företag om vi inte hade jobbat med värderingar och företagsfilosofi. Det är fortfarande svårt för dem att acceptera, men det hade varit helt omöjligt annars.”

Det stora flertalet anser dock att värderingsarbete är en avgörande del i varje företags framgång. Man menar att en verksamhet inte skulle kunna fungera utan definierade värderingar, som åtminstone de flesta medarbetare och samtliga ledare stod bakom. Fördelarna som efterlevda värderingar för

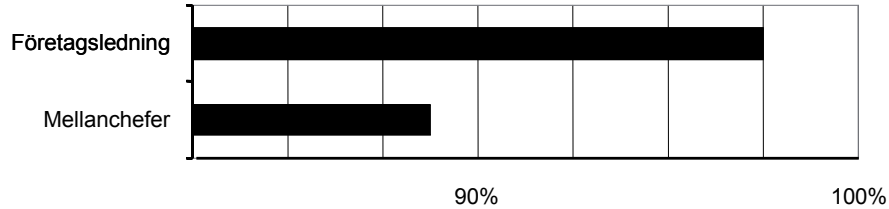
”Jag skulle tycka att det var en mardröm att leda ett företag där det inte fanns några värderingar. Då skulle man varje dag behöva börja på ny kula på något sätt.”

med sig anses alltså vara så pass stora att det är svårt att tänka sig hur en verksamhet över huvud taget skulle fungera utan dem.

Utöver detta anser i princip samtliga ledningsrepresentanter att det finns en effektiviseringspotential att utvinna genom ytterligare arbete med värderingar. Detta är intressant i ljuset av att samtliga ledningsgrupper säger sig arbeta med värderingar (se empirins del 1). De som redan engagerat sig i ett värderingsarbete anser alltså att de skulle kunna bli ännu bättre på detta och därmed ännu mer effektiva än de är i dag.

”Det kan alltid bli bättre! Vi skulle nog kunna öka effektiviteten med 30 procent.”

Tabell 16: Både företagsledningarna och mellancheferna anser att det finns en ytterligare effektiviseringspotential i fortsatt värderingsarbete



Värderingar leder till lönsamhet

För många återstår en utmaning att explicit kunna länka värderingar till lönsamhet. Men en del av studiedeltagarna är redan övertygade om detta direkta samband. Kopplingen verkar dock framförallt bottna i en övertygelse om en korrelation mellan värderingar samt ökad effektivitet och motivation, som man i sin tur har kunnat binda samman med ökad lönsamhet.

”Vi är ju till för att göra affärer och för att skapa lönsamhet för våra ägare, och det är därför vi gör det här. Det finns inget ideellt syfte vid sidan av, utan det här tror vi leder till bättre lönsamhet och till ett effektivare sätt att jobba.”

”Det handlar om lönsamhet i grunden. Det nås genom nöjda medarbetare som blir uppmuntrade att göra sig hörda och utvecklas.”

”Vårt värderingsarbete leder till ett engagemang och i längden till en bättre lönsamhet.”

FALLSTUDIER

Två av de svenska företag som anses bäst på att skapa resultat med hjälp av värderingar är enligt studiedeltagarna IKEA och Handelsbanken. Bägge företagen uppger att deras fokus på värderingar och värderingsarbete starkt har bidragit till verksamhetens framgång. De är intressanta att kontrastera eftersom de representerar värderingsarbete ur olika perspektiv. Hos det ena företaget har värderingar funnits med sedan verksamhetens start och hos det andra infördes på initiativ av en ny vd, som fått i uppgift att lyfta företaget och använde sig av värderingar för att möta denna utmaning.

Studiedeltagarna anser att IKEA är bäst på värderingsarbete

Vd/ledningsgruppsmedlemmar

1. IKEA
2. H&M
3. Handelsbanken

Mellanchefer

1. IKEA
2. Volvo
3. Handelsbanken



Foto: Bengt Wanselius

HANDELSBANKEN

Med fokus på att få ledare och medarbetare att agera självständigt för bankens bästa introducerade Handelsbanken i början av 1970-talet en styrmodell innehållande centrala, gemensamma värderingar. Arbetet är en av de starkast bidragande orsakerna till att banken gick från krisbank till att bli den framgångsrikaste banken i Sverige.

Från 1972 har banken varje år haft högre avkastning än genomsnittet av konkurrenterna. Den höga lönsamheten härleds till att banken har högst andel nöjda kunder och kostnader som beräknas vara nästan 50 procent lägre än genomsnittet bland de nordiska storbankerna (mätt som kostnader i procent av balansslutningen). Som en starkt bidragande orsak till framgången anger banken sin kultur och sina värderingar.

– Våra värderingar genomsyrar vårt sätt att agera och kommunicera, säger Håkan Molin som arbetar som kontorschef på ett av Handelsbankens kontor i Uppsala.

Vände till framgång

I slutet av 1960-talet hade Handelsbanken kraftiga lönsamhetsproblem. Jan Wallander, med ett förflutet som forskare och som vd på en mindre, regional bank, rekryterades till vd-posten. Uppdraget var att med alla medel vända banken till framgång. Wallander identifierade att en stor del av problemen härrörde sig från bankens kultur och styrsystem, som skapade organisatorisk tröghet, byråkrati och växande centrala enheter.

