



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

TILLSAMMANS

En studie om organisationskultur och dess
påverkan på verksamheten och individen.

Fredrika Hulthén

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Helena Håkansson
Examinator:	Per Månson

Abstract

The purpose of this study is to contribute to a bigger understanding of organizational culture by empirically examine how organizational culture can show and be perceived in a concrete way at one of IKEA's stores. The results of the study is explained with help from the models "The three levels of culture" and "The organization's impact". It shows that the group is homogeneous and partly controlled by their culture. The organizational culture is in favor for the company and the group, but can partly be confusing for the individual. The confusion shows in the form of exclusion and role stress. For last, it also shows that the expectations from new employees can be difficult to meet for the company and can partly be caused by the company's marketing.

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Helena Håkansson
Examinator:	Per Månson
	Organisationskultur, Nyanställningar, Värdegrunder,
Nyckelord:	Organisationens påverkan, Kulturens tre lager.

- Syfte:** Syftet med studien är att bidra till en större förståelse av organisationskultur genom att empiriskt undersöka hur den kan yttra sig och upplevas på ett konkret sätt i en organisation.
- Teori:** Tidigare forskning om organisationskultur. Presentation av modellerna ”Organisationens påverkan” och ”Kulturens tre lager” samt teorierna: Organisationskultur, attraktivt arbete och rollstress.
- Metod:** Studien är en kvalitativ undersökning baserad på sju semistrukturerade intervjuer med chefer och medarbetare men som arbetar på samma varuhus. Insamlingen av data har skett spritt blandat med transkribering, tematisk kodning och insamling tidigare forskning. Därefter har redovisning, analys, diskussion och slutsatser bearbetats fram.
- Resultat:** Undersökningens resultat visar hur organisationskulturen yttrar sig och redovisas med organisationskulturens tre lager: Grundläggande antaganden, normer och värderingar samt artefakter. Det framkommer att organisationen är en homogen grupp som är styrs med hjälp av kulturen. Organisationskulturen gynnar verksamheten och gruppen men det finns en viss förvirring på individnivå i form av rollstress och exkludering. Slutligen framkom det även att det finns förväntningar, delvis från nyanställda som organisationen har svårt att möta och där marknadsföringen har en viss påverkan.

Tack!

Jag vill börja med att tacka mina informanter från IKEA som tog sig tiden att delta i en intervju och dela med sig av sina upplevelser. Jag är mycket tacksam!

Under hela arbetets gång har jag känt stor hjälp av min handledare Helena Håkansson som alltid funnits tillgänglig för små som stora frågor. Ett stort tack till dig och dina kloka tips som hjälpt vägleda mig genom denna period.

Slutligen vill jag tacka mina klasskompisar Christine, Mikaela och Linus för lunchsällskapet, stödet och många välbehövda skratt. Det har varit en rolig och intensiv period som jag är glad att få ha delat med er. Ett stort tack!

Fredrika Hulthén

Arbetsvetarprogrammet

Göteborgs Universitet

Våren 2019

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Syfte och frågeställningar	1
1.2. Bakgrund	1
2. Tidigare forskning	3
2.1. Organisationens klimat och individens personlighet	3
2.2. Organisationskultur och marknadsföring	4
2.3. Nyanställdas socialiseringsprocess	5
2.4. Sammanfattning av tidigare forskning	6
3. Teorier & Modeller	7
3.1. Organisationskultur	7
3.2. Socialisation, Disciplinering & Kontroll	9
3.3. Kompletterande teorierna Rollstress & Attraktivt arbete	10
4. Metod	11
4.1. Undersökningsmetod	11
4.2. Urval	11
4.3. Insamling och bearbetning av empiri	13
4.3.1. Insamling av empiri	13
4.4. Studiens tillförlitlighet	15
4.5. Kritisk reflektion av metod	16
4.6. Etiska aspekter	17
5. Resultatredovisning & Analys	19
5.1. Organisationskulturens tre lager	19
5.1.1. Grundläggande antaganden	19
5.1.2. Normer och värderingar	21
5.1.3. Artefakter	23
5.2. Organisationskulturens påverkan på individen	24
5.3. Bilden av organisationen inifrån och utifrån	27
5.3.1. Förväntningar	27
5.3.2. Värdebaserad rekrytering	29
5.3.3. Att vara nyanställd på IKEA	30
6. Slutsatser	32
7. Diskussion	34
Litteratur- och källförteckning	36
Bilagor	39
Bilaga 1 – Intervjuguide	39

1. Inledning

Denna kvalitativa studie undersöker organisationskulturen hos ett specifikt varuhus på heminredningsföretaget IKEA. Det är en välkänd organisation som fått priser för att vara en av Sveriges mest attraktiva arbetsplatser. Organisationskultur genomsyrar alla typer av organisationer, oavsett om det är en medveten strategi från ledningen eller inte. Att undersökningen görs på just IKEA är för att de marknadsför sig med stark företagsidentitet med tydligt gemensamma mål och visioner. Således skapades intresset för att ta reda på hur en organisations anställda med utåt sätt stark organisationskultur faktiskt upplever den inifrån och vad påverkan blir. Organisationskultur kan vara svårt att definiera så denna studie kommer att bidra med större förståelse för organisationskulturen genom att konkretisera effekter av organisationskultur.

1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra till en större förståelse av organisationskultur genom att empiriskt undersöka hur den kan yttra sig och upplevas på ett konkret sätt i en organisation.

Frågeställningarna blir således:

- Hur yttrar sig företagets organisationskultur?
- Vilken påverkan har organisationskulturen på individen?
- Hur påverkas nyanställningar av organisationskulturen?

1.2. Bakgrund

Det här avsnittet presenterar kortfattat en beskrivning av IKEA, organisationskultur som fenomen och slutligen hur intresset för organisation uppkom.

En organisations historia och kultur får anställda att känna sig som en del av organisationen

och att de har gemensamma visioner och mål som de strävar mot (Adamic & Marshall, 2010: 22). Den undersökta organisationen är IKEA, ett välkänt heminredningsföretag som grundades i Småland, Sverige år 1943. Det är en organisation som vuxit och som nu är placerad i 30 länder med 367 stycken varuhus med ungefär 208 000 anställda (IKEA, u.å.). Organisationens grundare Ingvar Kamprad är väl känd för att ha präglat organisationens kultur. Här nedan är ett citat från IKEA:s hemsida (2017):

The landscape where Ingvar grew up, Småland, is stony and rugged. Back then, many of the inhabitants were poor and had to get by with small means. Because of this, Smålanders are often said to be thrifty and innovative, with a no-nonsense approach to everyday problem solving and business challenges. This heritage forms the backbone of who we are and lives on in our shared IKEA culture and values.

Citatet beskriver vad IKEA:s kultur grundas i och hur organisationens historia har påverkat dem.

Organisationskultur är ett fenomen som är komplext och svårt att empiriskt undersöka eftersom att kulturen i en organisation kan vara svår att konkretisera och fullt begripa. Det är dessutom svårt att se om och hur prestationen påverkas av organisationskulturen, då även prestation kan vara svårt att undersöka (Alvesson, 2002: 54f). Mats Alvesson (2002: 58) menar dock att det inte ska hindra slutsatser om att organisationskultur och prestation kan kopplas samman. Det är dock viktigt att inte se på kultur som en helhet, utan undersöka det specifika fallet som en egen kultur.

Mitt intresse för organisationen och deras kultur uppkom när jag hade en nioveckors praktikperiod i ett av varuhusen. Jag fick höra berättelser om deras historia och en inblick i vad som är viktigt för dem. Efter att ha utfört praktiken fanns ett stort intresse för kulturen och en nyfikenhet i vad de anställdas upplevelse av dess unika och starka organisationskultur är. Valet av varuhus har gjorts genom kontaktnät och anledningen till att inte fler varuhus har kontaktats är tidsbrist och att organisationskulturen ser olika ut i olika varuhus, trots att den kulturella grunden är densamma.

2. Tidigare forskning

Fenomenet organisationskultur har varit ett välkänt ämne inom arbetsmarknaden sedan 1980-talet men det finns fortfarande svårigheter i att definiera vad det innebär (Alvesson, 2015: 8). Det är komplext i och med att det definieras olika och att kulturen ser olika ut beroende på vilken organisation som undersöks. Begreppet kultur kan vara svårt att definiera och således svårt att mäta och analysera (Schein, 1992: xi). Definitionerna av organisationskultur i den tidigare forskningen kan skilja sig på grund av att begreppet är svårdefinierat.

Den tidigare forskningen för denna studie har funnits genom sökningar på organisationskultur, marknadsföring och socialisationsprocesser på sökmotorerna Google Scholar och Göteborgs Universitetsbibliotek. Tre teman presenteras nedan och tar alla upp olika men relevanta delar av forskningsområdet. De presenteras i följande ordning: Organisationens klimat och individens personlighet, organisationskultur och marknadsföring, för att sedan avsluta med nyanställdas socialiseringsprocess.

2.1. Organisationens klimat och individens personlighet

Forskare har i en studie undersökt hur en individs personlighet påverkar prestation och arbetstillfredsställelse. Studien gjordes före begreppet organisationskultur var känt på arbetsmarknaden och beskrivs istället som organisationens klimat. I resultatet framkommer det bland annat att en organisations klimat integrerar med individens personlighet. Beroende på hur dessa två faktorer integrerar med varandra påverkas individens arbetstillfredsställelse samt prestation. Dessa slutsatser har gjorts genom att enbart undersöka olika ledares upplevelser av ämnet (Downey, Hellriegel & Slocum, 1975: 150ff). En undersökning som endast studerat ledare kan dock missa andra hierarkiska nivåers upplevelser (Schein, 1992: 268). När det kommer till att koppla studiens slutsatser till andra hierarkiska roller kan den därför anses vara bristfällig eftersom att den endast undersöker ledares perspektiv.

Det är längesedan studien publicerades och som nämnt har begreppet organisationskultur utvecklats sedan dess. Det känns ändå relevant att presentera som tidigare forskning med anledning att 92 ledare från en organisation deltog i studien (Downey, Hellriegel & Slocum,

1975: 149f). Det är således en större undersökning och med liknande problemområde, det är däremot viktigt att förhålla sig kritisk till åldern på studien.

