



2010-09-23

LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institution för Service Management

Telling stories

– en uppsats om huruvida organisationer genom storytelling kan uppnå målkongruens

Handledare

Pavla Kruzela
Katja Lindqvist

SMTX07

Jonas Alexandersson
Tan Le
Jaga Maracic

Sammanfattning

Titel	Telling stories – en uppsats om huruvida organisationer genom storytelling kan uppnå målkongruens
Författare	Jonas Alexandersson Tan Le Jaga Maracic
Nivå	Magisteruppsats i Service Management, 15 Hp
Handledare	Pavla Kruzela Katja Lindqvist
Syfte	Syftet med denna uppsats är att undersöka om, och i så fall hur, det är möjligt för organisationer att med hjälp av storytelling uppnå målkongruens. Vi ämnar bidra med nya infallsvinklar om intern storytelling som organisationer kan ha nytta av i skapandet av effektiva och framgångsrika verksamheter.
Frågeställningar	Hur och varför används storytelling inom organisationer? Kan storytelling fylla en funktion i skapandet av målkongruens och i sådana fall hur?
Metod	Uppsatsen grundar sig på teorier kring storytelling och målkongruens samt en kombination av kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder bestående av intervjuer och en enkätundersökning.
Slutsatser	Storytelling har en förmåga att påverka normer och värderingar, vilka i sin tur är centrala beståndsdelar i målkongruens. Storytelling kan därmed, om det lyckas påverka dessa, fylla en funktion i skapandet av målkongruens.
Nyckelord	Storytelling, målkongruens, organisationskultur.

Summary

<i>Title</i>	Telling stories – a thesis about whether organizations can obtain goal congruence through storytelling
<i>Authors</i>	Jonas Alexandersson Tan Le Jaga Maracic
<i>Level</i>	Master Thesis in Service Management, 15 Swedish Credits
<i>Advisors</i>	Pavla Kruzela Katja Lindqvist
<i>Purpose</i>	The purpose of this thesis is to examine if, and in that case how, it is possible for organizations to obtain goal congruence through storytelling. We intend to provide new perspectives on internal storytelling as organizations can benefit from in the creation of efficient and successful operations.
<i>Questions</i>	How and why is storytelling used within organizations? Can storytelling play a role in the creation of goal congruence and in that case how?
<i>Method</i>	The thesis is based on theories about storytelling and goal congruence and a combination of qualitative and quantitative research consisted of interviews and a survey.
<i>Conclusions</i>	Storytelling has a capacity to influence the norms and values, which in turn are key ingredients in goal congruence. Storytelling can therefore, if it successfully affects them, play a role in the creation of goal congruence.
<i>Keywords</i>	Storytelling, goal congruence, organizational culture.

Vi vill tacka...

Per Hahn, Olov Hedlin och Niklas Larsson
för Ert deltagande i vår studie.

Medarbetarna på IKEA i Helsingborg
för att Ni avsatte tid till att svara på vår enkät.

Carl R. Hellberg, Pavla Kruzela och Katja Lindqvist
för Era tankar och ledning under uppsatsprocessen.

Helsingborg 2010

Jonas Alexandersson Tan Le Jaga Maracic

Innehållsförteckning

1. Inledande del	1
1.1 Frågeställningar	3
1.2 Avgränsningar	3
1.3 Uppsatsens disposition	3
2. Metod.....	5
2.1 Datainsamling.....	5
2.1.1 Sekundärdata	5
2.1.2 Val och diskussion av teorier	5
2.2 Val av studieobjekt.....	6
2.3 Empiriinsamling	7
2.3.1 Förarbete inför intervjuerna	7
2.3.2 Intervjurespondenterna.....	8
2.3.3 Strukturerade intervjuer.....	9
2.3.4 Enkätundersökning.....	10
2.3.5 Enkätfrågornas karaktär	11
2.3.6 Genomförande av enkätundersökning.....	12
2.4 Empirins trovärdighet.....	13
2.5 Självkritik	14
3. Teori.....	16
3.1 Begreppsdefinitioner	16
3.1.1 Story	16
3.1.2 Storytelling	16
3.1.3 Målkongruens.....	17
3.2 Storytelling som kommunikationsmetod	18
3.3 Varför storytelling?	18
3.3.1 Effekter av storytelling.....	19
3.3.2 Kunskapsöverföring	20
3.4 En storys fyra beståndsdelar.....	20
3.5 Utvidgat användningsområde.....	21
3.5.1 Metod för samarbete och gemenskap.....	21
3.6 Storytelling förmedlar värderingar.....	22
3.7 Storytelling bygger och upprätthåller kultur	23
3.7.1 Kulturens betydelse för att nå gemensamma mål.....	23
3.8 Vad är målkongruens?.....	24
3.8.1 Den optimala nivån av målkongruens	26
3.9 Uppsatsens teoretiska utgångspunkt.....	26

4. Fallstudie IKEA	29
4.1 The IKEA Way.....	29
4.1.2 IKEA Stories	30
4.2 En stark och levande kultur	31
4.3 Storytelling på varuhusnivå.....	32
4.4 Verklighetsbaserade storys.....	33
4.5 The IKEA Intercom.....	34
4.6 Att sprida storys genom dialoger	37
4.7 Kategorisering av storys.....	38
4.8 Olika kommunikationskanaler	38
4.9 Up to date	39
4.10 Chefen som en förebild	39
4.11 Introduktionens roll	40
4.12 Effektiva storys	41
4.13 Att uppnå mål genom storytelling.....	42
4.14 Storytelling som metod för att skapa målkongruens.....	43
4.15 Överensstämmelse viktigare än kompetens	44
4.16 Våga tänka annorlunda.....	44
5. Avslutande del	46
5.1 Diskussion och reflektioner.....	46
5.1.1 Storytelling – en begränsad metod.....	46
5.1.2 Manipulation?.....	47
5.1.3 Uppföljning av storytelling?.....	47
5.1.4 Genomgående medvetenhet kring värderingar	48
5.1.5 Vikten av verklighetsbaserade storys.....	48
5.1.6 Optimal nivå av målkongruens?.....	48
5.1.7 Målkongruens genom storytelling.....	49
5.2 Slutsatser	50
5.3 Generaliserbarhet	51
5.4 Förslag till vidare forskning	52
Förslag 1 – Grupp till organisationsperspektiv	52
Förslag 2 – Storytelling utifrån medarbetarperspektiv.....	52
Förslag 3 – Rekryteringsprocessens roll i skapandet av målkongruens.....	52
Förslag 4 – Smidigare utlandsetablering med hjälp av storytelling?	52
Källförteckning	53
Bilagor	59

I Inledande del

I detta kapitel redogörs för uppsatsens problemformulering, syfte, frågeställningar och avgränsningar. Kapitlet fungerar därmed som en introduktion till ämnet och ger en överblick över uppsatsens utformning, omfång och innehåll.

Att ha en uppsättning av tydliga mål att arbeta utifrån är av stor betydelse i många organisationer. Målen kan skapa motivation och ger dessutom medarbetarna en riktning att följa.¹ Organisationer består av många olika individer som i många fall har personliga mål. Detta innebär att målen inom en och samma organisation kan vara både omfattande och motstridande gentemot andra individers eller organisationens mål. Likaså har individer värderingar och synen på verkligheten som skapar en ram för hur de tänker och agerar. Det är därför av yttersta vikt att organisationer förser medarbetarna med information som kan underlätta skapandet av överensstämmelse mellan deras synsätt och mål. Detta kan då skapa förutsättningar för enade organisatoriska tankar och agerande, vilket i sin tur kan underlätta för organisationen och dess medarbetare att skapa och sträva mot samma mål och därmed uppnå *målkongruens*. Enade mål är i sig en förutsättning för att skapa effektiva organisationer.² I de fall där mycket information kommuniceras till medarbetare kan dock förvirring och feltolkningar uppkomma. Därför är det även av stor vikt att organisationer tillämpar kommunikationsmetoder där budskap och information på ett enkelt sätt förmedlas.³

För att nå medarbetarna med information och samtidigt undvika feltolkningar blir det således en utmaning för organisationsledningen att hitta effektiva metoder som engagerar och motiverar medarbetarna till att prioritera organisationens mål i samma utsträckning som sina egna. Ett sätt som organisationer skulle kunna arbeta på för att skapa förutsättningar att öka

¹ Lindgren, Hans (2007). *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. 1. uppl. Sidan 194. Stockholm: Mareld; Jakobsson Lund, Anna (2008). *100 sidor om konsten att sätta smarta mål och att nå dem*. Sidan 4, 6, 24. Stockholm: Redaktionen; de Klerk, Andreas (1996). *Intelligent organisation*. 1. uppl. Sidan 136-137. Kungsgården: Sinnrik; Johnsén, Christian & Möller, Anders (2003). *Målstyrda företag: chefs roll, ansvar och betydelse för företagets affärsmål*. 1. uppl. Sidan 39. Göteborg: Promomentum; Pounsford, Mike (2007). *Using storytelling, conversation and coaching to engage*. Melcrum Publishing.

² Bouillon, Marvin L. et al. (2006). *The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems*. Journal of Accounting and Public Policy; Flaa, Paul (red.) (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Sidan. 102. Lund: Studentlitteratur; Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2001). *Den nya ekonomistyrningen*. 1. uppl. Sidan 33. Malmö: Liber ekonomi.; Heide, Mats (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande*. Sidan 29-31. Diss: Lunds Universitet.

³ Højberg Christiansen, Jesper. (2002). *Company Branding and Company Storytelling – Corporate Branding, Storytelling and Image Recruitment in a Reflexive Network Society*. Sidan 39. Samfundslitteratur, Fredrikshavn

medvetenheten och acceptansen kring målen är att kommunicera genom *storytelling*.⁴ Storytelling är en kommunikationsmetod som främst används i marknadsföringssyfte internt och externt i organisationer. Internt kan det användas för att, genom berättelser och historier, förmedla en organisations normer och värderingar.⁵ Detta i syfte att påverka medarbetarnas förståelse, kunskap och handlingsvilja samt få dem att utveckla gemensamma normer, värderingar och mål. Externt kan organisationer med hjälp av storytelling bygga upp en image och profilera sig på marknaden. Metoden anses vara effektivare än konventionella metoder som till exempel manualer då möjligheten till att illustrera och inspirera genom storsy är stora, vilket i sin tur medför att budskap och meddelanden blir lättare att ta till sig och minnas.⁶

Mycket av den litteratur som vi har läst har endast behandlat dessa två, enligt oss betydelsefulla ämnen storytelling och målkongruens var för sig. Storytelling som en effektiv marknadsföringsmetod och målkongruens för att skapa effektiva organisationer. Eftersom många organisationer idag använder storytelling för att kommunicera bland annat normer och värderingar till sina medarbetare fann vi det intressant att undersöka huruvida storytelling även kan användas för att kommunicera organisationens mål till dem. Detta med avsikten att engagera och motivera medarbetarna till att prioritera organisationens mål i samma utsträckning som sina egna. Uppsatsens syfte blir därmed att undersöka om, och i så fall hur, det är möjligt för organisationer att med hjälp av storytelling uppnå målkongruens. Vi ämnar bidra med nya infallsvinklar och förslag kring intern storytelling som organisationer kan ha nytta av i skapandet av effektiva och framgångsrika verksamheter. Tanken är alltså att organisationer ska ges en bredare syn på att och hur de kan använda storytelling till andra syften än att endast kommunicera information.