Wallander tog fram ett åtgärds paket som han sedermera kom att sammanfatta under devisen ”med den mänskliga naturen – inte mot”. Detta paket innehöll huvudsakligen:

- o En organisatorisk modell med starkt decentraliserade ansvar och befogenheter,
- o borttagande av budgeten för att främja flexibilitet,
- o en styr- och uppföljningsmodell för lönsamhetsstyrning i varje decentraliserad enhet samt
- o en incitamentsmodell för att stimulera varje ledare och medarbetares prestation för lönsamhet och kostnadsmedvetenhet.

Mål och medel

– Wallander la tonvikten på hur vårt arbete verkligen genomfördes, inte bara på att formulera hur det borde utföras, säger Lennart Francke, CFO på Handelsbanken med en nyckelroll i att förvalta och utveckla Handelsbankens värderingar. I dag sammanfattas Handelsbankens styrmodeller och värderingar i det interna dokumentet *Mål och medel*. Innehållet i dokumentet betraktas som en av bankens viktigaste konkurrensfördelar varför det är klassat som konfidentiellt och endast för internt bruk.

– Jag blev snabbt varse att det fanns speciella värderingar när jag började arbeta på Handelsbanken. Jag märkte att det genomsyrade beslutsfattandet, säger Håkan Molin. Han har arbetat i banken i 16 år och har bl.a. deltagit i interna utbildningar där Mål och medel varit i centrum.

Lennart Francke förklarar:

– Vi ger stort ansvar med stora befogenheter till lokala kontorschefer. I ledarutvecklingen ingår alltid en djuplodande diskussion kring Mål och medel. Ledarskapsutbildningen får man då man just blivit utnämnd till sitt första chefsjobb, typiskt vid 30–35 års ålder och efter tre, fyra år i banken. Utbildningen handlar till minst hälften om vår kultur.

Självständigt lösa problem

Handelsbanken lägger stor vikt vid att få ledare och medarbetare att förstå hur de ska gå tillväga för att självständigt lösa problem och skapa resultat, snarare än att i detalj försöka skapa regler och instruktioner för hur alla olika tänkbara situationer ska hanteras. Förutom centralt driven kommunikation och utbildning i Mål och medel så lär sig medarbetaren vilka värderingar som gäller i sitt dagliga arbete.

– Har man jobbat ett tag så kan det inte undgå en. Det är en kultur som ärvs av kollegor och som märks i beslutsfattandet. Man får lägga lite extra krut på att klargöra vad som gäller och att resonera kring Mål och medel med de nya medarbetarna. Det kan ju vara stora skillnader i bakgrund mellan medarbetarna eftersom de flesta har arbetat på andra arbetsplatser innan de kom hit, resonerar Håkan Molin.

Handelsbanken anser att ledarna är en nyckel till kulturen och lägger mycket energi på att utveckla rätt ledare i banken.

– Ledarskap och kultur går hand i hand. Skulle vi ha en vd som inte tror på samma värderingar så skulle vederbörande relativt snabbt kunna få allt att rasa som ett korthus. Hur man agerar mot underchefer handlar inte bara om att tala om saker på ett visst sätt, utan att leva dem på ett visst sätt, understryker Lennart Francke.

Måste ha gedigen kunskap

För att säkerställa rätt ledare i banken arbetar man förutom med utbildnings- och utvecklingsinsatser också med en tydlig karriärs- och chefsförsörjningsmodell. Alla chefer och ledare i banken måste ha en gedigen kunskap om hur verksamheten fungerar och hur kunderna resonerar. Därför har de flesta ledare som del av sin karriär arbetat på bankkontor och mött kunderna i den dagliga grundläggande affären. Varje bankkontor mäts på lönsamhet relativt alla andra bankkontor. Nya ledare söks primärt på de bankkontor som har den bästa lönsamheten, vilket banken anser selekterar fram de bästa ledarna för verksamheten. Det finns en känsla av självklarhet vad gäller ledarutnämningar även på allra högsta nivå:

– Den som blir koncernchef kommer smygande upp i organisationen tills alla säger ”där är han ju”, menar Lennart Francke.

Decentralisering är värdering

En grundläggande värdering inom banken är decentralisering. Värderingsarbetet är intimt sammankopplat med decentraliseringen i vardagen. Lennart Francke utvecklar resonemanget:

– Många banker använder i dag IT-verktyg för att styra centraliserat och utöva kontroll. Vi sätter tillit till den enskildes förmåga utan detaljerade instruktioner. För att detta ska fungera behövs grundläggande värderingar om vad som är bra. Värderingar blir en nödvändighet. De leder till effektivitet.

– Mycket av vår effektivitet kommer av en hög grad av motivation. Man behöver en gemensam värdegrund som grundval för ett decentraliserat arbetssätt och ändå få det att fungera. Det är en orsak till att jag jobbar här. Frihetsgraden är stor bara man är med på konceptet. Vi kontorschefer har stor möjlighet att agera efter eget huvud och den lokala marknadens situation. Detta är mycket viktigt för min stimuli och motivation, avslutar Håkan Molin.



Foto: IKEA

IKEA

IKEA är ett av världens mest framgångsrika företag. En starkt bidragande orsak till framgången menar IKEA ligger i målmedvetet arbete ända från start med företagets vision och värderingar.