Sten Philipson (2004: 7; 73ff; 131f) är forskare i värdering- och etikforskning. Han och flera forskare har utvecklat ett instrument som kartlägger värderingar i syfte att se värdestrukturer i organisationer. Boken grundas i ett uppdrag åt vårdtagare som ville ha hjälp med att utveckla deras etik. Det mynnade ut till att bli en bok åt företag som vill ha stöd att arbeta med värderingar och etik. Kartläggningen av värdestrukturerna är alltså en del av denna bok. Han upplevde behovet av etik i ett bredare sammanhang och kopplar det därför till en del av organisationskultur. En av kartläggningarna visar hur anställdas arbetsinsats förbättras av att ledningen och den anställda har gemensamma värderingar vad gäller organisatoriska beslut. Det betonar också betydelsen av att medarbetarna har gemensamma värderingar, för det skapar bättre samarbete mot de gemensamma målen. Slutsatsen är alltså att samspelet mellan de anställdas värderingar kan skapa bättre arbetsinsatser och samarbete.

2.2. Organisationskultur och marknadsföring

Marknadsföring handlar om hur organisationer väljer att framföra sig. Forskarna Larry Yarbrough, Neil A. Morgon och Douglas W. Vorhies (2010) menar att deras kvantitativa studie tillför kunskap inom organisationskultur, dels om relationen mellan marknadsföringsstrategier och organisatorisk "Culture Fit". Min översättning på Culture Fit till svenska är kulturell tillämpning. Studien är publicerad år 2010 av Academy of Marketing Science som beskriver sig som en internationell vetenskaplig organisation för forskning inom marknadsföring. Trots att publikationen är gjord i syfte att bidra till forskning inom marknadsföring är den ändå relevant till denna studie eftersom att den behandlar marknadsföringens relation till organisationskultur.

I studiens slutsats framkom det bland annat att komplexa relationer i företags marknadsföringsstrategi och dess organisationskulturs kulturella passform. Författarna menar att organisationer behöver se över sin marknadsföring och ta hänsyn till den kulturella tillämpningen. Det finns inte något signifikant samband mellan idealstrategier i

marknadsföring och prestation samt kundnöjdhet, enligt författarna. Det handlar mer om hur processen för marknadsstrategier införs och involvera kulturella uppfattningar och beteenden i denna process (Vorhies, Morgon & Yarbrough: 2010).

Ytterligare en studie inom marknadsföring undersöker betydelsen av organisationers marknadsföring. Slutsatsen är att marknadsföring har stor inverkan gentemot personers intresse att börja arbeta i organisationen, men också inverkan på att fortsätta vilja arbeta där. Det handlar om att marknadsföra arbetet på ett sätt som på ett hållbart sätt intresserar arbetssökande. Datainsamlingen är baserad på sistaårsstudenter i Australien och forskarna påpekar hur deras urval har begränsningar av den anledningen att studenter inte alltid har samma arbetserfarenhet som personer som inte studerar (Berthon, 2005: 167f). Som studien menar bör en organisations marknadsföring få människor att vilja söka och stanna kvar i organisationen. Kopplat till Larry Yarbrough, Neil A. Morgon och Douglas W. Vorhies (2010) och Pierre Berthons (2005: 167f) studier skulle hållbar marknadsföring kunna vara att integrera kulturen med marknadsföringen. På så sätt stämmer marknadsföringen överens med organisationens ”verklighet”. Anställningarna bli således mer hållbara eftersom att den nyanställdas syn på marknadsföringen stämmer överens med hur det faktiskt är.

2.3. Nyanställdas socialiseringsprocess

Temat på denna tidigare forskning tar upp nyanställdas socialiseringsprocess och hur organisationer kan skapa förutsättningar för en bra socialisation. Organisationen American Psychological Association beskriver sig finnas för allmänhetens intresse och har publicerat en studie om nyanställdas socialisation. Studiens medverkande är alla nyanställda på heltid sedan cirka fyra veckor tillbaka när undersökningen sker. Urvalet är gjorts på studenter som ska ut i arbetslivet och utfördes genom två kvantitativa undersökningar. Den första gjordes innan respondenten påbörjat sin anställning och den andra skickades ut vid anställningens start så att den kunde genomföras under de första veckorna av anställning. Det studien presenterar i diskussionen är bland annat att ifall nyanställda har förväntningar som organisationen inte kan möta blir socialisationsprocessen problematisk. Studien kommer däremot fram till att en försvårad socialisationsprocess kan förbättras genom att ha en handledare i början av anställningen. Handledaren har en viktig roll under de första veckorna och påverkar den

nyanställdas socialisationsprocess. De som inte får sina förväntningar uppfyllda kan med hjälp av de uppbyggda relationerna i organisationen enklare komma över ”verklighetschocken” och anpassa sig till sin nya roll i företaget (Major, Kozlowski, Chao & Gardner: 1995).

Ytterligare en kvantitativ studie från år 2008 har utförts i syfte att delvis ta reda på hur organisationers socialisationsprocess kan få en anställd att känna sig nöjd med att fortsätta arbeta inom organisationen. Nyanställda i hotellbranschen med en anställning sedan tre till sex månader tillbaka deltog i enkätundersökningen. De presenterade slutsatserna framställer hur nyanställdas integreringsprocess påverkar deras attityd, känslor och involvering i organisationen. En bättre socialisationsprocess skapar positiva attityder, känslor och involvering, medan en bristande socialisering kan ge negativ påverkan (Yang, J: 2008). Dessa slutsatser förstärker den andra studiens konstaterande om socialisationsprocessens påverkan på nyanställda.

2.4. Sammanfattning av tidigare forskning

Den tidigare forskningen är inte undersökt i organisationer inom samma bransch och anledningen till att dessa ändå valdes är på grund av svårigheten att finna empirisk forskning inom organisationskultur. I och med att organisationskultur skiljer sig i varje organisation oberoende bransch, ses inte studiernas olika branscher ha stor påverkan. Genom att vara medveten om att det finns olikheter inom forskningsområdena och förhålla sig kritisk kan ändå intressanta likheter kopplat till denna studie påvisas. Primära likheter ur den tidigare forskningen är följande: (1) Beroende på hur organisationens klimat och individers personlighet integreras påverkas prestationen och arbetstillfredsställelsen. (2) Marknadsföringen bör influeras av organisationskulturen för att vara effektiv och hållbar. (3) En nyanställd med för höga förväntningar kan skapa problem i socialisationsprocessen och personen kan bli missnöjd. (4) Genom en bra socialiseringsprocess, som att ha en handledare, kan individens attityd och känslor gentemot organisationen förbättras.

3. Teorier & Modeller

I det här avsnittet presenteras teorier och modeller med avsikt att analysera det insamlade data i resultatredovisningen och analys (Se 5.). Teorierna presenteras i följande ordning: Organisationskultur, Socialisering, Disciplinering & Kontroll och slutligen kompletterande teorierna rollstress och attraktivt arbete. Modellerna som presenteras är Kulturens tre lager och Organisationens påverkan.

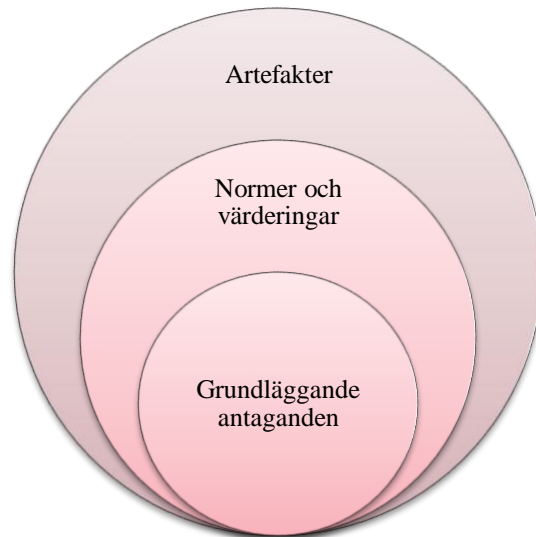
3.1. Organisationskultur

Organisationskultur finns i alla organisationer, men vissa väljer att uppmärksamma det mer än andra. Sedan 1980-talet har begreppet intresserat många då en god organisationskultur framställdes som vägen till framgång (Alvesson, 2015: 8). Det är ett komplext begrepp som kan förklaras på många olika sätt. Övergripande skulle det kunna beskrivas som en helhet som speglar organisationens historia. Det kan innefatta symboler och ritualer som medlemmarna i organisationen formar och bibehåller. Det är dessutom svårt att förändra kulturen, men det finns delade meningar om hur problematiskt det är (Hofstede & et al, 2011: 422). Det är ledningen som förmedlar till de anställda vad som är det viktiga i kulturen och det sker oavsett om ledningen gör det medvetet eller inte (Alvesson, 2015: 7f).

Uppfattningen om att organisationskultur ska vara en strategi för att skapa effektivitet och uppnå mål är inte ovanlig men det är enligt Mats Alvesson en förenklad syn på det. Fenomenet är komplext och det är svårt att se hur vissa kulturella delar är bra eller dåliga, trots att ledare försöker placera in dem i fack. Ifall en aspekt av kulturen inte är synligt effektiv för att uppnå mål, prioriteras det oftast bort. Det kan exempelvis vara etiska värderingar som inte ses som ett hjälpmedel till effektivitet och som då nedprioriteras (Alvesson, 2015: 70).

Det finns tre viktiga funktioner som kommer ifrån organisationskulturen och det är för det första ett sätt att förmedla organisationens vision och strävan för de anställda. Den andra funktionen är att de anställda förstår hur de ska arbeta och till sist är det ett sätt att skapa en förståelse för vad bra prestation är, baserat på de anställdas gemensamma uppfattning (Flaa &

et al, 1995: 78f). Resultatet bör vara att de anställda har en gemensam verklighetsuppfattning och att ledningen kan använda det som ett sätt att styra (Flaa & et al, 1995: 69).



