



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Magisteruppsats vid
Företagsekonomiska institutionen
Redovisning och finansiering
Ht-04

Företagskulturens styrka

-Att styra med hjärta och hjärna istället för med hela handen

Handledare: Mats Strid

Författare:

Ida Hedegård 780308

Ken Ogenbratt 810805

Anders Svensson 781017



Sammanfattning

Författare: Ida Hedegård, Ken Ogenbratt och Anders Svensson

Handledare: Mats Strid

Titel: Företagskulturens styrka – Att styra med hjärta och hjärna istället för med hela handen.

Bakgrund och Problemformulering: Den större uppmärksamheten riktad mot etik och företagsvärderingar har påverkat arbetssökande till att i större utsträckning söka sig till organisationer med stark företagskultur. Således har det idag blivit allt viktigare var man arbetar och med vem istället för med vad. Om en stark företagskultur kan få individer att söka sig till organisationer, kan då även företagskulturen användas som ett styrmedel för att få de anställda att agera i enlighet med företagets bästa? Följaktligen blir uppsatsens problemformulering att utreda *hur företagskultur kan användas som styrmedel i syfte att nå ekonomisk vinning?*

Syfte: Uppsatsens syfte att utreda huruvida ekonomiska siffror och nyckeltal blir mindre betydelsefulla i ett företag som präglas av en stark företagskultur, vad gäller arbetet att styra en organisation mot ekonomiska mål.

Avgränsningar: För att inte avvika från uppsatsens syfte, avgränsas uppsatsen till att utreda hur företagskulturen som ett styrmedel inom organisationer påverkar den ekonomiska styrningen och dess förankring hos medarbetarna. Vidare avgränsas uppsatsen till att enbart beakta företagskulturen inom IKEA på nationella varuhus.

Metod: Vid genomförandet av fallstudien används en kvalitativ metod, bestående av 10 intervjuer med såväl anställda som en tidigare anställd inom IKEA. Fallstudien är utförd på två varuhus i Sverige och har genomförts enskilt med varje svarande. Frågornas innehåll grundar sig på en pilotstudie som utfördes innan fallstudien tillsammans med valda teorier.

Resultat och Slutsatser: Utifrån de teorier som framställs i uppsatsen och den utförda fallstudien framkommer det att ekonomiska siffror och nyckeltal blir mindre betydelsefulla i ett företag som präglas av en stark företagskultur. Uppsatsen visar att IKEA istället till stor del styr organisationen med stöd av företagskulturens positiva effekter.

Förslag till fortsatt forskning: För framtida forskning anser vi det vara intressant att göra en jämförande studie på ett företag med en inte lika stark eller lika starkt uttalad företagskultur. Vidare vore det av intresse att se om synsättet på ekonomistyrningen ser annorlunda ut på en högre nivå inom IKEA:s organisation.

Nyckelord: IKEA, företagskultur, organisationskultur, ekonomistyrning, styrmedel, ledarskap och motivation.



Lär mig - och jag ska glömma.
Visa mig - och jag ska komma ihåg.
Gör mig delaktig - och jag ska förstå.
Ta ett steg tillbaka - och jag ska handla.
- okänd



Förord - Tre studenters testamente

1. Sortimentet – Vår identitet.

Vi skulle vilja börja med att tacka varandra för att vi under denna tid lyckats att skapa en gruppdynamik som har lett till många skratt och roliga stunder. Detta har också gjort att arbetet även under svåra utvecklingsfaser varit motiverande och utvecklande. Genom att vi som tre olika individer lyckats att förenas i detta arbete med en gruppkultur färgad av mångfald, enkelhet, prestigelöshet, ambition och humor, anser vi att arbetet belysts ur många aspekter vilket lett till en breddning av denna uppsats.

2. IKEA-andan - En stark och levande verklighet.

Vi skulle vilja rikta vårt varmaste tack till Marlene Lindahl och Annica Björnberg på IKEA för deras engagemang, för all den tid de lagt ner på att få till stånd intervjuer och för de varma mottaganden vi fått under våra besök på varuhuset. Det skulle inte kunna ha gjorts bättre! Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till de personer som deltagit i våra intervjuer och som gjort denna uppsats möjlig. Vår förhoppning är att vi har lyckats att missförstå er rätt, tack allihop!

3. Vinst ger oss resurser.

Vi skulle vilja tacka CSN för det ekonomiska stöd som givits under denna termin och som möjliggjort denna uppsats.

4. Att med små medel nå goda resultat.

Trots en knapp tidsram anser vi oss lyckats framställa en intressant läsning för den som öppnar detta dokument. Vår förhoppning är att uppsatsen innehåller slutsatser av vikt för andra.

5. Enkelhet är dygd.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till våra studiekamrater, för den vägledning och hjälp vi fått under denna termin. Att ha detta bollplank att studsa idéer mot har varit ovärderligt. Tack för att ni varit öppna och visat att enkelhet är dygd!

6. Linje annorlunda.

I stället för den enkla vägen hamnade vi på en serpetinartad italiensk väg i ett stenigt landskap, där målet ibland kändes väldigt långt borta samtidigt som bensinen började ta slut. Ämnet vi valt är omfattande och vi har kanske inte alltid valt den enklaste vägen att gå. Trots detta kan vi i skrivandets stund se att vi lyckats ta oss fram till de mål som sattes upp vid uppsatsens början och i dagsläget vill vi inte vara utan en enda sväng och gir denna resa givit oss. Den stengårdsgård vi lagt bakom oss blickar vi idag stolt ut över.

7. Kraftsamling – viktigt för vår framgång.

Gilla läget! Vi kan inte göra allt, kan inte veta allt och kan inte vara överallt, men vi har på bästa sätt försökt att återge den kunskap som vi tillgodogjort oss denna termin.

8. Att ta ansvar – en förmån.

Vi skulle vilja rikta ett tack till vår handledare Mats Strid och hoppas att han ansett att det ansvar han fått över vår uppsats varit en förmån och inte en last.

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid.

Sist men inte minst, det mesta är ännu ogjort. Ämnet har varit fantastiskt spännande och vi rekommenderar det varmt till studenter som står inför valet av ämnesområde för en C- eller D-uppsats. Underbara framtid!



Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Bakgrund till IKEA:s företagskultur	2
1.2.1	Historik	2
1.2.2	En möbelhandlares testamente	4
1.3	Tidigare studier och teorier	5
1.3.1	Allmänt om företagskultur	5
1.3.2	IKEA	10
1.4	Problemdiskussion	11
1.5	Problemformulering	12
1.6	Syfte	12
1.7	Avgränsningar	12
1.8	Terminologi	12
1.9	Uppsatsens disposition	14
2	TEORI	15
2.1	Ekonomistyrning	15
2.1.1	Val av organisatorisk struktur	16
2.1.2	Formella styrmedel	17
2.1.3	Informella styrmedel	17
2.2	Företagskultur	17
2.2.1	Allmänt	17
2.2.2	Företagskulturens beståndsdelar	18
2.2.3	Symboler	20
2.2.4	Faktorer som påverkar företagskulturen	21
2.2.4.1	<i>Ledare och grundare</i>	22
2.2.4.2	<i>Företagsidentitet</i>	23
2.3	Motivationsteori	24
3	METOD	27
3.1	Undersökningsansats	27
3.2	Datainsamlingsmetod	29
3.2.1	Kvalitativ och kvantitativ metod	29
3.2.2	Primär- och sekundärdata	29
3.2.3	Val av datainsamlingsmetod	30
3.3	Tillförlitlighet (Giltighetsanspråk)	30
3.3.1	Validitet	30
3.3.2	Reliabilitet	30
3.3.3	Etik	31
3.3.4	Källkritik	31
3.4	Fallstudies tillförlitlighet	31



4. EMPIRI OCH ANALYS	33
4.1 Ekonomistyrning.....	33
4.2 Företagskultur	36
4.2.1 IKEA-andan	36
4.2.2 Ledarens roll för kulturen	39
4.2.3 Symboler.....	40
4.2.4 Måste man vara en "Ikean"?	41
4.3 Motivation	44
4.3.1 Motivationsfaktorer	44
4.3.2 Möjligheter till ökad motivation.....	46
5 SLUTSATSER	48
6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	51
KÄLLFÖRTECKNING	
BILAGA 1 – Intervjuguide	
BILAGA 2 - En Möbelhandlares Testamente	

Figurförteckning

Figur 1.1 Hög- och lågpresterande enheter	6
Figur 1.2 Medarbetar- och företagsvärden.....	8
Figur 1.3 Matris över dissonans och konsonans	9
Figur 1.4 Dispositionsmodell.....	14
Figur 2.1 Styrningens bestämningsfaktorer	16
Figur 2.2 Företagskulturens beståndsdelar.....	19
Figur 2.3 Faktorer som påverkar kulturens innehåll	22
Figur 2.4 Maslows behovstrappa	25
Figur 2.5 Herzbergs motivations-hygien teori	26
Figur 3.1 Metodschema	27
Figur.3.2 Relationen mellan teori och verklighet illustrerad med några centrala begrepp	28
Figur 4.1 Ryggplankan.....	33
Figur 4.2 Kulturadoption.....	42
Figur 5.1 IKEA-andan sedd ur företagskulturens beståndsdelar.....	48



1 INLEDNING

I detta kapitel presenteras en generell bakgrundsbild till ämnesområdet företagskultur. Dessutom görs en kort presentation av IKEA:s historik. Tidigare studier och teorier inom området leder till en problemdiskussion och problemformulering, som i slutändan mynnar ut i uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Kultur är ett omfångsrikt begrepp med skiftande innehåll, vilket kan beskrivas som en organisk livsyttring som föds, utvecklas, fulländas och dör inom nationer, folk och samhällsgrupper. Kultur är således något som alla individer känner och påverkas av i större eller mindre utsträckning, oavsett om det sker medvetet eller omedvetet. Företagskulturbegreppet lanserades kring 1980 och har idag fått allt större uppmärksamhet och genomslagskraft (www.ne.se). Detta kan bl.a. yttra sig i att studenter efter avslutade studier i större omfattning väljer att söka sig till inte bara stora organisationer med många möjligheter, utan även till företag med starka kulturer som exempelvis IKEA och H&M. I en artikel i GP kunde man läsa om "Nalle" som slutade sin anställning på Stena Line för att istället börja arbeta på IKEA, trots att det innebar en kraftig lönesänkning (Dimming 2004). Varuhuschefen för IKEA Källered säger i en annan artikel tagen ur GP: "Vill man ha stort skrivbord och alltid det senaste trivs man nog inte här" (Alfredsson 2004). Om varken ett stort skrivbord eller en hög lön i större utsträckning är avgörande faktorer i val av arbetsplats, vilka är då dessa? Vår tanke är att människor i större utsträckning idag gör ett aktivt val av arbetsplats och enligt Danielsson (2002) blir det allt viktigare var man arbetar och med vem, istället för med vad.

Philipsson (2004) menar att det idag är allt vanligare att man talar om företag som kulturer och att man försöker förstå och studera företag som samhällen, vilka hålls samman av kulturella krafter. Istället för att beakta villkoren och formerna för hur man presterar ett resultat, fokuserar man på den gemenskap som finns eller är tänkt att finnas bland de anställda. I föregunden för detta sätt att närma sig företag som om de vore kulturer, står sådant som gemensamma övertygelser, värderingar, normer, attityder och handlingar. Vidare väcks intresset för traditioner, ritualer, rutiner, ceremonier, belöningar och handlingsbeteenden. Andra yttre företeelser som kan spegla kulturen är fysisk miljö, konstnärlig utsmyckning, byggnader och inredningsdetaljer (Philipsson 2004).

Under kursen ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg föddes våra tankar kring ett kulturellt system som styrmedel. Vår inledande diskussion handlade om huruvida ett företag kan få medlemmarna i organisationen att sträva mot företagets uppställda mål utan en direkt styrning i form av regler och uppsatta nyckeltal. Kan en väl genomtänkt företagskultur öka företagets effektivitet, genom att medarbetarna tillåts göra egna val i enlighet med företagskulturens grundläggande värderingar?

Eftersom den uttalade IKEA-andan ofta lyfts fram vid diskussioner rörande företagskultur, är vår tanke att använda IKEA som ett analysverktyg för att beakta vad som styr företag som kännetecknas av en stark företagskultur. Blir nyckeltal och siffror lika viktiga styrmedel om det i företagskulturen finns starkt styrande värderingar, som i större utsträckning påverkar individens beteende? Hur fungerar företagets rekryteringsprocess, försöker de välja ut de



personer som på ett tillfredsställande sätt kan tänkas anamma och leva efter den rådande företagskulturen?

1.2 Bakgrund till IKEA:s företagskultur

För att förstå hur en företagskultur så stark som IKEA:s har kunnat växa fram anser vi att det är av största vikt att förstå historien, den historia som bit för bit skapat den filosofi och företagskultur som idag allmänt blivit känd som IKEA-andan. Dessutom har företagets grundare, Ingvar Kamprad, varit en ledande person, på samma gång som många bidragit till att forma företagets filosofi. Det är också i filosofin som företagskulturen återfinns, i tron på varandras kompetens och det solidariska ansvaret. De gemensamma tankarna att sparsamhet är dygd, problem är till för att lösas och ingenting är omöjligt samt att enbart den som sover gör inga misstag är andra ledord i IKEA:s filosofi. En möbelhandlares testamente beskriver just den sortiments- och prisfilosofi som är ryggraden i företagets arbete. Vidare beskrivs i testamentet regler och metoder som med åren blivit viktiga hörnstenar och bidragande faktorer till att företaget blivit framgångsrikt. I avsnittet om En möbelhandlares testamente återges direkt tagna delar, väsentliga för uppsatsen och där vi anser det finnas en koppling till styrning. (För den fullständiga versionen av En Möbelhandlares Testamente, se bilaga 2)

1.2.1 Historik

Allt började bland stengårdsgårdarna i Småland. Det var där som nöden, uppfinningarnas moder, lade grunden till den sparsamhet som vi idag hittar inom IKEA. Grundaren, Ingvar Kamprad, började sin företagssamhet genom att som kringresande sälja tändstickor. Det tog inte lång tid innan han insåg att ju fler varor han hade i sitt sortiment desto mer kunde han sälja, varvid han utökade sitt sortiment (IKEA 1998). Detta har lett till att IKEA idag har 84 000 anställda, ca 10 000 produkter i sitt sortiment och är representerade i 44 länder (www.ikea.se).

Det allt bredare sortimentet och den ökande distansen till kunderna ledde till att Ingvar började skicka ut informationsbladet ikéa-nytt till tidigare kunder och därigenom lägga grunden till dagens IKEA-katalog. I detta skede ändrades också verksamhetens karaktär, från att ha varit gårdfarihandlare gick Ingvar till att bli postorderhandlare. Varorna började nu transporteras med mjölkskjutsar från gården till järnvägen för att slutligen nå kunden. När mjölkskjutsen en dag ändrade rutt och slutade passera Ingvars gård behövdes nya idéer. Ingvar beslutade sig då för att köpa en gammal nedlagd snickerifabrik i en närbelägen ort. Han blev en flitig kund på ortens många möbelfabriker och snart gjorde möblerna sitt intåg i produktsortimentet. Genom närheten till fabriker och en sparsam inställning kunde kostnaderna hållas nere, vilket ledde till låga priser (IKEA 1998).

Problemet med övergången från tändsticksaskar till möbler var varornas storlek och de extra transportkostnader detta innebar. Med hjälp av idériedom löstes problematiken, och således den höga transportkostnaden, genom att paketen gjordes platta och kunden förvandlades till montör. Drivkraften att spara har varit grunden i arbetet och det ständiga sökandet efter kostnadsminimeringar har präglat det vardagliga arbetet, vilket en dag ledde Ingvar in på spåret rörande storlekens betydelse. Fabriker i Småland var små och hade låga inköpskvantiteter. Därmed fanns det pengar att spara genom att köpa in större gemensamma kvantiteter. Ett annat sätt att spara pengar var att Ingvar valde att köpa in tygerna för att sedan leverera dessa till möbelfabrikanterna som utförde tapetseringsjobbet. Närheten till möbelfabrikanterna var viktig, då ett samarbete och diskussioner från skiss till färdig möbel



kunde väva ihop kundens önskemål med fabrikanternas möjligheter och vilja till produktion. Däremellan kunde kostnaderna hållas nere samtidigt som företaget ändå gjorde en förtjänst (IKEA 1998).

IKEA:s första steg ut ur Småland blev S:t Eriksmässan i Stockholm. Mässan ledde till många nya kunder, men skapade även rädsla hos andra möbelhandlare för det nya och främmande som IKEA hade att erbjuda. Anledningen var att IKEA:s priser var mycket lägre och fick normala priser att framstå som skyhöga. Följden blev att konkurrerande möbelhandlare ville utestänga IKEA från mässan. Motarbetet slutade inte vid mässan, utan gick längre än så då möbelhandlarna hotade sina möbelfabrikanter med att sluta handla av dem om de sålde till IKEA. De låga priserna ledde inte enbart till ett motarbete från möbelfabrikanter utan även till att kunderna förknippade möblerna med dålig kvalitet. IKEA valde att lösa problemet genom att öppna en egen mässa i Stockholm och designa egna möbler som inte kunde jämföras med de andra möbelhandlarnas. Dessutom gav de ut möbelfakta, ett standardiserat möbeltest, som gav kunden en form av garanti. Genom Ingvars nära kontakt med såväl kunder som fabrikanter, minskade avståndet mellan dessa båda parter och kunderna kunde få sina behov tillfredställda på ett bättre och billigare sätt. Ytterligare en lösning på problemet med att kunderna förknippade IKEA med dålig kvalitet löstes genom att Ingvar 1953 inrättade IKEA:s första möbelutställning i den gamla snickerifabriken där allt en gång började. Där kunde köparen känna, provsitta och granska produkten. Distansen mellan kunderna och möbelutställningen ledde, tillsammans med bilens intåg och att IKEA sålde takräcken till inköpspris, till den allt vanligare synen med bilar lastade med IKEA-paket på taket (IKEA 1998).

Det stora antalet långväga kunder som reste från Stockholm för att köpa IKEA-produkter, ledde till valet att starta upp verksamhet även där. Istället för att öppna en lättillgänglig butik i centrala Stockholm valde IKEA, 1965, att öppna ett varuhus utanför staden dit kunderna kunde ta sig med bil. Efterfrågan till följd av de låga priserna blev större än väntat, vilket ledde till långa köer, underbemannad lagerpersonal och irriterade kunder. Istället för att anställa mer personal öppnades lagret upp och skapade det tag-själv-lager som idag är en stor del av IKEA:s verksamhet. Via denna rationalisering nådde IKEA läget då kunden själv deltog i sitt köp i flera avseenden. För det första i tillverkningen i form av egen montering, för det andra i försäljningen genom att själv hämta varorna och slutligen i transporten genom att själv frakta hem varorna. I retur gav dessa faktorer kunderna ett lägre pris (IKEA 1998).

Samma år som IKEA startade sin verksamhet i Stockholm utvidgade de sitt sortiment med Accenten, det lilla hem- och köksvaruhuset i det stora möbelvaruhuset. Anledningen till införandet av Accenten var att många kunder enbart besökte företaget för att få inspiration och ej i syfte att handla, något som ledde till slitage på varuhuset. Genom det utvidgade sortimentet kunde dessa slitagekostnader minskas då alltfler inte åkte hem tomhänta (IKEA 1998).

Dessa historiska faktorer har legat till grund för det testamente som skrevs 1976 och som idag till stor del utgör stommen i IKEA:s företagskultur.



1.2.2 En möbelhandlares testamente

1. Sortimentet – vår identitet.

Vi skall erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.

2. IKEA-andan - En stark och levande verklighet.

Den sanna IKEA-andan bygger på vår entusiasm, på vår ständiga vilja till förnyelse, på vår kostnadsmedvetenhet, på vår vilja att ta ansvar och hjälpa till, på vår ödmjukhet inför uppgiften och på vår enkelhet i vårt sätt att vara.

3. Vinst ger oss resurser.

En bättre vardag åt de många människorna! För att nå vår målsättning måste vi ha resurser. Vi tror på hårt och idogt arbete som ger resultat. Vinst ger oss resurser. Målsättningen för vårt ekonomiska resursskapande lyder: Att på lång sikt nå ett gott resultat. Vi skall ha den lägsta prisbilden och vi skall förena den med god kvalitet. Tar vi för mycket betalt håller vi inte den lägsta prisbilden, tar vi för lite betalt får vi inga resurser.

4. Att med små medel nå goda resultat.

Slöseri med resurser är en dödssynd hos IKEA. Det är knappast någon konst att nå uppställda mål om man får bortse från kostnaderna. Dyra lösningar på alla typer av problem är oftast signerade av medelmåttor. Vi har ingen respekt för en lösning förrän vi vet vad den kostar. Slöseri med resurser är en av mänsklighetens största sjukdomar. Många moderna byggnadsverk är mera monument över mänsklig dumhet än rationell lösning av ett behov. Men ännu mera kostar oss slöseriet när det gäller små vardagsnära frågor, t.ex. att sortera in papper som du ändå aldrig mera kommer att behöva. Utnyttja dina resurser på IKEA-vis. Då når du gott resultat med små medel.

5. Enkelhet är dygd.

För att många människor skall fungera tillsammans i ett samhälle eller i ett företag måste det finnas regler. Ju mer komplicerade dessa görs, ju svårare är de att efterleva. Komplicerade regler förlamar! Obeslutsamhet leder till mera statistik, mera utredningar, mera sammanträden, mera byråkrati. Byråkrati komplicerar och förlamar! Överdriven planläggning är företagets vanligaste dödsorsak. Det är inte bara av kostnadsskäl som vi undviker lyxhotellen. Vi behöver inte några skrytbilar, fina titlar eller skräddarsydda uniformer eller andra statusattribut. Vi litar till vår egen kraft och vår egen vilja.

6. Linje annorlunda.

Genom att alltid fråga varför man gör så eller så finner vi nya vägar. Vi vågar det annorlunda! Inte bara när det gäller de stora frågorna utan också när det gäller att lösa de små vardagsnära problemen. Vår protest mot det etablerade är inget självändamål, det är en målmedveten vilja att ständigt utveckla och förbättra.

7. Kraftsamling – viktigt för vår framgång.

Också för oss gäller att vi måste koncentrera oss – kraftsamla. Vi kan ändå inte göra allt, överallt samtidigt. Kraftsamla, redan själva ordet betyder styrka. Utnyttja det i ditt daliga arbete. Det ger dig resultat.

8. Att ta ansvar – en förmån.

I vår IKEA-familj vill vi behålla människan i centrum, stödja varandra. Vi har alla våra rättigheter men också våra skyldigheter. Frihet under ansvar. Ditt och mitt initiativ är det avgörande. Vår förmåga att ta ansvar och fatta beslut. Endast den som sover gör inga fel. Att göra fel är den handlingskraftiges privilegium – den som förmår att göra om och rätta till.



Felrädslan är byråkratins vagga och all utvecklings fiende. Utnyttja din förmån – din rättighet och din skyldighet att fatta beslut och ta ansvar.

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid.

Ett företag som anser sig vara framme vid målet stagnerar snabbt och förlorar sin livskraft. Lyckan är inte att nå sitt mål, lyckan är att vara på väg. Vårt underbara öde är att stå just i början. Ordet omöjligt är och förblir borta ur vår ordbok. Erfarenhet är all utvecklings hämsko. Erfarenhet är många människors ursäkt för att inte prova något nytt. Ändå är det klokast att lita till erfarenhet ibland. Föredra i så fall att lita till din egen. Den är oftast mera värdefull än långa utredningar. Ambitionen att utveckla oss själva som människor och medarbetare måste förbli hög. Nyckelordet är ödmjukhet. Tänk på att tiden är din viktigaste resurs. Du hinner så mycket på 10 minuter. Svunna 10 minuter är definitivt förbi. Du får dem aldrig tillbaka. Indela ditt liv i 10-minuters enheter och offra så få som möjligt åt meningslöshet. Det mesta är ännu ogjort. Låt oss förbli en samling positiva fanatiker, som med orubblig envishet vägrar att acceptera det omöjliga, det negativa. Det vi vill, det kan vi och det skall vi göra tillsammans, underbara framtid (Torekull 2003).

1.3 Tidigare studier och teorier

Företagskultur är ett fenomen som studerats av flertalet tidigare forskare. Syftet med detta avsnitt är att redogöra för vissa av dessa studier och teorier i syfte att skapa en grundläggande förståelse för företagskulturens betydelse för organisationen samt redogöra för några av dess fördelar och nackdelar. Avsnittet är uppdelat på så sätt att det inleds med en allmän diskussion om företagskultur som sedan övergår till att mer koncentrerat diskutera IKEA.

1.3.1 Allmänt om företagskultur

På grund av att den kulturella dimensionen är en central aspekt i alla organisationer, är företagskulturen ett viktigt ämne inom forskning och utbildning i organisationsteori samt management för praktisk företagsledning enligt Alvesson (2001). Han menar att oavsett om företagskulturen får stor uppmärksamhet, är vag eller komplicerad minskar detta inte kulturens betydelse. Individer på högre positioner inom organisationer påverkar alltid kulturen genom att de framhåller vad som är viktigt och sätter upp grundläggande värderingar som medarbetarna skall ha med sig inom företagens värld. Organisationer som har starka inslag av olika aktiviteter eller andra processer i det dagliga arbetet, kan lättare utveckla ritualer vilka är tämligen lätta att återge (Alvesson 2001).