– Vi är annorlunda än andra heminredningsföretag, säger Fredrik Wahrolén, informationschef på IKEA Sverige och fortsätter:

– Vi hade inte funnits över hela världen annars, om vi inte hade varit väldigt annorlunda. Det är förklaringen hitintills. IKEA:s koncept är annorlunda.

Ända från början har IKEA fokuserat på de drivkrafter som driver kundernas och medarbetarnas beteende. Utifrån detta har IKEA formulerat en tydlig vision och värderingar som för kunder och medarbetare beskriver vad företaget finns till för och hur man arbetar. Ledningen har arbetat långsiktigt och har under de senaste 50 åren arbetat utifrån samma vision och värdegrund.

Skapa bättre vardag

– Vår vision och vår affärsidé är att skapa en bättre vardag åt de många människorna. Det är ju en nästintill ideologisk tanke. Vi tror att vi kan skapa en bättre vardag för många människor genom bra produkter till låga priser på många ställen men också genom att sysselsätta många människor. Göra världen

lite bättre genom att öka välståndet för dem som är med i produktionskedjan, menar Fredrik Wahrolén.

När IKEA:s expansion startade på allvar i slutet av 1960-talet blev en nyckelfråga för ledningen att definiera vad som varit de kritiska framgångsfaktorerna hittills i det relativt lilla företaget i Älmhult och som kunde spela en avgörande roll för framtidens IKEA.

– Ingvar Kamprad hade här en enorm förmåga att sätta ord på väldigt mycket av det som gjorde Älmhultarbetet speciellt, berättar Fredrik Wahrolén.

Kamprads testamente

Arbetet resulterade år 1976 i dokumentet *En möbelhandlares testamente*, som innehåller Ingvar Kamprads beskrivningar av nio teser eller grundläggande värderingar för alla ledare och medarbetare. Dokumentet är än i dag mycket centralt för IKEA. Alla anställda får det då de börjar. Det delas ut vid utbildningar, det finns på intranätet och det finns i form av tavlor på alla varuhus personalavdelningar. Innehållet har också publicerats som en del i Ingvar Kamprads bok med just namnet *En möbelhandlares testamente*, där budskapet alltså också når samhället, dvs. både kunder och medarbetare.

Tjugo år senare kompletterades detta med *Den lilla ordboken*. Denna förstärker och förtydligar de ord som används i de nio teserna, så att man t.ex. vet vad som menas med ”de många människorna”. IKEA:s ord har ju fått en egen betydelse under årens lopp, som inte längre nödvändigtvis stämmer exakt överens med omvärlden. Särskilt för de nya medarbetarna är detta förtydligande ytterst väsentligt.

– En möbelhandlares testamente är ett synsätt som har genomsyrat företaget från början och som även i dag är vardagen. Jag tar beslut varje dag utifrån värderingarna som guidar mig i vardagen, säger Nenne Pettersson, varuhuschef på IKEA i Örebro.

Värderingarna genomsyrar även beslutsprocesser i produktutvecklingen. Fredrik Wahrolén utvecklar tankarna:

– Om man gör Klippansoffan 184 cm bred i stället för 185 cm, så kan man få in fler i varje lastbilstransport. Då blir det billigare och man kan sänka priset för kunden och det blir mer miljövänligt. Detta är kopplat till värderingar. Vi vill alltid bli lite bättre, sänka kostnaderna. Kortsiktigt handlar det mer om att leva upp till mål som att sänka utsläppen eller kunna ge kunderna lägre pris.

Stimulerar beteende

IKEA lägger stor vikt vid att stimulera det beteende som beskrivs i *En möbelhandlares testamente* och definierar ledarskapet som en nyckelfaktor för detta.

– Det finns inget företag som kan ha 85 000 medarbetare, över 200 varuhus och vara ett av världens starkaste varumärken om man inte har enormt duktiga ledare på olika nivåer, säger Fredrik Wahrolén.

– En duktig ledare på IKEA är duktig på att förmedla IKEA:s kultur och värderingar och förmedla vad varje enskild medarbetare kan göra för att nå de gemensamma målen. Alla människor har ett behov att veta hur de kan bidra till helheten.

Ledarna är det goda exemplet

Grundidén med IKEA:s ledarskap är att ledarna ska leda genom att själva vara det goda exemplet. Om ledarna i handling exemplifierar vad värderingarna betyder i praktiken blir de enklare att förstå och ta till sig för medarbetarna, samtidigt som de uppfattas som genuina.

– Jag försöker prata om värderingar ganska ofta. Det kommer in rätt mycket nya medarbetare som inte har det naturligt med sig och inte förstår var vi kommer ifrån och varför vi gör som vi gör, säger Nenne Pettersson.

– När jag började arbeta var jag bara 16-17 år och värderingar hade ingen betydelse för mig. Men i samband med att jag började och såg värderingarna blev de väldigt tilltalande för mig, säger Nenne Pettersson. Han upplever att värderingarna finns med överallt på IKEA.

– De genomsyrade hur man bemötte varandra och sina kunder. Det var mycket symboliska handlingar som kändes rätt. Detta är själva kärnan som har gjort att jag hållit mig kvar inom IKEA så lång tid. De grundvärderingar som finns stämmer mycket väl överens med mina värderingar.