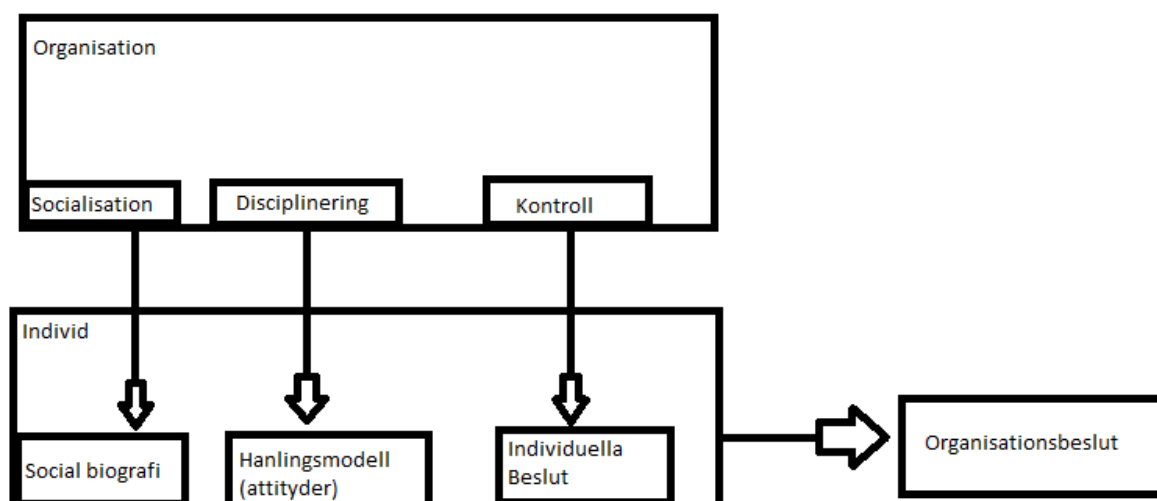
Figur 1. Kulturens tre lager (Schein, 2010: 24).

Edgar Schein (1992) är professor i Management och ett av hans forskningsområden är organisationskultur. Modellen som presenteras i figur 1 är baserad på Edgar Scheins (2010: 24) förklaring av organisationskulturens tre lager och visar på hur organisationskultur kan analyseras med hjälp av modellen. (1) Det djupaste lagret är grundläggande antaganden som innefattar organisationens interna verklighet. Omedvetna och medvetna antaganden som kan vara svåra att definiera, men som är grunden för hela organisationskulturen. Det handlar bland annat om den gemensamma identiteten och acceptabla beteenden (Schein, 2010: 29). Utan grundläggande antaganden är det inte möjligt att förstå normer, värderingar artefakter. (2) Normer och värderingar handlar om gemensamma visioner, ideologier och målsättningar (Schein, 2010: 24). (3) Den tredje är artefakter, synliga strukturer och processer som mer presenterar den yttre sidan av organisationskulturen. Det är enkelt att urskilja artefakterna och det kan skapa en större förståelse för de andra lagren (Schein, 2010: 24).

Som en del av organisationskultur finns också begreppet subkultur, vilket är småkulturer inom en stor kultur. Trots att det finns gemensamma grunder kan det av olika anledningar skapas subkulturer och en av dessa är att en organisation växer och det skapas grupperingar med olika färdigheter. Dessa grupper skapar sin egen subkultur på grund av att det sker en socialisationsprocess hos smågrupperna, som inte sker för hela organisationen. Det kan vara en stor organisation som är placerade på olika ställen och varje del skapar sin egen kultur (Flaa & et al, 1995: 81f).

3.2. Socialisation, Disciplinering & Kontroll

Begreppen socialisation, disciplinering och kontroll förklaras för att ge en förståelse av modellen *Organisationens påverkan* som presenteras nedan. Begreppet socialisation är ett socialt system, som en organisation där det finns bestämda roller. När en nyanställd börjar måste den få kunskap om de roller som finns, men även normer, regler och värderingar som speglar det sociala systemet. Det kallas att socialisera när en nyanställd går igenom denna process av att lära sig systemet (Flaa & et al, 1995: 56). Disciplin kan handla om att skapa lydnad genom att belöna och bestraffa. Att ha kontroll betyder att granska och styra individen genom att avfärda sådant som inte stämmer överens med organisationens syn (Flaa & et al, 1995: 68).



Figur 2. *Organisationens påverkan*. (Laegreid & Olsen, 1978: 32).

Denna modell förklarar hur en organisation påverkar individen. Som modellen visar påverkar organisationen genom socialisation, disciplin och kontroll. Det gör individens sociala biografi, handlingar och individuella beslut svåra att genomföra vilket leder till att organisationen kontrollerar besluten som tas. Mer utförligt innebär begreppet socialisation, som nämnt i teorin ovan, faktorer som normer, regler och värderingar. Den anställda antar organisationens gemensamma socialisation istället för sin egna. Begreppet disciplin betyder att organisationen ger kritik ifall den anställda inte håller med i beslut och belönar vid samtycke. Det tredje är kontroll och det är när organisationen kontrollerar den anställdes beslut genom att korrigera eller neka förslagen som anställda ger (Flaa & et al, 1995: 67f). Begreppen socialisation, disciplin och kontroll beskrivs på ett förenklat sätt men skulle kunna vara mer svårbegripliga kopplat till en organisation.

3.3. Kompletterande teorierna Rollstress & Attraktivt arbete

Utöver de ovan nämnda teorierna, presenteras även rollstress och attraktivt arbete, trots att de inte har en lika stor vikt i rapporten, finns ändå intressanta kopplingar som kan förstås med hjälp av teorierna. Det är på så sätt två kompletterande teorier.

Rollstress handlar om att en anställd har olika förväntningar på sig som krockar med varandra och det skapas en rollkonflikt mellan de olika uppgifterna. Arbetsmiljön försämras och anledningen till att det från början uppstår en rollkonflikt kan vara för att ledarskapet och/eller organisationen har svårigheter med att skapa god kontroll (Eklöf, 2017: 58f).

Attraktivt arbete kan förklaras med hjälp av modellen ”The Attractive Work Content Model”. Modellen har utformats genom intervjuer i syfte att förstå vad som gör ett arbete attraktivt, både utanför och innanför organisationer. Slutsatsen är att det finns många faktorer som påverkar uppfattningen om vad ett attraktivt arbete är. Några av faktorerna är den sociala kontakten, att ha betydelsefulla relationer med ens kollegor både under och efter arbetstid och organisatoriska förutsättningar, som storlek på verksamheten och förmåner för de anställda (Hedlund & Åteg, 2011: 20f).

4. Metod

I det här avsnittet presenteras studiens metod med sex olika teman för att ge en så detaljerad och bred presentation av tillvägagångssätten som möjligt. Det presenteras i följande ordning: Undersökningsmetod, urval, insamling och bearbetning av empiri, studiens tillförlitlighet, kritisk reflektion av metod samt etiska aspekter.

4.1. Undersökningsmetod

Undersökningen grundas i en kvalitativ forskningsmetod. I en kvalitativ undersökning kan forskaren följa denna teoretiska urvalsprocess genom sex steg: Skapa generella frågeställningar, välja intervjupersoner, samla in data, tolka data, begreppsliggöra och teoretisera arbetet och till sist färdigställt rapporten med resultat och slutsats (Bryman, 2011: 345ff). I denna studie har dock det första steget varit val av organisation och därefter skapades en grund till frågeställningarna.

Valet av den kvalitativa metoden är för att på ett detaljerat sätt ta reda på informanternas upplevelse. Det är med en kvalitativ metod enklare att låta informanternas svar styra undersökningens riktning, gentemot en kvantitativ metod där forskaren mer styr i vilken riktning svaren ska gå mot (Bryman, 2011: 413). På grund av att syftet med undersökningen är att förstå hur organisationens kultur yttrar sig och upplevs, togs beslutet om att det enklast besvaras med ett kvalitativt tillvägagångssätt.

4.2. Urval

Det har gjorts ett målinriktat urval av intervjupersoner för att få en spridning av olika roller och funktioner inom organisationen. Chefer och medarbetare på olika nivåer valdes för att se om det uppstod skillnader i hur organisationskulturen upplevdes baserat på hierarkisk nivå. Alan Bryman (2011: 351) menar att ett målinriktat urval ska styras av att forskningsfrågorna ska kunna bli besvarade. Två av medarbetarinformanterna som intervjuats i denna studie har valts av medarbetarnas chefer på grund av att det var enklare att hålla kontakt med cheferna

gällande bokning av intervju och annan mailkontakt. Det var således ett mer tidseffektivt och smidigare tillvägagångssätt att få tag i intervjupersoner. Alan Bryman (2011: 433) beskriver att bekvämlighetsurval kan innefatta att organisationen väljer intervjupersoner åt forskaren. Det gjorda urvalet kan alltså beskrivas som ett målinriktat urval där två dessutom är bekvämlighetsurval. Alan Bryman nämner inte några konkreta konsekvenser av bekvämlighetsurval men det skulle kunna vara att organisationen väljer intervjupersoner som representerar organisationen med positiv bemärkelse. Martyn Denscombe (2009: 39) påpekar att bekvämlighetsurval är vanligt på grund av att forskare ofta har begränsade resurser och måste välja de mer tillgängliga och smidiga alternativen. Det måste däremot finnas ett annat motiverat grundval som är relevant för forskningsområdet och utöver det kan bekvämlighetsurvalet göras för att förenkla processen. I denna studie är det målinriktade urvalet grunden och utöver det har två intervjupersoner valts baserat på bekvämlighet.

Intervjupersonerna är fyra chefer och tre medarbetare. De arbetar alla på samma varuhus men under olika funktioner och med olika roller. Det var viktigt med anonymitet för organisationen och därför nämns inte varuhus, funktion eller roll utan endast begreppen chef och medarbetare. I rapporten kommer intervjupersonerna att benämnas som medarbetare/chef, informant, anställd och intervjuperson. IKEA benämns som IKEA, organisationen, verksamheten, företaget och varhuset.

Det är enklare att undersöka organisationskulturen genom att intervjua chefer (Alvesson, 2015: 72) Det är anledningen till att det är desto fler chefer än medarbetare som blivit intervjuade. Det ska egentligen vara högsta chefer i organisationen men på grund av att undersökningen är gjord på ett varuhus och inte på huvudkontoret, är det inte organisationens högsta chefer, utan varhusets. Beslutet om att intervjua medarbetare togs för att förstå hur ledningens kulturella strategier sprider sig genom de hierarkiska leden och påverkar medarbetarna. Alan Bryman (2011: 179ff) menar att en studie som inte representerar alla hierarkiska led inom en organisation kan anses vara bristfällig och inte fullt representativ.