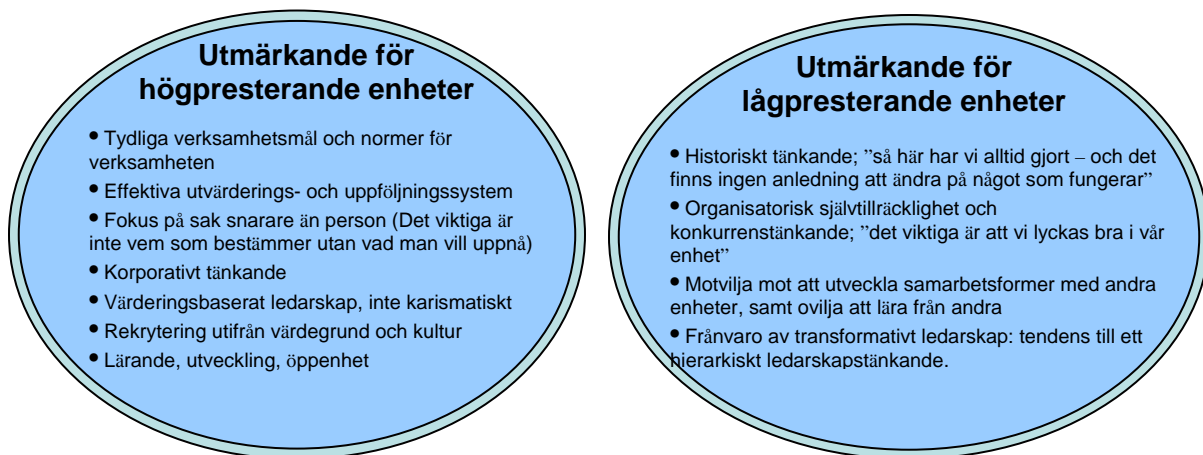
När begreppet företagskultur debatteras i litteraturen skiljer Smircich (1983) på kultur som en metafor och kultur som en variabel. Forskare som ser kulturen som det senare antar att organisationer är konkreta fenomen bestående av olika delar. Dessa delar kan, tillsammans med andra variabler, förbättra en organisation och få den att fungera på ett optimalt sätt. De forskare som fäster anseende vid kulturen som en metafor, betonar istället att hela organisationen är en kultur eller snarare kan ses som att den vore en sådan. Alvesson (2001) är kritisk mot detta och hävdar att kulturen är mer att se som en variabel, då han anser att kulturen inte kan ses som ett helhetsperspektiv på allt som sker i organisationen. Vidare menar han att kulturen inte kan ses som en metafor, då det skulle lämna alltför litet utrymme för andra aspekter än symboler och innebörder. Organisationer är betydligt mer, de är normalt ekonomiska enheter där materiella förhållanden, den yttre miljön och andra dimensioner som inte fångas in i kulturbegreppet måste beaktas. Alvesson (2001) poängterar



dock att använda kulturen, som antingen en variabel eller metafor, ej är de enda möjligheterna utan dessa är extremerna på en skala. Av den anledningen väljer många forskare istället en medelväg då de diskuterar begreppet företagskultur. Görs en sådan tillämpning anser Alvesson (2001) det vara viktigt, med hänsyn till kulturmetaforers bredd och vaghet, att kulturbegreppet begränsas och skapar ett större utrymme för tolkningsdjup, för att bli ett bra tolkningsredskap.

Oavsett vilket synsätt begreppet företagskultur ges, har tidigare studier visat att en tydlig sådan kan vara en avgörande nyckel till materiell framgång. Studier har även visat att företag som arbetar med värdebaserade koncept, vad gäller ledning och verksamhetsstyrning, är mer framgångsrika än de företag, vars enda mål varit att maximera vinsten (Philipsson 2004). Sambanden rörande de positiva effekterna på ekonomisk vinst, omsättning, tillväxt och kostnadseffektivitet till följd av arbete med värdefrågor anses också vara styrkta genom tidigare undersökningar (Collins & Porras 1997).

En sådan undersökning har gjorts inom vården och visar att ledningen i en s.k. högpresterande enhet försökt skapa en klar och tydlig kulturell identitet inom organisationen, baserad på värderingar som alla medlemmar kan sympatisera med. Studien kan således anses visa på en positiv korrelation mellan värdebaserade koncept och finansiell framgång (Philipsson 2004).



Figur 1.1 Hög- och lågpresterande enheter bearbetad (Philipsson 2004)

Ytterligare en sådan positiv korrelation kan ses i en studie gjord av Bar, där resultatet mättes i termer av tillväxt och ekonomisk vinst (www.corporatemissionsinc.com). Sådana värdebaserade koncept utmärks av att de inte innehåller ekonomiska syften eller mål. De är i stället långsiktiga och grundläggande. Samtidigt är de markeringar av vad man förväntar sig av chefer och medarbetare i relation till varandra, kunder och andra intressenter (www.bsr.org). Trots att studien påvisar att det finns ett positivt samband mellan företagskultur och prestationer anser Philipsson (2004) det svårt att bevisa att etik- och värdearbete verkligen leder till ekonomisk framgång. Enligt honom beror detta på att det inte går att utesluta påverkan av andra faktorer.



De positiva effekter som följer av ett värdearbete kan vara minskade sjukskrivningar och låga rekryteringskostnader, till följd av att personalen trivs på arbetsplatsen och inte lockas av externa erbjudanden. Icke-finansiella värden såsom företagskultur, relationer, etik och kompetensutveckling har ofta visat sig viktigare än höga löner i företagets kamp om kompetent arbetskraft på arbetsmarknaden. Ett undantag kan vara bland unga människor vilka anser att lönen är viktig då de agerar utifrån ett kortsiktigt perspektiv. Philipsson (2004) hävdar vidare att anställdas värderingar om sin arbetsplats är direkt relaterad till den företagskultur som råder. För att då få människor att handla så att deras insatser blir till nytta för företaget måste de grundläggande värdena lyftas fram och bli de styrande. Dessa värden måste således rangordnas och förankras för att inte enbart uppfattas som vackra fraser. Rangordningen leder till att de anställda får hjälp att fatta beslut i situationer då värderingarna står i konflikt med varandra. Rangordningen av värderingar kan även ligga till grund för vilka kvaliteter hos de anställda som skall premieras. En sådan värdehierarki anses ge de anställda en tydlig bild av vad ledningen ser som eftersträvansvärt. Philipsson (2004) fortsätter med att påstå att ekonomisk styrning inte behöver stå i motsats till värdebaserad styrning, då ekonomisk styrning grundar sig på värden som ligger bakom direktiv för den ekonomiska planeringen.

I värdestyrda företag brukar huvudregeln vid rekrytering vara att man försöker anställa medarbetare utifrån deras värderingar och attityder snarare än utifrån vederbörandes skicklighet och förmåga. Anledningen är att det är lättare att träna upp en individs förmåga jämfört med att ändra dess värderingar och attityder. Vid rekrytering är det därför viktigt att rekrytera individer med egen stark drivkraft och Philipsson (2004) använder sig av talesättet *"det är lättare att tygla vilda hästar än att göra tama hästar vilda"*. Det är även av betydelse att få dessa individuella krafter att styra åt samma håll med stöd av gemensamma värderingar, för att inte konflikter skall uppstå och energiförluster inträffa. Desto mer energi varje individ bidrar med, desto större blir företagets gemensamma kraft (Philipsson 2004).

Startpunkten i all värdestyrning menar Philipsson (2004) vara en uppsättning tydliga värden som alla i ledningen är överens om och som man vet att medarbetarna har förstått och accepterat. Han menar att avsaknaden av tydligt klargjorda värden ger de anställda en möjlighet att själv tolka vad företaget står för. I detta resonemang skiljer han på manifesta och latenta värden. Med manifesta värden menas värden som formulerats i text och som samtliga anställda har tillgång till. Då värdena inte är tydliggjorda talas det om latenta värden, dvs. de värden som finns dolda men ändå närvarande. Möjligheterna att tolka värdena olika blir större då de inte är manifesterade, vilket leder till att styrkraften avtar.

"Etik handlar inte om att göra som man blir tillsagd, det handlar om inre övertygelse, om tron på värden."

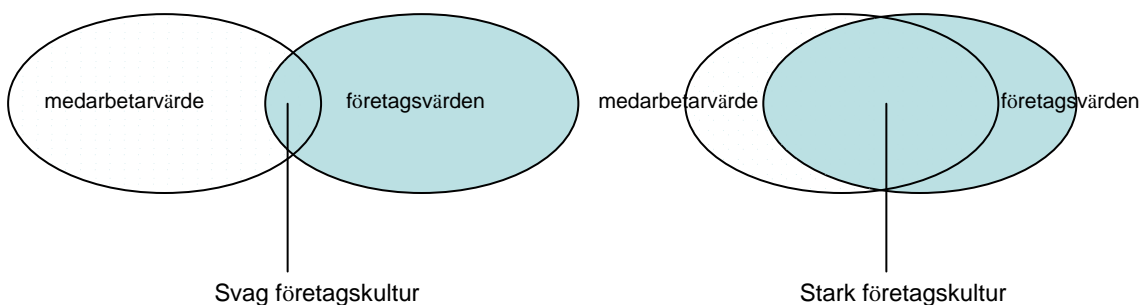
(Philipsson 2004)

Det värdestyrda företaget bygger på att alla inom företaget, både medarbetare och chefer, är beredda att ta ansvar och också får ta ansvar för såväl sina egna ansvarsområden som hela företaget. Vad det i grund och botten handlar om är att formulera etiska ramar eller gränser, vilka anger vad som är tillåtet och otillåtet att göra inom företaget. Inom dessa gränser och ramar ges de anställda möjligheter att röra sig fritt och på så vis erhålla en stor frihet att lösa sina vardagliga arbetsuppgifter på. Lyckas företaget med att förankra värderingarna och skapa förståelse för dessa, känner de anställda att de bidrar till ett större sammanhang, vilket även leder till ett större engagemang. Faktorer som Philipsson (2004) anser vara avgörande



är att de anställda är säkra på att deras uppfattning räknas och tas hänsyn till. Det är vidare viktigt att de känner att de har möjlighet att göra det de är bäst på, är övertygade om att deras kolleger är inriktade på att göra ett högkvalitativt jobb samt att de kan se en överensstämmelse mellan företagets vision för verksamheten och sin egen insats (Philipsson 2004).

Philipsson (2004) betonar vikten av att ge anställda möjligheten att påverka företagets mål och strategi för att inte deras energi skall användas till något som inte gagnar företaget. Han skiljer vidare mellan företags- och medarbetarvärden. Företagsvärden utgörs av de värden som är inbäddade i förutsättningarna för den verksamhet som bedrivs i företaget, medan medarbetarvärden är värden som ligger till grund för hur medarbetare och chefer faktiskt agerar. Det som verkligen anses styra de anställdas val av handlingar är medarbetarvärden. Om företagskulturen inte balanseras av starka, tydliga företagsvärden kommer medarbetarvärdena ensam att forma den rådande företagskulturen. Det företaget bör eftersträva, är att uppnå en balans mellan medarbetarvärden och företagsvärden. För att medarbetarvärdena skall kunna kopplas samman med företagsvärdena krävs lyhördhet från överordnade. Skulle medarbetar- och företagsvärdena inte stämma väl överens, kommer medarbetarnas kraft och ambitioner ägnas åt saker som inte bidrar till att på ett effektivt sätt uppfylla målen för verksamheten (Philipsson 2004).



Figur 1.2 Medarbetar- och företagsvärden (Philipsson 2004)

En förutsättning för värdestyrning, menar Philipsson (2004) är att det ofta är viktigt att försöka påverka de värderingar och det synsätt som medarbetare och chefer har. Konsten ligger i att göra detta utan att kränka de anställdas integritet och rätt att ha egna åsikter och värderingar. Alla kan inte ha exakt samma värderingar, utan det viktiga är att hitta en gemensam bas (Philipsson 2004).

När medarbetarna upplever personlig tillfredsställelse och finner sitt arbete meningsfullt, blir lön och andra förmåner inte den viktigaste drivkraften för en bra prestation. Den som känner att dennes insats är av betydelse i ett större sammanhang, är beredd att satsa tid och kraft i sitt arbete. Om medarbetarna delar ledningens och chefernas värderingar rörande företagets mål, kommer de att vara villiga att göra en bra arbetsinsats för företagets bästa. Detta betyder inte att ledningen, chefer och medarbetare behöver ha identiska värderingar. Det handlar inte om "kongruens", utan om "konsonans" där Philipsson (2004) drar liknelsen med en kör där olika stämmor samspelar. Det är i kombinationen av olikheter som skön



Inledning

musik uppkommer. Kvalitet skapas i samstämmigheten medan samklangen skapas av olikheter (Philipsson 2004).

	Upplevd dissonans	Upplevd konsonans
Verklig dissonans	Medarbetarna har uppfattat rätt: de har andra värderingar än sina chefer	Medarbetarna har uppfattat fel: de har andra värderingar än sina chefer fast de tror att de har lika.
Verklig konsonans	Medarbetarna har uppfattat fel: de har samma värderingar som sina chefer fast de tror att de har olika.	Medarbetarna har uppfattat rätt: de har samma värderingar som sina chefer

Figur 1.3 Matris över dissonans och konsonans (Philipsson 2004)

Det finns ingen god företagskultur i absolut mening, eftersom värden är relativa till det samhälle där de skapats och präglats av rådande religion, kultur och politisk ideologi. Företagskulturen blir framgångsrik först då den stämmer överens med samhällets allmänt accepterade värden och synsätt, något Philipsson (2004) kallar för resonans. God företagskultur handlar mer om en överensstämmelse mellan den officiella företagskulturen och den som verkligen bestämmer inriktningen på verksamheten och det sätt på vilket chefer och medarbetare faktiskt relaterar till varandra i företaget (Philipsson 2004).

Hitintills har enbart företagskulturens positiva effekter belysts, men det finns forskare som hävdar att företagskulturen även kan medföra något negativt för organisationen. En av dessa är Alvesson (2001) som poängterar att ledarna kan ha en sådan stark inverkan på organisationen att medarbetarna kan ta till sig idéer och tankar utan att egentligen reflektera över dess innebörd. Han uttrycker detta som en form av subtil makt som utövas och som kan leda till att medarbetarna hämmas genom att de inte tänker tillräckligt självständigt. Vidare påpekar Alvesson (2001) att detta är ganska vanligt då medarbetarna i de flesta fall bara tar till sig det som förmedlas på en högre nivå inom organisationen. Därav betonar han vikten av att ha en kritisk granskning av företagskulturen för att åstadkomma en organisatorisk förändring som syftar till att förbättra företagets ekonomiska resultat. Alvesson (2001) förnekar dock inte att företagskulturen kan underlätta i olika situationer och vara något positivt för organisationen. Såsom exempel på positiva funktioner nämner han att kulturen förser organisationsmedlemmarna med gemensamma värderingar, guidar om vilken riktning företaget är på väg mot samt speglar organisationens och dess medlemmars mening och syfte med dess arbete.

Hedlin (2002) instämmer i Alvessons (2001) resonemang och tar det ytterligare ett steg genom att likställa modernt ledarskapstänkande med traditionell sekterism, en parallell han har dragit utifrån Peter & Watermans bok *"På jakt efter mästerskapet"*. Hedlin (2002) påvisar att en sekt, likt ett modernt ledarskapstänkande, hålls samman av olika värderingar och om dessa ifrågasätts eller inte efterlevs kan en medlem i organisationen uteslutas. Enligt Peter & Waterman (1983) är detta en fundamental uppgift för ledaren då de menar att *"ledsna hundar som inte följer trossatserna skall tas bort"*. Mästarföretagen, såsom boken definierar framgångsrika företag, är således homogena så till vida att alla inom företaget har samma värderingar,



normer och verklighetsbild. Hedlin (2002) stadgar att såväl sekterism som modernt ledarskapstänkande handlar om hur medarbetarna skall bli mer motiverade till att prestera bättre, hur företaget skall organiseras och hur en stark företagskultur skall byggas upp. Han fortsätter med att hävda att förhållningssättet ofta är manipulativt, där behovet av karismatiska och transformatiska ledare lyfts fram (Hedlin 2002).

En skillnad mellan sekter och mästerliga företag är dock att Peter & Waterman (1983) förespråkar en decentraliserad organisation medan en sekt beskrivs av Hedlin (2002) som att vara av mer hierarkisk karaktär. I media och tidigare forskning har det dock poängterats att sekterism inte alltid behöver vara något negativt. Det finns ett behov i samhället av gruppsammanhållning som kan ge trygghet och tröst till individen, baksidan är dock att styrningen sker genom kontroll och manipulation (Hedlin 2002; Hammar 2002). När media diskuterar sekterism ur ett ekonomistyrningsperspektiv nämns ofta IKEA som ett typexempel. Företaget har en starkt uttalad företagskultur med religionsliknande inslag, där gemenskapen är stark med drag av en sluten krets och Ingvar Kamprad som tydligt dyrkningsobjekt (Hammar 2002). Till skillnad från Hedlin (2002) vill Hambræus Björling inte betrakta näringslivets chefer som sektledare, utan hävdar att ledare som arbetar fram en stark företagskultur är vanligt och eftersträvansvärt. Hon anser att det skall ses som något positivt om det går att uppbära en gemenskap och familjeanda kring ett antal uppställda mål (uttalandet återfinns i Hammar 2002). En sådan gemenskap och familjeanda är något Dahlén (1992) menar är möjlig att nå genom ett företags identitet, då människor har ett behov av att skapa revir, visa tillhörighet och sända budskap.

1.3.2 IKEA

Med hänsyn till att IKEA lyckats arbeta upp en stark företagskultur har Salzer (1994) i sin doktorsavhandling *"Identity across borders- A study in the IKEA world"*, sökt efter en förståelse för hur organisationen IKEA byggt upp sin identitet, såväl nationellt som globalt. Hon menar på att det inom företaget finns en stark identitet där olika symboler som agerande, slogans, kläder och metaforer både definierar och uttrycker företagets självbild. Vidare framkommer det från hennes studier att organisationen präglas av decentralisering och att det finns en uttalad kollektivism med få spår av individualism. De spår av individualism som finns, återfinns i grundaren Ingvar Kamprad. Han ses som personen som symboliserar företagets ursprung, sätt att vara och agera på (Salzer 1994).

För att underbygga företagskulturen framkommer det i avhandlingen att stor tid ägnas åt att definiera och uttrycka vad IKEA är, samt att vidarebefordra detta till nyanställda. Genom att sprida företagskulturen kommer medlemmarna i organisationen att dela företagets värderingar och bli en del av vad Salzer (1994) benämner IKEA-familjen. Sammanhållningen inom IKEA-familjen anses vara så stark att personer med ledande befattningar inom företaget ofta säger att *"den som inte passar in slutar"* (Salzer 1994). Ett sådant uttalande kan jämföras med Hedlins (2002) resonemang om modernt ledarskapstänkande och sekterism, där den som inte delar sektens värderingar blir utesluten. Även inom organisationen poängterar Salzer (1994) att det ibland, både bland medarbetarna och ledarna, talas om indoktrinering, men att de i slutändan är nogga med att tillägga att de personligen inte är indoktrinerade utan har självdistans. Ett sådant uttalande kan också jämföras med Hedlins (2002) teorier om sekterism då förhållningssättet inom en sekt anses vara manipulativt. Slutligen finns det en likhet mellan IKEA och en sekt då de båda präglas av en karismatisk



och transformatisk ledare. I motsats till Hedlin (2002) och media kallar dock Salzer (1994) inte IKEA för en sekt, utan menar istället att företagskulturen är vad som gör företaget till en unik organisation.

1.4 Problemdiskussion

Ur en möbelhandlares testamente går det att tolka vad IKEA:s företagskultur innebär och hur dess värderingar och normer skall efterlevas av medlemmarna i organisationen. Det går även att utläsa att företagskulturen är en viktig del av IKEA och något som skall genomsyra hela organisationen (IKEA 1998). På samma gång som företagskulturen är motiverande anser vi den också vara förmanande. Förmanande i den mening då de anställda, om inte uttalat men underförstått, förväntas att ge företaget sitt liv och sin själ. Kulturen inom företaget anses även vara så stark att de som inte passar in självmant brukar lämna företaget. (Salzer 1994; Sundling 2004) Hårddraget anser vi att man därför kan jämföra en möbelhandlares testamente med bibelns budord, då syftet med båda kan anses vara styrande genom att uppställa olika former av levnadsregler.

Enligt Samuelson et al (2001) handlar ekonomistyrning om att påverka beteende genom olika former av styrmedel. Ett styrmedel är det informella, där människor medvetet eller omedvetet självmant agerar för företagets bästa. Styrmedlet utgörs till stora delar av företagskultur. I de flesta fall lägger ägarna eller företagets grundare genom sina värderingar grunden till företagskulturen, samtidigt som en stor påverkande faktor är vad samhället anser vara normer och seder. Företagskultur är ett fenomen som kan verka både positivt och negativt för företaget och för att få den styreffekt som efterfrågas måste kulturen vara riktigt förankrad hos företagets anställda. Det är även av stor vikt att kulturen vårdas och utvecklas för att fortleva som styrmedel, samtidigt som den harmoniserar med företagets affärsidé. Om kulturen inte är förankrad hos de anställda, vårdas eller harmoniserar med företagets affärsidé, kan den istället komma att fungera på ett hämmande sätt. En stark och uttalad företagskultur kan även leda till andra positiva konsekvenser för företaget i sin symbios med omvärlden. Genom att starkt uttrycka värderingar som t.ex. miljömedvetenhet kan kunder se ett mervärde i företaget jämfört med konkurrenter.

Av den forskning som finns på området kring företagskultur är slutsatserna dem att företagskulturen kan fungera som ett styrmedel och även vara ett viktigt sådant (se t.ex. Collins & Porras 1997). Idag använder sig många företag, däribland IKEA, av en stark företagskultur som ett argument för företagets positiva utveckling. I andra fall kan man hävda att förhållandet kan bli det motsatta. I det amerikanska energibolaget Enron var den uttalade företagskulturen endast något som fanns i teorin och som inte efterlevdes i praktiken. Själva hävdade de dock att deras etiska regler var en fråga om djupgående kultur snarare än kulturella artefakter likt etiska riktlinjer. På grund av att företagskulturen ej var fast förankrad underlättade det för personer inom organisationen att tänja på de etiska riktlinjerna, i syfte att främja företagets bästa men även för personlig vinning (Brinkmann & Sims 2003). Genom detta agerande började Enrons företagskultur sakta brytas ned och Brinkmann & Sims (2003) menar att när de etiska gränserna väl är brutna sjunker kraven på etiskt tänkande drastiskt. I deras fall ledde detta till att alltmer agerande som kunde ifrågasättas undgick granskning, vilket i slutändan ledde till omfattande rättsliga processer gentemot företaget.



1.5 Problemformulering

Som framkommit i ovanstående avsnitt och i tidigare studier och teorier spelar företagskulturen en väsentlig roll i hur väl en organisation fungerar. Det har också visat sig vara viktigt att företagskulturen är något som efterlevs för att vara ett effektivt styrmedel. Uppsatsens problemformulering blir således att utreda *hur företagskultur kan användas som styrmedel i syfte att nå ekonomisk vinning?*

Mer specifikt är ändamålet därför att utifrån analysverktyget, IKEA, förklara vikten av företagskulturen och illustrera eventuella paralleller till ekonomistyrning. Med hänsyn till detta har uppsatsen också till uppgift att klarlägga vad företagskultur är och på vilket sätt den kan implementeras i organisationen för att bli gynnsam för de ekonomiska resultaten.

1.6 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda huruvida ekonomiska siffror och nyckeltal blir mindre betydelsefulla i ett företag med stark företagskultur, vad gäller arbetet att styra en organisation mot ekonomiska mål.

1.7 Avgränsningar

För att inte avvika från uppsatsens syfte, avgränsas uppsatsen till att utreda hur företagskulturen, som ett styrmedel inom organisationer, påverkar den ekonomiska styrningen. I den mån det i uppsatsen redogörs för andra typer av ekonomiska styrmedel är syftet enbart att skapa en bättre förståelse och en helhetsbild för läsaren. Vidare avgränsas uppsatsen till att endast beakta IKEA:s företagskultur på en nationell nivå och tar således ej hänsyn till att skillnader kan förekomma inom organisationen globalt sett, mer än att detta kan poängteras. Vi avstår även från att behandla huruvida nyckeltal och ekonomiska siffror utgör en styrning på andra nivåer inom organisationen än för varuhuset.

1.8 Terminologi

Företagskultur/Organisationskultur/kultur; Begreppen är synonymer till varandra och för att skapa konsekvens i uppsatsen används begreppen företagskultur och kultur. Att uppsatsen endast innehåller begreppet företagskultur innebär inte att benämningen organisation utesluts. Beteckningarna organisation och företag används därför inkonsekvent och skall ges samma innebörd. I de fall det i uppsatsen skrivs IKEA-andan menas företagskulturen inom IKEA.

Chefer/Ledare; Benämningarna används synonymt för att beskriva medarbetare med en ledande befattning.

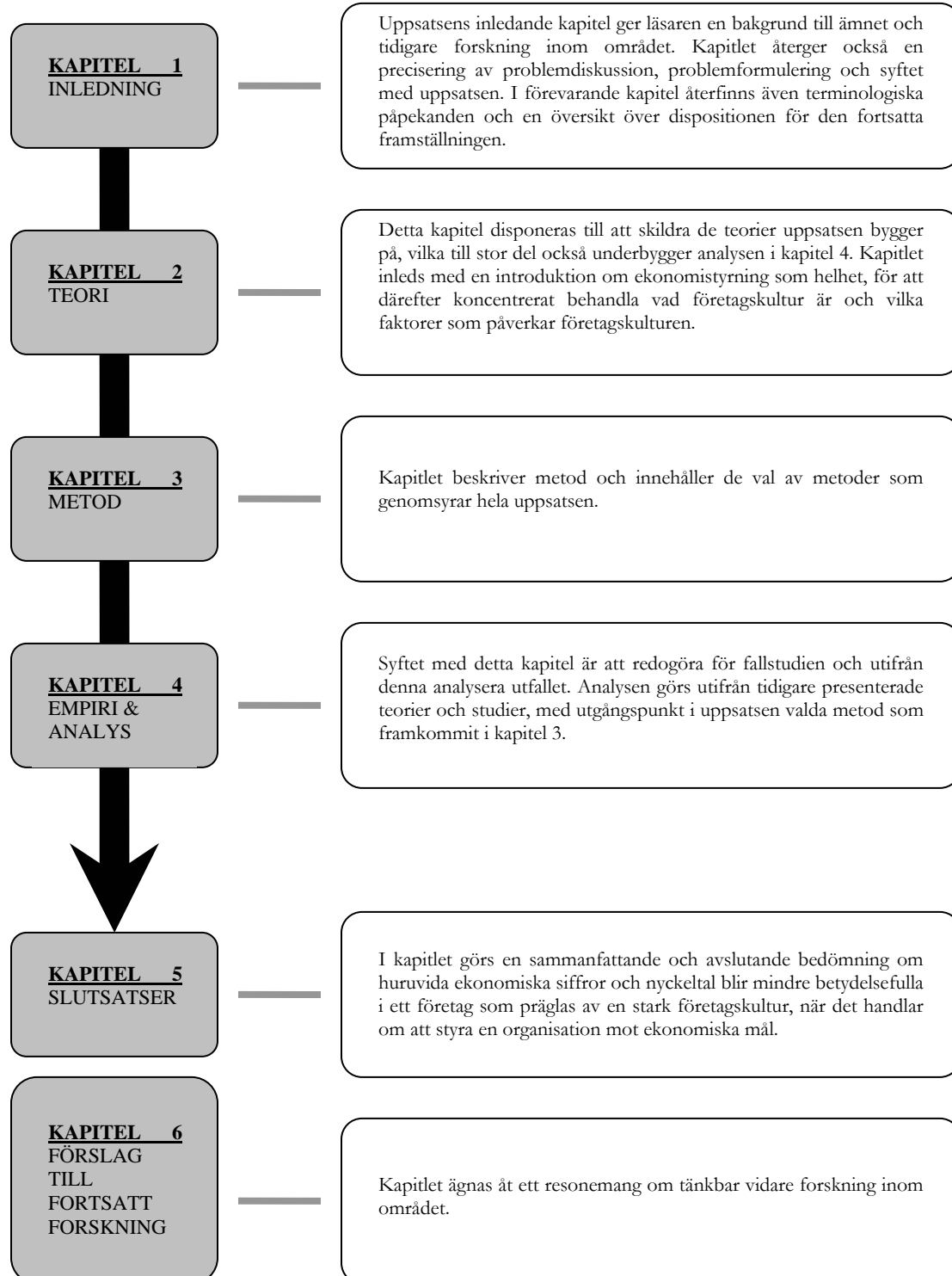
Medarbetare; När vi i uppsatsen skriver medarbetare, syftar vi på de anställda inom IKEA som ej har en ledande befattning inom företaget.

