



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Likheter som grund för olikheter

– en grundad teori studie om stark företagskultur och dess betydelse för
mångfalden i ett företag



Författare

Fredrik Barner
Maria Jönsson
Aythe Mumun

Handledare:
Anna Burstedt
2008
Christer Eldh
p

SMT X06 Vt
Kandidatuppsats 15

Förord

Vi vill börja med att tacka våra informanter på Ikea för att de under sina arbetsdagar tagit sig tid och visat engagemang under genomförandet av våra empiriska studier. Vi vill också tacka våra handledare Christer och Anna för att de funnits till hands under hela arbetsprocessen. Ni har visat stort intresse och tålamod för vårt arbetssätt, i vilket vi ej är så beivrade. Slutligen vill vi tacka Marianne och Sibel som hjälpte oss att ”sätta bollen i rullning” genom att dela med sig av sina kunskaper och kontakter.

ABSTRACT

- Title:** Resemblances as a basis for differences - a Grounded theory study about strong corporate culture and its importance for the diversity in a company.
- Authors:** Fredrik Barner, Maria Jönsson, Ayche Mumun
- Tutors:** Anna Burstedt and Christer Eldh
- Program:** Institution for Service Management, Lund University, Campus Helsingborg
- Course:** SMT X06 Bachelors thesis 15 p
- Problem description:** The concepts corporate culture and diversity are set within the literature in contrast to each other. Where it is meant that a strong corporate culture tends to equal direction within the personnel, diversity characterizes differences in humans through sex, age and ethnicity. We considered it thereby to be interesting that through a grounded theory thesis to examine how the concepts corporate culture and diversity relates to each other. Ikea has a strong stated corporate culture, concurrently they also work with diversity management. Therefore we considered that Ikea is an appropriate company for us to examine in order to respond to our faced problem.
- Aim:** The aim with our thesis is that through grounded theory examine if a strong corporate culture hampers or promotes the diversity in a company. This leads to that we have two aims with our essay. Our central aim is to clarify the relation between corporate culture and diversity management. Second is to examine how applicable grounded theory is within service management research.
- Issues:** In order to respond to our aim we have set up these questions:
1. What does a strong corporate culture mean and which meaning does diversity have in a company?
 2. How does corporate culture stand in relation to diversity management in a company structure?
 3. Can diversity management work within a company with a strong corporate culture?

Method:

We were inspired by grounded theory as a method which is an inductive approach with qualitative methods. We have within our method used qualitative interviews, where we have implemented in all five depth interviews with key persons that have expert competence within different areas.

Conclusion:

We have through our grounded theory concluded that a strong corporate culture does not need to be an obstacle for the diversity work within a company. This since it is depending on what the corporate culture states and who it addresses. A corporate culture that through its fundamental assumptions and values speaks for openness for differences the company will have a positive respond for diversity management. We consider that the weight lies in that there be clear objectives with diversity and consider that diversity management will be value created within three perspectives: personnel, costumer and profitability. Moreover, a bigger understanding for difference can arise through that the corporate values has accepted the "universal" resemblances and therefore created a community that does themselves visible to the corporate culture and the company climate.

Keywords:

Strong corporate culture, diversity management, values, profitability, personnel, organization, value created, grounded theory, differences, symbols, identity.

Sammanfattning

- Titel:** Likheter som en grund för olikheter – En grundad teori studie om stark företagskultur och dess betydelse för mångfalden i ett företag.
- Författare:** Fredrik Barner, Maria Jönsson, Ayche Mumun
- Handledare:** Anna Burstedt och Christer Eldh
- Utbildning:** Institutionen för service management, Lunds universitet, Campus Helsingborg
- Kurs:** SMT X06 Kandidatuppsats 15 p
- Problembeskrivning:** Begreppen företagskultur och mångfald sätts inom litteraturen i motsatsförhållande till varandra där det menas att en stark företagskultur tenderar till likriktning inom personalen medan mångfald kännetecknar olikheter hos människor genom exempelvis kön, ålder och etnicitet. Vi ansåg det därmed vara spännande att genom grundad teori som metod undersöka hur begreppen företagskultur och mångfald förhåller sig till varandra. Ikea har en stark uttalad företagskultur samtidigt som de även arbetar med mångfald. Därför ansåg vi skulle vara ett lämpligt företag för oss att undersöka för att besvara vår ställda problematik.
- Syfte:** Syftet med vår undersökning är att genom grundad teori undersöka om en stark företagskultur hämmar eller främjar mångfalden i ett företag. Detta leder till att vi har två syften med vår uppsats. Dels vårt huvudsyfte som är att klargöra förhållandet mellan företagskultur och mångfald. Dels att undersöka hur användbar grundad teori är inom service management forskningen.
- Frågeställningar:** För att kunna besvara vårt syfte har vi utgått ifrån frågorna:
– Vad innebär en stark företagskultur och vilken betydelse har den för mångfalden i ett företag?
– Hur står företagskulturen i förhållande till mångfaldsarbete inom ett företag?
– Kan mångfaldsarbete fungera i ett företag med en stark företagskultur?

- Metod:** Vi har som metod inspirerats av grundad teori vilken har en induktiv ansats med kvalitativa metoder. Vi har inom vår metod använt oss av kvalitativa intervjuer, där vi har genomfört sammanlagt fem djupintervjuer med nyckelpersoner som har expertkompetens inom olika områden.
- Slutsatser:** Vi har genom vår grundade teori kommit fram till att mångfalden inte behöver vara ett hinder för mångfaldsarbetet i ett företag med stark företagskultur. Detta eftersom det är beroende på vad företagskulturen uttalar och vem den tilltalar. En företagskultur som genom sina grundläggande antaganden och värderingar talar för en öppenhet för olikheter kan ha en mottaglighet för mångfald. Vi anser att vikten ligger i att det finns tydliga mål med mångfald och anser det vara värdeskapande ur personal-, kund-, lönsamhetsperspektivet. Dessutom kan en större förståelse för olikheter uppkomma genom att man i värdegrunden har anammat de ”universella” likheterna och skapat en gemenskap som gör sig synlig i företagskultur samt företagsklimatet.
- Nyckelord:** Stark företagskultur, mångfald, värderingar, lönsamhet, personal, organisation, värdeskapande, olikheter, symboler, identitet

Innehållsförteckning

1. Inledande del	8
1.2 Syfte	10
1.3 Problemformulering	10
1.4 Tidigare forskning	10
1.4.1 Begreppet mångfald.....	10
1.4.2 Stark företagskultur i förhållande till mångfald.....	11
1.4.3 Historik, grundad teori.....	12
1.5 Disposition	13
2. Metod och teori	15
2.1 "Den gyllene mittenvägen"	15
2.2 Faserna	16
2.3 Vår startpunkt	17
2.4 Val av företag och intervjupersoner	18
2.5 Öppna fasen	19
2.5.1 Ljud och bild.....	20
2.5.2 Kodning.....	20
2.5.3 Jakten på kategorier.....	21
2.5.4 Huvudkategorin	21
2.5.5 Underkategorierna	24
2.6 Selektiva fasen	27
2.6.1 Ikeas företagskultur- värderingar.....	27
2.6.2 Rekrytering	28
2.6.3 Ikeas mångfald - värderingar	29
2.6.4 Företagsklimat : Gemenskap & samarbete	30
2.6.5 Företagets identitet och image	32
2.6.6 Personalens identitet och tillhörighet.....	32
2.6.7 Öppen kommunikation	34
2.6.7.1 Kontorslandskap	36
2.6.8 Symboler.....	37
2.6.8.1 Kläder	37
2.6.8.2 Flagga för språket	38
3. Litteraturavsnittet	39
3.1 Företagskultur	39
3.1.1 Begreppet företagskultur	39
3.1.2 Företagskultur och mångfald	40
3.2.3 Företagsklimat	40
3.3 Social identitet och tillhörighet	41
3.4 Multikulturell organisation	41
3.5 Kommunikation	42
3.5.1 Informell kommunikation	42
3.5.2 Optimal konfliktnivå.....	42

3.5.3 Förtroende.....	43
3.5.4 Fysisk struktur och fysisk närhet.....	43
3.5.5 Kommunikation relaterat till mångfald.....	43
3.6 Symboler.....	43
4. Teoretiska fasen.....	44
5. Slutsatser.....	47
5.1 Kritik mot grundad teori.....	48
6. Källförteckning.....	50

1. Inledande del

I det här avsnittet kommer vi att redogöra för läsaren en problembeskrivning och beskrivning av vårt syfte till vårt valda ämne samt tillhörande problemformulering. Därefter tar vi upp tidigare forskning som har gjorts inom den problematik vi vill undersöka och därefter kommer en disposition med förhoppningen att underlätta för läsaren.

1.1 Problembeskrivning

Ett företag med en stark kultur uppskattar anställda som delar de gemensamma normer och värderingar som finns inom företaget, vilket leder till att likheter mellan de anställda är eftersträvansvärt. Mångfald kännetecknar olikheter i människor genom exempelvis ålder, etnicitet, kön och utgör således en grund för olika möjligheter samt ett bredare perspektiv (Waters, 2004:1). Samtidigt som dessa två begrepp, företagskultur och mångfald sätts i motsats till varandra, hävdas det att dessa även är beroende av varandra då en kultur behöver bestå av mångfald (Hatch, 2002:237). Genom grundad teori som metod ser vi det därmed spännande att undersöka hur begreppen företagskultur och mångfald förhåller sig till varandra.

I dagens företag har vinstmarginalerna för själva kärnprodukten sjunkit och i vissa fall helt eliminerats. I stället fokuserar många av de stora företagen på serviceinriktade kringtjänster. Detta leder till att företagen har kommit närmare kunden, som kräver specifika och individuella lösningar för sina önskemål. Märkligt nog är även det faktum att tjänster idag också alltmer börjar likriktas (Grönroos, 2002:57-69). För att kunna motsvara kundens önskemål bör företagets anställda avspegla samhället och de kunder som de väljer att tillfredställa (Mlekov & Widell, 2003:28). Samhället och kunden ser inte ut som den gjorde för tjugo år sedan. Kunder betraktades förr ur ett generellt perspektiv där exempelvis kön, ålder och etnicitet inte spelade någon större roll för företagen. Dock har detta homogena synsätt ofta utgått från en manlig medelålders svensk norm. Insikten om marknadens förändring har medfört att företag som exempelvis Ikea har börjat arbeta alltmer mer med mångfald (Roth, 2004:118). Individerna har alltså blivit den största resursen på företaget i den nya service-eran. Detta borde inom praktiken innebära att ”svågerpolitiken”

därmed avses ha gjort sitt inom de moderna företagen och likatänkande blivit förlegat när kunden får allt större makt i valet av differentierade produkter och tjänster som passar kunden bäst.

En organisation med en arbetskraft som avspeglar sina marknader och den mångfald som finns inom befolkningen utökar sina möjligheter att tillföra bättre kunskap om kundernas behov och önskemål (Mlekov & Widell, 2003:28-29). Rekrytering av och arbete med personal som avspeglar mångfald kräver att företagen tänker långsiktigt. Det vill säga inte bara rekryterar underrepresenterade grupper ”för syns skull”. Utan snarare att de på ett varaktigt sätt arbetar och anpassar organisationen för att kunna bibehålla och använda sig av den rekryterade mångfalden (Näringsdepartementet, 2000:92). För att detta interna mångfaldsarbete ska bli varaktigt bör det även implementeras i organisationskulturen (Mlekov & Widell, 2003:58).

Ett enkelt sätt att förklara organisationskulturen är att föreställa sig organisationen som ett träd, där rötterna på trädet är organisationskulturen – under ytan och osynliga, men av stor betydelse. Det är rötterna som ger liv åt grenarna och löven – den synliga delen av trädet och ingenting i trädkronan kan överleva utan att det är förankrat med rötterna (Mlekov & Widell, 2003:64).

Utifrån citatet ovan ser vi att en organisation med en viss uttalad kultur inriktar sig på homogenitet. Denna likriktning som kan utvecklas när det gäller medarbetarnas stil, uppfattning och värderingar har en tendens att eliminera människor med andra perspektiv (Mlekov & Widell, 2003:49). Då mångfaldsbegreppet syftar till en öppenhet för olikheter ställer vi oss därför frågande till hur ett internt mångfaldsarbete kan fungera i ett företag med en stark etablerad företagskultur. För detta har vi valt att studera Ikea vilket vi anser är ett bra exempel på ett företag som har lyckats att etablera en stark företagskultur och därmed blir ett intressant företag att studera för vår del. Vi vill därmed med hjälp av grundad teori fördjupa oss i den starka företagskulturen och utifrån detta se hur det begreppet relaterar sig till mångfaldsbegreppet som omfattar kön, ålder och etnicitet i vår uppsats.

1.2 Syfte

Vi har som syfte med vår uppsats att genom grundad teori undersöka om en stark företagskultur hämmar eller främjar mångfald i ett företag. Detta leder till att vi har två syften med uppsatsen. Dels vårt huvudsyfte som är att klargöra förhållandet mellan företagskultur och mångfald. Dels att undersöka hur användbar grundad teori är inom service management forskningen.