Valet av organisation för studien baseras på två faktorer, delvis på grund av kontaktnät men också intresse för organisationen. Kontakten med informanterna skapades genom att först ta

personlig kontakt för att fråga om det fanns ett intresse i att ställa upp på en intervju för en studie som har i syfte att undersöka organisationskulturen. Alla personer som förfrågades tackade ja och därefter skickades en mer formell förfrågan via e-post för att bekräfta ett bokningsdatum. I mailet gavs även mer information om hur intervjun skulle gå till, så som längd på intervju, anonymitet, att samtalet skulle spelas in och det gavs också möjlighet att ställa frågor inför intervjun. Några dagar före intervjun skickades även intervjufrågorna för att informanten skulle kunna sätta sig in i ämnet före intervjun. Inspelning av intervjuer är enligt Alan Bryman (2011: 428) ett val som görs för att kunna fokusera på samtalet och inte distraheras av att behöva anteckna. På så sätt kan intervjuaren uppfatta helheten i vad och hur informanten säger någonting.

4.3. Insamling och bearbetning av empiri

Nedan presenteras tillvägagångssättet för att samla in empirin för studien och därefter hur empirin har bearbetats.

4.3.1. Insamling av empiri

I en semistrukturerad intervju ska intervjufrågorna mer ses som teman där forskaren tillåter att intervjun går i den riktning som intervjupersonen väljer. Intervjun ska fortfarande försöka hålla sig till intervjuguiden och det ska kännas relevant för forskningsområdet (Bryman, 2011: 415). Inför intervjuerna gjordes valet att det skulle finnas möjlighet att inte följa intervjuguiden fullt ut. Ifall samtalet gick mot en annan riktning än intervjufrågorna var det okej att ställa andra frågor eller följdfrågor.

Undersökningens datainsamling har gjorts av sju intervjuer. Det fanns möjlighet att genomföra tio intervjuer men det gjordes ett medvetet val att stanna om teoretisk mättnad uppstod. Teoretisk mättnad betyder att ifall de data som samlas in är tillräcklig, kan forskaren välja att inte göra fler intervjuer trots att det var tänkt så från början (Bryman, 2011: 394). I det här fallet uppstod det svårighet att boka in de sista intervjuerna och därför togs beslutet att det data som samlats in räckte för att kunna besvara frågeställningarna. Det uppstod således en mening om att teoretisk mättnad uppstått.

Att transkribera en inspelad intervju tar upp mycket tid och behöver tas i beaktning under planeringen av arbetet (Bryman, 2011: 429f). Den ursprungliga idén var därför att sprida ut intervjuerna genom att tidsmässigt spritt ta till sig mer data och analysera den. På så sätt skulle inte all transkribering behöva göras på samma gång. Intervjutillfällena blev inte så utspridda som önskat, men tillräckligt för att kunna transkribera emellan intervjuerna.

Utöver intervjuerna har insamlingen av data även inneburit tidigare forskning om organisationskultur och information från IKEA:s egen webbsida. Denna information används för att skapa förståelse i hur de själva kulturmässigt framställer organisationen.

Studien baseras också på litteratur om organisationskultur och främst på Edgar Scheins (1992; 2010) och Mats Alvessons (2002; 2015) uppfattningar då de båda forskat mycket inom ämnet. Det finns en del managementböcker inom organisationskultur men dessa har jag valt att bortse från då det ger en ytlig uppfattning av vad organisationskulturen innebär. Ofta är de böckerna till för att ge organisationer förklaringar på hur de ska bli mer effektiva med hjälp av kulturen, vilket är att se en sida av organisationen och bortse från andra påverkande delar.

4.3.2. Bearbetning av empiri

Bearbetningen av intervjumaterialet skedde löpande eftersom att intervjutillfällena skedde vid olika tillfällen. På så sätt kunde analysen utvecklas under en längre period. Alan Bryman (2011: 95) menar att både kvalitativa och kvantitativa studiers analys ska vara en pågående process och att analysen helst ska påbörjas direkt efter att data samlats in.

Efter att transkriberingen var klar genomfördes en tematisk analys av intervjuerna för att hitta de mest centrala teman som uppkommit i intervjuerna. Först bearbetades det insamlade data genom att läsa igenom intervjuerna flera gånger och försöka börja se teman som uppkom i flera av intervjuerna. När det hade gjorts markerades de stycken som kunde kopplas till teman och placerades in i de olika tematiseringarna. På så sätt blev det tydligt vad som var relevant och inte. Totalt skapades tre teman som presenteras i rapportens resultatavsnitt (Se 5.). Alan

Bryman (2011: 528f) beskriver hur en tematisk analys går till och att det handlar om att finna teman i materialet. Det kan vara repeterande teman, uttryck som används under flera tillfällen, metaforer, förändringar i teman, likheter eller skillnader, kopplingar i användandet av olika ord, reflektion över data som tycks saknas från intervjuerna och till sist samhällsvetenskapliga teorier och begrepp som kan kopplas till de teman som uppkommit. Det är viktigt att läsa igenom materialet flera gånger och vara medveten om att ens val av teman speglar forskarens medvetande.

Det finns alltid konsekvenser av att koda på grund av att forskaren inte kan få med helheten från intervjuerna och kan på så sätt missa viktiga sociala aspekter (Bryman, 2011: 526). Det här har funnits i åtanke under bearbetningen av materialet genom att med noggrannhet läsa och analysera materialet ett flertal gånger innan teman valdes. De valda temana har dessutom omarbetats tre gånger innan de blev slutgiltiga.

4.4. Studiens tillförlitlighet

För att en studie ska uppfattas som trovärdig är det viktigt att forskaren redovisar hur studien har utförts. Det ska gå att genomföra studien igen och få samma resultat och därför är det till studiens fördel att tillvägagångssättet är väl beskrivet (Yin, 2007: 59). Kvantitativa undersökningar är standardiserade på ett sätt som kvalitativa undersökningar inte kan bli på grund av människans inverkan. Människan kan inte stanna i samma process, utan är alltid i förändring vilket gör det omöjligt att återskapa en exakt likadan situation igen. Reliabilitet är således svårare att skapa i en kvalitativ intervju, men forskaren ska försöka vara lyhörd och uppmärksam på alla intryck under intervjun för att skapa större trovärdighet (Trost, 2010: 132). Reliabiliteten för denna studie har alltså inte samma förutsättningar som en kvantitativ undersökning, men för att stärka reliabiliteten har intervjuerna gjorts med medvetenhet om betydelsen av att fånga alla de intryck som uppkommer under intervjuerna.

En studies trovärdighet beror på hur stark validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet den har. Validiteten handlar om datainsamlingens relevans och tillvägagångssätt till forskningsområdet. Tillförlitligheten baseras på ifall resultatet skulle bli detsamma om

studien gjordes om och mätningens neutralitet. Generaliserbarhet innebär att studiens förmåga att kopplas till andra kontexter. Slutligen tar objektiviteten upp hur opartisk studien är (Denscombe, 2009: 378f). Denna studies data är insamlat genom intervjuer och kan därför inte få samma resultat vid en ny studie, trots samma tillvägagångssätt. Tillförlitligheten i kvalitativ studie är därför inte lika stark som i en kvantitativ undersökning där det enklare går att återskapa data. Det går inte heller att med säkerhet påstå att resultatet är generaliserbart utanför den undersökta organisationen. Undersökningens koppling till teorier och tidigare forskning kan däremot visa på en del gemensamma tendenser till andra kontexter. Studiens objektivitet beskrivs i början av följande tema (Se 4.5.).

4.5. Kritisk reflektion av metod

Om en undersökning ska göras inom en organisation är ett tillvägagångssätt att ta hjälp av vänner eller bekanta som kan hjälpa en få tillgång till verksamheten (Bryman, 2011: 383). Valet av organisation gjordes efter att jag tre månader tidigare kommit i kontakt med organisationen på grund av att jag hade min praktikperiod där. På så sätt skapades en kontakt med några som arbetar på IKEA och därför har några av intervjupersonerna träffat mig några gånger tidigare. Valet av intervjupersoner gjordes främst genom att hitta personer med olika roller från olika funktioner för att få en spridning i organisationen. Den personliga kopplingen till organisationen kan ha möjlig inverkan på studien, trots att intentionen varit att vara opartisk.

Inför en studie bör en tidsplan utformas, helst tillsammans med ens handledare för att veta att det går att besvara frågeställningarna inom tidsramen. Det blir på så sätt mer tydligt vad studiens begränsningar och möjligheter är (Bryman, 2011: 88). I början av studien gjordes en ungefärlig plan på hur veckorna skulle disponeras, men på grund av ombokningar av intervjuer och andra förseningar i tidsplanen så var den svår att följa. Det sattes även upp mål inför varje handledarmöte för att veta att arbetet inte fastnar eller tar för lång tid. På grund av begränsningar av tid har studien endast kunnat intervjua ett fåtal av de som arbetar inom verksamheten. Det är även viktigt att påpeka att studien har utförts på ett av flera hundra varuhus och det kan skilja sig mellan olika varuhus samt länder.

Intervjuerna gjordes i lugna miljöer men tre av dem utfördes i personalmatsalen under förmiddagen. Det gjordes i delar där det inte satt andra människor och intervjupersonen fick förklarat för sig att intervjun kan pausas om det skulle bli obekvämt att prata om någonting. En möjlig risk är därför att intervjupersonen har hållit inne information på grund av att intervjun inte gjordes i ett enskilt rum, men eftersom att ämnet inte anses vara av känslig karaktär togs beslutet av mig att intervjun kunde hållas i en lugn del av lokalen.