Testamentet; Med detta avser vi En Möbelhandlares Testamente.



Värdebaserade ord; Då det i uppsatsen refereras till detta begrepp eller begrepp som är hänförliga till värdebaserade ord, skall dessa ges samma innebörd som Bars definition av värdemarkeringar och värdeuttalanden. Värdeuttalanden är utmärkande på det sätt att de inte innehåller ekonomiska syften eller mål. De är i stället långsiktiga och grundläggande. På samma gång är de markeringar av vad man förväntar sig av chefer och medarbetare i relation till varandra, kunder och andra intressenter.

1.9 Uppsatsens disposition



Figur 1.4 Dispositionsmodell bearbetad (Bakama & Svensson 2003)



2 TEORI

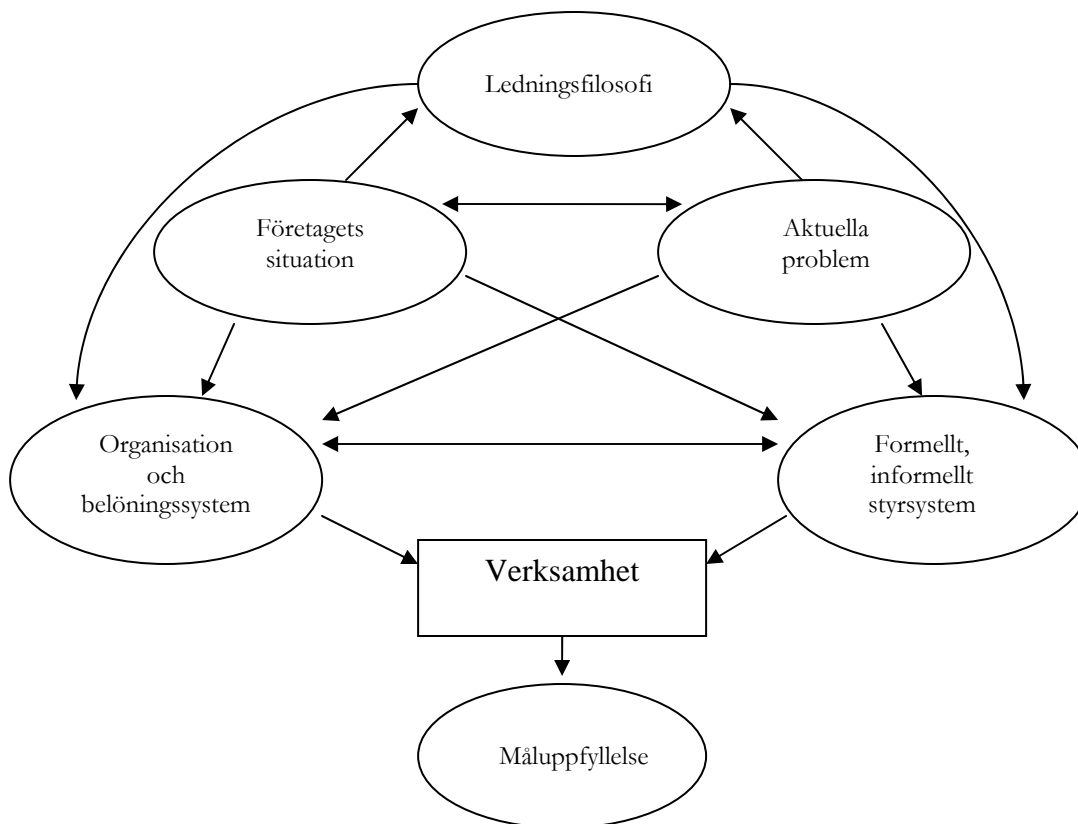
I detta kapitel är syftet att redogöra för den teoretiska referensramen som vi valt att använda oss av i bearbetningen av den insamlade datan. Valet av teorier syftar även till att ge en ökad förståelse för läsaren när denne senare tar del av resultatet av fallstudien och den kommande analysen i uppsatsens fjärde kapitel.

2.1 Ekonomistyrning

Företag utvecklas oftast genom att uppställa olika ekonomiska mål och för att på ett effektivt sätt uppfylla dessa mål implementeras rutiner och metoder i företaget (Frenckner 1983). Syftet är att skapa möjlighet att påverka beteenden inom företaget och följa upp den ekonomiska verksamheten. Detta är vad som i teorin benämns ekonomistyrning och som i grund och botten handlar om att motivera och inspirera medarbetarna till att utföra gynnsamt arbete för företaget. I begreppet ekonomistyrning ingår det även att ta fram ekonomisk information som kan användas som underlag för affärsmässiga beslut. Detta kan göras genom nyckeltal, vilka kan grupperas in i lönsamhetsmått, verksamhetsmått, finansiella- och icke-finansiella mått (Åkesson et al 2004).

För att säkerställa verksamhetens effektivitet används olika styrmedel och Åkesson et al (2004) nämner i detta sammanhang tre huvudsakliga styrmedel. Det första behandlar val av *organisatorisk struktur*, vars uppgift är att avspegla ansvarsfördelningen på ett aktuellt och förståelig sätt för alla medarbetare i företaget. Det andra rör det *formella styrsystemet* som har sin utgångspunkt i affärsidén och utifrån denna formulera företagets strategier och planer som sedan följs upp och utvärderas. Strategierna och planerna ställs upp på olika lång sikt och vanliga termer är ettårsstyrning och operativ styrning. Ettårsstyrning kan exempelvis vara budgetar och prognoser, medan den operativa styrningen handlar om mål som ligger närmare i tiden och svarar exempelvis på frågan vad som händer imorgon eller om en vecka. Det sista styrmedlet är det *informella* som präglas av normer, företagskultur och andra icke-finansiella styrmedel som ändå bidrar till ekonomiskt gynnande. Dessa tre skilda styrmedel skall tillsammans spegla vad företaget står för och vara användbara verktyg för att nå företagets ekonomiskt uppställda mål (Åkesson et al 2004).

Åkesson et als (2004) åsikt är förenlig med Samuelson et als (2004) som hävdar att organisationen och styrsystemet är beroende av varandra. Figur 2.1 på nästföljande sida beskriver sambanden mellan organisationen och styrsystemet samt dess bestämningsfaktorer. Pilarna visar de relationer och i vilken riktning påverkan sker.



Figur 2.1 Styrningens bestämningsfaktorer (Samuelson et al 2004)

2.1.1 Val av organisatorisk struktur

Valet av organisationsstruktur är beroende av det enskilda företaget och dess specifika situation. Faktorer som kan komma att inverka på valet kan vara företagets storlek, verksamhet, teknologi, osäkerhet och turbulens. Viktigt är således att företaget tar dessa förhållanden i beaktande för att uppnå den optimala organisatoriska strukturen (Samuelson et al 2004). Till viss del kan valet av organisatorisk struktur ses som en fysisk struktur och enligt Hatch (1997) definieras en sådan struktur av elementen geografi, layout samt design och inredning. Elementet geografi riktar sig mot fördelningen av de platser där organisationen verkar, t.ex. länder och städer, samt de fysiska kännetecknen som utmärker varje plats. Geografins betydelse är större för företag som är verksamma på flera platser, men är även tillämpbar på de allra minsta organisationerna. Med layout avses det rumsliga arrangemanget som skapas av fysiska objekt, exempelvis avdelningar, och mänsklig verksamhet inom dessa. Genom att en byggnad innehåller objekt, kommer individerna tilldelas särskilda placeringar beroende av deras arbetsuppgifter och grupptillhörighet. Layouten kommer i sin tur påverka hur individer och grupper samarbetar med varandra när de samordnar sina arbetsinsatser, något som ger upphov till ett behov av informella kommunikationskanaler. Ur organisationens design och inredning går det att skaffa sig kunskaper om organisationens kultur och hur människorna uppfattar den (Hatch 1997).



2.1.2 Formella styrmedel

Utifrån de formella styrmedlen formuleras de verksamhetsplaner eller handlingsprogram, med vilka företagets strategier skall realiserats och enligt Samuelson et al (2004) kan aktiviteterna utföras på ett mer eller mindre integrerat vis. Formella styrmedel har även ett särskilt samband med valet av organisatorisk struktur, vilket är något som kommer till uttryck vid en organisatorisk förändring. Vid en sådan förändring ändras ansvarsförhållandena inom organisation, som i sin tur även får konsekvenser i det formella styrsystemet. För att få ett enhetligt styrmedel och önskad verkan måste därmed det formella styrmedlet anpassas till den nya situationen. Enligt Samuelson et al (2004) är en dylik beskriven förändring vanligt förekommande med hänsyn till dagens dynamiska näringsliv.

2.1.3 Informella styrmedel

Informella styrmedel kan karakteriseras främst av företagskultur, men också av medarbetarskap, lärande, kompetensuppbyggnad och ledarstil (Ax et al 2002). Ofta beskrivs de informella styrmedlen känneteckna synsätt och arbetssätt grundade på erfarenheter, föreställningar och antaganden kring den verklighet man befinner sig. Frekvent beskrivs detta som hur man skall bete sig mot varandra såväl internt som externt. Inom alla organisationer anses det finnas en mängd värderingar och traditioner som kan vara starkt styrande över hur organisationen fungerar (www.sida.se). Edvardsson & Magnusson (1988) är av samma uppfattning och hävdar att tjänsteföretagens framgång ligger i att använda sig av både ”hård” och ”mjuk” styrning, samtidigt som de informella styrmedlen ofta upplevs som så självklara att man inte reflekterar över dem.

2.2 Företagskultur

Av de informella styrmedel som Ax et al (2002) nämner, anser Anthony & Govindarajan (2001) företagskulturen som den viktigaste för påverkan av överensstämmelsen med målet i en organisation. Med hänsyn till detta kommer uppsatsen i fortsättningen fokusera sig på ämnet företagskultur. Avsnittet kommer att definiera vad företagskultur är, vad som innefattas i begreppet och dess påverkande faktorer. Dessutom kommer det att redogöras för hur företagskulturen, som ett informellt styrmedel, kan användas för att nå en organisations uppsatta mål.

2.2.1 Allmänt

Företagskultur definieras i nationalencyklopedin som ”den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation”. Företagskulturbegreppet lanserades och spreds snabbt runt 1980 till följd av att amerikanska forskare menade att företagskulturen hade en avgörande betydelse för företagets allmänna effektivitet. Företagsledningarna försöker genom angivna ideal och normer styra verksamheten i ett försök att få personalen att handla och tänka i enlighet med dessa. Företaget kan av den anledningen ses som ett eget litet minisamhälle med egna kulturella särdrag (www.ne.se). Philipsson (2004) utvecklar nationalencyklopedins definition av företagskultur då han stadgar att företagskulturen består av de värden som tillsammans utgör grunden för företagets agerande utåt mot kunderna och andra intressenter. Företagskulturen är även att se som de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra.

De grundläggande värderingarna i västerländsk kultur anses komma från grekisk/romersk och kristen kultur. De bygger på hederlighet, hänsynstagande och viljan att ta ansvar. Våra



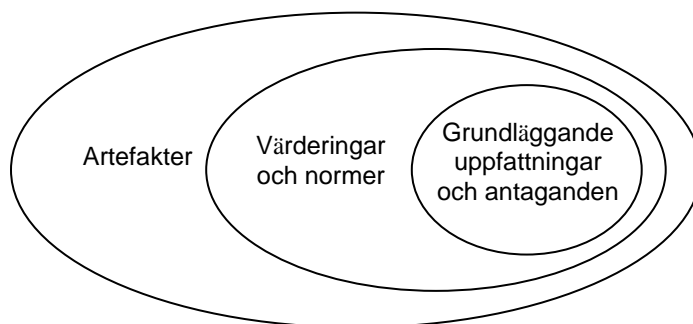
egna värderingar grundläggs tidigt i livet och är något vi präglas starkt av under vår uppväxt och skoltid. Kronstam (2002) menar dock att de grundläggande värderingarna kan förändras och utvecklas genom ökad kunskap och erfarenheter, varvid de inte kan ses som konstanta. Kundens, sedd som företagets viktigaste intressent, syn på företagets värderingar och hur de omsätts i verkligheten är avgörande för företagets tillväxt. Detta har medfört att företag i större utsträckning lanserar sina värden i form av att stödja olika organisationer eller t.ex. aktivt arbeta för en bättre miljö (Kronstam 2002).

Kronstam (2002) menar att alla företag har en kultur och definierar företagskultur dels som det sätt på vilka de anställda uppträder i dagliga situationer, dels det för företaget specifika förhållningssätt som företagsledningen utvecklat och odlat som det goda sättet att arbeta på. Företagskulturen bygger ofta på grundarens värderingar som kan ligga långt tillbaka i tiden och kan ses som företagets själ. Kronstam (2002) betonar vidare vikten av att arbeta med företagets kultur genom att mena att framgångsrikt företagande går hand i hand med goda värderingar. I arbetet spelar ledarna själva en stor roll, eftersom deras agerande visar vad som gäller för hela företaget. För att ytterligare visa vad företagets grundvärderingar är, bör mätning, belöning och befordran alltid stå i enlighet med dessa (Kronstam 2002).

I likhet med alla styrinstrument är det viktigt att värderingarna kan omformuleras till konkreta målsättningar och att uppfyllelsen också mäts. Kronstam (2002) belyser de positiva effekter som företagskulturen och starkt förankrade värderingar kan ha på medarbetarnas förmåga att fatta egna, snabbare och bättre beslut samt förmåga att klara av krissituationer. Norling (1993) delar denna åsikt och menar att framgångsnyckeln i en företagskultur ligger i att individen i specifika situationer agerar i företagets intresse. Är inte företagets värderingar väl förankrade hos medarbetarna tappar de sin förmåga att fungera som ett styrinstrument. Genom att därför utveckla värderingarna över tiden, styr de utvecklingen och förblir förankrade samt skapar hållbarhet för företagets mål och strategier (Kronstam 2002).

2.2.2 Företagskulturens beståndsdelar

Då det talas om företagskultur har det enligt Bang (1988) varit vanligt att dela in begreppet i komponenterna kärnelement och kulturuttryck. Med det förra syftar Bang (1988) på det nätverk av betydelse och mening som finns i kulturen, medan det senare utger sig för att vara yttringar av kärnelementen eller de handlingar i vilka kulturen kommer till uttryck för medlemmarna. Det råder ingen enighet om hur dessa skall beskrivas, dock har Schein (1985) utvecklat en teori om företagskultur som, enligt Hatch (1997), kommit att bli en inflytelserik sådan. Enligt Scheins (1985) teori, återfinns kulturen på tre nivåer i företaget, där kärnan består av *grundläggande uppfattningar och antaganden*. Dessa grundläggande uppfattningar och antaganden är i sin tur omgivna av *värderingar och normer* för beteende, medan det ytterst går att finna *artefakter*. Siehl (1984), Hofstede (1980) och Kilmann (1985) är exempel på andra forskare som använder värderingar och normer när de diskuterar företagskultur, medan Sathe (1985) ansluter sig till grundläggande antaganden.



Figur 2.2 Företagskulturens beståndsdelar

Grundläggande uppfattningar och antaganden är enligt Schein (1985) det som medlemmarna i en organisation tar för givna och som i slutändan utgör en av organisationen skapad verklighet. Av denna anledning påverkar antagandena vad individerna uppfattar och hur de tänker samt känner. Vi är oftast inte medvetna om dem då de existerar utanför vårt medvetande. Kultur bör inte ses som ett enda antagande eller en enda uppfattning utan som en uppsättning ömsedigt relaterade uppfattningar och antaganden (Hatch 1997). Schein (1985) definierar sju frågeställningar, vilka kan vara till hjälp för att definiera respektive kulturs grundläggande antaganden. Frågorna rör bl.a. människosyn, organisationens förhållande till omgivningen och människors handlingar samt relationer.

Av de nämnda kärnelementen är *värderingar* det begrepp som enligt Bang (1988) använts mest frekvent för att beskriva företagskulturens kärna. Rokeach (1976) definierar en värdering som *"en ständigt tro på att ett särskilt handlingsätt eller sluttillstånd, personligt eller socialt, är att föredra framför ett motsatt eller annat handlingsätt eller sluttillstånd"*. En definition som Bang (1988) anser att kulturforskare generellt sett tycks kunna ansluta sig till. Hatch (1997) instämmer i denna definition och menar att värderingar definierar vad medlemmarna i en organisation bryr sig om. De utgör grunden för bedömningar av vad som är rätt eller fel och kan av den anledningen användas som en moralisk eller etisk kod. Således är värderingarna också förknippade med starka känslor.

När Argyris & Schön (1978) beskriver värderingar skiljer de mellan förfäktade värderingar och bruksteorier. Förfäktade värderingar är de värderingar som de anställda är medvetna om och säger sig tro på. Dessa kommer framförallt till uttryck i företagets formulerande målsättningar. Bruksteorier, å andra sidan, är de modeller, teorier och värderingar som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar och som den enskilde individen ofta inte är medveten om. Det kan exempelvis röra sig om organisationens belöningssystem eller ceremonier och ritualer i organisationen. Att använda sig av förfäktade teorier i syfte att skapa en företagskultur anser Bang (1988) vara alltför ytligt och lättvindigt. Vidare hävdar han att det kan skapa motkulturer eller i vart fall motstånd bland medarbetarna. Ett bättre lämpat sätt vore enligt Bang (1988) att använda de värderingar som verkligen återfinns i företaget, vilka också styr människors beteende.

Rokeach (1976) skiljer mellan fyra olika funktioner när det gäller att fastställa vilken uppgift värderingarna har. För det första, fungerar de som normer då de vägleder om hur en anställd



skall förhålla sig i en rad olika situationer. För det andra, har de en funktion att verka som vägledare i valsituationer när beslut måste tas om två motstridiga värderingar. För det tredje, har de även en motiverande funktion och slutligen används värderingarna för att upprätthålla och öka den enskilda individens självaktning.

Normer är nära kopplade till värderingar och Hatch (1997) definierar normer som de oskrivna regler som gör att medlemmarna i en kultur vet vad som förväntas av dem i en mängd olika situationer. Bang (1988) tillägger att normen kan vara såväl uttalad som outtalad. Skillnaden mellan normer och värderingar är att det senare specificerar vad som är viktigt för medlemmarna i kulturen, medan det förra klargör vilket beteende de kan förvänta sig av varandra och klargör vad som anses normalt och onormalt. Sambandet mellan dem båda är att det beteende som normerna bekräftar vanligen kan återknytas till en värdering (Hatch 1997). Det är viktigt att inte blanda ihop normer med beteende då normer växer fram genom den pågående aktiviteten i gruppen som i efterhand blir regler för beteendet i gruppen (Bang 1988).

Enligt Scheins (1985) teori värnar medlemmarna i en kultur om vissa värderingar och anpassar sig därför till kulturella normer. Detta sker med anledning av att bakomliggande antaganden stödjer och gynnar dessa normer och värderingar. Normerna och värderingarna uppmuntrar i sin tur aktiviteter som producerar yttligare artefakter. Artefakter är uttryck eller utvidgningar av den kulturella kärna som vidmakthåller normerna och värderingarna (Schein 1985).

Hatch (1997) beskriver *artefakter* som rester av en kulturell kärna som ligger på ytan av en kultur, exempelvis ritualer och ceremonier. Genom att studera artefakter får forskaren en förståelse för hur kärnan i en kultur ser ut. Det går även att beskriva artefakter som de synliga, påtagliga och hörbara resterna av ett beteende som bottnar i kulturella normer, värderingar och antaganden (Gagliardi 1990). Ur vetenskaplig synvinkel är artefakter de kulturelement som är mest tillgängliga, men det är viktigt att komma ihåg att artefakter ligger längst ifrån den kulturella kärnan (Hatch 1997).

2.2.3 Symboler

Enligt Hatch (1997) finns det en teoretisk relation mellan kulturella symboler och artefakter. För att en artefakt skall kunna utvecklas till en kulturell symbol, måste medlemmarna i företaget lägga in en betydelse i symbolen. Symbolen används sedan som ett verktyg vid förmedlingen av innebörden till andra individer (Hatch 1997). Motivet till att använda symboler är att dessa på ett ekonomiskt och täckande sätt fångar komplexa relationer som är svåra eller omöjliga att direkt uttrycka eller kommunicera (Alvesson & Berg 1988).

Alvesson & Berg (1988) stadgar att kulturen kommer till uttryck i olika former av symboler och symbolsystem och i litteraturen används symbolbegreppet för att karakterisera vissa typer av organisationsfenomen (t.ex. Dandridge et al 1980; Pandy et al 1983). Symboler skall ses som ett instrument för att skapa ordning och representerar alltid någonting annat eller något vidare än sig själv. Ett avgörande drag är den subjektiva betydelse som en individ eller ett kollektiv tilldelar ett visst objekt (Alvesson & Berg 1988). Enligt Cassirer (1953) ges symboler en vidare definition, då han påstår att de är verktyg som är nödvändiga för att föra



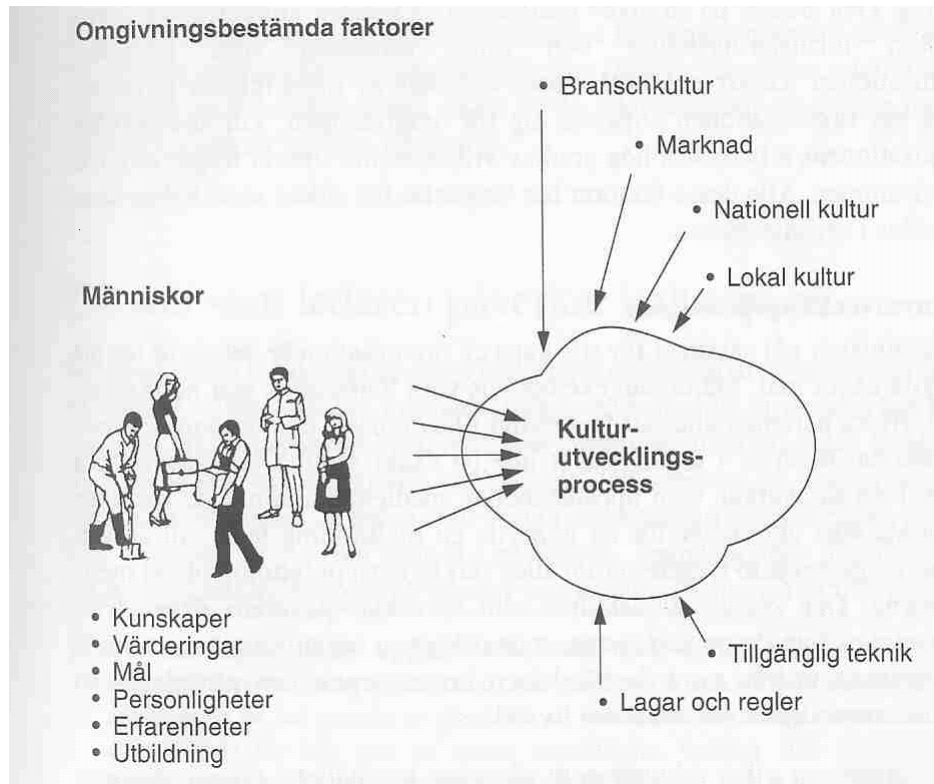
samman det konkreta och upplevda med det abstrakta och mentala. Vidare hävdar han att symbolerna utgör basen för mentala manipulationer och kommunikation.

Symboler kan vara av skiftande slag och kan delas upp i handlingssymboler, verbala symboler och materiella symboler (Dandridge et al 1980). Handlingssymboler utgörs av möten och beteenden som förmedlar en innebörd utöver vad som är uppenbart, medan verbala symboler kan vara slogans, historier eller särskilda uttryck (Alvesson & Berg 1988). De verbala symbolerna förmedlar ett budskap och i dessa kommer företagets värderingar och normer till uttryck (Bang 1988). Materiella symboler kan enligt Alvesson & Berg (1988) exempelvis vara fysiska objekt, som också de förmedlar ett budskap eller en standard till omgivningen. Bang (1988) anger här som exempel att en tung, stor och stabil byggnad förmedlar förtroende, soliditet och generositet till omgivningen.

2.2.4 Faktorer som påverkar företagskulturen

Bang uttrycker att faktorerna som påverkar företagskulturen är människor, omgivningsbestämda faktorer och kulturutvecklingsprocessen samt samspelet mellan dem. De som skapar kulturen är människor med sina olika kunskaper, värderingar, målsättningar och personligheter. Dessa människor har inom företaget olika roller och påverkar således företagskulturen i olika grad. I vissa avseenden underkastas individerna i företaget dock en del givna förutsättningar som de ej kan påverka. Företaget kan exempelvis befinna sig i ett land där det råder en stark nationell kultur. Det är också sannolikt att företaget präglas av den lokala kultur som finns i den geografiska region där företagets säte är placerat. De beskrivna omständigheterna har betydelse för vilken sorts kultur som utvecklas inom företaget och är exempel på s.k. omgivningsbestämda faktorer (Bang 1988).

När människor går samman för att skapa en organisation är det alltid i syfte att uppfylla ett mål. Målet kan vara av såväl finansiell karaktär som icke-finansiell karaktär och medlemmarna i företaget behöver inte från början dela uppfattning om målets innebörd. Samverkan som uppstår mellan medlemmarna under processen leder dock till att det skapas en gemensam förståelseram eller verklighetsuppfattning. Det är detta som Bang (1988) beskriver som kulturutvecklingsprocessen.