Äkta agerande

Att leda symboliskt genom att själv utgöra exempel har ända från starten varit centralt för Ingvar Kamprad. Historierna om hur Ingvar Kamprad på ett äkta och övertygande sätt agerat utefter värderingarna är otaliga.

– Han är en oerhört stor del av vår framgång. Han har byggt upp hela företaget, säger Fredrik Wahrolén.

– En stor del av våra utbildningar förklarar hur IKEA-systemet fungerar, berättar IKEA:s historia, vad Ingvar Kamprad skrivit i sina olika teser och vad han menar. Det är viktigt att våra medarbetare inte bara läser utan även verkligen förstår det som är en grundläggande del av vår verksamhet.

För att få ledare med genuin värderings- och verksamhetsförståelse så måste alla ledare i praktiken ha arbetat ”på golvet” och mött riktiga kunder i verksamheten. Chefsförsörjningskonceptet bygger huvudsakligen på att de som skapar goda resultat i kärnverksamheten uppmärksammas och rekryteras vidare som chefer. Externa chefsämnen börjar med introduktionsprogrammet ”Från kaj till kassa” där de under några veckor praktiskt får arbeta med alla ingående arbetsuppgifter i ett varuhus. Sedan startar de sin karriär med att bevisa att de kan skapa resultat i ett mindre ledaransvar i ett varuhus.

Berättar historier

Förutom långsiktighet och tydlighet i vision och värderingar lyfter Fredrik

Wahrolén fram verksamhetens historieberättande förmåga som en viktig orsak till att just IKEA betraktas som duktiga på värderingar.

– IKEA är väldigt bra på att berätta sin historia och det är ju viktigt när man ska arbeta med värderingar. Många historier handlar om Ingvar Kamprad men det finns också historier med andra duktiga människor. Ta t.ex. historien om han som på 1950-talet kom på att det är mycket smartare att ta av stolsbenen och lägga dem i platta paket. Då spar man utrymme och då blir det enklare och billigare. Det finns massor av sådana historier inom IKEA, berättar Fredrik Wahrolén.

Även om företagets framgång till stora delar hänger samman med att inte förändra vision och värderingar speciellt mycket, utan att hålla fast vid dem och arbeta konsekvent och långsiktigt, så framhåller företaget vikten av ständigt ifrågasättande. Det är också en av de nio grundvärderingarna.

– Det måste alltid finnas någon som går mot strömmen, någon rebell. Hade det inte varit så, hade vi aldrig kommit framåt. IKEA har ju alltid varit lite gubben mot strömmen, avslutar Fredrik Wahrolén.

Beröringspunkter mellan Handelsbankens och IKEA:s värderingsarbete

- o Synsätt som sätter kultur och värderingar som en central del av verksamhetens konkurrensförmåga.
- o Värderingar tätt sammankopplade den person som lett företaget/definierat värderingarna.
- o Kärnvärderingar som direkt pekar på verksamhetens resultatskapande och därigenom blir enkla att förstå för den enskilde medarbetaren, t.ex. sparsamhet eller lönsamhet.
- o Kärnvärderingar som vädjar till individens egna vilja och förmåga att driva resultat, tex. decentralisering, eget ansvarstagande.
- o Tydliga genomarbetade dokument som detaljerat förklarar och exemplifierar hur det är tänkt att värderingarna ska fungera.
- o Fokus på att få rätt ledare som agerar på önskat sätt genom att alla bör arbeta en tid med handgripligt arbete i kärnverksamheten, varifrån goda ledare växer fram och sedan stimuleras med utvecklings- och utbildningsprogram med starkt värderings- och kulturinslag.

Nyanser i Handelsbankens och IKEA:s värderingsarbete

- o Handelsbanken framhåller styr- och uppföljningsmodeller som en central framgångsfaktor för att etablera och bibehålla värderingarna.



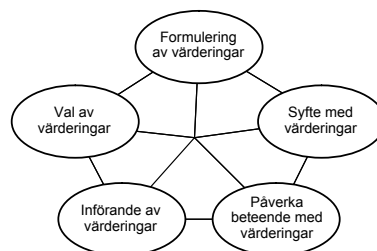
LEDA OCH SKAPA RESULTAT MED VÄRDERINGAR

Det står klart att engagemanget för värderingsfrågor i svenska företag, både bland vd/ledningsgruppsmedlemmarna och bland mellancheferna, är stort. Övertygelsen om att värderingar bidrar till att skapa värde i företag är stark.

Emellertid visar studien att flera av deltagarna saknar en klar uppfattning om hur och i vilken grad värderingarna verkligen leder till en framgångsrikare verksamhet. Svårigheterna ligger i att på ett vederhäftigt sätt mäta och följa upp resultaten. Drivkraften bakom värderingsarbetet så här långt är därför i huvudsak subjektiva övertygelser om att det leder till ett positivt resultat. Att införa mer konkret värderingsstyrning står således högt på listan.

Värderingsarbete är inte trivialt. Att förena flera syften med arbetet är en stor utmaning, liksom att få värderingarna att genomsyra verksamheten till att bli ett givet stöd i den rika flora av överväganden och beslut medarbetare ställs inför varje dag. Motsättningar mellan ambition och realisering kan anas i studien och väcker frågor om vilket slags ledarskapsfilosofi värderingsarbete och värderingsstyrning egentligen kopplar till.