Intervjuerna med medarbetarna som genomfördes blev inte som planerade på grund av att det var svårt för deras chefer att släppa dem från arbetet. Det uppkom oförberedda händelser som gjorde att två av de intervjuade medarbetarna fick förfrågan om att ställa upp på intervjun strax innan intervjun skulle börja. De fick informerat om allting som egentligen skulle skickas ut i mail till informanterna och det gjordes tydligt att det var frivilligt. Det här har gett dessa två medarbetare andra förutsättningar än de andra eftersom att de inte fick se intervjufrågorna i förväg för att få en förförståelse av ämnet.

I början av studien utvecklades intervjufrågor som under intervjuerna uppfattades som tillräckliga för att besvara forskningsfrågorna. Under analysen upplevdes däremot en viss grund i materialet. För att kunna gå djupare in på organisationskulturen hade därför en utvecklad och mer djupgående intervjumall önskats.

På grund av att organisationskultur skiljer sig från organisation till organisation (se 1.2.) kan denna studie inte komma fram till generella slutsatser om organisationskultur. Det kan däremot visa tendenser på hur organisationskultur kan yttra sig och effekter av det.

4.6. Etiska aspekter

När en forskare genomför en studie är det viktigt att reflektera och ta ställning till det. I studier handlar de etiska aspekterna om frivillig medverkan i studien, konfidentialitet och anonymitet. Det finns även andra delar att ta i beaktning, så som att informera deltagarna om vad studien handlar om och att endast använda insamlade data till det ämnade syftet (Bryman, 2011: 132). Denna studie har tagit hänsyn till de etiska aspekter som forskning bör, i alla fall i

svensk mening. Inför intervjun fick intervjupersonen ett mail med intervjufrågor, förtydligande om att medverkan är frivillig och information om undersökningens syfte. Det här förtydligades även under intervjuerna.

Intervjupersonerna fick frågan om samtalet kunde spelas in och syftet med att spela in, vilket var att kunna fokusera på samtalet under intervjun och inte missa viktiga detaljer under analysen av intervjuens material. Inspelningen raderades efter bearbetning av intervjun. Anonymiteten är också någonting som intervjupersonerna blev informerade om, vilket innebär att deras namn, roll, avdelning och varuhus är anonymt.

5. Resultatredovisning & Analys

Resultat och analys kommer att presenteras tillsammans för att få en mer sammanhållen text och för att undvika upprepning. Det kommer att presenteras i följande teman:

Organisationskulturens tre lager, Organisationskulturens påverkan på individen och Bilden av organisationen inifrån och utifrån.

5.1. Organisationskulturens tre lager

Organisationskultur är som tidigare nämnt svårt att fullt begripa. För att redovisa det insamlade materialet kommer det därför förklaras det med hjälp av organisationskulturens tre lager: Grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter (Schein, 2010: 24). Nedan presenteras kulturen med hjälp av dessa tre lager.

5.1.1. Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden är som sagt det djupaste lagret i organisationskulturen. Av de tre lagren är det den mest svårdefinierade och är svårt att konkretisera då det ibland är omedvetna antaganden och beteenden hos de anställda (Schein, 2010: 29). Utifrån det insamlade intervjumaterialet går det att urskilja beteenden och identifikationer som framstår som organisationens grundläggande antaganden.

Ett grundläggande antagande som framkommit är en slags stolthet och samhörighet över att arbeta inom IKEA. Flera av de intervjuade identifierar sig med organisationen och beskriver en typ av mervärde av att arbeta där. Mycket benämns som ”vi” när informanterna berättar om företaget. En av informanterna förklarar känslan att få arbeta på IKEA som följande: ”Det är nästan en tacksamhet för att man får vara med i ett sådant här företag”. De har en vi-känsla och stolthet som blir tydlig och i intervjuerna framkommer det att man som anställd känner sig viktig och betydelsefull. Det beskrivs som en stark gemenskap och utåt sätt framställs verksamheten som inkluderande, enligt flera av informanterna. Mats Alvesson (2015: 52) diskuterar begreppet identitet i förhållande till organisationer och tar upp exempel om hur

anställda kan identifiera sig med företagsidentiteten. Han tar IKEA som exempel på en tydligt stark företagsidentitet där anställda kan se sig själva som IKEA-medarbetare och ha svårt att se sig själva utanför organisationen. Genom att anställda identifierar sig med en organisation skapar det större lojalitet och styrbarhet hos medarbetarna. Således framställer både denna studie och Mats Alvessons IKEAs samhörighet och gemensamma identifiering som stark.

Ytterligare ett av antagandena är förväntningarna på hur de anställda ska anta kulturen. Det framkommer hur olika arbetsroller har olika förväntningar på sig för hur de ska agera gentemot kulturen. Samtliga informanter beskriver förväntningarna att involvera kulturen i arbetet som större för ledarna men att medarbetarna också ska efterleva kulturella beteenden. Här nedan presenteras två citat, första av en chef och det andra av en medarbetare:

Ju högre ansvar du har, desto större förväntan ligger det på att du ska efterleva kulturen vilket är helt sunt. Det är svårt att leda, det är svårt att leda en funktion eller människor om man inte supportar. Eftersom att det ligger en förväntan även hos medarbetare. Eh, sedan har man ju alla ögon på sig desto högre du klättrar så man behöver ju tänka sig för.

Man tycker inte exakt samma som alla, men om det inte är tillräcklig matchning så kommer du inte heller att trivas liksom, för då börjar det skava för mycket.

Båda informanterna beskriver hur det kulturella beteendet är viktigt och chefen nämner uttrycket ”ögon på sig”. Det framställs som en förväntan hos de anställda att låta kulturen prägla ens dagliga arbete, men inte genom att lära sig de synbara värdeorden och regler, utan flera av de intervjuade beskriver det mer som att ha sunt förnuft.

Att beteendet inom organisationen beskrivs som sunt förnuft kan ifrågasättas. Det har i flera av intervjuerna framkommit hur kandidater blir nekade anställning på grund av att rekryteringarna är värdebaserade och ställer krav på hur en anställd ska vara. Mats Alvesson (2015: 75) menar att organisationer med en starkt närvarande kultur ofta är homogena, det vill säga likartade och har märkbart gemensamma antaganden. I denna studie kan det alltså vara så att gruppen är så pass homogen att beteenden och antaganden anses vara ”ett sunt förnuft”. Samtidigt som flera av informanterna uttrycker sig behöva mer mångfald och nytänkande

kollegor, beskrivs också situationer där anställda inte betar sig enligt organisationens förväntningar som svårpassade. I den tidigare forskningen presenteras en studie som kommit fram till att anställdas prestation och arbetstillfredsställelse påverkas av integrationen mellan organisationens klimat och individens personlighet (Downey, Hellriegel & Slocum, 1975: 150ff). Den slutsatsen kan hjälpa till att förstå resultatet genom att visa hur integrationen med organisationskulturen kan skapa svårpassade situationer. Således behöver det inte vara individens felaktiga inställning till arbetet som skapar försämrad prestation och missnöje. Det kan istället handla om integrationen med organisationskulturen som det skapa svårpassade situationer. Sten Phillips (2004: 73ff) förklaring av hur anställdas gemensamma värderingar kan skapa bättre samarbete och prestation kan den också stärka förklaringen av varför anställda med andra värderingar kan skapa svårhanterade situationer.

5.1.2 Normer och värderingar

Det andra lagret av organisationskulturen är normer och värderingar. Det påverkas av de grundläggande värderingarna och som nämnt i teoriavsnittet handlar det om gemensamma ideologier, visioner och målsättningar (Schein, 2010: 24). Utifrån intervjuerna framkommer det tydligt att organisationens anställda har starka gemensamma visioner och målsättningar. Det beskrivs som en platt organisation och flera informanter uttrycker belåtenhet över att arbeta tillsammans oavsett arbetsroll. Ett av värdeorden är tillsammans och det kan röra sig om när olika funktioner behöver hjälp och arbetsroller skrider över gränser för att stärka upp där det behövs. Det gäller alla, oavsett om det är en medarbetare eller chef. En medarbetare menar att deras kultur visar sig som allra bäst när de arbetar tillsammans utan att känna av hierarkiska nivåer. Effekterna blir tydligt gemensamma mål och en stark teamkänsla, vilket de anställda förhåller sig positiva till. Ett exempel på när de arbetar tillsammans beskriver en av cheferna på ett tydligt med: ”Typ när vi har julbord så var det kaos i restaurangen, då fick jag hoppa in i disken. Då var det alla i restaurangen liksom. Aldrig stått och diskat innan liksom”. Citatet visar en situation där en ur ledningen fått stötta upp där det behövts, oberoende av chefs roll i företaget. Den svaga hierarkin är viktig för de anställda.

En av organisationskulturens flera funktioner är att skapa gemensam förståelse om vad som

behöver göras för att uppnå organisationens affärsidéer. Det kan även handla om att en anställd ska veta vad förväntningarna är och vad som krävs för att göra en bra arbetsinsats (Flaa & et al, 1995: 78f). IKEA:s mål, visioner och förväntningar uppfattas som tydligt uttalade. Som den tidigare forskningen visar kan en organisations klimat i integration med individens personlighet öka prestation (Downey, Hellriegel & Slocum, 1975: 150ff). I denna studie kan det handla om att individen anammar organisationens krav och förväntningar, med förståelse för dess visioner och mål. En välintegrerad kultur och individ kan således skapa god prestation hos den anställde.

Synen på hur organisationskultur ska ge tydliga effekter och betydelse för verksamheter är dock problematisk enligt Mats Alvesson (2015: 69ff). Begreppet är komplext och att placera in dess delar i positiva och negativa kategorier är att se ytligt på kulturen, då det ofta finns flera olika aspekter av kulturen menar han. Två av de intervjuade cheferna påpekar att de inte alltid märker hur kulturen ger effekter på verksamhetens mål och därför vill fokusera mindre på kulturen. Baserat på Mats Alvesson påstående om att det inte går att placera in kulturens delar i positiva och negativa fack blir därför diskutabelt för den studerade verksamheten. Organisationen är djupt påverkad av dess kultur som är alldeles för komplex för att placera in i bra och dåligt och välja bort delar som inte anses hjälpa verksamhetens mål och visioner.

Den tidigare forskningen syftar således till att arbetsprestation kan kopplas till organisationskulturens integration med individen (Downey, Hellriegel & Slocum, 1975: 150ff), medan Mats Alvesson påstår att det är svårt att tydligt se effekter av kulturen. I relation till denna studie går det däremot att urskilja effekter i form av större engagemang hos de anställda inom IKEA med hjälp av deras värderingar och normer.

