



Engagemang, nytänkande och ansvar?

En studie av anställdas inställning till LKAB:s värdegrundsarbete

Johan Airijoki och Johanna Westerdahl

2012

Examensarbete i sociologi, med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
Personalvetarprogrammet, 180 hp

Förord

Föreliggande examensarbete har genomförts under våren 2012 inom Umeå universitets utbildning för Personalvetare år 2009 till 2012.

Arbetet har utförts av Johan Airijoki och Johanna Westerdahl under handledning av Leif Stening vid Sociologiska institutionen på Umeå universitet.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Leif Stening, våra kontaktpersoner Ann-Christine Lindgren och Barbro Rönnfors på LKAB, till deltagarna i studien samt till våra familjer och vänner för deras stöd och feedback.

Johan Airijoki och Johanna Westerdahl

Umeå den 14 juni 2012

Sammanfattning

Den 1 februari år 2012 genomförde LKAB en organisationsförändring som bland annat innefattade införandet av explicita värderingar. Dessa värderingar är *engagemang*, *nytänkande* och *ansvar* vilket sammanfattas till ENA. Värderingarna är framtagna i en process som involverade medarbetarna. Syftet med denna organisationsförändring är, bland annat, att höja attraktionskraften av det egna varumärket, bygga en gemensam företagskultur samt minska avståndet mellan omvärldens uppfattningar och företagets verksamhet. Vi har i denna studie valt att beskriva och analysera hur LKAB:s anställda upplever företagets nylanserade explicita värderingar. Bland de svarande finns det en omfattande samt en avståndstagande bild till LKAB:s värderingsarbete. De svarande beskriver främst företaget i termer av produktion och ekonomi. Ingen av de svarande beskriver spontant LKAB med orden engagemang, nytänkande och ansvar vilket delvis kan bero på att ENA är en relativt nyligen genomförd organisationsförändring. De två bilder som framgår när de svarande beskriver syftet med ENA-arbetet är dels att det är ord som inte fyller någon funktion och dels att de är ord som har en betydelse i verksamheten.

Alla de svarande kände inte till orden. Men bland de svarande som kände till ENA så relaterades orden till allt ifrån att hålla ordning på arbetsutrustningen till företagets historia samt dess framtid.

Sökord: Organisationsförändring, organisationskultur, värderingar och identitetsskapande.

Innehållsförteckning

Inledning	6
Bakgrund	7
Kiruna- den lokala kontexten	7
Organisationsförändringen ENA.....	8
Syfte och frågeställningar	11
Teoretisk referensram	12
Organisationsförändringar	12
<i>Inkrementell organisationsförändring</i>	12
Omvärlden	13
Organisationsnivå	14
<i>Organisationskultur</i>	14
<i>Gemensam organisationskulturs för- och nackdelar</i>	15
<i>Uttalade värderingar i organisationer</i>	16
<i>Två synsätt på organisationskultur</i>	16
Individnivå	17
<i>Identitet</i>	17
<i>Det psykologiska kontraktet</i>	18
<i>Motstånd till förändring</i>	18
Metod	19
Metodval.....	19
Intervjufrågor och pilotstudie	20
Deltagare och urval	21
Informella samtal	22
Resultat	23
Synen på LKAB som arbetsgivare	23
Medarbetarnas beskrivningar av LKAB-anställda.....	24
Medarbetarnas beskrivning av omvärldens syn på LKAB	25
<i>Ekonomi</i>	26
<i>En omodern gruvindustri</i>	26
<i>Stadsflytten</i>	27

Attityder till LKAB:s värdeord.....	27
<i>Syftet med värdeorden</i>	27
<i>Synen på de enskilda värdeordens innebörd</i>	28
<i>Delaktighet i framarbetandet av värdeorden</i>	29
<i>Andra ord som LKAB kan beskrivas med</i>	30
Informella samtal kring värdeordsarbetet.....	30
Analys	32
Omvärldens påverkan på LKAB:s organisationsförändring	32
Organisationsteoretisk analys.....	32
Individperspektivet.....	35
Diskussion	37
Resultatdiskussion	37
Metoddiskussion	39
<i>Förslag på vidare studier</i>	41
<i>Avslutningsvis</i>	42
Litteraturförteckning	43

Inledning

Ett krig efter talang! Så beskriver Michaels, Handfield-Jones och Axelrod (2001) situationen på arbetsmarknaden i boken *The War for talent*. Efterfrågan av verktyg för att locka till sig och behålla talangfulla medarbetare är stor inom näringslivet. Begreppet Employer Branding (på svenska arbetsgivarvarumärke) kan förklaras som ett tillvägagångssätt för att attrahera ny personal och behålla skickliga medarbetare. En sökning på Google efter ”Employer Branding” ger 3,1 miljoner träffar¹, vilket antyder om dess utbredning. Med internkommunikation, extern marknadsföring och varumärkessatsningar hoppas arbetsgivare nå nästa generations arbetstagare samt behålla de talanger som finns i organisationen. Varje år publiceras listor över de arbetsgivare som ses som mest attraktiva av Sveriges högskolestudenter. I topp är Google och IKEA (<http://www.universumglobal.com>). Attraktionskraften hos de företag som går segrande ur detta krig efter talang blir tongivande för resten av arbetsmarknaden.

Employer Branding med en uppdaterad logotyp och en satsning på att skapa explicita värderingar som ska leda till en enhetlig kultur möter också LKAB och gruvsamhället Kiruna. Mycket i bruksorten Kiruna kretsar kring den dominerande arbetsgivaren LKAB. Ett i folkmun förekommande uttryck är ”När det går bra för LKAB så går det bra för Kiruna”(Nilsson 2009:7) är talande för stadens invånare och företaget. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan dessa två parter. Kiruna och dess invånare är beroende av LKAB som arbetsgivare för den egna försörjningen och företaget är beroende av den arbetskraft som finns. Det här en växelverkan som har pågått i generationer av LKAB-anställda Kirunabor. Det går med andra ord att föreställa sig att det finns ett starkt band mellan LKAB och Kirunas invånare. Samtidigt är också Gruvstrejken 1969 en del av stadens historia och hur denna kom att förändra spelreglerna på hela den svenska arbetsmarknaden. Frågan är hur denna bruksortsmiljö mottar en typ av organisationsförändring som innefattar ett intensifierat värderingsarbete?

Vår ambition är att samla upp responsen på LKAB:s lansering av explicita värderingar bland medarbetare inom företaget.

¹ Sökning utförd den 17 maj 2012

Bakgrund

Kiruna- den lokala kontexten

“My daddy was a miner and I am too the only little thing I know how to do. Some may call me a simple man cause my feet ain't never gonna leave this land.”

-Tony Björkenvall, Willy Clay band

Ovanstående citat är hämtat ifrån Kirunabandet Willy Clay bands låt “The Miner”. Citatet kan tyckas vara talande för Malmfälten med dess huvudsakliga näringsgren gruvindustrin och dess historia.

Malmfälten en nordlig utpost av svensk industri. Få regioner är så pass beroende och formade av en dominerande arbetsgivare som just här. Malmbrytningens effekter är ständigt närvarande i malmfältarnas lönearbete och vardag. En effekt av gruvdriften är stadsflytten av Kiruna. Järnmalsbrytningen omformar ortens infrastruktur och i förlängningen hur samhällets invånare lever sitt vardagliga liv. De flesta invånarna har egna erfarenheter av och åsikter kring gruvans verksamhet. LKAB är ett varumärke som engagerar och berör.

LKAB är en statligt ägd mineralproducent med drygt 4000 medarbetare. Koncernen har sin verksamhet i 15 olika länder. Verksamheten består till största delen av järnmalsbrytning och förädling av järnmalm. Järnmalsgruvan i Kiruna är världens största underjordsgruva (http://www.lkab.com/om_oss).

Malmfälten är ett av de mest glesbefolkade områden i Sverige, samtidigt som regionens råvarutillgångar spelar en viktig roll i den svenska ekonomin. Globalt växer efterfrågan på järnmalm och detta ställer nya krav på den dominerande järnmalsproducenten LKAB och på deras personalarbete. Till problembilden hör de stora pensionsavgångar som berör hela arbetsmarknaden i och med att efterkrigstidens barn, 40-talisterna, lämnar sitt yrkesverksamma liv. Detta skapar ett behov av kompetent arbetskraft på hela arbetsmarknaden, speciellt i glesbygdsregionen i norra Lappland där LKAB är verksamma. Företaget planerar att rekrytera cirka 1200 nya medarbetare fram till år 2015 (<http://www.lkab.com/var-filosofi>). Detta ställer inte bara krav på organisationen LKAB utan även på regionen i stort att locka till sig nya

invånare. LKAB står även inför ett expansionsskede, då behovet av järnmalm i världen är fortsatt högt, vilket till stor del förklaras av den asiatiska marknadens efterfrågan av stål. Företagets strategiska investeringsplan *LKAB 37* innebär att investeringar med 5 miljarder kronor per år genomförs för att höja produktionsnivån till 37 miljoner ton järnmalmsprodukter per år. Det här är den största industriella investeringen som för närvarande genomförs i Sverige (<http://www.lkab.com/framtid>).

Organisationsförändringen ENA

Den ovan beskrivna problembilden bemöts av LKAB:s personal och marknadsföringsarbete genom ett framarbetande av ett nytt varumärke med explicita värderingar² och en ny logotyp. LKAB beskriver motiven till organisationsförändringen närmare i följande citat:

”För att öka vårt genomslag och bli en tydlig spelare även utanför Norrbotten, samlas vi under ett starkt, gemensamt LKAB varumärke. Många känner till LKAB, men långt ifrån alla vet vad vi gör. För att öka omgivningens kunskap om oss måste vi vara tydliga i hur vi beskriver oss själva”(Frågor och svar inför lanseringen s4).

Ledningen i LKAB menar att det existerar ett glapp mellan omvärldens uppfattningar och företagets verksamhet. För att bemöta denna problematik har LKAB genomdrivit en organisationsförändring med ambitionen att minska glappet. Företaget lanserade bland annat därför, den 1 februari 2012, en gemensam logotyp för hela koncernen, men lanseringen innebär mer än endast en ny logotyp. Organisationsförändringen innefattar även ett framarbetande av gemensamma värderingar bland medarbetarna. Syftet med detta är att skapa en enhetlig bild av verksamheten och en gemensam kultur inom företaget. LKAB:s ambition är således att genom explicita värderingar och en enhetlig logotyp skapa en tydligare bild, så väl externt som intern, om vad företaget står för. Tre värdeord: *Engagemang*, *Nytänkande* och *Ansvar (ENA)*, är framtagna i en process som involverat medarbetare på olika nivåer. Begreppen ska känneteckna de värderingar som de anställda förknippar med sitt arbete, något som även kallas för ”LKAB-andan”. LKAB har inte tidigare haft några värdeord men däremot uttalade slogans så som *Kvalitet är vårt vapen*. Ambitionen är nu att ENA-arbetet ska konkretisera denna ”LKAB-anda”. För att identifiera innebörden i denna anda genomfördes intervjuer med 24 ledare inom

² Vi kommer i denna uppsats använda explicita värderingar och värdeord som synonymer.

koncernen, workshops och enkäter med 100-gruppen³ och utifrån dessa data utformades sedan en medarbetarenkät. I medarbetarenkäten fick medarbetarna svara på vilka värderingar de sammankopplar med LKAB. Denna insamling påbörjades i augusti 2010 (Interndokument, Varumärket LKAB frågor och svar). Tanken är att ledorden ska förmedlas genom intern kommunikation samt via företagets externa marknadsföring (Interndokument, Varumärkesambassadörer, del1). För att förtydliga vad som menas med respektive värdeord har LKAB valt följande definitioner:

- ”*Engagerad*: Med engagerad menar vi att vi har våra kunders resultat i fokus i allt vi gör.”
- ”*Nytänkande*: Med nytänkande menar vi att allt kan förbättras om vi vågar tänka i nya banor.”
- ”*Ansvar*: Med ansvar menar vi att vi agerar långsiktigt, visar respekt och sätter säkerheten först” (<http://www.lkab.com/var-filosofi/varderingar>).