⁴ Dennisdotter, Emma & Axenbrant, Emma (2008). *Storytelling: ett effektivt marknadsföringsgrepp*. 1. uppl. Sidan 10, 42-43. Malmö: Liber; Love, Helen (2008). *Unraveling the technique of Storytelling*. Melcrum Publishing.

⁵ Mossberg, Lena & Nissen Johansen, Erik (2006). *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. 1. uppl. Sidan 167, 186. Lund: Studentlitteratur; Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2008). *Storytelling - med berättelsen som verktyg*. Department of Communication Studies, (2), 18-19. MiHngel.; Wilkins, Alan L. (1984). *The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems*. Human Resource Management, 23. (1), 41-60. John Wiley & Sons; McLellan, Hillary (2006). *Corporate Storytelling Perspectives*. The Journal for Quality & Participation; Brown, J.S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L. (2007). *Storytelling in organisations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Sidan 192. New Delhi, Elsevier.

⁶ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 10, 42-43; Heide (2002). Sidan 30; Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1:a uppl. Sidan 23-27,36,43,44. Malmö: Liber; <http://www.bibieklund.se/storytelling.pdf>

1.1 Frågeställningar

- Hur och varför används storytelling inom organisationer?
- Kan storytelling fylla en funktion i skapandet av målkongruens och i sådana fall hur?

1.2 Avgränsningar

Storytelling som ämnesbegrepp kan grovt delas upp i extern och intern storytelling. Vi har som syfte att studera organisationers avsikter med att tillämpa storytelling internt. För att göra uppsatsen mer specifik har vi även valt att avgränsa oss ytterligare mot att studera storytelling utifrån ett managementperspektiv, det vill säga varför organisationsledningen strategiskt arbetar med storytelling och hur detta i sin tur kan påverka medarbetarna. För att svara på frågan om hur storytelling påverkar medarbetarna har vi valt att genomföra enkätundersökningar med medarbetare, vilket gör att uppsatsen också har inslag av medarbetarperspektiv. Detta perspektiv är dock enbart ämnat till att komplettera det managementperspektiv som vi har valt att fokusera på.

För att kunna besvara syftet behövde uppsatsen riktas mot en organisation som aktivt tillämpar storytelling. Detta eftersom det i sådana organisationer oftast finns tydligt formulerade syften för strategiska aktiviteter såsom storytelling. Genom research och egna erfarenheter fann vi IKEA, som aktivt och uttalat arbetar med storytelling, vara ett intressant studieobjekt. För bekvämligheten gällande tid, möjlighet att närvara vid undersökningarna samt att vid behov av komplettering kunna återkomma till varuhuset, valde vi att genomföra enkätundersökningarna på IKEA-varuhuset i Helsingborg.

1.3 Uppsatsens disposition

Kapitel 1 – Uppsatsens inledande kapitel omfattar problemformulering, syfte, frågeställningar samt avgränsningar och fungerar som en introduktion till uppsatsen och dess ämne.

Kapitel 2 – I det andra kapitlet redogör vi för hur vi gick tillväga när vi valde det teoretiska underlaget samt samlade in empiriskt material genom intervjuer och en enkätundersökning.

Kapitel 3 – Kapitel tre behandlar till största delen teorier kring storytelling och målkongruens. Dessa teorier sätts i relation till empirin i uppsatsens nästkommande kapitel.

Kapitel 4 – I det fjärde kapitlet analyserar vi den insamlade empirin med hjälp av valda teorier och försöker att se mönster och samband.

Kapitel 5 – I uppsatsens femte och avslutande kapitel diskuterar vi det som analyserats i Kapitel 4, redogör för vilka slutsatser vi kommit fram till samt ger förslag till vidare forskning.

2 Metod

I metodkapitlet redogör vi för och motiverar hur vi gick tillväga när vi valde teoretiska utgångspunkter, studieobjekt och undersökningsmetoder. Vidare beskriver vi arbetsprocessen från formulerandet av intervju- och enkätfrågor till genomförandet av undersökningarna samt hur vi sammanställde och diskuterade den insamlade empirin. Kapitlet ger därmed en översikt av uppsatsens uppbyggnad avseende tillvägagångssätt och empiriska tolkningsansatser.

2.1 Datainsamling

2.1.1 Sekundärdata

För att på ett snabbt och enkelt sätt få kunskap om storytelling och målkongruens gjorde vi research i tidigare forskning om begreppen, så kallad sekundärdata. Eftersom vi inte hade någon kännedom om materialets ursprung och kvalitet var vi noga med att förhålla oss kritiskt till det vi läste och inte dra för stora slutsatser av enskilda källor.⁷ Förutom denna information använde vi oss av annan sekundärdata i form av IKEA:s företagsinterna böcker och kompendium.

2.1.2 Val och diskussion av teorier

För att skapa en grund för uppsatsarbetet att utgå ifrån började vi med att söka information kring storytelling i litteraturlatabaser. Vi valde att söka brett och kombinera sökord såsom ”storytelling”, ”användningsområde” samt ”effekter” för att få en övergripande uppfattning om metodens tillämpning och syfte. Detta för att kunna klargöra vad storytelling är, hur det används och vilka effekter metoden kan ha. Då syftet med uppsatsen var att behandla intern storytelling försökte vi i möjligaste mån bortse från litteratur kring extern storytelling. Det visade sig dock att litteratur som enbart behandlar intern storytelling är relativt begränsad och därför använde vi oss även av litteratur kring extern storytelling som vi genom en reflekterande tolkningsprocess⁸ anpassade till vår uppsats. Detta innebär att vi genom att tolka och reflektera kring teorier om extern storytelling valde att tillämpa de teorier som vi ansåg

⁷ Bryman, Alan (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Sidan 207-211. Malmö: Liber ekonomi.

⁸ Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj. (2008) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Sidan 20, 56, 352, 491. Lund: Studentlitteratur.

vara relevanta och skulle kunna fylla en funktion även internt inom organisationer. Att på detta sätt tillämpa befintliga teorier om ett specifikt ämne på ett annat kan verka aningen vagt. Dock menar vi att både intern och extern storytelling har som syfte att påverka individers sätt att tänka och agera och därför kan teorier om intern respektive extern storytelling tillämpas på det motsatta området utan att dess relevans behöver ifrågasättas. Detta tillvägagångssätt breddar dessutom synen på intern storytelling, vilket är positivt ur en ämnesutvecklings- och forskningsaspekt.

När vi fått en någorlunda klar bild av storytelling övergick vi till att söka litteratur kring målkongruens. Även här sökte vi relativt brett för att kunna skapa oss en uppfattning om begreppets betydelse och omfattning. Då det teoretiska underlaget kring målkongruens var begränsat lade vi, precis som vår källförteckning förtäljer, ingen avgörande vikt vid när källorna skrivits utan istället vad som skrivits. Det visade sig att den bok om målkongruens som vi hade mest nytta av faktiskt skrevs redan 1988, vilket vi dock inte anser påverkar dess relevans och användbarhet. Detta eftersom definitioner av begrepp oftast inte förändras nämnvärt över tiden, definitionen på mål och kongruens har än i dag samma betydelse. För att bredda vår bild av målkongruens läste vi även teorier om målstyrning och målformulering som vi sedan genom en reflekterande tolkningsprocess anpassade till vårt uppsatsämne.

Slutligen sökte vi efter litteratur som behandlar storytelling och målkongruens tillsammans. Detta i syfte att identifiera antydningar till eller bevis för att storytelling kan användas för att skapa målkongruens. Vi kombinerade då sökorden "storytelling" och "målkongruens". Vi fann vissa tendenser till samband mellan begreppen, men den efterfrågade litteraturen var väldigt begränsad. Detta visar på att vårt uppsatsämne är högst relevant och förhoppningsvis kan generera nya intressanta infallsvinklar på de båda begreppen.

2.2 Val av studieobjekt

För att kunna besvara uppsatsens syfte var det självklart för oss att välja att studera en organisation som aktivt arbetar med storytelling. Vi var väl medvetna om att många organisationer idag arbetar med storytelling, men vi bestämde oss för att avgränsa oss till en eftersom vi då skulle ha möjlighet att fördjupa oss i dess arbete med storytelling. Genom research och egna erfarenheter visste vi att IKEA uttalat använder sig av metoden i sitt strategiska arbete. Av denna anledning, och att vi för övrigt hyser stort intresse för IKEA:s

verksamhet, var det givet för oss att välja att titta närmare på just denna organisation.

2.3 Empiriinsamling

För att undersöka hur uppfattningen, om huruvida storytelling kan fylla en funktion i skapandet av målkongruens, är i praktiken intervjuade vi medarbetare inom IKEA som arbetar aktivt med intern storytelling samt genomförde en enkätundersökning med medarbetare på varuhusnivå. Genom detta skulle vi ges möjlighet att försöka se antydningar till, samt eventuellt illustrera, en påverkansrelation begreppen emellan. Det ska här poängteras att syftet med de empiriska undersökningarna endast var att förmedla en kort illustration av storytelling inom IKEA. Dessa kan därför inte ses som ett underlag för generaliserbara slutsatser kring ämnet. Det empiriska material vi erhöll analyserades senare utifrån teoretiska utgångspunkter som vi kommer att redogöra för i kapitel tre.

2.3.1 Förarbete inför intervjuerna

Det första steget i processen med att komma i kontakt med lämpliga respondenter var att vi besökte IKEA:s Service Office-kontor i Helsingborg. Där kom vi i kontakt med Ivana Hrdlickova Flygare som arbetar med extern kommunikation. Hon berättade om IKEA:s arbete med storytelling och vi fick böckerna *IKEA Stories*, som är en samling storys skapade av medarbetarna på IKEA där de berättar om sina upplevelser inom organisationen⁹, och *En Möbelhandlares Testamente* där Ingvar Kamprad berättar om sin karriär samt IKEA:s historia och kultur. Efter samtalet bad vi att få kontaktuppgifter till fler personer inom IKEA som arbetar med intern storytelling. Det visade sig att dessa kontaktpersoner inte arbetade renodlat med intern storytelling men de gav oss nya kontaktpersoner. Genom detta tillvägagångssätt, som i metodsammanhang brukar benämnas snöbollsurval¹⁰, kom vi i kontakt med Olov Hedlin och Per Hahn.

Den inledande kontakten med våra respondenter skedde via e-post där de informerades om undersökningens syfte och frågeställningar. Då två av våra respondenter är stationerade i Kina respektive Nederländerna valde vi att genomföra intervjuerna med dem via e-post respektive telefon eftersom ett fysiskt möte skulle vara alltför resurskrävande. Syftet med dessa intervjuer var att få en övergripande uppfattning om IKEA:s arbete med intern storytelling för

⁹ IKEA Stories. 3 uppl. (2006). Inter IKEA Systems B.V.

¹⁰ Bryman. (2007). Sidan 115-116; Trost, Jan (2001). *Enkätboken*. 2. uppl. Sidan 31. Lund: Studentlitteratur.

att senare kunna förmedla en kort illustration av detta. Av den anledningen fann vi det tillräckligt med två intervjuer som tillsammans kunde ge oss en uppfattning om hur och varför IKEA använder storytelling. Vi var väl medvetna om att detta skulle innebära att det insamlade materialet inte på något vis skulle kunna generaliseras. Vidare valde vi att genomföra en intervju med en varuhuschef som inte är involverad i IKEA:s strategiska arbete med intern storytelling. Denna intervju syftade till att ge oss ett annat perspektiv på uppsatsämnet än de andra två intervjuerna. Vi var bland annat intresserade av att få en bild av om och hur storytelling inom IKEA uppfattas och eventuellt används av chefen. Intervjun genomfördes genom ett fysiskt möte med respondenten.