Ytterligare en norm som framkom i majoriteten av intervjuerna är vikten av att vara en förebild och att de själva ser upp till andra chefer och kollegor. Förebilderna anses vara en stor del av kulturen och formar en förväntan på hur en anställd ska vara. Nyanställda kan lära sig genom att följa kollegor och de har dessutom en fadder i början vilket upplevs hjälpa för att komma in i arbetet och skapa ett kontaktnät. I avsnittet tidigare forskning presenteras slutsatser från en studie som menar att handledare/förebilder i början av en anställning

påverkar socialisationsprocessen för den nyanställda. Socialisationsprocessen beror alltså delvis på hur förebilden hjälper den nyanställda socialisera sig och inkluderas i verksamheten (Major, Kozlowski, Chao & Gardner: 1995). Kopplat till denna studie kan vikten av förebilder enklare förstås och grunda sig med hjälp av den tidigare forskningens slutsatser. Flaa och et al (1995: 66) beskriver dessutom hur en del företag låter de nyanställda skapa kunskap genom att delta i det dagliga arbetet. Det sker på så sätt en informell socialisation, genom att lära sig under arbetets gång istället för en kort upplärning av färdigheter.

5.1.3 Artefakter

Artefakterna går att utmärka som yttre strukturer. Det här lagret är det yttre i organisationsmodellen och är lättast att visa (Schein, 2010: 24). IKEA:s historia är en tydlig artefakt – det är grunden av organisationskulturen och finns nedskrivet, filmatiserat och historier berättas bland de anställda. Att berätta om historien och grundaren Ingvar Kamprad anses vara viktigt under nyanställdas introduktion för att de direkt ska få förståelse för företagets bakgrund och hur det påverkar organisationen än idag.

Gemenskapen och den svaga hierarkin är en värdering som även kommer till uttryck genom tydliga visuella artefakter som klädseln. Gemenskapen uppfattas som en befintlig del av kulturen och alla ska känna sig likvärdiga. Alla på varuhuset bär uniform, det gäller alla roller inom samtliga funktioner. Informanterna beskriver det endast som positivt bemärkt. Uniformen har fördelar så som säkerhet, synlighet för kunderna i varuhuset men framförallt att det skapar en gemenskap hos de anställda. En av informanterna beskriver känslan för uniformen som följande: ”Alltså så, det är såhär vi är klädda, vi är lika, man vet vad som förväntas ha på sig och så vidare och behöver inte bli en viktig del eller känsla av olikheter... Supertydligt, supersmidigt, superbra”. Hierarkin upplevs som svagt närvarande i verksamheten och kläderna hjälper till med det då även den högsta chefen på varuhuset bär samma klädsel som de andra. Som tidigare nämnt kan nyanställda uppleva exkludering och att alla hierarkiska led har likadana uniformer skulle kunna skapa gemenskap. Det går inte att urskilja vem som har arbetat längre eller vem som är chef vilket blir en yttlig form av inkludering men som kan öka känslan av samhörighet.

Ytterligare en artefakt är värdeorden. Det är värderingar som utformats utifrån den kulturella grunden. De beskrivs som nödvändiga vägledare mot verksamhetens gemensamt uppsatta mål av samtliga informanter. Som nämnt i modellen ”Kulturens tre lager”, i andra lagret om normer och värderingar, finns det tydliga förväntningar på de anställda. Värdeorden är en del av en uppbyggd struktur som skapar synliga kriterier för dem att förhålla sig till. Flera av informanterna tar upp att om kulturen inte finns med i besluten som tas inom organisationen, blir det svårt att skapa hållbara beslut. En av informanterna menar dessutom att det ibland inte är sakfrågor som är problemet utan kulturella beteenden och rutiner som behöver förändras. Det intervjupersonen beskriver är hur de djupare lagren av organisationskulturen ligger till grund för kulturella mönster. Som Edgar Schein (2010: 25) beskriver kan man inte endast studera artefakterna för att förstå en organisations kultur, på grund av att det är för ytligt. Artefakterna måste förstås i kombination med de djupare lagren.

5.2 Organisationskulturens påverkan på individen

Organisationskultur påverkar verksamheten, gruppen men också individen. I det här avsnittet kommer den upplevda påverkan på individen presenteras. Som beskrivet i de tre lagren av organisationskultur finns det förväntningar på hur en anställd ska vara för att passa in i organisationen. Det framkommer att kandidater som inte uppfyllt de värdebaserade kriterierna haft svårigheter att passa in, varken individen eller cheferna har blivit nöjda. Det har i vissa fall resulterat i att personen avslutat sin anställning inom organisationen. En av cheferna beskriver sig inte ha gillat kulturen till en början och att det på så sätt var svårt att arbeta inom organisationen på grund av att det genomsyrar allting. Medarbetarna ska ha bett om att få in mer av värderingarna i ledarskapet. Chefen upplever sig då varit tvungen att förändra sitt synsätt till kulturen för att vara en bra ledare och att det nu är mer självklart att dagligen arbeta med värderingarna. Att efterleva kulturen beskriver chefen som nödvändigt och en annan informant betonar också att man som anställd måste vara lojal och supportera organisationen, oavsett om man inte håller med om allt.

Organisationskultur kan vara ett hjälpmedel för att styra en organisation. Genom att ledare får anställda att ha samma åsikter, normer, regler, beteende och arbetssätt kan de kontrolleras.

Ifall alla har samma kulturella värderingar är det mer troligt att de anställda lyder och blir engagerade i företaget. Engagemanget kan skapas via exempelvis utbildningar, förmåner, karriärmöjligheter och delaktighet i beslut (Börnfelt, 2009: 127f). Ur de flesta intervjuerna framkommer det att anställda måste efterleva, tycka om och supportera kulturen för att passa. Det indikerar på kulturell styrning och det blir som P-O Börnfelt menar lättare att styra om medarbetarna har gemensamma kulturella antaganden. Att inte tycka om kulturen skulle på så sätt kunna uppfattas som ett motstånd och som en informant beskriver, ses som ”skavande”.

Kulturell styrning kan kopplas till modellen ”Organisationens påverkan” som presenteras i teoriavsnittet. Genom att applicera modellen på organisationen tydliggör det hur organisationens påverkan på individen kan styra besluten. Modellen handlar specifikt om hur en organisations socialisation, disciplinering och kontroll styr individens egna sociala biografi, attityd och beslut till att bli organisationens beslut (Laegreid, Olsen, 1978: 32). Socialisationsprocessen kan finnas redan i början av anställningen, i form av introduktionen som ger information om IKEA:s historia och kultur. Att ha en fadder ger även nyanställda kunskap om hur saker och ting fungerar inom organisationen. Som tidigare nämnt i resultatet fick en av cheferna bortse sin egna sociala biografi för att platsa i organisationens socialisation.

Disciplinering handlar om att skapa lydnad genom belöning och bestraffning (Flaa & et al, 1995: 68). Organisationens sätt att disciplinera de anställda har inte varit framträdande i intervjumaterialet. Alla de anställda verkar nöjda, vilket också kan vara ett tecken på att det är en homogen grupp som disciplinerats till att vara nöjda. Genom att rekrytera värdebaserat är det enklare för företaget att kontrollera att de anställda kan socialiseras, disciplineras och kontrolleras. Det rekryteras till att vara en homogen grupp och blir således enklare tillfreds med organisationens form. Ett tecken på disciplinering är ännu en gång exemplet med chefen som fått anpassa sin individualitet till organisationens för att anses vara en bra ledare. Att förändra sin attityd genom belöningen att bli en bättre chef skulle kunna ses som en mjuk form av disciplinering. Modellen ”organisationers påverkan” beskriver hur ledningen disciplinerar medarbetare men i det här fallet är det medarbetarna som belönar chefen genom att ge bra feedback i prestations- och utvärderingssamtal (Laegreid, Olsen, 1978: 32). Det

skulle även kunna bero på att organisationen faktiskt lyckats ändra individernas egna åsikter till organisationens gemensamma genom socialisation, disciplinering och kontroll.

Kontroll kan handla om att ta emot individers tankar som stämmer överens med organisationens syn och avfärda det som inte stämmer (Flaa & et al, 1995: 68). Genom att organisationen kontrollerar individen blir individens beslut istället organisationens beslut enligt modellen ”Organisationens påverkan”. Möjligheterna att växa inom organisationen anses enligt samtliga informanter som goda men att det däremot kräver att man som anställd visar stor vilja och gör en bra arbetsinsats. En av cheferna menar att man får mycket genom att investera i arbetet. Det vill säga om resultaten når upp till kraven. Skulle en anställd vilja utvecklas finns det bland annat olika utbildningar att genomföra, så som ledarutbildningar. Det läggs mycket tid på att sätta upp mål och utvecklingsmöjligheter för de anställda och är någonting som uppskattas hos flera av informanterna. Utvecklingsmöjligheter kopplas ihop med kontroll av anledningen att en av informanterna beskriver hur chefer använder sig av organisationens värdegrunder för att sätta upp mål och förväntningar på den anställda. Det vill säga att den anställda ska arbeta utefter organisationens kriterier för att utvecklas. Flaa och et al (1995: 56) menar att individens beslut, socialisation och attityd alltid påverkas av organisationen för att möjliggöra organisatoriska beslut. Det som framkommit i intervjuerna stödjer påståendet och de organisatoriska besluten kan ses som en del av organisationens kulturstyrning.