Företagets mål är att detta värdegrundsarbete ska leda till många positiva effekter. LKAB:s olika verksamheter ska samlas under ett gemensamt starkt varumärke för att öka omgivningens kunskap om den verksamhet som bedrivs. Målet med ENA-arbetet är även att LKAB ska uppmuntra och stödja ett beteende hos medarbetarna som går i samklang med organisationens affärsmässiga mål och strategier. Ambitionen är att dessa värderingar ska omsättas till handlingar och synliggöras i konkreta beteenden som är begripliga, relevanta och möjliga att utvärdera (Interndokument, Varumärkesambassadörer, del1).

Vi ställer oss frågan ifall de anställdas upplevelser om sin arbetsgivare överensstämmer med företagets uttalade värderingar? Det kritiska, enligt vår uppfattning, är vad de anställda fyller dessa ord med. Är de trovärdiga och motiveras de anställda av värdeorden i det vardagliga arbetet?

Organisationsförändringar som denna sker alltid i ett sammanhang. Omvärldens ekonomiska och politiska tryck påverkar organisationen samtidigt som organisationsförändringar formas och implementeras i en process bland anställda på olika platser i organisationen. Det är sällan enkelt att fånga in organisationsförändringar i prydliga och entydiga begrepp. De kan uppfattas på olika sätt beroende på ur vilket perspektiv betraktaren har. För att skapa en helhetsbild är vår ambition i denna uppsats att analysera LKAB:s organisationsförändring utifrån tre analysnivåer:

³ 100-gruppen är de högsta hundra ledarna inom LKAB koncernen.

Omvärldens påverkan till förändringen. *Organisationens* motiv till och implementering av förändringen och *individens*, det vill säga medarbetarens, upplevelse av förändringen. Vi kommer främst att fokusera på nivåerna organisation och individ. Vårt datamaterial kommer att baseras i huvudsak på dessa perspektiv. Vår studie gör inte anspråk på att vara generaliserbar för hela organisationen, eftersom vi endast kommer insamla data från LKAB:s verksamhet i Kiruna. Vår ambition är snarare att ta temperaturen på hur medarbetare inom organisationen uppfattar förändringsarbetet så här långt.

Syfte och frågeställningar

Syftet med vår studie är att beskriva och analysera de anställdas upplevelser av LKAB:s nylanserade explicita värderingar.

Vårt syfte preciseras i följande frågeställningar:

- Hur beskriver medarbetarna sitt företag, sina kollegor och omvärldens syn på LKAB?
- Går denna beskrivning i samklang med LKAB:s värderingar?
- Känner medarbetarna att de varit delaktiga i organisationsförändringen, det vill säga processen att framarbete värdeorden?
- Vilken funktion fyller värdeorden enligt medarbetarna?

Vår förförståelse

Vår förförståelse, inför denna studie, färgas givetvis av våra egna erfarenheter från arbeten inom industrisektorn. En av oss är uppvuxen i Malmfälten och har arbetat i Vitåforsgruvan åt LKAB under tre år. Den andre av oss har erfarenhet av industriarbete, men har ingen kunskap ifrån den specifika branschen eller regionen. Med våra olika utgångspunkter kommer vi förhoppningsvis att komplettera varandra i vårt kunskapssökande. Vår förhoppning är att applicera och prova våra teoretiska kunskaper på en verklig situation. För oss som personalvetarstudenter är detta ett utmärkt tillfälle att studera reaktioner på ett förändringsarbete.

Teoretisk referensram

Drivande krafter till förändringen kan förstås olika beroende på vilket perspektiv förändringen ses utifrån. För att sätta in LKAB:s organisationsförändring i ett sammanhang och skapa oss en helhetsbild av förändringen har vi valt att teoretisera och diskutera denna organisationsförändring utifrån tre analysnivåer:

- *Omvärldens* påverkan till förändringen.
- *Organisationens* motiv till och implementering av förändringen
- *Individens* upplevelse av organisationsförändringen

Organisations- och individperspektivet är vårt huvudfokus då vårt material utgår från dessa perspektiv. Omvärldsperspektivet kommer mera indirekt att beaktas. De teorier vi kommer att belysa här kommer vi senare att försöka återkoppla till i vår analys. Vi kommer inledningsvis att redogöra för vad en organisationsförändring kan innebära.

Organisationsförändringar

Förändringar inom organisationer kan se ut på en mängd olika sätt och beröra olika delar av organisationens verksamhet. Förändringar kan exempelvis beröra hur produktionen organiseras, en så kallad strukturell förändring, eller som i fallet ENA, en kulturell förändring, där förändringen handlar om att skapa gemensamma värderingar. Generellt för att en organisationsförändring ska kunna genomföras är att det krävs ett mått av medarbetardeltagande (Jacobsen & Thorsvik, 2007). LKAB beskriver själv sin ambition med det interna varumärkesbyggandet och organisationsförändringen på följande sätt:

”I en varumärkesförändring är inställningen och beteendet hos oss medarbetare som avgörande för hur vi lyckas”
(Varumärket LKAB frågor och svar inför lanseringen, s5)

Inkrementell organisationsförändring

Jacobsen och Thorsvik (2007) beskriver hur organisationsförändringar kan ses ur olika perspektiv. En förändringsprocess kan beskrivas som evolutionistisk, det vill säga successiv eller revolutionär. Vägvalet beror på vilken bakomliggande strategi som finns och inom vilket tidsspänn förändringen ska genomföras. Ytterligare en dimension är reaktiva eller proaktiva förändringsprocess. Där reaktiva förändringar innebär att organisationen svarar gentemot något

som redan har ägt rum i omvärlden. Proaktiva förändringar kan däremot beskrivas som en förberedelse på de krav som framtiden förväntas ställa på organisationen, det vill säga att organisationen handlar förebyggande (Ibid.).

En typ av evolutionistisk organisationsförändring är den inkrementella organisationsförändringen, där förändringen sker i små sammanhängande steg. Förslagen till förändringen kommer ifrån "golvet" i organisationen. De enheter som har ansvar för att genomföra förändringen ska influera förslagen. På detta sätt antas organisationen ha en större chans att lyckas med förändringen. I den inkrementella organisationsförändringen kan ledningen selektivt stödja de förslag som gillas och avveckla de förslag som inte anses passa in. Eftersom förslagen är lokalt förankrade och relativt små i sammanhanget blir de också enklare att avveckla om de ej faller i godo med ledningens intentioner. Ledningens roll i denna strategi är inte att ange vad var och en ska göra utan att samla ihop en rad förslag från medarbetarna. Ur denna kollektiva uttrycksprocess kan sedan en strategi sammanfogas utifrån de förslag som passar ihop med agendan. Ur de små förändringarna kan en större förändring växa fram som ter sig mer naturlig än en ledningsstyrd förändringsprocess (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Något som den inkrementella organisationsförändringen inte problematiserar är dels vilka som tillåts att vara med från "golvet". Processen kan begränsas genom att ledningen reglerar vem som får lov att delta och inte delta. Ytterligare en kritik av handlingssättet är att deltagandet kan uppfattas som manipulativt av medarbetare i efterhand. Detta genom att förlägga viktiga delar av förändringen under tidpunkter då oönskade grupper inte kan delta (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Omvärlden

Ofta ses organisationsförändringar som ett resultat av omvärldens yttre politiska, tekniska, demografiska och ekonomiska påverkan. Att företag arbetar med att utveckla explicita värderingar i en organisation är vanligt förekommande i vår samtid. Detta kan tänkas vara ett resultat av flera omvärldsfaktorer, då organisationen ständigt utmanas av allmängiltiga trender (Alvesson & Sveningsson, 2008). Dessa "modetrender" kan skapa en kollektiv likriktning inom näringslivet i stort. DiMaggio och Powell (1983) kallar denna likformighet isomorphism. Isomorphism kan beskrivas som en process som tvingar en organisation att efterlikna andra organisationer som står inför likartade utmaningar från omvärlden. En profilering kan dock

paradoxalt riskera att bli dess motsats att organisationer snarare likriktas i och med att omvärlden ställer likartade krav (DiMaggio & Powell, 1983). Fokuseringen på Employer Branding i företag kan ses som ett exempel på detta.

Institutionell teori belyser krav och allmängiltiga trender i omvärlden, samt den påverkan som dessa har på organisationer. Omvärldsfaktorer präglar inställningen till hur verksamheter bör organiseras. Inom institutionell teori ses organisationer som starkt påverkbara av omvärldsfaktorer. Organisationer som ej uppfyller omvärldens förväntningar kan få legitimitetsproblem (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det blir därför viktigt hur organisationen "ser ut" och vilka signaler den sänder till omvärlden, exempelvis vilka explicita värderingar som förknippas med organisationen. Omgivningen är aldrig helt passiv eller neutral till den enskilda organisationen. Det sker ständig en interaktion mellan organisationen och omvärldens rådande trender och krav (Ibid.) Detta innebär att organisationer, så som LKAB, måste tolka och spegla de övertygelser och förväntningar som finns i samtiden för att på så vis ligga i fas med de krav som finns på vår tids organisationer.

Organisationsnivå

Organisationskultur

LKAB är en organisation som är utspridd över en relativt omfattande geografisk yta och de finns till viss del en differentiering vad det gäller arbetsuppgifter. LKAB beskriver själva hur de står inför en stor expansionsfas som kräver att alla medarbetare inom koncernen strävar åt samma håll. Men frågan är om en så pass stor koncern som LKAB kan forma en enhetlighet vad det gäller organisationskultur?

Hur en organisationskultur skapas som ger samsyn, enhetlighet och identitet i ett företag är en fråga som diskuteras flitigt både bland organisationsforskare och praktiker. Forskare och praktiker har olika definitioner av begreppet *organisationskultur*. Vi har valt att utgå från Henning Bangs definition av organisationskultur, som vi tycker är talande för detta mångfaciterade begrepp:

"Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden" (Bang 1994:23).

Begreppet kan sålunda ses som något komplext, då kulturen per definition består av gruppmedlemmarnas dolda och förgivet tagna föreställningar och antaganden. Föreställningarna utgörs dels av hur medlemmarna ser på externa förhållanden med olika miljöer och dels deras interna förhållanden med varandra. Dessa ofta dolda antaganden bildar ett mönster och en rådande norm. De har en inverkan på organisationens struktur, dess processer och dess dagliga rutiner. Om en förändring i organisationen ska kunna genomföras så måste dessa för givet tagna föreställningar bland gruppens medlemmar tas i beaktning (Schein, 1985).

Gemensam organisationskulturs för- och nackdelar

De fördelar som en enhetlig företagskultur kan skapa inom företaget är bland annat att denna kan fungera som ett slags socialt lim som skapar samhörighet mellan medarbetarna. En organisation med gemensamma värderingar kan generera lojalitet och engagemang, vilket kan öka förståelsen mellan organisationsmedlemmarna sinsemellan (Bang, 1994). Ytterligare en fördel med en enhetlig företagskultur är att denna kan fungera som ett marknadsföringsinstrument för att behålla och rekrytera talangfulla medarbetare, detta marknadsföringsverktyg benämns som Employer Branding (Barrow & Mosley, 2005). Uttrycket "Employer Branding" myntades av Simon Barrow under 1990-talet i USA och kan därmed ses som ett relativt nytt begrepp. Organisationens syfte med att använda sig av Employer Branding som personalstrategi är att attrahera, engagera och behålla personal. Enligt Barrow grundar sig ett bra arbetsgivarvarumärke i företagets kultur och en förståelse för vad det är som motiverar de anställda till arbete (Ibid.).