2.3.2 Intervjurespondenterna

Olov Hedlin kom i kontakt med IKEA när han skrev sin Magisteruppsats. Efter avslutade studier började han arbeta inom IKEA med uppgiften att försöka eliminera de nackdelar det innebär att ha en stark företagskultur. Därefter engagerades han i IKEA:s arbete med att skapa intern storytelling och numera arbetar han som kulturspecialist samt som kommunikationschef för IKEA i Kina.¹¹ Vi genomförde intervjun med Hedlin via e-post onsdagen den 5 maj 2010.

I samband med e-postintervjun med Hedlin bad vi honom om fler kontaktpersoner med insikt i ämnet. På så sätt kom vi i kontakt med Per Hahn, som vi sedan genomförde en telefonintervju med fredagen den 7 maj 2010. Hahn har varit verksam inom IKEA i ungefär 25 år och har bland annat arbetat med produktutveckling och affärsledning. Han har numera ansvar för knowledge management kring corporate culture och arbetar för tillfället med att bygga upp IKEA:s Culture Centre i Älmhult. Detta center syftar till att kommunicera IKEA:s företagskultur och få medarbetarna att förstå vad IKEA står för, vilket innebär att Hahn arbetar med intern storytelling. I samråd med Hahn spelades den cirka 40 minuter långa intervjun in på diktafon, dels för att inte behöva anteckna hans svar och dels för att vid behov kunna återgå till hans uttalanden. Vi ansåg även att det skulle underlätta för oss att fokusera på det han sade samt eventuellt komma på följdfrågor. Efter att vi transkriberat intervjun¹² bearbetade vi det insamlade materialet och resultaten diskuterades för att skapa en gemensam

¹¹ Hedlin, Olov. E-postkonversation 100511.

¹² Bryman. (2007). Sidan. 125, 310.

förståelse för dess användbarhet.¹³ Syftet med intervjuerna med Hahn och Hedlin var att ta reda på hur och varför IKEA arbetar med storytelling och vilka effekter detta ger.

För att få ett annat perspektiv på intern storytelling än ovannämnda resonerade vi oss fram till att det vore intressant att genomföra en intervju med en person inom IKEA som inte är involverad i organisationens strategiska arbete med storytelling. I samband med förberedelserna för enkätundersökningen på IKEA i Helsingborg (se nedan) frågade vi varuhuschefen Niklas Larsson om det var möjligt att genomföra en intervju med honom. Detta val grundades på att vi antog att Larsson som varuhuschef har kunskap om IKEA:s storytelling och därför kan ge oss ett annat perspektiv än övriga respondenter. Larsson har arbetat inom IKEA i snart 15 år med bland annat försäljning och Supply Chain.¹⁴ Intervjun med Larsson genomfördes på hans kontor i varuhuset måndagen den 10 maj 2010 och även den varade cirka 40 minuter. Intervjun spelades in med hjälp av en diktafon, men som en säkerhetsåtgärd antecknade även en av oss konversationen. Dessa anteckningar visade sig komma väl till hands då inspelningen dessvärre någon gång under registreringen eller hanteringen skadats så att konversationen blivit ohörbar. För att minimera risken att på ett felaktigt sätt återge det Larsson sagt valde vi därför medvetet att inte komplettera dessa anteckningar med våra tankar som vi hade kvar i minnet sedan intervjun och sammanfattade istället anteckningarna direkt¹⁵. Detta beslut baserades på det faktum att vi ansåg att anteckningarna täckte intervjun på ett tillfredsställande sätt.

2.3.3 Strukturerade intervjuer

Vi valde att genomföra strukturerade intervjuer eftersom vi ansåg att standardiserade utfrågningar skulle underlätta det efterföljande arbetet med att kategorisera och jämföra det insamlade materialet.¹⁶ Trots olika syften med intervjuerna försökte vi i största möjliga mån ställa frågor kring samma ämne fast ur olika perspektiv. Vi ser dock inte detta som något manipulativt utan snarare som ett naturligt sätt för oss att få respondenterna att fokusera på det som är relevant för vår uppsats.

¹³ Kvale. (1997). Sidan 85.

¹⁴ Larsson. Intervju 100510.

¹⁵ Kvale. (1997). Sidan 148-149.

¹⁶ Bryman. (2007). Sidan. 122,123. Davidson, Bo & Patel, Runa.(2007). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Sidan 71-72. Lund: Studentlitteratur.

Vid framtagningen av våra intervjufrågor utgick vi ifrån uppsatsens teoretiska utgångspunkter gällande storytellings påverkan, trovärdighet, uppbyggnad och innehåll. Detta i syfte att skapa en uppfattning om hur och varför storytelling tillämpas i praktiken samt vilka påvisade effekter denna kommunikationsmetod har. Frågornas uppbyggnadsprocess började med att vi selekterade fram de delar av teorierna som vi ansåg mest relevanta för uppsatsens syfte och formulerade frågor kring det för att på så sätt få kunskap om hur det ter sig i verkligheten. Det som vi ansåg vara mest relevant var i detta fall främst de teoridelar som behandlade effekterna av storytelling. Detta eftersom vi då skulle kunna få kunskap om vilka effekter storytelling har i praktiken och därigenom få en uppfattning om ifall storytelling kan fylla en funktion i skapandet av målkongruens. För att få ett djupare perspektiv på detta formulerade vi även frågor som syftade till att få veta om respondenterna anser att det finns en relation mellan storytelling och målkongruens. Vidare kan intervju- och enkätfrågorna, med teoretiska utgångspunkter, och de svar som erhållits utifrån dem möjliggöra för en analys av storytelling utifrån både ett teoretiskt och praktiskt perspektiv då vi ställer teorierna mot den insamlade empirin.

Vi blandade frågor av hög strukturering med mindre strukturerade frågor där respondenten hade möjlighet att utveckla och motivera sina svar.¹⁷ Vidare använde vi en metodik liknande ”tratt-teknik” där vi började med en mer övergripande fråga som respondenten kunde prata fritt utifrån, för att sedan ställa mer specifika frågor kring ämnet.¹⁸ Efter genomförda intervjuer sammanställde, tolkade och diskuterade vi svaren tillsammans för att redan på detta tidiga stadium få igång vårt analytiska tänkande.

2.3.4 Enkätundersökning

Syftet med enkätundersökningen var att få en uppfattning om huruvida medarbetarna på IKEA uppfattar IKEA:s storys och i så fall om och hur de blir påverkade. Enkätundersökningen skulle fungera som ett komplement till intervjuerna och ge oss ett annat perspektiv. Anledningen till att vi valde att genomföra enkätundersökningen på IKEA i Helsingborg var dess geografiska närhet till oss. Med tanke på antalet medarbetare, 430 stycken, fann vi det rimligt att begränsa antalet enkäter till etthundra stycken eftersom vi menar att detta skulle ge oss en övergripande bild om deras uppfattning och därmed ett

¹⁷ Davidson & Patel. (2007). Sid. 72.

¹⁸ Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sidan. 124-125. Lund: Studentlitteratur; Davidson & Patel. Sidan 74.

tillräckligt stort underlag för den senare analysen. Vi var medvetna om att vi på grund av antalet enkätsvar inte skulle kunna dra några generaliserbara slutsatser, men det var inte heller vårt syfte med undersökningen.

För att kunna uppnå enkätundersökningens syfte formulerade vi, utifrån teorier om storytellings förmåga att påverka medarbetarna ur olika avseenden, en mängd enkätfrågor och valde därefter ut de fem mest relevanta frågorna för uppsatsens syfte och frågeställningar.¹⁹ Vi begränsade antalet frågor eftersom alltför många frågor eventuellt skulle sänka svarens kvalitet då det finns en risk att respondenterna inte lägger lika stor vikt vid alla frågor. Enkätens utformning var huvudsakligen av standardiserad karaktär med fasta svarsalternativ vilket gjorde det lättare för oss att se eventuella mönster.²⁰ Överst på enkätformuläret förklarade vi syftet med enkätundersökningen samt även att svaren skulle behandlas konfidentiellt.²¹ Vi diskuterade även alternativet att ha öppna frågor men undvek dessa eftersom de är tidskrävande för respondenterna att svara på samt för oss att bearbeta och kategorisera. Eventuellt skulle detta även avskräcka respondenterna att delta utifrån tidsaspekten eftersom enkätundersökningen genomfördes under deras lunchrast. Öppna frågor var med hänsyn till detta av begränsad användbarhet och skulle öka risken för ett större bortfall.²²

2.3.5 Enkätfrågornas karaktär

Huvudparten av enkätfrågorna var som tidigare nämnts av sluten karaktär. Fördelen med denna typ av frågor är att det blir lättare för respondenten att besvara dem samt ökar jämförbarheten och underlättar bearbetningen av svaren för oss. En nackdel kan dock vara att de skulle kunna begränsa respondenterna då de kanske vill svara något som inte finns representerat bland svarsalternativen. Denna risk minimerade vi genom att lägga till svarsalternativet ”annat” där respondenterna kunde svara fritt utifrån egna erfarenheter²³ Vi var dock medvetna om att sådana öppna svarsalternativ eventuellt skulle kunna minska enkätens validitet då svaret kan hamna utanför uppsatsens kontext.

¹⁹ Bryman. (2007). Sidan 164.

²⁰ Körner, Svante & Wahlgren, Lars (1998). *Statistiska metoder*. Sidan 14. Lund: Studentlitteratur; Trost. (2001). Sidan 57, 74, 145.

²¹ Trost. (2001). Sidan 149.

²² Bryman. (2007). Sidan 157-158

²³ Ibid. Sidan 159-162.

Genom enkätens första fem frågor ville vi få kunskap om respondenternas uppfattningar kring storytelling och hur de prioriterar avseende organisationens mål. Den avslutande frågan kan inte direkt relateras till vårt uppsatsämne men fyller ändå en funktion då den möjliggör för identifiering av likheter och skillnader mellan olika nivåer inom organisationen. Det ska dock poängteras att vi inte lade någon som helst vikt vid att få en jämn fördelning mellan de olika organisationsnivåerna eftersom det inte upplevdes vara relevant.

2.3.6 Genomförande av enkätundersökning

Enkätundersökningen genomfördes onsdagen den 5 maj 2010 i personalrestaurangen mellan klockan 11:25-14:10. Anledningen till att vi valde att närvara vid enkätundersökningen var att vi ansåg det vara både komplicerat och riskabelt att skicka ut enkäter per exempelvis post till respondenterna. Vi hade då varit tvungna att ta reda på respondenternas adresser och sedan eventuellt också skicka påminnelsebrev.²⁴ Vi tror dessutom att vår närvaro ökade respondenternas intresse och engagemang för att besvara enkäten. För att få ett så bra underlag som möjligt inför det kommande analysarbetet gick vi omkring mellan alla borden i restaurangen och delade ut enkäter till alla medarbetare som satt och åt. Vi menar därför att vi använt oss av ett så kallat bekvämlighetsurval²⁵ samt ett enkelt slumpmässigt urval där alla närvarande hade möjlighet att delta.²⁶ Graden av standardisering var hög eftersom alla enkäter såg likadana ut och alla respondenter befann sig i någorlunda samma situation, det vill säga hade lunchpaus.²⁷ När vi kom fram till matborden presenterade vi oss kortfattat och berättade om vår uppsats och syftet med enkätundersökningen. Vi iakttog att några få medarbetare valde att lämna enkätformuläret obesvarat på bordet. Dock tror vi att bortfallet hade riskerat att bli större om vi inte varit närvarande.²⁸

Vi fick totalt in 87 besvarade enkäter som vi senare samma dag sammanställde, tolkade och diskuterade tillsammans. Syftet med detta var att snabbt få en överblick över den insamlade empirin samt påbörja analysen av densamma, vilket underlättade vårt senare analysarbete. Vi hade inte möjlighet att dela ut enkäten till samtliga 430 medarbetare eftersom alla inte har

²⁴ Trost. (2001). Sidan 44.

