



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**Sociologiska Institutionen**

# **Mångfald & Organisationskultur**

**i teori och praktik**

En fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö

Författare: Irene Olsson, Elisabet Petersson

Uppsats Soc 344, 41-60 p

Vårterminen 2004

Handledare: Marianne Liedholm

## ABSTRACT

**Författare:** Irene Olsson, Elisabet Petersson

**Titel:** Mångfald och Organisationskultur i teori och praktik - en fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö.

Uppsats Soc 322, 41-60 p

**Handledare:** Marianne Liedholm

Sociologiska institutionen, vårterminen 2004

### **Bakgrund/Problem:**

Omfattande forskning har bedrivits separat kring ämnena mångfald och organisationskultur. Dessa aktuella och omtalade ämnen problematiseras och sätts i relation till varandra i denna uppsats, dels genom en teoretisk genomgång och dels i en fallstudie av IKEA-varuhuset i Malmö. Genom fallstudien analyserar vi förhållandet mellan organisationskultur och mångfald i ett konkret företag utifrån de anställdas perspektiv.

### **Problemformulering:**

- Vilket förhållande råder mellan mångfald och organisationskultur i de teorier vi behandlar?
- Vilket förhållande råder mellan mångfald och organisationskultur på IKEA-varuhuset i Malmö?

### **Syfte:**

Syftet med uppsatsen är att ur ett sociologiskt perspektiv analysera förhållandet mellan organisationskultur och mångfaldsarbete samt begreppens förhållande på IKEA-varuhuset i Malmö.

### **Metod:**

Utifrån uppsatsens problemställning är det vårt mål att analysera och förstå både teoretiska och empiriska aspekter av begreppen mångfald och organisationskultur. Därav föll valet att arbeta med en kvalitativ forskningsmetodik genom intervjuer och observationer. Metoden har gett oss möjlighet att analysera både teorin och intervjupersonernas perspektiv på mångfald och organisationskultur. Vidare har vi ständigt kunnat gå in och ut från teorin, för att återvända till vårt material med nya infallsvinklar.

### **Slutsatser/Resultat:**

Analysen av de teorier vi behandlat samt analysen av fallstudien visar på en paradox vad det gäller begreppen mångfald och organisationskultur. Innebörden av begreppen visar på en strävan åt två skilda håll, värdet av olikheter respektive värdet av likhet. Framväxten av starka organisationskulturer försvårar alltså arbetet med mångfald.

### **Nyckelord:**

Mångfald, organisationskultur, socialisation, likriktning, olikhet

|  |           |
|--|-----------|
| <b>FÖRORD</b> .....                                  | <b>5</b>  |
| <b>INLEDNING</b> .....                               | <b>6</b>  |
| BAKGRUND.....  | 6         |
| <i>Från Byråkrati till Organisationskultur</i> ..... | 6         |
| <i>Mångfaldens framväxt i Sverige</i> .....          | 7         |
| <i>Lagar</i> .....                                   | 8         |
| <i>Presentation av IKEA</i> .....                    | 8         |
| <b>SYFTE OCH PROBLEMOMRÅDE</b> .....                 | <b>11</b> |
| SYFTE .....  | 11        |
| PROBLEMOMRÅDE .....                                  | 11        |
| PROBLEMFÖRMULERING .....                             | 11        |
| TIDIGARE FORSKNING .....                             | 12        |
| <b>METOD</b> .....                                   | <b>12</b> |
| VAL AV METOD.....                                    | 12        |
| <i>Författarnas förhållningssätt</i> .....           | 13        |
| URVAL.....   | 14        |
| TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....                              | 14        |
| GENOMFÖRANDE .....                                   | 15        |
| KÄLLKRITIK.....                                      | 15        |
| <b>TEORI</b> .....                                   | <b>16</b> |
| MODERNA TEORETIKER .....                             | 16        |
| ANOMI.....   | 18        |
| ORGANISATIONSKULTUR .....                            | 19        |
| <i>En stark organisationskultur</i> .....            | 21        |
| <i>Socialisation</i> .....                           | 21        |
| <i>Roller</i> .....                                  | 22        |
| MÅNGFALD.....  | 22        |
| <i>Perspektiv</i> .....                              | 22        |
| <i>Socialisation och mångfald</i> .....              | 23        |
| <i>Från monokultur till multikultur</i> .....        | 24        |
| <i>Erkännandets politik</i> .....                    | 26        |
| <i>Varför är mångfald viktigt?</i> .....             | 27        |
| <b>RESULTAT/ANALYS</b> .....                         | <b>28</b> |
| PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER.....                | 28        |
| IKEA-KULTUREN .....                                  | 30        |
| <i>Innehåll</i> .....                                | 30        |
| <i>Uttryck</i> .....                                 | 32        |

|   |           |
|---|-----------|
| MÅNGFALD.....                                   | 37        |
| <i>Socialisation och mångfaldsarbete</i> .....  | 40        |
| PATOLOGIER I IKEA:S KULTUR .....                | 40        |
| IKEA:S FÖRHÅLLANDE TILL SIN OMVÄRLD .....       | 41        |
| <b>AVLUTANDE DISKUSSIONER OCH SLUTSATS.....</b> | <b>42</b> |
| FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....           | 43        |
| KRITIK MOT ARBETET .....                        | 44        |
| <b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>                     | <b>45</b> |

## **Förord**

Vi vill i dessa inledande ord passa på att tacka de människor som gjort denna uppsats möjlig att genomföra. Först och främst vill vi tacka vår handledare Marianne Liedholm för ett stort engagemang runt dygnets alla timmar. Hon har hjälpt oss att lyfta blicken och gett oss nya infallsvinklar. Vi vill även tacka vår gate-keeper på IKEA-varuhuset i Malmö som gett oss tillträde och fria händer att utföra vår fallstudie. Dessutom tackar vi våra intervjupersoner som tagit sig tid och bidragit med sina perspektiv av problemområdet.

## **Inledning**

Organisation och personal är de nyckelbegrepp som ligger till grund för våra studieval och ämnesintresse. Efter ett antal oavsiktliga kontakter med ämnet mångfald, utkristalliserades ett intresse för just mångfald i förhållande till organisationskultur. Vi fann detta vara ett viktigt, aktuellt och omdiskuterat ämne med relevant koppling till vårt huvudämne sociologi. Vi ville genom uppsatsen tillämpa våra teoretiska kunskaper även i ett praktiskt fält. Då en av oss haft anställning på IKEA uppkom idén om att även genomföra en fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö.

## **Bakgrund**

### **Från Byråkrati till Organisationskultur**

En av organisationsteorins upphovsmän är, om än oavsiktligt, Max Weber, då en del av hans teoribildning om moderniseringens utveckling även innehöll en detaljerade beskrivning av de nya företag och organisationer som växte fram (Clegg, 1990;2). Weber såg med pessimism på det modernas utveckling för människan, samtidigt som han menade att just denna modernisering bidrog till framväxten av effektiva organisationer. Han såg organisationen, eller byråkratin som han kallade den, som en mycket rationell och nästan maskinlik konstruktion. Byråkratin kännetecknades av opersonlighet och detaljerad specialisering. Detta leder till att individen saknar en helhetssyn och helhetsförståelse. Vidare kännetecknas byråkratin av tydliga regler som styr det mesta och en strikt hierarki med över- underordnade. (Weber,1987;58f)

Det finns två huvudinriktningar i angreppssättet av organisationer. Dessa är system- eller struktureringsperspektivet samt handlingsperspektivet. Förstnämnda menar att samhället, och därmed även organisationer, är uppbyggt och styrt av socialt konstruerade "lagar". Den enskilde individens handlande får mycket liten betydelse och utrymme, denne hämmas och styrs av systemet. Handlingsperspektivet tar i stället sin utgångspunkt just i den enskilde individens handlande. Det existerar inga system eller "lagar" oberoende av handlande individer. Perspektivet lägger alltså enbart vikt vid den enskildes handlingar och det finns inget utrymme för andra förklaringsmodeller. (Andersen mfl., 1999;440) Det föreligger brister i båda inriktningarna, varför man idag ofta använder en dialektisk definition av organisationen där delar från de båda vävs samman och tilldelas likvärdig betydelse, en uppfattning som vi delar (Brante mfl., 2001;229).

Organisationsbegreppet har under senare årtionden blivit allt mer populärt. Detta beror enligt Bang på främst fyra orsaker; 1) organisationer möter en allt starkare konkurrens och ekonomiska problem är därför angelägna om att öka sin effektivitet, 2) den starka japanska ekonomiska framgången på 1980-talet satte ny fokus på organisationens betydelse, 3) människor vill ha ut mer av sitt arbete än bara lön vilket ställer högre krav på organisationen att tillfredsställa dessa samt 4) man har insett att det pågår processer också inom organisationen och man vill förstå dessa. En viktig följd av detta är att organisationskulturen tilldelats en allt större betydelse. Organisationskulturen är en av uppsatsens kärnämnen. (Bang, 2000)

## **Mångfaldens framväxt i Sverige**

För att förklara dagens debatt i Sverige kring mångfald är det nödvändigt att göra en historisk tillbakablick. Under 1800-talet var Sverige ett homogent land, den omflyttning som skedde var snarare en utvandring än en invandring. Den lilla invandring som skedde bestod främst av hemvändande svensk-amerikaner. Sverige hade endast några få små minoriteter. (Mlekov & Widell, 2003;11)

Under andra världskriget skedde en förändring då landet tog emot 100 000-tals flyktingar från krigsdrabbade länder, främst grannländer. De flesta av dessa återvände till sina hemländer efter krigsslutet, således var Sverige fortfarande ett relativt homogent land. Efter krigsslutet expanderade den svenska industrin vilket ledde till ett stort arbetskraftsbehov som inte kunde tillgodoses av landets egna medborgare. Samtidigt rådde arbetslöshet i andra delar av Europa, det ledde till en massiv arbetskraftsinvandring till Sverige. Arbetskraftsinvandrarna bosatte sig i storstadsregionerna där arbete fanns, vilket ledde till en skillnad i befolkningssammansättning mellan storstad och landsbygd. Arbetskraftsinvandringen stoppades 1972. (Mlekov & Widell, 2003)

Under 1970-talet förändrades migrationsbilden i Sverige. Människor från konfliktområden sökte sig till landet. Den ”nya” invandringen skilde sig från arbetskraftsinvandringen när det gäller boendemönster. Nu styrdes de invandrade att bosätta sig där bostäder fanns, inte arbete, vilket bidrog till en geografisk spridning av invandrare över Sverige. Migrationspolitiken fokuserade på assimilering dvs. invandrarnas införlivning i det svenska samhället och den svenska arbetsmarknaden. (ibid.) Idag består invandringen till Sverige till största del av människor från EU eller Asien. Politiken förändrades under sent 1990-tal på det vis att istället för assimilering, fokusera på olika gruppers hänsyn och påverkan av varandra. (Mlekov & Widell, 2003)

## Lagar

Svensk lag har på senare år börjat uppmärksamma diskriminering pga. mångfald. 1991 kom jämställdhetslagen som förbjöd diskriminering pga. kön i arbetslivet. 1999 utökades detta skydd till att även omfatta etnisk tillhörighet, funktionshinder och sexuell läggning. Lagarna gällde alltså enbart arbetslivet. 2003 trädde en mer generell lag i kraft vilken skyddar dessa grupper även inom andra området. Dock finns det fortfarande delar av samhället som står utanför lagen. (Göransson & Nordlöf, 2003)

## Presentation av IKEA

*”För sex decennier sedan startade IKEA sin verksamhet i en liten by i Sverige... IKEA utvecklades från att ha befunnit sig i skogarna i södra Sverige till att nu finnas i ett 30-tal länder runtom i världen”*  
([www.ikea.se](http://www.ikea.se)).

### Historia

IKEA är idag ett globalt företag och firade 60-års jubileum år 2003. För att ge en förståelse för IKEA och de delar av företaget vi behandlar i uppsatsen, kommer vi att presentera dess historia, framväxt, organisation och jämställdhetsplan.

År 1943 grundades IKEA av Ingvar Kamprad, han var då 17 år. I början sålde IKEA allt ifrån pennor, plånböcker, tavelramar, bords-löpare, klockor till smycken och nylonstrumpor. Möbler introducerades i IKEA:s sortimentet år 1947, och efter några år såg Kamprad möjligheten för IKEA att bli en möbelförsäljare i stor skala. Han tog beslutet att sluta med alla de andra produkterna och helt fokusera på lågprismöbler. ([www.ikea.se](http://www.ikea.se))

1958 invigdes det första IKEA varuhuset i Älmhult. Vid den tiden var detta den största möbelutställningen i Skandinavien. Sju år senare öppnades IKEA varuhuset i Stockholm. Självbetjäningsprincipen hade nu introducerats och blev en viktig del av IKEA konceptet. Enkelheten och det låga priset gjorde företaget till en succé. Detta banade väg för en expansion i Europa, först i Schweiz och sedan i Tyskland. Expansionen fortsatte i snabb takt även utanför Europa, och år 1975 öppnades varuhus i Australien och 1976 i Canada. Även i USA öppnades varuhus ett 10-tal år senare. Här hade man varit mer tveksam om efterfråga fanns, en oro som visade sig vara obefogad. (ibid.)