Figur 2.3 Faktorer som påverkar kulturens innehåll (Bang 1988)

2.2.4.1 Ledare och grundare

Bruzelius och Skärvad (2000) menar att en av ledarskapets väsentligaste uppgifter är att mobilisera organisationens medarbetare så att de genom beslut och handling individuellt och gemensamt, agerar så att organisationens mål uppnås. Ledarskap är sålunda en påverkansprocess i syfte att få andra människor att frivilligt, och helst engagerat, agera för att uppnå vissa mål.

Enligt Schein (1985) är det ledarna och grundarna som är de viktigaste kulturskaparna i en organisation, eftersom de besitter störst makt att prägla organisationen med sina personliga verklighetsuppfattningar. Företagets grundare har naturligt särskilt stor inverkan på kulturen som utvecklas, då denne har stor kunskap om affärsidén och hur den skall realiseras. Schein (1985) fortsätter med att göra gällande att ledningen påverkar företagskulturen genom fem kanaler:

- Genom att ledarna riktar uppmärksamhet mot, mäter eller på annat sätt kontrollerar olika områden inom organisationen som de finner viktiga, förmedlar de på samma gång deras värderingar och antaganden till övriga medlemmar. Således skapar medlemmarna inom organisationen härigenom en uppfattning om vad de själva skall fokusera sitt arbete mot. Motsatt förhållande innebär att områden inom organisationen som ledarna inte riktar uppmärksamhet mot sänder ett budskap till medarbetarna om att området ej är särskilt prioriterat, varken av ledaren själv eller företaget.



- När företaget ställs inför en kris, kommer ledningens sätt att hantera krisen skapa nya normer och värderingar som med tiden kan avsättas i kulturen.
- Ledarna förmedlar antaganden och värderingar till kollegor samt underordnade, genom sitt synliga beteende. Med synligt beteende menas exempelvis vilka arbetsuppgifter de utför, på vilket sätt de utför dessa och förhållningssättet till såväl kollegor som underordnade. Att använda sig av ett synligt beteende är något som ledningen ofta utnyttjar medvetet.
- Genom formella och informella belöningsystem lär sig medlemmarna vad företaget värdesätter. Det är enkelt att utläsa vem som får erkännande för sitt arbete, vem som får kritik och vad som gör att medlemmar blir bestraffade eller belönade. Ledarna kan således via ett konsekvent agerande förmedla antaganden och värderingar genom att koppla belöningar och straff till de beteenden de vill påverka.
- Vid rekrytering, befordran, pensionering och avsked har ledarna en möjlighet att påverka företagskulturen. Under rekryteringsfasen har de möjligheten att välja ut de sökanden med de egenskaper som stämmer överens med företagets värderingar och antaganden. Brickmann & Sims (2003) nämner att vissa företag omedvetet letar efter individer som stämmer överens med företagets värderingar och poängterar vikten av att använda detta som ett verktyg för att återinföra företagskulturen i organisationen. Vidare ligger ledningens värderingar och antaganden till grund för vem som skall erhålla en befordran, vem som skall pensioneras och vem som skall avskedas.

Ledningens möjligheter att forma företagskulturen varierar beroende på olika omständigheter. Exempelvis är chansen större att kunna forma kulturen i ett ungt företag på en snabbt växande marknad, jämfört med en situation med en erfaren arbetsstyrka som verkar på en mogen marknad (Alvesson 2001). I viss kontrast till Schein (1985) hävdar Alvesson (2001) att man rent allmänt skall vara försiktig med att tillskriva ledningen alltför stor betydelse rörande att kontrollera och förändra företagskulturen. Han menar att om företagsledningen istället ses som en symbolisk verksamhet, framträder områden där det är möjligt att åstadkomma en betydande kulturell påverkan. Vidare stadgar han att det är lättare att uppnå en gemensam definition av ett särskilt område inom organisationen, än att få alla att acceptera samma värderingar och att arbeta enligt samma normer.

2.2.4.2 Företagsidentitet

Som Bang (1988), Schein (1985) och till viss del även Alvesson (2001) stadgar, spelar människorna inom organisationen en stor roll i vad som påverkar företagskulturen. Av den anledningen anser Magnusson (1992) att det därför är intressant att lyfta upp ämnet företagsidentitet, som kan ses som ett hjälpmedel för att förstärka företagskulturen hos medarbetarna. Han ser företagsidentitet som en omfattande process och en långsiktig investering, vilken har sin utgångspunkt i företagets affärsidé. Identiteten skall återspeglas i företagets grundläggande strategier, ledarstil, produkter och förpackningar, miljö och arkitektur men framförallt i de enskilda medarbetarnas attityder, sätt att uppträda och uttrycka sig. Vidare belyses vikten av att styra den personliga kreativiteten bland medarbetarna, då individens längtan efter att sätta sin prägel på saker och ting och att kunna



visa sina egna tankar samt idéer är mycket stark. Optimalt utnyttjat av ledningen kan därför företagets totala identitet vara ett effektivt styrmedel för verksamheten (Magnusson 1992).

Dahlén (1992) ser företagsidentitet som en konkurrensfaktor och menar att företag måste ha en identitet för att kunna uppfattas, annars är det oidentifierbart. I identiteten ligger kommunikationskraften att nå ut med sitt budskap. Den visuella profilstyrningen ses som en maktfaktor och ett hjälpmedel att förbättra kommunikationen både internt och externt. Förutom själva identitetsskapandet ligger i processen även systemtänkandet, dvs. att genom upprepning av vissa formelement skapa en bred spridning av sitt budskap. Dahlén (1992) menar vidare att företagets identitet inte bara är form, utan behöver även innehålla en strategi i grunden. Först när det finns en klart formulerad målsättning för formspråkets funktion, kan formen bli det strategiska hjälpmedel man förväntat sig (Dahlén 1992).

Ett av de största problemen med företagsidentitet är att hålla samtliga delar under kontroll, speciellt om organisationen är stor och internationell. Magnusson (1992) menar att det är onödigt att enbart satsa kapital och personella resurser på kosmetiska förändringar av företagets logotyp. Istället skapar en medveten och konsekvent investering i företagets totala identitet god avkastning genom långsiktiga och uthålliga konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar som inte uppenbarar sig enbart hos kunderna utan även vid rekryteringar och i relationer till övriga intressegrupper, som t.ex. investerare, banker, leverantörer, massmedia och politiker. Inom den egna organisationen skapas förutsättningar för ökad samhörighet och en starkare motivation bland medarbetarna samtidigt som förståelsen för företagets mål och ledningens visioner ökar (Magnusson 1992).

2.3 Motivationsteori

I litteraturen hävdas det att en stark företagskultur kan ha positiva effekter på motivationen, då en gemensam kultur uppmuntrar folk att identifiera sig med organisationen och känna tillhörighet samt att ansvara för den (Brown 1995). Motsatsvis blir det även intressant att ta hänsyn till hurvida en individs motivation kan påverka implementeringen av företagskulturen i organisationen. Av dessa anledningar beaktar detta avsnitt motiv och motivation.

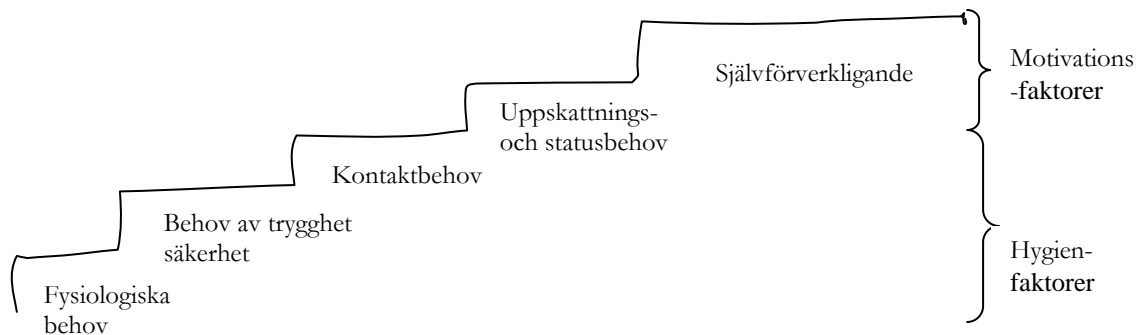
Motiv, ofta i form av behov eller önskemål, är något som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt. Motivation är när motiven aktiveras och får en individ att agera på ett visst sätt. Motivation kan därför sägas utgöra en bakomliggande drivkraft till en specifik handling (Bruzelius & Skärvad 2000). Madsen (1969) instämmer och menar att de som vill styra människor till ett visst beteende måste vid varje tillfälle motivera individen att utföra de önskade handlingarna. Hon definierar motiv synonymt med orden; behov, drift, lust och önskan, där motiv sätter igång och utgör drivkraften till människors beteende.

Madsen (1969) för en diskussion om vad det är som får människor att arbeta. På det mest grundläggande planet menar hon att detta beror på de organiska motiven, i form av behov av t.ex. föda, kläder och bostad. Enligt henne drivs individen av en rad olika grundmotiv varav de organiska är ett. De övriga är det känslomässiga-, det sociala- och aktivitetsmotivet och alla motiven kan samverka som drivkrafter. Rörande de sociala motiven skiljer Madsen (1969) på kontakt- och prestationsmotiv. Kontaktmotivet innebär att individen omges med likasinnade och är ett viktigt motiv att tillgodose. Å andra sidan innebär prestationsmotivet



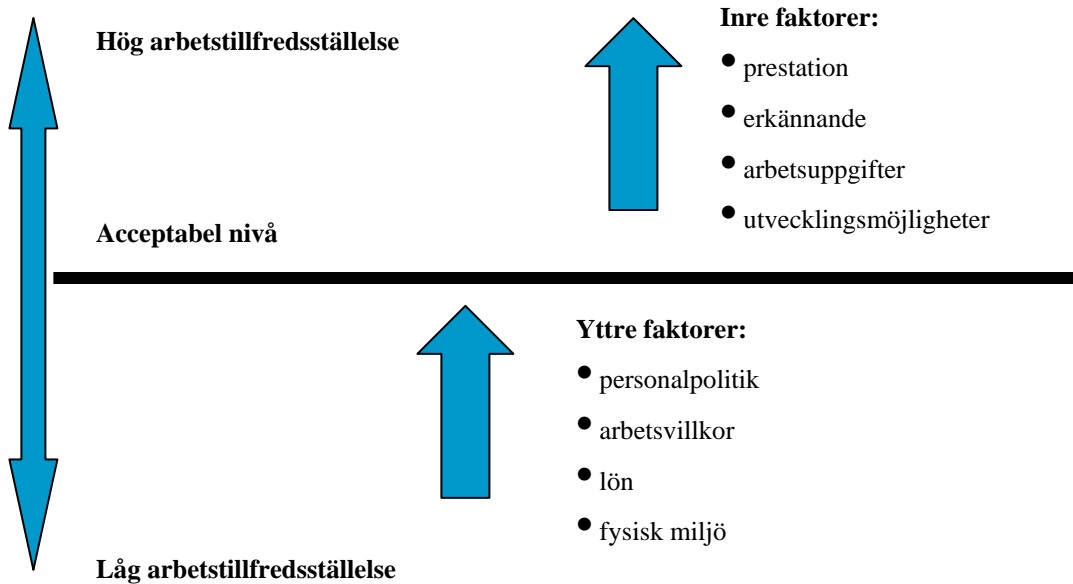
att man vill känna sig delaktig och att man bidrar med något till den stora helheten. Individens måste känna att dess resurser utnyttjas optimalt och att rätt man är på rätt plats. Vad gäller aktivitetsmotiven utgörs de av en vilja att utföra en aktivitet för själva aktivitetens skull, t.ex. att gå till arbetet för att det i sig självt är tillfredställande. De aktivitetsbehov som Madsen (1969) nämner är rörelsebehov, skaparlust, nyfikenhet och spänningsbehov. Det är enligt henne viktigt att aktivitetsmotiven får maximal tillfredställelse genom arbetet, t.ex. i form av omväxlande arbete. Det är sällan som aktivitetsmotiven är de enda drivkrafterna bakom det dagliga arbetet, men de är viktiga drivkrafter. Då kontakt-, prestations- och aktivitetsmotiven samverkar uppnås vad Madsen (1969) kallar för motivsystem.

Madsens (1969) teorier om individens motivation kan kopplas till Maslows behovstrappa som länge varit en hörnsten i motivationsteorin. Tanken är att individer har konkurrerande behov vid varje given situation, där ett av behoven är starkare än det andra och avgör hur individen agerar för att tillgodose det starkare behovet. Bruzelius & Skärvad (2000) beskriver Maslows behov som fysiologiska behov, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov samt självförverkligandebehov. Det är endast de behov som är otillfredsställda som leder till aktivitet, dvs. är motiverande. I takt med att behoven blir tillfredsställda, rör sig individen uppåt i behovstrappan. Om förutsättningarna däremot ändras och ett tidigare uppfyllt behov ej längre är tillfredsställt, riskerar individen att istället falla tillbaka ett steg i trappan.



Figur 2.4 Maslows behovstrappa bearbetad

En teori som sägs ha ett samband med Maslows behovstrappa är Herzbergs motivation-hygiensteori (Bruzelius & Skärvad 2000). I teorin skiljer Herzberg et al (1959) på hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna kan sägas utgöras av förhållandena på arbetsplatsen som sådan och är ett måste för att individen skall trivas på sin arbetsplats. Inom denna kategori återfinns t.ex. lön och fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorerna kan å andra sidan anses ligga på ett mer personligt plan och kan kopplas till arbetsuppgifterna. Exempel på motivationsfaktorer kan vara erkännande från arbetskollaborer och chefer eller att individen får ett visst ansvar eller befordran (Herzberg et al 1959).



Figur 2.5 Herzbergs motivations-hygien teori bearbetad av Hernbrand (www.ibl-inst.se 2004)

Som bilden visar är det möjligt att nå en acceptabel nivå vad gäller arbetstillfredsställelse genom att arbetsplatsen erbjuder för individen acceptabla hygienfaktorer, vilka Hernbrand (2004) benämner som yttre faktorer. Om de yttre faktorerna ej uppnås, kommer inte hellre motivationsfaktorerna, dvs. de inre faktorerna, att spela någon roll för skapandet av en högre arbetstillfredsställelse. Detta går sedan att koppla till Maslows teori, där hygienfaktorerna eller de yttre faktorerna består av de tre första stegen i behovstrappan. Tillika kan de översta stegen i trappan liknas vid motivationsfaktorerna och de inre faktorerna. Sammanfattningsvis får arbetsuppgifterna, vilka är ett exempel på en inre faktor, i sig ett betydande inflytande på individen endast när de yttre faktorerna, t.ex. lön och personalpolitik, är uppfyllda.

I tidigare forskning av Eriksson & Oddhammar (2000) har det framkommit att så länge den sociala och psykologiska situationen befinner sig på en normal nivå i företaget kommer lönen att vara den viktigaste motivationsfaktorn. Förändras den sociala och psykologiska situationen till att bli instabil räcker dock inte hög lön eller annan ekonomisk belöning för att individen skall vara motiverad och lojal mot företaget.

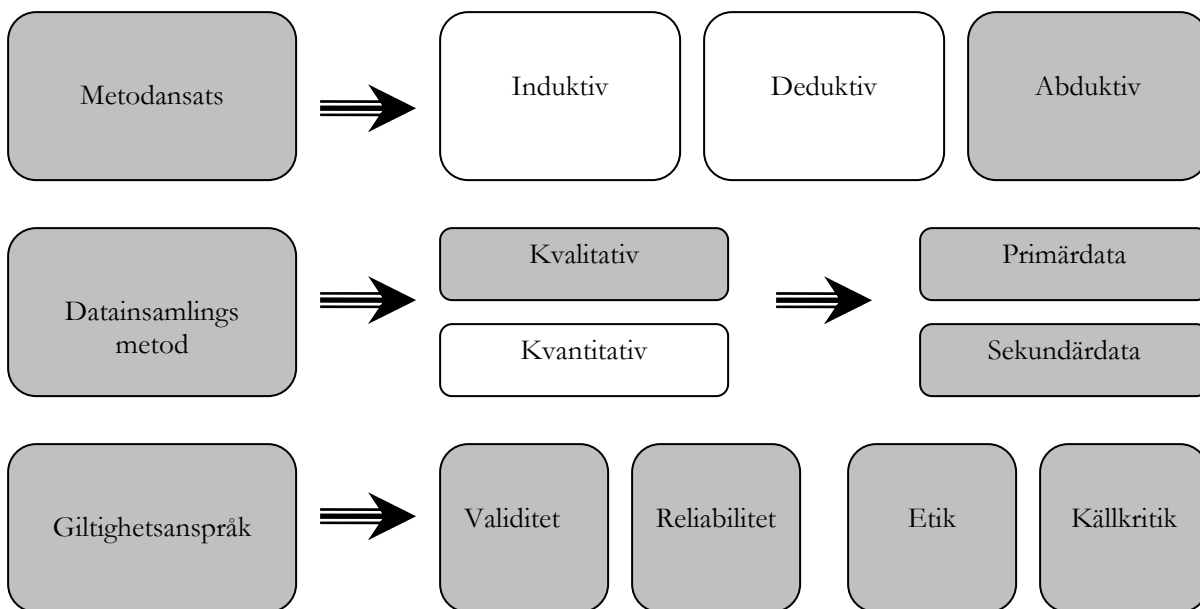
Sammanfattning

Vi har i detta kapitel redogjort för de teorier som vi anser vara tillämpliga på vårt forskningsområde. Inledningsvis och översiktligt har vi redogjort för ekonomistyrningens olika styrmedel, för att därefter mer koncentrerat behandla det informella styrmedlet företagskultur. Utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv åskådliggörs faktorer som kan påverka och påverkas av företagskulturen, såsom ledarens egenskaper och betydelse, symboler samt motivation. Vi kommer i nästa kapitel som behandlar metod att bl.a. visa hur dessa teorier har legat till grund för vårt uppsatsarbete.

3 METOD

Valet av metod avgörs av syftet, dvs. vad forskaren vill åstadkomma med uppsatsen. Vi anser i detta kapitel att redogöra för det urval av metoder som vi anser relevanta och aktuella för vårt ändamål. Vår förhoppning är att detta ska underlätta för läsaren att följa med i de diskussioner och resonemang vi för kring vårt slutgiltiga val av metoder.

Ringdahl (1982) hävdar att metodkapitlet är ett av uppsatsens viktigaste och att valet av metod är nyckeln till resultatet. Halvorsen (1992) å andra sidan ser metoden som ett medel och inte ett mål i sig. Av den anledningen ligger det på forskarens ansvar att välja den metod som bäst överensstämmer med det man avser att studera. De metodval författaren till en uppsats kan göra kan beskrivas överskådligt i nedanstående dispositionsmodell, där även våra val framgår. Alvesson och Sköldberg (1994) menar att det inte går att skilja kunskapen från kunskaparen och att man kommer att få tio olika resultat om tio olika forskare får i uppdrag att utreda samma forskningsfråga.



Figur 3.1 Metodschema (Bakama & Svensson 2003)

3.1 Undersökningsansats

Forskare arbetar med att producera teorier som skall ge en så rättvisande kunskap om verkligheten som möjligt. Underlaget för teoribygandet är data och information om den del av verkligheten som skall studeras. Forskarens arbete består således av att relatera teori och verklighet till varandra. De tre begrepp som forskaren kan arbeta med när denne ska relatera teori och verklighet är *deduktion*, *induktion* och *abduktion* (Patel & Davidsson 2003).

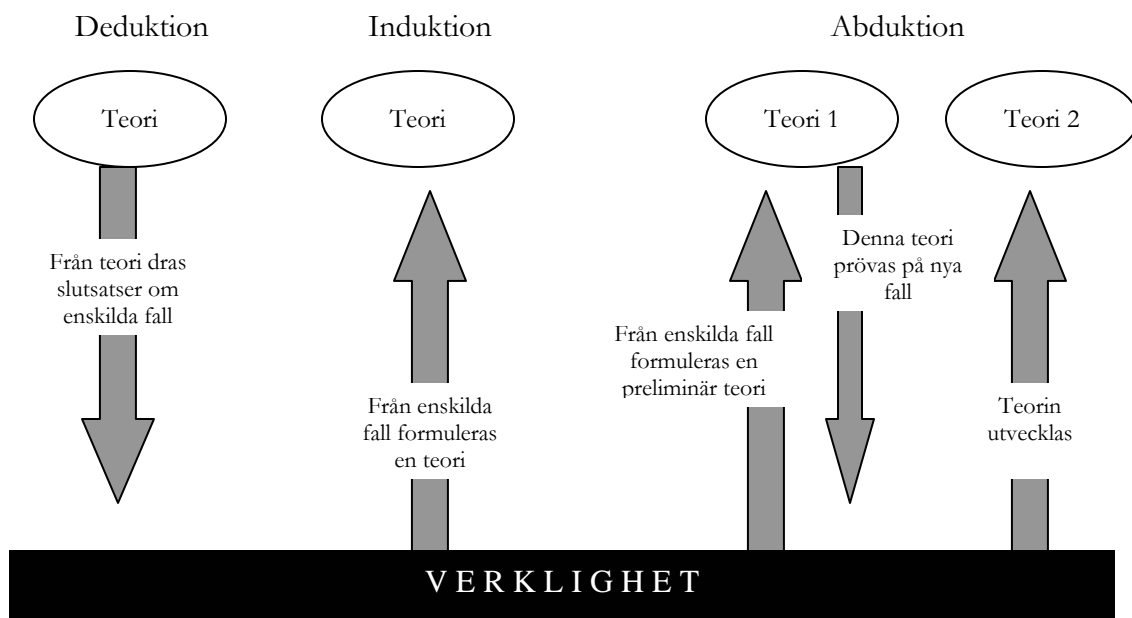
Deduktion används när forskaren vill bevisa något och kännetecknas av att forskaren drar slutsatser om enskilda faktum utifrån allmänna principer och befintliga teorier. Hypoteser

härleds ur redan befintlig teori och prövas sedan empiriskt i undersökningen. Den existerande teorin får bestämma vilken information som samlas in, hur den insamlade teorin skall tolkas samt hur resultatet skall relateras till teorin. Utgångspunkten i redan befintlig teori antas kunna stärka objektiviteten i forskningen och forskningsprocessen blir i mindre grad färgad av forskarens personliga uppfattningar. En nackdel är dock att denna forskningsprocess kan påverka forskaren så att nya intressanta iakttagelser inte upptäcks (Patel & Davidsson 2003).

Vid *induktion* utgår forskaren ifrån de upptäckter denne gör. Forskaren kan utföra sina undersökningar utan att styrka denna i befintlig teori och därefter utveckla sina egna teorier. Att inte utgå ifrån tidigare teori innebär inte att forskaren arbetar helt förutsättningslöst. Genom att forskaren utgår från egna idéer och föreställningar kommer detta att påverka dennes studier (Patel & Davidsson 2003).

Det tredje och sista begreppet en forskare kan arbeta med är *abduktion*, som kan sägas vara en kombination av de två tidigare nämnda begreppen. Abduktion innebär att forskaren utifrån ett enskilt fall formulerar ett presumtivt mönster som kan förklara fallet. Detta kan sägas vara likt det induktiva sättet. Vidare prövas denna hypotes på nya fall och därmed arbetar forskaren deduktivt (Patel & Davidsson 2003).

Dessa tre begrepp kan illustreras i nedanstående bild på ett överskådligt och lättamt sätt:



Figur.3.2 Relationen mellan teori och verklighet illustrerad med några centrala begrepp (Patel & Davidsson 2003)

Innan fallstudien utfördes, besöktes två av Sveriges IKEA-varuhus. Det huvudsakliga målet var att försöka urskilja företagskulturen genom att uppleva hur stämningen var dels mellan de anställda, dels gentemot kunder. Vidare var vår förhoppning att få en indikation om huruvida, den i media starkt uttryckta, företagskulturen verkligen existerade. Ytterligare en anledning till besöken var att skapa underlag och eventuellt finna intressanta utgångspunkter



för våra kommande intervjuer. Det underlag som skapades under pilotstudien sammanfogades sedan i de valda teorier uppsatsen bygger på, för att därefter utgöra de slutliga frågeformulären. Med stöd av detta utgår vår studie från en abduktiv undersökningsmetod.

3.2 Datainsamlingsmetod

3.2.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

När det gäller val av metodiska angreppssätt brukar man välja angreppssätt utifrån den information man undersöker, s.k. ”mjuk”- eller ”hårddata” (Eriksson och Wiedersheim-Paul 2001). De olika typerna av informationshantering brukar även benämnas kvalitativa eller kvantitativa metoder (Holme & Solvang 1986). Skillnaden mellan dem är att den kvalitativa metoden har sin utgångspunkt i studiesubjektets perspektiv medan den kvantitativa metoden i större grad utgår från forskarens idéer om vad som skall stå i centrum (Bryman 1989). Vidare belyser Alvesson & Skoldberg (1994) vikten av begreppen tolkning och reflektion i detta sammanhang. De menar att tolkningsresultatet utgör referenser till empirin medan reflektion syftar till forskarens egen personlighet som påverkats av utomstående faktorer såsom samhället och kulturella traditioner. Värdet i den empiriska forskningen ligger till mångt och mycket i dessa reflektioner gjorda av forskaren.

Den *kvalitativa* metoden har först och främst ett förståelse syfte och innebär en låg grad av formalisering men med en hög grad av flexibilitet. Jämfört med den kvantitativa metoden finner Holme och Solvang (1986) att den kvalitativa metoden går djupare in på det problem som studeras och de data som fås fram genom kvalitativa metoder är mer sensibla än de man får fram genom kvantitativa metoder. Den kvalitativa metoden karakteriseras av närhet till den källa där informationen hämtas ifrån och respondentens perspektiv sätts som utgångspunkt, exempelvis genom intervjuer med öppna frågor. Utifrån insamlad data försöker forskaren därefter skapa sig en förståelse och se sammanhang (Holme & Solvang 1986).