²⁵ Jarrick, Arne & Josephson, Olle (1996). *Från tanke till text: en språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. 2 uppl. Sidan 114-115. Lund: Studentlitteratur. Bryman. (2007). Sidan 114. Trost. (2001). Sidan 30.

²⁶ Körner & Wahlgren. (1998). Sidan 22. Trost. (2001). Sidan 35.

²⁷ Trost. (2001). Sidan 55-56.

²⁸ Ibid. Sidan 72.

samma arbetstider²⁹. Detta innebär att vi inte heller kan se datan som representativ för samtliga medarbetare.³⁰ Anledningen till det är att vi vet att svarsfördelningen mellan de tre valda nivåerna i organisationen inte överensstämmer proportionellt med verkligheten³¹, och därför illustrerar datan bara vad ett urval av medarbetarna tycker.

2.4 Empirins trovärdighet

Omständigheterna under enkätundersökningen var lika för alla respondenter. Vid intervjuerna var situationen dock inte likadan för alla eftersom en intervju genomfördes via e-post, en per telefon och en genom ett möte. Situationen behöver dock inte vara standardiserad i alla avseenden för att reliabiliteten skall vara hög. En faktor som minskar empirins reliabilitet är att Larsson inte var lika insatt i uppsatsämnet och därmed inte hade samma förutsättningar att svara på frågorna som de andra intervjupersonerna som faktiskt var insatta i ämnet.³² Ytterligare en omständighet som sänker reliabiliteten är att vi endast genomförde två intervjuer med personer som faktiskt är insatta i ämnet. Anledningen till detta var att vi, som tidigare nämnts, endast var ute efter en övergripande bild av IKEA:s strategiska arbete med storytelling för att därigenom kunna förmedla en kort illustration av detta. Faktumet att vi var fysiskt närvarande vid enkätundersökningen och den ena intervjun samt aktivt deltog vid telefonintervjun innebar att vi omgående kunde lösa eventuella oklarheter, vilket ökar reliabiliteten.³³

Vi tror att vi skulle ha fått liknande svar vid intervjuerna med Hahn och Hedlin även om intervjuerna med dem hade genomförts vid ett annat tillfälle. Detta är dock inte fallet med intervjun med Larsson eftersom han inte var insatt i ämnet innan intervjutillfället och därför kan anses ha tillgodogjort sig kunskap utifrån det vi förklarade vid intervjutillfället. Vi menar alltså att validiteten på de två förstnämnda intervjuerna är relativt hög medan intervjun med Larsson har låg validitet. Även validiteten för enkätundersökningens svar kan ifrågasättas. Hade vi genomfört enkätundersökningen exempelvis dagen efter hade det troligen funnits andra respondenter i personalmatsalen och i sådana fall hade utfallet förmodligen blivit annorlunda.

²⁹ Larsson. E-postkonversation 100514; Trost. (2001). Sidan 28, 36.

³⁰ Bryman. (2007) Sidan 119.

³¹ Larsson. E-postkonversation 100514.

³² Trost. (2001). Sidan 59-61.

³³ Bryman. (2002). Sidan 86-88.

2.5 Självkritik

Vid intervjuerna använde vi oss av snöbollsmetoden, vilket innebär att vi indirekt blev styrda till ett begränsat urval respondenter. Då vi förlitade oss på våra kontaktpersoner finns det en risk för att vi har missat andra relevanta personer som kanske var mer insatta i vårt uppsatsämne. Vi är medvetna om att kritik även kan riktas mot antalet intervjuer och enkäter vi genomfört - vårt empiriska material är helt otillräckligt för att dra några som helst generella slutsatser. Det ska dock påpekas att detta heller aldrig var avsikten med de empiriska undersökningarna, syftet var istället att förmedla en kortfattad illustration kring storytelling inom IKEA. Detta innebär i sin tur att denna illustration inte på något sätt kan ses som en övergripande återgivning av hur storytelling fungerar operationellt inom IKEA utan helt enkelt bara är en skildring av en liten del av den totala verkligheten.

Vi är i efterhand även kritiska till formuleringarna av intervjufrågorna. Detta eftersom intervjupersonerna hade svårt att förstå vissa av frågorna, exempelvis visste ingen av dem vad målkongruens var. Vi borde helt enkelt ha varit tydligare och formulerat frågorna på ett annat sätt för att respondenterna lättare skulle kunna förstå vad vi menade. Detta gäller framförallt intervjun med Larsson. Hade vi formulerat frågorna på ett lättförståeligare sätt hade intervjun säkerligen uppfyllt det syfte vi hade med den. Istället antog vi att Larsson var lika insatt i ämnet som de andra respondenterna, men då detta visade sig vara fel insåg vi att intervjufrågorna var alltför otydliga och svårförståeliga. Detta gäller även frågorna vid enkätundersökningen. Under enkätundersökningen fick vi respons från vissa respondenter om att en del frågor var alltför akademiska och svårtydliga, vilket har en negativ påverkan på undersökningens pålitlighet. Med detta i åtanke inser vi nu i efterhand att även dessa frågor kunde ha formulerats på ett mer lättförståeligt språk. En omständighet som möjligen förmildrar denna kritik något är att vi var närvarande vid genomförandet av enkätundersökningarna och därmed hade möjlighet att förtydliga eventuella oklarheter direkt. Detta under förutsättning att respondenterna vågade fråga oss.

Som tidigare nämnts lyckades vi av olika anledningar inte uppnå syftet med intervjun med Larsson fullt ut. För att kompensera detta skulle vi ha kunnat fråga Larsson om vem i varuhuset vi borde intervjua för att komplettera intervjun med honom samt för att erhålla "ett annat perspektiv på storytelling inom IKEA", vilket ju var syftet med intervjun. Det hade då kanske visat sig att exempelvis personalchefen hade just ett sådant perspektiv på storytelling inom IKEA som vi eftersökte. Tyvärr insåg vi inte denna möjlighet förrän i uppsatsens slutfas

och chanserna att få tag på en lämplig intervjurespondent var då små. Att vi trots detta har med Larssons svar i uppsatsen beror på att vi ansåg dem fylla en funktion då de till viss del ger oss det perspektiv på intern storytelling som vi eftersökte.

Vidare anser vi att fysiska intervjuer, där intervjuaren och respondenten träffas och för en dialog, kan vara mer givande än telefon- och e-postintervjuer eftersom man ser varandra och då exempelvis kan läsa av kroppsspråk. Vi är också medvetna om att svaren från enkätundersökningen hade kunnat ge ett annat utfall om den hade genomförts i ett annat land eftersom dessa svar förmodligen skulle ha präglats av den rådande kulturen.

3 Teori

Följande teorikapitel ämnar skapa förståelse kring begreppen storytelling och målkongruens och därigenom eventuellt ge insikter kring om storytelling kan användas för att skapa målkongruens. Först i kapitlet redogör vi för tre, för uppsatsen, centrala begrepp. Sedan beskriver vi kommunikationsmetoden storytellings uppbyggnad, syften och användningsområden. Därefter följer en redogörelse för målkongruens och dess olika beståndsdelar samt varför det är önskvärt att uppnå detta tillstånd. Kapitlet summeras i en teoretisk referensram, som lägger grunden för senare analyser och diskussioner.

3.1 Begreppsdefinitioner

3.1.1 Story

En story är en berättelse/historia som grundar sig i antingen en verklig eller påhittad händelse. Genom storys kan organisationer och människor utbyta erfarenheter och förmedla visdom, trosföreställningar och värderingar. Vidare kan storys fungera som byggstenar avseende kunskap, underlätta vid inläring samt vara ett sätt att kommunicera genom och förklara hur och varför saker och ting är som de är. Storys har även förmågan att länka samman dåtid, nutid och framtid genom att lära oss att föregripa de eventuella konsekvenserna av våra handlingar.³⁴ Enligt forskare kan tre gånger så mycket information kommuniceras och lagras hos mottagaren om det kommuniceras med hjälp av storys istället för andra konventionella kommunikationsmetoder. Detta eftersom den information som kommuniceras via storys sätts i ett sammanhang samt inkluderar känslaspekten, vilket fakta och statistik oftast inte gör.³⁵ En storys uppbyggnad och dess fyra beståndsdelar kommer att beskrivas mer detaljerat under avsnitt 3.4.

3.1.2 Storytelling

I litteraturen har olika författare valt att särskilja på begreppet *storytelling* och *corporate storytelling*. Detta eftersom man menar att *storytelling* enbart inbegriper historieberättande utan något vidare specifikt sammanhang medan *corporate storytelling* handlar om att organisationer snappar upp storys inom organisationen och vidarebefordrar dem i syfte att addera värde i organisationens varor och tjänster. Vidare menar man att *corporate storytelling*

³⁴ http://www.eldrbarry.net/roos/st_defn.htm 100830.

³⁵ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 10.

är ett sätt för organisationer att ”sälja” organisationens mål och visioner till sina medarbetare och andra intressenter. Forskarna är dock eniga om att storytelling har kommit att bli den vardagliga definitionen av vad som tidigare definierats som corporate storytelling³⁶, därför använder vi oss av begreppet storytelling i denna uppsats.

Genom storytelling kan organisationer öka förståelsen bland medarbetarna för visionens innebörd och syfte och därmed göra den mer betydelsefull i verksamheten.³⁷ Detta eftersom visionen kommuniceras på ett sätt som skapar tydlighet samtidigt som det berör mottagarnas känslomässiga aspekter.³⁸ För medarbetarna kan detta innebära en ökad förståelse och därmed ett ökat mervärde men också ökad entusiasm och engagemang kring vad organisationen vill uppnå.³⁹

Under avsnitten 3.2 och 3.3 kommer vi att redogöra för storytellings främsta användningsområden samt varför det har kommit att bli en populär metod för organisationer att kommunicera med sina medarbetare genom.

3.1.3 Målkongruens

Trots att målkongruens är ett begrepp som funnits under en längre tid finns det än idag ingen entydig definition av den. Skillnader i definitionen ligger främst i när och hur målkongruens uppstår. Vissa författare menar att målkongruens är ett tillstånd som uppstår när organisationens medarbetare prioriterar på liknande sätt som organisationen avseende verksamhetens mål. Detta underlättar för organisationen att nå de uppsatta målen eftersom alla strävar mot samma riktning⁴⁰. Andra forskare menar att målkongruens enbart uppstår om alla medarbetares mål och prioriteringar överensstämmer med organisationens. Det räcker då inte med att medarbetare prioriterar på liknande sätt som organisationen utan att det måste finnas en enighet på en högre nivå, gällande mål, värderingar och normer, för att målkongruens ska kunna uppstå⁴¹. För att kunna skapa en tydlig utgångspunkt för denna uppsats har vi valt att definiera målkongruens som ett tillstånd där den lägsta graden av

³⁶ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 12.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid. Sidan 10.