IKEA som nu var ett etablerat företag på världsmarknaden började under 1980-talet att skapa och förstärka sin profil som företaget för ”de många människorna”. Samma år som FN deklarerade



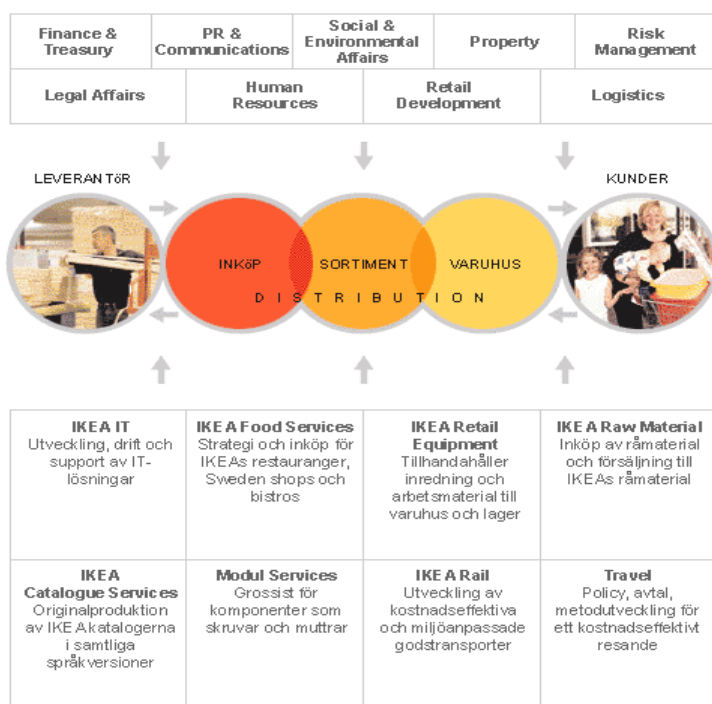
"Barnens År", 1980, lanserade IKEA "Barnens Vardagsrum". Kampanjen syftade till att lansera tåliga och funktionella möbler som även passade barn. Ett annat led i mottot för "de många människorna" var att introducera möbler med högre kvalitet. På detta sätt lockades ännu en ny kundgrupp. Under 1990-talet fortsatte IKEA att växa världen över och öppnade varuhus i bl.a Förenade Arabemiraten och Kina. (www.ikea.se)

IKEA är idag ett företag med en stark personalpolicy, vilket vi kommer att fördjupa oss i längre fram. År 1999 initierade Ingvar Kamprad "Medarbetarens Dag", ett uttryck för denna policy. Dagen var en millenniumbelöning till alla medarbetare inom IKEA koncernen, då all försäljning som gjordes under dag gick till de anställda. Alla medarbetare fick samma bonus, för en del innebar detta mer än en månadslön. (ibid.)

### *IKEA:s organisation*

År 2004 finns IKEA med sina 186 varuhus i 31 länder och har ca 76 000 anställda. Verksamheten är uppdelad i olika divisioner enligt figuren nedan.

Figur 1. *IKEA:s organisation*



Källa: www.ikea.se

För att beskriva IKEA:s organisation ur ett teoretiskt perspektiv är Henry Mintzbergs teori användbar. Han använder fem olika konfigurationer, skepnader som en organisation kan ta. Dessa benämner han ”Simpel stucture”, ”Machine bureaucracy”, ”Divisionalized form”, ”Professional bureaucracy” samt ”Adhocracy”. Mintzberg menar att alla fem kan vara lika effektiva, bara de appliceras i rätt sammanhang. Mintzberg pekar på att både organisationens storlek och uppgift/mål är viktiga komponenter i val av konfiguration, och väljs rätt skepnad har organisationen stora möjligheter att bli effektiv. Den konfiguration som passar bäst på IKEA är ”Divisionalized form”. Denna organisation kännetecknas av att den är sammansatt av flera olika divisioner, vilket tydligt kan utläsas av figur 1. Divisionerna fungerar mer eller mindre självständigt och varje division liknar ”Machine bureaucracy” vilken är mycket lik Webers byråkrati. ”Divisionalized form” passar bäst för stora och gamla företag vilka bygger på en stark hierarki. Direktiv dikteras uppifrån och resultat rapporteras nerifrån. (Mintzberg, 1993)

#### *IKEA-varuhuset i Malmö*

IKEA varuhuset i Malmö placeras enligt figur 1 som distributionens sista led och har ca 400 anställda. Varuhuset har två plan, på det övre säljs möblerna och på nedre finns mindre saker och tillbehör. Varuhuset styrs i mångt och mycket centralt från IKEA Sverige AB (IKSAB), ännu en aspekt som stämmer in på Mintzbergs ”divisionalized form”. IKSAB utformar direktiv till varuhusen vad det gäller strategier och handlingsplaner t.ex. jämställdhetsplaner. Enligt bilaga 1 framgår att IKEA har kopplat samman affärsidén med personalidén för att uppnå ”drömmen” om att ”*skapa en bättre vardag för de många människorna*” (bilaga 1). Personalidén sammanfattas; ”*genom att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans och med stort engagemang kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder*”.

Som tidigare nämnts utformas ramarna för jämställdhetsplanen på central nivå. Denna omformuleras sedan lokalt. Planen har utvidgats från att tidigare bara behandla jämställdhet mellan kvinnor och män, till att även innefatta etniskt ursprung, ålder, social bakgrund, sexuell läggning samt funktionshinder. Enligt Malmö varuhusets version av jämställdhetsplanen ska personalsammansättningen spegla Malmö kommuns mångfald (se bilaga 2).

## **Syfte och problemområde**

### **Syfte**

Syftet med uppsatsen är att ur ett sociologiskt perspektiv analysera förhållandet mellan organisationskultur och mångfaldsarbete samt begreppens förhållande på IKEA-varuhuset i Malmö.

### **Problemområde**

Ämnet problematiseras dels i en teoretisk genomgång och dels i en fallstudie av IKEA-varuhuset i Malmö. I den teoretiska delen går vi igenom problematiken från makro- till mikronivå. Genom fallstudien analyserar vi förhållandet mellan organisationskultur och mångfald i ett konkret företag utifrån de anställdas perspektiv.

### **Problemformulering**

- *Vilket förhållande råder mellan mångfald och organisationskultur i de teorier vi behandlar?*
- *Vilket förhållande råder mellan mångfald och organisationskultur på IKEA-varuhuset i Malmö?*

Problemet innehåller alltså fyra steg;

1. vad innebär a) mångfald och b) organisationskultur i teorin?
2. hur ser förhållandet ut mellan dessa begrepp?
3. hur ter sig begreppen på IKEA-varuhuset i Malmö?
4. hur ter sig förhållandet mellan begreppen på IKEA-varuhuset i Malmö?

För att sätta problemet i ett större perspektiv kommer vi även att belysa varför IKEA arbetar med mångfald.

## ***Tidigare forskning***

Tidigare forskning inom detta område har länge varit uppdelat i organisationskultur respektive mångfald utan någon direkt koppling där emellan. Först på senare år har begreppens relation till varandra problematiserats (Knapp m.fl., 1998). Som vi tidigare nämnt uppmärksammandes och tillskrevs organisationskulturen stor betydelse under 1980-talet. Man menade att en stark kultur skulle bidra till att öka sammanhållningen och öka produktiviteten. Målet var att skapa likriktning och kollektivism.

Forskning om mångfald intensifierades när globalisering och demografisk förändring stod för dörren (Mlekov & Widell, 2003;13). I Skåne-regionen bedrevs forskning kring ämnet under bl.a. det sk. IMER-området (Internationell Migration och Etniska Relationer) på Malmö Högskola. Vad det gäller forskning om mångfald i arbetslivet startade denna på Rådet för Arbetslivsforskning i slutet av 1990-talet och drivs idag vidare av Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap (FAS). Forskningen initierades av American Institute for Managing Diversity i Atlanta, USA.

Idag bedrivs forskning på bl.a. Lunds Universitet, Mithögskolan och Malmö Högskola där man är intresserad av just förhållandet mellan organisationskultur och mångfald. De forskningsresultat som har framställts pekar på den paradox som vi också uppmärksammar i denna uppsats. Organisationskulturens likriktning och kollektivism ställs mot mångfaldens krav på olikhet och individualism.

## **Metod**

### ***Val av metod***

Utifrån uppsatsens problemställning är det vårt mål att analysera och förstå både teoretiska och empiriska aspekter av begreppen mångfald och organisationskultur. Syftet med vår uppsats är att utifrån de involverades perspektiv beskriva och analysera den mångfaldsutveckling som förekommer i det specifika företag vi studerar och sätta det i samband med vår teoretiska genomgång av organisationskultur och mångfaldsarbete. Därav föll valet att arbeta utefter en kvalitativ forskningsmetodik. Alternativet, att utföra en kvantitativ studie, hade gett oss ett material av en helt annan karaktär. Enligt denna tradition görs kartläggningar av exakta orsakssamband, något som inte är relevant utifrån vår problemställning (Engquist, 2003;30).

I vår forskning har vi arbetat utifrån en hermeneutisk tolkning. Detta innebär att man försöker se till en helhet i materialet. Karen Davies beskriver hur tankar och reflektioner kring materialet ständigt pendlar mellan teori, empiri och analys. Vidare kan problemställningen omformuleras och nya frågor kan tillkomma i takt med att forskningen pågår. (Davies, 1999;131) Detta är ett tillvägagångssätt som vi tagit till oss och tillämpat. Förtjänsten av metoden är att vi ständigt har kunnat gå in och ut från teorin, för att återvända till vårt material med nya infallsvinklar. Begränsningen med metoden är att den är tidskrävande varför antal intervjupersoner i en studie som denna blir relativt få. De kvalitativa intervjuer vi genomfört har gett oss möjlighet att upptäcka mer än det vi förstått att fråga om och fördjupa oss i problematiken på ett sätt som en kvantitativ studie inte hade gett utrymme för.

### **Författarnas förhållningssätt**

Vår uppfattning är att forskarens förförståelse påverkar materialet och tolkningen av det. Därför är det viktigt för läsaren att veta hur författaren förhåller sig till vissa grundläggande antaganden. I vårt fall menar vi att det är viktigt att poängtera det förhållningssätt vi har gentemot struktur/handling-diskussionen. Vår uppfattning är att det sker en växelverkan mellan dessa. Strukturer påverkar människans handlingar, men dessa handlingar kan även påverka strukturen.

Det är svårt att ha ett objektivt förhållningssätt i tolkningen av material av vår karaktär. Vi anser inte att subjektiva uppfattningar, såsom värderingar, kan tolkas objektivt och vi kan inte heller bidra med absoluta sanningar. Forskarens uppgift är att utforska det område man ämnat studera men endast egenskapen av att vara forskare ger ingen garanti för objektivitet. Forskning är aldrig värderingsfri, oavsett det påstådda. Att erkänna värderingars roll i forskning är ett måste för att bevara allmänhetens förtroende. (May, 2002) Samhällsforskningen är alltså värdebunden, men detta är inte detsamma som att påstå att den är hängiven åt total subjektivitet, utan visar endast att de traditionella objektivitetsidealerna är omöjliga att uppnå. (Holme & Solvang, 1997)

Under arbetets gång upptäckte vi vikten av förförståelse då en av oss varit anställd på IKEA. I vissa intervjusammanhang blev ifrågasättandet och tolkningen av den givna informationen olik mellan oss. Vidare skiljde sig våra följdfrågor från varandra, något som vi tycker har berikat arbetet.

## **Urval**

Vi tog kontakt med en anställd på personalavdelningen på IKEA-varuhuset i Malmö genom e-mail. Denna person blev vår ”gate-keeper” och även en av våra intervjupersoner, Marianne. Det visade sig vara en fördel att en av oss haft anställning på företaget i inledningsskedet, vilket underlättade vår första kontakt med företaget då vi visste vem vi lämpligen skulle kunna vända oss till. Vår ”gate-keeper” hjälpte oss sedan med vidare tillträde till varuhuset, både fysiskt och genom olika nyckelpersoner. Efter en inledande intervju med vår gate-keeper gjorde vi ett strategiskt urval av den sammansättning vi önskade ha i vår intervjugrupp. Vi eftersträvade en jämn sammansättning vad det gällde kön, ålder, befattning samt inom vilken funktion intervjupersonerna arbetar. Totalt intervjuades 10 personer, varav 6 kvinnor och 4 män. 3 intervjupersoner var i åldern 20-25 medan 5 var i åldern 25-29. 2 av intervjupersonerna var i 40-årsåldern. Den lilla spridningen vad det gäller ålder speglar den ålderssammansättning som finns på varuhuset. Vidare intervjuades 2 avdelningschefer, 2 gruppchefer, 1 personaladministratör, 2 kontorsanställda samt 3 säljare. En av säljarna arbetar på nedre plan medan de andra två arbetar på det övre. Efter 10 intervjuer upplevde vi en mättnad i materialet, svaren började likna varandra och samma teman återkom.