En allt för likartad organisationskultur kan dock samtidigt medföra risker. Om det existerar ett falskt samförstånd, där gruppens medlemmar är till synes överens, kan gruppmedlemmar med avvikande uppfattning inte våga bryta mot den allmänna övertygelsen. Konflikter kan då sopas under mattan och tystnad från gruppens medlemmar kan tolkas som samtycke. Ett allför starkt samtycke kan skapa en konservatism och oförmåga till nytänkande. Detta är ett fenomen som ibland visar sig i framgångsrika företag, som tenderar att bli självgoda och obenägna att lyssna på signaler från omvärlden. Grupper som delar en illusion om att de är överlägsna tenderar att skapa en felaktig uppfattning om den egna gruppens osårbarhet (Ibid.).

Att försöka framarbete en gemensam organisationskultur är inte heller nödvändigtvis genomförbart. Organisationer är komplexa sammansättningar av olika avdelningar, hierarkier

och divisioner med skiftande särintressen. Ett budskap som författas på ledningsnivå kan tolkas på olika sätt på olika platser i organisationen (Bang, 1994). Att försöka skapa en gemensam kultur i detta sammanhang kan därför vara en stor utmaning.

Uttalade värderingar i organisationer

En del av organisationens företagskultur är de värderingar som finns inom organisationen. Explicita värderingar säger något om vad företaget vill kommunicera som önskvärt och gott. En organisations värderingar kan vara en spegling av organisationskulturen. Ambitionen med en organisations grundläggande värderingar är att de ska genomsyra hela verksamheten. Som en del av skapandet av ett arbetsgivarvarumärke använder sig ofta organisationer av explicita värderingar och sin organisationskultur som ett marknadsföringsinstrument för att utöka sitt rekryteringsunderlag (Lindmark & Önnevik, 2006, Barrow & Mosley, 2005).

Lindmark och Önnevik (2006) menar att värderingar är det som är svårast att förändra inom en organisation. Värderingar är något som är djupt rotat hos oss människor. De framhåller även att det finns en skillnad mellan värderingar och normer. Värderingar består av abstrakta ideal, medan normer är bestämda principer som medlemmarna förväntas följa. Schein (1985) beskriver att värderingar är en grundläggande utgångspunkt vid beslutsfattande. Att organisationens medlemmar bör ta de grundläggande värderingarna i beaktning vid ställningstagande och utmaningar.

Två synsätt på organisationskultur

Organisationskulturen i sig kan studeras på olika sätt. Forskning inom denna disciplin brukar vanligtvis delas in i två olika paradigmer: *integrationsparadigmet* och *diversifikationsparadigmet*. Anhängare av integrationsparadigmet beskriver organisationskulturen som något *konsekvent*, det vill säga att organisationskulturens uttryckssätt överensstämmer starkt med medlemmarnas värderingar. Med detta synsätt ses det som att ett *samförstånd* råder, det vill säga att samtliga medlemmar har liknande antaganden och värderingar om sin organisation. Perspektivet fokuserar även mycket på ledningens ståndpunkter. Det är ledarna inom organisationen som främst antas forma kulturen (Bang, 1994). Diversifikationsparadigmet beskriver främst organisationskulturer som inkonsekventa. Kulturens yttringar och värderingar sprider ofta ut sig i olika riktningar. Förespråkare för detta synsätt menar även att det råder en brist på samförstånd mellan

organisationens medlemmar och att det finns många andra källor till påverkan än just ledningen när det kommer till kulturens innehåll (Ibid.).

Integrationsparadigmet ser organisationen mer som en enda rådande kultur medan diversifikationsparadigmet mer ser till mindre och eventuellt motstridiga subkulturer inom organisationen (Bang, 1994). I en analys av en viss organisations kultur kan det därför både syftas på organisationen i stort eller på många olika subkulturer inom en organisation. Alvesson och Sveningsson (2008) menar dock att endast studera en samlad och enad organisationskultur ska ses med skepsis. Begreppet organisationskultur i den bemärkelsen syftar i själva verket på genomslaget av den högsta ledningens föreställningar, vilket marginaliserar meningsskapandet hos andra grupper inom organisationen och detta kan skapa grogrunden till motsättningar. Någon typ av subkulturkonflikt existerar alltid inom organisationen, men frågan är vilken grad av kulturkonflikt som är optimal för verksamheten. För att minimera risker för stora konflikter och överbygga dessa mellan subkulturer och grupperingar krävs det att grupperingarna enas kring vissa gemensamma mål. Konflikter mellan subkulturer är dock inte helt av ondo för organisationen utan någonting helt naturligt när många medarbetare samarbetar under en längre tid. Subkulturkonflikten kan även få organisationen att växa och utvecklas till en miljö där mångfald i åsikter premieras (Bang, 1994).

Individnivå

Identitet

En organisation befolkas av individer med olika förförståelse, perspektiv och erfarenheter. För att det ska utvecklas en stark och enhetlig organisationskultur måste dess medlemmar starkt identifiera sig med sin organisation. Om organisationen i sig står för något unikt vad det gäller, inriktning, stil och historia med mera så tillskrivs verksamheten en betydelsefull identitet. Denna kan i sin tur erbjuda medlemmarna en specifik social identitet (Alvesson & Sveningsson, 2008). En organisation som utmärker sig i symboliska uttryck, värderingar och som stödjer interaktion medarbetare sinsemellan kan erbjuda medlemmar av organisationen en specifik social tillhörighet. Det kan ur identitetssynpunkt därför vara av vikt att organisationen beaktas i ett positivt ljus. Om organisationen är en viktig källa till identitetsskapande ser medlemmarna sig som en del av ett underordnat "vi" och upplever därmed en närhet till organisationen. Om

däremot organisationens identitet är mindre uttalad söker sig människorna till andra källor för sitt identitetsskapande exempelvis en avdelning eller med en yrkestillhörighet. Det är vanligt att medlemmar identifierar sig med en viss position i hierarkin eller sin avdelning snarare än med organisationen i stort då den kan uppfattas som alltför abstrakt eller mångtydig. Det bildas snarare en yrkeskultur än en organisationskultur. Om en organisations medlemmar ser och upplever att organisationen står för något eftersträvansvärt och unikt i identitetsskapande bemärkelse kan detta öka medarbetares villighet att anamma organisationens gemensamma värderingar (Ibid.).

Det psykologiska kontraktet

En del av identitetsskapandet är det så kallade psykologiska kontraktet, vilket beskriver informella antaganden och ömsesidiga förväntningar som finns mellan organisationen och dess anställda. Detta kontrakt har skapats med utgångspunkt i löften, förtroende, acceptans och ömsesidighet. Kontraktet förändras dock kontinuerligt när individen mottar information eller uppfattar signaler som denne kan relatera till sin specifika arbetssituation. Det kan lätt uppstå brister i denna kontinuerliga information och missuppfattningar i vad individen tror att organisationen förväntar sig och likaså vad individen väntar sig från organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Detta synliggörs inte minst i samband med organisationsförändringar.

Motstånd till förändring

Det finns en mängd olika anledningar till att individer och grupper inom en organisation kan uppvisa motstånd till en förändring. Ofta kan källan till motstånd bero på att individer vill försvara något som är välkänt och därmed något som anses vara rätt och riktigt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En organisationsförändring kan således innebära att medarbetare går från ett tryggt och stabilt tillstånd till något okänt, vilket kan spå på en rädsla och ett motstånd. En orsak till motstånd kan vara ett brott mot det psykologiska kontraktet, det vill säga att oskrivna förväntningar bryts. Ännu en anledning till motstånd mot förändring kan vara att medarbetare har skapat sig en identitet som är knuten till dennes arbetsuppgifter och till den fysiska arbetsmiljön. När ett förändringsarbete pågår kan en rädsla för att förlora en del av sin identitet uppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Jacobsen, 2005).

Metod

I följande text kommer vi redogöra för vårt val av metod samt hur vi har genomfört vår studie så som pilotstudie, deltagare, urval och informella samtal.

Metodval

Innan vi genomförde vår studie diskuterade vi mycket kring fördelar och nackdelar med valet av olika metoder som till exempel *intervjuer* eller *enkäter*. Men vårt slutgiltiga val blev *fokusgruppsintervjuer*. I följande avsnitt ska vi närmare förklara detta vägval.

Vårt första metodförslag var att använda oss av Questback, vilket är ett enkätinstrument som LKAB ofta använder sig av. Med hjälp av Questback skulle vi ha möjligheten att genomföra en kvantitativ enkätstudie, en totalundersökning, där alla av organisationens medarbetare skulle ha möjlighet att svara. Vår förhoppning var i så fall att samtliga medarbetare skulle känna att de får komma till tals. Kvale och Brinkmann (2010) beskriver att det kan vara svårt att uttrycka känslor och upplevelser i enkätform. Med detta som bakgrund ansåg vi att det kan finnas en svårighet att samla in upplevelser kring ENA-arbetet med detta metodverktyg. Med tanke på att LKAB kontinuerligt använder sig av detta enkätinstrument så hade vi också misstankar om att det finns en enkättrötthet bland medarbetarna i organisationen, vilket skulle kunna riskera en låg svarsfrekvens.

Med tanke på vårt syfte ”att beskriva och analysera de anställdas upplevelser av LKAB:s nylanserade explicita värderingar” var vi, till en början, mycket fokuserade på kvalitativa intervjustudier. Ambitionen med den kvalitativa forskningsintervjun är att förstå det studerade fenomenet, i detta fall LKAB:s värderingar, utifrån den intervjuades eget perspektiv och dennes vardagsliv (Kvale & Brinkmann, 2010). Dessutom kan den kunskap som produceras i och med individuella intervjuer sägas handla om människors upplevelser, begär och uppfattningar (Ibid.). Vi insåg rätt snart att en stor nackdel med detta metodval skulle vara att vi då endast kunde få ta del av en dialog mellan oss som intervjuare och enskilda informanter och inte någon form av diskussion medarbetare sinsemellan. I denna diskussion antar vi att medarbetares faktiska värderingsmönster kommer att framstå tydligare.

Vårt slutliga val av metod blev därför fokusgruppsintervjuer. En anledning till att vi valde denna metod var främst att det ofta är ett effektivt instrument för att utvärdera marknadsföring (Kvale & Brinkmann, 2010). Vår studie kan också sägas vara en granskning av en gemensam marknadsföring- och personalstrategi. Fokusgruppsintervjuer som vetenskaplig metod brukar ofta betona ett visst tema eller ämnesområde som forskaren har avsikt att fördjupa sig i (Bryman, 2009). Detta anser vi vara förenligt med vårt syfte, det vill säga att studera de anställdas upplevelser om sin arbetsgivare överensstämmer med företagets uttalade värderingar. Vår förhoppning var att fokusgruppsintervjun ska öppna upp till en diskussion där de svarande kan känna sig avslappnade och föra ett naturligt samtal kring synen på LKAB:s värdeordsarbete. Ytterligare ett motiv till användning av fokusgrupper var att i en undersökning se hur en åsikt och en mening formas kollektivt (Ibid.). Detta ligger i linje med vårt syfte att studera *de anställdas* upplevelser av sin arbetsgivare och företagets värderingar. Några viktiga saker som vi ville ha i åtanke med detta metodval är dels hur gruppdynamik och maktförhållanden tar sig i uttryck under intervjusituationen och dels om intervjuareffekten kan påverka. Intervjuareffekten innebär att vi som intervjuare skulle uppträtt på ett sådant sätt att deltagarna svarar som det förväntas av dem. Det vill säga att informanten försöker svara upp mot förväntningar istället för att ge ett sanningsenligt svar (Patel & Davidsson, 2003).