1.3 Problemformulering

Genom vår uppsats önskar vi få en ökad insikt över vad en stark företagskultur innebär för mångfalden i ett företag. Vi vill därmed studera hur ett mångfaldsperspektiv kan verka inom ett företag med en stark företagskultur. För att kunna besvara vårt syfte har vi valt att utgå ifrån frågeställningarna:

- *Vad innebär en stark företagskultur och vilken betydelse har den för mångfalden i ett företag?*
- *Hur står företagskulturen i förhållande till mångfaldsarbete inom ett företag?*
- *Kan mångfaldsarbete fungera i ett företag med en stark företagskultur?*

1.4 Tidigare forskning

1.4.1 Begreppet mångfald

För att läsaren skall få en förståelse för hur diskussionen inom mångfaldsdebatten ser ut tänkte vi lite kort presentera begreppet mångfald ur en historisk synvinkel och vilken roll det har idag. Begreppet som det används idag har sitt ursprung i 1980-talets USA som ”diversity” och ”diversity management”. Amerikanerna ville genom en ny ledarskapsfilosofi finna nya sätt att ta till vara de mänskliga resurserna i företaget. I Sverige dök begreppet mångfald upp i mitten av 1990-talet som en del av två perspektiv, den svenska integrationspolitiken och i diskussionen till nya strategier för organisationsutveckling. Det samhällsliga handlar om tillståndet i samhället och på arbetsmarknaden. Det vill säga exempelvis om rätten till ett arbete för alla oavsett etnicitet, kultur, religion, kön, handikapp, utbildning och ålder med mera (Mlekov & Widell, 2003:7). Samhällets medborgare ser inte ut som de gjorde för 60 år sedan. Inte ens som de gjorde för 10 år

sedan. 1945 hade 1.5 procent av befolkningen utländsk bakgrund. Från 1999 till 2002 fördubblades antalet från 11 till 22 procent (Bommenel, 2007). Denna blandning av etniciteter, kulturer och religioner utgör också de konsumenter som företagen idag möter. Detta leder oss in på det andra perspektivet nämligen organisationsutveckling. Företagen måste anpassa sig efter hur utbudet av arbetstagare och kunder ser ut, vilket kräver managementstrategier med mångfald i fokus (Mlekov & Widell, 2003:7). Som läsaren säkert märker verkar mångfalden inte vara en enkel sak att hantera inom samhällen och organisationer.

1.4.2 Stark företagskultur i förhållande till mångfald

Mlekov & Widell menar att man genom en viss uttalad kultur ofta föredrar en viss typ av person, vilket man även efterfrågar under rekrytering av nya medlemmar till organisationen. Vidare menar författarna att detta bidrar till att skapa en homogen arbetsplats där personalens anställning har grundats efter likheter med framförallt företags kultur. Detta har i sin tur en uteslutande effekt på individer som av olika anledningar upplevs vara avvikande (Mlekov & Widell, 2003:108-110).

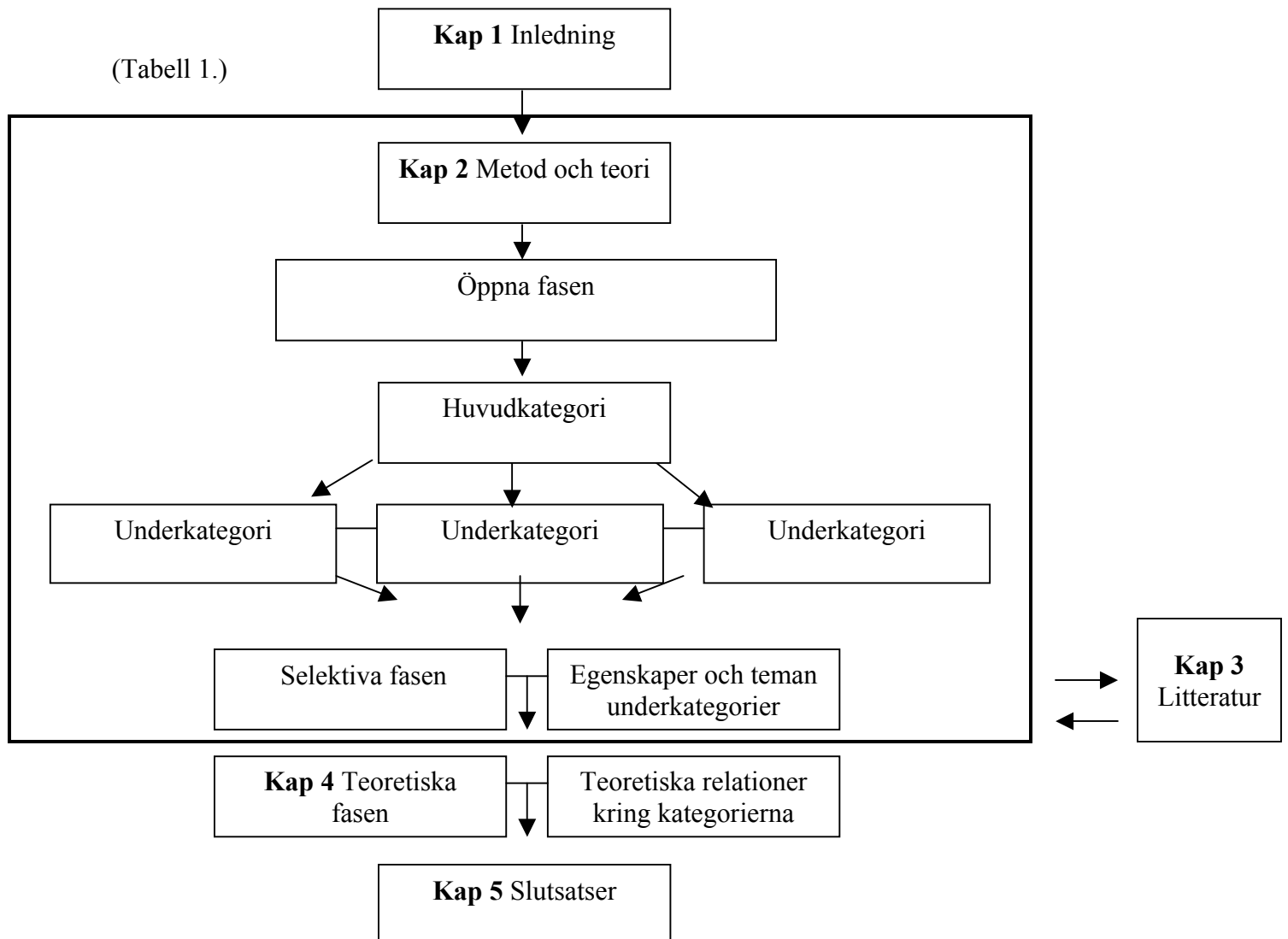
I en tidigare skriven uppsats från 2004, av studenter från Lunds universitet, sociologiska institutionen har det genomförts en studie där de har undersökt hur begreppen företagskultur och mångfald relaterar sig till varandra. Författarna till uppsatsen hade där genom en deduktiv ansats, det vill säga med utgångspunkt ifrån teorin kommit fram till att framväxten av starka organisationskulturer gör det svårt för företag att arbeta med mångfald (jfr Olsson & Petersson, 2004). För att få ett annat perspektiv ville vi problematisera begreppen utifrån ett annat förhållningssätt, det vill säga genom induktion vilket Hartman beskriver som en teorineutral ansats som börjar med observationer utav verkligheten (Hartman, 1998:129). Dock anser vi att det finns begränsningar kring hur teorineutral man kan vara inom forskningen, allt börjar med en fråga som i sig oftast är grundad i data och i rådande teoretiska förklaringar som man själv bär på. Motivet till det induktiva angreppssättet grundar sig i att vi anser att den aktuella litteraturen inte kan förklara vår ställda problematik fullt ut och ny data måste skaffas och tillföras den litterära diskussionen för att vi bättre skall förstå verkligheten. För att ge läsaren en inblick i vår metodval Grundad teori vill vi i nästa avsnitt kort redogöra för den historik som finns bakom denna metod.

1.4.3 Historik, grundad teori

De ursprungliga upptäckarna utav grundad teori är Barney Glaser och Anselm Strauss som under en undersökning skrev boken *Awareness of dying* 1965. Boken i sig skapade stor uppmärksamhet både innehållsmässigt men främst var det metoden som de båda författarna använde sig av som rönste mycket uppmärksamhet. Denna bok i sin tur ledde till genomslaget för grundad teori inom forskarvärlden när boken, *The discovery of grounded theory* utkom 1967 (Hartman, 2001:28). Boken som Glaser och Strauss skrev bygger på hur man utifrån empirisk data kan utforma en teori som är hållbar och anpassad för dess användning genom att man har tydliga förklaringar till hur data skall insamlas, kodifieras och analyseras. Forskningsprocessen inom grundad teori är att teorigenerera en teori som bygger på grundad data utifrån verkligheten. Man ville genom detta komma åt problemet med att man inte skapade hållbara teorier som författarna menade att hypotesdeduktions metoden gjorde i allt för stor utsträckning. Men genom att teorin helt och hållet baseras och är sammanlänkad utifrån direkt insamlad data från verkligheten blir teorin mer vattentät och hållbar inför teorins användningsområde (Glaser & Strauss, 1967:3-18).

1.5 Disposition

Eftersom vi använder oss av grundad teori inom denna uppsats kommer upplägget för uppsatsen att vara något annorlunda än vad som är brukligt på institutionen för Service management. Grundad teori bygger på att man genom sin forskning induktivt arbetar fram en teori genom att upptäcka en huvudkategori och underkategorier under forskningsprocessen. Samtidigt tar man parallellt in relevant litteratur för att utveckla och diskutera den grundade teorin. Därmed blir uppsatsens upplägg enligt tabell 1.



Kapitel 1

Detta inledande kapitel tar vi upp bakgrundsfaktorer till vårt valda uppsatsämne, presenterar kort begreppet mångfald och dess problematik vilket senare mynnar ut i uppsatsens syfte och problemställning.

Kapitel 2

Detta kapitel presenterar vårt val av grundad teori och varför vi anser denna forskningsmetod kan vara användbar för vår ställda problematik. Vi beskriver grundad teori och hur arbetet sker inom de olika faserna.

Kapitel 3

I detta kapitel tar vi upp den litteratur som vi funnit under den selektiva fasen. Vilket har till syfte att senare under den teoretiska fasen debattera uppbyggnaden av den grundade teorin.

Kapitel 4

I den här kapitlet redogöra vi för läsaren de teoretiska samband och relationer som vi kommit fram till utifrån vår analys via de externa teorier som har förstärkt vårt resonemang.

Kapitel 5

Detta kapitel presenterar de slutsatser vi kommit fram till genom grundad teori. Här gör vi även en återkoppling till vårt syfte och våra frågeställningar samt ger förslag till fortsatt forskning samt en kritisk granskning av arbetet.

2. Metod och teori

Inom detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt val av metod och beskriva de olika metoder vi valt att arbeta med och motiveringar till varför. Metod och teori avsnittet är uppdelat i olika avsnitt som behandlar de olika faser vi använt under arbetets gång. Grundad teori som vi inspirerats av i vår uppsats har en induktiv ansats med kvalitativa metoder.

2.1 "Den gyllene mittenvägen"

Grundad teori är vår inspirationskälla och inom denna uppsats finns det element av både induktion och deduktion. Grundad teori har en induktiv början men allt eftersom arbetet fortskrider formuleras hypoteser utifrån den data som insamlas och därmed får man en mer deduktiv process längre in i arbetsprocessen (Hartman, 2001:35). Inom den deduktiva metoden utgår man ifrån en hypotes, vilket även vi gör inom denna uppsats men vi utgår inte ifrån en formulerad hypotes från början vilket kännetecknar det hypotesdeduktiva sättet.

Den data vi induktivt får fram i början i grundad teori kommer att framställa en huvudkategori med tre tillhörande underkategorier. Kategorierna är ett viktigt inslag inom grundad teori eftersom det är med hjälp utav kategorier som man finner svaren på det fenomenen man undersöker. Anledningen till att kategorier passar bra för att förklara verkligheten bygger på att vi människor själva kategoriserar verkligheten där vi sorterar alla de vardagliga fenomen som uppkommer (Hartman, 2001:47). När dessa kategorier är funna vilket kännetecknar ett fenomen som människor hanterar eller arbetar med på olika sätt så går vi vidare med att formulera en hypotes som skall förklara hur denna process sker. Det är anledningen till varför även deduktion blir en del utav metodprocessen inom grundad teori. Mollander beskriver hur man utifrån ett problem formulerar en hypotes som sedan testas mot verkligheten, det vill säga man deducerar sin hypotes vilket är ett steg inom grundad teori och även i vårt arbete (Mollander, 2003:127).

Grundad teori blir den "gyllene mittenvägen" mellan ett induktivt och hypotesdeduktivt arbetssätt för grundad teori är främst en induktiv metod som för in deduktiva inslag för att på ett bättre sätt skapa och generera en teori (Hartman, 2001:35-37).

Utifrån vårt syfte och vår problemställning inom vårt valda område passar det induktiva angreppssättet lämpligast för att få fram ny data ur egna observationer utav verkligheten. Den induktiva datan mer slagkraftig anser vi och vi blir bättre rustade för att formulera en hypotes för att sedan generera en grundad teori.