## **Tillvägagångssätt**

Den kvalitativa metoden erbjuder olika tillvägagångssätt. Vi har valt att arbeta med tematiserade intervjuer och har även utfört en dold observation på varuhuset.

För att kunna besvara vår problemställning ansåg vi intervjuer som en relevant metod. Det var intervjupersonernas inställningar, tankar och uppfattningar som vi var intresserade av. Intervjuerna var semistrukturerade och indelade i 3 olika teman; *bakgrund, IKEA-kulturen* samt *mångfald* (se bilaga 3). Under intervjuernas gång identifierade vissa kärnfrågor som vi hade möjlighet att fördjupa oss i. Den semistrukturerade intervjumetoden och hermeneutiken gjorde detta möjligt då man inte är bunden av i förväg formulerade standardfrågor. Analysen av materialet är inte odelat beroende av att exakt samma frågor ställs till alla intervjupersonerna. Målet är som tidigare nämnts en helhetstolkning och förståelse av materialet. (Sjöberg (red.),1999)

Den genomförda observationen var av dold karaktär då vi vistades på varuhuset i rollen av kunder. Vi kunde genom detta tillvägagångssätt observera både kunder och personal ostört, dessutom skaffade vi oss ett helhetsintryck av varuhuset vad det gäller arkitektur och andra fysiska attribut. Ett problem som kan uppstå med en dold observation är svårigheter med att t.ex. föra anteckningar

av det som observeras då detta kan te sig misstänksamt (Holme & Solvang, 1997; 111). Detta var dock inget problem i vårt fall då IKEA-miljön gav oss möjlighet att sätta oss ner i interiörerna och föra anteckningar som om vi planerade inköp. En annan nackdel med denna form av observation kan även vara att det är svårt att gå över ”naturliga” rollgränser. Vi i roll av kunder kunde inte vistas i t.ex. personalmatsalen. Inte heller detta blev något hinder för oss då vi i intervjusammanhangen kunde röra oss fritt. Observationen gav oss ett komplement till intervjuerna då vi fick tillfälle att själva studera den miljö de anställda vistas och arbetar i. Vi upplevde att kombinationen av dessa metoder berikade vårt arbete.

## **Genomförande**

De 10 intervjuerna genomfördes på varuhuset när intervjupersonerna hade rast och kunde avsätta tid för oss. Intervjuerna var i genomsnitt 40 minuter långa, 3 av dem genomfördes på kontoret och resterande 7 i personalmatsalen. Genom vår ”gate-keeper” fick vi uppslag till vilka som skulle kunna vara intressanta intervjupersoner med tanke på vårt strategiska urval. Efter detta fick vi fria händer att själva ta kontakt med de anställda vilket vi gjorde genom att gå runt i varuhuset och fråga om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. De intervjuer som ägde rum på kontoret skedde under lugnare förhållande än de i personalmatsalen. Dock stördes intervjuerna av personalradions ständiga meddelanden. Då personalmatsalen är relativt stor kunde vi sitta och prata ostört trots den ibland stimmiga miljön. Intervjuerna spelades in på band och transkriberades sedan inför analysen av materialet.

Observationen genomfördes en vardag kring lunchtid. Under observationen fördes kontinuerliga anteckningar.

## **Källkritik**

Vi inledde vår litteraturgenomgång genom att fastställa vilka områden som var relevanta med hänsyn till problemställningen. Vi inriktade oss dels på teorier med direkt koppling till ämnet, såsom organisationskultur och mångfald på arbetsplatsen, och dels på mer allmänna teorier vilka inte är specifikt utformade för detta sammanhang men är applicerbara. Urvalet av litteraturen visade sig under analysens gång vara väl avvägt och kunde på ett relevant sätt anknytas till våra resultat.

Den kritiska ställning vi hade till litteraturen hjälpte oss att identifiera brister och begränsningar i teorierna. I vissa fall gav inte alla teorier oss tillräckliga verktyg för att kunna analysera delar av

materialet. I dessa situationer valde vi att komplettera med andra teorier eller genom att ställa dem mot varandra. Teorierna härstammar från olika tider, något som vi är medvetna om. I vissa fall var detta faktum irrelevant men i andra fall berikade den vårt arbete. Alla teoretiker har inte samma syn på struktur/handlings-diskussionen som vi. Vi tror att det sker en växelverkan mellan polerna och använder oss därför av teorier från båda sidor.

## **Teori**

*Som vi tidigare nämnt är våra kärnämnen organisationskultur och mångfald. För att tydligt kunna förklara de teorier som ligger bakom dessa begrepp, börjar vi på en mer generell nivå för att sedan röra oss mot en mer specifik. Teorierna utgår från olika perspektiv, en del rör sig på makronivå och studerar samhällsstrukturer som präglar interaktionen mellan aktörer, medan andra utgår från mikronivån och belyser interaktionen inom små sociala enheter.*

### **Moderna teoretiker**

En central fråga inom sociologin är verklighetens beskaffenhet. Vissa teoretiker menar att det finns överindividuella lagar och regler som styr människans handling, medan andra hävdar att inget annat är verkligt och existerande förutom människan och hennes handlingar. Detta är en grov indelning och en diskussion vi tidigare nämnt. De flesta teoretiker rör sig mellan dessa motpoler. (Giddens,1998;611)

*Pierre Bourdieu ger inte mycket utrymme för individens handling då han menar att samhället upplevs som en avgränsad mängd individer, som är organiserade i olika föreningar med varsitt regelsystem. I sista hand är dessa infogade i en ordning som sätter gränser för individers strävan att få ut så mycket som möjligt av livets goda.(Moe, 1994) Bourdieus teori arbetar med begrepp som det sociala rummet, fält inom detta rum och dimensioner av både det sociala rummet och de sociala fälten. Individen är inplacerad inom ett fält i en viss dimension i det sociala rummet. Även det sociala rummet befinner sig på olika dimensioner. En organisation eller en grupp av organisationer kan alltså utgöra ett fält med sitt specifika regelsystem. Fältet, alltså organisationen, befinner sig i ett större socialt rum som även det påverkar fältet. (ibid.) Bourdieus teori innehåller fler faktorer som påverkar och begränsar människans fria handling. Begrepp som habitus och kapital och hur dessa praktiseras i fälten inom det sociala rummet kommer att behandlas senare när vi rör oss närmare mikronivån.*



*Anthony Giddens* tar upp dilemmat struktur/handling och menar att den ena polen förbiser den handlande individens betydelse medan den andra endast tar utgångspunkt i aktören och dennes handlingar. Giddens lägger stor vikt vid att försöka förklara vad han kallar struktureringssteorin, vilken är en kombination av dessa motpoler. Struktur och handling har en sammanhängande relation, där strukturen betraktas både som medlet för och resultatet av aktörernas handlingar. Ett annat centralt begrepp i Giddens teori är social praxis som är det medierande begreppet mellan handling och struktur. Samhället består av sociala praxis som produceras och reproduceras tvärs över tid och rum. Förutsättningen för att en modern organisation ska fungera optimalt är förmågan att koordinera många människors handlingar, trots att dessa är åtskilda av både tid och rum. Giddens menar att både individers handlingar inom organisationen och strukturer utanför den har betydelse för dess beskaffenhet. (Cuff, 1998)

*Jürgen Habermas* för diskussionen vidare om koordinationen av människors handlingar. Han menar att systemet är underkastat ett antal styrningsmedier, pengar och makt. För att kunna koordinera systemet måste man utgå ifrån krav på funktionalitet och effektivitet. Krav på att handla strategiskt och rationellt präglar därför individen. Enligt Habermas fungerar styrningsmedierna som anonyma medier som kan koordinera och organisera stora komplexa handlingssystem. Individerna tror att den handlar på ett strategiskt rationellt sätt utifrån ett egocentriskt perspektiv när de egentligen är underkastade styrningsmedierna. (Andersen & Kaspersen, 1999)

Företag försöker påverka konsumenternas köpbeteende genom produktionsutformning, prissättning och reklam utifrån förväntningar om att konsumenterna kommer att välja det som tillfredställer deras behov. Företagen utformar sina strategier utifrån försäljningssiffror och ekonomiska resultat, vilka i sin tur avspeglar konsumenternas faktiska köpbeteende. På så sätt fungerar styrningsmedierna utifrån förväntningar om de belöningar eller straff som det faktiska beteendet resulterar i. Detta kommuniceras endast minimalt då samtycke råder om normer, avsikter, handlingsmål och personliga motiv. Dessa blir inte föremål för kommunikativa reflektioner och bedömningar i samspelet, på så vis är styrningsmedierna anonyma och kommunikationsbesparande. Ett problem som Habermas belyser är att de krav på effektivitet och funktionalitet som styrningsmedierna ställer, gör att alla handlingar måste vara strategiska och rationella. Detta är något som inte är passande i alla sorters handlingar, exempelvis moraliska handlingar. Det rationella och strategiska handlingssättet skapar patologier i det moderna samhället

genom bl.a. personliga identitetskriser, anomier (begreppet anomi härstammar från Durkheim vilket diskuteras under nästa tema). (ibid.)

Företag tvingas pga. konkurrensen att intensifiera sin marknadsföring och reklam för att försöka påverka konsumenternas behov och identitetsuppfattning så att allt fler behov tillfredsställs genom konsumtion av varor och tjänster. På liknande sätt tvingas staten kompensera för marknadens brister (ekonomiska kriser, arbetslöshet, ekologiska problem) genom att bygga ut statliga styrinstrument och också ska rädda det hotade självvärdet och personliga myndigheten som lämnats i sticket av marknadens logik. (Andersen & Kaspersen, 1999)

## **Anomi**

*Emile Durkheim* är liksom de flesta en teoretiker färgade av sin tid. Den tid Durkheim levde i kännetecknas av en övergång från det traditionella bondesamhället till det moderna industrisamhället. I det traditionella samhället är strukturen, meningen och värdet av livet stabilt byggt och saknar behov av flexibilitet. Samhörigheten mellan individer och organisationer bygger på likhet till skillnad från det moderna samhället där samhörighet istället byggs på olikhet. Alla har sitt specifika område och sin specifika uppgift i något som kan liknas vid en stor organism och därför är alla lika viktiga. Det moderna samhället ställer krav på flexibilitet och snabba sociala förändringar och Durkheim menar att detta leder till en avsaknad av, de för människorna, så viktiga strukturerna. Människorna hamnar då i ett tillstånd av anomi som kännetecknas av hopplöshet, avsaknad av mål och syfte. (Durkheim, 1993)

Begreppet anomi nämns också av Giddens som en följd av den ökande kommunikationen i det moderna samhället. Giddens menar att reflexiviteten, den regelbundna användningen av kunskaper som används för att förändra samhället, inte endast är av godo. Den ökande reflexiviteten ifrågasätter, omvärderar och förändrar ständigt den rådande strukturen, något som kan leda till osäkerhet och tillitsbrist om vad som är sant och inte. Människan är dock enligt Giddens beroende av tillit för handling och utveckling. (Andersen & Kaspersen, 1999)

De allmänt vedertagna och accepterade sanningar som bidrog till klara och tydliga mål och syften i det traditionella samhället (genom t.ex. religion) har alltså försvagats i det moderna enligt Durkheim. För att människan inte ska hamna i ett anomiskt tillstånd behövs det nya institutioner som förmedlar den trygghet som en tydlig struktur har. Ett alternativ till den forna

religionstillhörigheten kan istället vara en stark kulturtillhörighet. En central del i kulturbegreppet är symboler. Symboler och symboliska handlingar är viktiga för organisationskulturens sammanhörande verkan något vi kommer att behandla senare. Intresset för olika kulturer och dess betydelse härstammar från antropologin och har senare anammats av sociologin (Bang, 1999;20).

## **Organisationskultur**

Vi studerar organisationen ur ett sociologiskt perspektiv, vilket enligt Brante definieras som ett socialt konstruerad, offentligt känt och accepterat fenomen (Brante m.fl., 2001;229). Även organisationskulturer är socialt konstruerade verkligheter (Hatch, 2002;249). Den präglar allt ifrån medvetna handlingar till omedvetna antaganden. Bang definierar organisationskulturen som ”*De verklighetsuppfattningar, värderingar och normer som gäller inom en given grupp*” (Bang, 1999:22). Vår uppfattning är som tidigare nämnts att det finns en växelverkan mellan struktur och handling.