Intervjufrågor och pilotstudie

Utifrån vårt syfte och frågeställningar utformade vi sedan en intervjumall samt en disposition för intervjun med information om den forskningsetik vi förhåller oss till, vårt syfte samt en presentationsrunda (se bilaga 1).

För att säkerställa att undersökningen i sin helhet skulle fungera valde vi att genomföra en pilotstudie. Vi kontaktade fem studenter vid Umeå universitet uppväxta i Kirunaregionen. Samtliga av dessa har arbetslivserfarenhet ifrån LKAB. Tyvärr kunde endast två personer delta vid detta tillfälle. Anledningen till bortfallet på tre personer var att vi uppenbart kontaktade deltagarna med alltför kort varsel. Pilotdeltagarna var i 20-25 årsåldern. Eftersom den studerade organisationsförändring trädde i kraft i februari 2012, och dessa svaranden har arbetat som sommarvikarier på LKAB, så har de ej tagit del av denna förändring på samma sätt som deltagarna i vår studie. Vi inledde därför med att informera dessa om LKAB:s organisationsförändring. Bortsett från detta valde vi att genomföra pilotstudien så likt de

fokusgruppsintervjuer vi tänkt genomföra på LKAB som möjligt. Efter utförd pilotstudie drog vi lärdomen hur intervjufrågorna bör förtydligas och förklaras i ett sammanhang för att de ska bli mer begripliga för intervjupersonerna. Något som vi ytterligare tog med oss som en erfarenhet var att vi som intervjuare måste förmedla tydlig information om vårt uppdrag och syfte. Det vill säga att vi är opartiska och vi representerar inte arbetsgivaren LKAB i denna studie. Vi har valt att inkludera pilotstudien i resultatet. Vi anser att pilotdeltagarna, som är sommaranställda på LKAB, hade värdefull och kompletterande information kring företaget och dess varumärkeslansering. Även om dessa svaranden inte har varit delaktiga i samma utsträckning i organisationsförändringen.

Deltagare och urval

Vi har totalt genomfört 6 fokusgruppsintervjuer, detta inkluderat vår pilotstudie. Vi kontaktade fem olika produktionsledare via mail innan vi var på plats i Kiruna. I vårt informationsmail (se bilaga 2) lyfte vi fram syftet med vår studie, lite om vår bakgrund samt förslag på tidpunkt för intervjun. Vi följde sedan upp vårt informationsmail med telefonsamtal innan vi skred till verket.

Antalet berörda blev 27 personer, varav 6 av dem var kvinnor och 21 män. Detta är inte representativt för hur könsfördelningen är på LKAB. Som vi tidigare antytt gör vår studie inte anspråk på att vara generaliserbar för hela organisationen. Svarandegrupperna var alla verksamma i olika delar av företaget då LKAB:s förhoppning är att organisationsförändringen ska ha genomförts i hela företaget och det var därför angeläget att genomföra intervjuer i flera olika delar av organisationen. Anställningstiden hos de svarande varierar från 40 års anställningstid till nyanställda semestervikarier. Alla intervjuer, förutom pilotstudien, har genomförts på de svarandes arbetsplatser så som fikarum och konferensrum. Intervjuerna har varierat i tid från 20 minuter till 50 minuter. Vi har i vårt arbete utgått ifrån Vetenskapsrådets fyra etiska krav informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (<http://www.vr.se>). Vid varje intervjutillfälle inledde vi därför med att informera om studiens syfte, att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan, att samtliga deltagare behandlas anonymt. Detta innebär att det färdiga materialet inte kommer att innehålla namn, avdelningar etc. eller något som kan identifiera deltagarna, samt att de uppgifter vi fått in från deltagarna endast ska användas för studiens ändamål. Vi tog lärdom från pilotstudien och

informerade deltagarna om att vi är studenter från Umeå universitet och företräder inte LKAB:s personal- eller marknadsavdelning i den här undersökningen.

Samtliga intervjuer spelades in. Under intervjuerna förde dessutom en av oss minnesanteckningar. Efter genomförda intervjuer diskuterade vi rollerna och maktförhållandena i gruppen exempelvis om det faktum att arbetsledaren varit en av deltagarna kan ha påverkat studiens resultat. Vi sammanställde därefter anteckningarna från samtliga intervjuer, främst för att få en överblick över materialet. Därefter lyssnade vi igenom alla intervjuer och grupperade in svaren i sex teman: *hur beskriver de anställda företaget LKAB, hur beskriver de anställda en LKAB-anställd, hur föreställer sig de anställda att omvärlden ser på LKAB, syftet med värdeorden, delaktigheten i framarbetandet av värdeorden och vilka andra ord LKAB kan beskrivas med.* Vi valde att inte transkribera intervjuerna i sin helhet. Istället transkriberade vi vad vi ansåg vara illustrativa citat för materialets innehåll. När vi hade allt material sammanställt gick vi sedan igenom tema för tema för att se vad som varit tongivande och vad som lyftes fram.

Informella samtal

Utöver vår ordinarie datainsamling har vi tagit del av informella samtal kring värdeordsarbetet på arbetsplatsen. Vårt syfte var att prova om informella samtal visade samma bild som vår ordinarie datainsamling. Vi har valt att komplettera intervjuerna med anteckningar från dessa samtal. Vi har kontinuerligt under våra tre veckor på plats i LKAB:s verksamhet i Kiruna fört anteckningar, för att sammanställa information från informella samtal där diskussioner har uppstått kring LKAB:s varumärkesarbete och organisationsförändring. Vi ville även ta del av metallfackets syn på denna varumärkeslansering. Den fackliga anslutningen är hög bland kollektiv anställda och facket har sannolikt ett stort inflytande bland LKAB:s medarbetare. Vi bokade därför ett samtal med fackliga representanter från IF Metall. Dessa anteckningar, egna reflektioner och informella samtal kan ses som ett komplement till fokusgruppsintervjuerna. De redovisas i slutet av resultatdelen under rubriken *informella samtal*.

Resultat

Vi har valt att redovisa studiens resultat i följande ordning: Medarbetarnas syn på LKAB som arbetsgivare samt medarbetarnas generella beskrivning av LKAB-anställda. Därefter avhandlas de svarandes beskrivningar av omvärldens uppfattningar om företaget och avslutningsvis de anställdas upplevelser kring värdeorden ENA.

Synen på LKAB som arbetsgivare

För att kartlägga hur medarbetarna beskriver LKAB för någon utomstående bad vi dem berätta om företaget för någon som aldrig tidigare har hört talas om denne arbetsgivare. Vi ställde upp följande scenario: *Låt oss säga att ni reser iväg någonstans och träffar någon som inte känner till LKAB hur skulle ni beskriva LKAB då?*

”Världens största underjordsgruva, det tycker jag borde höra till allmänbildningen att veta det”.

De svarandes beskrivningar är övervägande i positiva ordalag. Ofta rör kommentarerna ekonomi och teknik. De svarande ger även uttryck för de möjligheter som LKAB erbjuder de anställda. Företaget beskrivs som en stor och ekonomiskt stark organisation, där det råder en anställningstrygghet och där det sällan sker nedskärningar.

Den gängse bilden är att LKAB beskrivs som ett modernt och högteknologiskt företag. LKAB sägs leda utvecklingen inom sin industrisektor, med bland annat fjärrstyrda lastmaskiner. Företaget beskrivs som ett av världens mest kostnadseffektiva och det mest lönsamma företaget per anställd. De svarande har dock olika syn på organisationens storlek. Ibland beskrivs företaget som en stor koncern eller som en liten aktör på en stor marknad. Många av de svarande uttrycker att LKAB:s konkurrensfördel är den höga järnhalten i malmen, vilket ger en hög kvalitet på produkterna.

Deltagarna beskriver även hur företaget erbjuder de anställda god personalvård såsom möjligheter till kompetensutveckling och stipendier. Några svarande anser att de har en trygg och stabil arbetsgivare. Flera svarande ger uttryck för att det finns en positiv framtid och att organisationen har blivit en bättre arbetsgivare under det senaste decenniet. En grupp svarande beskriver hur de har upplevt att det har blivit mer attraktivt att arbeta i LKAB och att detta till

stor del beror på lönen, som anses vara bra. En åsikt som dock framkom var att kommunikationen mellan de som är på golvet och de högre cheferna anses vara trög och svårarbetad.

Medarbetarnas beskrivningar av LKAB-anställda

För att få en uppfattning om hur de svarande ser på sig själva och sina arbetskollegor bad vi dem att beskriva en typisk LKAB-anställd. Bland svaren vi fick på denna fråga kan vi utskilja två olika bilder. Dels att det inte finns någon typisk LKAB-anställd idag och dels att det existerar en sådan. De som ger uttryck för åsikten att det inte finns någon typisk LKAB-anställd idag, hävdar att den ökade diversifieringen inom organisationen har medfört en bredd av olika människor. Dessa menar dock att det tidigare existerade en mera stereotyp bild. Talande för denna syn är följande dialog:

Svarande 2: (Skratt) ”Ja det är ju inte det någe mera, på 80-talet när alla de yngre fick gå. Det var ju de äldre som stannade kvar och då var det ju en viss grupp ja förutom då vissa specialyrken som undantogs de har specialyrkerna, medelåldern var rätt så hög. Då var det det ganska stereotyp vilka som jobbade i gruvan. Nu är det mycket kvinnor också”.

Svarande 5: ”Nä det har väl moderniserats mycket också, mycket var väl fysisk styrka förut som styrde. Men det är det ju inte idag”.

Svarande 2:”Och kufarna är borta (Skratt) Satte man sig på fel säte i bussen då stod de bredvid och väntade tills man flyttade från deras plats. Och samma sak i matsalen, då stod de bredvid och väntade tills man flyttade”.

Svarande 4: ”Det kan ju ha att göra med fram till 90-talet så hade man sina arbetsuppgifter som man gjorde det kunde vara att slipa en borr i flera år, eller flera borrar. Nu har du olika arbetsuppgifter så det blir på ett helt annat sätt, du kan ju så mycket mer”.

Denna grupp menar att det fanns en typisk LKAB-anställd förut, speciellt på 80-talet när det var många som avskedades på grund av arbetsbrist. Det blev då många äldre kvar och därmed steg medelåldern i företaget. Detta gav grogrund till att en stereotyp bild av en gruvarbetare skapades. Denna schablonbild existerar inte idag eller är i alla fall utdöende menar flera av dessa svarande. De som berättar om denna tidigare schablonbild poängterar att det idag finns många kvinnor i organisationen och att tidigare värderingar har ändrats successivt. Ett exempel på detta är hur en svarande beskriver att porrkalendrarna på arbetsplatserna sägs vara helt borta.