³⁹ Ibid. Sidan 12-13.

⁴⁰ Neely, Andy & Wilson, John (1992). *Measuring Product Goal Congruence: An Exploratory Case Study*. International Journal of Operations & Production Management, 12. (4). MCB University Press.

⁴¹ Turner, Dudley Barlow (1988). *Intraorganizational bargaining: the effect of goal congruence and trust on negotiator's strategy use*. Sidan 5. Diss. West Lafayette, Ind: Purdue Univ.

målkongruens uppstår när organisationens medarbetare prioriterar på liknande sätt som organisationen medan en hög grad av målkongruens uppstår när alla medarbetare delar organisationens mål, värderingar, normer och prioriteringar. En djupare diskussion om begreppets definition kommer att föras under avsnitt 3.8.

3.2 Storytelling som kommunikationsmetod

Människor har i alla tider fascinerats av berättelser, och de som har god berättarförmåga kan använda storys som ett verktyg för att samla och/eller påverka människor. Historieberättande har genom tiderna använts för att kommunicera och upprätthålla traditioner, seder och normer. Detta eftersom storytelling är en berättandeform som har förmågan att förmedla budskap och värderingar som kan vara svåra att uttrycka och göras påtagliga genom andra kommunikationsmetoder.⁴² Storytelling har på senare tid även utvecklats till att vara en kommunikationsmetod som organisationer tillämpar för att förmedla sin image och vision och därigenom utveckla en gemensam förståelse.⁴³ Genom storys kan organisationer påverka mottagarnas förståelse, kunskap och handlingsvilja. Storys spelar därför en vital roll i organisationers skapande av gemensamma normer, värderingar och mål.⁴⁴

3.3 Varför storytelling?

Storytelling kan få medarbetarna att på ett enkelt sätt skapa förståelse för organisationens värderingar, vilket därigenom kan stärka organisationskulturen och bygga lojala relationer. Detta eftersom storys har förmågan att tala till hela människan, både dennes känslor och intellekt, och därför påverkar medarbetarna i en större utsträckning.⁴⁵ Vidare kan storys bidra till att upprätthålla de befintliga och etablerade värderingarna och illustrera hur medarbetarna bör agera i olika situationer.⁴⁶ Detta kan leda till att organisationer kan skapa ordning vid kaotiska situationer då organisationskulturen kan rama in medarbetarnas beteende vilket därigenom upprätthåller ordningen.⁴⁷

⁴² Collison Charlene & Mackenzie Alexander (1999). *The power of story in organisations*. Journal of Workplace Learning, 11. (1), 38-40.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Heide et al. (2005). Sidan 23-27, 36, 43-44.

⁴⁵ <http://www.bibieklund.se/storytelling.pdf> 100630.

⁴⁶ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 26-27.

⁴⁷ Ibid. Sidan 26-27.

För att etablera och stärka normer och värderingar behöver dessa kommuniceras genom välkända storys som medarbetarna kan relatera till. En story med meningsfulla karaktärer, handlingar, incidenter och situationer, vilka bör återspegla viktiga händelser i organisationens startskede, kan bli mer slagkraftigt än en story som inte har sin förankring i verkligheten eller i organisationen.⁴⁸

Ett av människors viktigaste behov är behovet av mening och sammanhang i det man gör. Förutom att skapa ordning kan storytelling även bidra till att framkalla en känsla av sammanhang och mening eftersom storys sammankopplar incidenter och händelser i organisationen och skapar samt förmedlar en helhetsbild till medarbetarna.⁴⁹

3.3.1 Effekter av storytelling

En fördel som storytelling har gentemot mer traditionella kommunikationsmetoder såsom formella meddelanden är att storys anses kunna bidra till att budskapet blir lättare att förstå och ta till sig. Detta eftersom budskapet görs mer lättförståeligt och påtagligt i storys vilket underlättar för hjärnan att organisera information.⁵⁰ En annan fördel med storytelling är att storys har en förmåga att fånga människors intressen och stimulera deras beteenden, tankar, kunskap och känsla av samhörighet.⁵¹ Vidare är storytelling ett effektivt hjälpmedel för att engagera och motivera medarbetarna samt kommunicera idéer, normer och värderingar.⁵² Detta eftersom storys har en förmåga att stimulera både logiska och kreativa hjärndelar samtidigt vilket kan bidra till att människor "upplever" det som berättas och därigenom gör bättre och mer korrekta tolkningar av informationen.⁵³ Andra studier hävdar att budskap som förmedlas via storytelling fastnar i mottagarnas minne till en betydligt högre grad än andra

⁴⁸ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 26-27.

⁴⁹ Ibid. Sidan 26-27, 42.

⁵⁰ Bennis, Warren (1996). *The Leader as Storyteller*. Harvard Business Review, January-February; Marzec, Morgan (2007). *Telling the corporate story: vision into action*. Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing Limited; Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Denning (2006); Love (2008); Pounsford (2007); Denning, Stephen (2005). *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. Sidan 13-16. San Francisco, Jossey-Bass; McLellan (2006); Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Sidan 305 Malmö: Liber; Bennis. (1996).

⁵¹ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 7; Love (2008); McLellan (2006).

⁵² Morgan, Sandra (1997). *The Power of Organizational Storytelling: a Management Development Perspective*. Journal of Management Development. MCB University Press; Jackson, Susan & Esse, Alison (2006). *Making a Difference Through Storytelling at Parcellforce*. Melcrum Publishing Ltd; Marzec (2007); Love (2008); McLellan (2006), Denning (2005). Sidan 13-16; Wilkins (1984); Denning (2006); Collison & Mackenzie (1999); Dennisdotter & Axenbrant (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Heide et al (2005). Sidan 92; Söderfjell (2007). Sidan 205; Pounsford (2007); Bennis (1996).

⁵³ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 17; Marzec (2007).

formella kommunikationsmetoder såsom exempelvis en Power Point-presentation.⁵⁴

3.3.2 Kunskapsöverföring

Via stors kan erfarenheter och lärdomar på ett enkelt sätt förflyttas mellan medarbetare vilket skapar en dynamisk arbetsmiljö som främjar organisationens utveckling. Andra människors upplevelser och erfarenheter, både positiva och negativa, kan inspirera och fungera som en katalysator för kommunikation och innovation.⁵⁵ Genom att öppna upp sig kan medarbetare skapa förtroende för varandra vilket bidrar till en bättre atmosfär inom organisationen. Organisationer kan även använda sig av stors för att informera om och introducera nya medarbetare till organisationens kultur.⁵⁶

3.4 En stors fyra beståndsdelar

För att de stors som kommuniceras ska kunna kategoriseras som storytelling bör de innehålla fyra grundläggande element; *konflikt*, *budskap*, *karaktärer* och *handling*.⁵⁷ Individer tenderar att söka efter lösningar på *konflikter* för att därigenom kunna uppnå harmoni och balans. Detta gör att konflikten, vilken inte nödvändigtvis behöver vara av negativ karaktär utan likväl kan handla om organisationens ställningstagande, spelar en viktig roll i storytelling eftersom den fungerar som en drivkraft bakom storn. Det budskap som är tänkt att kommuniceras ut genom storytelling uppenbarar sig på ett naturligt sätt när konflikten blir löst vilket gör det lättare för mottagaren att förstå det.⁵⁸ För att ytterligare öka mottagarens förståelse för budskapet bör storn som kommuniceras inte innehålla fler än ett centralt *budskap*. Detta eftersom en enhetlig och tydlig bild misstolkas i mindre utsträckning än de stors som innehåller flera budskap.⁵⁹ I de fall budskapen är otydligt formulerade kan det uppstå förvirring, vilket kan leda till att medarbetarna gör tolkningar som ligger närmare deras personliga preferenser än organisationens, och därigenom skapa splittring i organisationen.⁶⁰

⁵⁴ Pounsford (2007); Collison & Mackenzie (1999); Marzec (2007); McLellan (2006).

⁵⁵ Love (2008); McLellan (2006); Jönsson & Strannegård (2009). Sidan 303.

⁵⁶ Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3. uppl. Sidan 183. Lund: Studentlitteratur; Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl. Sidan 107. Lund: Studentlitteratur.

⁵⁷ Budtz, Christian, Fog, Klaus & Yakaboylu, Baris (2005). *Storytelling: branding in practice*. Sidan 30-31. Berlin: Springer.

⁵⁸ Ibid. Sidan 33-34.

⁵⁹ Ibid. Sidan 32; Højberg Christiansen (2002). Sidan 39.

⁶⁰ Turner (1988). Sidan 50-51.

Karaktärerna i en story spelar en viktig roll eftersom dessa kan skapa en stabil grund för vidareutveckling av den. Detta kan exemplifieras med ICA:s story om Stig och hans personalstyrka⁶¹. Storys och budskap kan förändras men karaktärerna är densamma vilket skapar kontinuitet och trovärdighet kring det som kommuniceras.⁶² Karaktärer i en story kan vara fiktiva och frambringade av organisationsledningen i strategiska syften men skulle likväl kunna vara verkliga individer vilka genom sina egna berättelser blir till karaktärer.⁶³ Vidare bör en story ha en *handling* som innefattar en början, en mitt och ett slut. Början bör skapa intresse och nyfikenhet medan slutet bör vara öppet. Detta för att väcka mottagarens intresse och leda till dialoger men även till att skapa utrymme för egna slutsatser och åsikter.⁶⁴ Karaktärer, budskap, handling och konflikt är därigenom delar som en story måste innefatta för att kunna klassas som storytelling.⁶⁵

3.5 Utvidgat användningsområde

Storytelling var som tidigare nämnts ursprungligen en extern kommunikationsmetod som organisationer använde för att skapa relationer, intresse och uppmärksamhet hos konsumenterna. Genom storytelling kunde organisationer skapa och förmedla en helhetsbild av sitt koncept och därigenom stimulera konsumenternas fantasi.⁶⁶ Då storytelling kan göra svårtydda budskap mer lättförståeliga har denna metod på senare år även vunnit organisationers förtroende som intern kommunikationsmetod och ett sätt att artikulera och poängtera sin vision.⁶⁷

3.5.1 Metod för samarbete och gemenskap

Storytelling kan fungera som en metod för att främja samarbetet inom en organisation. Detta eftersom storys, genom att förmedla organisationers normer och värderingar, har en förmåga att få medarbetarna att skapa gemensamma föreställningar om verksamheten. Detta kan underlätta vid problemlösningar då medarbetarna har gemensamma utgångspunkter och

⁶¹ http://www.youtube.com/results?search_query=ICA+Stig&aq=f 100630.

⁶² Budtz et al (2005). Sidan 37, 39.

⁶³ Wachtman, Edward. & Johnson, Sheree L. (2009). *The Persuasive Power of Story*. Marketing Management.

⁶⁴ Budtz et al (2005). Sidan 35, 39.

⁶⁵ Ibid. Sidan 30-31.

⁶⁶ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 167, 186.