Bangs uppdelning av det mer abstrakta och det mer konkreta i en organisationskultur beskrivs genom en växelverkan mellan vad han benämner *inhåll* och *uttryck*. Förstnämnda innefattar följande beståndsdelar:

1. Organisationskulturens *värderingar* utgörs av en blandning av värderingar från tre olika nivåer, individuella, kollektiva samt den universella. Organisationskulturen påverkas alltså av de tre nivåerna och den blir mest effektiv om den har förankring i alla tre.
2. *Normer* kan vara både medvetna och icke-medvetna, formella och informella. Normerna genomsyrar kulturuttryck, allt från språkbruk, stil och klädsel till hur arbetsuppgifter ska genomföras och personer utanför organisationen bemötas.
3. *Grundläggande antaganden*. De antaganden organisationen förmedlar är en subjektiv verklighet som genom implementering blir objektiva och ”verkligt” existerande för kulturmedlemmarna.
4. En stark organisationskultur har *signifikanta aktörer*, personer med makt och inflytande som påverkar värderingarna, idéerna och föreställningarna. Dessa personer förkroppsligar och personifierar organisationen genom att omvandla värderingarna, idéerna och föreställningarna till ord och handling.
5. *Kommunikationsvägar* är en viktig byggsten i kulturen då det är genom kommunikation, formell eller informell, som upprätthåller och förmedlar kulturens olika beståndsdelar.

6. *Gemensam verklighetsuppfattning* leder till att kulturmedlemmarna uppfattar sin omvärld och den aktuella organisationens position i denna på samma sätt.

(Bang, 1999)

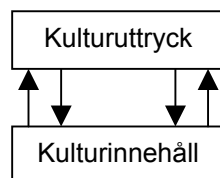
Dessa beståndsdelar som utgör innehållet i organisationskulturen tar sig uttryck på olika sätt. De olika uttrycken är enligt Bang:

1. *Beteendeuttryck*, dvs. handlingar och uttryckta känslor.
2. *Verbala uttryck* vilket inkluderar historier, myter, legender, språk, jargong, uttalade värderingar, normer och uppfattningar.
3. *Materiella uttryck* i form av objekt och ting, fysisk struktur och arkitektur.
4. *Strukturella uttryck* vilket syns i såväl rekryterings-, belönings- och karriärssystem som i ritualer, procedurer och ceremonier.

(Bang, 1999)

Organisationskulturens innehåll och dess olika uttryck är alltså beroende av och påverkar varandra. Utan innehåll kan inga uttryck skapas och utan uttryck får innehållet ingen substans. Förhållandet kan beskrivas enligt figuren nedan.

Figur 2. *Kulturuttryckens och kulturinnehållens växelverkan*



Källa: Bang, 1999;49

## En stark organisationskultur

En organisationskultur kan vara mer eller mindre stark. För det första är en klar och tydlig formulering av organisationens mål, vision och affärsidé betydande för att skapa en stark organisationskultur (Bruzelius & Skärvad, 2000;270). Målen, visionerna och idéerna men även viktiga värderingar och normer inpräntas sedan hos organisationskulturens medlemmar. En förutsättning för att en organisationskultur skall vara stark är att kulturinnehållen kommer till uttryck på ett tydligt sätt. För att bibehålla den starka organisationskulturen är nästa steg att använda sig av mekanismer, ritualer och ceremonier som binder medlemmarna närmare organisationen. Exempel på detta är olika rabatter och löften om avancemang. Vidare kan organisationen genom intern och selektiv rekrytering få en homogen grupp individer som befäster och reproducerar organisationskulturen. (Bang, 1999)

Varför är det då viktigt för en organisation att skapa och bibehålla en stark organisationskultur? Organisationskulturen integrerar organisationens medlemmar till att bli en del av en organisatorisk helhet. Vidare styr organisationskulturen beteende genom att erbjuda modeller för handling. Detta leder i sin tur till att minska ångesten inför handling och beslut. (ibid.) En stark kultur förmedlar alltså en trygghet till medlemmarna och minskar det som Durkheim benämner anomi (Cuff m.fl., 1998;73). När individerna fogas in i den rådande organisationskulturen talar man om socialisation.

## Socialisation

Socialisation är ett nyckelbegrepp för organisationskulturen, då det är genom denna process som de olika individerna knyts samman med kulturen. Begreppet består av två nivåer; *primär* och *sekundär* socialisation. Den primära socialisationen innefattar grundläggande värden vilka ofta förmedlas i unga år genom t.ex. uppfostran i familjen. I skapandet och bibehållandet av organisationskulturer är dock oftast den sekundära socialisationen som avses. Individen tar till sig vissa insikter och specifika färdigheter för att kunna utföra olika uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Denna socialisation sker när en individ träder in i en ny organisation. (Brante m.fl. 2001:276)

Socialisation som fenomen grundas på diskussionen om individens fria val och vilja, kontra sociala överindividuella regelverk och system. Enligt Bang har den enskilde individen inflytande över de sociala reglerna och lagarna, i det här fallet kulturen, ett fritt val och kan förhålla sig på olika sätt till social påverkan. Individen kan vara *foglig*, då denna ställer upp på organisationskulturen utan större engagemang. Ett annat förhållningssätt är att individen *identifierar* sig med organisationen och dess kultur. Socialisation handlar ofta om att individen förändras och anpassas till en kultur

och när en individ socialiserats fullt ut har *internalisering* skett. Internalisering innebär alltså att kulturen blir en ”naturlig” del av individens ”jag”. (Bang, 1999;109)

## **Roller**

I detta avsnitt behandlar vi den mer specifika mellanmänskliga interaktionsnivån, med andra ord mikronivån. Vi har valt att fördjupa oss i detta som ett komplement till Bangs beteendetryck. Dessa är lättare att förstå med hjälp av rollteorier.

*Ervin Goffmans* dramaturgiska teori påstår att människans värld består av två scener, *frontstage* och *backstage*. Han menar att människor agerar olika beroende på vilken scen de befinner sig på. På *frontstage* visar man upp sina ”bästa” sidor, hur man egentligen vill att andra ska uppfatta en. *Backstage* är en scen där endast de närmaste har tillträde. Det centrala i människans liv är att inte ”tappa ansiktet”, att inte på *frontstage* visa beteenden som hör hemma på *backstage*. I Goffmans teori får individen stort utrymme för handling till skillnad från de teorier vi behandlade i början av kapitlet. (Andersen & Kaspersen,1999)

*Bourdieu* menar att individer har olika förutsättningar genom att de har olika habitus och olika kapital. Kapitalet kan ta sig olika former, t.ex. ekonomiskt-, socialt- och kulturellt kapital. Människor har olika sammansättningar av sitt kapital vilket gör det mer eller mindre användbart i olika situationer. Olika människor har alltså olika utgångspunkter inom olika fält. Människan förkroppsligar genom sitt habitus de historiskt producerade strukturer som finns i olika fält i det sociala rummet. Habitus försöker lösa dilemmat struktur/handling genom en teori om bl.a. reproduktion av olikheter. (Cuff, 1998)

## **Mångfald**

Enligt Mlekov & Widell har begreppet sin grund från amerikanskans ”diversity”. Enligt Svenska Akademiens Ordlista definieras ordet; ”stort och varierat utbud” (Mlekov & Widell, 2003;7f).

## **Perspektiv**

Mångfald kan enligt Mlekov & Widell betraktas ur ett antal olika perspektiv; *etnocentrism*, *homogeniserings- eller assimileringsspektivet*, *diskriminerings- och rättviseperspektivet*, *den kulturspecifika modellen* samt *den multikulturella modellen*. (Mlekov & Widell, 2003;14f)

Enligt etnocentrismen har till exempel kön eller etnicitet ingen större betydelse. Det existerar skillnader mellan människor men det sätts inget värde i skillnaderna. Att ha olika ögonfärg är lika viktigt eller oviktigt som att komma från olika kulturer. Varje människa ses som unik och bör därför behandlas på samma sätt som sina medmänniskor. Kritik riktas mot detta perspektiv då det anses negligera människors olika. (ibid.)

Nästa perspektiv, homogeniserings- eller assimileringperspektivet gå ut på att individen förändras och formas efter dominerande kultur. Denne förväntas göra detta och även anpassa sig till kulturens normer och regler. (Mlekov & Widell, 2003;14f)

Diskriminerings- och rättviseperspektivet riktar sig mot en högre samhällsnivå då underrepresentation till exempel korrigeras genom lagstiftning. Detta kan dock leda till utpekning av grupper och en stark ”vi-och-dem” attityd. Åtgärderna kan alltså leda till motsättningar snarare än samförstånd. (ibid.)

Den kulturspecifika modellen avser förberedelse inför en preliminär vistelse i en främmande kultur, till exempel utlandstjänster. Fokus ligger på en anpassning under en begränsad period och förändringen sker endast på ett ytligt plan, t.ex. språk. (Mlekov & Widell, 2003;14f)

I den multikulturella modellen värdesätts människors olikheter och dessa ses som en styrka för exempelvis en organisation. Perspektivet förutsätter att organisationen är dynamisk och öppen för nya influenser. Individernas olikheter ses som resurser som för organisationen framåt. (ibid.)

## **Socialisation och mångfald**

Vi har tidigare diskuterat socialisering i generella ordalag och kommer nu att koppla det till mångfaldsbegreppet. När det gäller en person som skiljer sig från majoriteten vad det gäller etnisk bakgrund, sexuell läggning, ålder, kön eller med ett fysiskt handikapp, sker socialiseringen på två olika nivåer. Organisationen ingår i ett större sammanhang och färgas av sin omvärld. Inom organisationen råder en viss kultur som alla påverkas av. Ovan nämnda personer som skiljer sig från majoriteten måste precis som de andra socialiseras in i organisationskulturen men även i den ”omvärldskultur” som organisationen befinner sig i. Även här finns det olika perspektiv och angreppssätt att utgå ifrån för att förklara denna socialiseringsprocess. (Mlekov & Widell, 2003)

*Assimilation* innebär en envägsanpassning. Den eller de som befinner sig i minoritet förutsätts att förändras och anpassas till rådande majoritet. Människors olikheter ses som en nackdel då standardisering och enhetlighet ses som eftersträvansvärt. Målet är att eliminera exempelvis kulturella skillnader och skapa kollektivism. (ibid.)

Då varken minoriteten eller majoriteten är villig att förändras eller anpassas råder *separation*. De olika grupperna väljer att isolera sig från varandra för att kunna bevara sina grundläggande olikheter. Kopplat till organisationens kultur kan separationen bero på antingen en oförmåga att kunna anpassa sig till kulturen, t.ex. att som troende jude arbeta en lördag, eller på en svag och otydlig organisationskultur som inte lyckas med att väcka intresse för den. Separationen kan alltså vara både frivillig och ofrivillig. (Mlekov & Widell, 2003)

Med *dekulturation* menas ett ömsesidigt ointresse mellan t.ex. nya och gamla medlemmar i en organisation. Grupperna lever i föreställningen att de inte har något att ge varandra. Ointresset att ta till sig nya saker kan även ha sin grund i en svårföränderlig organisationsstruktur. (ibid.)

*Pluralism* innebär en ömsesidig anpassning dels mellan olika grupper och individer och dels mellan dessa och organisationen. De låter sig både påverka och påverkas vad det gäller både normer och värderingar. Perspektivet kräver en öppenhet, trygghet och nyfikenhet inom organisationen då denna måste förändra och anpassa sig i samma utsträckning som individen eller gruppen. (Mlekov & Widell, 2003)

Vi inledde detta avsnitt med att redovisa ur vilka olika perspektiv man kan betrakta mångfald. Efter detta tog vi upp hur begreppet socialisering är kopplat till mångfald och vill nu konkretisera detta genom att visa på en kronologisk process.

## **Från monokultur till multikultur**

Enligt Mlekov & Widell är målet med mångfaldsarbete på arbetsplatsen att röra sig från en monokulturell organisation, via en pluralistisk till en multikulturell organisation. Detta sker i en process genom fem olika faser. (Mlekov & Widell, 2003;140)

*Exkludering* vilken är den första fasen innebär att personer som avviker från majoriteten på olika sätt förföljs eller diskrimineras. Detta sker antingen medvetet eller omedvetet. Den medvetna exkluderingen sker öppet, de avvikande stängs ute från gemenskapen. Den omedvetna är svår att



upptäcka då personen som diskriminerar inte är medveten om sina exkluderande handlingar. En rekryterare som anställer personer som liknar denne själv behöver inte nödvändigtvis snedrekrytera medvetet, men resultatet blir detsamma. (Mlekov & Widell, 2003)

*Symbolisk skillnad* är nästa fas som även den går att finna i en monokulturell organisation. Skillnaden från förra fasen är dock att vissa positiva aspekter har hörsammats i att ha en heterogen personalsammansättning. Denna insikt kan antingen bero på organisationens vilja att vara politisk korrekt, eller helt enkelt på företagsekonomiska skäl. Företaget kan vilja öka sina marknadsandelar och sälja tjänster och produkter till människor med liknande bakgrund i förhållande till de man rekryterar. Då organisationen fortfarande är monokulturell råder ett etnocentrismiskt perspektiv och assimilering krävs av nya medarbetare. Genom att erbjuda lika behandling för alla anses alla ha lika möjligheter. (ibid.)