Som tidigare beskrivet i teoriavsnittet handlar rollstress om att olika förväntningar krockar med varandra i ens arbetsroll (Eklöf, 2017: 58f). Två av informanterna tycker sig ha svårt att hinna med sina huvudsakliga arbetsuppgifter när de samtidigt måste hjälpa andra delar av organisationen vid behov. Båda informanterna har strategiska roller inom organisationen. En av dem förklarar att de ibland måste arbeta övertid för att hinna med sitt eget arbete, medan en anställd som inte har samma strategiska tjänst kan ge över sitt arbete till nästa kollega som byter av arbetspasset. Det finns en förväntan att både hinna med ens egna arbetsuppgifter men också hjälpa andra så fort de behöver hjälp. En av informanterna beskriver det som följande: ”...för och ena sidan ser vi också behovet av att vi behöver hjälpas åt och det är klart att vi ska göra det men när har gränsen, vilka är det då som blir påverkade?”. Informanten talar om

att det till viss del är bra att hjälpa varandra men att gränsen för när det blir för mycket är otydlig. Det finns både positiva och negativa konsekvenser av att alla ska hjälpa till vid behov. Som intervjupersonerna nämner skapas en stark gemenskap, viljekraft och möjlighet att uppnå mål. Det påverkar verksamheten och gruppen på ett positivt sätt, men individer hindras från att hinna med sina egna arbetsuppgifter och hamnar i en rollstress av att inte riktigt veta vad som förväntas av en.

5.3 Bilden av organisationen inifrån och utifrån

I det här avsnittet presenteras krav och förväntningar som ställs på organisationen. Kategorierna rekrytering och nyanställningar i relation till krav och förväntningar kommer även att presenteras i avsnittet. Både rekryteringen och nyanställningarna kan även ses i relation till organisationskulturens grundläggande antaganden samt normer och värderingar, men presenteras här med anledning att det främst framställts som krav och förväntningar. Dispositionen ser ut som följande: Förväntningar, värdebaserad rekrytering och slutligen Att vara nyanställd på IKEA.

5.3.1 Förväntningar

Baserat på intervjumaterialet framkommer organisationens krav på de anställda och även de anställdas förväntningar på organisationen. Det finns föreställningar om hur det är att arbeta inom IKEA. En av cheferna anser att omvärlden kan ge organisationen en glorifierad bild. Det är ett bra företag, men att det också handlar om hårda krav på att leverera och bedriva verksamheten. Organisationens normer och värderingar kan framträda som tydligast för den som inte är tillräckligt insatt i systemet ännu och det här har tydligt framträtt i intervjuerna genom att det finns ett ”missnöje” med nyanställda som kommer in med för höga förväntningar. Flera av intervjupersonerna tycker att nyanställda kan ha felaktiga uppfattningar om vad det innebär att arbeta inom organisationen på grund av omvärldens föreställningar. De spekulerar om det kan bero på faktorer som marknadsföring och uppmärksammade utvecklingsmöjligheter från omvärlden. Organisationen utmärker sig som en av Sveriges mest attraktiva arbetsplatser och har dessutom vunnit priser för det. Deras marknadsföring framställer de mest attraktiva rollerna inom organisationen vilket kan ge

arbetssökarna en felaktig uppfattning om att arbeta där, enligt en av intervjupersonerna. En av cheferna tycker att tydlighet i vad tjänsten innebär till de nyanställda är viktig. Chefen har upplevt att kandidater kan tacka ja till en tjänst de inte vill ha, för att de hört om goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen. Möjligheterna är goda men det är inte såpass enkelt att byta roller och funktioner som vissa tror när de tackar ja till anställning. Det leder till missnöje vilket i sin tur leder till hög omsättning av personal inom vissa funktioner på varuhuset. Det här är ett exempel på hur organisationen möter förväntningar från omvärlden som de inte kan tillfredsställa.

I den tidigare forskningen presenteras studier som menar att nyanställdas förväntningar som inte går att uppfylla kan skapa problem för socialiseringsprocessen och det leder till missnöje (Major, Kozlowski, Chao, Gardner, 1995; Yang, 2008). Förebilder kan däremot hjälpa till att motverka missnöje inom organisationen. Som tidigare nämnt i resultatet har nyanställda inom IKEA en fadder i början av anställningen och om nyanställda då skulle uppleva att förväntningarna inte blir uppfyllda, kan faddern göra att ”verklighetschocken” blir mildare. Eftersom att informanterna upplever att det finns ett missnöje hos vissa nyanställda skulle vetskapen om hur mycket faddern gör för nyanställdas socialisering kunna förenkla socialiseringen.

Att utvecklingsmöjligheterna är goda nämner flera informanter och på IKEA:s hemsida under en flik kallad ”Jobba hos oss” finns information om hur det är att arbeta inom organisationen. Utveckling uppmärksammas och det uppmuntras när anställda vill testa nya roller, funktioner, varuhus och länder. Den personliga utvecklingen beskrivs som viktig och det ger anställda större förståelse om organisationens helhet (IKEA, u.å.). Denna information skulle kunna vara en del av anledningen till att kandidater ser utveckling och rörelse inom organisationen som enkel men en av cheferna menar att det kan ta tid och kräver hårt arbete att utvecklas. Det är som i tidigare nämnt viktigt att individen först anammar organisationens kulturella mönster och visar sig värdig att bli inkluderad. En av de intervjuade cheferna uttrycker sig som följande:

Jag kan nog tycka att man kanske har en liten sådär glorifierad bild på utsidan.

Vi är i grund och botten som ska leverera en bra vardag för de många

människorna men vi ska också leverera. Vi har ett högt tryck på att leverera bottom line, så det är ju inte, vi är ju ändå en affärsverksamhet, vi är ju inte, vad ska jag säga, en social inrättning. Så att ibland kan jag nog tycka att... Och det ser man ju i såhär bästa arbetsgivare, folk har ju ett otroligt förtroende för IKEA och har nog väldigt höga tankar om hur det är att jobba sedan. Sedan är det ju faktiskt så att de flesta som jobbar här, jobbar väldigt hårt och lägger mycket energi, tid och kraft på sitt jobb. Det måste man ju också se, att man får mycket men man investerar också rätt mycket. Det kanske man utifrån sett ser den delen att man får mycket, men kanske inte ser lika mycket att man också levererar mycket.

Citatet visar hur nyanställda kan uppfattas ha en felaktig bild, enligt en av informanterna. Som flera har nämnt kan det vara marknadsföringen och omvärldens uppfattning som idealiserar IKEA. Larry Yarbrough, Neil A. Morgon och Douglas W. Vorhies (2010) studie visar på hur marknadsföring som haft organisationskulturens beteenden och uppfattningar i beaktning blir mer hållbara. I det här fallet skulle det kunna skapa mer rättvisa förväntningar för kandidater och organisationen skulle kunna få ett mer träffsäkert urval av kandidater som har rimliga förväntningar på vad tjänsten innebär.

5.3.2 Värdebaserad rekrytering

Organisationens rekrytering är värdebaserad vilket innebär att de främst rekryter utifrån värderingarna och därefter kommer kriterier som kompetens och tidigare erfarenhet. Rekryteringen kan också ses som en värdering, uppbyggd av organisationskulturens djupare lager, grundläggande antaganden. De beskriver rekrytering av mångfald som utmanande på grund av att för stora olikheter inte passar in, vilket kan vara en konsekvens av de grundläggande antagandena som handlar om att passa in i organisationens beteende. Det blir motsägande för å ena sidan vill de ha in mer mångfald av människor men å andra sidan vill de att människorna ska ha samma grundliga värderingar och normer. Informanterna upplever beslut som inte är grundade i de kulturella beteendena som problematiska och det kan då också antas innefatta deras rekrytering.

Rekrytering kan påverkas av organisationskulturen genom att ledarna skapar kriterium baserat på organisationskulturen som kandidaten måste uppfylla. Det kallas för kulturmanipulation och utförligare förklarar betyder det att en ledare medvetet skapar krav som gör att kandidaten passar in i kulturen (Flaa & et al, 1995: 84). Baserat på vad som framkommit i intervjuerna är begreppet relevant för studien då det verkar finnas en konstant pågående kulturmanipulation inom organisationen som informanterna är medvetna om. Edgar Schein (2010: 24) menar att det är svårt att få dessa lager att upphöra trots att det finns en medvetenhet om vad det är. I denna studie kan således den värdebaserade rekryteringen vara svår att bortse från trots att de anställda är medvetna om det, på grund av att kulturella mönster är svårföränderliga.

5.3.3 Att vara nyanställd på IKEA

Som nyanställd kan det vara svårt att veta vem man är i en grupp. Det tar tid innan en nyanställd kan hitta sin roll i verksamheten och det är nödvändigt att känna av den kulturella dynamiken så som roller, normer och makt (Flaa & et al, 1995: 79f). I den undersökta verksamheten har många anställda arbetat i flertal år och är på så sätt väletablerade i kulturen och har bestämda roller. Således beskrivs svårigheter att känna sig inkluderad som ny på grund av att grupperingarna beskrivs som starka.

Det uppenbaras en typ av exkludering hos nyanställda. Trots att organisationen beskrivs som ett öppet system med svag hierarki framställs starka grupperingar hos de som arbetat längre inom verksamheten. En av informanterna beskriver föreställningen om inkludering som stark utifrån, men att den ”innanför väggarna” inte är så omhändertagande. Nyanställda kan behöva testas på sin kompetens för att få bli inkluderad i gruppen. Informanten motsäger citatet ”bara för att man anställs på värderingarna så finns den” och menar att värderingarna inte alltid blir synliga förrän nyanställda är värdiga att bli inkluderade.

Begreppet subkultur handlar om hur en stor organisations kultur kan ha flera mindre kulturer inom sig som delvis kan bero på organisationens storlek (Flaa & et al, 1995: 81f). I denna studie är det undersökta varuhuset ett av många och den exkluderande känslan som en av

informerarna upplever kan existera i subkulturerna men i kulturen som helhet kan systemet fortfarande vara öppet och inkluderande. Att säga att hela organisationen inte är inkluderande är således omöjligt, men det går däremot att anta att vissa subkulturer inom IKEA kan ha mer stängda system.

Huruvida ett arbete anses vara attraktivt både inifrån och utifrån beror på förmåner, sociala relationer till kollegorna och storlek på verksamheten (Hedlund & Åteg, 2011: 20f). Att arbetssökande då hör om IKEA som uppfyller dessa kriterier och vinner priser för mest attraktiva arbetsplats kan ge stora förhoppningar. Som det framkommit ur intervjumaterialet tar det däremot tid innan en anställd känner sig inkluderad i gruppen och det här skulle kunna vara en förklaring på varför de anställda inte känner av bland annat utvecklingsmöjligheter eller den sociala relationen till kollegorna som Ann Hedlund och Mattias Åteg beskriver som viktig för att vara en attraktiv arbetsplats. Det tyder därför på att organisationens attraktivitet förändras efter att ha börjat arbeta inom organisationen och att det inte räcker att bara vara attraktiv utåt sätt. Organisationen måste lyckas med att leva upp till de förväntningar som finns för att medarbetarna ska vilja stanna. IKEA lyckas alltså med att skapa attraktivitet utåt sätt, men måste arbeta med att fortsätta vara attraktiva inifrån.