Inom det induktiva förhållningssättet finns en bredd att utgå ifrån, de generella slutsatser man drar utifrån empiriska observationer gör att grundad teori kan appliceras inom flera forskningsområden (Hartman, 1998:133). Vi skall i denna uppsats använda grundad teori som metod och testa den grundade teorins användbarhet inom service management forskningen. I och med att vi gör detta kommer uppsatsen upplägg att bli annorlunda för att metoden grundad teori är inte bara en metod utan även en teori. Förklaringen till det är att grundad teori inte bara förklarar ett vetenskapligt tillvägagångssätt utan grundad teori genererar samtidigt ett teoretiskt material genom att vi genomgår olika faser i arbetet. Eftersom grundad teori har ett upplägg av induktion och deduktion är vi medvetna om att detta kommer att innebära konsekvenser för hur arbetet går till inom vår forskningsprocess. Detta beskriver vi genom hur faserna går till inom grundad teori och senare beskriver vi även noggrant vad vi har gjort.

2.2 Faserna

Inom den första fasen utav grundad teori som benämns öppna fasen kan insamling av data ske utifrån väldigt många olika sätt, det kan vara tidningsartiklar, TV-program, radio med mera. Glaser uttrycker sig genom att säga "*all is data*" (Glaser, 1998:8). All dessa data blir och är viktig när man senare skall formulera och hitta en huvudkategori som sedan byggs vidare med underkategorier som man sedan skall arbeta vidare med utifrån all den empirisk data som insamlats. När huvudkategorin väl är funnen kom vi att hitta begrepp och tre underkategorier som bygger på huvudkategorin. Underkategorierna är till för att vi under den andra fasen, den selektiva fasen skall finna teman och koda de egenskaper som dessa underkategorier står för. Vi gör avstamp i vår samlade empiri kring underkategorierna och kodningen av empirin där vi samtidigt tar hjälp av tidigare forskning för att argumentera kring vårt syfte. Därmed skapas en djupare förståelse för huvudkategorin via att vi sätter underkategorierna i fokus och vi ser sambanden mellan underkategorierna och därmed också sambanden gentemot huvudkategorin.

Den tredje fasen i detta arbete, den teoretiska fasen syftar till att vi kopplar samman underkategorierna och huvudkategorin till en större helhet och se hur sambanden mellan kategorierna ser ut och hur de påverkar varandra teoretiskt. När vi har lyckats att hitta betydelsefulla samband och relationer mellan underkategorierna och dess egenskaper med en teoretisk koppling till huvudkategorin är den grundade teorin i stort sett färdigutvecklad och redo att prövas mot verkligheten. Det är samband och relationer som den grundade teorin är underbyggt på. Dessa samband och relationer skall vila och kunna förklaras på ett enkelt och övergripande sätt av den gemensamma nämnaren, nämligen huvudkategorin (Gustavsson, 1998:65-93).

Det finns även en ”fjärde fas” som handlar om att sätta den framgenererande teorin i ett akademiskt litterärt sammanhang. Teorin placeras i ett akademiskt och teoretisk område för att fylla den kunskapslucka teorin från början var ämnat att göra. Här ställs krav på teorin att den måste vara relevant och att den ska fungera, annars är teorin värdelös (Hartman, 1998:53-55).

2.3 Vår startpunkt

Det finns två faktorer som är av absolut vital del före forskningsarbetet påbörjas. Det första handlar om att man lyckas hitta ett forskningsbart problemområde och för det andra handlar det om att lyckas hitta kärnpunkten kring problemet för att avgränsa sig. Detta är också två utgångspunkter som Strauss och Corbin i sin bok *Basics of qualitative research* menar är väsentliga frågor för forskaren att lösa innan man börjar med själva undersökningen (Strauss & Corbin, 1990:33).

Frågeställningen har en central funktion inom den induktiva forskningsmetoden för att hjälpa forskaren i arbetet (Hartman, 2001:24-25). Vår startpunkt i detta arbete ligger i att finna en kunskap och förståelse för hur arbetet med mångfald sker inom starka företagskulturer. Hämmas eller främjas mångfalden inom organisationer där stark företagskultur råder? Men samtidigt som vi utgick ifrån vårt grundläggande syfte kring mångfaldens position inom starka företagskulturer la vi även in ett ytterligare syfte. Detta andra syfte avser att undersöka hur väl grundad teori står sig inom service management forskningen.

Grundad teori utgår ifrån flera viktiga kvalitativa metoder som vi anser är kärnan i hur vår forskningsprocess går tillväga. Eftersom det inom kvalitativ metod är forskarens tolkning som utgör grunden för undersökningen föll det naturligt för oss att använda oss av detta angreppssätt (Magne & Krohn, 1997:67). Våra kvalitativa intervjuer har transkriberats och därefter tolkas ur ett hermeneutisk synsätt. Vi valde att utgå ifrån det hermeneutiska synsättet i vår uppsats eftersom det utgår ifrån att forskaren skall försöka skapa en förståelse för det fenomen som skall undersökas (Aspers, 2007:36). Det hermeneutiska synsättet innebär att människors livsvärld är så som det uppfattas av dem, där individen själv tillsammans med andra människor och saker har en bestämd uppfattning. Tanken inom detta synsätt är att teorin ska föra fram en beskrivning av denna livsvärld vilket innebär att man genom att sätta sig in i teorin kommer att förstå den livsvärld som beskrivs (Hartman, 2004:185). Vi anser detta synsätt vara lämpligt för oss att utgå ifrån i vår metod då vi har som mål att skapa förståelse för de personer vi intervjuar och se verkligheten utifrån deras ögon.

2.4 Val av företag och intervjupersoner

Vi valde att fokusera på starka företagskulturer och hur en stark företagskultur kan påverka ett mångfaldsarbete hade vi olika företag i fokus. Dock föll valet på Ikea, delvis för att vi anser att företaget har en stark företagskultur som genomsyrar hela organisationen som även ger eko ut mot kunden i samhället gällande Ikeas värderingar och affärsidé. Andra anledningen var att vi har ett kontaktnät i företaget som gjorde det avsevärt lättare att få möjligheter till intervjuer med nyckelpersoner. Intervjupersonerna på Ikea sitter alla i högsta ledningsgruppen på varuhusen eller i högre stabsfunktioner inom Ikea. Anledningen till att vi valde en högre nivå inom organisationen var för att få mer insikt och kunskap i hur värderingar implementeras inom Ikea och hur kulturen formas inom en större organisation där dessa faktorer påverkar hur lönsamt ett företag blir. En viktig sak är att vi inte tar upp personers verkliga namn utan har döpt om dem där alla kvinnor börjar på kvinnliga A-förnamn och män på manliga B-förnamn. Anledningen till att vi valt att göra så är att det inte finns någon anledning till att nämna personers verkliga namn. En primär del utav namngivningen är att vi har valt att använda förnamn, detta är för att alla medarbetare på Ikea varuhusen enbart har en namnbricka med deras förnamn på. Detta är en del av Ikeas värderingar och det var en påtaglig känsla som vi märkte när vi genomförde intervjuerna

på varuhusen att man kallade varandra med förnamn. Öppenhet och enkelhet genomsyrar hela företaget och för att även dessa värderingar och förhållningssätt skall genomsyra arbetet har vi valt att fortsätta med tilldelade förnamn när empirin redovisas. Detta just för att återskapa den känsla som finns inom Ikea i texten. Vi har totalt intervjuat fem anställda vid Ikea där djupintervjuerna har varit mellan 60 till 90 minuter.

2.5 Öppna fasen

Vid startskedet av den öppna fasen finns ett synsätt som för oss innebär att insamling av data sker öppet. Aspers tar upp den tematiska intervjun där man låter samtalets logik träda fram och hela tiden försöker utveckla samtalet med den som intervjuas. Denna intervjuform är på så sätt öppen men samtidigt har den även en struktur utefter de teman som forskaren har valt att samtala om (Aspers, 2007:137-138). Vi ansåg den tematisk öppna intervjun vara mest lämplig för oss eftersom vi genom ett öppet samtal med tydliga teman ville få fram så utvecklande svar som möjligt från våra intervjupersoner. Vi delade in våra frågor efter olika teman där företagskultur, värderingar och mångfald var tema mallen. Dessa temans syfte var att underlätta för oss själva att hålla oss inom ämnet. Genom våra öppna frågor lät vi på så sätt våra intervjupersoner att tala fritt och få påverka samtalet, vilket i sin tur gjorde att samtalet utvecklades till en öppen dialog. Vi ville undvika att ställa ledande frågor vilket enligt Kvale kan ha ett stort inflytande över det svar man får (Kvale, 1997:145-146). Syftet med kvalitativa forskningsintervjuer är enligt Kvale att få kvalitativa beskrivningar av de intervjuades livsvärld för att i sin tur kunna tolka deras åsikter (Kvale, 1997:117). Genom våra öppna frågor lät vi våra intervjupersoner tala fritt och få påverka samtalet, vilket i sin tur gjorde att samtalet utvecklades till en öppen dialog. Vi fick fram intressant och viktig information genom att vi följde upp de problemområden som den intervjuade beskrev. Magne och Krohn tar även upp vikten vid att göra det för att få mer djup i intervjun och därmed få ett starkare material för forskaren att arbeta med (Magne & Krohn, 1997:105).

Vi valde vår första intervju utifrån det kontaktnät vi hade inom Ikea. Vilket beskrivs som ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2001:114-115). Vi hade klart vårt syfte med undersökningen och detta hjälpte oss oerhört mycket när vi formulerade våra intervjufrågor. Intervjufrågorna var av öppen karaktär där vi ville fånga in vårt syfte i ett större "nät" som på ett sätt omfattade hela vårt

undersökningsområde. Exempel på en sådan fråga var, *Berätta vilka kärnvärden Ikea har/står för?* Vi ville genom öppna frågor om Ikea och deras företagskultur börja bygga upp en kunskap för vad Ikea är och står för. Vi ville genom detta hitta faktorer och kategorier som beskrev vilka Ikea var och hur Ikea tänker.

2.5.1 Ljud och bild

Vi valde att spela in våra intervjuer på videoband, vilket enligt Kvale fångar utöver allt ljud, även de visuella infallsvinklarna under intervjun. Detta innebär i sin tur att det ger bättre möjligheter för tolkning av intervjuerna, då detta inkluderar även ansiktsuttryck och kroppshållning. På så sätt kan man också analysera samspelet mellan människorna under intervjun vilket kan ha en viss betydelse för att öka förståelsen för det som sägs under intervjun (Kvale, 1997:147). Detta tyckte vi var till stor hjälp för oss när vi genomförde våra intervjuer, då vi genom videobandet kunde fånga personernas ansiktsuttryck och sätt att tala. Detta hjälpte oss även att förstå det som sades under intervjuerna om Ikeas värderingar och företagskultur. Detta eftersom personerna som intervjuades enligt vår uppfattning visade på hur de själva även stod för dessa värderingar genom deras sätt att vara och kommunicera. Denna känsla upplevde vi när vi precis hade kommit till Ikea, då alla hälsade på oss och vi blev bjudna på kaffe, trots att dessa personer inte kände oss. Detta förstärkte i sin tur vår uppfattning om det klimat som Ikeas företagskultur kännetecknar där öppenhet och enkelhet är viktiga inslag i miljön.

2.5.2 Kodning

En central del utav grundad teori är hur kodning av data sker inom grundad teori, inom grundad teori använder man sig utav kvalitativa data för att utifrån detta finna kategorier. Nästa steg blir sedan att analyseras kategorierna för att hitta samband och relationer för att förstå den process som sker och varför den sker. Denna tolkningsprocess är en vital del för att man i överhuvudtaget skall kunna generera en teori (Strauss & Corbin, 1990:65-74). Grundad teori brukar också benämnas som "en sicksack metod" då vi under processen arbetar interaktivt hela tiden. Dock ska man inte uppfatta den som ortodox i sin mening, men vi följer ordningen där kodning av data och jakten efter kategorier är viktigt och som måste följas inom grundad teori. Detta förlopp är över när man känner att det empiriska och teoretiska materialet är mättat, det vill säga när inget nytt uppstår inom det undersökta området och då är teorin färdiggenererad och redo att prövas (Hartman, 2001: 37-44). Dock har vi haft en begränsning att utföra detta genom den tillsatta tid vi

har för vår uppsats, men vi känner att vi ändå har lyckats att generera tillräckligt med teoretiskt material för att svara på vårt syfte.

2.5.3 Jakten på kategorier

Sökandet efter en huvudkategori började omgående under de första tre intervjuerna som skedde inom sju dagar. Vi hade ett starkt fokus på att hitta en huvudkategori efter att vi genomgått de första tre intervjuerna med Anna, Björn och Annika. Intervjuerna transkriberades omgående efter att de genomförts. Bearbetningen inom grundad teori är viktig och kodningen av ens material skall ske ”rad för rad” där man analyserar exakt vad som sägs och kopplar samman detta med olika begrepp som antecknas vid sidan om pappret. Denna kodifiering som sammanställer och letar efter begrepp är starten för att skapa sig en huvudkategori och därmed är grunden lagd för en grundad teori. Man vill genom den öppna kodningen hitta processer, händelser eller relationer som isolerar viktiga sammanhang och tecken ur texten (Gustavsson, 1998:62). Strauss och Corbin säger också att en huvudkategori skall vara ett centralt begrepp, förekomma frekvent i datamaterialet, den ska utveckla teorin, den har klara implikationer för en generell teori, den är lätt och relaterad till andra kategorier och den tillåter genom sina egenskaper maximal variation i analysen.