Mlekov & Widell kallar den tredje fasen för den *kritiska punkten*. Under fasen sker stora förändringar som kan leda till antingen vidareutveckling eller stagnation. Organisationen har i denna fas arbetat målmedvetet med att förändra personaldemografin och har nu en utbredd mångfald. Mångfalden speglas dock inte i organisationens kultur där gamla normer och värderingar lever kvar. Det finns en skillnad organisationens ambitioner och hur det verkligen ser ut i praktiken. Den kritiska punkten är nu nådd då ingen av organisationens medarbetare känner sig trygga, varken nyrekryterade eller gammal kan identifiera sig. Organisationen står nu i valet att antingen återgå till den forna monokulturella strukturen eller till att vidareutvecklas mot den multikulturella strukturen. Organisationskulturen är i denna fas svag och ett anomilikt tillstånd råder. (Mlekov & Widell, 2003)

Om organisationen väljer att gå vidare i utvecklingen är nästa fas *acceptans*. Istället för att bara tolerera olikheter, dvs. att stå ut med något som väcker negativa känslor, accepteras mångfalden som något positivt. Tidigare har olikheter negligerats med tanke på att alla har betraktats lika och därmed behandlats lika. I denna fas erkänns olikheterna som betydelsefulla, alla har inte samma utgångspunkt och kan därför inte behandlas på samma sätt. Vad det gäller utvecklingsmöjligheter vore det orättvist att utgå från majoritetens normer i alla situationer, då det bidrar till kollektivism och likriktning och inte till främjande av olikheter. (ibid.)

Den sista fasen mot den multikulturella organisationen är *inkludering*. Mångfald betraktas som en tillgång och viktig resurs. Här har inte bara den personaldemografiska strukturen förändras utan

också organisationens kultur och struktur. (Mlekov & Widell, 2003) Med hänvisning till figur 2 (se s. 19) har *kulturuttrycken* påverkat *kulturinnehållet* till den grad att innehållet har förändrats.

Mlekov & Widells modell är förenklad, ingen organisation faller tydligt under någon specifik fas. Den sista fasen menar de själva är en utopi, ett ideal, då ingen organisation hitintills uppnått detta stadium (Mlekov & Widell, 2003;141).

Figuren nedan illustrerar hur en organisation går från att vara monokulturell till att bli multikulturell genom de 5 olika faserna.

Figur 3. *Processen från en mono- till en multikulturell organisation genom de 5 faserna.*



Källa: Mlekov & Widell, 2003;140

## Erkännandets politik

Mlekov & Widell föredrar alltså en multikulturell organisation vilket kan kopplas till Taylors teori om erkännandets politik. Taylor är inspirerad av Mead och menar att människan bildar sin uppfattning om sig själv genom den syn som andra har på personen i fråga. Taylor menar att identitet formas av antingen *erkännande* eller *misskännande*. Identitet skapas inte endast på individnivå utan även genom t.ex. grupp tillhörighet. Även förtryck och överlägsenhet formar vår uppfattning om oss själva. Detta faktum visar enligt Taylor att det inte räcker med att människan är medveten om allas lika värde, hon måste även visa det för sina medmänniskor genom erkännande, inte misskännande. Det räcker dock inte med att erkännandet av andra finns i våra sinnen, det måste även synas i verkligheten i vår vardag. Detta är ett livsnödvärdigt mänskligt behov och en artighet vi är skyldiga andra människor. Därför menar Taylor att en speciell politik måste tillämpas som gör detta möjligt. (Taylor, 1999;43f)

Taylor definierar två olika politiker i det mångkulturella samhället vilka båda har sin grund i liberalismen, nämligen likvärdespolitik och erkännandets politik (Taylor, 1999;47). Båda har sin grund i att alla människor är olika, men med lika värde, men i praktiken ter de sig olika.

Likvärdespolitikens främsta mål är att ingen ska bli diskriminerad, och utifrån detta drar man slutsatsen att en allmän ordning skall upprättas där alla, oberoende av ras, kön, religion etc. ska behandlas lika. Detta leder dock till en paradox då denna allmänna ordning blir mycket opersonlig och "icke-individuell". Man går alltså ifrån själva grundtanken att allas olikhet ska bejakas, istället bejakas ingen olikhet alls. Denna politik grundar sig i att medborgarna har lika värde men detta räcker inte enligt Taylor. Han förespråkar istället en erkännandets politik. Här betonas istället säkrandet av erkännandet, överlevandet av olikheterna och det unika. Erkännandet av allas olikheter står alltså i centrum. Människan ska erkänna kulturernas värde men får inte döma dem och mäta dem mot varandra. (Taylor, 1999)

Även om Taylors teori rör sig på en makronivå går det att dra paralleller med Mlekov & Widells mer arbetslivsinriktade mångfaldsdiskussion. Båda bejakar vikten av att inte enbart se till och acceptera alla människors lika värde. En likvärdig behandling av alla individer, oberoende av t.ex. kultur och kön, förtrycker de individuella olikheterna och som är själva grunden för människan autenticitet. Olikheterna var från början anledningen till exkludering. Olikheterna förbises genom lika behandling vilket leder till en orättvisa snarare än rättvisa. Det är just olikheterna som måste bejakas.

## **Varför är mångfald viktigt?**

Arbetet med mångfald är enligt Mlekov & Widell viktigt ur flera synpunkter. Det pågår en globalisering i världen där arbetskraftens mobilitet har ökat. Ett led i detta är att demografin i världen håller på att förändras. Antalet invandrare har t.ex. i Sverige ökat från 1% till 11% under 50 år. Prognosen för 2015 är att 27 % av den svenska befolkningen i arbetsför ålder kommer att ha utländsk bakgrund. Samtidigt föds få svenska barn vilket kommer att resultera till en minskad "svensk" befolkning. Befolkningen i landet blir allt äldre samtidigt som man börjar arbeta senare. Dessa faktorer visar tydligt på att Sverige inte kommer att klara sig utan arbetskraft utifrån. Sett ur en annan synvinkel är mångfald viktigt för företag och organisationer för att kunna marknadsanpassa sin verksamhet. Man behöver personal som känner den nya kundgruppen. Mlekov & Widell menar att mångfald ökar produktiviteten och bidrar till en hållbar utveckling, vilket gagnar individen och samhället. (Mlekov & Widell, 2003;23ff)

## Resultat/analys

*Vi har valt att sammanföra resultat och analys till ett och samma kapitel för att skapa en mer överskådlig och följsam presentation av fallstudien. Resultaten kommer att analyseras med stöd av teorikapitlet. För att få en introduktion till materialet inleds kapitlet med en kort presentation av intervjupersonerna. Kapitlet är uppdelat i olika avsnitt, vilka är satta utifrån materialets olika kärnämnen som framkom under bearbetningen.*

### **Presentation av intervjupersoner**

#### *Tove*

Tove är 28 år gammal och ensamstående. Hon är utbildad systemvetare och fick kontakt med IKEA genom olika arbetsmarknadsdagar på universitetet hon studerade vid. Hennes nuvarande befattning är säljare på andra våningen, men hon började i kassan för drygt 1 år sedan. Hennes mål är att få anställning på IT avdelningen i Helsingborg och ser sin nuvarande position som en språngbräda för vidare karriär inom företaget. Förutom kontakten hon knöt med IKEA på arbetsmarknadsdagarna hade hon kontakter på varuhuset som lade ett gott ord för henne.

#### *Marcell*

Marcell är 28 år gammal och bor med sin fru och deras två barn. Marcell började på IKEA för 5 månader sedan och är gruppchef. Marcell har utomnordiskt påbrå från sin pappa men är född och uppvuxen i Sverige. Marcell sökte specifikt för den tjänst han innehar idag och hade inga tidigare kontakter med IKEA.

#### *Amanda*

Amanda är 27 år gammal och är sambo, och har läst Personal- och arbetslivsprogrammet. Amanda började arbeta extra på IKEA för 2 år sedan då hon jobbade som kassör. Idag arbetar Amanda heltid på IKEA och arbetar som kassaledare och bemanningsplanerare. Amanda blev från början uppsökt av en bekant som arbetar på personalavdelningen då denne visste att hon sökte extrajobb och fick därefter tjänsten i kassan.

#### *Marianne*

Marianne är gift, har barn och är i 40-årsåldern. Marianne började sin karriär på företaget för ett 20-tal år sedan då hon arbetade ute i varuhuset. Efter en kort period på ett annat möbelvaruhus

skolade hon om sig och arbetar idag på personalkontoret. Marianne är bl.a. ansvarig för utformandet av varuhusets jämställdhetsplan.

#### *Kristina*

Kristina är 29 år och sambo. Hennes tjänst är ett vikariat som kassaledare och hon har arbetat på IKEA i 2 ½ år. Kristina sökte sig till IKEA då hon ville jobba inom serviceyrket för att få distans från det yrke hon är utbildad till. Kristina är socialpedagog men funderar på att komplettera sin utbildning till socionom när hennes nuvarande vikariat går ut. Hon ”tjatade” i en månad för att bli kallad till anställningsintervju på IKEA.

#### *Maria*

Maria är 25 år gammal, är sambo och arbetar som avdelningschef. Hon har tidigare arbetat på två andra avdelningar. Maria fick anställning på IKEA direkt efter sin studentexamen för 6 år sedan. Hennes syster hade jobbat på IKEA och Maria tror att det underlättade hennes anställning.

#### *Klaus*

Klaus är 29 år och ensamstående. Han började på IKEA med att plasta in kataloger som 14-åring, men redan innan dess stod han utanför IKEA och sålde äpplen och godis. Klaus pappa var då personalchef på varuhuset. Från 16 års ålder jobbade Klaus extra i restaurangen, samtidigt som han gick Handelsgymnasiet och gjorde den mesta praktiken på IKEA. Efter avslutat gymnasium fick han fast tjänst i Korvkiosken för att sedan istället arbeta i Restaurangen. Klaus uppmärksammades av möbelchefen då han ”sålde på” en hel del tillbehör till maten till en kund. Möbelchefen menade att han ”inte skulle generera kanelbullar utan merförsäljning”. Cirka 1 år efter denna händelse fanns det en ledig tjänst på vilken Klaus fick. Klaus nuvarande befattning är avdelningschef.

#### *Mats*

Mats är 24 år och ensamstående. Han har arbetat på IKEA sedan han tog studenten för 5 år sedan. Mats bror arbetade på varuhuset vilket enligt Mats gjorde det lätt för honom att få ett jobb. Han hade egentligen bara tänkt att arbeta på varuhuset en kortare tid för att spara ihop pengar till en resa, men upptäckte att han tyckte det var roligt och stannade. Mats nuvarande befattning är gruppchef.

### *Rita*

Rita är 40 år och är gift med två barn. Hon arbetar deltid som säljare på nedre plan. Rita och hennes familj kommer ifrån ett annat land i Norden, och det var makens arbete som tog dem till Malmö. Rita har alltid fascinerats av IKEA och började arbeta extra på företaget när hon utbildade sig till sjukgymnast. När familjen flyttade till Sverige tyckte hon att det kändes naturligt att leta sig till IKEA igen. Rita har arbetat på tre olika avdelningar på varuhuset i Malmö.

### *Per*

Per är 24 år gammal och är ensamstående. Per gick handelsgymnasium och praktiserade på IKEA under den tiden, och efter examen fick han fast anställning. Efter Komvuxstudier och militärtjänst återvände han till IKEA, och arbetar idag som säljare på övre plan. Han blev direkt tillfrågad av sin nuvarande chef om han var intresserad av den tjänst han har idag.

## ***IKEA-kulturen***

Under vårt arbete framstod kulturen på IKEA som mycket stark. Detta är materialets kärna varför vi har valt att utgå ifrån denna i vår analys av resultaten. Enligt Bang är *inhåll* och *uttryck* fundamentala byggstenar i organisationskulturen (se s. 19ff). Dessa integrerar inte bara med varandra utan är även varandras förutsättningar. Utan innehåll kan inga uttryck ges och vice versa. Vi börjar med att beskriva och analysera IKEA-kulturens innehåll för att sedan behandla dess uttryck. (Bang, 1999)

## **Innehåll**

### *Normer och värderingar*

Normer och värderingar skapar grundläggande antaganden i organisationskulturen, som genom kommunikation och signifikanta aktörer skapar en gemensam verklighetsuppfattning. På IKEA finns normer som genomsyrar t.ex. klädsel, stil och hur personer inom och utanför organisationen bemöts. Normerna och värderingarna är lättare att påvisa genom dess uttryck, därför är vår redovisning av organisationskulturens uttryck mer fylld än detta avsnitt.

### *Språkbruk*

Språkbruket är en del i organisationskulturens innehåll. Marianne som arbetar på personalavdelningen berättar att alla nyanställda får en ordlista vid en introducerande utbildningsdag. Hon menar att man inom IKEA använder många förkortningar vilket kan skapa en

del missförstånd i början. Vidare berättar Amanda att den skrivna internkommunikationen är mycket kortfattad och effektiv. Detta stöds av Habermas då han menar att det föreligger ett krav på funktionalitet och effektivitet för att kunna koordinera större system (se s. 17). Ibland tycker dock Amanda att internkommunikationen kan vara väl svårtydlig vilket gör att funktionaliteten brister.