Den *kvantitativa* metoden innebär en hög grad av formalisering och strukturering, där forskaren har en större kontroll genom att vederbörande exempelvis i en enkätundersökning kan begränsa antalet svarsalternativ. Genom ett sådant förfarande erhåller respondenten en begränsad möjlighet att komma till tals och forskaren kan därför i viss mån styra resultatet. Den information som erhålls kan istället ses som mer precis än den som insamlas via den kvalitativa metoden och man kan också säga att den kvantitativa metoden går mer på bredden, i relation till den kvalitativa som istället går på djupet. Vid den kvantitativa metoden intar forskaren rollen som utomstående betraktare och återger resultatet utan påverkan av egna reflektioner (Holme & Solvang 1986). Kvantitativ metod är en lämplig metod vid ett klart och tydligt mål med forskningsarbeten, då resultatet blir lättare att mäta jämfört med den kvalitativa metoden. Anledningen är att omvärlden inte har någon inverkan på detta i någon avsevärd utsträckning (Repstad 1993).

3.2.2 Primär- och sekundärdata

Vad gäller insamlad information skiljer Holme & Solvang (1986) på primär- och sekundärdata. *Primärdata* utgör den ej tidigare publicerad information som forskaren själv bidragit med till sin studie i form av t.ex. intervjuer, observationer eller enkätundersökningar.



Fördelen med primärdata är att den är framtagen i enlighet med forskningens primära syfte, medan nackdelen är att den tar lång tid att samla in i relation till sekundärdata. *Sekundärdata* är information insamlad av andra än författarna själva, detta kan vara både via externa och interna källor. Detta medför att insamlingen kan ha haft ett helt annat syfte än syftet med den aktuella forskningen och informationen måste därför granskas kritiskt för att avgöra dess kvalitet och användbarhet. Fördelen med sekundärdata är att den är mindre kostsam jämfört med primärdata.

3.2.3 Val av datainsamlingsmetod

En bra uppsats kräver att informationen behandlas djupare och mer ingående samt utgår från respondentens perspektiv (Holme & Solvang 1986). För att uppfylla dessa kriterier samt att besvara uppsatsens syfte på bästa sätt, har vi valt att använda oss utav en kvalitativ datainsamlingsmetod. Materialet som ligger till grund för den kvalitativa metoden är primärdata, vilken utgörs av intervjuer med anställda på IKEA. Användningen av primärdata har varit ett måste då uppsatsens syfte ej tidigare blivit utrett. Materialet i uppsatsen består även av sekundärdata, i form av litteratur inom ämnet, vetenskapliga artiklar, artiklar från dagspress, Internetinformation samt information tillhandahållen från IKEA. Vi är medvetna om att det tillhandahållna materialet som erhållits från IKEA har som huvudsyfte att fungera som utbildningsmaterial och är därför framförallt riktat till de anställda. Trots att det varit internt material har vi haft användning av det i ett deskriptivt syfte. Anledningen till att vi använt oss av sekundärdata beror på uppsatsens abduktiva metodansats. Metodansatsen kräver att vår preliminära teori som framkom ur vår pilotstudie knyts an till tidigare forskning, bestående av teorier och genomförda studier. Syftet med sekundärdata är att ligga till grund för uppsatsens kommande analys och ge vetenskaplig tyngd till slutsatserna i denna.

3.3 Tillförlitlighet (Giltighetsanspråk)

När en forskare gör en fallstudie måste denne alltid ta hänsyn till tillförlitligheten oavsett vilken typ av forskning som skall bedrivas. Vid bedömning huruvida en studie är tillförlitlig eller inte, brukar man utgå ifrån tre centrala begrepp, *validitet*, *reliabilitet* och *etik*. Dessa begrepp står i förhållande till varandra vilket gör att forskaren inte bara kan koncentrera sig på den ena och ignorera de andra (Merriam 1994).

3.3.1 Validitet

Merriam (1994) talar om inre validitet, som handlar om frågan i vilken utsträckning som resultatet stämmer överens med verkligheten. Validiteten avser huruvida mätmetoden, dvs. fallstudien, undersöker det forskaren avser att undersöka. Vidare måste validiteten bedömas via tolkningar av forskarens erfarenheter istället för i termer av verkligheten. Det talas även om en yttre validitet eller en s.k. generaliserbarhet, vilken handlar om studien som helhet. Studiens trovärdighet grundar sig på hur systematiskt tillvägagångssättet varit vid datainsamlingen och analysarbetet, samt graden av öppenhet i redovisningen av undersökningen (Christensen et al 1998).

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitetsbegreppet innebär att resultatet som studien åstadkommer skall vara tillförlitligt. Begreppet beaktar mätinstrumentets förmåga att stå emot påverkan av olika tillfälligheter som kan uppkomma under intervjuerna, dvs. kommer studien ge samma resultat om den



upprepas av andra forskare som använder samma metoder. Hög reliabilitet nås om samma resultat erhålls vid upprepande intervjutillfällen. Erhåller forskaren däremot olika resultat vid olika mättillfällen anses reliabiliteten vara låg. Enligt Patel & Davidsson (2003) är det svårt att erhålla ett regelrätt mått på reliabilitet. De anser att den enda gången en forskare kan erhålla hög reliabilitet är då individen, utifrån en av forskaren förutbestämd poängsatt skala, ges möjlighet att rangordna sina åsikter.

3.3.3 Etik

Det är inte bara validitet och reliabilitet som är viktigt att beakta vid forskning utan arbetet måste även genomföras på ett etiskt riktigt sätt. I en kvalitativ fallstudie kommer etiska frågor att bli aktuella vid två tidpunkter, dels vid insamlingen av information, dels när resultaten publiceras (Merriam 1994). De etiska problem som kan dyka upp för forskaren är;

- konfidentialitet,
- anonymitet,
- olika intressegruppers vilja att ha kontroll över undersökningens resultat,
- läsarens oförmåga att skilja mellan själva informationen och forskarens tolkning av den.

Forskaren måste även vara medveten om i vilken grad dennes närvaro påverkar och förändrar det som skall observeras (Merriam 1994).

3.3.4 Källkritik

Holme & Solvang (1997) menar att i en studie likt en uppsats bör man kritiskt granska det insamlade materialet. Patel & Davidsson (2003) lägger vikten på att forskaren måste ta reda på när och var materialet uppkommit. Andra aspekter som de anser viktiga är vem upphovsmannen till materialet är, vem som är mottagare till materialet samt till vem materialet riktar sig.

3.4 Fallstudies tillförlitlighet

Uppsatsens fallstudie är genomförd på två av Sveriges IKEA-varuhus. Vi finner det ej relevant att namnge dessa med hänsyn till att vi anser att varuhusen i sig inte skiljer sig åt i större omfattning, utan kan antas ge en generell bild av varuhus lokaliserade i Sverige. Anledningen till att ändå besöka två varuhus belägna i skilda städer är att vi anser det ge en mer representativ bild av vad som kan karakterisera IKEA-andan på en nationell nivå.

Den empiriska undersökningen bestod av intervjuer med anställda, såväl medarbetare som personer med en ledande befattning. Fördelningen av de intervjuade var 4 personer med ledande befattning och 4 medarbetare på deras respektive avdelning. Intervjuer har även genomförts med rekryteringspersonal samt en tidigare anställd. Valet att göra detta var för att dels se om det sker någon selektering vid rekrytering, dels att se om en tidigare anställd ser IKEA på ett annat sätt än de som är anställda. Sammanlagt utfördes 10 intervjuer med personer i olika åldrar. Dessa har varit anställda inom företaget olika länge och är av olika kön, bakgrund och etisk bakgrund. Urvalet har ej skett slumpmässigt, utan gjorts av IKEA. Med hänsyn till detta kan IKEA i sitt val av respondenter medvetet ha påverkat vår studie. Detta kan ha skett genom att de eventuellt selekterat anställda som de anser kunna återge den bästa bilden av företaget. Skulle vi däremot själva fått göra ett slumpmässigt urval skulle



vi eventuellt ha nått ett mer tillförlitligt resultat. Denna möjlighet har dock ej funnits och således är urvalet ingenting vi kunnat påverka. Det urval som dock gjorts anser vi på ett bra sätt representera de olika individer som arbetar på IKEA, då det finns en stor spridning i ålder, etisk och yrkesmässig bakgrund, utbildning och antal år inom företaget.

Intervjuerna genomfördes på de båda varuhusen i enskilda rum, där endast vi och den intervjuade befann sig. Syftet med detta var att skapa en avslappnad och öppen miljö. Att intervjuerna genomfördes på IKEA kan ha påverkat de intervjuade, då de starkare känner av sin yrkesroll. Om intervjuerna hade ägt rum på annan plats skulle respondenterna eventuellt kunnat känna sig tryggare och ge en ännu mer rättvisande bild. Dock anser vi inte att detta påverkat vår studie då svaren skall ha sin utgångspunkt i yrkesrollen och inte utgöras av den privata uppfattningen. Inför intervjutillfället var de svarande endast medvetna om att de skulle bli intervjuade och hade varken inför eller under intervjutillfället kännedom om syftet med undersökningen. Detta anser vi ha bidragit till mer spontana och ärliga svar, då de intervjuade varken kunde förbereda sig inför de kommande frågorna eller under intervjun styra sina svar i den riktning företaget velat.

Vid intervjuernas början blev samtliga respondenter informerade om att svaren spelades in och skulle behandlas konfidentiellt. Att svaren behandlats konfidentiellt anser vi lett till mer uppriktiga svar. Detta anser vi, i sin tur, kunna leda till en djupare analys och mer relevanta slutsatser. Eventuellt kan inspelningen ha påverkat de svarande genom att de intervjuade kände sig obekväma i situationen. Trots att vi var medvetna om denna risk valde vi ändå att spela in intervjuerna. Beslutet grundade sig på vår önskan om att inte utesluta eller misstolka relevant information. Avsatt tid för intervjuerna var 45 min till 1 timme och i vissa fall överskreds denna tidsgräns.

Valet av intervjufrågor har utformats utifrån den gjorda pilotstudien och tidigare teorier. Vi anser oss själva kritiskt granskat dessa frågor och har i samråd med vår handledare kommit fram till de slutliga frågeformulären som återfinns i bilaga 1. Denna process anser vi ha lett till att verkligen mäta det vi avser att mäta. Det skall också poängteras att ingen intervju är den andra lik, då olika svar ger upphov till varierande följdfrågor och i vissa fall en mer öppen diskussion. Vi är medvetna om att relationen mellan oss som intervjuare och respondenterna kan återspeglas i resultatet av intervjuerna. Vidare är vi också medvetna om att våra tidigare erfarenheter och värderingar, kan ha påverkat våra intervjufrågor samt analysen av de svar respondenterna givit oss. Detta har vi försökt åtgärda genom att vara så neutrala som möjligt under fallstudiens process. Trots detta finns det alltid en risk att forskare utesluter information om denna strider mot dennes uppfattningar och värderingar. Här anser vi det finnas en stor fördel med att vara tre forskare, eftersom våra olika värderingar och bakgrunder minskat individuell påverkan och felaktigheter.

Sammanfattning

Vi har i detta kapitel redogjort för de metodval uppsatsen grundar sig på. Studien har utgått från en abduktiv ansats då en pilotstudie legat till grund för val av teorier och slutligen gjorda intervjuer. Sammanlagt har 10 intervjuer gjorts med personal från två av Sveriges IKEA-varubus, belägna i skilda städer. Vår åsikt är att detta urval kan ses som representativt, vad gäller att behysa företagskulturen inom företaget på en nationell nivå. I nästkommande kapitel redogörs för vad som framkommit under fallstudien samt hur detta kan kopplas till uppsatsens tidigare presenterade teorier.

4. EMPIRI OCH ANALYS

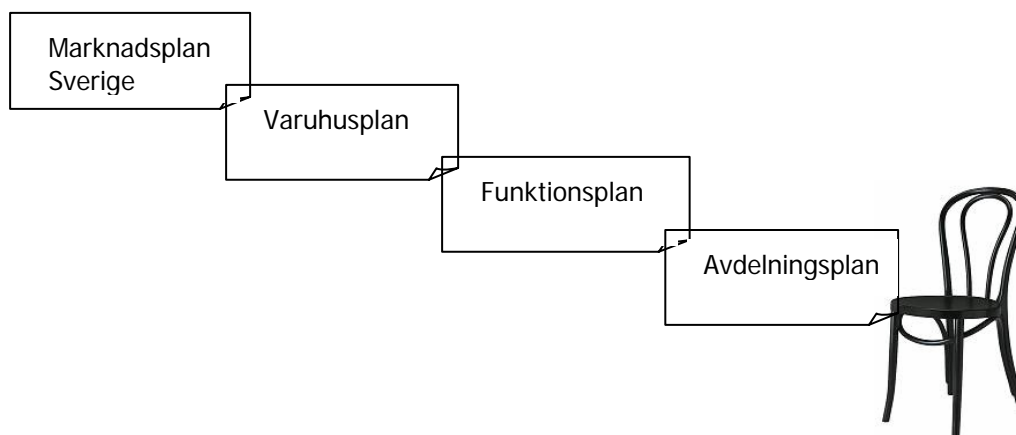
I detta kapitel redogör vi för och analyserar den fallstudie som genomförts. För att göra kapitlet mer lättläst varvas här empiriskt material med analys utifrån tidigare framlagda teorier och studier. Detta kapitel är även disponerat på ett liknande sätt som kapitel 2, då vi anser detta underlätta för läsaren. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en möjlighet att ta del av det empiriska materialet och analysen av detta som ligger till grund för rapportens näst sista kapitel, Slutsatser.

I nedanstående fallstudie redogörs inte de enskilda respondenternas svar, utan endast deras samlade åsikter, dvs. vad majoriteten av de tillfrågade svarat. Detta motiveras av att vi ej funnit att de enskilda svaren påverkat uppsatsens syfte och frågeställningar. Undantaget från det nyligen sagda är de fall där någon varit av en extremt avvikande mening eller av någon annan anledning återgett något intressant att belysa. Har detta förelegat uttrycks det klart att det är en av de tillfrågades mening och ej något samlat svar. Vidare då flera respondenter är av avvikande åsikt från majoriteten framgår även detta. Den uppdelning av svaren som råder är att det ibland kan avse samtliga intervjuade, eller enbart medarbetarna eller personer med ledande befattning. I inledningen av de olika delarna av avsnitten presenteras frågor, vars syfte är att underlätta för läsaren om vad just den delen redogör för.

4.1 Ekonomistyrning

Vilken styrning sker då inom IKEA?

Uppsatsens syfte är att utreda huruvida ekonomiska siffror och nyckeltal blir mindre betydelsefulla i ett företag med stark företagskultur, vad gäller arbetet att styra en organisation mot ekonomiska mål. Utifrån de intervjuer som utförts hävdar vi att företagskulturen, till viss del, är styrande för de anställda. Det kan dock inte anses vara det enda styrmedlet då de intervjuade själva definierar att de övergripande styrmedlen är baserade på finansiella mått, såsom budgetar och försäljningssiffror. Inom IKEA går ekonomistyrningen, förenklat sett, till så att en gemensam marknadsplan utarbetas för Sverige, vilken sedermera bryts ned till en marknadsplan för respektive varuhus. Varuhusen har därefter till uppgift att implementera denna marknadsplan vidare ner i organisationen, för att slutligen nå medarbetarna.



Figur 4.1 Ryggplankan

“Alla måste få ta del av målen för utan dem kommer vi aldrig att uppnå dem”

Marknadsplanen anses vara en rygglanka i verksamheten, i syfte att nå uppsatta mål. Här anser anställda med ledande befattning att de har en stor och viktig uppgift i att bryta ned de budgetar som läggs på respektive avdelning så att det blir förståeligt för medarbetarna. För att målet skall bli tydligt för medarbetaren handlar det konkret om att bryta ned och förvandla en siffra på 4 miljoner SEK till ett antal stolar eller bord. Detta är ett tillvägagångssätt som Åkesson et al (2004) menar skapar möjligheter att kunna påverka beteenden inom organisationen. Genom att personer med ledande befattningar bryter ned siffror i stolar och bord klagörs företagets mål på ett förståeligt sätt för medarbetaren och de känner sig mer motiverade och inspirerade i sitt arbete. Enligt vad som framkommit under intervjuerna mäts personalen främst på fyra övergripande områden, försäljningssiffror, antal förbrukade timmar, Customer Satisfaction Index (CSI) och den interna medarbetarundersökningen om arbetsklimatet (VOICE).

Försäljnings- och timmålen ligger fasta och grundar sig dels på tidigare års siffror, dels på en dialog mellan avdelningschefer och Sverigechefen för respektive avdelning, t.ex. Sverigechefen för Lampor. Tanken med dialogen är att målen skall sättas på en rimlig nivå och att avdelningschefen på respektive varuhus får vara delaktig och ge sina egna förväntningar på det kommande årets försäljning. Att en dialog förs här anser vi vara positivt med hänsyn till Philipssons (2004) betonande av vikten att ge anställda möjligheten att påverka företagets mål och strategier för att inte deras egna energi skall användas till något som inte gagnar företaget. De intervjuade avdelningscheferna belyser vikten av att dessa överenskomna mål sedan förmedlas till medarbetarna, för att de skall kunna uppnås. Vad gäller medarbetarnas vetskap om just avdelningsplanen och andra nyckeltal skiljer sig denna åt mellan de olika avdelningarna. Detta anser vi kan bero på ledarens medvetna val om vilken information som känns relevant att föra vidare. Vissa anser kanske att personalen bör veta vad en bruttomarginal är, medan andra anser att det inte finns någon mening med att förklara innebörden för medarbetarna. Ur intervjuerna framgår det att anledningen till att inte förklara innebörden är att medarbetarna inte efterfrågar informationen och den inte kommer att leda till någon förändring i arbetssättet.

“Vi har kommit fram till att medarbetarna vill prata av sig på mötena, de vill påverka sitt dagliga arbete och då spelar det ingen roll om bruttomarginalen ökade med 0,5%”

Tillfrågade med en ledande befattning talar om att det finns ett stort antal ekonomiska nyckeltal som avdelningarna mäts på. Cheferna anser att nyckeltalen är relevanta och anser sig till viss del ha frihet att själva välja de nyckeltal som de vill följa upp sin verksamhet på. Anser man sig inte kunna använda sig av ett nyckeltal väljer man bort det och ser istället på andra aspekter. Däremot framkommer det i vår empiriska undersökning att det i enstaka fall saknas mätning på vissa bitar i verksamheten. Ur medarbetarnas perspektiv däremot så tycks inte bilden av en uppsjö av nyckeltal lysa igenom. Få nämner några direkta nyckeltal de styr på utan nämner endast budget som ekonomisk uppföljning. Att nyckeltalen inte genomsyrar verksamheten och när medarbetarna på golvet till fullo anser vi kunna vara ett medvetet val för att behålla fokus på det som medarbetarna

“Både högt och lågt, vitt och brett mäts vi”



är där för, att sälja, och inte att analysera siffror samt följa upp verksamheten. En medarbetare menar att det inte är deras uppgift, det finns ekonomiavdelningar för den biten. Andra hävdar att de dock skulle vilja ha en större inblick i sortimentets vinstmarginaler och liknande, för att kunna styra valet av vilka produkter som skall lanseras starkast. Medarbetarna uppger sig ha tillgång till viss information rörande vilka produkter som ger mer vinst än andra, detta i syfte att styra produktplaceringen i varuhuset. Vi anser här att en ökad förståelse och inblick i finansiella fakta, såsom bruttomarginal, eventuellt skulle leda till att medarbetarna på ett bättre sätt kan välja ut produkterna med högst vinstmarginal. Som framkommit ur intervjuerna är dock inte alla medarbetare intresserade av denna information, varvid vi anser att en generell förbättring inte kan nås. Dock återfinns förbättringspotentialen i att de medarbetare som efterfrågar informationen också ges möjlighet att få tillgång till den, i syfte att få medarbetaren att känna att vederbörande kan påverka resultatet mer. Detta skulle även kunna leda till en ökad motivation hos medarbetaren om en koppling dras till Madsens (1969) teorier om prestationsmotiv.

Under intervjuerna har det framkommit att de olika avdelningarnas resultat jämförs dels med andra avdelningar inom samma varuhus, dels med Sveriges övriga varuhus. Att en sådan jämförelse görs, ses som en sporre och en möjlighet till att kunna förbättra verksamheten, då det ofta utbyts tips och idéer mellan olika varuhus. Här förekommer inga stängda dörrar eller att man hemlighåller bra idéer för att göra ett bättre resultat än andra varuhus. Anställda från ett varuhus åker exempelvis ibland till ett annat varuhus för att se hur deras ”systemavdelning” driver sin verksamhet. Att ringa upp ett annat varuhus och fråga hur de behandlat en viss problematik, anses inte heller vara några problem. Trots att de är frikostiga och gärna delar med sig basunerar inte bra idéer ut, utan den som efterfrågar en lösning får själv söka svaret.

”Det är inte controlling, controlling, controlling hela tiden. Man får förtroende och sen så tar man hand om det förtroendet och förvaltar det på bästa sätt”

CSI anses vara ett stort mått på kundens helhetsupplevelse av besöket på varuhuset. CSI-undersökningen görs årligen och mäter bl.a. hur nöjd kunden är med priserna, sortimentet och personalens bemötande. Dessutom mäts upplevelsen av hur varuhuset framstår i form av inspiration och atmosfär samt hur enkelt det är att handla, där exempelvis kötider nämns.

Varje avdelning får ett mål, bl.a. grundat på föregående års resultat, att försöka leva upp till. Då undersökningen är genomförd och resultatet presenteras, framställs föregående års resultat, årets resultat samt ett snitt för Sverige. Snittet över Sverige ger varje enskilt varuhus en möjlighet att se hur de presterar, i relation till övriga varuhus. Resultatet presenteras bl.a. på möten och i varuhusens personaltidningar, vilket gör att de anställda ges en god möjlighet att ta del av det. I denna aspekt anser sig cheferna till viss del ha möjlighet att välja ut de bitar ur CSI som känns mest väsentliga och viktiga att ta åt sig och se en förbättringspotential i.

VOICE-undersökningen utförs på varje varuhus vartannat år. Undersökningens syfte är att alla som arbetar på IKEA ska få chansen att förmedla vad de anser om IKEA som arbetsgivare. I undersökningen finns frågor om hur samarbetet inom IKEA fungerar, vad den anställde anser om möjligheterna till kompetensutveckling, relationen till sin chef och medarbetare, huruvida man lär sig av sina misstag, huruvida varuhusets mål är kända och



öppenheten inom företaget. Resultatet av VOICE-undersökningen omsätts sedan i en handlingsplan som hela varuhuset kontinuerligt arbetar med.

I VOICE behandlas värden sedda ur medarbetarnas perspektiv. Således sker här en mätning på hur personalen lyckas leva upp till de punkter som återfinns i testamentet. Genom att mäta dessa anser vi att företaget i större utsträckning får personalen att efterleva dessa. Detta bör inte ses som något negativt eftersom det i mångt och mycket handlar om att den anställda ska känna att den trivs på sin arbetsplats och ges de möjligheter som denne behöver. Vi anser att cheferna i detta avseende i större utsträckning mäts än medarbetarna. De kan bättre utnyttja företagskulturen som ett styrmedel för att bidra till att medarbetarna ökar sin förståelse för finansiella mått och att de även förstår innebörden av dem för företaget.

Genom kombinationen av både ”mjuka”, t.ex. CSI och VOICE, och ”hårda” värden, t.ex. försäljningsmål och budgetar, försöker IKEA uppnå en styrning som baseras både på hjärta och hjärna. Dessa båda ska kombineras och den ene anses inte viktigare än den andre. Att använda sig av denna kombination av både mjuk och hård styrning anser Edvardsson & Magnusson (1988) leda till framgång för tjänsteföretag. Vår åsikt är att företagskulturens förmåga att fungera som ett styrmedel främst tar sig uttryck i de mjuka värdena CSI och VOICE. I dessa återfinns många av de punkter som enligt IKEA är uttalat viktiga, däribland att sätta kunden och medarbetaren i fokus. Att de anställda mäts på dessa punkter ger stöd för att de styrs mot att inta ett visst beteende och enligt Samuelson et al (2001) är detta vad ekonomistyrning handlar om. Ses detta ur ett strikt ekonomiskt perspektiv kan anledningen med denna mätning vara, att nöjda kunder och medarbetare i slutändan leder till en vinst för företaget. CSI innefattar mätpunkter som kan härledas till effektivitet, t.ex. i form av kötider, och att snabbare expediera kunder leder till att företaget ges en större möjlighet till ökad försäljning. Till följd av ett arbete med att skapa ett positivt arbetsklimat, vilket vi anser är syftet med VOICE, nämner Philipsson (2004) positiva effekter, såsom minskade sjukskrivningar och lägre rekryteringskostnader.

”Man ska jobba med hjärta och hjärna och man ska kombinera de två på bästa sätt”

4.2 Företagskultur

4.2.1 IKEA-andan

Hur stämmer den bild som målats upp av IKEA:s företagskultur, IKEA-andan, överens med verkligheten?

Den bild som massmedia återgett, vad gäller liknelser till sekter och dylikt, skiljer sig mot den uppfattning de anställda har. De intervjuade finner massmedias bild vara uppblåst då de anser att IKEA är ett tacksamt offer att försöka smutskasta så fort något negativt aktualiseras. Anledningen till påhoppet anser några av de intervjuade beror på att företaget inte är ett aktiebolag och att de finansiella talen inte är offentliga. Att IKEA skulle vara en sekt skrattar de flesta åt, det handlar om sunt förnuft inte hjärntvättning, samtidigt som de

”Jag tror att väldigt många har förutfattade meningar om vad IKEA-andan är. Som en religion, jag ser det verkligen inte så”



anställda i vissa fall gör humoristiska liknelser till ett sektliknande beteende inom företaget. Dessa humoristiska liknelser kan likställas med Salzars (1994) studie, där medarbetarna menade att det inom företaget fanns spår av indoktrinering men att de själva inte påstod sig vara indoktrinerade. I sin tur kan uttalandena relateras till Hedlins (2002) åsikt om att styrningen inom en sekt sker genom kontroll och manipulation. Med stöd av detta anser vi att det eventuellt finns en risk för att de anställda ej är medvetna om i hur stor utsträckning de faktiskt påverkas av företagskulturen. Att dock dra det till sin spets och kalla detta för sekterism och manipulativt beteende finner vi inget stöd för med hänsyn till undersökningens omfattning. För övrigt anser vi att ordet sekt har en negativ klang och att IKEA:s företagskultur ej enbart bör ses som något negativt utan även som något positivt, då den kan ses skapa en gemenskap som individen mår bra utav. Detta kan återknytas till såväl Hedlins (2002) som Hammars (2002) resonemang om att det finns ett behov av gruppssammanhållning i samhället.