Skulle man försöka sig på att koppla dagens värderingsarbete i företagen till något slags ledarskapsfilosofi skulle det handla om att nå kund- och marknadsframgångar genom intern effektivitet. Dock är det få som direkt lyckats göra en genuin, sammanhängande koppling mellan dessa interna och externa perspektiv. Men det finns undantag. Vad kan vi lära av dem som har lyckats?



Figur 6: Värderingsarbete består av flera faktorer.

Värderingsstyrning som företagsutvecklingsinstrument

Så länge handel har funnits har det funnits affärsidéer. Olika företagsutvecklingsinstrument, som finansiell styrning, målstyrning, strategier och visioner, har utvecklats med tiden och fått bred spridning i näringslivet. Nu verkar det som att ett nytt instrument växer fram – värderingsstyrning.

Var passar då värderingsstyrning in i systemet av företagsutvecklingsfaktorer? För att kunna diskutera detta närmare behövs en definition av värderingsstyrning. Någon etablerad sådan, som tar fasta på hur arbete med värderingar har direkt bäring på verksamhetens resultat, verkar inte finnas. Vi tar oss därför friheten att utveckla en sådan definition, baserat på erfarenheterna och slutsatserna från denna studie:

Värderingsstyrning är att styra, stimulera och stödja ledare och medarbetare med gemensamma värderingar och beteenden i syfte att främja verksamhetens prestationskultur.

Värderingsstyrning tar alltså enligt vår definition sikte på att styra kulturen i verksamheten. Professor Edgar H Schein, organisationsforskare vid MIT Sloan School of Management, beskriver kultur som ett mönster av gemensamma, grundläggande värderingar – värderingar som är beprövade inom gruppen som medel för extern anpassning och intern integrering och som därför förs över till nya medlemmar i gruppen.

En kultur i ett företag kräver alltså värderingar och avgör hur vi kollektivt uppfattar och bedömer värdet av något. Värderingsstyrning syftar till att skapa en gemensam sådan bedömning.

Den klassiska målstyrningen kan typiskt innebära att företagsledning och berörd chef kommer överens om ett resultat som ska uppnås inom givna resursramar. Dessa mål, eller nyckeltal, överförs sedan till enskilda arbetsgrupper som får i uppgift att försöka uppfylla dem genom egen planering och uppfinningsrikedom. Ofta ges grupper som är beroende av varandra i produktionsflödet ett gemensamt mål att tämligen fritt arbeta efter.

Värderingsstyrning kompletterar målstyrningen genom att ta fasta på hur grupperna ska arbeta för att nå gemensamma mål, baserat på en övertygelse om att vissa förhållningssätt till arbetet effektivare leder till målen. Värderingsstyrningen ger alltså ramarna för beteendet, verkar över alla verksamhetsområden och i en längre tidsrymd. Målen kan ju förändras (förhoppningsvis genom att de nås). Värderingar kan förvisso också ändras (kanske av nödvändighet) men alls inte med samma frekvens som mål och strategier, om värderingarna ska få fäste.

Värderingsstyrning syftar alltså till att styra, stimulera och stödja ett visst, önskvärt beteende i företaget, så att normer för verksamhetens beteende kan uppstå. När detta är på plats kan man sätta upp och få stöd för ett regelverk kopplat till normerna och värderingarna. Överträdelser av reglerna måste

leda till någon form av reprimand för att regelverket ska ha en mening. Men reprimander är inte mål i sig.

Värderingsstyrning är svårt. Det visar sig i många fall i samhället, där man tenderar att lösa värderingsutmaningarna med att införa tekniska hinder. Vägbulor utanför skolor och i bostadsområden är exempel på det. Diskussionen om obligatoriska alkolås i bilar är ett annat exempel. Gemensamt för de tekniska hindren är att de tvingar fram ett önskat beteende utan att via värderingarna stimulera fram detta beteende. Den typen av åtgärder kan inte klassas som värderingsstyrning.

Värderingsstyrningens praktiska utmaningar

Det finns alltså ett behov av att bättre integrera värderingar i företagets styr- och uppföljningssystem för att klart veta värderingarnas effekter på verksamheten, liksom för att kunna stimulera ytterligare effekter. Kan värderingar styras och följas upp bidrar det till större tydlighet och till stringens i strävan att främja ett önskat beteende.

Utgångspunkten för en lyckad värderingsstyrning är att denna kan verka som ett fullödigt komplement till övriga vedertagna styr- och utvecklingsinstrument. Värderingsstyrningen måste ses som ett redskap för att underlätta för verksamheten att realisera affärsidén samt att nå visionen och målen.

Konkret gäller det att lyckas inbegripa värderingarna i strukturella styrmodeller som rollbeskrivningar, processsystem och verksamhetsuppföljning, inklusive belöningsmodeller.

Att integrera värderingar i rollbeskrivningarna kan leda till nödvändiga justeringar av ansvars- och mandatbeskrivningar för att medarbetarna inte ska uppleva konflikter mellan företagets värderingar och givna mandat. Speciellt företag med stora kundgränssnitt och kundsupportorganisationer bör noga beakta överensstämmelsen mellan värderingar och mandat.