### *Kamprad som ikon*

Vad det gäller signifikanta aktörer är Ingvar Kamprad en given ikon. Per berättar att Kamprad nyligen besökte varuhuset och kom då fram till honom och hälsade samtidigt som han påpekade att Per hade bytt avdelning sedan förra besöket, när Kamprad besökte Malmövaruhuset senast arbetade Per mycket riktigt på en annan avdelning. Vidare verkar de flesta intervjupersonerna ha en slags relation till företagets grundare, vare sig de har träffat honom eller ej. Rita beskriver honom som ”..en jättehärlig gubbe. Han liksom våra chefer gör inget stort nummer av sig själv, han är bara han” medan Maria beskriver Kamprad som ”..en smart kille” han är en ”..målinriktad människa som visste vad han ville från början. Han håller fortfarande vid det och det tycker jag är bra. Han vill inte bara tjäna pengar utan bryr sig också”. Då vi genom intervjuerna upplevde Kamprads oerhört starka närvaro och inflytande, började vi ställa frågan om vad som kommer att ske när han går bort. Marianne ser inget bekymmer med detta. Visserligen tror hon att företaget kan komma att ändra karaktär något, men påpekar samtidigt att Kamprad varit förutseende och har mycket målmedvetet samlat människor omkring sig som kan föra hans värderingar och normer vidare. Marcell menar att ”Kulturen sitter djupt rotat i IKEA-väggarna. IKEA kommer att förlora en ikon när Ingvar Kamprad går bort men rent operativt tror jag inte att det kommer bli en stor skillnad”. Marcell menar att det beror på en ”..bra ledning såklart som håller koll på att saker inte faller mellan stolarna”. Marcell visar med detta att det finns fler signifikanta aktörer på IKEA som förkroppsligar och personifierar normer och värderingar till ord och handling. Hur förmedlas då detta?

### *Formella kommunikationsvägar*

De formella kommunikationsvägarna är flera. När vi vistades på varuhuset lade vi märke till ett antal tavlor som var uppsatta på väg till omklädningsrummen, alltså på en plats där alla anställda passerar. Dessa visade sig vara baserade på Ingvar Kamprads skrift ”En möbelhandlares testamente”, där 9 sk. teser sammanfattar skriften (se bilaga 4). Här kan varje anställd stanna upp och begrunda företagets mål. En annan tavelserie finns uppsatt nära kontoret vilken förmedlar IKEA:s ledarskapssyn, affärsidé samt personalidé (se bilaga 1). Vidare delas en bok ut till de anställda vid utbildningar och till besökare av olika slag, däribland oss, vilken är en berättelse om Kamprads liv och IKEA (Torekull, 1998 ”Historien om IKEA”), sett ur en ekonomijournalist

perspektiv. Vad det gäller de mer informella kommunikationsvägarna upplevde vi genom intervjuerna de olika cheferna på varuhuset som ”ambassadörer” för organisationskulturen. De uttryckte sig likartat, använde samma ord, och det verkade ibland som om de citerade IKEA:s affärs- och personalidé eller Kamprads 9 teser. Detta var den bild de förmedlade till oss som utomstående, troligtvis gör de även det internt mot sina underställda.

### *Gemensam verklighetsuppfattning*

Innehållets komponenter bildar alltså enligt Bang till grundläggande antaganden som genom signifikanta aktörer och kommunikationsvägar ger medarbetarna en gemensam verklighetsuppfattning av organisationen och dess omvärld. Under intervjuerna framkom en entydig bild av IKEA som en arbetsgivare som bryr sig om sin personal och där man bryr sig om varandra. Maria menar att *”Innan man började jobba här visste man att här är det jättebra stämning och bra jobb. Vi är en enda stor familj.”* I en jämförelse med andra företag ser de anställda IKEA som ett jämställt företag utan någon stark hierarki, Per menar att *”Cheferna är närvarande och inte längst bort i en korridor”*. Vid en granskning av varuhusets organisationsschema är detta förvånande då organisationen enligt denna är starkt hierarkisk och med klart avgränsade ansvarsområden (se bilaga 5).

## **Uttryck**

### *Beteendeuttryck*

För att börja med beteendet sätter Bang handlingar och uttryckta känslor i centrum. Då vi menar att hans teori är väl tunn i detta avseende har vi valt att komplettera med begreppet roller sett ur Goffman perspektiv (se s. 22). Handlingsuttrycken består bl.a. av att personalen alltid hälsar på varandra och ser sig själva som enkla och raka mot varandra. Centrala känslouttryck kan förklaras med Marias ord *”man ska ha glatt humör”*, genom Kristinas *”man ska vara jättekäck hela tiden”* samt genom Klaus *”man ska vara orädd, rastlös och nyfiken”*. En annan känsla som alla intervjupersonerna ger uttryck för är samhörighet bland arbetskamraterna. Vissa ser de anställda som en enda stor familj, *”ett gott gäng”* och Amanda säger att *”jag trivs med jobbet, det är en hjärtlig stämning, i kassan har jag odlat djupare kontakter”*. Rita som tidigare jobbade i sitt hemland, menar att det är lika bra stämning på varuhusen oavsett land. Kristina säger *”stämningen är viktig, här visar den att man uppmärksammar varandra och bryr sig om varandra”*.

Ett annat beteendeuttryck är på det sätt arbetsuppgifter genomförs. Alla på IKEA, oavsett befattning *”kavlar upp ärmarna”* som Amanda uttrycker det. När problem uppstår ska ingen vara



främmande att hjälpa till och lösa situationen. Per beskriver det med orden *”varuhuschefen kan stå vid samma disk som mig, det ger respekt”*. Giddens menar att förutsättningen för att en modern organisation ska fungera optimalt är förmågan att koordinera många människors handlingar (se s.17). Att IKEA har uppnått detta visar sig genom Marias uttalande *”Alla hjälper alla, man går åt samma håll, man strävar högre, man vill mer och bättre för företaget”*.

### *Kläder som uttryck*

Personalen på IKEA har alla likadana kläder oavsett befattning. Den första intervjun ägde rum på kontoret och vi slogs av att personalkläderna bars av samtliga anställda. Inledningsvis hade vi förutsatt att kläderna bars av dem som arbetade mot kund ute i varuhuset, men när så inte var fallet föddes tanken om att kläderna var en symbol, ett uttryck, för något större. Vi hade enligt Goffmans dramaturgiska teori förutsatt att kontoret skulle vara en slags *”backstage”* men så var alltså inte fallet när det gäller kläder (se sid. 22).

Genom intervjuerna har det visat sig att kläderna uppfyller två syften. Ute i varuhuset blir kläderna en tydlig symbol mot kunderna om vilka som jobbar på IKEA och inte. Marcel menar att *”kunderna vill ha samma budskap av alla vilket de får genom kläderna”* medan Mats uttrycker att *”klädseln är ju så klart bra så att kunderna känner igen en, men det bidrar också till öppenheten och är en del av andan, alla är på samma nivå”*. Det andra syftet är alltså att genom kläder skapa en tydlig symbol om samhörighet bland de anställda. De flesta intervjupersonerna håller med Mats i den mening att kläderna bidrar till gemenskap och Kristina uttrycker *”om jag ser någon som är ny i IKEA-kläder, vem det än är så går jag fram och hälsar”*. Detta fenomen är något som alla intervjupersoner vittnar om, har man på sig kläderna hälsar man på varandra. Normen är alltså att alltid hälsa och vara trevlig mot sina arbetskamrater, men normen är även giltig mot företagets kunder. Rita håller med om att IKEA-kläderna gör henne synlig för kunderna, men hon kan däremot känna det som ett hinder i sitt arbete när hon måste jobba ifred med vissa arbetsuppgifter. Kläder verkar således vara en viktig del av IKEA-kulturens innehåll.

### *Roller*

Vad det gäller roller har det visat sig att också här är kläderna viktiga. Marcell *”tyckte inte om kläderna från början men nu har jag vant mig och gillar dem. När jag tar på mig dem går jag in i min roll och arbetsroll. Ja, det är en trygghet”*. Enligt Goffman träder Marcell in på frontstage i sin IKEA-roll när han tar på sig kläderna (se s. 22). Kristina vittnar om hur hennes beteende skiljer dig mellan arbete och fritid när hon säger att *”Det är bra och trevligt när man jobbar att vara jättekäck hela tiden. Det är kanske inte så hemma då det kanske inte är så jättebra för mig som person att vara så käck hela*

*tiden, men här funkar det, det är käckare på jobbet*". Vidare berättar hon hur hon tycker att kläderna aidentifierar personerna *"Det tycker jag egentligen inte om, men när jag väl är här så känns det bra"*. Tove instämmer i resonemanget *"Det känns inte så ballt på bussen att ha IKEA-kläderna men helt okej när man är här"*. Mats tycker att kläderna är bra men att det borde finnas fler valmöjligheter så att alla kan känna sig bekväma i dem. Maria berättar att hon tycker att kläderna blir opersonliga och tråkiga, samtidigt som hon både ser fördelar och nackdelar med dem. Kläderna blir tydliga gentemot kunder samtidigt som de raderar ut skillnader mellan chefer och andra anställda. Hon menar att *"det är så roligt på personalfesterna när man ser alla i sina egna kläder"*.

### *Socialisation*

Ovanstående personer ser alltså en diskrepans mellan den person de är hemma, på backstage, och den person de är på IKEA, på frontstage. I socialisationstermer är dessa personer antingen bara fogliga eller möjligtvis identifierade med organisationskulturen. Vad det gäller Klaus och Marianne är dessa istället internaliserade med IKEA:s kultur. Den har blivit en naturlig del av dem. Klaus beskriver att *"Här är Klaus. Här kan jag utvecklas i denna trygga miljö. Annars hade jag inte varit här"*. Citatet visar på Klaus konformitet till kulturen och hans flykt undan anomi (se sid. 18f). Marianne drar paralleller till när hon arbetade på ett annat möbelvaruhus; *"Jag tyckte att det kändes så konstigt att strutta runt i kjol bara för att jag jobbade på kontoret. Där förväntades det en skillnad mellan kontoret och säljarna. Här är det inte så, det är ingen skillnad på mig bara för att jag jobbar på kontor"*. I Klaus och Mariannes fall har Goffmans dramaturgiska modell inte någon täckning, däremot kan deras förhållande till organisationskulturen snarare förklaras genom socialisationsteori.

Vad det gäller grad av socialisation verkar detta ha ett samband med hur länge man arbetat på IKEA samt på vilken nivå i hierarkin man befinner sig. Både Klaus och Marianne befinner sig på nyckelpositioner och har verkat på företaget i mer än 10 års tid. Det är även dessa två som är mest socialiserade med organisationskulturen. De andra har lägre befattningar och har inte arbetat så länge på IKEA, förutom Maria, det visar sig dock senare att hon inte trivs på sitt jobb.

### *Verbala uttryck*

Genom våra intervjuer upplevde vi en skillnad i verbala uttryck mellan chefer och övriga. Som vi tidigare nämnt *"citerar"* cheferna de skrivna dokument som finns, detta är inte lika tydligt längre ner i hierarkin även om det förekommer. Vid granskningen av materialet upptäckte vi att intervjupersonerna använder vissa nyckelfraser och -begrepp som tex. *"öppenhet"*, *"enkelhet"*, *"att vara rak mot varandra"*, *"högt tempo"*, *"god stämning"*, *"jämlighet"*, *"engagemang"*,

”utmaningar”, ”vilja att gå vidare”. Dessa begrepp och fraser visade sig vara hämtade från skrivna dokument såsom t.ex. ”Historien om IKEA” och personal- och affärsidén. Detta visar tydligt på sambandet som Bang menar måste finnas mellan innehåll och uttryck. Det visar sig att innehållet får substans genom olika uttryck.

IKEA-kulturens uttryck visar även på den jargong som råder på IKEA och som verkar vara viktig för hur man trivs på företaget. Medan Klaus trivs mycket bra med sitt arbete gör inte Maria det. Klaus säger *”Det är viktigt att tycka om att stå i centrum, vara stresstålig, energisk och visa engagemang. Det är alltid individen som styr. Det är omväxlande och nya utmaningar. Varje dag och varje kund är en ny utmaning. Detta gör att man alltid har ett leende på läpparna.”*. Maria som inte trivs beskriver jargongen i andra ordalag *”Jag trivs sådär lite halvbra. Det är lite för högt tempo. Det är viktigt för mig som person att jag kan gå min egen väg och tänka efter. 90 % av de som jobbar på IKEA är gåpåiga och jag är lite mer för struktur och ordning och reda och det kan ju vara lite jobbigt i en sådan organisation som bara driver på. Man tillåter ju olika men det är svårt för en sådan som mig när de bara driver på”*. Detta visar på att alla inte ”passar” på IKEA, något som vi kommer behandla ingående senare.