IKEA-andan anses av de tillfrågade vara abstrakt och svår att beskriva. Ur intervjuerna framgår det att de flesta gärna vill påpeka att alla uppfattar och tolkar den olika och att det inte bara finns en enda bild utan flera. En del har skapat sin egna bild genom att läsa En Möbelhandlares Testamente, andra genom att enbart arbeta inom IKEA. I ett försök att ändå ge en gemensam bild av den kultur eller anda som blivit presenterad, resulterar detta i att företagskulturen till mångt och mycket utgörs av sunt förnuft, att varje del är väl genomtänkt och fyller ett syfte.

"Alla har ju sina arbetsuppgifter men när man får tid över så hjälper man andra. Det är IKEA-andan, vi är inte mer än någon annan men vi är otroligt bra"

"Det är ganska typiskt IKEA, alla vet vad vi är här för och jobbar för och vad vi har för värderingar, antingen gillar man det eller så gillar man det inte."

IKEA anses arbeta för att skapa ett trivsamt arbetsklimat präglad av vänlighet, ärlighet, hjälpsamhet, sparsamhet och prestigelöshet. Åtanken anses vara att försöka skapa en ödmjukhet inför människor och det man arbetar med, för att alla anställda skall känna en vilja att gå till jobbet. En sådan arbetsmetod står i enlighet med företagets filosofi och det som framkommer i testamentet, där det uttrycks att anställningen inte enbart skall ses som en "födkrok". Som vi ser det skapar IKEA detta arbetsklimat genom

företagskulturen, vilket har sin grund i de intervjuer som genomförts. Ur dessa har det framkommit att de anställda finner tryggheten och personalvården vara en del av företagskulturen.

Några av de tillfrågade menar också att affärsidén kan ses som en del av IKEA-andan. Andra viktiga bitar som lyfts fram ur kulturen är gemenskapen och att arbeta mot samma mål, möjligheten att gå sin egen väg, att testa nya saker och rätten till att göra fel. Det handlar om att skapa en styrning baserad på hjärta och hjärna, med mindre styrning och mer frihet under ansvar. IKEA-andan innebär ett öppet arbetsklimat och de flesta tror inte att företagskulturen skiljer sig mycket åt i jämförelse med andra företag som strävar efter ett liknande arbetsklimat. Detta kan relateras

"...det är klart att alla som börjar jobba på golvet vill ha kontakt med sin chef, det är klart att alla tycker det är trevligt att chefen har samma kläder och äter i matsalen tillsammans med alla andra, någonstans är det ganska självklara grejer."



till Magnussons (1992) resonemang om företagsidentitet, där utgångspunkten är företagets affärsidé och som framförallt skall återspegla medarbetarnas attityder, sätt att uttrycka sig på och uppträda. Då vi tillämpar hans teorier på vad som framkommit ur fallstudien, finner vi att IKEA har en stark företagsidentitet. I detta sammanhang menar Magnusson (1992) och Dahlén (1992) också att en stark företagsidentitet kan användas som ett effektivt hjälpmedel i att förstärka företagskulturen. Detta genom att återspegla företagets grundläggande värderingar i strategier, ledarstil, produkter och arkitektur. I IKEA:s fall förmedlas identiteten bl.a. genom valet av frihet under ansvar, långsiktiga mål och att uniformer bärs. Vidare skapar enligt Magnusson (1992) en stark identitet förutsättningar för ökad motivation och förståelse för företagets mål och visioner. Vi anser att IKEA har en stark företagsidentitet som för omvärlden visar vad företaget står för. Detta grundar vi på att de anställda är väl medvetna om företagets mål och visioner samt känner en hög motivation i sitt arbete.

De tillfrågade upplever att andan finns med i det dagliga arbetet, kanske inte på ett sådant sätt att de ständigt går och tänker på att förverkliga visionen ”att skapa en bättre vardag för de många människorna”. Istället anses den sitta i ryggraden och plockas fram emellanåt för att fundera över vad det egentligen är de arbetar med och för. Drag från kulturen, såsom sparsamheten, påverkar vissa i större utsträckning än andra. Vid rekryteringen anses det vara viktigt att tänka utifrån värderingarna för att hitta de personer som delar dessa, i syfte att få dem att passa in i organisationen. Gemenskapen och förhållningssättet till medarbetarna och kunderna känner alla av, det är ett öppet arbetsklimat där man hälsar på alla. I samtal med en tidigare anställd, som lämnade en traineetjänst i Tyskland, menar den intervjuade dock att detta ibland kunde kännas som en fasad och om man skrapar på ytan så kanske allt inte är riktigt så ”käckt” som det framstår. Kulturella skillnader mellan Sverige och Tyskland anses dock kunna ligga till stor grund för detta.

Huruvida IKEA-andan är klar och tydlig för de anställda anses vara mycket upp till individen själv. På samma sätt som det finns människor inom IKEA som förkovrar sig i företagskulturen, finns det de som enbart ser sin anställning som ett arbete och inget mer. De mest grundläggande värderingarna som affärsidé och personalidé bedöms dock de flesta känna till och dela. Gemenskapen betraktas som det mest påtagliga i det dagliga arbetet, att man arbetar gemensamt mot ett mål. Det handlar inte om att ensam ta på sig bragder för goda resultat utan att som grupp ro båten i hamn. Vidare kan man säga att det finns två sidor av IKEA-andan, en extern och en intern. Den externa utgörs av kunden i fokus och att nå ut till så många som möjligt, medan den interna innebär att göra detta möjligt genom att arbeta tillsammans, våga testa nya saker och snabbt kunna förändras om marknaden kräver det. Förändringarna kan röra allt från varuhusens lokalisering till prisförändringar. Allt detta för att bibehålla kostnadsmedvetenheten och slippa säga upp personal samt att slutligen komma närmare målet med affärsidén, att nå ut till så många kunder som möjligt.

Kronstam (2002) påvisar att en väl förankrad företagskultur kan ha positiva effekter på en organisation, då hon menar att det leder till att förbättra medarbetarnas förmåga att fatta egna beslut i linje med företagets mål. Att de intervjuade uttrycker sig i termer direkt tagna från testamentet kan eventuellt vara ett tecken på att de inte till fullo förstår och tar till sig meningen bakom dem. Detta kan relateras till Argyris & Schöns (1978) teorier om förfäktade värderingar och bruksteorier, där teserna kan ses som det förra. När det sedan gäller huruvida dessa förfäktade värderingar överensstämmer med de bruksteorier som finns, anser



vi att det under intervjuerna getts en djupare förklaring av tesernas innehåll än de klassiska ledorden som t.ex. ”Enkelhet är dygd”. Att de anställda sedan väljer att uttrycka sig i termer från testamentet kan bero på att det är ett enkelt sätt att förklara innebörden för en utomstående.

Vi anser att IKEA:s företagskultur är tillräckligt stark för att inte behöva förstärkas, dock bör den vårdas för att behålla sin styrka. Denna åsikt grundar vi på såväl Kronstams (2002) som Samuelson et als (2001) uppfattning om att företagskulturen behöver underhållas för att förbli förankrad och skapa hållbarhet för företagets mål och strategier.

4.2.2 Ledarens roll för kulturen

IKEA präglas av en stark ledare och kommer företagskulturen att förändras då Ingvar drar sig tillbaka? Hur förs kulturen vidare för att den skall bestå?

*”han äter taggtråd
till frukost för att
han ser lite vart vi är
på väg”*

Oron finns inom företaget inför vad som kommer att hända den dag då Ingvar lämnar IKEA och de intervjuade menar på att det kan bli en omtumlande tid. Vissa drar det till sin spets och påpekar att Ingvar är en så stark ledare och spelar en så central roll för företaget, att risken finns att IKEA inte existerar om 50 år. Av dessa anledningar anser man att kulturen måste bevaras och det är viktigt att hitta rätt budbärare för ändamålet. I detta arbete anses medarbetare med ledande befattningar ha en viktig roll. Alla är dock inte lika oroliga för vad som kommer hända med kulturen. Vissa av de mindre oroliga menar att den är så starkt rotad och dokumenterad samt att reservplaner upprättats för att den ska kunna bestå. Den anses också så naturlig att man inte tänker på den. En åsikt som lyfts fram är att myten om IKEA t.o.m. kan komma att växa sig ännu starkare efter Ingvars sorti, då kulturen kan komma att förstärkas genom hörsägen.

I likhet med de intervjuade ger Schein (1985) grundaren en stor inverkan på företagskulturen, då denne har stor kunskap om affärsidén och hur den skall realiseras. Han menar vidare att ledarna och grundarna är de viktigaste kulturbärarna. Alvesson (2001) å andra sidan anser att man ska vara lite försiktig med att ge ledarna en allt för stor betydelse, samtidigt som han påpekar ledarnas påverkan på kulturen och möjlighet att lyfta fram vad som är viktiga värderingar. Vår åsikt är att Ingvar har spelat och spelar en stor roll för IKEA. Den oron som de tillfrågade känner inför hans sorti är förståelig. Dock ansluter vi oss till Alvesson (2001) och menar att Ingvars utträde ur IKEA inte behöver påverka företaget i större bemärkelse. Detta till följd av att företagskulturen gör att de anställda agerar på ett sådant sätt som Ingvar förespråkade. Även om Ingvar intar en stor roll som företagets ”guru” finns ett stort antal andra ledare inom företaget vilka medarbetarna kan identifiera sig med.

Första steget i arbetet med att föra kulturen vidare sker redan då de arbetssökande blir kallade till en intervju. Den sökande får då en presentation av vad IKEA gör och vad företaget står för. Vid anställning får sedan den nya medarbetaren en ”ny på IKEA-mapp” med information om företaget. Därefter sker vidareutbildning, i vad IKEA står för, efter 3 respektive 6 månader inom företaget. Som tidigare framkommit anses sedan cheferna vara de främsta kulturbärarna i det dagliga arbetet inom företaget. Dessa skall således alltid föregå med gott exempel. Av vad som framkommit ur intervjuerna menar vissa av ledarna att detta skall göras med utgångspunkt ur testamentet. Således är det väsentligt att ledarna är väl



medvetna om vad som framgår i testamentet och agerar därefter. Om inte ledarna själva gör detta kommer de anställda inte heller att göra det. Detta är något som stämmer in på Scheins (1985) åsikt om att ledarna medvetet förmedlar antagande och värderingar till kolleger samt underordnade genom sitt synliga beteende. I intervjuerna framkommer det att cheferna ofta deltar i arbetet på golvet, något som medarbetarna ser som otroligt viktigt då det starkt signalerar att alla arbetar mot samma mål. Vidare är agerandet ett tecken på den prestigelöshet man vill uppnå inom företaget.

Ledarna själva belyser vikten av att inte tappa fokus på utvecklingen av de medarbetare man har under sig. När utvecklingen för ledarnas egna karriärer blir viktigare än medarbetarnas utveckling, anser man sig vara farligt ute. En av IKEA:s akilleshälar anser vissa av de intervjuade cheferna ligga i bristen på att coacha ledarna. Stor vikt läggs ned på att utveckla och inspirera medarbetarna, men ledarna glöms ofta bort i detta avseende. Det sätt som ledarna blir bemötta på från sina överordnade anses i slutändan kunna påverka deras eget beteende, vilket sedermera sprider sig ner i organisationen. Samtidigt som ledarna belyser vikten av att påverkas av sin chef menar Bruzelius & Skärvad (2000) att ledarskap är en påverkansprocess i syfte att få människor att frivilligt agera för att uppnå vissa mål. Att föra kulturen vidare genom personer med ledande befattningar är att likställa med ett normativt beteende, såsom Hatch (1997) definierar det, och inom detta anser vi det finnas en viss motsättning. Motsättningen ligger i att ledarna skall, utifrån testamentet, föra kulturen vidare, samtidigt som man tidigare uttryckt att det är upp till den enskilde individen att fritt tolka och anamma företagskulturen.

”När uppgiften blir viktigare än individen, eller karriären eller utvecklingen för min egen del blir viktigare än personen, då tror jag vi är rätt farligt ute”

Utöver ledarskapets möjlighet att göra personalen påmind om och föra vidare den kultur som råder inom ett företag anser Alvesson & Berg (1988) att ytterligare ett sätt är att använda sig av symboler som både internt och externt förmedlar vad företaget står för.

4.2.3 Symboler

I tidigare forskning framläggs att företag med starka kulturer ofta använder sig av visuella medel för att visa omvärlden vad man står för. Exempel på detta kan vara inredning och arbetskläder. Finns sådana symboler inom IKEA?

”...det som jag känner tar emot är att man kanske vill uttrycka vem man är i de kläder man bär och det gör man inte, men det är ju lite det som är poängen med dem också...”

Inom IKEA existerar en ”arbetsuniform” som består av pikétröja, arbetsbyxor och namnskylt. Denna utstyrsel gäller för samtliga anställda oavsett position. Ingen av de tillfrågade skulle vilja avskaffa denna uniform. Dock anses uniformen leda till att individerna tappar sin personlighet och går in i en identitet som präglas av sin anställning. Trots att uniformen tar bort en del av individens personlighet lyfts dess positiva effekter fram vad gäller kundens möjlighet att lokalisera personalen i varuhuset. Dessutom lyfts de ekonomiska aspekterna

för individen fram, så kostnadsmedvetenheten kanske i vissa fall även har sträckt sig till den privata sfären. Namnbrickan som bärs består enbart av namn, vilket gör att både kunder och



medarbetare inte kan utläsa vilken position individen har. Detta medför att bemötandet blir detsamma oavsett vem man vänder sig till. De tillfrågade fick även möjlighet att tänka sig in i situationen att de personligen fick göra om uniformen. Samtliga skulle behålla de kläder som idag existerar, eftersom de anses praktiska, dock efterfrågas att klädernas storlekar och passform görs om.

För att en artefakt skall kunna utvecklas till en kulturell symbol menar Hatch (1997) att organisationens medlemmar måste lägga in en betydelse i symbolen. I IKEA:s fall anser vi att de anställda lagt in betydelsen att "kännas igen av kunden" i sin klädsel. Denna betydelse av symbolen anser vi kan vara orsaken till den acceptans som finns. Salzer (1994) nämner i sin avhandling att de symboler som IKEA använder sig av i form av handlingar, slogans, kläder och metaforer leder till en uttalad kollektivism med få spår av individualism. Vi anser att denna starka kollektivism är accepterad av de anställda p.g.a. att de förstår och kan förlika sig med symbolernas innebörd.

Ytterligare ett sätt som kulturen ständigt gör sig påmind om för de anställda är, att IKEA i sina personalutrymmen har bl.a. teser, affärsidéer och instruktioner om hur kunden skall bemötas. Dessa finns uppsatta på skyltar och i vissa fall målade på väggarna. Symbolerna är exempel på vad Philipsson (2004) benämner manifesterade värden. Han menar på att manifesterade värden har en större stympåverkan då det ger mindre utrymme för egna tolkningar. Vi anser att det blir lättare för de anställda att efterleva företagets värden då de dagligen påminns om dem. En avsaknad av dessa symboler skulle eventuellt kunna leda till att värderingarna på sikt glöms bort och minskar i betydelse för individens agerande samt tolkas på ett annorlunda sätt än vad som egentligen avses. Cassirer (1953) ser även dessa symboler som ett försök att koppla samman det konkreta och upplevda med det abstrakta och mentala. Vidare anser han att symbolerna utgör basen för den mentala manipulationen. Detta kan återigen knytas an till ett försök att indoktrinera individen i företagets värderingar.

"Jag tror kulturen är jätteviktig, det är viktigt för IKEA, vi lever ju mycket för företagskulturen och i kulturen ligger våra riktlinjer hur vi ska jobba..."

4.2.4 Måste man vara en "Ikean"?

Hur viktigt är det att medarbetarna sympatiserar med de värderingar som IKEA står för? Sker det en selektering redan vid rekrytering för att hitta de människor som kommer att stanna inom organisationen?

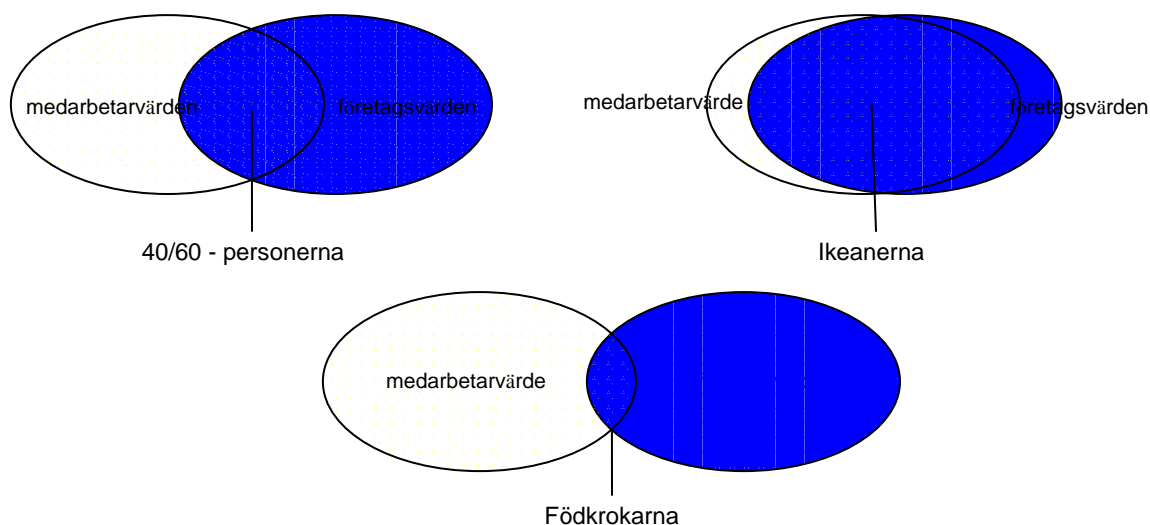
"Jag tror att om man inte gillar kulturen skulle man inte stå ut här, det skulle bli för jobbigt med alla käcka människor."

Majoriteten av de tillfrågade menar att man måste, kanske dock inte till fullo, sympatisera med de värderingar som finns, för att trivas på IKEA. En medarbetare som inte kan känna igen sig i värderingarna antas bli frustrerad över de arbetssätt som tillämpas inom företaget eller av det "käcka" arbetsklimat som råder. Samtidigt anser man att individer som inte delar värderingarna säkert kan klara sig på IKEA men att de inte blir långvariga, då de självmant

lämnar företaget. Uttalanden likt det som att "Vill man ha stort skrivbord och alltid det senaste trivs man nog inte här" har uppkommit flertalet gånger under intervjuerna.

Organisationen färgas starkt av prestigelöshet, där framgång inte anses kunna mätas i dyra bilar och elektronisk utrustning utan i att tillsammans anta nya utmaningar som leder företaget framåt. Samtidigt betonas vikten av att alla inte ska vara identiska, kulturen skall utvecklas och för detta behövs att nya medarbetare tillför något till den rådande kulturen. De tillfrågade nämner att tanken är att medarbetaren till 40 % skall bestå av vad IKEA står för och vad personen jobbar för, för att till resterande del kunna vara sig själv. Om alla till stor del måste dela företagets värderingar samtidigt som IKEA eftersträvar att personerna skall vara olika anser vi att det kan föreligga en viss motsättning. Efter viss eftertanke försvinner dock denna motsättning. Detta då vi tolkar det såsom att IKEA vill att de anställda skall dela företagets grundläggande värderingarna, dvs. till 40 % sympatisera med vad IKEA står för, samtidigt som olikheterna kommer till uttryck i exempelvis individernas etniska bakgrund och tidigare erfarenheter. Anledningen till att företaget ändå eftersträvar olikheter inom organisationen anser vi bero på att detta skall leda till nytänkande.

Philipsson (2004) hävdar att företagets och medarbetarnas egna värderingar skall stämma väl överens för att företagskulturen skall kunna anses som stark. I avsaknad av starka företagsvärden anses att medarbetarna själva ha en stor frihet att forma den rådande kulturen. I IKEA:s fall finns starka företagsvärden, vilket vi anser ge medarbetarna liten möjlighet att själva påverka och forma kulturen. Trots att det framkommer ur intervjuerna att medarbetarna anser sig ha 60 % frihet till att vara sig själva på sin arbetsplats, anser vi att det är en väldigt stor del av dem som skall utgöras av vad IKEA står för. Eftersom denna del utgör en stor del av individen anser vi att det är nästintill omöjligt att trivas på företaget om man inte delar de värderingar som är inkluderade i de 40 %. Då det framkommit att de anställda anser sig dela dessa värderingar, finner vi stöd för att hävda att företagskulturen inom IKEA är stark sedd ur Philipssons (2004) figur rörande medarbetarvärden och företagsvärden. Skulle figuren appliceras på IKEA finner vi att följande grupperingar av individer skulle kunna framställas:



Figur 4.2 Kulturadoption bearbetad (Philipsson 2004)

Med stöd av vad som framställs i denna modell anser vi att de som enbart ser arbetet på IKEA som en födkrok är de som mest troligt kommer att lämna företaget självmant, då de



inte i större utsträckning värdesätter arbetsklimatet. De anställda som består till 40 % av IKEA:s värderingar, anser vi vara benägna att lämna företaget för exempelvis en högre lön under förutsättningen att de tror att den nya arbetsplatsen kan erbjuda ett likartat arbetsklimat. De som starkt anammat kulturen, dvs. Ikeanerna, anser vi kommer att stanna inom företaget oberoende av externa erbjudanden om högre lön. Anledningen är att vi anser dem se IKEA som ett unikt företag och att ett likartat arbetsklimat är svårt att återfinna någon annanstans.

”Vi försöker alltid få hit de människor som delar våra värderingar och som vi känner delar IKEA-kulturen för det är väldigt viktigt att vi i rekryteringen hittar människor som delar våra värderingar, som tycker det är roligt att jobba som vi gör.”

Redan vid intervjutillfället anser vi att det går att urskilja en viss selektering för att hitta individer som delar företagets värderingar. Den sökande informeras då om vad IKEA står för och vilka värden som präglar företaget samt dess arbetssätt. Om detta enbart är med hänsyn till företagets bästa eller med en omtanke om den sökande låter vi dock vara osagt. Samtidigt anser vi inte detta vara något specifikt för just IKEA, då företag generellt söker efter medarbetare som skall passa in i det rådande arbetsklimatet och således minska risken för eventuella framtida avhopp. Vid externrekrytering försöker IKEA framförallt att rekrytera individer utifrån

ledorden återväxt, mångfald, etisk mångfald, kön och ålder. Vidare tar man inte hänsyn till bakgrund och utbildning i större utsträckning, då man anser att det alltid går att lära sig arbetet. Självfallet ses det som en merit om den sökande har arbetat inom detaljhandeln tidigare men det viktigaste är trots allt vederbörandes inställning. Ett undantagsfall är när företaget rekryterar för vissa specialisttjänster eller ledande positioner som inte kan tillsättas internt, då de kräver en viss förkunskap som inte kan erhållas inom företaget. I dessa fall kan det anses som att företagets krav blir större, då mer ingående intervjuer utförs för att individen skall passa in i den rådande arbetsmiljön.

Att IKEA anser bakgrund vara av mindre vikt och att man kan lära sig ett arbete går att återkoppla till Philipssons (2004) liknelse med att tygla vilda hästar, där värdestyrda företags huvudregel är att anställa medarbetare utifrån deras värderingar och attityder. En koppling kan även göras till figur 1.1 där rekrytering utifrån värdegrund och kultur är utmärkande för högpresterande enheter. Schein (1985) och Brickman & Sims (2003) ansluter sig till tanken att en viss selektering sker utifrån värderingar vid rekrytering.

IKEA:s åsikt är att de som söker sig till företaget oftast har kännedom om vad IKEA-andan innebär och vet att om det är en hög ingångslön och egen mobiltelefon som eftersträvas har man vänt sig till fel företag.

4.3 Motivation

Vi är av den åsikten att motivation leder till vilja att uppnå de mål som sätts på verksamheten och är nära relaterad till företagskulturen. Därav valde vi att under våra intervjuer ställa frågor till de intervjuade angående motivation. Känner sig de anställda inom IKEA motiverade i sitt arbete?

4.3.1 Motivationsfaktorer

Samtliga tillfrågade känner sig motiverade i sitt arbete, flertalet oerhört motiverade. Det som framförallt lett till denna motivation anses vara relationen till medarbetare, möjligheten till personlig utveckling, det omväxlande arbetsklimatet och motivationen i att se bra försäljningssiffror. De menar att det är ett ganska fritt arbete inom företagets ramar, vilka de själva fått vara med att sätta upp. Hög lön anses inte vara en av de största motivationsfaktorerna, istället anses ett gott arbetsklimat med möjligheter att utvecklas och påverka sitt dagliga arbete mycket viktigare. Att sedan lönen skulle vara utan vikt för de anställda är inte sagt och en del påpekar t.o.m. att den inte är så dålig. Detta kan relateras till Philipssons (2004) åsikt om att främst unga människor drivs av lön då de ofta agerar utifrån ett kortsiktigt perspektiv. Vidare visar Eriksson & Oddhammars (2000) studie att lönen utgör den viktigaste motivationsfaktorn då man har ett normalt socialt arbetsklimat. Detta kan jämföras med Philipsson (2004), som menar att när medarbetarna upplever personlig tillfredsställelse och finner sitt arbete meningsfullt blir lön och andra förmåner inte den viktigaste drivkraften för en bra prestation. Vår tanke är att lönens betydelse minskar i takt med att det sociala arbetsklimatet stärks. Detta grundar vi på att de intervjuade uppgett att de inte skulle lämna företaget för en liknande position med en högre lön om inte samma arbetsklimat återfinns på den nya arbetsplatsen.

Ytterligare en grund till motivationen menar vissa är den trygghet som de anställda känner att de får på sin arbetsplats. En respondent tar här som exempel när Ingvar själv besökte varuhuset som vederbörande arbetar på, då han informerade om IKEA:s nyöppnande i Ryssland. Ingvar försäkrade då personalen om att det inte skulle drabba dem personligen om nyetableringen inte skulle falla väl ut och att de kunde känna sig trygga i sin anställning.

Medarbetare med ledande befattningar nämner att en stor motivationsfaktor för dem är att kunna hjälpa en medarbetare att utvecklas och växa inom organisationen. Ledarna försöker att motivera sina medarbetare genom samtal med dem och hålla en öppen dialog, visa på möjligheterna inom företaget samt ge både positiv och negativ feedback.

För att motivationen skall öka bland de anställda inom en organisation anser vi att arbetsklimatet bör vara sådant att individen ges möjlighet att tillfredsställa de behov som bl.a. Maslow och Herzberg nämner. Ges individen möjligheter till att känna trygghet och förverkliga sig själv, anser vi att detta leder till en ökad motivation. Det arbetsklimat som vi

”Om vi säger såhär att i andra sammanhang kan det vara att personer känner sig stolta för de har en hög position inom ett stort företag, guldbricka och fin bil och det kan man ju vara stolt över. Men sådana saker är inget man kan vara stolt över här. Man är stolt över att ni kommer hit och frågar om sådana basic saker som är jordnära, det gör mig stolt. Sen kan man alltid tycka att lönen inte är den bästa, men det är inte därför man jobbar på IKEA.”