2.5.4 Huvudkategorin

Det vi såg och la märke till inom den öppna kodifieringen var att det fanns ett mönster inom Ikea där Anna, Björn och Annika berättade om olikheter som ett viktigt incitament inom Ikea. Anna beskriver en värdering angående hur Ikea uppmuntrar oliktankande och hur Ikea drar fördelar genom att säga följande:

Om vi tittar på en av våra värderingar finns den en ständig vilja för förnyelse, vi ska vara duktiga att uppmuntra och ifrågasätta för att tänka hur vi kan göra saker bättre, ta för sig och ifrågasätta, när du växer, växer Ikea (Anna, 2008-04-21).

Vi tycker citat ovan visar på att Ikea har en individualistisk värdesyn utifrån ett organisatoriskt grupp-tänkande. Uppmuntran ligger i att skapa förnyelse och exemplifieras när Anna säger ”När du växer, växer Ikea”. Individerna blir en del utav ett kollektiv som tillsammans arbetar mot

gemensamma mål där individen har ett eget personligt ansvar för sin egen utveckling. Detta i sin tur utvecklar Ikea. Anna fortsätter genom att säga *”vi blir kreativa och uppfinningsrika och vi trivs bättre om vi har en dynamisk organisation och då måste vi vara olika, vi tror att det blir mer spänst”* (Anna, 2008-04-21). Spänsten i detta fall anser vi syftar till att en utveckling sker både på individ och organisatorisk nivå genom att det finns en ”konflikt” som blir utvecklande för både individen och företaget om det hanteras på rätt sätt.

Björn menar också på att spänsten mellan olikheter måste bygga på en gemensam värdegrund, nämligen Ikeas värderingar. Värderingarna är inte diskutabla utan i stort sätt skrivna i sten. Individer dras alltid åt olika håll vilken skapar en spänst men genom att det fortfarande finns en gemensam nämnare för alla så blir spänsten i olikheter något positivt menar Björn. Denna spänst om olikheter och dess positiva inverkan på Ikea berättar också Björn om under sin intervju *”tänker alla lika tänker ingen särskilt mycket, det finns en spänst i olikheter, kön, etniskt mångfald, ålder”* (Björn, 2008-04-25). Björn menar också på att det utvecklas ett värde inom alla dessa relationer när olika människor möts, man får en högre kompetens och denna kompetens är oerhört viktig för Ikea och de sätter ett stort värde vid ha en miljö som gynnar dessa relationer. Ett sätt att skapa denna miljö ligger i Ikeas grundvärderingar där öppenhet och enkelhet blir viktigt som Björn uttalar sig för varmt för.

Annika uttalar sig även kring hur mångfald har ett värde inom Ikea och beskriver hur mångfald idag påverkar Ikea genom hur deras grundläggande värderingar styr arbetet i ett mångfaldsperspektiv. För när vi pratar så blir det viktigaste uttrycket, *”för de många människorna”* (Annika, 2008-04-25), vi pratar på alla nivåer, framför och bakom kulisserna. Det blir viktigt att i rekryteringen hitta dem, att se det positiva med de många människorna, mångfalden om det är kön, etnisk, sexualitet, att det berikar mig som människa och mötet med de många människorna.

De många människorna är för Ikea inte alla de lika många människorna utan för de alla olika många människorna. Spänsten och värdet ligger i mötet med dessa människor och det är både kund och medarbetare, men för att möta de många olika kunderna krävs också de många olika medarbetarna för att lyckas med detta.

Anna fortsätter även att berätta om hur deras värderingar uppmuntrar att vara annorlunda ”men när vi pratar om våra värderingar finns en att våga vara annorlunda” (Anna, 2008-04-21), denna värdering är inte något nytt för Ikea utan har alltid funnits där. Anna berättar vidare ”Men jag anser att vi inte kommer ifrån en tid där vi inte har varit intresserade utav olik tänkande utan tvärtom, där ligger spänsten, att ha mångfald då blir vi kreativa” (Anna, 2008-04-21). Anna menar på att det fanns från start en stark värdegrund inom Ikea. Denna har inte förändrats genom åren utan fortsätter att sätta målen för Ikea även om några av dessa värderingar skrevs på 70-talet som Anna uttrycker det.

För att vi ytterligare skulle få in en dimension kring vårt sökande av huvudkategori fortsätter Björn att beskriva vad mångfald är för Ikea genom att säga:

För mig är det olikheter, sen om det handlar om färg, form, åsikt, men vad egentlig mångfald handlar om tycker jag är åsikt, eller värderingsmångfald, sen att vi ser olika ut, kön, det finns dimensioner också med det men som vi valt att jobba inom Ikea är det etnisk, kön och ålder, det finns erfarenhet ifrån olika livsfaser, att vara mamma eller pappa ha en annan viktigt grej för att få in kulturella skillnader för att förstå våra kunder (Björn, 2008-04-25).

Vi anser att inom detta citat ligger ett uttryck som sätter en betydelse vid mångfalden inom Ikeas företagskultur. Ordet och huvudkategorin vi sökt var till slut ganska enkel att hitta och vi anser att mångfalden inom Ikea bygger på ett värdeskapande synsätt kring olikheter, det vill säga mångfald. Synen att mångfalden och olikheterna har ett starkt värde bygger i sin tur på Ikeas grundvärderingar; öppenhet och enkelhet. Därmed har vi kommit fram till att en genomgripande huvudkategori för det vi vill undersöka blir **mångfald som värdeskapande**.

Huvudkategori: Mångfald som värdeskapande

(Ordet vi valt är ett verbalsubstantiv där -ing eller -ande är som ändelse, ett verbalsubstantiv passar bra att beskriva grundläggande sociala processer som omfattar både process och förändring (Gustavsson, 1998:79).)

Vi tycker att huvudkategorin **mångfald som värdeskapande** beskriver den process som sker i Ikeas mångfaldsarbete. Värde är ett nyckelord om de grundläggande värderingarna ser mångfald som värdeskapande. I vårt exempel av Ikea syns detta tydligt genom att värdeprocessen redan är inbakad i Ikeas grundläggande värderingar kring olikheter. ”Värde i spänst” genomsyrar Ikeas organisation på alla plan, från enskild individ till organisationen.

Strauss och Corbin ställer sig frågan angående en huvudkategoris egenskaper.

- Är kategorin ett centralt begrepp?
- Är kategorin frekvent förekommen i datamaterialet?
- Kan kategorin utveckla teorin?
- Har kategorin klara implikationer för en generell teori?

Vi anser att värdeskapande som huvudkategori uppfyller alla dessa krav genom att kategorin är ett centralt begrepp. Respondenterna tar upp värdet i att se till olikheter och mångfalden vid flera tillfällen. Kategorin utvecklar teorin genom att den tillför en processsyn som vi anser har goda förutsättningar för att även kunna generaliseras. Detta blir intressant att studera. Att olikheter blir en del av denna värdeprocess inom mångfalden blir **mångfald som värdeskapande** en mycket bra huvudkategori att utgå ifrån anser vi.

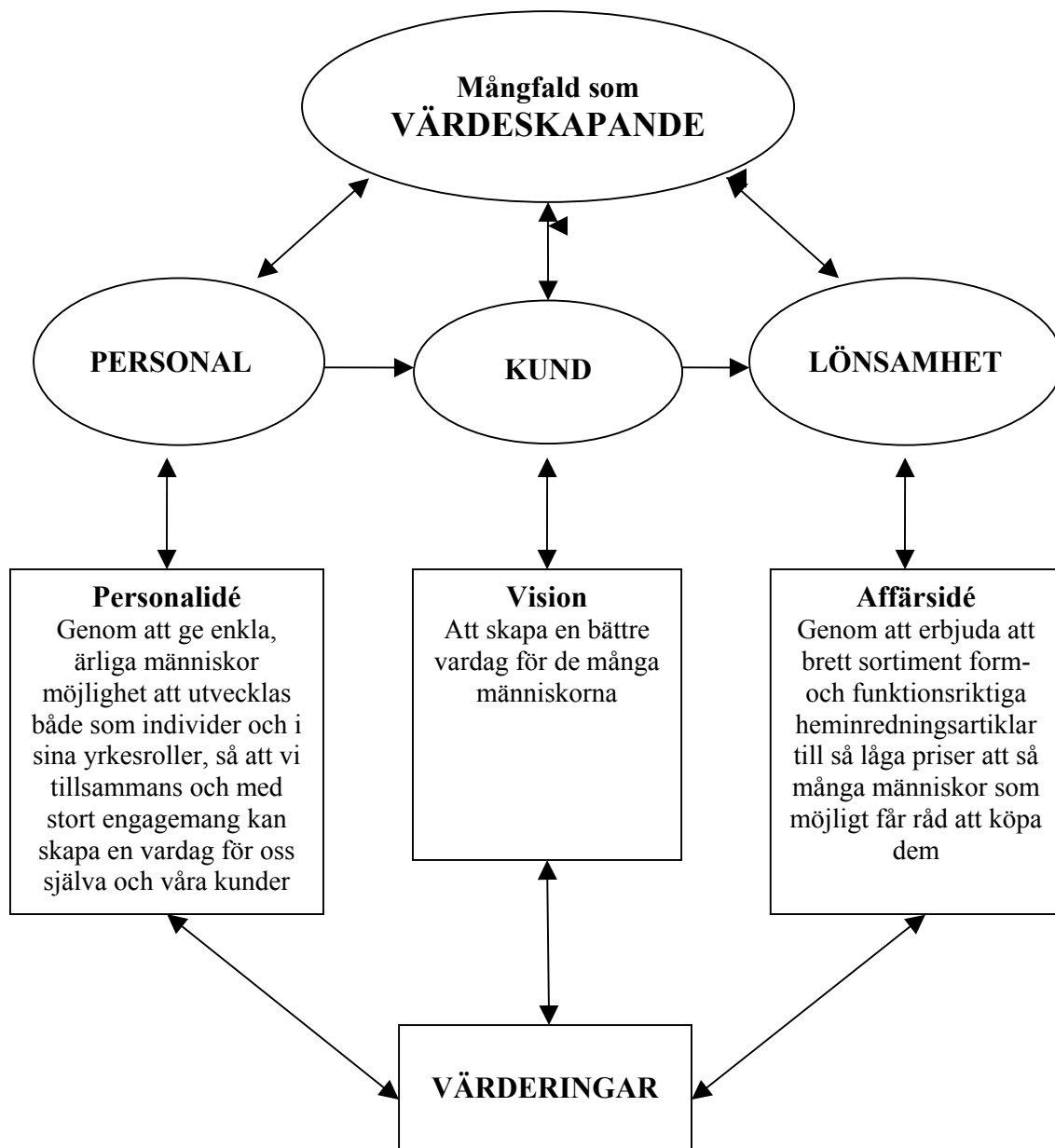
2.5.5 Underkategorierna

När huvudkategorin som samlades ur vår empiriska data var klar började vi att leta efter tre stycken underkategorier som kan tillföra vår teoretiska modell ett djup. Vi letade efter nyckelbegrepp som visade på var värdet i mångfald ligger. Vi ställde oss frågan. Var och hur sker den värdeskapande processen och vilka begrepp kan förklara denna process på ett enkelt men givande sätt? Vi kom fram till tre stycken nyckelord som passar bra in i modellen som underkategorier. Underkategorierna presenteras här väldigt snabbt men läsaren får ett större djup kring dessa begrepp under den selektiva fasen där vi tematiserar begreppen.

De tre underkategorierna är:

- 1. Personal**
- 2. Kund**
- 3. Lönsamhet**

Personal syftas direkt till att det sker en värdeskapande process för mångfalden på individ nivå som sedan fortplantas ut i organisationen. Utan personal skulle det inte finnas något värde alls och är en tydlig underkategori att behandla, personal är mångfald och mångfald är personal. *Kunden* som är nummer två är idag en del utav mångfalden, personalen har till uppgift att möta mångfalden ur ett kundperspektiv. Kundbegreppet bygger på hur viktigt det är att se till att man har ett kundfokus i den värdeskapande processen. Mångfalden blir ett viktig del av denna värdeprocess. Den sista underkategorin *lönsamhet* sätter mångfald som värdeskapande i ett ekonomiskt perspektiv. Vi anser att lönsamhets fokuseringen som finns inom företagen idag måste se ett ekonomiskt värde i vad mångfalden kan ge för att något intresse överhuvudtaget skall uppstå kring mångfaldsbegreppet. Att koppla mångfald som värdeskapande till ett lönsamhetsperspektiv ger ytterligare en dimension för mångfalden. Man kan nu se hur värdet inte bara visar sig socialt utan även rent ekonomiskt.



Figur 1

Vi vill genom denna modell presentera vårt tankesätt och de kategorier vi kommit fram till. Detta kommer hjälpa läsaren att följa resonemanget när vi resonerar oss fram till de teman och egenskaper som underkategorierna står för i relation till den värdeskapande huvudkategorin.

2.6 Selektiva fasen

I den här fasen gör vi avstamp i vår samlade empiri kring underkategorierna och kodningen av empirin där vi samtidigt tar hjälp av tidigare forskning för att argumentera kring vårt syfte.