#### *Materiella uttryck*

Vad det gäller materiella uttryck baseras vårt material på den observation vi genomfört samt de iakttagelser vi gjort i samband med intervjuerna. Arkitekturen på varuhuset ger en öppen och luftig atmosfär. Vid tiden för vår observation fanns en gigantisk julgran i entrén vilket skänkte julstämning och hemtrevnad. I högtalarna ljöd julmusik och det luktade lussebullar. På IKEA är fokus på utställning och försäljning av möbler, men IKEA väljer att göra detta på ett eget sätt. Som kund och betraktare känner man sig fri och bekväm att slå sig ner i de ombonade interiörerna vilka skulle kunna vara hämtade från ett familjealbum. Överallt finns smådetaljer som förstärker känslan av hemtrevnad. De inbjudande och öppna ytorna går även att finna i restaurangen. Till skillnad från många andra restauranger och caféer finner man här en salig blandning av människor. Föräldrar som matar sina barn med barnmat som de värmt i mikrovågsugns som finns till allas förfogande. Unga, gamla, kvinnor, män, affärsmän, invandrare, ensamma eller i grupper. Dessa läser dagens tidning, planerar sina inköp, bläddrar sporadiskt i IKEA-katalogen, dricker kaffe eller äter en hel måltid.

I personalmatsalen finns inga små bord, alla sitter i första hand samlade kring stora runda bord. Personalen kan välja mellan att antingen köpa dagens rätt av husmanskostkaraktär, eller att ha med sig egen mat. I matsalen finns alla faciliteter för att kunna värma mat och välja tillbehör. Både i kundernas och personalens restauranger finns det speciella rökavdelningar.

Resultatet från observationen och de iakttagelser vi gjort visar på hur man genom arkitektur och inredning försöker visualisera IKEA-kulturen. Den ”öppna stämning” som personalen beskriver stöds av det faktum att alla pga. de stora borden sitter och äter tillsammans. Vidare kan man i affärsidén (se bilaga 1) läsa att IKEA ska vara till för ”de många människorna” vilket märks såväl i interiörer som i restaurang.

### *Strukturella uttryck*

De strukturella uttrycken syns genom ritualer, procedurer och ceremonier samt genom rekryterings-, belönings- och karriärssystem. Dessa uttryck är mycket påtagliga på IKEA. Vid ett av intervjutillfällena befann vi oss i personalmatsalen, då plötsligt hela salen fylldes och varuhuschefen iklädd tomteluva, kom med personalavdelningen i släptåg. De hade med sig kundvagnar fulla med årets julklapp. Vi undrade tyst om det fanns någon personal kvar ute i varuhuset. Vi frågade vår intervjuperson, Tove, vad det var som pågick, och hon berättade att detta var årets julklappsceremoni, något som många hade sett fram emot. Händelsen är ett tydligt exempel på hur IKEA med hjälp av återkommande ceremonier knyter sina anställda till sig och sin organisationskultur. Även julklappens innehåll gick i IKEA:s anda då den innehöll stegmätare, underställ, en kokbok med hälsosam mat, ett familjespel, helt enkelt ”nyttiga klappar” som uppmuntrar gemenskap och hälsa. I paketet fanns även ett brev till de anställda där företaget önskade God Jul samtidigt som det uppmanade till ett hälsosammare liv. I brevet poängterades att IKEA är ett företag som bryr sig om sina anställda. Detta brev kan tolkas vara ytterligare en av de formella informationsvägarna. Även om brevet har en mer tillfällig karaktär än t.ex. tavlorna, måste det ses som ett led i att konkretisera IKEA:s normer och värderingar.

Belönningssystemen på IKEA består av t.ex. den personalrabatt som erhålls såväl i matsalen som ute i varuhuset. Enligt Bang knyter detta de anställda närmare företaget (se s. 20). Ett annat sätt att göra detta på är att ha ett utvecklat och välkänt karriärssystem. Inom IKEA börjar de allra flesta på ”golvet” för att sedan klättra uppåt. Klaus uttrycker *”beroende på hur pass långt man vill komma, finns det alltid möjligheter att gå vidare, men det är upp till en själv”*. IKEA har alltså ett välutvecklat karriärssystem, men det ställer krav på att individen själv engagerar sig i sin utveckling. Amanda berättar hur hon vid ett utvecklingssamtal fick en allmän och luddig fråga om hon ville *”..gå vidare..”*. Hon gav då själv förslaget att hon gärna skulle vilja bli kassaledare, en tjänst som hon innehar idag. Vidare är Klaus ett utmärkt exempel på karriärssystemet då han har gått från att i mycket tidiga tonår sälja äpplen och godis utanför varuhuset till att idag vara avdelningschef.

En annan del av systemuttrycken är rekryteringsförfarandet. Bang menar att företag genom intern rekrytering och homogen rekrytering har lättare att skapa en stark organisationskultur (se s. 20). Rekrytering sker ofta internt, särskilt till högre poster, Marcell är dock ett undantag. Han beskrev rekryteringsprocessen, vilken han som utomstående fick genomgå, som en lång och mödosam process. Vi frågade honom om han tror att IKEA söker specifika egenskaper och hans svar löd; *”Oh ja! De gör en profil. Man får göra personlighetstester som tar fram vad man är bra och mindre bra på, om man är extrovert/introvert. Rekryteraren går igenom resultaten med den ansökande. Testen stämde ganska bra. Jag tycker man lägger för stor vikt vid dessa test, man säger att man inte gör det men det vet jag att man gör. Genom testen ser man om personen passar på IKEA och man väljer dem som gör det och de som kan tänka sig stanna. Testet ska visa någorlunda om man klarar av klimatet här.”*. Detta visar tendenser på att IKEA rekryterar en homogen grupp. Detta kommer vi gå närmare in på nu när vi ska behandla mångfaldens plats och utrymme på IKEA.

## **Mångfald**

Både Mlekov & Widell samt Taylor understryker vikten av acceptans i ett mångkulturellt samhälle (se s. 27). Förstnämnda behandlar mångfalden på arbetsplatsen medan sistnämnda behandlar problemet på en politisk nivå. Trots detta är de eniga om att mångfald måste utgå från erkännande och inkludering av olika grupper. Grupper och människors olikheter är fundamentala för dess existens och kan inte negligeras. Även om det ligger välvilja bakom t.ex. positiv särbehandling leder detta istället till en motsatt effekt. Bl.a. kan starka vi – och – dem attityder uppstå. Ur Taylors och Mlekov & Widells perspektiv ska alltså olikheter bejakas (se s.27). I en multikulturell organisation eller samhälle är olikheterna resurser och tillgångar. Likhet och homogenitet kan inte längre vara den sammanhållande länken i ett rörligt och föränderligt samhälle.

### *Rekrytering*

I presentationen av våra intervjupersoner märks ett tydligt mönster vad det gäller vikten av ett informellt nätverk vid anställning. De flesta vittnar om hur de via släktingar eller nära vänner rekommenderats för att få anställning. De få personer som saknat nätverk har upplevt vägen in som lång, Kristina tjtade i en månad medan Marcell genomgå för omfattande tester. Rita som också saknade nätverk menar att *”Jag kunde ju prata svenska, och så är det sådant gäng som jag också skulle kunna passa in i.”*. Hon berättar vidare *”Stämningen är ju lika oavsett land, personerna också. När man kommer hit känner man att det liknar ju den personen som jobbade med samma sak som i mitt hemland.. Vet inte varför det blir så men alla är jättemycket lika, så det kanske är så att de söker en viss människa och kan liksom se direkt från början. Sedan vet jag människor i mitt hemland som kommer till IKEA och tycker*

*"nej, det här är inget för mig". Kristina minns sin rekrytering "när jag anställdes för 2 ½ år sedan var vi ett 20-tal blonda hurtiga flickor i 20-25 årsåldern med hästsvans, det tänkte jag på redan då". Mats uttrycker "Man är en "IKEAian" fastän man inte vet om det innan man börjar jobba här. Man hittar sig ganska snabbt här, man har samma värderingar och passar in."*

Dessa citat visar på att IKEA:s personal är en relativt homogen grupp. Är det detta man strävar och letar efter? Marianne som är ansvarig för jämställdhetsplanen på varuhuset svarar på frågan *"Jag tror inte att man kan komma hit och vara kostymnisse, man känner nog ganska snabbt om man hör hemma här eller inte, och gör man inte det så slutar man nog ganska snabbt."* Däremot framhåller hon att *"vi försöker ibland ta in personer som spretar lite, den kan vara bra med nytt blod i organisationen. Så länge de håller sig inom våra ramar och håller budget. Vi är intresserade av kompetens och sen vad du vill göra på din fritid eller vilket land du kommer ifrån I don't give a shit."*

Bourdieus begrepp fält, habitus och kapital kan appliceras på detta problem. Att anpassas och accepteras i en ny kultur, eller fält försvåras genom att personen saknar relevanta habitus och kapital för att klara sig på det nya fältet (se s. 22).

För att uppnå de mål som varuhuset har i sin jämställdhetsplan berättar Marianne att de aktivt söker personer med t.ex. annan etnisk bakgrund i sina annonser. Däremot berättar hon vidare att man på IKEA rekryterar mycket internt, vilket också är en förutsättning för det karriärsystem som finns. Detta tycks vara en paradox då jämställdhetsplanens mål är att spegla den sammansättning som finns ute i samhället. När det gäller mångfald menar hon att *"Vi har också större krav på oss jämfört med många andra städer"*, och syftar då på Malmö stads mångkulturella demografi.

Marianne menar att hon inte skulle ha några som helst problem med att anställa en kvinna som bär slöja *"vi hade väl fått ta fram en gul slöja eller nåt"* vilket skulle matcha resten av personalens kläder. Dock har IKEA-varuhuset i Malmö inte ställt inför detta problem då ingen muslimsk kvinna har sökt sig dit.

### *IKEA i mångfaldsprocessen*

Som vi beskrev i teorin menar Mlekov & Widell att en organisation måste genomgå en process som innehåller 5 olika faser för att uppnå mångfald på arbetsplatsen (se s. 26). Vi kommer nu analysera var IKEA befinner sig i denna process.

Vad det gäller mångfald i praktiken menar vi att IKEA befinner sig i fas 2, dvs. symbolisk skillnad. Denna fas går att finna i en monokulturell organisation och kännetecknas av en viss insikt i vad mångfald kan ge. Insikten orsakas av en vilja av att vara politisk korrekt eller av ekonomiska

skäl, dvs. att öka sina marknadsandelar genom att locka nya kundgrupper och ha dem representerade bland sin personal. Med tanke på Mariannes uttalande där hon menar att alla är välkomna till IKEA, bara de håller sig inom företagets uppsatta ramar, visar på att IKEA i praktiken är en monokulturell organisation med ett etnocentriskt perspektiv som ställer kravet på assimilering av sina nyanställda. Man erbjuder lika behandling och menar då att man även ger samma förutsättningar för alla.

Det verkar finnas ett ointresse för jämställdhetsplanen i praktiken. Många av intervjupersonerna vet inte om att en sådan existerar, det är bara Marianne som utformat jämställdhetsplanen som faktiskt läst den. Hon kommenterar planen med att *"Den ligger på vårt intranät, där kan man hämta upp den. Den ska vara lätt att hitta. Men sen tror jag att folk inte är så jätteintresserade egentligen. Alltså själva stämningen bland personalen är väldigt bra, vi vet ju att vi har olika bakgrund, vi är väldigt öppna med det, inget hysch, hysch."* Tove menar i sin tur att *"Vi har ju en öppen stämning. Här är alla glada och välkomna, alla får jobba. Jag tror inte att det hade varit några problem att få in personer med utländsk bakgrund in i gänget eller familjen."*

Vad det gäller den skrivna delen av mångfaldsarbetet, alltså jämställdhetsplanen, är dess mål är att öka mångfalden på varuhuset samt att förhindra kränkande särbehandlingar av olika grupper. Man ser en potential i att förändra personaldemografien men ger inga signaler på att förändra organisationen för att underlätta detta. Då ett tydligt mål i jämställdhetsplanen är att förhindra diskriminering speglar den en likvärderspolitik snarare än en erkännandets politik, viken inte är att föredra enligt Taylor (se s. 26f).

Då man även uttryckligen uppger såväl företagsekonomiska som politisk korrekta grunder för mångfaldsarbetet, menar vi att man även i den skrivna versionen befinner sig i fas 2.

IKEA:s position i mångfaldsprocessen kan sammanfattas av Kristinas uttalande *"Tuppkam och turban"* säger Kristina och fnyser *"Man fick ha tuppkam på IKEA i Holland och då tyckte alla att IKEA var jättebra och likställde det. Kunde man ha tuppkam kunde man även ha turban, det tyckte jag var lite kräkigt"*. Kristina menar att ha tuppkam och turban inte kan likställas *"det känns som de har tagit vatten över huvudet. Säg inte att ni är så jävla bra om ni inte kan göra det"*. Vidare menar Kristina att det saknas både kunskap och intresse för mångfald.