"Vi nästan uppmanar till misstag... det är något som Kamprad själv skrivit, man ska vara nyfiken, 'endast de som sover gör inga misstag', och vi vill inte sova här"

fått beskrivit för oss karakteriseras av möjligheter, dels till att prova nya vägar, dels till möjligheten att få göra misstag. Att misstag är tillåtna och att de i slutändan oftast leder till utveckling och förbättring framkommer tydligt i intervjuerna. Ingen av de tillfrågade kände någon som helst rädsla för att erkänna sina misstag inför medarbetare och chefer. Här stödjer man sig på innehållet i testamentets åttonde punkt om att *"endast den som sover gör inga fel"*.

Vad gäller förmånen att prova egna initiativ och idéer anser de anställda att de kan föreslå detta till sin närmaste chef och att förslaget mottas positivt. Anställda med ledande befattningar anser att de, då inte tankarna är orealistiska, ger medarbetarna fria tyglar att testa sina förslag och att uppföljning av resultatet görs. Den goda sammanhållningen inom organisationen, som samtliga nämner, anser vi leda till ökad möjlighet för de anställda att våga ta en diskussion med sina medarbetare och chefer. Utifrån detta upplever vi arbetsklimatet som öppet, såväl gällande positiva som negativa saker. Detta leder enligt Philipsson (2004) till ett större engagemang från de anställda.

Under intervjuerna har det framkommit att den öppna dialogen mellan medarbetare och chefer är något som värdesätts högt av båda parter. Vi bad de intervjuade att sätta sig in i situationen att deras närmsta chef bad dem att ändra sitt arbetssätt till ett sätt som de inte kände sig bekväma med. Samtliga respondenter uppgav att de vågade ta en diskussion med överordnad och att de skulle ifrågasätta varför de bads att ändra sitt arbetssätt. Med andra ord skulle de inte helt okritiskt acceptera förändringen. Under samma fråga framkom många gånger att det viktigaste på IKEA kanske inte är att alla använder sig av samma arbetssätt utan att arbetssättet skall leda fram till det mål som är uppsatta. Grundtanken är således att vägen mot målet, till viss del, är oväsentlig så länge målet nås, vilket kan ges stöd i testamentets sjätte punkt. En koppling kan även här dras till figur 1.1 där vi finner en av punkterna för högpresterande enheter vara att just fokusering ser på sak snarare än person. Även i detta fall anser Philipsson (2004) att man kan nå ett större engagemang inom företaget då de anställda känner att deras uppfattning räknas och tas tillvara på. Han belyser vidare vikten av att skapa ramar som de anställda kan känna att de har möjlighet att agera fritt inom. Som vi ser det anser sig de anställda just kunna göra detta då de nämner att målet är viktigare än vägen dit. Målet kan här likställas med ramen och agerandet som det fria spelrummet.

När det uppstår en meningsskiljaktighet med en kollega på IKEA, anser sig majoriteten av de tillfrågade ta upp detta med berörd part omedelbart och inte gå via chefen i första hand. Ett sådant beteende kan vi se härstamma från de grundläggande värderingarna, då det bl.a. visar spår av kostnadsmedvetenhet samt gott medarbetarskap. Det framkom dock att det i vissa fall förekommer skitsnack på avdelningarna, vilket tyder på att det öppna klimat som eftersträvas kanske inte alltid uppnås.

4.3.2 Möjligheter till ökad motivation

De anställda anser att nya utmaningar är det som skulle kunna göra dem mer motiverade än vad de är idag. I arbetet med att ge medarbetarna nya utmaningar menar vissa att det går lite för långsamt inom organisationen och att de stundtals känt att de stått och trampat vatten. Andra anser dock att det inom IKEA finns otroliga möjligheter och att individen själv är den som sätter gränserna för sin egen utveckling. Det handlar om att gripa tag i de möjligheter som ges. Att dessa olika åsikter framkommer anser vi kunna relateras till Maslows behovstrappa. De anställda når de olika stegen i trappan vid olika tidpunkter, genom att de känner tillfredsställelse i skilda saker. En anställd kan ha ett större behov av trygghet och säkerhet än sin kollega som då snabbare kan nå nästa steg i trappan. Att det framkommer under intervjuerna att det finns stora utvecklingsmöjligheter inom IKEA anser vi kan kopplas till Maslows slutgiltiga steg, självförverkligande. Vi menar i detta fall inte att individen kan förverkliga sig själv på samtliga plan genom sin anställning, dock ges möjlighet till självförverkligande på det yrkesmässiga planet. Vid detta resonemang kan även Hernbrands (2004) modell över arbetsstillfredsställelse belysas, se fig. 2.5. Vi anser av vad som framkommit att IKEA kan anses ge de anställda en hög arbetsstillfredsställelse då de inre faktorerna kan anses vara uppfyllda. En av de punkter som dock kan förbättras är den rörande erkännande.

”Man ska aldrig sätta sig ner och vara nöjd, det går att hitta nya utmaningar i allt”

De anställda anser att de får positiv feedback för de resultat som åstadkoms. Dock poängterar ett flertal att man är för dålig inom företaget på att stanna upp och faktiskt ge sig själva en klapp på axeln då man gjort något bra, något som eventuellt skulle öka motivationen

inom företaget. Ingvar själv anses vara tydlig med att klargöra att det alltid finns saker att göra och att nya utmaningar kan hittas i allt. Att ständigt anta nya utmaningar är inte alltid positivt, då det framkommit under intervjuerna att det i vissa fall har lett till utbrändhet bland de anställda.

För att uppnå mål inom IKEA nämner en anställd att IKEA använder sig av en modell som benämns SING-modellen. Modellen innebär att nio steg skall gås igenom och där det sista steget är att fira det man lyckats åstadkomma. Det nionde steget glöms allt som oftast bort och när det väl blir ihågkommet firar de anställda endast ett kort ögonblick innan de fortsätter. De tillfrågade anser här att IKEA bör utvecklas och bli bättre på att stanna upp och ta åt sig äran för väl utförda prestationer.

”Där är vi lite dåliga, vi tar typ en minut också klingar vi lite och sen springer vi igen.”

Brown (1995) anser att företagskulturen kan ha positiva effekter på motivationen då en gemensam kultur uppmuntrar folk att identifiera sig med organisationen och känna tillhörighet samt ansvar. Vår åsikt är att IKEA motiverar sin personal på ett bra sätt. Att samtliga tillfrågade känner sig motiverade kan ses styrka detta. Där Brown stannar vid att hävda att företagskulturen har positiva effekter för motivationen vill vi gå ett steg längre och mena att även det omvända förhållandet kan anses råda. Genom att individerna är motiverade anser vi att de på ett lättare sätt kan ta till sig företagskulturen och formas i den riktning som företaget önskar.



Sammanfattning

Vi har i detta kapitel redogjort för vad som framkommit under den empiriska undersökning och kopplat detta till de teorier som tidigare framlagts. Trots att IKEA-andan uppfattas som abstrakt har det framkommit att den anses speglas av sunt förnuft och att den är starkt förankrad bland de anställda. För att förmedla företagskulturen anses ledarna vara de viktigaste kulturbärarna, men företaget använder sig också av symboler i form av exempelvis "arbetsuniform" och tesar målade på väggarna. Vidare känner sig de anställda motiverade i sitt arbete och anser att det främst beror på det öppna arbetsklimatet. För att nå ekonomiska mål använder man sig bl.a. av budgetar, CSI och VOICE. Detta kapitel ligger till grund för de slutsatser som presenteras i nästa kapitel.

5 SLUTSATSER

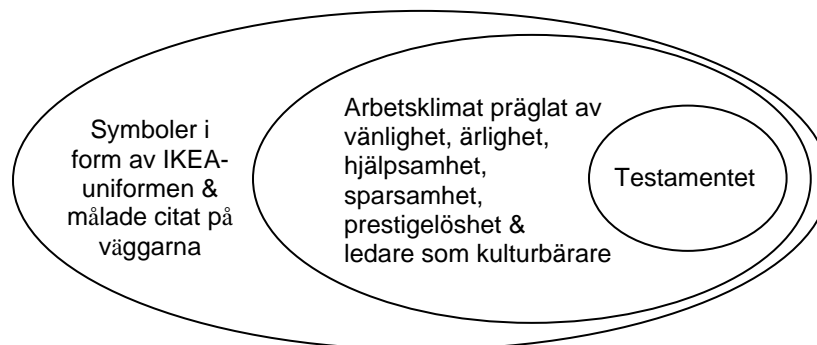
Vi ämnar i detta kapitel redogöra för de slutsatser som vi dragit ur den analys som gjorts med hänsyn till utförd fallstudie och tidigare presenterade teorier.

Företagskulturens påverkan på en organisation och dess medlemmar har länge varit ett omdebatterat ämne, där forskare har försökt påvisa dess positiva och negativa sidor. Likt Kronstam (2002) menar vi att alla företag har en kultur. Vi ansluter även till Danielssons (2002) åsikt om att det i dagens läge blir allt viktigare för individen var man arbetar och med vem, istället för med vad. Med stöd av detta anser vi oss ha styrkt företagskulturens betydelse för företagen.

Vi är av den åsikten att företagskultur är att se som något positivt, så länge det inte påverkar individen i alltför stor utsträckning och istället övergår till manipulation och indoktrinering. Vår syn på IKEA-andan är att den kan ses som både positiv och negativ. Positiv i den bemärkelsen att den leder till ett trivsamt arbetsklimat för de anställda och positiva ekonomiska effekter för företaget. Negativ i den bemärkelsen att andan får till följd att individen förlorar lite av sin integritet och uppslukas av företagets värderingar.

För att kunna dra nytta av de positiva effekter ett värdearbete kan innebära, anser vi att alla företag bör vårda och utveckla sin företagskultur. Enligt oss är detta något IKEA lyckats med, då de lyckats skapa och bibehålla en företagskultur som vi anser vara positiv för såväl de anställda som företaget i sig. Anledningen till att vi finner IKEA-andan vara positiv är att den grundar sig på sunt förnuft med värden som skapar ett arbetsklimat präglad av ödmjukhet, vänlighet, ärlighet och hjälpsamhet. Vår åsikt är att arbetsklimatet på många företag idag i större utsträckning utgörs av prestige och självtänkande, vilket kan vara en av anledningarna till att IKEA blivit en mer eftertraktad arbetsplats för dem som inte delar detta tänkande.

För att förstå hur IKEA lyckats skapa detta arbetsklimat med hjälp av företagskulturen är det nödvändigt att förstå vad IKEA-andan är. Vår studie visar att de tillfrågade uppfattar den som abstrakt och för att konkretisera detta hänvisar vi till Schein (1985) och hans definition om vad företagskulturen består av. Han hävdar att den består av grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter och när vi applicera dessa beståndsdelar på IKEA har vi funnit att IKEA-andan består av följande element som illustreras i nedanstående modell:



Figur 5.1 IKEA-andan sedd ur företagskulturens beståndsdelar



Genom att individen, enligt IKEA, till 40 % bör bestå av företagets värderingar anser vi att detta utgör en omfattande del av individens personlighet. Eventuellt kan detta ses som att företaget vill använda sig av indoktrinering i mål att ändra individens egna värderingar. De delar som IKEA menar att individen skall bestå av, rör sig dock om saker som de själva anser vara sunt förnuft. Vid rekrytering anser de vidare inte det svårt att redan från första intervjutillfället finna dessa bitar i den sökandes personlighet. Det ses som egenskaper som gemene man delar och besitter. Således drar vi slutsatsen att det inte handlar om att indoktrinera individen, utan snarare att stimulera detta beteende och värderingar som individen sedan tidigare innehar.

Då det handlar om att styra människors beteende i form av företagskulturen, anser vi att IKEA försöker styra människor mot ett beteende som leder till ett trivsamt arbetsklimat för samtliga anställda. Det framkommer tydligt att samtliga intervjuade känner av den mytomspunna IKEA-andan. Den finns med i det dagliga arbetet och samtliga har en egen bild av vad den innebär, på samma gång som fraser hämtade ur En Möbelhandlares Testamente ofta nämns för att beskriva den. Vi är av den åsikten att testamentet påverkar de anställda i stor utsträckning. Testamentet anses utgöra grundstommen för arbetet och vi anser detta vara det mest styrande i företagets kultur. Genom att starkt förmedla hur individen skall bete sig i sin yrkesroll utövar man en styrning som i slutändan leder till att uppfylla verksamhetens uppsatta ekonomiska mål.

Att de anställda inte i större utsträckning är medvetna om nyckeltal och ekonomiska siffror kan vara ett tecken på att denna kunskap hos medarbetarna varken eftertraktas hos ledningen eller hos medarbetarna. Istället hävdar vi att IKEA valt att styra med andra styrmedel än nyckeltalen och ekonomiska siffror. Undersökningen visar att de använder sig av budgetar, CSI och VOICE för att sätta upp verksamhetens mål, vilka också är de som är kända av de anställda. Det handlar om en styrning med hjärta och hjärna, baserad mer på abstrakta värden än konkreta mål och bonussystem. Således premieras goda resultat främst i form av nya utmaningar. Huruvida nyckeltal och ekonomiska siffror är styrmedel som används högre upp i organisationen låter vi vara osagt, då vi enbart undersökt förhållandet längre ner i organisationen.

En brist som vi ser i IKEA:s ekonomistyrning är att ledarna skulle kunna öka förståelsen och medarbetarnas utbildning i produkternas bruttomarginaler. Idag är de anställda medvetna om vilka produkter som är mest vinstgivande, men inte deras inbördes rangordning. Om denna rangordning skulle kunna förmedlas till säljarna skulle de mer aktivt kunna påverka vilka varor som säljs. En sådan ökad förståelse skulle kunna gagna företaget ur ett ekonomiskt perspektiv.

Ytterligare en utvecklingspotential är att man på IKEA sällan stannar upp, det handlar alltid om att det finns nya utmaningar att ta sig an med ledordet att de alltid kan bli bättre. Denna oförmåga att stanna upp och ta åt sig av framgångar anser vi eventuellt kan vara en faktor som sänker motivationen. Å andra sidan menar vissa av de intervjuade att motivationen ligger i att det alltid finns nya utmaningar och ständig förändring. Med en vision att skapa en bättre vardag för de många människorna är målet abstrakt och nästintill ouppnåbart, vilket i vissa fall leder till ett hektiskt arbetsklimat. Detta höga tempo har fått till följd att anställda



Slutsatser

blivit utbrända och därför vill vi påpeka att ett för högt tempo kan leda till en minskad motivation bland de anställda.

Vår slutsats blir således att ekonomiska siffror och nyckeltal blir mindre betydelsefulla i ett företag som präglas av en stark företagskultur. I dessa företag styrs istället organisationen med hjälp av företagskulturens positiva effekter för att uppnå ekonomiska mål. Vi anser att IKEA når sina ekonomiska mål genom att personalen har en stor förståelse inför vad deras anställning innebär. Den frihet som finns inom företaget leder till ett större engagemang än vad vi anser vore fallet om styrningen enbart skedde genom att använda sig av nyckeltal och ekonomiska siffror.



6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

För fortsatt forskning finner vi det intressant om en jämförande studie skulle utföras med ett företag som ej har en lika starkt uttalad företagskultur, i syfte att belysa eventuella skillnader och likheter att påverka de anställda att nå företagets mål. På samma sätt vore det intressant om en jämförande studie genomfördes med ett företag med en liknande företagskultur, för att skildra eventuella liknelser och skillnader.

Denna uppsats utgår från ett varuhusperspektiv och således vore det av intresse att utreda huruvida anställda inom IKEA på en högre nivå inom organisationen har en annorlunda uppfattning om företagskulturen som ett styrmedel. Vidare vore det intressant att bedriva studien under en längre tid, i syfte att stärka tillförlitligheten kring att urskilja balansen mellan formell och informell styrning.

Slutligen finner vi det av intresse för fortsatt forskning att utveckla resonemanget kring liknelser till sekter och manipulativt beteende.



KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Alvesson M & Berg P O**, *"Företagskultur och organisationsymbolism – utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt"*, 1988, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson M**, *"Organisationskultur och ledning"*, 2001, Liber Ekonomi, Malmö
- Alvesson M & Sköldbberg K**, *"Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod"*, 1994, Studentlitteratur, Lund
- Anthony N R & Govindarajan V**, *"Management control system"*, 2001, McGraw-Hill/Irwin, Boston
- Argyris C & Schön D A**, *"Organizational Learning: A theory of Actions Perspective"*, 1978, Addison-Wesley, Massachusetts
- Ax C et al**, *"Den nya ekonomistyrningen"*, 2002, Liber Ab, Malmö
- Bang H**, *"Organisationskultur"*, 1988, Studentlitteratur, Lund
- Brown A D**, *"Organisational Culture"*, 1995, Pitman, London
- Bruzelius L H & Skäravad P-H**, *"Integrerad Organisationslära"*, 2000, Studentlitteratur, Lund
- Bryman A**, *"Research methods and organization studies"*, 1989, Unwin Hyman, London
- Cassirer E**, *"An essay on man: an introduction to a philosophy of human culture"*, 1944, Yale University, New Haven
- Christensen L et al**, *"Marknadsundersökning – en handbok"*, 1998, Studentlitteratur, Lund
- Collins J C & Porras J I**, *"Built to Last; Successful Habits of Visionary Companies"*, 1997, Harper, New York
- Dahlén C**, *"Corporate Identity"*, Återfinns i *Dahléns Design management – en vägledning i effektiv styrning av affärsidén och företagskultur*, 1992, Informationsförlaget, Stockholm
- Danielsson C**, *"Kulturkraft – En bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur"*, 2002. Uppsala Publ. House, Uppsala
- Edvardsson B & Magnusson L**, *"Tjänstesverige"*, 1988, Studentlitteratur, Lund
- Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F**, *"Att utreda, forska och rapportera"*, 2001, Liber Ekonomi, Malmö
- Frenckner P**, *"Begrepp inom ekonomistyrning – en översikt"*, 1984, Studentlitteratur, Lund
- Gagliardi P**, *"Artifacts as pathways and remains of organizational life"*, 1990, Walter de Gruyter, Berlin
- Halvorsen K**, *"Sambällsvetenskaplig metod"*, 1992, Studentlitteratur, Lund
- Hatch M J**, *"Organisationsteori"*, 1997, Studentlitteratur, Lund
- Herzberg F et al**, *"The Motivation to Work"*, 1959, Wiley cop., New York
- Hofstede G**, *"Culture's Consequences"*, 1980, Sage, Kalifornien
- Holme I M & Solvang B K**, *"Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder"*, 1997, Studentlitteratur, Lund
- Kronstam K**, *"Det hållbara företaget"*, 2002, IHM Publishing, Göteborg
- Madsen K B**, *"Motivation Drivkrafterna bakom våra handlingar"*, 1969, Wahlström & Widstrand, Stockholm
- Magnusson O**, *"Corporate Identity-Stärker konkurrenskraften"*, Återfinns i *Dahléns Design management – en vägledning i effektiv styrning av affärsidén och företagskultur*, 1992, Informationsförlaget, Stockholm
- Merriam S B**, *"Fallstudien som forskningsmetod"*, 1994, Studentlitteratur, Lund



- Norling P**, *"Tjänstekonstruktion"*, 1993, Högskoletryckeriet, Karlstad
- Patel R & Davidsson B**, *"Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning"*, 2003, Studentlitteratur, Lund
- Peters T J & Waterman Jr R H**, *"På jaket efter mästerskapet"*, 1983, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm
- Philipsson S**, *"Etik och företagskultur – att leda med värden"*, 2004, Studentlitteratur, Lund
- Repstad P**, *"Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap"*, 1993, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Ringdahl O**, *"Uppsatsskrivning – teknik eller konst – en handbok i uppsatsskrivning för högskolan"*, 1982, Studentlitteratur, Lund
- Rokeach M**, *"The nature of human values and value systems"*, 1976, Oxford University Press, New York
- Samuelson et al**, *"Controllerhandboken"* 2004, Industrilitteratur, Stockholm
- Samuelson et al**, *"Controllerhandboken"*, 2001, Industrilitteratur, Stockholm
- Sathe V**, *"Culture and Related Corporate Realities"*, 1985, Richard D Irwin, Illinois
- Schein E H**, *"Organizational Culture and Leadership"*, 1985, Jossey-Bass, London
- Torekull B**, *"Historien om IKEA"*, 2003, Reviderad upplaga, Wahlström & Vidstrand, Sverige

Tidskrifter, vetenskapliga artiklar och tidigare forskning

- Alfredsson L**, *"Det mesta är ännu ogjort"*, 2004-08-23, Göteborgs-Posten
- Bakama A & Svensson A**, *"Skilda världar - En uppsats om attityder och intressen till den tidsbegränsade anställningsformen sett ur organisationens och den enskildes perspektiv."*, 2003, Examensarbete Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg
- Brinkmann J & Sims R R**, *"Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)"*, 2003, Journal of Business ethics 45
- Cassirer E**, *"The Philosophy of Symbolic Forms"*, 1953, Yale University Press, New Haven
- Dandridge T C et al**, *"Organizational Symbolism: A topic to Expand Organizational Analysis"*, 1980, Academy of Management Review 5
- Dimming L**, *"Från Stena till IKEA"*, 2004-09-09, Göteborgs-Posten
- Eriksson M-L & Oddhammar T**, *"Motivation och Lojalitet – genom ett belöningsystem"*, 2000, Examensarbete Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg
- Hammar T**, *"Företag leds som sekter"*, 2002-07-19, Dagens Nyheter
- Hedlin O**, *"Mästerliga företagsledare som sektledare – om manipulativa inslag i modernt ledarskapstänkande"*, 2002, Examensarbete vid Uppsala Universitet, Uppsala
- Kilmann R H**, *"Corporate culture. Managing the intangible style of corporate life may be the key to avoiding stagnation"*, 1985, Psychology Today April
- Pondy L R et al**, *"The Role of Metaphors and Myths in Organizations and in the Facilitation of change"*, 1983, Jai Press, Greenwich
- Salzer M**, *"Identity Across Borders A study in the IKEA-World"*, Doktorsavhandling vid Linköpings Universitet, 1994, Linköping
- Siehl C**, *"Cultural Sleight-of-Hand: The Illusion of Consistency"*, 1984 Doktorsavhandling vid Graduate School of Business, Stanford University, Stanford
- Smircich L**, *"Concepts of culture and organizational analysis"*, 1983, Administrative Science Quarterly 28
- Sundling J**, *"Alla vill jobba på Ikea"*, 2004, Civilekonomen, nr 8



Internetkällor

www.bsr.org, 2004-12-07

www.corporatemissionsinc.com, 2004-12-07

www.ibl-inst.se/www/PDF/Presentationer/IBL-%20Vad%20%20E4r%20ett%20bra%20arbete.ppt, 2004-11-25

www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html, 2004-11-04

www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=178125&i_word=f%6fretagskultur 2004-11-11

www.sida.se/content/1/c6/01/97/39/Organisationsoversynhandikapp.pdf, 2005-01-06

Övriga källor

IKEA, *"Möjligheternas tid är inte förbi – Eller den sederlärande historien om IKEA"*, För intern utbildning – en del av The IKEA Way, Inter IKEA Systems, 1998

Åkesson J et al, Föreläsningsmaterial från kursen Ekonomistyrning 5p, HT-04, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet



BILAGA 1 – Intervjuguide

Vi vill poängtera att det under gjorda intervjuer har framkommit följdfrågar som ej återges i denna intervjuguide.

Intervjuguide

Intervjuobjekt- Medarbetarna

Bakgrund

Kön:

Ålder:

Avdelning och position:

Hur länge har du arbetat på IKEA?

Varför valde du att börja arbeta på IKEA?

Tänk dig in i nedanstående situationer och besvara hur du skulle agera om följande inträffade:

1. Tänk dig att en kund kommer fram och frågar dig om något som inte tillhör din avdelning och som du inte kan svara på (t.ex. en funktion om en vara). Hur hanterar du en sådan situation?
2. Din närmsta chef ber dig att ändra ditt arbetssätt till ett sätt som du inte känner dig bekväm med. Hur reagerar du i detta fall? (Om intervjuobjektet har svårt att förstå frågan, ge alternativ som; säger emot, tar en diskussion, gör som du blivit tillsagd, fortsätter att arbeta som du gjort tidigare).
3. Du vet med dig att du agerat fel i en situation, t.ex. gett ut fel överdrag till en soffa eller tappat en vara som gått sönder och behövt slängas. Vad gör du i ett sådant fall? (Låtsas du som om ingenting har hänt eller känner du tryggheten att du kan ta upp detta med din överordnad utan att känna allt för stor börda?)
4. Du känner dig trött på dina arbetsuppgifter och vill byta jobb. Vad gör du? (Om intervjuobjektet har svårt att förstå frågan, ge vägledning genom att fråga om personen söker jobb inom IKEA eller vänder sig till externt företag?) Känner du att du skulle kunna diskutera detta med din överordnad eller skulle det kännas obekvämt?
5. Resultatet från senaste veckan har kommit och är inte lika positivt som vad företaget prognostiserat, trots att ni har jobbat häcken av er. Istället får ni kritik från varuhuschefen som anser att ni ska lägga på ett kol så här innan jul. Hur reagerar du i denna situation?
6. Det har börjat en ny anställd på din avdelning och på rasten ser du att vederbörande i lunchmatsalen ser allmänt vilsen ut och försöker hitta en plats att sätta sig på, vad gör du? Hade du agerat annorlunda om personen i fallet tillhört en annan avdelning?



7. Din arbetskollega och du har inte samma sätt att se på hur arbetet ska utföras. Du själv anser att du följer den sed och policy som finns inom företaget, medan din kollega kan ha en otrevlig attityd mot kunderna med jämna mellanrum, ett agerande som du tycker är högst opassande. Är attityden på arbetsplatsen sådan att du kan diskutera detta med din chef och/eller din kollega?
8. Du har kommit med ett förslag på hur en process kan förbättras. Berättar du om dina tankar (förslaget) för din chef eller någon annan på varuhuset?
 - a. Om du tar upp tankarna (förslaget), anser du att det tas på allvar?
 - b. Om du inte tar upp tankarna, vad beror detta på?