2.6.1 Ikeas företagskultur- värderingar

När Bertil pratar om kultur nämner han att det är något som medlemmarna i en organisation tillsammans skapar vilket framförallt beskriver medlemmarnas sätt att möta varandra och umgås. Ikeas företagskultur beskrivs av Billy som en kultur som gynnas av förändring. Med detta menar han att det är viktigt att hela tiden utmana det som är idag för att kunna se vad som kan göras bättre imorgon. Samtidigt talar våra informanter om att Ikeas företagskultur även har en acceptans för att man kan göra fel, vilket i sin tur innebär bättre förutsättningar för personer som vill utvecklas. Björn uttrycker detta genom att säga ”vi måste våga göra misstag annars gör vi inget nytt” (Björn, 2008-04-25). Enligt Flaa et. al beskriver företagskulturen den gemensamma verklighetsbild medlemmarna i en organisation har vilket i sin tur styr deras beteenden och sätt att tänka (Flaa et. Al, 1998:69-70). I likhet med detta menar Grönroos att det djupt inom företaget finns de värderingar som kulturen i ett företag står för och han menar att dessa värderingar alltid är närvarande även om de inte är så enkla att upptäcka (Grönroos, 2004:393).

Anna berättar att de värderingar som Ikeas företagskultur står för blev nerskrivna av Ingvar Kamprad, grundaren till företaget, under 70-talet tillsammans med en personalidé i ett dokument som kallas för *En Möbelhandlars Testamente*. Genom att dessa värderingar är nerskrivna menar Bertil att de utgör en gemensam värdegrund för alla medlemmarna i organisationen. Dessa värderingar utgör kärnan i kulturen och påverkar vad och hur de anställda uppfattar, tänker och känner i en organisation (Hatch, 2002:243). Ikea har många olika värderingar, men de informanterna uttryckte tydligast handlar om enkelhet och ödmjukhet, vilket genomsyrar företaget på många olika sätt. Våra informanter uttalar vidare vikten av att tycka om att göra saker tillsammans, samarbeta med andra och att alla är lika mycket värda. Anna, med sina arbetsuppgifter inom HR och rekrytering, poängterar vikten av att kunna ta och ge ansvar. Billy menade att, för honom som ekonom så ligger tyngdpunkten i värderingarna på att ”/.../göra så

mycket som möjligt med så lite som möjligt” (Billy, 2008-05-07). Viljan att utvecklas är något annat som våra informanter tar upp i samband med värderingarna där Bertil talar om att det behövs utveckling av människor för att tillsammans kunna nå företagets mål. Han menar vidare att de idag förmodligen aldrig hade kunnat bli så stora ifall de inte hade insett att människor vill växa. Detta nämner även Anna när hon talar om värderingarna och hur viktigt det är att hitta dessa hos personerna redan under rekryteringen.

/---/vi vill ju hitta människor som vill växa med Ikea. Då kan man inte börja tänka värderingar när man har jobbat några år, utan oavsett tjänst så är värderingarna viktiga. Personerna måste passa hos oss (Anna, 2008-04-21).

Enligt citatet ovan ser vi att värderingarna har en stor betydelse för huruvida man kommer att fungera inom Ikea eller inte, oavsett vilken tjänst man söker. Detta tydliggör *Anna* för oss när hon även säger ”är det något som vi inte kompromissar med så är det värderingarna, för då blir det inte bra” (Anna, 2008-04-21). Detta överensstämmer med vad Shein menar att nya medlemmarna i en organisation antingen väljs ut efter att deras värderingar stämmer överens med företagets kultur eller så socialiseras de till att acceptera de värderingar som kulturen står för (Hatch, 2002:248).

2.6.2 Rekrytering

Att man delar Ikeas värderingar är enligt våra informanter det första man tittar på vid rekrytering av nya medlemmar till organisationen. Det är där man enligt Björn kan ”/---/bedöma om personen kommer att gilla att arbeta inom Ikea” (Björn, 2008-04-25). Våra informanter menar att de därför strävar efter att hitta personer som delar Ikeas värderingar och gillar heminredning.

Informanterna berättar vidare att det behövs nytt blod in i företaget för att få till en ”boost”. Billy menar att personalen tenderar att trubbas av efter tre till fyra år. Framför allt inom ledningsgruppen där då ett utbyte exempelvis mellan länderna bör ske. Annika uttrycker även denna oro för stagnation samt svårigheten att få in nytt blod och större mångfald när personalomsättningen är låg vilket den bland annat är på Ikea i Malmö. En organisation som skapar en arbetsmiljö där fler människor känner sig uppskattade efter förtjänst kan spara pengar

genom att personalomsättningen minskar (Näringsdepartementet, Ds 2000:69:93). Annika är naturligtvis glad för att personalen trivs och vill stanna kvar men menar att det gör det lite svårt att få in nytt folk, vilket även försvårar det för införandet av större mångfald.

Billy berättar att de har en hög personalomsättning i England och att han nyss har fått säga nej till nyrekrytering för att det skulle bli för kostsamt. Rekryteringen blev flyttad sex veckor framåt i tiden. Billy säger att *”för mina siffrors skull så är det inte bra med så hög personalomsättning”* (Billy, 2008-05-07). Han menar att rekryteringen är kostsamt på grund av upplärningstiden av ny personal som leder till att de måste avlöna två personer för en persons arbete.

På Ikea finns det något som kallas *”coworker promise”*. Med den menas att de anställda ska ges möjlighet att utvecklas inom företaget. Internrekrytering förespråkas då det bland annat är billigare än externrekrytering på grund av en snabbare upplärningstid. Billy själv är en produkt utav dessa utvecklingsmöjligheter. Han har arbetat i Sverige, Saudiarabien och nu i England. Billy säger att *”ur ett ekonomiskt perspektiv så är utbyte av erfarenheter skit bra”* (Billy, 2008-05-07). Han berättar om hur han blev interrekryterad till Saudiarabien på grund av att de bland annat inte hade nyckeltalsindikatorer vilket är något som Ikea arbetar aktivt med. Billy arbetade med detta under två års tid till en kostnad på 25 procent av vad det hade kostat att hyra in en extern konsultfirma.

2.6.3 Ikeas mångfald - värderingar

Målet med mångfald på Ikea är kopplat till deras vision som är *”att bidra med att skapa en bättre vardag för de många människorna”* och för att göra detta måste Ikea bestå utav en mångfald (Anna, 2008-04-21). På Ikea strävar man alltså efter att avspegla sin lokala marknad och då framförallt i form av kön, ålder och etnicitet. Anna anser att de avspeglar sin lokala marknad på medarbetar nivå (Anna, 2008-04-21). På ledningsnivå anser informanterna dock att det finns en del kvar att arbeta med.

Annika anser att utifrån Ikeas värderingar så blir en mångfald inom personalen berikande för företaget. Även Anna sätter inte värderingarna och mångfald i motsatsförhållande till varandra utan menar att värderingarna är internationella eller universella. Enligt Björn påverkar

värderingarna snarare mångfalden i företaget positivt. Han menar att det viktiga blir att hitta rätt personer som delar värderingarna och som är duktiga och därmed spelar det inte någon roll var de kommer ifrån, vilken ålder eller kön de har. Både Bertil och Björn berättade om att en gemensam värdegrund skapar utveckling och menar att där måste finnas något gemensamt för att man ska kunna arbeta tillsammans. Bertil talar här om umgänget med kollegorna och menar att även om de är olika så har de något gemensamt och det är att de gillar Ikea och att de gillar värderingarna, vilket gör att de trots olikheterna kan arbeta tillsammans. Men däremot, har man så mycket likheter och en rädsla för olikheter då blir det inte bra menar Bertil, eftersom då fortsätter man hela tiden på samma sätt som man gjort tidigare och då blir det ingen utveckling. I och med att Ikeas styrkor ligger i att kunna utveckla sin verksamhet blir olikheterna viktiga säger Björn. Han menar att det inte blir någon utveckling om alla är lika och är som kopior av varandra. Björn talar vidare om vikten av att vara ärlig och öppen mot sina anställda när han säger: *”Om någon gjort något fel kan man inte utgå ifrån att denna har gjort ett medvetet fel, utan utgå hellre ifrån att man har gjort det av en anledning”* (Björn, 2008-04-25). Här menar han att man får lov att göra fel och att det oftast finns en anledning till att saker blir som det blir. Han poängterar också att denna anledning naturligtvis även kan vara knuten till mångfald. I boken *Harvard Business review on managing diversity* talas det om att man för att kunna leda mångfald behövs en förståelse över att mångfalden ger utlopp för olika perspektiv. Att värdesätta olikheter i det dagliga arbetet. Författarna hävdar att man inom företagskulturen måste förvänta sig att alla medarbetare skall åstadkomma lika mycket. Företagskulturen bör värdesätta personlig utveckling, uppmuntra öppenhet samt få medlemmarna i organisationen att känna sig värdefulla för att mångfald skall bli möjlig att arbeta med (Thomas & Ely, 2002:53). Mlekow & Widell tar även upp detta när han menar att ledning av olikheter handlar *”dels om ödmjukhet och jämlikhet, dels om ärlighet och öppenhet i möten”* (Mlekow & Widell, 2003:177).

2.6.4 Företagsklimat : Gemenskap & samarbete

Anna beskriver företagsklimatet på Ikea som baserat på gemenskap, förtroende och respekt för varandra genom att man hjälps åt och gör mycket saker tillsammans. Alla våra informanter berättade om att det råder ett högt tempo ute på varuhuset. Detta gäller i synnerhet från klockan fem på morgonen när lastbilarna kommer och varor ska packas upp till klockan tio när varuhuset öppnar. Här menar de att det är viktigt att alla känner sitt ansvar och kan hjälpa till, oavsett vilken

position man har inom företaget. Ifall de i högtalarna skulle ropa och meddela att de inte hinner tömma lastbilarna, då får alla oavsett nivå och position inom företaget gå ut och hjälpa till. Man har som anställd på Ikea inte någon speciell position enligt Annika utan man känner att alla kan delta och göra allt. Björn yttrar sig kring detta genom att säga:

/.../att vara med och hjälpa till och erbjuda det, den känslan den är stark, får mycket tillbaka, att man bryr sig och gemenskap att samarbete är häftigt. Till exempel närt en lastbil är sen, och då kommer 15 personer från olika delar av huset, det är en häftig känsla att man hjälps åt (Björn, 2008-04-25).

Genom det här citatet uttrycker Björn vilken känsla gemenskapen ger för honom och att samarbete är något som är betydelsefullt för det dagliga arbetet på Ikea. Våra informanter talar om för oss att man på Ikea ska gilla att bli omsprungnen. Det vill säga att en bra chef eller ledare ska kunna identifiera potentialer och låta dem passera förbi. Samtidigt berättar de att deras största uppgift är att vara en ”språngbräda” för andra och hjälpa dem klättra upp. Detta framförallt eftersom säkrandet av återväxten i företaget är en av chefens centrala uppgifter menar Annika. Vidare berättar Björn för oss om när han hade anställt en tjej som var smartare än honom, vilket han beskriver som mycket nyttigt och givande för honom. Han menar att det viktiga där blev hur de kunde göra ett bra jobb tillsammans vilket återigen är något som syftar till det samarbete och den gemenskap som företagsklimatet bygger på.

När det gäller olikheter talar Björn om att det på Ikea är viktigt att kunna ha egna åsikter och reflektioner och att man måste kunna acceptera olikheter för att kunna samarbeta då han säger ”/.../kan man inte ha en kvinnlig chef eller jobba med den folkgruppen då går det inte att arbeta här” (Björn, 2008-04-25). Samarbete och gemenskap har en central betydelse för det klimat som råder på Ikea. Björn framhäver detta tydligt då han menar att ”samarbete är nyckel i en stor organisation”. På motsvarande sätt som våra informanter talar om Ikeas företagsklimat beskriver Grönroos företagsklimatet som den gemensamma känslan av vad som medlemmarna i en organisation anser vara viktigt (Grönroos, 2004:394). Han menar att klimatet är summan av hur de dagliga rutinerna behandlas i företaget samt de mål som de anställda i organisationen uppmanas att sträva efter i sitt arbete (Grönroos, 2004:394).

2.6.5 Företagets identitet och image

Identitet är de signaler som företaget sänder ut bland annat genom sina värderingar som en del av företagskulturen. Identiteten bygger på företagets själ, historia och kultur. Imagen å andar sidan är de uppfattningar som konsumenten får av identiteten. Därför är det viktigt för ett företag att tänka igenom vilka signaler man sänder ut och hur de uppfattas (Bergström, 2001:263). Är företaget den som det vill vara? Anna talar om hur svårt det är att hålla kvar vid sina värderingar när företaget växer och idag har 118000 anställda. Bergström påvisar vikten av att uppmärksamma förändringar inom identiteten. Exempelvis om personalens och chefernas attityd förändras (Bergström, 2001:263).

Alla informanterna antingen visade upp, citerade eller läste upp Ikeas värderingar. Informanterna menar att det kan innebära ett problem om man har uttalade värderingar, en vision och affärsidé som riktar sig till de många människorna men sedan inte fullföljer detta genom en intern mångfald se även figur 1. Bertil påpekar att de många människorna har många olika behov men även många gemensamma. Annika menar att *”samhället förändras och då kan inte Ikea sitta i sin egen kokong och vägra att haka på”* (Annika 2008-04-25). Det är vad kunden behöver i olika livssituationer, exempelvis som barn, familj och gammal, som är viktigt. Bertil menar på att det blir svårt att ta fram och sälja saker utan att ha tillgång till samma mångfald internt.