Integrering av värderingar i processsystemet kopplas huvudsakligen till aktivitetsflödesordning och beslutsstöd i processerna. Beroende på i vilken flödesordning företaget utför aktiviteter för att respondera på ett kund-, medarbetar- eller talangbehov, så sänder företaget signaler om vilka värderingar som gäller. Men också stödverktyg och modeller i processerna spelar roll. Det gäller t.ex. att prismodeller och utvärderingskriterier inte hamnar i konflikt med värderingarna.

Några centrala styrfaktorer att beakta

- o Målsättning av verksamhet: balanserade styrkort på företags, divisions, avdelnings och gruppnivå, samt individuell målsättning.
- o Rollstyrning: befattningsbeskrivningar med ansvar och mandatdefinitioner.
- o Arbetsflödesstyrning: processsystem med aktivitetsflöden och stöd för beslutsfattande.
- o Verksamhetsuppföljning: Prestationsuppföljning på företags-, divisions-, avdelnings- och gruppnivå samt på individuell nivå. Innefattar också mätningar av kundnöjdhet och medarbeternöjdhet.

När man söker inkorporera värderingar i uppföljningsmodeller framträder speciellt utmaningen att lyckas med kund- och medarbetarmätningarna, för att på ett korrekt sätt kunna få med värderingarna i verksamhetens styrkort. Konststycket ligger i att få kunderna och medarbetarna att bedöma huruvida man verkar efter värderingarna eller ej på ett så objektivt sätt som möjligt. Följaktligen pekar flera på medarbetarmätningar som en framtida kommunikationskanal av företagets värderingar både till och från medarbetarna. Som nämnts ovan bör belöningsmodeller kopplas till dessa system och i viss mån till reprimander.

En verksamhet består i grunden alltid av både uttalade och outtalade värderingar. Står dessa i konflikt med varandra riskerar man att det blir ottydligt för medarbetarna hur de ska agera och vilka värderingar de ska följa i olika situationer. Detta är en utmaning för ett värderingsstyrningssystem, eftersom ett styrsystem måste vara tydligt om det ska nå avsedd effekt. Om man inte styr värderingarna kan man inte heller kontrollera effekten. Att försöka styra på outtalade värderingar kan leda till en subjektivitet i bedömningen som undergräver styrsystemets trovärdighet. Samtidigt kan införandet av ett värderingsstyrningssystem bidra till att få kontroll över de outtalade värderingarna genom att de därmed blir synliga. Därmed kan en diskussion uppstå, där det blir tydligt vilka värderingar verksamheten har, vilka den borde ha och vilka den bör styras efter.

Värderingar som differentiator

Den främsta drivkraften bakom värderingsarbetet är uppenbarligen att effektivisera olika aspekter av den interna effektiviteten. Men kan värderingar också spela rollen som differentiator på marknaden? Värderingar som ett sätt att öka marknadsattraktiviteten nämns ofta som en positiv bieffekt av det primära, internt orienterade, syftet.

Förvisso kan man argumentera att ett genuint värderingsarbete syftande till att öka den interna effektiviteten också ökar förutsättningarna att prestera på marknaden. Det är dock en skillnad mellan att utveckla ett värderingssystem som utgår från marknad och kund mot att utveckla det för primärt interna behov. Skillnaden i bevekelsegrund torde kunna leda till att värderingarna blir annorlunda. Företagen i studien har också vittnat om svårigheten i att förena ett värderingsstyrt marknadsbudskap med ett värderingssystem syftande till att främja den interna kulturen.

Värderingsarbetet verkar alltså inte syfta till att "leva varumärket", i alla fall inte när varumärket laddats med andra budskap än sådana som kan relateras till ökad intern effektivitet.

Samtidigt accentuerar den globala konkurrensen om kunderna behovet av att arbeta med flera faktorer än pris och prestanda för att kunna differentiera sig på marknaden. Kvalitet är inte längre en differentiator, utan en hygienfaktor. Så om en produkt ska kunna skilja ut sig och samtidigt kunna motivera ett

annat pris än det absolut lägsta möjliga, krävs andra differentiatorer.

I ljuset av detta resonemang infinner sig därmed frågan om det i längden räcker med att koncentrera värderingsarbetet på den interna effektiviteten? Kan det vara så att utvecklingen pekar i riktning mot att värderingsarbete som medel för intern effektivitet med tiden övergår till att bli en hygienfaktor, medan ett värderingsarbete som också förmår adressera marknadens behov på ett genuint sätt kan bli en verklig differentiator?

Det är en stor utmaning att finna rätt värderingar, som framstår som genuina av både kunder och medarbetare. Vill man t.ex. nå ungdomar med en ny produkt kan teknisk prestanda behöva ges avkall på till förmån för nydanande design, för samtidigt nå en acceptabel kostnadsnivå. I ett teknikdrivet företag kan detta innebära stora värderingsutmaningar.

Men det företag som av både vd/ledningsgruppsmedlemmar och mellanchefer anges som det främsta i fråga om värderingsarbete har lyckats med att förena både marknadsbehov och interna behov i värderingsarbetet – IKEA.