Den andra bilden av en LKAB-anställd beskrivs snarare som motsatsen och att det finns en typisk LKAB-anställd. Denne ses som en norrbotning som är korpulent, kaffedrickande, mustaschprydd man som till sitt sätt är tystlåten och bitter. Organisationen ses även som manlig på många olika nivåer. Några svarande beskriver exempelvis hur det alltjämt ses som premierande att lyfta manuellt och arbeta övertid. En annan bidragande faktor är också att män återfinns på alla tunga ledningsposter inom organisationen. I bilden av den typiske LKAB-anställda ingår även egenskaper som att vara bortskämd och missnöjd. Detta tros bero på att många medarbetare inte har haft erfarenheter av någon annan arbetsgivare. De har inga referensramar och vet därmed inte hur arbetsförhållanden är på andra ställen. Den missnöjdhet som sägs råda beskrivs som ambivalent:

”Det finns en slags hatkärlek till arbetsgivaren i den här drömfabriken som den brukar kallas. Det finns en stolthet och ett starkt band mellan gruvan och Kiruna. Samtidigt så klagar man väldigt mycket”.

Den åsikt som uttrycks i ovanstående citat framkommer även i några av de övriga svarandes reflektioner. De anser att även om det klagas internt på LKAB så skulle de anställda försvara sin arbetsgivare om någon utomstående kritiserar företaget. Många beskriver även att det råder en typ av bruksmentalitet med en stark arbetsgivare, då flera av de anställdas släkter har arbetat i generationer åt LKAB. Följande citat ger uttryck för detta:

”Företaget har försörjt för ens överlevnad och mer än det. Det finns en kraftfull koppling till arbetsgivaren vilket gör att flexibiliteten inte blir stor. Många har kommit hit som 16-åringar och de har varit med i uppgång och fall”.

Medarbetarnas beskrivning av omvärldens syn på LKAB

För skapa en bild av hur LKAB:s medarbetare tror att den allmänna uppfattningen är av företaget ställde vi följande fråga: *Hur tror ni att någon i en annan del av landet utanför Kiruna och Malmfälten skulle beskriva företaget LKAB?* Tre olika teman är återkommande i samtliga gruppintervjuers beskrivningar av omvärldens syn på LKAB dessa är: *ekonomi, en omodern gruvindustri och stadsflytten.*

Ekonomi

Något som nämns i alla intervjuer är uppfattningen om pengar i olika bemärkelser. Det är dels avkastningen till staten och dels den interna omsättningen, så som medarbetarnas löner. Det finns en delad syn bland deltagarna angående den allmänna uppfattningen kring LKAB:s bidrag till den svenska statskassan. Flera anser att allmänheten inte har en uppfattning om LKAB:s ekonomiska bidrag till den svenska staten. Några menar dock att det finns en medvetenhet kring detta i omvärlden. Många av de svarande anser att ute i omvärlden finns föreställningen att LKAB-anställda tjänar mycket pengar. Deltagarna beskriver dock att gemene man inte förstår att LKAB är ett av världens mest kostnadseffektiva företag. Följande citat belyser detta:

”Det är bara att titta förra året varje anställd på LKAB tjänade in ungefär tremiljoner åt LKAB, alltså varje anställd. Och det finns nog inga företag som har den avansen per anställd, ja netto till och med. Jag tror inte folk förstår det”.

En omodern gruvindustri

Ytterligare en åsikt som yttrades i varje fokusgrupp är att det i omvärlden finns en föråldrad syn på gruvindustrin och vad det innebär att arbeta i en gruva. Några svarande beskriver hur allmänheten tror att arbetsredskapen är uråldriga så som hacka och spade.

”Det finns mycket myter kring gruvindustrin den ses som uråldrig inte alls modernt, inte effektiviserat”.

Något som framkommer i fokusgruppsintervjuerna är den upplevda mediabilden av företaget. En uppfattning är att LKAB syns främst i rikstäckande media när någon olycka har skett. Detta formar den allmänna uppfattningen att det är ett ålderdomligt och riskfyllt arbete som de anställda utför på LKAB. Några svarande tror att företaget kommer bli mer och mer känt i och med den nya varumärkesprofilen då exempelvis dotterbolaget Minelco⁴ får mer uppmärksamhet. De som delar den uppfattningen upplever att LKAB har fått mer och mer mediautrymme i samband med företagets framgångar. Denna grupp svarande tror inte längre att LKAB främst kommer att förknippas med en konventionell gruvdrift i framtiden.

⁴ Minelco är ett dotterbolag till LKAB som förädlar mineraler ([http:// www.minelco.com](http://www.minelco.com))

Stadsflytten

Samtliga grupper lyfter fram att när de möter människor som inte är från Malmfälten är det den planerade stadsflytten som ofta kommer på tal och att staden ska flyttas på grund av LKAB:s expansion. Detta tros ha ett samband med den uppmärksamhet som stadsflytten har fått i media. Följande citat ger en bild av en av de svarandes syn på stadsflytten, Kiruna och LKAB:s roll:

”Lite måste man ju tänka varför bor vi här uppe? Jo de är ju på grund utav LKAB och jag mena vill man inte att de ska expandera så finns de ju alltid frihet att flytta, söka andra jobb. Så man får ju inte vara så naiv och tänka jodå men de är bara att stänga igen de här så är de lugnt sen, ja då är de jävligt lugnt”.

Även om omvärldens bild sägs vara mycket fokuserad på stadsflytten så är den interna bilden bland de svarande att processen med flytten går trögt, då Kiruna kommun och LKAB inte är överens om vart staden ska placeras.

Attityder till LKAB:s värdeord

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för de anställdas syn på och syftet med värdeorden ENA, samt de svarandes upplevelse av sin delaktighet i utformandet av orden.

Syftet med värdeorden

Det råder delade meningar bland de svarande om vad syftet med värdeorden är. Vi kan i vårt insamlade material finna två synsätt på LKAB:s syfte med dessa, dels en omfattande och dels en mer avståndstagande bild.

De som har en omfattande beskrivning av syftet med orden menar att värdeorden är ett sätt att få medarbetarna att själva tänka till och ta ansvar. Motivet är att skapa en känsla av delaktighet i produktionen, vilket ska bidra till att konflikter och strejker undviks. Motiven beskrivs även som ett sätt att höja kvalitén i det egna arbetet som i sin tur kan leda till att höja den totala kvalitén. Ambitionen med värdeorden ses även som ett sätt att få ett gemensamt synsätt bland alla anställda. Några svarande beskriver hur den nya varumärkesprofilen ska visualisera vad LKAB:s anställda står för och därmed visa ett starkt varumärke utåt gentemot kunder och ägare. En grupp beskriver att det tidigare existerade en typ av ”nånannanism”, alltså att någon annan skulle utföra jobbet, men att de idag kollektivt arbetar mer mot gemensamma mål på arbetsplatsen.

Något som även framkom var att det upplevda syftet med värdeorden är att öka produktionen, eftersom LKAB har högt satta produktionsmål. Bättre underhåll (engagemang och ansvar) och ökad innovation (nyttänkande) ska leda till minskade småstörningar och därmed ökad produktivitet. Citatet belyser hur en svarande exemplifierar ENA i arbetet:

”När du har uppsatta mål som är nedbrytbara till arbetsplatsen och då blir man engagerad och får ju faktiskt folk att ta ett ansvar när man känner att man är med i det här och då får du också ett nyttänkande. Du börjar tänka hur kan vi effektivisera det här? Hur kan vi göra om det här? Så jag tycker att de passar väldigt bra med ENA”.

Andra svaranden har däremot en mer avståndstagande inställning till syftet med LKAB:s lansering av värdeorden. De menar att orden bara ska förmedla en attraktiv bild utåt gentemot omvärlden, men att det är en innehållslös gest utan intern mening. Det upplevs även som problematiskt att försöka ena hela organisationen med både kollektivanställda och tjänstemän. Några svarande beskriver hur de tar ansvar för sina egna arbetsuppgifter, men att detta ansvar inte blir större för att värdeorden pressas på de anställda. Följande citat illustrerar detta synsätt:

”De har gjort något nytt som ser fint utåt. Men jag känner mig inte mer engagerad för att det står [ENA] på datorn”.

Synen på de enskilda värdeordens innebörd

Några av de svarande i de flesta av grupperna kände till LKAB:s värdeord. En grupp kände dock inte alls till värdeorden. ”Engagemang” verkar vara det ord som de flesta känner till. Några svarande refererar till tidigare LKAB slogans så som ”kvalitet är vårt vapen”. En svarande uttrycker uppfattningen att LKAB:s satsning på att utarbeta värdeord är ett tecken på tidseran, att det är något av ett modeuttryck.

En del svarande uttrycker åsikten att värdeorden känns som en innehållslös fernissa och något som bara ska se bra ut externt. En viss skepsis finns även över hur mycket pengar som har spenderats på denna kampanj. Några upplever det som att den fysiska arbetsmiljön, så som inköp av arbetsutrustning och ventilation, har bortprioriterats. En bild som framkommer är att det upplevs som svårt att ta till sig orden i ett sammanhang på den egna arbetsplatsen. Några svarande uttrycker motsatsen. Orden sägs vara lätta att ta till sig i det egna arbetet. ”Engagemang” förknippas med att leverera produkter till kunder, något som alla företag kräver.

Ordet kopplas även till ordning och reda arbetet⁵ som genomförs på arbetsplatsen. ”Nytänkande” sammankopplas med att de anställda kan tjäna pengar och förbättra verksamheten om de kommer med goda idéer i förslagskampanjen⁶ för effektivisering. ”Ansvar” förknippas med maskiner. De är dyra maskiner så det gäller att vara rädd om dem. Det upplevs också som att ENA är en del av att arbeta med genomförbara mål, där de anställda kan känna en delaktighet i arbetet. En annan förklaring kring ENA, där det handlar om att implementera orden i det vardagliga arbetet, illustreras i följande citat:

”Nytänkande: vi driver vårt arbete framåt hela tiden. Ansvar: upplevs som att alla i vår del av organisationen har förstått sin roll, vad man ska göra och vad som förväntas av en. Engagemang kommer som en följd av nytänkande och ansvar då blir man engagerad i det man håller på med”.

Delaktighet i framarbetandet av värdeorden

De svarandes syn på den egna delaktigheten i organisationsförändringen tycks vara varierande. En del tycker att de fått komma till tals via enkäter, men att de inte varit med och utformat det färdiga konceptet ENA. Andra kommer inte ihåg om de fått fylla i enkäter eller något liknande för att ta fram orden. Något generellt för de svarande är att de inte säger sig veta hur den övergripande processen för framarbetandet av ENA har gått till. Den anledning som de själva beskriver till varför de inte kan påminna sig att de varit delaktiga i processen var att det var alltför lång tid sedan medarbetarenkäten genomfördes⁷. De svarande i grupperna som hade en ledarposition var däremot mer insatta i hur processen gått till än de övriga svarande. De framkom olika synsätt bland de svarande om hur processen för att ta fram värdeorden har gått till. Följande citat illustrerar uppfattningen att den så kallade ”LKAB-andan” har fångats upp i värdeorden ENA.

”Jag blir skeptisk när folk kommer och säger att de här är något nytt som vi ska jobba efter, jag ser det som att de här är vårt arv, alltså engagerade, nytänkande och ansvarstagande, de är som vårt arv som man har fångat ut ur folkmyllret”.

⁵ Ordning & reda är en del i LKAB:s arbetsmiljö och säkerhetsarbete för att minska olyckor och förbättra arbetsglädjen (<http://www.lkab.com/var-filosofi/arbetsmiljo>).

⁶ Förslagskampanjen är en kampanj där medarbetarna kan skicka in sina idéer och förslag på förbättringar till en tävling (Karriär inom möjligheternas LKAB, Broschyr).

⁷ Denna medarbetarundersökning påbörjades under augusti 2010 (Interndokument, Varumärket LKAB frågor och svar).

En annan grupp var däremot av den åsikten att ledningen själv har utformat konceptet. Nedanstående citat är talande för detta:

”En grupp har tagit fram trehundra ord och så har man tagit bort 297 ord, de man inte vill ha”.