2.6.6 Personalens identitet och tillhörighet

Genom våra informanters beskrivningar av värderingarna ser vi att de tilltalar en viss typ av personlighet i högre grad än andra, vilket även personalchefen på Ikea i Malmö talar om när han säger:

Jag hade inte så mycket koll på Ikea innan och var inte så där intresserad av heminredning, nej Ikea var ett av bland alla andra företag helt enkelt, men han sa nånting där, för jag fråga honom, ja, varför ska jag börja på Ikea egentligen? Nä, men jag tror din personlighet passar in på Ikea (Björn, 2008-04-25).

Han talade om att en vän till honom, tyckte att hans personlighet skulle fungera inom Ikea. Hans personlighet har således en stor betydelse för de värderingar Ikea har vilket enligt våra informanter är det som värderas högst. Både Billy och Björn menar att värderingarna är viktigare än den tekniska färdigheten eftersom den tekniska färdigheten går lära sig. Det är själva värderingarna och ledarskapet som är av störst värde, då det ligger i personligheten (Billy). Ekonomichefen på Ikea i London, Billy ger oss ett exempel på en egenskap i hans personlighet som visar att han passar in på Ikea när han säger:

Jag tror att jag är väldigt jordnära. Jag ser till att mina medarbetare får sitt innan jag får det som jag ska ha så att säga. Enkelt bara, jag ser till så att allas lön blir utbetald innan min lön blir utbetald (Billy, 2008-05-07).

Här talar Billy om för oss att hans värderingar är i enlighet med Ikeas och att hans personlighet påverkar hans dagliga arbete på Ikea. Enkelheten och ödmjukheten är kopplat till det som individen levererar till företaget vilket är det som är det viktiga menar Annika. Värderingar som innebär att man inte vill samarbeta och inte har viljan att hjälpa till fungerar inte inom Ikea. De menar vidare att en sådan person kan ha det rätt tufft i den miljö som råder på Ikea där dessa saker har enorm betydelse för det som personalen levererar till företaget. Detta tydliggjorde Björn för oss när han gav oss exempel på en person de tidigare hade anställt och som inte fungerade på detta sätt. Denna person hade i slutändan även själv insett att han inte passade in på Ikea. Detta ledde i sin tur till att man insåg att hans värderingar motsatte sig Ikeas värderingar och att han därför inte fungerade på Ikea. Jacobsen & Thorsvik talar om att människor som utvecklar en social identitet handlar om hur de identifierar sig med en grupp (Jacobsen & Thorsvik, 2002:227). Mlekov & Widell tar även upp detta och menar att social identitet uttrycker känslan av grupptillhörighet. Den sociala identiteten beskriver därmed hur en människa uppfattar sig själv i samspel med andra. Detta är dock endast en del av tillhörigheten och beskriver känslan av tillhörighet som centralt (Mlekov & Widell, 2002:130). I vårt nämnda fall fanns brister mellan individens värderingar och gruppens värderingar. Vilket gjorde att den sociala identiteten hos den nämnda personen hade svårt att uttrycka tillhörighet med Ikea.

2.6.7 Öppen kommunikation

Björn talar om att det är viktigt att kunna möta andra perspektiv när man hamnar i olika situationer. Han menar att oliktankande stärker hela företagets kultur men samtidigt också innebär en utmaning då man märker att alla ser saker på olika sätt. Här utgör kommunikationen därför en viktig del där man genom att kommunicera med varandra och diskutera alltid kan hitta en lösning (Björn). Han menar vidare att de på Ikea värdesätter öppenhet och ärlighet i kommunikationen genom att de pratar med varandra och till varandra samt undviker att prata om varandra.

Genom att kommunicera med varandra på ett enkelt sätt och få fram det man vill säga menar Björn att man alltid kan hitta en gemensam lösning. Björn talar vidare om ärlig feedback och menar där att det är viktigt att man säger till när någon har gjort något bra eller dåligt genom att på ett ödmjukt sätt fråga hur man tänkte under en viss situation och varför man gjorde så. Han nämner återigen hur viktigt det är att man utgår ifrån att människor gör vad de anser vara rätt och att det oftast finns en förklaring till varför man gör på ett visst sätt. Utifrån våra informanternas framställning av deras kommunikation i företaget ser vi att deras sätt att kommunicera är kopplat till deras värderingar som står för enkelhet, ödmjukhet och ärlighet. Därav tyder detta på att deras kultur på något sätt underlättar för kommunikationen vilket även Jacobsen & Thorsvik talar om när de säger att *”/.../människor kommunicerar bättre med medlemmar av samma kultur än med medlemmar av andra kulturer”* (Jacobsen & Thorsvik, 2002:357). Vidare menar de att det finns flera anledningar till detta, men framförallt handlar det om det förtroende som medlemmarna av samma kultur har för varandra. Förtroendet i sin tur bygger på den delade värdegrunden och verklighetsbilden som kulturen står för (Jacobsen & Thorsvik, 2002:357).

Att lyssna på en medarbetare är lika viktigt som att lyssna på en chef menar Annika och syftar återigen till hur viktigt det är att alla ska vara lika mycket värda. Öppenheten och att kunna kommunicera med alla oavsett nivåer och olikheter mellan människor är ytterligare något som Annika framhäver när hon säger:

../vi är väldigt öppna och jag kan gå upp till matsalen och sätta mig för att prata med medarbetarna från lager- eller säljavdelning, där passar jag på att mingla (Annika 2008-04-25).

Här menar hon vidare att det är viktigt att se och förstå olikheterna hos människor samt att öppenheten och ärligheten inom kommunikationen på något sätt ökar möjligheterna för detta. Hon framhäver vidare vikten av att utmana varandra, ifrågasätta och lära sig av varandra när hon säger:

../att vi vågar utmana varandra, och fråga varandra -hur tänkte du där, vad menar du? Att lära sig och berätta, det är häftigt. Jag kan till exempel fråga, du skall väl fasta nu? Vad gör du här? Då får jag svaret - nej, jag följer inte den traditionen, men det gör min brorsa. Detta ökar gemenskapen på något sätt och jag blir lyrisk, det är häftigt (Annika 2008-04-25).

Utifrån citatet ovan ser vi att företagsklimatet som talar för gemenskap enligt Annika blir förstärkt av att människor är olika. Detta nämner även Mlekov & Widell när de talar om att en multikulturell organisation värdesätter och uppmuntrar olikheter i handling på olika nivåer inom företaget. I likhet med våra informanternas beskrivningar av menar författarna att en multikulturell organisation kännetecknas av en kultur där det är ”högt i tak”, där alla medlemmar känner sig inkluderade och uppskattade i organisationen.

Bertil nämner att de har en sund syn på konflikter på Ikea, där han menar att konflikter är något bra och härstammar från olikheterna. Björn bygger vidare på detta resonemang där han talar om att det behövs en dialog för att människor ska kunna öppna upp sig och förstå hur deras handlingar påverkar verksamheten och vad konsekvenserna blir av dessa. Detta uttrycker även Bertil som menar att detta även är en viktig del för att hjälpa människor att utvecklas och säger ”../att hjälpa människor att utvecklas handlar om dialog och kommunikation” (Bertil, 2008-05-08). Vidare talar han om att det krävs mod för att skapa en miljö där man kan prata om saker och tydligt framföra sina åsikter för sina medarbetare. Han talar även om vikten av effektiv kommunikation för att framföra budskapen eftersom detta har en stor betydelse för det man

levererar och får saker gjorda (Bertil). Jacobsen & Thorsvik menar på att företagen bör hitta en ”*optimal konfliktnivå*” för att bli effektiva. Jacobsen & Thorsvik menar vidare att konflikter har flera positiva påföljder där den viktigaste är att tvister ofta tenderar leda till bättre och mer kvalitativa beslut eftersom flera synpunkter framhävs (Jacobsen & Thorsvik, 2002:218).

Utifrån våra informanternas beskrivningar av kommunikationen på Ikea anser vi den vara informell vilket även Flaa et. al. tar upp som ett vanligt förekommande kommunikationsform inom företag. I kongruens med de målen som våra informanter berättar om deras kommunikation, nämner Flaa et. al. att det finns två centrala skäl till varför den informella kommunikationen anses vara lämplig, där den ena handlar om att den är nödvändig för att arbetet ska kunna genomföras. I det andra skälet nämns det sociala perspektivet där människor har behov att knyta kontakter, ge uttryck till känslor samt ge feedback till varandra oberoende av styrning och kanaler. Detta sistnämnda skäl har således en betydelse för organisationens fullständiga effektivitet (Flaa et.al, 1998:136-137).

2.6.7.1 Kontorslandskap

Anna talar om vikten av att kunna vara i närheten av varuhuset på Ikea vilket också är därför som huvudkontoret är beläget ovanför varuhuset i Helsingborg. Detta gör att man får en bra överblick över vad som händer ute på varuhuset (Anna). För övrigt berättar våra informanter om att man på Ikea har ett öppet kontorslandskap där alla sitter tillsammans utan egna kontor. Det finns enligt Billy inga stängda kontor eller stängda dörrar utan alla sitter tillsammans i en öppen planlösning. Dock menar våra informanter att det finns kontorsrum eller mötesrum för exempelvis, personalchefer och VD av den aspekten att det behövs när man ska intervjua, understödja chefer eller vid samtal och förhandlingar. Även på dessa kontor menar Billy att det alltid är en öppen dörr, då vem som behöver låna rummet kan sitta där och göra sitt jobb och behöver inte boka tid för det. Hatch nämner att öppna arbetsplatser kan fungera som symboler för öppen kommunikation i varje fall i vissa situationer (Hatch, 2002:283). Jacobsen & Thorsvik nämner att den fysiska närheten mellan människor tenderar till att öka kommunikationen mellan dessa medan avstånd tenderar till det motsatta (Jacobsen & Thorsvik, 2002:355). Även Hatch tar upp detta och menar att den fysiska närheten uppmuntrar till informell interaktion mellan

medlemmarna i en organisation samt att fysisk avstånd oftast innebär ett hinder för detta (Hatch, 2002:283).

2.6.8 Symboler

2.6.8.1 Kläder

Enligt våra informanter har alla likadana kläder ute på varuhuset, oavsett position och nivå och detta är ytterligare något som ökar gemenskapen och underlättar samarbetet. Utanför varuhuset det vill säga på huvudkontoret menar de att det vanligast råder enkel klädsel men det är ändå väldigt fritt och man får ha en lite mer formell klädsel om man vill det också. Annika menar att ingen har finare kläder för att man är högre upp i hierarkin vilket i sin tur gör det viktigt att alla behandlas lika i företaget. Detta uttrycker Annika när hon säger ”*De ska behandla dig likadant som Stina i kassan för det ska inte spela någon roll*” (Annika, 2008-04-25).

Anna talar om att anledningen till att alla på varuhuset är likadant klädda är för att kunden lätt ska känna igen dem. Hon menar att ”*det ska vara lätt för kunden att handla på Ikea och då måste vi hitta dem som jobbar här för att få hjälp*” (Anna, 2008-04-21). Hon menar att igenkännande är viktigt för att kunna ge en snabb och bra service till kunden och säger: ”*det ska vara lätt för kunden att känna igen oss*” (Anna, 2008-04-21). Eberstein nämner på liknande sätt som våra informanter att det vid många tillfällen underlättar med liknande uniformer inom en grupp. Dels för att det hjälper när gruppens medlemmar ska känna igen varandra och dels för att utomstående ska veta vilka som tillhör gruppen. Exempel kan vara lagsporter som fotboll och ishockey. Alternativt polisen och försvarsmakten där uniformen ska bidra till trygghet och ordning (Eberstein, 2003).

Annika poängterar att det är servicen till kunderna som går i första hand och kläderna gör det både praktiskt och lätt att kunna hjälpa till i butiken när det behövs. Detta uttrycker även Björn vid ett tillfälle under intervjun när han drar sig i tröjan och säger att kläderna påminner honom om varför han är där, det vill säga för kunden. Han menar att det är lätt att glömma bort kundperspektivet när man sitter inne på kontoret. Han menar att det kan bli som en signal att det är dags att gå ut i varuhuset en sväng. Anna talar om att det inte står på namnbrickan vilken

position medarbetaren har, inte ens varuhuschefen. Hon menar att detta inte är intressant för kunden som bara vill veta exempelvis var sakerna finns.

2.6.8.2 Flagga för språket

Våra informanter berättar vidare om att de sedan nyår hade börjat med flaggor på sina namnbrickor. Dessa flaggor symboliserar de språk som medarbetaren talar och förstår. Billy talar i sin intervju om hur han fick ta hand om de utländska kunderna för att servicen skulle bli bättre och snabbare samt köerna minska på kundservice. Han förstod dels arabiska och så hade han lättare att förstå när övriga utländska kunder bröt på svenska. Han menar att språket ”...*har en direkt anknytning till det finansiella*” genom att det ur ett ekonomiskt perspektiv innebär ”...*att vi kan hjälpa fler människor på ett bättre sätt*” (Billy, 2008-05-07). Flaggorna på deras namnbrickor har enligt Anna utöver betydelsen för kunderna och lönsamheten även haft en intern betydelse för personalen, där hon säger att ”...*detta blev en jätte boost för de anställda att kunna vara stolt över de språk de kan prata*” (Anna, 2008-04-21).