Vad är det då som är IKEA:s hemlighet? Klart är att IKEA:s värderingar utgår från kundernas och marknadens behov. Och för att kunna leva upp till de kundorienterade värderingarna har ett antal centrala men internt orienterade värderingar härletts. IKEA:s värderingar syftande till intern effektivitet kan alltså ses som en konsekvens av de externa, kund- och marknadsrelaterade värderingarna.

Hemligheten ligger i så fall i att IKEA:s värderingar utgår från kunden för att sedan omsättas i beteenden syftande till intern effektivitet. Studiens deltagare tycks i mångt och mycket ha utgått från ett omvänt resonemang: Värderingar kan leda till ett direkt effektivare intern arbete, vilket indirekt leder till att kunder och marknader blir nöjdare eller attraherade.

Men att bara vända på steken är förmodligen inte svaret på IKEA:s framgångskoncept. Dess unikum kan istället ses som den direkta kopplingen mellan affärsidén och värderingarna. IKEA har förenat vision och affärsidé – att skapa en bättre vardag åt de många människorna – genom sina grundläggande värderingar: Att man kan skapa en bättre vardag för många människor genom bra produkter till låga priser på många ställen men också genom att sysselsätta många människor. Att göra världen lite bättre genom att öka välståndet för dem som är med i produktionskedjan.

IKEA:s starka varumärke hänger intimt samman med värderingsarbetet. Huruvida IKEA:s medarbetare i varje situation ”lever varumärket” är förstås svårt att avgöra men knappast troligt. Exemplet IKEA visar att nämligen att det inte är varumärket man ska leva, utan värderingarna. Lever man värderingarna i IKEA lever man också affärsidén. Detta leder till framgång och det är IKEA:s framgång som byggt varumärket – inte ett antal värderingar.

Denna starka koppling mellan affärsidén – varför företaget överhuvudtaget finns och varför någon ska betala pengar för det företaget gör – och ett antal grundläggande värderingar bildar en mycket stark företagsfilosofi som både

kunder och medarbetare lätt kan ta till sig och som känns genuin. IKEA är inte ensamma om att tänka på detta sätt och flera företag som i studien uppfattas som värderingsförebilder har denna koppling.

Detta lär oss att värderingar kan spela rollen som differentiator och möta marknadens behov av tydliga och starka värderingar kopplade till produkter och varumärken. Men det förutsätter att värderingarna är kopplade till affärsidén, som ju i sig måste involvera kunderna på ett sätt eller annat. En sådan koppling ger både identitet och image, vilket leder till att varumärket får en positiv laddning. Om företaget förmår leva värderingarna, vill säga.

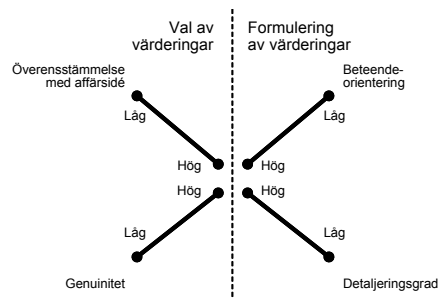
Framgångsfaktorer för att leda och skapa resultat med värderingar

Att lyckas med värderingsstyrning och med att göra värderingar till en differentiator förutsätter förstås att man lyckas med att ta fram rätt värderingar, införa dem rätt och sedan leva efter dem på rätt sätt. Värderingsarbete handlar således i stor utsträckning om ledarskap.

Vi drar slutsatsen att chefer i svenska företag överväger värderingar som ett nytt ledningsinstrument för att kunna hantera den allt komplexare verksamheten i företagen. Men ska värderingar klara att möta alla behov och fungera som ett ledningsinstrument måste de förena flera dimensioner med avseende på valet av värderingar samt på formulering och införande av värderingar. Detta är tvivels utan en stor utmaning.

Några faktorer framstår som mer kritiska än andra för att kunna leda och skapa resultat med hjälp av värderingar i företag:

- Gör värderingarna meningsfulla genom att sätta dem i relation till affärsidé, vision och mål.
- Uttryck gemensamma värderingar så att de är enkla för ledare och medarbetare att förstå och omsätta i handling.
- Lev värderingarna i ledningen.
- Utbilda och utveckla ledare i ledarskap som främjar önskad kultur.
- Skapa kulturell överensstämmelse – samordna värderingar med övriga strukturella faktorer som påverkar ledare och medarbetares agerande.
- Bemanna organisationen med personer som vill och kan bidra till önskad kultur.
- Belöna rätt beteende och våga ta konsekvenserna om personer agerar på ett sätt som inte överensstämmer med värderingarna.
- Var konsekvent och uthållig – det tar tid att etablera en värderingsstyrd verksamhetskultur.



Figur 7: Att framgångsrikt införa värderingar ställer höga krav.

APPENDIX

Bakgrund, syfte och mål

Under de senaste åren har ett stort antal projekt startats i det svenska näringslivet med syfte att etablera och tydliggöra företagens värderingar. Den akademiska forskningen har under en ännu längre tid intresserat sig för värderingar och hur de påverkar människor och grupper i olika situationer. Specifik empirisk forskning som fokuserar på värderingar och värderingsstyrning i företag är dock sällsynt.

Tillsammans med Henley Management Collage har Soul under vintern och våren 2005 genomfört en studie i syfte att skapa ökad insikt om vilken betydelse ett företags värderingar har för konkurrenskraft, effektivitet och lönsamhet.