När vi frågade om själva implementeringen av ENA framkom det att många hade noterat det nya varumärket på lanseringsdagen den 1 februari 2012. Flertalet av de svarande associerade till exempel på ryggsäcken de fått och de nya dekalerna på LKAB:s bilar, men att de sedan inte märkt något av själva ENA-arbetet. En svarandegrupp lyfte fram att orden måste brytas ner och sättas i ett vardagligt sammanhang på arbetsplatsen för att göra dessa konkreta, till exempel att arbetsgrupperna ställer sig frågan: vad betyder engagemang på den här arbetsplatsen? De framkom en avsaknad av direktiv för hur just detta konkretiseringsarbete ska genomföras.

Andra ord som LKAB kan beskrivas med

Vi ställde frågan om LKAB kan beskrivas med några andra ord än engagemang, nytänkande och ansvar? Några av de alternativa ord som framkom var: *världsomfattande, gemenskap, stolthet, en lång tradition* och *verklighet*. En svarande skulle vilja komplettera ENA med ett L som skulle stå för *laganda*. En grupp var inne på samma tema och lyfte fram ordet gemenskap bland kollektivanställda och bra arbetskamrater. Vi fick frågan under en intervju om det är en slump att värdeorden bildar ordet ENA? Eller om det var en medveten strategi från ledningens sida. En grupp svarande beskriver arbetet med den tidigare LKAB slogan: ”kvalitet är vårt vapen”, vilket var en slogan med en fokusering på produktion, och att ENA-arbetet handlar mer om värderingar. Ytterligare ett ord som framkom var manlighet. Dessa svaranden anser att organisationen präglas alljämt av en manlig kultur och att denna kultur genomsyrar hela malmfältsregionen.

Informella samtal kring värdeordsarbetet

Parallellt med våra fokusgruppsintervjuer har vi försökt fånga upp enskilda individers attityder till LKAB:s värdeordsarbete i mer informella sammanhang. I dessa mer informella samtal har medarbetarna generellt uttryckt ett större missnöje kring LKAB:s verksamhet. Arbetsplatsens sekretess med koder inloggning etc. kritiserar för att vara allt för omfattande och inte konstruera fungerande lösningar. En röst ansåg att nytänkande i denna bemärkelse är kontraproduktiv. En annan anställd uttryckte åsikten att företaget bör satsa på att förbättra den fysiska arbetsmiljön,

med exempelvis förbättrad ventilation i verken, istället för att investera stora summor i ENA-arbetet. En annan menar att värderingsarbetet bara är ett tecken på att organisationen har för mycket pengar. Flera vi har pratat med uttrycker även ett missnöje vad det gäller omvärldens okunskap om vad LKAB gör. Många tror att denna okunskap baseras på LKAB:s geografiska läge och att gemene man inte har någon insikt om Norrbotten i stort.

I de diskussioner kring värdeorden som uppstod har vi fått en kompletterande bild av ENA-arbetet. Ytterligare en diskussion som framkommit i mer informella samtal är att det tycks finnas skilda företagskulturer på olika platser i organisationen exempelvis: ”vi i Kiruna och dem i Malmberget”. De vi talat med menar att det finns ett storebror- och lillebrorkomplex mellan dessa orter. Organisationen kan inte göra något åt de 12 mil långa fysiska avståndet mellan orterna, men åsikten är att de kan arbeta mer med det mentala avståndet menar en medarbetare. Kiruna och Malmberget har till exempel olika beteckningar på delarna i produktionsledet och olika namn på verktyg och maskiner. Det finns även en mental bild att det som fungerar i Malmberget, fungerar inte i Kiruna och vice versa. För att överbygga det fysiska avståndet måste denna ”vi och dem” känsla arbetas bort anser denna person.

I vårt informella samtal med de kollektiv anställdas fackliga representanter menar dessa att facket ej har uttalat sig varken för eller emot kampanjen. Men att de däremot är tveksamma till hur pengarna har spenderats. Åsikten är att medel istället borde prioriteras på den fysiska arbetsmiljön än på marknadsföring. Anledningen till denna uppfattning menar de baseras på att deras uppdrag som fack, det vill säga att främst bevaka sina medlemmars intressen.

Analys

Vi kommer i följande analysavsnitt applicera den teoretiska referensramen på våra resultat. Analysen är uppdelad i tre analysnivåerna, *omvärld*, *organisation* och *individ*. Självfallet går det inte att helt hålla isär dessa analysnivåer då de samspelar med varandra.

Omvärldens påverkan på LKAB:s organisationsförändring

LKAB:s officiella ambition med ENA-arbetet är delvis att minska, det tidigare nämnda, glappet mellan omvärlden och organisationens verksamhet. I denna strävan finns ett ställningstagande hos LKAB där ledningen erkänner omvärldens påverkan, eftersom företaget investerar i en organisationsförändring för att skapa en medvetenhet hos allmänheten. Organisationsförändringar, likt ENA, är något som kan tolkas som ett resultat av omvärldens yttre påverkan och förväntningar (Alvesson & Sveningsson, 2008). Organisationer som inte lever upp till dessa förväntningar riskerar att få legitimitetsproblem. Det blir därför viktigt hur organisationen "ser ut" och vilka signaler den sänder till omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ett exempel på detta yttre tryck är LKAB:s ambition att skapa ett ökat förtroende av samhället och ägare. Isomorphism är ett begrepp som beskriver hur dessa förväntningar och yttre påtryckningar samtidigt tenderar att skapa en likriktning bland organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Några av de svarande resonerar också i dessa termer då de beskriver hur arbetet med att skapa explicita värderingar är något som ligger i tiden och att LKAB inte är ensamma inom näringslivet att arbeta med dessa frågor. De menar att LKAB:s motiv till att genomföra denna förändring är ett resultat av en rådande modetrend inom företagsvärlden.

Organisationsteoretisk analys

Det är en mångtydig men övervägande positiv bild av LKAB som framtonar i intervjuerna. Ofta framgår det en stolthet över verksamheten i de svar som ges. Ett exempel på detta är att en svarande menar att det borde höra till allmänbildningen att veta om Kirunagruvans storlek. LKAB beskrivs på många olika sätt av de anställda, ofta i termer av ekonomi och teknik. De svarande beskriver även de möjligheter som företaget erbjuder medarbetarna, så som kompetensutveckling och stipendier. Ingen av de anställda beskriver dock företaget specifikt i termerna engagemang, nytänkande och ansvar. Beskrivningarna vi möter är snarare av mer produktionsrelaterad karaktär. Detta kan delvis bero på att organisationen tidigare inte har haft

några sådana uttalade värderingar. Kopplingen mellan ENA och LKAB:s verksamhet tycks således inte vara självklar bland medarbetarna.

LKAB beskrivs på en rad olika sätt av de svarande. Med detta i åtanke kan det vara svårt att enas om de tre ord som ska beskriva hela organisationens verksamhet. I och med ENA finns det en ambition att skapa ett gemensamt synsätt kring verksamheten. Denna ambition påminner mycket om det så kallade integrationsparadigmet, då denna kultursyn eftersträvar ett samförstånd med en enda rådande kultur. Samtidigt som ENA-arbetet kan skapa en ”vi-känsla” och en enhetlig organisationsidentitet. Den här enhetliga företagskulturen kan i sin tur användas som ett marknadsföringsinstrument för att locka till sig och behålla talangfulla medarbetare.

I vår insamlade data framgår det två bilder av de svarades syn på ENA-arbetet, dels en omfamnande bild och dels en mer avståndstagande. Den grupp svarande med en omfamnande syn beskriver LKAB:s motiv till lanseringen av ENA som ett sätt att höja kvalitén i varje medarbetares arbete, vilket i sin tur kan leda till att höja den totala kvalitén. Detta kan tyda på att de svarande med det här synsättet ser sig som en del av ett större sammanhang, där deras arbetsinsats bidrar till helheten. Det här kan indikera att medarbetare i högre grad identifierar sig med LKAB som organisation. De som hade en mer avståndstagande bild lyfter fram att ENA-arbetet är mera ett spel för galleriet. De kan tänkas att dessa svaranden inte upplever att orden är talande för deras syn på sin arbetsgivare. De med en mer avståndstagande bild anser även det är problematiskt att ena hela organisationen med dess olika befattningar och hierarkiska nivåer. De är möjligt att dessa svaranden till större del identifierar sig med den egna avdelningen än med LKAB i stort.

Den upplevda delaktigheten i organisationsförändringen, som ENA innebär, är också som vi konstaterar varierande. En del tycker sig ha fått komma till tals via enkäter, men de har inte varit delaktiga i utformandet av det färdiga konceptet ENA. Andra påminner sig inte alls om att de deltagit i insamlingen av information som ligger till grund för ENA. En del av de svarande som känner att de varit delaktiga i arbetet ser ENA som en ”LKAB-anda” som de kan känna igen sig i. Denna har varit oformulerad under många år, men nu har den satts på pränt. Andra är av den uppfattningen att ENA är ord som arbetsgivaren godtyckligt valt utifrån en mängd olika ord och att dessa inte har någon faktisk betydelse på arbetsplatsen.

Vi tolkar det som att LKAB:s insamling av information och implementering av ENA följer mönstret av en inkrementell organisationsförändring. Det tycks vara en evolutionär process där förslagen till förändringen kommer ifrån ”golvet” i organisationen. Förändringen tycks ha skett i små steg med syfte att skapa enhetliga värderingar. Å andra sidan så kan processen att ta fram ENA ses som ledningsstyrd. Ledningen har haft ett tolkningsföreträde och möjligheten att formulera den beskrivning som de tolkar som den mest fördelaktiga samt avfärda de beskrivningar som inte anses passande utifrån det insamlade materialet som ligger till grund för ENA. Förslagen är regionalt bundna och kommer från individer på olika platser i organisationen, de blir därför lätta att lyfta eller avfärda för ansvariga utformare av ENA-arbetet.

Den interna bilden av LKAB och dess varumärkeslansering är som vi ser det splittrad. LKAB beskrivs övervägande i positiva ordalag men i många olika termer. Även om det kan vara problematiskt att skapa en intern enhetlighet inom organisationen så kan det beskrivna ”glappet” mellan LKAB:s verksamhet och omvärlden överbyggas. Med tanke på att de svarande i dagsläget beskriver organisationen i övervägande positiva ordalag, ger detta en bra grogrund för att de anställda ska kunna vara delaktiga i att överbygga det så kallade ”glappet” mellan LKAB och dess omvärld. Medarbetare som associerar sin arbetsgivare med positiva värden har en större benägenhet att vara delaktiga i en organisationsförändring (Alvesson & Svingsson, 2008).

Den interna bilden av omvärldens syn på LKAB är däremot förhållandevis enhetlig. Alla de svarande grupperna beskriver omvärldens syn på organisationen i tre övergripande termer: *ekonomi, en omodern gruvindustri och stadsflytten*. De flesta av de svarande delar en gemensam uppfattning. Denna uppfattning utgörs av att omvärlden har bristande kunskaper om LKAB och regionen i stort. De menar att företaget ofta beskrivs i negativa ordalag i media och att det är detta som formar allmänhetens uppfattning om LKAB:s verksamhet

Ambitionen att skapa enhetliga värderingar som genomsyrar hela verksamheten, anser vi vara en utmaning då de svarande beskriver att det finns stora skiftningar i företagets kultur och det kan därför ses som svårt att formulera en gemensam uppfattning. Det kan vara så att en organisations medlemmar delar vissa unika värderingar, men att individer tolkar sin omgivning på olika sätt. Detta beror delvis på en uppdelning i avdelningar, uppgifter, geografiska avstånd och hierarkiska

nivåer inom organisationen, alla dessa tolkningar av organisationens medlemmar utgör organisationens kultur och dess värderingar. Organisationskulturen inom LKAB kan därmed beskrivas som svårtydd, då den skapas av organisationsmedlemmarnas olika dolda och förgivet tagna föreställningar och antaganden, vilket ligger i linje med Bangs (1994) resonemang om organisationskulturens komplexitet. Det kan vara en utmaning att implementera explicita värderingar och fånga de av Lindmark och Önnevik (2006) beskrivna abstrakta ideal som finns bland medarbetarna. Speciellt medtanke på den meningsskiljaktighet som framkommit bland de svarande, då vissa menar att ENA är en "LKAB-anda" som nu gjorts explicit medan andra är av den åsikten att värdeorden är en innehållslös gest.