## **Socialisation och mångfaldsarbete**

Socialisation är en viktig del i mångfaldsarbetet då det är genom denna process som medarbetare blir en del av den rådande organisationskulturen. Organisationen kan antingen vara multikulturell och bejaka olikheter eller monokulturell som i IKEA:s fall. I en multikulturell organisation är människors olika primära socialisation en styrka och källa till kompetens. I en monokulturell organisation är detta ett problem. Inom organisationen begärs assimilation av individen, vilket kräver att den primära och sekundära socialisationen överensstämmer någorlunda med varandra. Marianne menar att alla är välkomna att ta anställning bara de håller sig inom företagets ramar. Hade det varit i sin ordning att lägga om sina raster för att t.ex. kunna be? Detta exempel visar på att det är svårare för en person att genomgå en sekundär socialisation om den primära står i motsättning till den sekundära socialisationen. Även Bourdieus teori stödjer det faktum att det är svårare för en individ att träda in på ett nytt fält om denne saknar rätt verktyg (se s.22). Beroende på individers olika habitus och kapital har man olika förutsättningar och utgångspunkter på ett fält. Olikheter är alltså viktiga och fundamentala och kan inte bortses ifrån.

Som vi tidigare visat på är de anställda på IKEA socialiserade med organisationskulturen i olika grad. Det finns de som är internaliserade, samtidigt som vissa är identifierade eller fogliga. Alla de beståndsdelar i organisationskulturen som vi behandlat i detta kapitel bidrar till en sekundär socialisation, men IKEA använder även en mer direkt metod för att starta på och påskynda denna process. Marianne som arbetar på personalavdelningen beskriver de utbildningar som arrangeras, vilka vänder sig till allt ifrån nyanställda till blivande varuhuschefer. Här får deltagarna lära sig om IKEA, hur företaget arbetar, vad som förväntas av de anställda etc. IKEA-kulturen produceras och reproduceras genom dessa utbildningar.

## ***Patologier i IKEA:s kultur***

IKEA har som visats ovan en stark företagskultur. Under arbetets gång har vi dock uppfattat en del patologier, ”fel” och brister i kulturen.

För det första menar både intervjupersonerna och de skrivna dokument vi tagit del av, att alla på företaget är jämställda. Ändå har vi funnit en viss rivalitet mellan olika grupper av anställda. Tove menar att de som arbetar på första plan tycker att de som arbetar på andra plan anser sig själva som att vara lite finare. Även Amanda har upplevt denna stämning. Vidare beskriver intervjupersonerna en öppen stämning och öppen kommunikation men denna verkar inte alltid appliceras på det



professionella planet. Många klagar på den dåliga kommunikationen och Tove uttrycker sitt missnöje med *"vi får inte veta när vi gjort något fel, vi får ingen feedback, man har ingen aning, inget helhetsbegrepp"* samtidigt som hon säger att *"här blir inte så många missförstånd, man har sina roller"*. Amanda menar att *"Varuhuset är gränslöst, man kan prata direkt trots hierarki på pappret. Men visst, i stressade situationer är det revirtänkande. Ibland är kommunikationen enormt trög, alla tänker bara på sitt."*

Slutligen upplever många en känsla av starkt samhörighet inom avdelningarna, vilket ses som positivt i sig, men som Kristina säger *"leder till att alla inte hjälper till och avdelningarna motarbetar varandra"*.

Vi har nu analyserat problemformuleringen och dess tre steg. Vi avslutar nu men att belysa vårt problemområde ur ett större perspektiv genom att analysera varför IKEA arbetar med mångfald.

### ***IKEA:s förhållande till sin omvärld***

Det är inte bara IKEA som styr sin utformning och utveckling utan även ett antal styrningsmedier som Habermas hade kallat det. IKEA lever inte i ett vakuum, utan verkar i ett större perspektiv. Marianne beskriver att *"Vi måste hela tiden följa samhället men det är ju ingen sorts social inrättning heller. Det är kunderna som ska känna sig välkomna, vilket land de än kommer ifrån. Då får ju personalen spegla det. IKEA Sverige AB speglar Sveriges värderingar och ger en nivå man inte får gå under"*.

Habermas beskriver hur företag tror sig anpassa sin produktutformning, prissättning och reklam efter konsumenternas förväntningar och behov. Kristina säger *"I Malmö finns det så många invandrare och planen är att alla ska komma hit och handla. Man har kommit på att det inte räcker med att vända sig till medel Svensson i förorten och då måste man ta tag i mångfalden."* Även i jämställdhetsplanen framkommer som tidigare nämnts ekonomiska skäl för att arbeta med mångfald. Habermas menar istället att företag som IKEA egentligen är styrda av styrningsmediernas krav på funktionalitet och effektivitet, alltså det moderna samhällets ledstjärnor. Klaus agerar på ett rationellt och strategiskt sätt och ur vilket han tror är ett egocentriskt perspektiv, han vill ständigt klättra vidare i hierarkin. Enligt Habermas är dock Klaus endast en bricka i detta system och handlar efter styrningsmediernas påverkan.

IKEA:s organisationskultur och arbete med mångfald är alltså enligt detta synsätt inte ett isolerat fenomen. IKEA och andra organisationer, påverkas och formas även av sin omvärld.

## Avlutande diskussioner och slutsats

*I detta kapitel kommer vi avslutningsvis att knyta ihop resonemangen som förs genom uppsatsen samt att diskutera dessa med utgångspunkt från problemformuleringen. Vi kommer även att ge förslag till framtida forskning samt att ge kritik mot vårt eget arbete.*

Genom den teori som behandlats i uppsatsen kan vi konstatera att en stark organisationskultur syftar till att sammanlänka sina medlemmar genom att likrikta dessa. Man arbetar mot samma mål och strävar efter att skapa samma verklighetsuppfattning för alla medarbetare i organisationen. En stark organisationskultur förmedlar trygghet till medlemmarna och erbjuder dem handlingsmodeller.

Mångfaldsteorierna fastställer vikten av olikheter, och ser dessa som en resurs som måste inkluderas i organisationen. Det räcker dock inte med inkludering, olikheterna måste också erkännas. I de teorier vi behandlat föreligger alltså en paradox vad det gäller begreppen mångfald och organisationskultur. Innebörden av begreppen visar på en strävan åt två olika håll, värdet av olikheter respektive värdet av likhet.

Vårt material visar tydligt på att IKEA:s organisationskultur är stark. Organisationskulturen genomsyrar allt från affärsidén till hur personalen bemöter varandra i vardagen. IKEA arbetar målinriktat med att producera, reproducera, stärka och förmedla den befintliga organisationskulturen genom t.ex. utbildningar och olika ceremonier. Kärnan i IKEA:s organisationskultur är likhet. Alla, oavsett befattning, bär samma kläder alla förväntas hjälpa till vid behov, vid rekrytering tittar man på vissa specifika attribut etc. Vi har kommit fram till att det underlättar att vara en ”IKEA:ian”, som en av intervjupersonerna uttryckte det, för att trivas och stanna kvar på företaget då det finns ett krav på likriktning.

IKEA är ett företag som ställer krav på sig själv vad det gäller mångfald och har genom sin jämställdhetsplan klart definierade mål vad det gäller mångfaldsarbetet. På varuhuset i Malmö är ett av målen att ha samma personalsammansättning som demografin i Malmö stad. De uttrycker en öppenhet och säger sig inte lägga någon vikt vid andra faktorer än vid medarbetarens kompetens. Företaget kräver assimilation av sina anställda när de arbetar, men kravet sträcker sig inte utanför arbetsplatsen. Marias situation tydliggör detta förhållande då hon menar att hennes sätt att vara inte passar in på IKEA varför hon funderar på att söka sig därifrån. Marias känsla av att det inte finns plats för henne i organisationen visar på att IKEA befinner sig i den symboliska fasen (se s. 26).

Hennes egenskaper, som kan ses som olikheter i förhållande till den rådande normen, tas inte tillvara på som en resurs. Trots jämställdhetsplanen är alltså IKEA fortfarande en monokulturell organisation och visar inga tecken på att närma sig den kritiska punkten på väg mot en multikulturell organisation.

Utgångspunkten för organisationskultur och mångfald visar som tidigare nämnts på en paradox i teorin, denna paradox har även visat sig genom fallstudien. Organisationskultur syftar till en likriktning medan mångfaldsteorierna betonar vikten av erkännande av olikheterna. På IKEA-varuhuset i Malmö arbetar man med mångfald samtidigt som man har en stark organisationskultur. Uppsatsens slutsats är att dessa båda inte går att förena varför en av dem måste ge vika, i detta fall mångfalden. Varuhuset rekryterar personal från många olika grupper i samhället men det sätts inget värde vid denna olikhet och de förväntas att assimileras. Därmed förloras poängen med mångfald, att den ska berika organisationen. Om IKEA skulle sträva mot att bli en multikulturell organisation, hade företagets starka kultur tvingats till förändring.

Varför arbetar då IKEA med mångfald? I jämställdhetsplanen formuleras två syften; att öka marknadsandelar samt att vara politiskt korrekta. Då hela affärsidén bygger på att vara till för de många människorna har man insett fördelen med att ha en personal som speglar de många människorna. Vidare vill IKEA skapa samma förutsättningar i arbetslivet oberoende av ålder, kön, funktions handikapp, etniska bakgrund, sexuell läggning och social bakgrund. Dessa ekonomiska och moraliska ambitioner speglar samhällets utveckling och de krav som ställs på organisationer idag. Dagens svenska samhälle kan inte ses som multikulturellt utifrån de teorier vi tagit del av. Kan krav på multikulturalism då ställas på IKEA, ett vinstdrivande privat företag? Genom IKEA:as agerande bidrar företaget till att mångfald återfinns på arbetsmarknaden, däremot tas inte mångfalden tillvara. Det multikulturella företaget är en framtidsvision. Efter att ha genomfört denna fallstudiet kan vi konstatera att vägen dit ännu är lång. Samhället är i förändring och klockan kan inte vridas tillbaka. Det måste ske en förändring, frågan är hur?

### ***Förslag till framtida forskning***

I denna uppsats har relationen mellan organisationskultur och mångfald mestadels behandlats ur ett mikroperspektiv. Vi har dock försökt lyfta vårt material och våra resultat till en mer allmän nivå. Detta är dock en svår uppgift med tanken på uppsatsens tid- och utrymmesbegränsningar. Ett förslag till framtida forskning är att belysa relationen mellan organisationskultur och mångfald ur

ett mera allmänt makroperspektiv för att få en större och mer övergripande förståelse för fenomenet.

Mlekov & Widells (2003) mål, att skapa en multikulturell organisation är enligt de själva ett stadie som ingen organisation hitintill uppnått. Vi efterlyser fortsatt och kontinuerlig forskning för att bidra och vägleda organisationer till att uppnå detta stadie.

### ***Kritik mot arbetet***

I uppsatsen har stor fokus satts på etnicitet, vilket egentligen bara är en del av mångfaldsbegreppet i IKEA:s jämställdhetsplan. Under intervjuerna var det just etniciteten som hamnade i fokus och färgade därmed hela uppsatsen. Det visade sig även att den teoribildning som finns kring mångfald i väsentlig grad inriktar sig på etnicitet. Kön, ålder, sexuell läggning, social bakgrund och funktions handikapp har hamnat i skymundan. Vidare har frågan varför IKEA arbetar med mångfald fått begränsat utrymme i uppsatsen.

Vidare hade vissa företeelser kunnat förklaras bättre med hjälp av andra teorier. Exempelvis hade begreppet assimilering kunnat få ett annat djup om vi istället använt oss av Roths associativ identitet.

## Källförteckning

### Publicerade källor

Andersen, H. & Kaspersen, L. (red) (1999) *Klassisk och modern samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur

Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Brante, T., Andersen, H., Korsnes, O. (red) (2001) *Sociologiskt Lexikon*. Stockholm: Natur och kultur

Bruzelius, L. & Skärvad, PH. (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Clegg, S. (1990) *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage

Cuff, E.C., Sharrock, W.W., Francis, D.W. (1998) *Perspectives in sociology*. New York: Routledge

Davies, K. (1999) *Närhet och gränsdragning – att nå andra sorters kunskaper genom deltagande observation* ur Sjöberg, K. (red) *Mer än kalla fakta*. Lund: Studentlitteratur

Durkheim, E. (1993) *Självordet*. Lund: Grahns tryckeri

Enquist, A. (2003) *Om konsten att samtala*. Smedjebacken: ScanBook AB

Giddens, A. (1998) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur

Göransson, H., Nordlöf, C. (2003) *Arbetslagstiftning*. Stockholm: Elanders Gotab

Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Mlekov, K. & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur

Moe, S. (1994) *Sociologisk teori*. Lund: Studentlitteratur

Sjöberg, K. (red) (1999) *Mer än kalla fakta*. Lund: Studentlitteratur

Taylor, C. (1994) *Det mångkulturella samhället och erkännandets politik*. Göteborg: Dialdados AB

Weber, M. (1987) *Ekonomi och Samhälle 3*. Lund: Grahns boktryckeri AB

## **Elektroniska källor**

[www.ikea.se](http://www.ikea.se)

Knapp, M., Ruden, P., Wällström, M. *HRM och organisationskultur – en paradox*.  
[www.shv.mh.se/forskning/publikationer/vetskapartiklar/fek/pdfvt98/hrm.pdf](http://www.shv.mh.se/forskning/publikationer/vetskapartiklar/fek/pdfvt98/hrm.pdf)