⁶⁷ Söderfjell, Stefan (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*. Sidan 205. Umeå: Ledarskapscentrum; Armstrong, David M. (1992). *Managing by storying around: A new method of leadership*. Sidan 2-3. Doubleday, New York; Wilkins. (1984). Sidan 41-60; Collison & Mackenzie (1999); Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Heide et al. (2005). Sidan 92; Denning, Stephen (2006). *Effective Storytelling: strategic business narrative techniques*. Strategy & Leadership, 34. (1), 42-48. Emerald Group Publishing Limited.

därigenom snabbare kommer fram till en lösning.⁶⁸ Vidare skapas det också en gemenskap inom en organisation då organisationsledningen, genom storytelling, kommunicerar interaktivt med medarbetarna och därmed utvecklar och upprätthåller relationen mellan dem.⁶⁹ Storytelling är därmed en kommunikationsmetod som verkar för dialoger över hierarkiska gränser inom organisationer, vilket också är en förutsättning för att gränsöverskridande gemenskap ska kunna uppstå.⁷⁰ Verklighetsbaserade storys som förmedlas genom storytelling tenderar att leda till dialoger bland medarbetarna vilket kan resultera i att medarbetarna tillsammans diskuterar fram utvecklingsmöjligheter. Utifrån detta perspektiv kan storytelling klassificeras som en kommunikationsmetod som främjar samarbete och gemenskap.⁷¹

3.6 Storytelling förmedlar värderingar

Organisationer som lyckas få sina medarbetare att acceptera organisationens normer och värderingar tenderar att få medarbetarna att tänka och agera på ett sätt som överensstämmer med organisationens övergripande kultur.⁷² Detta eftersom värderingar tenderar att skapa en form av mening och regler för medarbetarna som ligger till grund för deras beteende.⁷³ Storytelling har visat sig kunna påverka medarbetarnas värderingar och därigenom haft en betydande roll i en organisations framgång eftersom framgången kan relateras till graden av överensstämmelse avseende medarbetarnas och organisationens värderingar.⁷⁴ Detta eftersom gemensamma värderingar kan förstärka den befintliga organisationskulturen vilket utvecklar en gemensam förståelse för hur man bör agera i olika situationer. Genom att påverka medarbetarnas värderingar kan organisationen utveckla en önskvärd betendenorm som instinktivt styr medarbetarnas beteende till fördel för organisationen.⁷⁵ Detta eftersom medarbetarnas värderingar påverkar hur dessa väljer att tolka information samt vilka

⁶⁸ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Denning (2006). Heide et al (2005). Sidan 18.

⁶⁹ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Love (2008); McLellan (2006); Jönsson & Strannegård (2009). Sidan 309.

⁷⁰ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 12; Love (2008); Pounsford (2007).

⁷¹ Heide et al (2005). Sidan 18.

⁷² Angelöw, Bosse (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Sidan 58. Lund, Studentlitteratur; de Klerk (1996). Sidan 82, 87-89; Denning (2005). Sidan 235; Denning (2006); Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 167; McLellan (2006); Marzec (2007); Bennis (1996); Pounsford (2007).

⁷³ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42.

⁷⁴ Denning (2006); Wilkins (1984); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 26-27, 42-43.

⁷⁵ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 325-326; Heide et al (2005). Sidan 43-44; Dennisdotter & Axenbrant (2008). Sidan 42-43; Denning (2006); Pounsford (2007); McLellan (2006).

prioriteringar som görs vid en given situation.⁷⁶ I de fall det uppstår distinktion mellan organisationens och medarbetarnas värderingar finns det risk att medarbetarna inte ser relationen mellan sig själv och organisationen. Detta skulle kunna leda till att medarbetarna inte känner engagemang, motivation eller lojalitet gentemot organisationen.⁷⁷

Eftersom medarbetarnas värderingar är baserade på individuella erfarenheter och åsikter kan det vara svårt att identifiera ett allmängiltigt verktyg för att påverka dessa. Dock kan organisationens värderingar upprätthållas genom att man inkorporerar dem i de storys som kommuniceras till medarbetarna.⁷⁸ Dessa storys bör skapas med hänsyn till de värderingar som medarbetarna kan stå för, annars finns det risk för att de motarbetas.⁷⁹

3.7 Storytelling bygger och upprätthåller kultur

Organisationer är som sociala system vilka hålls ihop av en gemensam kultur innefattande normer, regler, mål och värderingar som sätter ramar för vad som är legitimt. Frågan om legitimitet kan bland annat gälla beteende, attityder och sätt att tänka bland organisationens medarbetare.⁸⁰ Organisationskulturen skapar riktlinjer för vilket agerande som är önskvärt i olika situationer och fungerar således som ett verktyg för att styra medarbetarnas beslutfattandeprocess till fördel för organisationen.⁸¹

3.7.1 Kulturens betydelse för att nå gemensamma mål

Att medarbetarna vet hur de ska bete sig och agera i enlighet med organisationens avsikt skapar en form av solidaritet mellan medarbetarna och ledningen.⁸² I organisationer med en stark kultur tenderar medarbetare att ha liknande prioriteringar och åsikter om vad som är viktigt. En stark organisationskultur kan i sin tur skapa förutsättningar för etablering och upprätthållande av gemensamma värderingar samt även leda till att man lättare kan nå de gemensamma målen.⁸³ Att få medarbetarna att sträva mot samma mål är idag av yttersta vikt eftersom det är vanligt förekommande att organisationsledningar styr sina verksamheter med

⁷⁶ Heide et al (2005). Sidan 36.

⁷⁷ Marzec (2007).

⁷⁸ Heide et al (2005). Sidan 92.

⁷⁹ Neely & Wilson (1992); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 26-27.

⁸⁰ Skärvad, Per Hugo & Olsson, Jan (2006). *FöretagsEkonomi 100*. uppl. 12, Sidan 175. Liber AB, Malmö; Heide et al (2005). Sidan 18; Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42.

⁸¹ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 107.

⁸² Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42.

⁸³ Ibid. Sidan 42; Jakobsson (2008). Sidan 63-64.

hjälp av målsättningar.⁸⁴ En organisation där organisationens och medarbetarnas mål skiljer sig åt riskerar ett lägre organisationsvärde genom exempelvis sämre ekonomiska resultat, ökade informationskostnader och ineffektivitet.⁸⁵

Att organisationen och medarbetarna har olika mål kan vara ett resultat av att de har olika värderingar och prioriteringar.⁸⁶ Det är därför av stor vikt att organisationens mål kommuniceras ut till medarbetarna på ett sätt som skapar förståelse och tydliga riktlinjer för vad som ska göras samt anger riktningen för organisationens framtida planer.⁸⁷ Vidare bör målen inkorporeras i storys som har en hög grad av verklighetsförankring.⁸⁸

Genom att påverka de rådande värderingarna kan organisationen påverka kulturen, dock krävs det att medarbetarna håller en ständig dialog gällande grundvärderingar, hur man bör bete sig och agera inom organisationen, för att kulturen ska kunna fortleva.⁸⁹ Då organisationer förmedlar storys som medarbetarna kan relatera till kan detta bidra till att skapa dialoger vilket i sin tur kan upprätthålla kulturen och skapa gemensamma föreställningar bland medarbetarna.⁹⁰ Storys kan gestalta och förstärka kulturen genom att de lyfter fram och uppmärksammar önskvärda och gemensamma beteende- och handlingsnormer.⁹¹

3.8 Vad är målkongruens?

Organisatorisk målkongruens definieras enligt Dudley Barlow Turner som en överensstämmelse mellan medarbetarnas personliga och organisationens övergripande mål men även, i enlighet med Andy Neely & John Wilson, som ett tillstånd där medarbetarna är väl införstådda med vikten av organisationens viktigaste målsättningar.⁹² Den senare definitionen utgår från att medarbetarna kan ha personliga mål, vilka inte nödvändigtvis behöver överensstämma med organisationens, men att de ändå kan prestera för att realisera organisationens övergripande målsättningar. Detta kan betraktas som en motsägelse till Turners definition som syftar till att målkongruens uppstår när medarbetarnas personliga mål

⁸⁴ Flaa, Paul. (1998). Sidan 4, 6.

⁸⁵ Bouillon et al (2006).

⁸⁶ Turner (1988). Sidan 36.

⁸⁷ Ibid. Sidan 45.

⁸⁸ Bennis (1996); Marzec (2007).

⁸⁹ Heide et al (2005). Sidan 18.

⁹⁰ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 12; Love (2008); Pounsford (2007); Heide et al (2005). Sidan 18; Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Budtz et al (2005). Sidan 35, 39.

⁹¹ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 26-27.

⁹² Neely & Wilson (1992); Turner (1988). Sidan 5.

är i relation med organisationens. Detta tillstånd kan dock vara svårt, kanske nästintill omöjligt, att uppnå på grund av att medarbetarna har olika intressen och olika mål att tillgodose. Att skapa målkongruens utifrån Turners definition skulle innebära att det förutsätts en hög grad av homogenitet gällande åsikter, värderingar och intressen bland organisationens medarbetare.⁹³ I en organisation med många medarbetare och många hierarkiska nivåer kan det därför vara svårt att skapa målkongruens utifrån Turners definition.⁹⁴ Trots skillnader i definitionen av målkongruens utgår både Turner och Neely & Wilson ifrån att medarbetarna måste ha god kännedom, vara väl medvetna om samt motiveras av att arbeta för att realisera organisationens mål för att målkongruens ska kunna uppstå.

Enligt Bryan S. Schaffer uppnås målkongruens antingen när medarbetarna är överens med organisationens uppsatta mål eller när de fattar ett beslut som handlar om att de är beredda att prioritera organisationens mål framför sina egna.⁹⁵ Han, liksom Turner, menar att en förutsättning för att skapa målkongruens är att det finns en god arbetsmiljö som bygger på goda relationer, förtroende och engagemang.⁹⁶ Förutom en god arbetsmiljö måste medarbetarnas handlingsutrymme och beteende ramas in av en gemensam organisationskultur som lyfter fram vikten av att prestera för att realisera organisationens mål.⁹⁷ Turner menar vidare på att medarbetare som inte kan förknippa sina mål med organisationens tenderar att misstolka eller förvränga dessa så att de bättre överensstämmer med deras personliga.⁹⁸ Vid dessa tillfällen kan den rådande organisationskulturen bidra till att styra medarbetarnas beteende och handlingar till fördel för organisationen. Leonard V. Coote, Evan Price och Anna-Lena Ackfeldt belyser, förutom själva målen, betydelsen av värderingar och normer då de hävdar att individens mål, normer och värderingar måste stämma överens med organisationens. Detta för att minimera risken för att organisationens mål förvrängs och negligeras.⁹⁹ För att organisationen ska kunna skapa lojala medarbetare och positiva resultat förutsätts det att organisationens mål och värderingar accepteras av medarbetarna, vilket i sin tur kan leda till målkongruens.¹⁰⁰

⁹³ Turner (1988). Sidan 5, 43, 45. Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 5.

⁹⁴ Schaffer, Bryan S. Ph.D. (2007). *The nature of goal congruence in organisations*. University of North Carolina.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid; Turner (1988). Sidan 15-16, 45-53; Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership*. 2 uppl. Sidan 32-40. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

⁹⁷ Turner (1988). Sidan 5.

⁹⁸ Ibid. Sidan 6, 49, 51.

⁹⁹ Coote Leonard V., Price, Evan & Ackfeldt, Anna-Lena. (2004). *An investigation into the antecedents of goal congruence in retail-service settings*. Journal of Service Marketing, 14. (7), 547-559. Catchword.

¹⁰⁰ Ibid.