Individperspektivet

De möjligheter som de svarande förknippar med sin arbetsgivare, så som god personalvård och positiv utveckling, visar på att organisationen till stor del betraktas i ett positivt ljus. Det här kan vara en källa till identitetskapande och social tillhörighet bland medarbetarna (Alvesson & Sveningsson, 2008). När de anställda upplever att organisationen står för något eftersträvansvärt i dennes identitetskapande är möjligheten större att medarbetaren kommer att anamma organisationens gemensamma värderingar (Ibid.). Nu när LKAB har mer uttalade värderingar, en enhetlig logotyp och en tydligare organisationsidentitet så finns möjligheten att medarbetarna i större utsträckning kommer att identifiera sig med arbetsgivaren i stort.

I resultatet framgår något som beskrivs som en hatkärlek till arbetsgivaren LKAB. Detta förklarar en svarande som att även om det klagas internt så skulle medarbetarna försvara LKAB mot extern kritik. Detta kan tänkas tyda på att de anställda vill att organisationen ska uppfattas på ett positivt sätt då de identifierar sig med sin arbetsgivare. Det även om det finns olika åsikter internt om hur verksamheten bör bedrivas.

Identitetsskapandet hos medarbetarna kan som vi ser det delvis böttna i det psykologiska kontraktet, vilket beskrivs som informella antaganden och ömsesidiga förväntningar som finns mellan organisationen och dess anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Något som framgår i vår studie är en efterfrågan av hur ENA-arbetet kan relateras till det egna arbetet. En del svaranden vill ha ett förtydligande i vilka förväntningar som finns på dem i och med införandet av ENA. För att inte bryta mot det psykologiska kontraktet är det av vikt att LKAB förtydligar hur ENA-

arbetet kan genomföras i praktiken. Ska till exempel innehållet i det vardagliga arbetet förändras för att nya värderingar antas? När en individ upplever att de egna arbetsuppgifterna förändras i och med en organisationsförändring kan motstånd uppstå, då medarbetaren till viss del identifierar sig med de egna arbetsuppgifterna (Ibid). Detta är viktigt att ta i beaktning då ENA ska konkretiseras och sättas i praktisk handling på den egna arbetsplatsen.

Diskussion

Resultatdiskussion

I följande avsnitt kommer vi belysa och diskutera studiens centrala slutsatser utifrån vårt syfte och våra frågeställningar.

LKAB:s verksamhet sträcker sig mot framtiden med malmprospektering för kommande utvinning, pensionsavgångar samt nyrekrytering av arbetskraft. Ett generationsskifte sker medan produktionen fortgår och utvidgas. Organisationens planeringshorisont ställer nya krav på den verksamhet som bedrivs. LKAB:s ambition är att ENA-arbetet och den uppdaterade varumärket ska vara en del i bemötandet av de krav som ställs på verksamheten. Produktionen i järnmalmgruvan i Kiruna pågår dag som natt. Denna produktion är i allra högsta grad beroende av den personal som får verksamheten att fortlöpa. Den så kallade "LKAB-andan" formas av medarbetare i verksamheten varje dag. Det bemötandet som de anställda ger det nylanserade ENA-arbetet är avgörande för projektets vardagliga förankring. Syftet med vår studie var att *beskriva och analysera de anställdas upplevelser av LKAB:s nylanserade explicita värderingar*. Möjligtvis kan denna studie ge en avstämning på hur ENA-arbetet mottagits och hur det kan fortskrida i framtiden. ENA-arbetet kan beskrivas som en Employer Branding strategi. Employer Branding är ett relativt nytt begrepp, samtidigt så är ambitionen att forma företagskulturen i sig inget nytt grepp inom näringslivet. I ett Employer Branding arbete används företagskulturen som ett verktyg för marknadsföring, det är då viktigt att det finns en samstämmighet mellan budskapet och de värderingar som finns bland medarbetarna. Denna studie kan möjligtvis ge en inblick i huruvida en sådan samstämmighet existerar.

LKAB beskrivs på en rad olika sätt av de svarande. Detta kan bero på att olika tolkningar görs av medarbetare på olika platser i verksamheten och i organisationshierarkin. Ingen av de svarande beskriver spontant LKAB i termerna engagemang, nytänkande och ansvar. De beskrivningar som ges handlar till största del om företagets produktion och ekonomi. Det kan tänkas bero på att de svarande syn på den egna arbetsgivaren inte relateras till företagets explicita värderingar i första hand. Möjligtvis kan detta komma att förändras över tid då LKAB:s arbete med att skapa

explicita värderingar är en relativt nystartad process.⁸ En viktig sak att ha i åtanke är att det är svårt att förändra människors värderingar då det ofta är djuptrotade och att denna process kan komma att ta lång tid.

I och med lanseringen av ENA finns det en ambition att skapa ett gemensamt synsätt kring verksamheten. Detta synsätt kan beskrivas som integrationsparadigmet. Som vi ser det kan det finnas en fara med att förutsätta att en organisationskultur är enhetlig och att formulera ett budskap utifrån detta. En sådan process kan marginalisera meningsskapandet hos andra grupper inom organisationen, vilket i sin tur kan leda till konflikter. LKAB beskrivs inte på ett enhetligt sätt bland de svarande och detta är viktigt att ha i åtanke när ambitionen finns att kommunicera ett gemensamt budskap till interna och externa aktörer.

Likt vi tidigare nämnt så formas olika tolkningar av individen i verksamheten beroende på vilken position denne har. I våra data framgår två olika bilder av de anställdas syn på ENA-arbetet, dels en omfamnade och dels en mer avståndstagande bild. Möjligtvis så har de svarande med ett mer omfamnade synsätt en större känsla av delaktighet i LKAB:s verksamhet. Det är möjligt så att i dennes meningsskapande ingår en känsla av att det egna arbetet kan sättas in i ett större sammanhang. Bland de svarande med en mer avståndstagande inställning till ENA så är det möjligt att dessa identifierar sig mer med den egna avdelningen på arbetsplatsen än med organisationen i stort. Bland dessa svaranden kan det finnas ett förhållningsätt som mer liknar en yrkeskultur än organisationskultur.

Det finns skilda uppfattningar bland de svarande om syftet med ENA-arbetet. Vissa ser ENA som en "LKAB-anda" som funnits inom organisationen under många år. Andra svarande ser inte att ENA fyller någon funktion. Några av de svarande beskriver hur funktionen av ENA är att dessa ord förväntas öka produktiviteten, höja kvalitén i det egna arbetet samt att visualisera vad de anställda står för och därmed fungera som ett verktyg för marknadsföring. Bland dessa svar går det att se en viss samklang med det från LKAB:s sida beskrivna syftet med varumärkeslanseringen; syftet beskrivs som att minska glappet mellan omvärldens bild av LKAB och verksamheten. LKAB:s uttalade syfte genomsyrar således delar av organisationen.

⁸ ENA lanserades den 1 februari 2012

De svarandes beskrivning av omvärldens syn på LKAB är förhållandevis enhetlig. Alla de svarande grupperna beskriver omvärldens syn på organisationen i tre övergripande termer: *ekonomi, en omodern gruvindustri* och *stadsflytten*. De flesta av de svarande delar en gemensam uppfattning. Den allmänna uppfattningen tycks vara att omvärlden har bristande kunskaper om LKAB och regionen i stort. Samtidigt finns det en avståndstagande bild till ENA kampanjen vars ambition är att minska glappet mellan LKAB:s verksamhet och omvärldens syn. I dessa två resonemang framgår en bild av ett glapp inom organisationen och en brist på information, alternativt en vilja att inte ta till sig information, om motivet till att genomföra ENA-arbetet. Utifrån den gemensamma uppfattningen som finns om omvärldens okunskap om företaget, både bland medarbetare och ansvariga utformare för ENA, anser vi att det går att bygga en starkare legitimitet för ENA kampanjen bland alla LKAB medarbetare. Motivet för att driva ENA måste kopplas till interna gemensamma uppfattningen om en skev bild av LKAB:s verksamhet i omvärlden. Något som även framkom bland de svarande var att kommunikationen mellan ledning och medarbetare på ”golvet” är trög. Det är möjligt att denna kommunikation behöver förbättras för att motiven till att driva ENA ska bli tydliga bland alla medarbetare.

Något som vi uppfattat är att många tycker sig ha en åsikt kring hur verksamheten bör bedrivas, vilket i sig kan tyda på engagemang. I våra intervjuer har fler av de svarande uttryckt åsikten att Engagemang (engagemang) i ENA har vuxit sig snabbast. Med tanke på att den nya varumärkessatsningen med ENA inräknat är en relativt nystartad process så har den uppenbarligen redan fått ett visst genomslag. Alla de svarande kände inte till orden. Men bland de svarande som kände till ENA så associerades orden till allt ifrån att hålla ordning på arbetsutrustningen till företagets historia samt dess framtid.

Metoddiskussion

I följande avsnitt kommer vi att analysera vårt val av metod och urval samt hur detta kan ha en inverkan på studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

Fokusgrupperna tenderade i vissa fall att samlas kring en åsikt. Det är möjligt att den ”gemensamma” uppfattningen kan variera beroende på hur gruppens sammansättning såg ut. I de grupper där arbetsledaren var med fick vi intrycket av att denne förde ”gruppens” talan och att ett gemensamt konsensus byggdes kring dennes åsikt. Anledningar till detta kan vara att

arbetsledaren har en formell maktposition samt att denne hade fått mer information kring ENA, vilket även det ger ett maktövertag i situationen. I efterhand så hade det varit intressant att se hur utfallet i studiens resultat hade blivit om arbetsledare ej varit deltagare i intervjuerna, detta samtidigt som arbetsledarna fyller en viktig funktion i verksamheten och de gav oss mycket insiktsfull information.

Under ett flertal av våra gruppintervjuer uttryckte de svarande åsikterna att gemenskap och laganda var värderingar som de förknippade med arbetet på LKAB. Det är möjligt att den beskrivna lagandan praktiseras på så vis att ingen av de svarande vågade yttra en åsikt som var avvikande från gruppens ”konsensus”. För att få en större trovärdighet i studien försökte vi att ställa uppföljningsfrågor så som: ”är det någon som har en annan uppfattning om detta?” Till vilket deltagarna oftast svarade: ”nej”.

De är möjligt att urvalet av intervjudeltagare, som förmedlades av vår kontaktperson på LKAB, kan ha färgat studiens utfall. Det kan vara så att vi fick kontaktuppgifter till intervjudeltagare som till större grad var insatta i ENA-arbetet. Om detta var en medveten eller omedveten handling kan vi endast spekulera i.