Målet med studien har varit att öka förståelsen för drivkrafterna bakom det ökade intresset för värderingar inom svenska företag, samt att kartlägga hur några av Sveriges mest etablerade företag arbetat med dessa frågor.

Metodval och arbetssätt

Denna studie är baserad på två olika datainsamlingsmetoder, en kvalitativ och en kvantitativ.

Den kvalitativa delen omfattar 30 intervjuer med vd eller annan representant för företagsledningen i några av Sveriges mest etablerade företag. Ett mindre antal nystartade entreprenörsföretag inkluderades här för att jämföra perspektiven. Då betydande skillnader ej kunde påvisas analyserades alla intervjuade företag som en grupp. Dock framhålls entreprenörsföretagen specifikt i texten när så är befogat. Intervjuerna var semistrukturerade. Detta innebär att de följde en förberedd intervjuguide som prövats i en pilotintervju för att säkerställa frågornas tydlighet och relevans för studien. Samtidigt lämnades utrymme för deltagarna att tala fritt kring ämnet och använda sig av egna formuleringar, vilket sedermera lade grund för de citat som återfinns i rapporten. Tiden för intervjuerna varierade mellan 30 minuter och två timmar. De utfördes under tidsperioden 14 februari till 12 april 2005.

Intervjuerna transkriberades och analyserades genom tematisk analys för att identifiera de ämnen som varit relevanta för ledningsrepresentanterna i deras respektive värderingsarbeten.

Utifrån dessa ämnen utformades den enkät som lade grunden för den kvantitativa delen av studien. Denna besvarades av 110 mellanchefer verk samma i svenska organisationer, dock inte nödvändigtvis i samma företag som ledningsrepresentanterna. Termen *mellanchefer* har använts som samlingsnamn för enkätens respondenter. Ett mindre antal av de 110 enkätrespondenterna uppgav sig de facto vara vd. Då antalet vd:ar var litet och samtliga företag var av mindre storlek har vi dock inte särskilt denna grupp i redovisningen. Att vara vd för ett litet företag har i detta sammanhang ansetts likartat med att vara

mellanchef i ett större. Alla respondenter hade inte personalansvar men ansågs som så pass seniora yrkesutövare, att inte heller detta särskiljs i materialet. Målet var här att kartlägga två skilda perspektiv snarare än en jämförelse mellan olika nivåer inom ett och samma företag. En pilotversion av enkäten prövades på ett tiotal personer, återigen för att verifiera tydlighet och relevans. Enkätresultaten analyserades i dataverktyget SPSS, deskriptivt och genom korstabulering.

Enkäten genomfördes under tidsperioden 17 mars till 31 mars.

De empiriska delarna kompletterades med en kortare teoretisk översikt för att sätta ämnet i ett sammanhang, och har koncentrerats till studier av värderingar och påverkan. Detta för att definiera begreppen samt påvisa hur forskningen ser på kopplingen mellan värderingar och beteende.

Avgränsningar

Studien har diskuterat begreppet värderingar utifrån innebörden 'övertygelsen om att ett specifikt beteende är mer önskvärt än dess motsats'.

Eftersom studien är inriktad på hur värderingar kan bidra till ökat värdeskapande i företag har inte värderingars betydelse för individen berörts annat än indirekt.

För att få en så god bild som möjligt av värderingars betydelse har studien koncentrerats till större företag för att söka samband mellan deras uppenbara framgång och värderingsarbete.

Svenska företag, eller företag med stor produktion i Sverige har valts ut till intervjuerna av tillgänglighetsskäl, även om hypotesen är att liknande resultat skulle ha funnits i andra länder med liknande kultur och affärsförutsättningar.

Enkätrespondenterna nåddes via Henley Management Colleges nätverk och representerade därmed ett icke-sannolikhetsurval.

Studiens slutsatser är resultatet av studiegruppens analys och överväganden.

Referenser

- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Barber, B. (1983) *The logic and limits of trust*. New Brunswick: Rutgers UP.
- Coleman, James S. (1987) "Norms as Social Capital". Ur G. Radnitzky & P. Bernholz, (red.) *Economic Imperialism. The Economic Approach Applied Outside the Field of Economics*. New York: Paragon House.
- Freud, S. (1957) *A General Selection from the Works of Sigmund Freud*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences* (2nd ed.) London: Sage Publications.
- Kauffman, S. (1993): *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford: Oxford University Press.

- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torekull, B. (1998) *Historien om IKEA*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Wallander, J. (2003) *Föreläsning: Med den mänskliga naturen – inte mot!* Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. Stockholm.

Kvalitativa intervjuer har ägt rum med vd eller annan representant för ledningsgruppen i följande företag:

3, Atlas Copco, BGC, DGC, Electrolux, Ericsson, Flextronics, Fortum Markets, H&M, Handelsbanken, IKEA, Kanal 5, Ongame, Posten, PS Communication, Sandvik, SAS, SCA Packaging, Scania, Skandia, Skanska Sverige, Sony Ericsson, Spendrups, Södra, Tele2, Tetra Pak, Vattenfall, Volvo Cars, Volvo IT, We, Wilson Logistics Group

”Culture will defeat strategy every time”

Carl-Henric Svanberg