3.8.1 Den optimala nivån av målkongruens

För att i enlighet med Turners definition skapa målkongruens bör ledningen sträva efter att skapa en organisation med hög grad av homogenitet.¹⁰¹ En organisation som inte tillåter olikheter, gällande exempelvis värderingar och intressen, kan dock skapa hinder för den organisatoriska utvecklingen. Olikheter kan nämligen bidra till att förmedla nya perspektiv och skapa nya rutiner och därigenom skapa en bättre och effektivare organisation.¹⁰² Organisationer som präglas av en hög grad av målkongruens tenderar därför att vara mindre innovativa och effektiva. Dock har denna ståndpunkt ett begränsat tillämpningsområde eftersom definitionen av effektivitet kan variera mellan olika branscher. För branscher med en hög grad av föränderlighet skulle en hög grad av målkongruens innebära nackdelar för organisationens utveckling eftersom den interna effektiviteten och innovationen då riskerar att hämmas. Alltför låg grad av målkongruens tenderar dock att leda till att medarbetarna presterar sämre samt att organisationen oftare blir utsatt för konflikter eftersom det då inte finns några tydliga ramar för beteende och agerande.¹⁰³ Utifrån ovanstående diskussion om olika grader av målkongruens kan det uppfattas som att det förekommer ett tillstånd av optimal målkongruens. Detta eftersom det är konstaterat att en alltför hög eller låg grad av målkongruens kan leda till ineffektiva och konfliktfyllda organisationer.¹⁰⁴

3.9 Uppsatsens teoretiska utgångspunkt

Storytelling anses vara en kommunikationsmetod som underlättar för organisationens styrning och samordning men även påverkar medarbetarnas förståelse, kunskap och handlingsvilja. Detta beror på att storys har en förmåga att förenkla komplexa budskap och göra dem mer påtagliga för medarbetarna.¹⁰⁵ Dock är det av yttersta vikt att de storys som organisationer kommunicerar enbart innefattar ett centralt budskap för att öka chansen att medarbetarna ska förstå och acceptera det.¹⁰⁶ Genom storytelling kan organisationen skapa gemensamma normer, värderingar och mål vilket är förutsättningar för organisationens existens.¹⁰⁷ Vidare är storytelling en effektiv metod för att kommunicera och påverka idéer, värderingar samt för

¹⁰¹ Turner (1988). Sidan 5, 43, 45; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 5.

¹⁰² Johansson, Thomas (2008). *Managementsyndromet: så skapas den moderna chefen*. Sidan 25. Stockholm: Atlas; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 61.

¹⁰³ Turner (1988). Sidan 26, 52.

¹⁰⁴ Ibid. Sidan 26, 52.

¹⁰⁵ Ibid. Sidan 45; Heide, Johansson & Simonsson (2005); Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 53.

¹⁰⁶ Neely & Wilson (1992); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43, 47; Marzec (2007); Denning (2006); Love (2008); Pounsford (2007); Bennis (1996); Denning (2005). Sidan 13-16; McLellan (2006); Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Jönsson & Strannegård (2009). Sidan 305.

¹⁰⁷ Heide et al (2005). Sidan 52-55, 92.

att engagera och motivera medarbetarna.¹⁰⁸ Genom att använda sig av storys som medarbetarna kan relatera till kan organisationer få dem att samlas kring gemensamma mål och sträva åt samma håll. Vidare kan organisationer genom storytelling etablera och upprätthålla normer och värderingar vilka är förutsättningar för att kunna skapa tydliga riktlinjer för hur medarbetarna bör agera i olika situationer. Storytelling är således en metod som kan påverka medarbetarnas attityder och värderingar vilket därigenom skapar förutsättningar för ett gemensamt synsätt och gemensamma åtaganden inom organisationen.¹⁰⁹

Målkongruens uppstår när medarbetarna har liknande värderingar och prioriteringar som organisationen. Genom att uppnå målkongruens kan organisationen arbeta mer effektivt och nå större framgång. Vidare är graden av målkongruens i en organisation bland annat beroende av graden av överensstämmelse mellan medarbetarnas och organisationens värderingar och normer. Då storytelling har en förmåga att påverka individens värderingar och känslor och därigenom deras beteende och prioriteringar ser vi teoretiska samband mellan storytelling och målkongruens. Dessa teoretiska insikter kommer vi senare i uppsatsen att diskutera vidare samt ställa mot varandra och den insamlade empirin.

De behandlade teorierna i detta kapitel kommer i nästkommande kapitel att fylla en viktig funktion eftersom hela vår fallstudie tar sin utgångspunkt i dessa. Detta kan bland annat exemplifieras med att teorier kring storytellings förmåga att påverka och samordna människor använts som underlag vid formulerandet av samtliga intervju- och enkätundersökningsfrågor. Svaren vi erhåller från respondenterna kommer i sin tur att ställas mot dessa teorier för att vi därigenom ska kunna tolka och analysera svaren utifrån teoretiska grunder. Genom att studera svaren från respondenterna utifrån teorier om storytellings förmåga att påverka idéer, värderingar, normer, engagemang och mål kan vi skapa oss en förståelse för hur medarbetarna samt kulturen hos vårt fallföretag påverkas av storytelling. Detta skapar i sin tur förutsättningar för besvarandet av uppsatsens syfte och frågeställningar. Vi kommer med andra ord att använda relevanta teorierna som ett verktyg för att lättare förstå och tolka vad

¹⁰⁸ Morgan (1997); Jackson & Esse (2006); Marzec (2007); Love (2008); McLellan (2006), Denning (2005). Sidan 13-16; Wilkins (1984); Denning (2006); Collison & Mackenzie (1999); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Heide et al (2005). Sidan 92; Söderfjell (2007). Sidan 205; Pounsford (2007); Bennis (1996).

¹⁰⁹ Morgan (1997); Jackson & Esse (2006); Marzec (2007); Love (2008); McLellan (2006), Denning (2005). Sidan 13-16; Wilkins (1984); Denning (2006); Collison & Mackenzie (1999); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Heide et al (2005). Sidan 43-44, 92; Söderfjell (2007). Sidan 205; Pounsford (2007); Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 325-326; Bennis (1996).

respondenterna svarat samt för att selektera bort de delar av svaren som är irrelevanta för våra frågeställningar. Detta innebär i klartext att vi, när vi lyssnar och läser svaren, hela tiden utgår från tillämpningsbara teorier och därmed endast beaktar, reflekterar och analyserar kring de delar av svaren som är relevanta för frågeställningarna.

Genom att vid bearbetningen av svaren bland annat tillämpa teorier om en storys förmåga att påverka medarbetarnas engagemang, motivation och värderingar kan vi skapa oss en förståelse för hur storytelling tillämpas och uppfattas i praktiken samt vilka effekter metoden har. Precis som vid utformandet av intervju- och enkätundersökningsfrågorna har vi alltså teorierna nära till hands för att lättare kunna förstå och tolka de svar vi erhållit. Den kunskap vi erhåller genom att behandla, tolka och analysera svaren utifrån teorierna ger i sin tur förutsättningar för att senare kunna besvara huruvida storytelling kan fylla en funktion i skapandet av målkongruens. Eftersom vi, genom hela arbetsprocessen, tolkar och reflekterar kring empirin utifrån ovanstående teoretiska utgångspunkter, det vill säga om storytellings uppbyggnad, innehåll, påverkan och trovärdighet, kommer dessa att ligga till grund för analysen i kapitel fyra och således också för de slutsatser som vi kommer att dra i kapitel fem.

4 Fallstudie IKEA

I detta kapitel redogör vi för vårt empiriska material som består av svar från intervjuerna och enkätundersökningen. Eftersom fallstudien helt och hållet bygger på dessa svar, vilka i sin tur erhållits genom frågor baserade på tidigare behandlade teorier, har teorierna indirekt givit struktur åt hela fallstudien. Fallstudien är i sin tur strukturerad på så vis att vi först redogör för och analyserar hur och varför IKEA arbetar med storytelling samt hur medarbetarna uppfattar och påverkas av de storys som florerar inom organisationen. Detta analyseras sedan utifrån teorierna för att undersöka huruvida storytelling kan användas för att skapa målkongruens. Denna struktur grundar sig på att vi, helt logiskt, först vill redogöra för empirin och sedan gå djupare på och analysera den.

4.1 The IKEA Way

IKEA är en möbelåterförsäljare och grundades av Ingvar Kamprad i Småland 1943¹¹⁰. Idag har IKEA ungefär 123 000 medarbetare i 25 olika länder och omsätter cirka 21,5 miljarder Euro om året.¹¹¹ På IKEA:s varuhus i Helsingborg, som vi ur bekvämlighetsaspekt avgränsat oss till vid enkätundersökningen¹¹², arbetar totalt 310 personer. Dessutom arbetar ytterligare 120 personer i samma byggnad men på den separata kontorsenheten Service Office som är huvudkontor för alla svenska varuhus. Trots att varuhuset och Service Office är två separata enheter med olika uppdrag och organisation valde vi att genomföra enkäter med medarbetarna på båda enheterna eftersom alla arbetar för IKEA.¹¹³

Kamprads åsikter ses som ett verktyg för hur medarbetarna ska agera. Hans story om hur företaget startades och vad det står för genomsyrar hela IKEA-koncernen. Exempelvis säger han att han inte kör en dyr bil och att han väljer lågpris. Sådana storys florerar inom hela IKEA-koncernen, förtydligar kulturen och vägleder medarbetarna i deras dagliga arbete. Ett annat sätt på vilket storytelling används inom IKEA är en intern kulturutbildning för medarbetare där man utbildar så kallade ambassadörer för företaget. Dessa sprider i sin tur kulturen vidare.¹¹⁴

¹¹⁰ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/about_ikea_group/index.html 100514.

¹¹¹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html 100514.

¹¹² Bryman. (2007). Sidan 114.

¹¹³ Larsson, Niklas. E-postkonversation 100514 & 100519.

¹¹⁴ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 44-45.

Följande story är bara en av många storys som florerar inom IKEA och som stärker varumärket och förmedlar ett budskap:

”Ingvar Kamprad står med huvudet nere i frysen. Så dyker han upp med en djupfrost gås i famnen.

- Ser du vad det här är?
- En gås? Gissar hans assistent.
- Ja, men ser du nåt mer?

Kamprad håller upp den hårda klumpen framför sig.

- Nja... den är djupfrost.
- Men var är fjädrarna! Ropar Kamprad. Och dunet?

Kamprad synar etiketten. Gåsen kommer från Rumänien.

-Titta, fortsätter han. Här har vi en djupfrost plockad gås från Rumänien. Men fjädrarna och dunet, var är dom?! Dom måste ju också gå att använda. Ser du inte möjligheterna!

Och det var så det kom sig att IKEA började köpa in billigt överblivet dun från Östeuropa och satte igång att sälja kuddar och täcken.”¹¹⁵

Storys som berättas av Kamprad själv är de allra vanligaste inom IKEA. Storytelling ter sig på en mängd olika sätt, bland annat på IKEA:s hemsida i form av marknadsföring, i interna böcker och broschyrer, genom digital kommunikation vilken kallas IKEA PS Collection där de presenterar några av sina produkter. Bakom varje sådant projekt finns det en designer som berättar om hur produkten kom till.¹¹⁶

4.1.2 IKEA Stories

Nedan återfinns ett citat från *IKEA Stories*, vilken är en bok med storys berättade av IKEA-medarbetarna. Boken är ämnad att skapa insikt och inspiration i syfte att påverka organisationskulturen vilken i sin tur spelar en viktig roll i organisationens förmåga att nå framgångar på den internationella marknaden.

”This is the third booklet of *IKEA Stories*, an informal way of sharing the opportunities and personal experiences that have helped build the IKEA Concept. *IKEA Stories* preserve and spread the individual stories of IKEA co-workers like you with others across the entire IKEA organization around the world. The inspiration and insights they provide allow us all to maintain a strong IKEA culture and stay forward-looking – a crucial factor for the continued global success of the IKEA Concept.”¹¹⁷

¹¹⁵ <http://www.christinaclaesson.se/?p=319> 100902

¹¹⁶ <http://www.trendhunter.com/trends/storytelling-ikea-digital-communication> 100902.