Informanterna beskriver alla vikten av den ödmjukhet och enkelhet som genomsyrar företagsklimatet och återkopplar till detta genom deras beskrivning av deras klädsel med namnbrickor där endast personernas namn och språk är angivna. De menar att det inte finns någon tid för hierarki och status. Detta gör enligt Annika att fokus istället läggs på det man säger eller det man gör snarare än hur man ser ut och vem man är. Detta menar även Björn när han säger ”*klädesmässigt blir vi avpersonifierade men det gör att vi blir bättre på att i handling och ord beskriva vem man är*” (Björn, 2008-04-25). Företagets grundläggande värderingar synliggörs därmed genom symboler vilket man kan rikta till såväl personal, kund som företagets effektivitet generellt. I överensstämmelse med detta menar Hatch att det finns olika symboler i organisationskulturen som representerar en reflekterande eller oreflekterade anknytning till ett större begrepp eller innebörd (Hatch, 2002:250)

På Ikea finns det även inga speciella, personliga parkeringsplatser för chefer eller personer som är högre upp i hierarkin då detta enligt våra informanter är något som inte hade funkade inom Ikea. Vidare när det gäller status berättar Bertil att det är ok att äga dyra föremål, problemet blir snarare om personen i fråga har ett behov av eller anser det viktigt att visa detta utåt och det syns

på beteendet. Det som gör att man inte fungerar är således en beteendefråga snarare än vad man äger eller har. Hatch menar att vissa organisationer arbetar efter att tona ner statuskillnader genom att undvika traditionella sådana symboler som kännetecknar status för att förmedla detta. Ett exempel på sådana traditionella statussymboler menar Hatch är just avsaknaden av speciella parkeringsplatser (Hatch, 2002:287).

3. Litteraturavsnittet

I detta avsnitt tar vi upp den litteratur som vi funnit under den selektiva fasen. Vilket har till syfte att senare under den teoretiska fasen debattera uppbyggnaden av den grundade teorin.

3.1 Företagskultur

3.1.1 Begreppet företagskultur

Företagskulturen beskriver den gemensamma verklighetsbild medlemmarna i en organisation har vilket i sin tur formar deras beteende och sätt att tänka (Flaa et. al, 1998:69-70). Enligt Grönroos kan företagskulturen definieras som:

”Ett mönster av gemensamma värderingar och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening och förser dem med regler för beteendet i den organisationen.” (Grönroos, 2004:393).

För att beskriva och analysera företagskulturen kan man enligt Shein återgiven i Hatch, dela in företagskulturen på tre olika nivåer. Där den första nivån behandlar grundläggande antaganden, den andra nivån beskriver värderingar och normer samt den tredje nivån redogör för artefakter. Grundläggande antaganden och uppfattningar befinner sig djupt inne i organisationskulturen och utgör därmed kärnan i kulturen. De tas oftast för givna av medlemmarna i en organisation och framställer det som individerna tänker, känner och uppfattar. Värderingar och normer fungerar i sin tur som riktlinjer för beteendet och definierar vad medlemmarna i organisationen värdesätter och bryr sig om samt utifrån detta anser vara rätt eller fel (Hatch, 2002:241-245). Den sista nivån

och kanske den mest tydliga nivån artefakter konkreta fysiska föremål, beteende och sätt att tala som därigenom framhäver värderingarna och de grundläggande antaganden i kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2002:162).

För nya medlemmar som kommer in i en ny kultur menar Schein att liknande värderingar med företagets kultur har stor betydelse då medlemmarna väljs ut efter detta eller så socialiseras de till att införliva de värderingar som kulturen står för (Hatch, 2002:248).

Enligt Sheins modell verkar kulturen styras inifrån och ut, där grunden utgörs av omedvetna antaganden, värderingar och normer som övergår till mer synliga nivåer där flertalet artefakter kan betraktas. Detta stämmer inte menar Schein och nämner att samtidigt som antaganden och värderingar letar sig ”uppåt” till nivån där artefakterna befinner sig, kommer dessa artefakter att tolkas på ett sätt som kan omvandla de grundläggande antagandena och värderingarna som dessa artefakter ursprungligen har skapats av. Detta menar han beror på att medlemmarna av en kultur använder artefakter ”*på ett medvetet och kreativt sätt för att uttrycka sin identitet och formulera och arbeta i riktning mot sina mål*” (Hatch, 2002:248).

3.1.2 Företagskultur och mångfald

Thomas & Ely menar att man för att kunna leda en mångfald behöver ha en förståelse över att mångfalden ger utlopp för olika perspektiv och sätt att arbeta samtidigt som man värdesätter olikheter i åsikter och inblick. Vidare menar de att man inom företagskulturen måste förvänta sig att alla presterar lika mycket. För övrigt när det gäller företagskulturen bör den värdesätta personlig utveckling, uppmuntra öppenhet samt få medlemmarna i organisationen att känna sig värdefulla (Thomas & Ely, 2002:53). Mlekow & Widell tar även upp detta när han menar att ledning av olikheter handlar ”*dels om ödmjukhet och jämlikhet, dels om ärlighet och öppenhet i möten*” (Mlekow & Widell, 2003:177).

3.2.3 Företagsklimat

Grönroos beskriver företagsklimatet som nära besläktat till begreppet företagskultur och menar att klimatet beskriver den samlade känslan av det som medlemmarna i en organisation värdesätter (Grönroos, 2004:394). Han menar vidare att företagsklimatet uppstår som ett resultat av hur de

dagliga rutinerna hanteras i företaget samt de mål som medlemmarna i organisationen uppmanas att sträva efter i deras arbete (Grönroos, 2004:394).

3.3 Social identitet och tillhörighet

Hur människor uppfattar sin identitet beror på hur de uppfattas av andra det vill säga identiteten framkommer genom ett socialt samspel med andra människor (Mlekow & Widell, 2003:130). Den sociala identiteten beskriver därmed hur en människa uppfattar sig själv i samspel med andra. När människor utvecklar en social identitet blir de ett centralt element i en kultur vilket handlar om hur de identifierar sig med en grupp (Jacobsen & Thorsvik, 2002:227). Mlekow & Widell menar att den sociala identiteten framhäver känslan av grupptillhörighet genom att individer blir medlem i en social grupp (Mlekow & Widell, 2003:130). Enligt Prasad kan sociala grupper innefatta, exempelvis etnicitet, kön och yrke. I sådana grupper gör individer en definition av sig själva genom grupper med förenklade föreställningar av bland annat status, prestige, behov, mål och attityder. Därför påverkas individers definition av sig själva och andra genom den sociala miljön (Prasad et. al. 1997:151). Tillhörigheten definieras av Jacobsen & Thorsvik som den grad personalen är emotionellt bundna till en organisation, det vill säga att de trivs i organisationen och känner att det är en bra plats att vara på. Jacobsen & Thorsvik menar att *”detta syftar på hur starkt man identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål”*. Vidare talar Jacobsen & Thorsvik om att detta i sin tur även har en motiverande effekt som leder till att personalen trivs i organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2002:299).

3.4 Multikulturell organisation

Mlekow & Widell tar upp den multikulturella organisationen som består av en kultur som värdesätter och uppmuntrar olikheter i handling på olika nivåer inom företaget samtidigt som personalen präglas av olikheter. Mångfald i en sådan kultur anses som ytterst lönsamt genom att olikheterna ses som en resurs i företaget och är därmed högt uppskattat. Detta innebär att man arbetar för att skapa effektiva arbetsmiljöer för att medlemmarna i organisationen ska göra ett så bra arbete som möjligt. I multikulturella företag har man ett starkt fokus på det interna arbetet inom organisationen, där det krävs att man löser problem som står i vägen för mångfalden i exempelvis organisationensstrukturen eller organisationskulturen. Inom organisationskulturen är det viktigt att man ser värdet i, uppskattar samt uppmuntrar till olikheter. Här utgör

ledarskapsstil, hur man ser på medlemmarna i organisationen samt ”*högt och lågt i tak*” viktiga element för organisationskulturen. Mlekow och Widell talar om att en multikulturell organisation kännetecknas av en kultur där det är ”högt i tak”, vilket syftar till att alla medlemmar ska känna sig delaktiga och uppskattade i organisationen. Vidare menar författarna att det är en ytterst lång process att förändra organisationskulturen. (Mlekow & Widell 2003:56-58).

3.5 Kommunikation

3.5.1 Informell kommunikation

Flaa et. al. nämner den informella kommunikationen som ett sätt att kommunicera med de anställda i ett företag och menar att det beskriver en öppen kommunikation som sker direkt och utanför det formella organisationsmönstret och de styrda kanalerna. Denna kommunikationsform fungerar bra för företag eftersom den behövs för att arbetet ska kunna genomföras. Samtidigt uttrycker det även det sociala behovet hos människor det vill säga att knyta kontakter, uttrycka känslor och givande av feedback till varandra oberoende av styrning och kanaler. Detta påverkar i sin tur organisationens totala effektivitet. (Flaa et.al. 1998:136-137). Jacobsen & Thorsvik tar även upp den informella kommunikationen och menar att den bidrar till att öka samarbetet inom organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002:359).

3.5.2 Optimal konfliktnivå

Jacobsen & Thorsvik nämner att helt konfliktfria organisationer inte är så effektiva eftersom de oftast visar sig vara i stagnation då exempelvis en innovation många gånger leder till konflikt. Samtidigt menar de att en organisation med mycket intensiva konflikter gör det jobbigt för sina medlemmar där mycket tid och resurser läggs ner på att bevara och anstränga sig för att vinna konflikter. Därför menar författarna att företagen bör hitta en ”*optimal konfliktnivå*” för att bli effektiva. Jacobsen & Thorsvik menar vidare att konflikter har flera positiva påföljder där den viktigaste är att tvister ofta tenderar leda till bättre och mer kvalitativa beslut eftersom flera synpunkter framhävs, det tas hänsyn till synpunkterna vilket leder i sin tur till att ny information uppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2002:218).

3.5.3 Förtroende

Jacobsen & Thorsvik nämner att kommunikationen mellan människorna i en kultur skiljer sig från kommunikationen mellan människor som har en annan kultur. Med detta förklarar de att kommunikationen mellan de anställda i en organisation med samma kultur fungerar bättre än kommunikationen med anställda som kommer från andra kulturer. Anledningen till detta menar de framför allt handlar om förtroendet som medlemmarna av samma kultur har för varandra vilket i sin tur bygger på den delade värdegrunden och verklighetsbilden som kulturen står för. Jacobsen & Thorvik menar vidare att detta förtroende även har en inverkan på öppenheten hos människor samt att förtroendet ökar ju mer öppen man är mot varandra och ju mer man kommunicerar med varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2002:357-358).

3.5.4 Fysisk struktur och fysisk närhet

Hatch nämner den fysiska strukturen och närheten mellan individer kan ha en betydelse för kommunikationen inom en organisation där han menar att exempelvis öppna arbetsplatser i vissa situationer kan fungera som symboler för öppen kommunikation (Hatch, 2002:283). Samtidigt menar han att den fysiska närheten uppmuntrar till informell interaktion mellan medlemmarna i en organisation samt att fysisk avstånd oftast innebär ett hinder för detta. (Hatch, 2002:283). Jacobsen & Thorsvik poängterar även de att den fysiska närheten mellan människor tenderar till att öka kommunikationen mellan medan avstånd tenderar till det motsatta (Jacobsen & Thorsvik, 2002:355).

3.5.5 Kommunikation relaterat till mångfald

För att kunna ta tillvara på den unika kompetens som varje individ innehar menar Mlekow & Widell att den öppna kommunikationen bör vara mer naturlig än slutna kommunikationsformer. Detta eftersom varje medlem i organisationen måste våga vara en individ och kunna öppna sig för att i sin tur även kunna utvecklas i sin yrkesroll. (Mlekow & Widell, 2003:111).

3.6 Symboler

Hofstede beskriver symboler som *”ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild betydelse, vilken bara känns igen av dem som delar kulturen”*(Hofstede, 1991:16). Hatch nämner vidare att artefakter som kan utvecklas till symboler beror på hur de används och förmedlar dess betydelse (Hatch, 2002:250-251). Jacobsen & Thorsvik tar även upp artefakter och menar att det är de

element inom kulturen som är synligt för människor samt att de behöver tolkas för att kunna fungera som symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2002:162). Innebörden av en symbol kan variera då en symbol kan ha olika betydelser som till och med kan vara motsägande. En artefakt växer till en kulturell symbol bara om medlemmarna i en kultur förser den med mening och sedan använder denna för att förmedla denna betydelse till andra människor. Symboler kan alltså tolkas på många olika sätt där människor som delar en kultur kan ge en symbol flera olika betydelser på samma sätt som de även kan använda flera olika symboler för att förmedla en och samma betydelse (Hatch, 2002:250-251).

4. Teoretiska fasen

I den här fasen vill vi redogöra för läsaren de teoretiska samband och relationer som vi kommit fram till utifrån vår analys via de externa teorier som har förstärkt vårt resonemang.

Företagskulturen med sina grundläggande antaganden, värderingar och artefakter som finns till för att ena personalen utgör grunden för att mångfalden i företaget ska värdesättas. Mångfalden i sin tur beror på kunderna vilket innebär att en kundkrets som består av mångfald gör det viktigt att se värdet av mångfald på alla nivåer i organisationen. Inom företagskulturen, det som vi har valt att fördjupa oss inom i denna uppsats är det viktigt att de grundläggande antaganden och värderingar som företagskulturen bygger på är noga genomtänkta och med fördel nerskrivna. De skall inte på något sätt utesluta mångfald och ett sätt att göra detta på är att ha värderingar som framförallt talar för en ödmjukhet och öppenhet för olikheter.