6. Slutsatser

Det här avsnittet presenterar slutsatser och besvarar frågeställningarna baserat på resultatredovisning och analys (Se 5.). Avsnittet är separerat från diskussionen för att ge en tydlig sammanfattande avslutning om vad som framkommit i rapporten.

I resultatredovisning och analys presenterades yttrandet av företagets organisationskultur med hjälp av modellen "Kulturens tre lager" och det blir således enklare att besvara första forskningsfrågan (Hur yttrar sig företagets organisationskultur?). Slutsatsen är att organisationen är styrd med hjälp av kulturen. Det är en homogen grupp som beskriver sig vilja ha mångfald, men som samtidigt framställer betydelsen av att följa kulturella förväntningar som stor, just för att organisationen ska fungera. Det framkommer att organisationen har svag hierarki som upplevs som positivt och motiverande när alla arbetar tillsammans mot de gemensamma målen och visionerna.

Den andra frågeställningen (Vilken påverkan har organisationskulturen på individen?) kan besvaras med slutsatserna om att individen blir påverkad av organisationens vilja genom kontroll, disciplin och socialisering. Det blir tydligt att organisationen klarar att påverka individen till att skapa gemensamma organisatoriska beslut. De som däremot inte håller med om organisatoriska ambitioner passar enligt informanterna inte in i organisationen. Det går att antyda positiv påverkan av organisationskulturen på verksamhetsnivå och gruppnivå, men på individnivå kan det finnas förvirring kring förväntningar. Förvirringen kan visa sig som upplevd rollstress och exkludering. Det har även framkommit att utvecklingsmöjligheter skapar en individualism i en annars kollektiv organisation. Som sagt, en av värdegrunderna är att arbeta tillsammans, men på grund av att det finns möjlighet att utvecklas skapas en viss individualism inom verksamheten.

Slutligen ska den tredje frågeställningen besvaras (Hur påverkas nyanställningar av organisationskulturen?). Det finns förställningar om hur det är att arbeta på IKEA och som nyanställd är förväntningarna på organisationen höga. Baserat på intervjumaterial och tidigare forskning blir slutsatsen att socialisationsprocessen har stor påverkan på att få den nyanställda

att förstå och acceptera organisationen. IKEA har goda verktyg för att skapa en bra socialisationsprocess för nyanställda men det uppfattas mer som att det handlar om de anställdas motvilja att inkludera personer som är olika på grund av att det blir svårare att styra. Ytterligare en slutsats är att omvärldens uppfattning av IKEA delvis kommer från hur de själva marknadsför sig själva. De framställs som en attraktiv arbetsplats med stora utvecklingsmöjligheter och förmåner, vilket det är, men att de anställda arbetar hårt utifrån organisationens krav och förväntningar verkar inte framställas tillräckligt.

7. Diskussion

I det här avsnittet kommer diskussioner kring generaliserbarhet av studien, begränsningar och slutligen studiens bidrag till arbetsvetenskapen.

De antaganden som görs för den specifika organisationen kan, med beaktning till att alla organisationer är olika, inte generaliseras till andra kontexter. Som nämnts skapar kulturstyrning ett engagemang hos de anställda och i denna studie har de lyckats ge de anställda en förståelse för vad som ska göras och varför. Att kulturstyrning skapar engagemang kan överföras till andra kulturstyrda organisationer också. Att nyanställdas socialiseringsprocess är viktig för arbetstillfredsställelsen och prestationen uppkom i den tidigare forskningen. Denna studie bekräftar överförbarheten i deras forskning då det även går att applicera på denna organisation. Slutligen kan denna studie visa på hur marknadsföring kan ge kulturella förväntningar som är svåra för organisationer att uppfylla.

Denna studie ger endast en inblick i organisationens kultur. Det är ett varuhus med många anställda inom ett stort globalt företag och endast sju av dessa anställda har gett sin upplevelse av kulturen. Trots fåtalet informanter har däremot gemensamma teman och upplevelser kunnat påvisas. Studien kan därav bidra med slutsatser gällande det studerade varuhuset, men det går inte att anta att dessa gäller organisationen som helhet, då varuhuset mer ses som en subkultur med egna kulturella mönster.

På grund av att studien haft begränsade resurser, främst i form av tid skulle vidare forskning kunna gå bredare och djupare in i ämnet. Utifrån den här studien finns det större behov att undersöka fler varuhus och roller som skulle klargöra ifall de olika varuhusen har gemensamma kulturella antaganden, värderingar, normer och artefakter. Det skulle även vara intressant att få ett större perspektiv på marknadsföring och förväntningar hos de som söker jobb på IKEA. Inom organisationskulturforskning skulle det generellt vara intressant att undersöka mer om organisationskulturens effekter på individen.

Slutligen, denna studie bidrar till det arbetsvetenskapliga ämnesområdet genom att konkretisera och skapa större förståelse kring för vad organisationskultur innebär och vad effekterna kan bli. Eftersom att Arbetsvetenskapsforskningen kan handla om att undersöka organisationer är det till forskarens fördel att vara medveten om organisationskulturens eventuella påverkan.

Litteratur- och källförteckning

Litteraturkällor:

Alvesson, M., 2015. *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L., 2005. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151–172.

Bryman, A. & Nilsson, B., 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Börnfelt, P.-O. & Studieförbundet Näringsliv och samhälle, 2009. *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: SNS förlag.

Denscombe, M., 2009. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eklöf, M., 2017. *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Flaa, P. et al., 1998. *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. et al., 2011. *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Olsen, JP., 1978. *Politisk organisering*. Bergen: Universitetsforlaget.

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

Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H., 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Trost, J., 2010. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K. & Nilsson, B., 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Åteg, M., Hedlund, A. & Linnéuniversitetet. Institutionen för samhällsvetenskaper, 2011. *Researching attractive work: analyzing a model of attractive work using theories on applicant attraction, retention and commitment*. Växjö: Institutionen för samhällsvetenskaper, Linnéuniversitetet.

Digitala källor

Gagliardi, P. & Alvesson, M., 2003. *Understanding Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), p.133. Hämtad: 2019.05.16

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gu/reader.action?docID=254769>

Hellriegel, D. & Slocum, J., 1975. *Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance*. *Academy of Management Journal* (pre-1986), 18(1), p.149. Hämtad: 2019.05.17

https://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/255634?origin=crossref&sid=primo&seq=1#metadata_info_tab_contents

IKEA., U.å. *Olika sätt att växa*. Hämtad: 2019.05.08

<https://m2.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/work-with-us/olika-saett-att-vaexa-pubb2c269a1>

IKEA., 2017. *This is IKEA*. Hämtad: 2019.05.08

https://m2.ikea.com/se/sv/files/pdf/98/6c/986cab29/this_is_ikea_oct_2017.pdf

Major, D.A. et al., 1995. *A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors*. Journal of Applied Psychology, 80(3), pp.418–431. Hämtad: 2019-05-16

<https://searchproquestcom.ezproxy.ub.gu.se/docview/614337413/fulltextPDF/9AB74088AFFE4A05PQ/1?accountid=11162>

Marshall, John & Adamic, Matthew, 2010. *The story is the message: shaping corporate culture*. (Report). Journal of Business Strategy, 31(2), pp.18–23. Hämtad: 2019.05.16

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02756661011025035>

Yang, J.-T., 2008. *Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry*. The Service Industries Journal, 28(4), pp.429–443. Hämtad: 2019-05-23

<https://doi.org/10.1080/02642060801917430>

Yarbrough, L., Morgan, N.A. & Vorhies, D.W., 2011. *The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance*. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 39(4), pp.555–573. Hämtad: 2019.05.17

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1007/s11747-010-0238-x>

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Intervjufrågor

Syftet med denna intervju är att ta reda på din upplevelse av organisationskulturen inom IKEA. Intervjun kommer att spelas in i syfte att jag ska kunna fokusera på samtalet under intervjun. Namn, funktion och varuhus är anonymt.

Inledningsfrågor

- 1) Hur har din dag sett ut?
- 2) Vad är din roll inom organisationen?
- 3) Vad var det som fick dig att söka jobb på IKEA?
- 4) Hur länge har du arbetat inom IKEA?
 - Vad är dina känslor kring dessa år?
 - Hur har utvecklingsmöjligheterna sett ut?

Organisationskulturen:

- 5) Vilken uppfattning tror du att omvärlden har av IKEA:s kultur?
 - Tycker du att den uppfattningen stämmer överens med hur det är?
- 6) På vilket sätt märker du av er kultur? Finns det situationer då den blir tydligare?
 - Upplever du någonting negativt med kulturen?
 - Upplever du någonting positivt med kulturen?
- 7) Vad tycker du om ”kraftsamling”?
 - Vad tror du att det ger för effekter/konsekvenser?

- 8) Hur lärde du dig om de normer, värderingar och regler som finns inom organisationen?
- 9) Vad tycker du om att ha uniform/arbetskläder på dig?
– Varför anser du att ni ska/inte ska ha uniformen?
- 10) Anser du att en anställd på IKEA måste tycka om er kultur och ha gemensamma värderingar för att kunna arbeta här? Varför?

Ledare

- 11) Vilka förväntningar har du på att arbeta aktivt med kulturen i din roll?
- 12) Hur ser introduktionen för de nyanställda ut och vad är viktigt att förmedla de första dagarna?
- 13) Är det någonting du skulle vilja tillägga eller fråga, som du känner att du vill informera om?

Medarbetare

- 11) Vilka förväntningar har du på att arbeta aktivt med kulturen i din roll?
- 12) Hur såg din introduktion som nyanställd ut? Vad ansåg du vara det viktigaste under introduktionen?
- 13) Är det någonting du skulle vilja tillägga eller fråga, som du känner att du vill informera om?