En fördel med gruppintervjuer var att deltagarna var varandras kontrollanter. De kunde rätta varandra vid faktafel och hjälpa varandra med formuleringar etc. Detta i sig kan ses som en enkel tillförlitlighets och trovärdighetskontroll. En svårighet var dock att avgöra till vilken utsträckning individerna i vår studie känner till värdeorden ENA, eftersom de hjälpte till att fylla i varandras kunskapsluckor. I intervjuerna fick vi en positiv respons på vårt metodval. Det är mycket mer vanligt förekommande med enkäter i LKAB:s verksamhet och det verkar finnas en viss enkättrötthet bland medarbetarna i organisationen.

För att få en kompletterande bild till vårt intervjumaterial valde vi, som vi tidigare beskrivit, att föra anteckningar från informella samtal. Vårt syfte med detta var att prova om informella samtal visade samma bild som vår ordinarie datainsamling. Det framträdde en mer kritisk bild kring ENA-arbetet i dessa informella sammanhang. Detta kan tänkas bero på intervjuareffekten. Det innebär att i en intervjusituation så kan vi som intervjuare ha uppträtt på ett sådant sätt att deltagarna svarar som det förväntas av dem (Patel & Davidsson,2003). Det vill säga att

deltagarna, till viss del, försökte svara upp mot förväntningar istället för att ge ett sanningsenligt svar. Vi fick samtidigt inte intrycket av att de svarande i vår intervjustudie försökte ge oss godtyckliga svar.

Att ha i åtanke är att studiens resultat inte gör anspråk på att vara representativt i en rent statistisk mening. Vår studie innefattar endast 27 medarbetare i LKAB:s verksamhet i Kiruna. Denna studie bör snarare betraktas som en temperaturmätning på det mottagande ENA har fått bland medarbetarna.

Förslag på vidare studier

Det finns en mängd olika infallsvinklar till att studera LKAB:s organisationsförändring i samband med ENA. Givetvis skulle det vara intressant att vidare studera hur processen fortlöper och om de tendenser vi har funnit består eller förändras i någon riktning.

Från en av våra svaranden fick vi ett intressant uppslag till vidare forskning på området. LKAB:s ambition är att skapa en enhetlighet i organisationen som är utspridd på flera geografiska platser det vore därför intressant att genomföra en jämförande studie mellan exempelvis Narvik, Svaapavara, Malmberget och Kiruna. Detta för att kartlägga eventuella skiftningar i exempelvis företagskultur.

När vi ställde frågan om LKAB kan beskrivas med andra ord än ENA, framkom ord som gemenskap, stolthet och manlighet. De svaranden som anser att organisationen kan beskrivas som manlig menar att LKAB färgas av en rådande manlig kultur. Detta perspektiv framkom även när vi bad deltagarna beskriva en typisk LKAB-anställd. En iakttagelse som vi gjorde var att i de fokusgrupper som bestod av enbart män, tyckte att det inte finns någon typisk LKAB-anställd. Medan de grupper som bestod av både män och kvinnor i mer blandade åldrar uttryckte i en större grad att det finns en typisk LKAB-anställd och att denne är en norrbottnisk man, samt att det råder en manlig kultur inom organisationen. Några av svarande berättade om hur denna manliga kultur tar sig i uttryck i praktiken då det bland annat ses som premierade att lyfta manuellt och arbeta övertid. Denna kultur kan dels ses som exkluderande mot de som faller utanför normen, men även som en fara ur en arbetsmiljö och säkerhetssynpunkt. Av detta skäl skulle det vara intressant att studera denna manliga kultur utifrån ett genusperspektiv.

Ytterligare ett intressant uppslag, för vidare studier, resonerade vi fram efter vårt samtal med några av LKAB:s fackliga representanter. Den lokala fackföreningen för kollektivanställda ställde sig varken för eller emot LKAB:s arbete med att skapa explicita värderingar och en gemensam företagskultur bland de anställda. Företaget har en hög andel fackligt anslutna medarbetare. Historiskt sett så har facket stått för bland annat en ideologiproduktion, där det exempelvis handlar om att bygga gemenskap bland de kollektivanställda. Att arbetsgivaren LKAB nu har påbörjat ett arbete med att skapa gemensamma värderingar bland alla anställda, så väl kollektivanställda som tjänstemän, har inte mött något motstånd från fackföreningen. Det missnöje som yttrades av facket var åsikten att investeringen i ENA är en felprioritering, arbetsmiljöfrågor borde främjas istället. Det kan finnas skäl att följa hur det fortsatta värderingsarbetet mottas av de kollektiv anställdas fackförening då det till viss del inkräktar på deras territorium som värderingsskapare bland de kollektivanställda.

Avslutningsvis

Vi hade ambitionen i denna uppsats att studera mottagandet av en organisationsförändring som genomförs av LKAB. Det mottagande som ENA-arbetet har mött bland de svarande är blandat. Det har varit intressant att få ta del av de svarandes beskrivningar av LKAB och deras syn på LKAB:s varumärkesarbete. Att lönearbete är inte enbart en fråga om ekonomi, som arbetstagare görs även en känslomässig investering i det arbete som utförs. ENA handlar om att skapa explicita värderingar bland medarbetarna, hur detta arbete kommer att fortskrida i framtiden är svårt att säga med tanke på att detta är en nyligen implementerad process. Vilken påverkan denna process har på LKAB:s attraktivitet på arbetsmarknaden i stort får framtiden utvisa. Men ENA-arbetet ger säkerligen en bättre plattform för LKAB att gå segrande ur kriget efter talang!

Litteraturförteckning

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer –om att utveckla företagskulturer*.
Malmö:Liber

Bang, Henning (1994) *Organisationskultur*.
Lund:Studentlitteratur

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Bryman, Alan (2009) *Samhällsvetenskapliga metoder*.
Malmö:Liber

Dimaggio, Paul J och Powell Walter W. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*.
Vol 48, Nr 2, Apr. 1983

Jacobsen, Dag-Ingvar (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*.
Lund:Studentlitteratur

Jacobsen, Dag-Ingvar och Thorsvik, Jan (2007) *Hur moderna organisationer fungerar*.
Lund:Studentlitteratur

Lindmark, Anders och Önnevik, Thomas (2006) *Human Resource Management, Organisationens hjärta*.
Lund:Studentlitteratur

Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*.
Lund:Studentlitteratur

Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen, Axelrod, Beth (2001) *The War For Talent*
Boston:Harvard School Press

Nilsson, Bo. (2009). *Kiruna staden som ideologi*. Finland: Boréa Bokförlag

Patel, Runa och Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder*.
Lund:Studentlitteratur

Schein, Edgar H (1985) *Organizational culture and leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass Inc.

Universumglobal URL:<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey>

Hämtat den 21 maj 2012 kl 09.15

Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning (2002). URL: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Hämtat den 8 juni 2012 kl 11.25

Företagsmaterial

LKAB Vår filosofi. URL: <http://www.lkab.com/Var-filosofi/Varderingar/>

Hämtat den 16 februari 2012 kl 14.11

LKAB Om oss. URL:<http://www.lkab.com/Om-oss/>

Hämtat den 5 maj 2012 kl 10.00

LKAB Framtid. URL: <http://www.lkab.com/Framtid/Investeringar/>

Hämtat den 5 maj 2012 kl 08.40

LKAB, Ordning & reda URL: <http://www.lkab.com/Var-filosofi/Arbetsmiljo-och-sakerhet/Ordning-o-reda/>

Hämtat den 8 maj 2012 kl 09.15

Minelco, dotterbolag URL: <http://www.minelco.com/en/Products-applications/Overview/>

Hämtat den 8 juni 2012 kl 15.09

*Karriär inom möjligheternas LKAB, Broschyr
(LKAB Koncernkontor Box 952, SE-971 28 Luleå)*

*Om LKAB Europas egen järnmalmproducent, Broschyr
(LKAB Koncernkontor Box 952, SE-971 28 Luleå)*

*Varumärket LKAB frågor och svar inför lanseringen den 1/2 2012
Interndokument (LKAB Koncernkontor Box 952, SE-971 28 Luleå)*

*Varumärkesambassadörer del 1, 24 november 2011
Interndokument (LKAB Koncernkontor Box 952, SE-971 28 Luleå)*

Citat

Björkenvall, T, The miner (Kiruna) spår 2, Willy Clay Band (EP).

Bilagor

Intervjufrågor, bilaga 1

Informationsbrev, bilaga 2

Intervjufrågor

starta inspelning-vi kommer spela in för att underlätta för oss att komma ihåg.

- **Presentation av studien.** C-uppsats, vi representerar inte LKAB: personalavdelning. Max en halvtimme en timme.
- **Syfte och Etik-** Syftet med den här studien är att se om er uppfattning om LKAB överensstämmer med företagets varumärke. Ni har själva rätt att bestämma över er medverkan, vill ni avsluta studien så kan ni avbryta när ni vill utan att ange er orsak. Samtliga deltagare behandlas anonymt, det färdiga materialet kommer inte att innehålla namn, avdelningar etc. eller något som kan identifiera er. De uppgifter vi får ifrån er kommer endast att användas för studiens ändamål.
- **Presentationsrunda**

Intervjufrågor

Låt oss säga att ni reser iväg någonstans utanför Kiruna och malmfälten och träffar någon som inte känner till LKAB hur skulle ni beskriva LKAB då?

Nu när ni har beskrivit företaget, vem är det som jobbar där hur skulle du beskriva en LKAB-anställd?

Hur tror ni att någon i en annan del av landet utanför Kiruna och malmfälten skulle beskriva företaget LKAB?

Varför tror du att LKAB genomför denna marknadsföringskampanj?

Känner ni till LKAB:s värdeord?

Engagemang, nytänkande och ansvar. Vad tycker ni om de orden?

Vad tycker ni att syftet med de här värdeorden är?

Skulle arbetet på LKAB kunna beskrivas med några andra ord?

Hur tycker du att framarbetandet av värdeorden har gått till?

(eventuellt beskriva hur denna process har gått till ifall de anställda ej vet)

Tack för er medverkan!

Informationsbrev

Bil.2

Hej!

Har ni hört orden *engagemang, nytänkande och ansvar* under den senaste tiden på er arbetsplats? Vårt uppdrag går ut på att ta reda på vad ni tycker om dessa värdeord och om ordens innehåll.

Vi är två personalvetarstudenter, Johan Airijoki och Johanna Westerdahl, som läser vid Umeå universitet, nu under våren genomför vi vårt examensarbete. Johan är uppvuxen i Gällivare och arbetar ofta som sommarvikarie på BK-borringen i Vitoforsgruvan. Johanna är uppvuxen utanför Sala och har tidigare yrkeserfarenheter ifrån bilindustrin men har inte spenderat så mycket tid i Lappland.

För att kunna genomföra vår studie skulle vi behöva max en timme av er arbetsdag för gruppintervju, där ni kan diskutera de frågor vi presenterar kring ämnet. Grupperna kan bestå av 5-10 arbetskollegor.

Här är förslag på dagar för intervjuerna kom gärna med förslag på tider som passar ert schema.

V16	Måndag 16/4	Tisdag 17/4	Onsdag 18/4	----
V17	Måndag 23/4	Tisdag 24/4	Onsdag 25/4	Torsdag 26/4

Samtliga deltagare behandlas anonymt, det färdiga materialet kommer inte att innehålla namn, avdelningar etc. De uppgifter vi får ifrån er kommer endast att användas för studiens ändamål.

Kontakta oss gärna via mail eller telefon om ni har frågor.

Vi är mycket tacksamma för er medverkan och vi ser framemot att träffa er!

Vänliga hälsningar

Johan Airijoki och Johanna Westerdahl

070-8747555, 070-2087077
jairijoki@gmail.com, johanna_westerdahl@yahoo.se