Genom att ha kulturen i åtanke redan vid rekrytering av ny personal underlättar det för företaget att hitta rätt personer som kan fungera inom denna kultur. För att bevara mångfalden är det viktigt att värderingarna tilltalar den delen av identiteten som mångfalden kan relatera sig till. Ett exempel på detta är den sociala identiteten som beskriver hur personer uppfattar sig själva i samspel med andra. Här är det viktigare att betrakta hur man är som person och värdesätta företeelser som mer handlar om beteendefrågor som viljan att samarbeta snarare än utseende,

bakgrund, kön eller ålder. Detta leder också till att personer som har den personlighet som kulturen tilltalar känner tillhörighet med företaget vilket också har en motiverande effekt för deras arbete. Om det dessutom finns en mångfald inom företaget utgör den gemensamma värdegrunden dessutom ett slags hjälpmedel för att tillsammans kunna skapa större förståelse för olikheter vilket är viktigt för utveckling av dels företaget men även människorna i organisationen. Detta resulterar i att kunderna som består av mångfald bemöts av personer som trivs i företaget känner tillhörighet med företagets värderingar. Detta påverkar i sin tur på längre sikt kundernas uppfattning av företaget som helhet. Om nöjda kunder är målet bör nöjd personal som trivs vara en självklarhet för att lyckas.

Företagsklimatet är ett resultat av det som medlemmarna i en organisation gemensamt värdesätter. Detta påverkar synen man har på varandra och det dagliga arbetet. Ett företagsklimat som i Ikeas fall är baserat på gemenskap, förtroende, respekt och samarbete gör att det blir viktigt att kunna arbeta med olika människor. Gemenskapen och sättet att arbeta uttrycker hur man tillsammans ska nå företagets mål och skapa de bästa förutsättningarna för kunderna. Genom att alla agerar och fungerar på samma sätt i företaget gör det tydligt för kunderna att personalen finns där för dem.

Kommunikationen internt mellan medlemmarna i en organisation har en stor betydelse för att kunna underlätta för mångfald. Att det är ”högt i tak” och att det råder informell kommunikation på företaget som Ikeas fall gör att man inom företaget på ett öppet och rakt sätt kan prata med alla oavsett hur högt upp i hierarkin personerna befinner sig. Synen på att konflikter är sunda, att kunna ha en öppen dialog med ärlig feedback gör att olikheterna inte ses som ett hinder. Kommunikationen öppnar därmed upp gränserna mellan människor och har en bidragande effekt till lärande och utveckling. En öppen kommunikation är även det något som syns utåt till kunderna där detta för dem kan innebära bättre service då problem löses genom att kommunicera med kunden samt bättre hantering av konflikter med kunder oavsett vilka kunder det rör sig om.

Företagskulturen och de värderingar som det står för synliggörs för personal och kunder genom symboler. Dessa symboler har oftast en betydelse som kan relateras till många olika saker men betydelsen beror på dess användning och tolkning. På Ikea fungerar den gemensamma klädseln

ute i varuhusen med endast förnamn och språk på namnskyltar som symboler för deras värderingar och grundläggande antaganden. Att alla sitter i en öppen planlösning utan egna kontor eller saknar speciella parkeringsplatser är även de symboler som ger uttryck för det som kulturen talar, framför all när det gäller att det är beteendet som spelar roll och endast vad individen levererar till företaget. Detta har även det en betydelse för mångfald där olikheterna kön, ålder och etnicitet inte spelar så stor roll, då det viktiga är det som sägs och görs. Symbolerna som talar för kulturen har en påverkan även för kunderna vilket vi inom Ikeas fall kan se att tillgängligheten för kunderna blir centralt. Där vem som helst oavsett position kan komma in och göra allt. När en kund behöver hjälp finns all personal tillgänglig, spelar ingen roll om man är säljare eller personalchef. Flaggorna som symboler för språk underlättar servicen för kunderna. Man kan serva fler kunder genom att förstå och tala deras språk.

Vi har utifrån företagskulturen kommit fram till att det har en betydelse för mångfalden inom såväl personal som kunder vilket även på längre sikt tillsammans resulterar i lönsamheten. Om ett företag har en bred kundkrets som består av mångfald bör de även ha personal som värdesätter och består av mångfald. Eftersom företagskulturen utgör grunden för det som personalen värdesätter är det viktigt att den talar för en öppenhet för mångfald och är inbjudande mot den mångfald som även kunderna består av.

Om implementeringen av mångfald som värdeskapande för företagets lönsamhet kan det sägas att cheferna bör tänka långsiktigt. Rekryteringen är en kostsam process och kanske än mer kostsam på grund av att nya oförutsedda situationer kan uppstå när mångfald ska rekryteras in. Nyrekryteringar externt är ju enligt Billy mer kostsamt än internrekryteringar. Han menar dock att mångfalden leder till en bättre och snabbare service som i sin tur leder till nöjda kunder, vilket i sin tur leder till ”klirr i kassan”. Nöjda kunder är lojala kunder som redan är tränade kunder vilka kräver mindre tid och ger en gratis marknadsföring, vilket i sin tur leder till ännu mer ”klirr i kassan”. Så att införa mångfald i ett företag med lågkostnadsstrategi kan vara svårt i ett kortsiktigt perspektiv men nästan nödvändigt i ett längre perspektiv.

5. Slutsatser

I det här avsnittet vill vi återkoppla läsaren till vårt syfte och våra frågeställningar samt redogöra för den hypotes vi kommit fram till. Dessutom redovisas de slutsatser som vår metod har lett oss till.

Först vill vi poängtera att den teori vi arbetet fram inte kan beskrivas som någon grundad teori utan mer en grundad hypotes. Tiden som var avsatt till arbetet av denna kandidatuppsats var i överrensstämmelse med kritiken också för kort för att en teori skulle växa fram. Vidare forskning inom området bör göras för att deducera hypotesen och därmed komma ett steg närmare utvecklingen av en grundad teori.

Huvudsyftet med vår uppsats var att undersöka om en stark företagskultur hämmade eller främjade implementeringen av mångfald samt undersöka detta genom en grundad teori. Våra frågeställningar som skulle hjälpa oss med detta lyder som följer:

Vad innebär en stark företagskultur och vilken betydelse har den för mångfalden i ett företag?

Hur står företagskulturen i förhållande till mångfaldsarbete inom ett företag?

Kan mångfaldsarbete fungera i ett företag som har en stark etablerad företagskultur?

Dessa har lett oss fram till vår hypotes om att mångfalden inte behöver vara ett hinder för mångfaldsarbetet i ett företag med stark företagskultur. Detta eftersom det är beroende på vad företagskulturen uttalar och vem den tilltalar. En företagskultur som genom sina grundläggande antaganden och värderingar talar för en öppenhet för olikheter kan ha en mottaglighet för mångfald. Mångfalden ligger inom ramen av dessa värderingar, men eftersom dessa enligt Anna är ”universella eller internationella” tilltalar de många människor. Vi anser att vikten ligger i att det finns tydliga mål med mångfald och anser det vara värdeskapande ur personal-, kund-, lönsamhetsperspektivet. Dessutom kan en större förståelse för olikheter uppkomma genom att man i värdegrunden har anammat de ”universella” likheterna och skapat en gemenskap som gör sig synlig i företagskultur samt företagsklimatet.

Vi skulle vilja uppmuntra till vidare forskning inom området. Gärna genom en induktiv ansats för att finna fler egenskaper och teman som kan ge en bredare förståelse för förhållandet mellan företagskultur och mångfald. Vidare önskar vi att inspirera till en vidare fördjupning av vår hypotes genom en deduktion samt jämförelse med andra företag och deras specifika kulturer.

5.1 Kritik mot grundad teori

Vi tycker att man skall ha en kritisk syn till sitt vetenskapliga arbetssätt, allt är inte enbart ”guld och gröna skogar” inom vår valda metod. Den främsta diskussionen inom kritiken av grundad teori ligger mellan olika forskningsparadigmer. Många hävdar, främst positivisterna att en kvalitativ forskningsmetod som grundad teori är i vilken vi genomfört kvalitativa intervjuer är alldeles för subjektiv i sin forskningsnatur. Mycket av kritiken ligger i att oftast inom kvalitativa forskningsmetoder så finns en förutfattad mening om vad som är viktigt och att man kan ha svårigheter i att producera generaliserbara resultat med ett fåtal kvalitativa intervjuer enbart. Kritiken som främst fokuseras mot grundad teori handlar mycket om metoden verkligen kommer att generera en teori, kodning av material och transkribering av intervju material tar oerhört lång tid att genomföra vilket kan medföra att tiden i många fall inte räcker till för forskaren. Genereringen av begrepp och kategorier är inte helt glasklar för hur exakt det skall gå tillväga och det finns skillnader mellan hur Glaser och Strauss förhåller sig till detta. Mycket av kritiken ligger också i den subjektiva delen, att kodningen av data som på ett sätt fragmenterar materialet gör att det finns risk för att helheten missas och därmed också objektiviteten av arbetet (Bryman, 2001:269-270).

Sökandet efter den absoluta sanningen är också begränsad inom grundad teori säger en del främst inom positivismen, för om teorin enbart skall grundas på data så uppkommer svårigheter. Det måste finnas utrymme för spekulation inom teorin för att den skall vara utvecklande och närma sig en teoretisk sanning. Dock menar man inom grundad teori att sanningsvärdet kan förändras efter hand som ny empirisk fakta uppkommer. Det finns egentligen ingen begränsning för hur långt teorin kan komma närmare sanningen, det blir mer en fråga hur relativ teorin är än hur begränsad teorin är inom sanningskriteriet (Gustavsson 1998:27-29).

Vi tycker att arbetet med grundad teori har varit otydlig för oss vid många stunder. Eftersom vi kopplar empirisk data med extern litteratur samtidigt som det egna teoretiska materialet uppkommer märkte vi att det ibland var svårt att avgöra var i arbetsprocessen vi var. Vilken fas är vi i och hur skall arbete ske inom denna fas var frågan som uppkom ofta. Att vi inom uppsatsen inspirerats av grundad teori gjorde att det blev en mix av två olika arbetssätt som skulle samverka och det skapade en otydlighet i vad som ska göras, varför och hur. Att vi inte lyckades komma fram till en teori beror framförallt på att vårt empiriska material var för tunt och att vi inte kunde undersöka vår hypotes. Alltså finns det en tidsfaktor inom den induktiva forskningen för insamling och kodning av data tar en lång tid. När hypotesen är framkommen skall den deduceras mot ny data som i sin tur skall kodas. Vi märkte snabbt att en sådan process inte funkar inom en kort tio veckors period för att vi skall känna teoretisk eller empirisk mättnad. Detta i sin tur gör att arbetet med grundad teori har en negativ följd effekt, eftersom grundad teori kräver mycket tid och den avsatta tiden i många fall inte tillräcklig. Detta gör att man kanske väljer bort grundad teori som metod och därmed anser vi att det missas ett gyllene tillfälle för studenten eller forskaren att göra något nytt.

6. Källförteckning

Publicerade källor

- Bergström, B (2001) *Effektiv visuell kommunikation*. Stockholm: Carlsson Bokförlag
- Bryman, A (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Eberstein et al. (2003) *Förhandlarboken*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Flaa, et al. (2006). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Glaser, B-G (1998). *Doing grounded theory : issues and discussions*. Mill Valley California: Sociology Press, cop.
- Glaser, B-G & Strauss, A-L (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, cop.
- Grönroos, C. (2004). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Gustavsson, B (1998). *Metod: Grundad teori för ekonomer: att navigera i empirins farvatten*. Lund: Academia Adacta
- Hartman, J (2001) *Grundad teori – Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur
- Hartman, J (1998) *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur
- Hatch M. J (2002). *Organisationsteori -moderna, symboliska och postmoderniska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer – en interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I.D & Krohn, B.S. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativ och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Mlekow, K & Widell, G (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur
- Molander, J (2003) *Vetenskapsteoretiska grunder: historia och begrepp*. Lund: Studentlitteratur

Näringsdepartementet *Ds 2000:69 Alla lika olika - mångfald i arbetslivet*. Stockholm: ZBS
Grafisk Service

Strauss, A & Corbin, J (1990). *Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques*. United States of America: Sage Publications, Inc

Thomas, A.D (2002) *Harvard Business Review on managing diversity*. United States of America:
Harvard Business School Publishing Corporation

Roth, A-K (2004) *Mångfaldsboken – från teori till praktik*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Artiklar

Bommenel, E (2007) *Se Söder*. Lunds universitet, Campus Helsingborg

Elektroniska källor

Olsson, I & Petersson, E (2004) *Mångfald och Organisationskultur i teori och praktik - en fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö*. C-uppsats från Sociologiska institutionen (www.uppsatser.se)

Muntliga källor

Intervju med rekryteringsansvarig på Ikeas huvudkontor i Helsingborg 2008-04-21, kl. 10.00-11.00

Intervju med personalchef på Ikea, Malmö 2008-04-25, kl. 14.00-15.00

Intervju med kompetensansvarig på Ikea Malmö, 2008-04-25, kl. 15.00-16.00

Intervju med ekonomichef på Ikea, London 2008-05-07, kl.16.00-17.00

Intervju med internutbildningsansvarig på Ikeas huvudkontor i Helsingborg 2008-05-08, kl.10.00-11.30