Sammanhållning/Kamratskap

9. Hur skulle du beskriva relationen till dina arbetskamrater?

10. Det kan oftast vara svårt den första tiden då man börjar på ett nytt jobb. Mycket rör den sociala biten och att man inte känner så många. Kände du att det var lätt att komma in i "gänget" när du började på företaget och kan du se någon skillnad mot dina eventuellt tidigare arbetsplatser?

Motivation

11. Känner du dig motiverad i ditt arbete?

- Vilka faktorer är viktiga för dig, för att du ska känna dig motiverad? (Vad gör dig motiverad?)
- Hur skulle du kunna bli ännu mer motiverad?

Arbetskläderna

12. Om du skulle få välja, skulle du vilja ha egna kläder på jobbet istället för arbetskläderna?

13. Du får härmed möjligheten att ändra arbetskläderna för IKEA. Vad skulle du då välja för kläder?

Ekonomistyrning

14. Vilket inflytande har din chef på dig och din avdelning? Hur påverkar din chef dig och din avdelning? (Exempelvis ett motiverande och ledande inflytande)

15. Hur tror du att din chef ser att du gör ett bra eller dåligt jobb? Ser detta annorlunda ut om det handlar om avdelningen?

16. Får ni ta del av några ekonomiska mål ni skall uppnå och i så fall vilka?

Företagsandan

17. Kan du beskriva vad som kallas IKEA-andan och hur ser du på den? Anser du att den påverkar ditt arbete i någon form?

18. Har du läst en möbelhandlares testamente?

- a) Om ja, hur uppfattade du boken och dess innehåll?
- b) Om nej, hur kommer det sig att du inte läst den? Skulle du vara intresserad av att läsa den?



19. Skulle du kunna tänka dig att byta till att arbeta för ett annat företag, med samma position som du har idag, men där de erbjuder en högre lön?

- Om nej, varför skulle inte detta vara intressant?

20. Tror du att man måste sympatisera med den kultur som finns på IKEA för att kunna arbeta här?

21. Vad tror du kommer att hända då Ingvar dör, tror du att IKEA kommer att förändras då?

22. Känner du dig stolt över att jobba på IKEA?

- Varför och på vilket sätt?

Intervjuobjekt- Personer med ledande befattning

Bakgrund

Kön:

Ålder:

Avdelning och position:

Hur länge har du arbetat på IKEA?

Varför valde du att börja arbeta på IKEA?

Tänk dig in i nedanstående situationer och besvara hur du skulle agera om följande inträffade:

1. Tänk dig att en kund kommer fram och frågar dig om något som inte tillhör din avdelning och som du inte kan svara på. (T.ex. en funktion om en vara) Hur hanterar du en sådan situation?
2. Din närmsta chef ber dig att ändra ditt arbetssätt till ett sätt som du inte känner dig bekväm med. Hur reagerar du i detta fall? (Om intervjuobjektet har svårt att förstå frågan, ge alternativ som; säger emot, tar en diskussion, gör som du blivit tillsagd, fortsätter att arbeta som du gjort tidigare).
3. Någon som arbetar ute i butiken har agerat fel i en situation, t.ex. gett ut fel överdrag till en soffa eller tappat en vara som gått sönder och behövt slängas. Hur agerar du som ledare och tror du att den skyldige alltid meddelar dig om vad som hänt?
4. Du känner dig trött på dina arbetsuppgifter och vill byta jobb. Vad gör du? (Om intervjuobjektet har svårt att förstå frågan, ge vägledning genom att fråga om personen söker jobb inom IKEA eller vänder sig till externt företag?)
5. Resultatet från senaste veckan har kommit och är inte lika positivt som vad företaget prognostiserat, trots att du och din personal har jobbat häcken av er. Istället får ni kritik från



varuhuschefen som anser att ni ska lägga på ett kol så här innan jul. Hur reagerar du i denna situation?

6. Det har börjat en ny anställd på din avdelning och på rasten ser du att vederbörande i lunchmatsalen ser allmänt vilsen ut och försöker hitta en plats att sätta sig på, vad gör du? Hade du agerat annorlunda om personen i fallet tillhört en annan avdelning?
7. Din arbetskollega och du har inte samma sätt att se på hur arbetet ska utföras. Du själv anser att du följer den sed och policy som finns inom företaget, medan din kollega kan t.ex. behandla de anställda i vederbörandes avdelning på ett sätt som du tycker är högst opassande. Diskuterar du detta med din chef och/eller din kollega?
8. En medarbetare på din avdelning har kommit med ett förslag på hur en process kan förbättras. Hur hanterar du ett sådant förslag?
 - Tror du att medarbetarna känner sig bekväma att komma med nya förslag? Känner de att ni är lyhörda och uppmuntrande?

Sammanhållning/Kamratskap

9. Hur skulle du beskriva relationen till dina arbetskamrater (dina chefskolleger samt din avdelningspersonal)?

10. Det kan oftast vara svårt den första tiden då man börjar på ett nytt jobb. Mycket rör den sociala biten och att man inte känner så många. Kände du att det var lätt att komma in i "gänget" när du började på företaget och kan du se någon skillnad mot dina eventuellt tidigare arbetsplatser?

- Hur tycker du att det fungerar med nyanställda på din avdelning, anser du att de kommer lätt in i gemenskapen?

Motivation

11. Känner du dig motiverad i ditt arbete?

- Vilka faktorer är viktiga för dig, för att du ska känna dig motiverad? (Vad gör dig motiverad?)
- Hur skulle du kunna bli ännu mer motiverad?

12. Hur motiverar du din personal?

13. Tycker du att attityden inom företaget är sådan att medarbetarna vågar ifrågasätta sina överordnanden?

- Känner du att din personal vågar ifrågasätta det du säger?
- Hur anser du att din personal tar emot den information du tillkännager dem?

Ekonomistyrning

14. Mäts din avdelning på enskild basis eller för hela varuhuset eller både och?

15. Tycker du att dessa mått är relevanta? Skulle du vilja mätas på något annat?



-
16. Hur försöker du i samspel med din avdelning leva upp till de mål/mått som ni mäts på?
 17. Känner du som ledare att du handlar på samma eller liknande sätt som dina medarbetare i ditt arbetslag?
 18. Anser du att du får möjlighet att ta mycket ansvar i ditt arbete? På vilket sätt ter sig detta ansvar?

Företagsandan

19. Kan du beskriva vad som kallas IKEA-andan och hur ser du på den? Anser du att den påverkar ditt arbete i någon form?
20. Har du läst en möbelhandlares testamente?
 - a) Om ja, hur uppfattade du boken och dess innehåll?
 - b) Om nej, hur kommer det sig att du inte läst den? Skulle du vara intresserad av att läsa den?
21. Tror du att det är tydligt för medarbetarna vilka de grundläggande värderingarna inom IKEA är? Vilka är dessa värderingar?
22. Skulle du kunna tänka dig att byta till att arbeta för ett annat företag, med samma position som du har idag, men där de erbjuder en högre lön?
 - Om nej, varför skulle inte detta vara intressant?
23. Tror du att man måste sympatisera med den kultur som finns på IKEA för att kunna arbeta här?
24. Anser du att Ingvars ord är lag? Hur tror du IKEA kommer förändras efter hans bortgång?
25. Känner du dig stolt över att jobba på IKEA? Varför och på vilket sätt?

Intervjuobjekt- Rekrytering

Rekrytering

1. Vad tror du det är som gör att företaget finns i toppen på många listor över mest eftertraktade arbetsplatser?
2. Kan du se att ansökningarna ökat de senare åren?
3. Hur går rekryteringsprocessen till? Vilka kanaler används vid rekrytering?
4. Anser du att det är en specifik grupp av människor ni söker? Anser du att det är en specifik grupp av människor som söker sig till IKEA?
5. Tror du att anställda inom ert företag skulle byta arbetsgivare enbart för lörens skull?
 - i. Om ja, vilka kan anledningarna vara?
 - ii. Om nej, vad tror du att detta beror på?



6. Ingvar Kamprad har sagt följande:

"Att bibehålla en stark IKEA-kultur är en av de avgörande faktorerna bakom IKEA-konceptets fortsatta framgång".

Hur ser du på detta uttalande och vilken roll anser du dig själv ha i detta sammanhang?

7. Kan du beskriva vad som kallas IKEA-andan och hur ser du på den? Anser du att den påverkar ditt arbete i någon form?

8. Hur implementerar ni och hur för ni vidare kulturen hos de nyanställda?

9. Hur viktig anser du kulturen vara för företaget? Anser du att den är viktigare för IKEA jämfört med andra företag?

10. Hur ser du på uttalandet *"att den som inte passar in lämnar självmant företaget"*? Kan det vara medvetet valda ord för att informera intressenter om att så är fallet och på detta sätt avråda vissa sökanden? Tror du att uttalanden som *"om man vill ha större skrivbord och nya mobiltelefoner trivs man nog inte här"* är medvetna för att folk ska avrådas från att söka.

11. Får personalen ta del av ekonomiska siffror av något slag?

12. Har avdelningarna någon form av morgonmöten där man diskuterar månadsbudgetar, försäljningsmål etc.?

13. Känner du dig stolt över att jobba på IKEA? Varför och på vilket sätt?

14. Varför valde du att börja arbeta här?



BILAGA 2 - En Möbelhandlares Testamente

1. Sortimentet – vår identitet

Vi skall erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.

Omfattning

Strävan *skall* vara att täcka in den totala boendemiljön, det vill säga alla hemmets utrymmen såväl inne som ute med såväl lös som fast inredning. Sortimentet *får* också omfatta redskap och prydnadsartiklar för hemmet liksom komponenter för lika grad av ”gör-det-själv” inom inredningsområdet. Vidare *får* sortimentet omfatta ett mindre antal artiklar för offentlig miljö. Sortimentet skall alltid begränsas så att prisbilden inte äventyras. Kraftsamling kring väsentliga produkter inom varje artikelgrupp skall alltid ske.

Profil

Tyngdpunkten i vårt sortiment skall alltid ligga på vårt bassortiment – den del som är ”typiskt IKEA”. Vårt bassortiment skall ha en egen profil. Det skall spegla våra tankar, vara enkelt och rättframt som vi själva. Det skall vara tåligt och lätt att umgås med. Det skall vara uttryck för ett lättare, naturligare och mera fritt sätt att leva. Det skall uttrycka form, färg och glädje och ha en ungdomlig prägel för ungt sinne i alla åldrar.

Bassortimentet skall i Skandinavien uppfattas som typiskt IKEA och utanför Skandinavien som typiskt svenskt. Vid sidan av vårt bassortiment får finnas ett mindre sortiment med mera traditionell anknytning som har bred förankring hos de flesta människor och som går att kombinera med vårt bassortiment. Denna del av sortimentet skall *starkt begränsas* utanför Skandinavien (Torekull 1998 s. 384f).

Funktion/Teknisk kvalitet

”Köp-slit-och-släng” är inte IKEA. Konsumenten skall ha varaktig glädje av sitt inköp. Därför måste funktionen och den tekniska kvaliteten vara god. Men kvalitet får aldrig bli ett självändamål. Den skall anpassas till konsumentens behov. Arbetskivan skall ha en tåligare ytbehandling än bokhylleskivan. Det kostar mera men ger konsumenten varaktig glädje. En dyr ytbehandling på bokhylleskivan skadar konsumenten genom att kosta mera. Kvaliteten skall alltid anpassas till konsumentens intressen på sikt. Våra rättesnören skall vara Möbelfaktas grundkrav eller andra kloka normer.

Lågpris med mening

De många människorna har oftast små resurser. Det är de många människorna vi skall betjäna. Grundförutsättningen är en extremt låg prisbild. Men det måste vara lågpris med mening. Vi får inte tumma på vare sig funktionen eller den tekniska kvaliteten.

Ingen ansträngning skall sparas för att hålla nere prisbilden. Rejåla prisavstånd till våra konkurrenter skall alltid finnas och vi skall alltid vara gynnsammast inom varje funktion. Inom varje artikelgrupp skall finnas ”tappa-andan-erbjudanden” och vårt sortiment får aldrig växa så att prisbilden äventyras. Lågpris med mening ställer enorma krav på alla medarbetare. Produktutvecklaren, konstruktören, köparen, administratören, lagermannen, säljaren, ja, på alla kostnadsbärare som kan påverka våra inköpspriser och alla andra kostnader. Och det är verkligen 100 % alla! Utan låga kostnader klarar vi aldrig vår uppgift.

Ändringar i vår sortimentspolicy



Vår grundpolicy att betjäna de många människorna kan aldrig ändras. Ändringar av här meddelade riktlinjer för vår sortimentsammansättning kan endast göras efter gemensamt beslut av styrelserna för Ingka Holding B.V. och Inter IKEA Systems B.V.

2. IKEA andan. En stark och levande verklighet.

Säkert har Du upplevt den. Du kanske t o m har givit den Din egen tolkning. Självfallet var den lättare att hålla levande förr i världen när vi inte var så många, när vi alla nådde ut till varandra, kunde tala med varandra. Visst är det svårare nu när individen efter hand suddas bort i avtalens grå tristess och personalavdelningens nummerregister.

Den gången var det mera konkret, viljan att hjälpas åt med allt, konsten att klara oss med små medel – att ”lista” oss med det vi hade, kostnadsmedvetenheten intill överdriven snålhet, ödmjukheten, den obetvingliga entusiasmen och den underbara gemenskapen i vått och torrt. Men både samhället och IKEA har förändrats sen dess.

Men visst finns den kvar på var och varannan arbetsplats. Hos gamla och nya medarbetare. Det görs fortfarande heroiska insatser – dagligen – och många, många känner fortfarande på samma sätt. I en stor grupp som vår kan inte alla känna på samma sätt. I en stor grupp som vår kan inte all känna samma ansvar och entusiasm. En del tar säkert jobbet som bara en födkrok – som vilket annat jobb som helst. Ibland är det mitt och Ditt fel att vi inte delat med oss av vår glöd, att vi kanske t o m själva någon gång resignerat, att vi helt enkelt inte orkat ge liv och värme åt en till synes enformig uppgift.

Den sanna IKEA andan bygger fortfarande på vår entusiasm, på vår ständiga vilja till förnyelse, på vår kostnadsmedvetenhet, på vår vilja att ta ansvar och hjälpa till, på vår ödmjukhet inför uppgiften och på enkelheten i vårt sätt att vara. Vi måste ta hand om varandra, inspirera varandra. Det är synd om dem som inte kan eller vill vara med.

Ett jobb får aldrig bara vara en födkrok. Utan entusiasm på jobbet försvinner 1/3 av ens liv och det kan aldrig ersättas av en veckotidning i skrivbordslådan.

För Dig som har någon form av ledaransvar är det avgörande viktigt att motivera och utveckla Dina medarbetare. Laganda är något fint, men då måste alla i laget känna för sina uppgifter. Som lagkapten beslutar Du efter samråd med laget. Därefter finns ingen tid för resonemang. Ha fotbollslaget som förebild!

Tag vara på våra samhällsbärare! Dessa enkla, tysta och självklara människor, som alltid har en hjälpande hand till övers. De gör sin plikt och tar sitt ansvar utan att synas. För dem är ansvarsområde ett nödvändigt men fult ord. För dem är helheten lika självklar som att alltid hjälpa till och att alltid dela med sig. Jag kallar dem samhällsbärare helt enkelt därför att de är nödvändiga i varje system. Det finns så många av dem just hos oss. De finns överallt på våra lagergolv, på våra kontor, bland säljpersonalen...

De är IKEA andans innersta väsen.

Visst finns IKEA andan kvar, men också den måste vårdas och utvecklas i takt med tiden. Utveckling är inte alltid lika med framåtskridande. Ofta är det Dig som ledare och ansvarshavare som likhetstecknet hänger på.

3. Vinst ger oss resurser

En bättre vardag åt de många människorna! För att nå vår målsättning måste vi ha resurser. Inte minst på det ekonomiska området. Vi tror inte på några stekta sparvar som flyger i munnen på oss. Vi tror på hårt och idogt arbete som ger resultat.



Vinst är ett underbart ord! Låt oss med en gång avdramatisera ordet vinst. Politiker brukar och missbrukar ofta det ordet. Vinst ger oss resurser. Resurser kan man bara få på två sätt, antingen genom vinst eller genom understöd. Allt statunderstöd kommer genom statens vinst på någon verksamhet eller genom skatter i någon form som Du och jag skall betala. Låt oss lita till oss själva också när det gäller att skapa de ekonomiska resurserna.

Målsättningen för vårt ekonomiska resursskapande lyder: Att på lång sikt nå ett gott resultat. Förutsättningarna känner Du. Vi skall ha den lägsta prisbilden. Och vi skall förena den med god kvalitet. Tar vi för mycket betalt håller vi inte den lägsta prisbilden, tar vi för lite betalt får vi inga resurser. Ett underbart problem! Som tvingar oss att produktutveckla mer ekonomiskt, att köpa in bättre och att envetet spara på alla kostnader. Detta är vår hemlighet. Grunden till vår framgång.

4. Att med små medel nå goda resultat

En gammal IKEA idé som blir alltmer aktuell. Otaliga gånger har vi visat att man med små medel eller knappa resurser kan nå goda resultat. Slöseri med resurser är dödssynd hos IKEA. Det är knappast någon konst att nå uppställda mål om man får bortse från kostnaderna. Att formge ett skrivbord som får kosta 5000 kr kan vilken arkitekt som helst. Men att formge ett funktionellt och bra skrivbord som skall kosta 100 kr kan bara de skickligaste. Dyra lösningar på alla typer av problem är ofta signerade av medelmåttor.

Vi har ingen respekt för en lösning förrän vi vet vad den kostar. En IKEA produkt utan prislapp är därför alltid fel! Lika fel som att inte samhället talar om för sina skattebetalare vad t ex en fri skolmåltid kostar i snitt per portion.

Innan Du själv väljer en lösning, ställ den i relation till kostnaden. Först då kan du bedöma den.

Slöseri med resurser är en av mänsklighetens största sjukdomar. Många moderna byggnadsverk är mera monument över mänsklig dumhet än rationell lösning av ett behov. Men ännu mera kostar oss slöseriet när det gäller små vardagsnära frågor: Att sortera in papper som Du ändå aldrig mer kommer att behöva. Att ägna tid åt att bevisa att Du hade rätt i alla fall. Att skjuta en fråga till ett nytt sammanträde för att Du inte vill ta på Dig ansvaret just nu. Att ringa när Du lika gärna kan skriva en lapp eller sända ett telex. Listan kan göras oändlig.

Utnyttja Dina resurser på IKEA vis. Då når Du ett gott resultat med små medel.

5. Enkelhet är en dygd

För att många människor skall fungera tillsammans i ett samhälle eller i ett företag måste de finnas regler. Ju mera komplicerade dessa regler görs, ju svårare är de att efterleva. Komplicerade regler förlamar.

Historisk belastning, rädsla och bristande vilja att ta ansvar är byråkratins grogrund. Obeslutsamhet leder till mera statistik, mera utredningar, mera sammanträden, mera byråkrati. Byråkrati komplicerar och förlamar!

Planläggning är ofta synonymt med byråkrati. Visst är planläggning nödvändig för att skapa riktlinjer för Ditt arbete och för att ett företag skall fungera också på sikt, men glöm inte att överdriven planläggning är företagets vanligaste dödsorsak. Överdriven planläggning undertrycker Din handlingsfrihet och minskar Din tid för genomförandet. En komplicerad planläggning förlamar. Låt enkelhet och förnuft präglå Din planläggning.

Hos oss är förenklandet en fin tradition. Enkla rutiner betyder större slagkraft. Enkelhet i vårt uppträdande ger styrka. Enkelhet och ödmjukhet präglår oss när vi umgås med varandra, med våra leverantörer och med våra kunder. Det är inte bara av kostnadsskäl som vi undviker lyxhotellen. Vi



behöver inte några skrytbilar, fina titlar eller skraddarsydd uniformer eller andra statusattribut. Vi litar till vår egen kraft och vår egen vilja!

6. Linje annorlunda

Om vi från början frågat experter till råds om man i ett litet samhälle som Älmhult kunde bygga ett företag som IKEA hade vi säkert blivit avrådda. Lika fullt ligger idag en av världens största anläggningar i vår bransch i Älmhult.

Genom att alltid fråga varför man gör så eller så finner vi nya vägar. Genom att vägra godkänna ett mönster bara för att det är etablerat kommer vi vidare. Vi vågar det annorlunda! Inte bara när det gäller de stora frågorna utan också när det gäller att lösa de små vardagsnära problemen.

Att våra inköpare vänder sig till en fönsterfabrik med bordsunderredet och till en skjortfabrik med sitskuddarna är ingen tillfällighet utan helt enkelt svaret på frågan varför!

Vår protest mot det etablerade är inget självändamål, det är en målmedveten vilja att ständigt utveckla och förbättra.

Att bevara och utveckla dynamiken i vår verksamhet hör till våra viktigaste uppgifter. Det är t ex därför jag hoppas att vi aldrig skall få två likadana hus. Vi vet att det senaste huset kommer att innehålla flera felaktiga lösningar men ändå, totalt sett, bli det bästa. Dynamiken och experimentlusten skall hela tiden leda oss framåt. ”Varför” förblir ett viktigt nyckelord.

7. Kraftsamling – viktigt för vår framtid

Fältherren som splittrar sina resurser kommer obönhörligen till korta. Redan 10-kamparen har sina problem.

Också för oss gäller att vi måste koncentrera oss – kraftsamla. Vi kan ändå aldrig göra allt, överallt samtidigt.

Vår kollektion får inte svämma över. Vi kan ända aldrig tillfredsställa varje smakriktning. Vi måste kraftsamla kring vår egen profil. Vi kan aldrig säljaktivera hela vår kollektion samtidigt. Vi måste kraftsamla. Vi kan inte erövra alla marknader samtidigt. Vi måste kraftsamla för att nå maximal effekt med många knappa resurser.

Medan vi kraftsamlar på viktiga områden måste vi ”lista” oss på andra. ”Lista” är småländska och betyder just att klara sig med knappa resurser.

När vi bygger upp en ny marknad kraftsamlar vi oss på själva marknadsföringen. Kraftsamlingen innebär att vi under viktiga skeden tvingas släppa efter på i och för sig viktiga saker som t ex säkerhetssystem. Det är därför vi måste ställa extra höga krav på varje medarbetares ärlighet och lojalitet.

Kraftsamla redan själva ordet betyder styrka. Utnyttja det i Ditt dagliga arbete. Det ger dig resultat.

8. Att ta ansvar – en förmån

Et finns i varje typ av företag och samhälle och på alla nivåer människor som fattar egna beslut hellre än att krypa bakom andras. Människor som vågar ta ansvar. Ju färre sådana ansvarsvilliga ett företag eller samhälle har desto mer byråkrati. Sammanträdesraseri och gruppdiskussioner beror ofta på ovilja eller oförmåga hos ansvarshavaren att fatta beslut. Ibland skyller man på demokrati eller samrådsplikt. Att ta ansvar har ingenting med utbildning, ekonomi eller ställning att göra. De ansvarsvilliga finns på lagergolvet, bland



inköpare, försäljare och kontorspersonal, ja överallt. Och de behövs i alla system. De är viktiga för allt framåtskridande. De ser till att maskineriet fungerar.

I vår IKEA familj vill vi behålla människan i centrum, stödja varandra. Vi har alla våra rättigheter men också våra skyldigheter. Frihet under ansvar. Ditt och mitt initiativ är det avgörande. Vår förmåga att ta ansvar och fatta beslut.

Endast den som sover gör inga fel. Att göra fel är den handlingskraftiges privilegium – den som förmår att göra om och rätta till.

Vår målsättning kräver att vi ständigt tränar oss i att fatta beslut och ta ansvar, att vi ständigt motarbetar vår felrädsla. Felrädsla är byråkratins vagga och all utvecklings fiende. Inget beslut får göra anspråk på att vara det enda rätta. Det är handlingskraften bakom beslutet som avgör dess riktighet. Det måste få vara tillåtet att göra fel. Det är alltid medelmåttan som är negativ, som ägnar tid åt att bevisa att man inte hade fel. Den starke är alltid positiv och arbetar framåt.

Det är alltid de positiva människorna som vinner. De är alltid till glädje för sin omgivning och sig själva. Men att vinna betyder inte att någon annan måste förlora. De finaste segrarna är de som saknar förlorare. Om någon stjälar en modell av oss undviker vi en process – därför att en process är alltid negativ. Vi löser i stället uppgiften genom att göra en ny modell som är ännu bättre.

Utnyttja Din förmån – Din rättighet och Din skyldighet att fatta beslut och ta ansvar.

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

Känslan av att vara färdig är ett effektivt sömnmedel. En människa som vid pensionsdags tycker sig ha gjort sitt förtvinar snabbt. Ett företag som anser sig vara framme vid målet stagnerar snabbt och förlorar sin livskraft.

Lyckan är inte att nå sitt mål, lyckan är att vara på väg. Vårt underbara öde är att stå just i början. Inom alla områden Endast genom att ständigt fråga oss hur det vi gör idag kan göras bättre i morgon kan vi komma vidare. Positiv upptäckarglädje skall besjäla oss också i framtiden. Ordet omöjligt är och förbli borta ur vår ordbok. Erfarenhet är ett ord som vi skall se upp med.

Erfarenhet är all utvecklings hämsko. Erfarenhet är många människors ursäkt för att inte prova något nytt. Ändå är det klokt att lite till erfarenhet ibland. Föredra i så fall att lita till Din egen. Den är oftast mera värdefull än långa utredningar.

Ambitionen att utveckla oss själva som människor och medarbetare måste förbli hög. Nyckelordet är ödmjukhet. Ödmjukhet betyder så mycket för oss i vårt arbete och under vår fritid, ja, det är avgörande för oss som människor. Det betyder inte bara hänsyn och respekt för medmänniskor utan också vändlighet och generositet. Vilja och styrka utan ödmjukhet leder ofta till konflikt. Tillsammans med ödmjukhet är vilja och styrka Ditt hemliga vapen för utvecklandet av Dig själv som individ och medmänniska.

Tänk på att tiden är Din viktigaste resurs. Du hinner så mycket på 10 minuter. Svunna 10 minuter är definitivt förbi. Du får dem aldrig tillbaka.

10 minuter är inte bara timpengen delad med 6.10 minuter är ett stycke av Dig själv. Indela Ditt liv i 10-minuters enheter och offra som få som möjligt till meningslöshet.

Det mesta är ännu ogjort. Låt oss förbli en samling positiva fanatiker, som med orubblig envishet vägrar att acceptera det omöjliga, det negativa. Det vi vill, det kan vi och det skall vi göra tillsammans, underbara framtid.