¹¹⁷ *IKEA Stories*. Sidan 3.

4.2 En stark och levande kultur

Hedlin och Hahn definierar storytelling som en kommunikationsmetod som huvudsakligen används för att introducera, kommunicera och upprätthålla IKEA:s kultur.¹¹⁸ Denna definition kan liknas vid ett flertal forskares vilka menar att kultur är ett komplext fenomen som kan göras mer påtagligt med hjälp av storys.¹¹⁹ Hahn menar att det krävs att medarbetarna känner till och accepterar IKEA:s värderingar för att de ska trivas och prestera på arbetsplatsen.¹²⁰ Värderingarna kan fungera som ett ramverk för hur man bör agera och därigenom vara en del av IKEA-konceptet. Genom att bryta ner kulturen i mindre beståndsdelar såsom värderingar och normer och belysa dem med hjälp av storys kan organisationen underlätta medarbetarnas förståelse för kulturen. Detta eftersom storys har förmågan att illustrera och skapa en tydlig bild av det som organisationen vill förmedla.¹²¹ Att medarbetarna är väl medvetna om och accepterar IKEA:s värderingar kan i sin tur främja gemenskapen och samarbetet mellan dem eftersom alla har liknande synsätt på verksamheten.

”För att många människor skall fungera tillsammans i ett samhälle eller i ett företag måste det finnas regler. Ju mera komplicerade dessa regler görs, ju svårare är de att efterleva. Komplicerade regler förlamar!”¹²²

I ovanstående citat poängterar Kamprad hur viktigt det är att regler inte är alltför detaljerade. Detta kan relateras till Hedlins uttalande om IKEA:s syfte med tillämpningen av storytelling:

”Vi kan undvika regler, kontrollsystem och annan onödig administration och istället lita på att medarbetare genom reflekterande historier förstår i huvudsak åt vilket håll vi springer åt och 'how we do things around here and why'.”¹²³

Genom de storys kring kulturen som kommuniceras kan IKEA indirekt styra medarbetarnas beteenden. Vidare kan kulturen möjligen fylla den kontrollfunktion som IKEA ämnar undvika med hjälp av storytelling. Vi ställer oss här frågande till i vilken utsträckning det går att undvika regler och kontrollsystem i en så pass stor organisation som IKEA bestående av

¹¹⁸ Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505.

¹¹⁹ Axenbrandt & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Marzec (2007); Denning (2006); Love (2008); Pounsford (2007); Denning (2005). Sidan 13-16; McLellan (2006); Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Jönsson & Strannegård (2009). Sidan 305; Bennis (1996).

¹²⁰ Hahn. Telefonintervju 100507.

¹²¹ Axenbrandt & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43, 47; Marzec (2007); Denning (2006); Love (2008); Pounsford (2007); Bennis (1996); Denning (2005). Sidan 13-16; McLellan (2006); Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Jönsson & Strannegård (2009). Sidan 305; Collison & Mackenzie (1999).

¹²² Kamprad, Ingvar (2007). *En Möbelhandlares Testamente – Lilla IKEA Ordboken*. Sidan 15. Inter IKEA Systems B.V.

¹²³ Hedlin. E-postintervju 100505.

många hierarkiska nivåer och många medarbetare. Visserligen kan regler både hämma och underlätta för förändringar och förbättringar, men i en organisation som IKEA bör det vara nästintill omöjligt att arbeta utan några regler.

4.3 Storytelling på varuhusnivå

Anledningen till att vi inte nämnt Larsson i ovanstående definition av storytelling är att han inte var insatt i organisationens tillämpning av metoden och därmed inte kunde definiera begreppet.¹²⁴ Vi ställer oss här frågande till vad det kan bero på att Larsson som varuhuschef inte känner till begreppet storytelling trots att IKEA aktivt och uttalat arbetar med det. Det framkom dessutom vid enkätundersökningen att majoriteten av medarbetarna på IKEA i Helsingborg upplever att storytelling förekommer på varuhuset.¹²⁵ Hahn berättar att IKEA på grund av resursbrist inte har några uppföljningar på om och hur medarbetarna påverkas av storys¹²⁶, och möjligen kan Larssons ovetskap om storytelling förklaras av detta. Att IKEA inte genomför några uppföljningar kan då innebära att de har begränsad vetskap om hur olika organisatoriska nivåer utsätts för och påverkas av storys. Då syftet med IKEA:s användning av storytelling, att påverka och bygga organisationskulturen, är väsentlig för organisationen bör IKEA satsa resurser på att följa upp vilka effekter storytelling har på medarbetarna.

”För dig som har någon form av ledaransvar är det avgörande viktigt att motivera och utveckla dina medarbetare. Laganda är något fint, men då måste alla i laget känna för sina uppgifter”.¹²⁷

Med ovanstående citat i åtanke finner vi att Larsson spelar en viktig roll i IKEA:s försök att skapa en gemensam kultur eftersom han, som varuhuschef, har möjlighet att påverka den rådande attityden kring storytelling bland medarbetarna. För att Larsson ska kunna bidra med detta förutsätts det att han har god kunskap om vad storytelling är samt på vilket sätt det påverkar medarbetarna.

Under intervjun förklarade vi begreppet storytelling för Larsson. Trots att han inte kunde definiera begreppet visade han sig dock vara bekant med själva storytellingprocessen. Han anser att metoden kan vara användbar när det gäller att skapa förståelse för vad IKEA står för och vad de strävar mot. Larsson tror emellertid att denna metod gör mest nytta utomlands

¹²⁴ Larsson. Intervju 100510.

¹²⁵ Bilaga 4.

¹²⁶ Hahn. Telefonintervju 100507

¹²⁷ Kamprad (2007). Sidan 10

eftersom den kan vara behjälplig när IKEA ska kommunicera sin arbetskultur.¹²⁸ Trots att Larsson inte är så insatt i storytelling vill vi belysa denna intressanta aspekt i hans resonemang om att IKEA med hjälp av storytelling lättare kan förklara sin kultur för medarbetare med andra kulturella bakgrund än den svenska.¹²⁹ Utifrån Larssons tankar, som kan relateras till teorin om att storytelling förmedlar normer och värderingar, finner vi att man med denna metod kan sprida kunskap och erfarenhet mellan IKEA-varuhus i olika länder¹³⁰. Detta innebär då att man i exempelvis Sverige kan dra nytta av idéer och erfarenheter från andra länder och vice versa för att utveckla organisationen i helhet. Utifrån detta perspektiv kan storytelling ses som en interaktiv kommunikationsmetod som inte behöver ha någon bestämd sändare eller mottagare.

4.4 Verklighetsbaserade storys

“Den sanna IKEA andan bygger fortfarande på vår entusiasm, på vår ständiga vilja till förnyelse, på vår kostnadsmedvetenhet, på vår vilja att ta ansvar och hjälpa till, på vår ödmjukhet inför uppgiften och på enkelheten i vårt sätt att vara. Vi måste ta hand om varandra, inspirera varandra”.¹³¹

Alla IKEA:s storys är baserade på verkliga händelser och skapas av medarbetare utifrån deras erfarenheter och upplevelser från IKEA. Idag finns det cirka två tusen storys vilka har samlats in sedan år 2004 genom kontakt med IKEA-medarbetare världen över. Dessa används jorden runt av människor som talar olika språk, har olika kulturella bakgrund och olika erfarenheter. Trots dessa skillnader menar Hahn att alla kan förstå och relatera till innebörden på ett eller annat vis. IKEA storys har en stor spännvidd och täcker hela organisationen genom att omfatta olika händelser och erfarenheter från fabriksgolvet ända till försäljningsavdelningarna. Bland dessa återfinns även Ingvar Kamprads story om hans upplevelser kring hur organisationen och IKEA-konceptet har utvecklats samt storys om misstag och erfarenheter från medarbetare inom IKEA.¹³²

¹²⁸ Larsson. Intervju 100510.

¹²⁹ Bennis (1996); Marzec (2007).

¹³⁰ Love (2008); McLellan (2006); Jönsson & Strannegård (2009). Sidan 303.

¹³¹ Kamprad (2007). Sidan 10.

¹³² Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505.

Att medarbetarna och ibland även Kamprad figurerar som karaktärer i storys kan öka trovärdigheten av dem¹³³. Det är dessutom vetenskapligt bevisat att storys som har verklighetsförankring tenderar att ha en större inverkan på medarbetarna än fiktiva. Vidare har verkliga storys en tendens att kritiseras i mindre utsträckning än fiktiva eftersom medarbetarna lättare kan identifiera sig med och relatera till dem. Verklighetsbaserade storys kan även skapa förtroende och lojalitet bland medarbetarna vilket i sin tur kan leda till att de känner större engagemang och motivation i att prestera för organisationen.¹³⁴ Detta har även visat sig fungera i praktiken då enkätundersökningen visar på att medarbetares engagemang och motivation ökar med hjälp av storytelling¹³⁵. Vi ser här att IKEA:s arbete med storytelling kan skapa förutsättningar för att nå målkongruens inom organisationen. Genom att tillämpa verklighetsbaserade storys med kända karaktärer kan IKEA bättre påverka medarbetarna. Detta eftersom kända karaktärer kan skapa en form av kontinuitet medan verklighetsbaserade storys kan skapa en tydlig koppling mellan det som berättas, organisationens verklighet, och medarbetarens egen verklighet.

4.5 The IKEA Intercom

För att lättare kunna relatera till det vi skriver om har vi valt ut en story ur boken *IKEA Stories* som ett illustrativt exempel. Vi vill poängtera att vi valt att exemplifiera med just denna story eftersom den kan ses som representativ för majoriteten av IKEA:s storys då flertalet av de IKEA-storys som vi läst är uppbyggda på samma sätt med liknande karaktärer och budskap. Följande story är berättad av en medarbetare inom IKEA och kommer att analyseras utifrån teorin om en storys fyra beståndsdelar.

“For a time I worked with Modulservice in Karlshamn during the time we made lamps down there. I remember one evening, when I was in the town, I met this old chap who asked me what I did. When I told him I worked for Modul, he said, “That’s an IKEA company, isn’t it. I once did business with Ingvar Kamprad. Or, at least, I tried to. In those days I used to sell telephones. Intercom systems to be more exact. You just pressed a couple of buttons on this phone and you could communicate direct with other people in a factory or office block. You didn’t need a headset and all that stuff. Just a loudspeaker with a mike on your desk. Anyway, I visited IKEA offices in Älmhult one day and asked to speak to the boss. It was in the days when they were still in that old woodworking factory. Kamprad himself was there – behind a little desk at the end of a long corridor – and he invited me in and asked me what I wanted. I told him I sold intercom systems – internal phone networks – and that I thought these

¹³³ Budtz et al (2005). Sidan 37, 39.

¹³⁴ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Love (2008); Pounsford (2007); Marzec (2007); Heide et al (2005). Sidan 18.

¹³⁵ Bilaga 4.

were just the thing for an up-and-coming company like his. 'We've already got one,' he said. I glanced round, but I certainly couldn't see an intercom anywhere near his desk. 'I think we're talking at cross purposes,' I said. 'There's no intercom here.' 'Oh yes there is,' said Kamprad, and he lent forward in his chair and yelled 'Robert!' at the top of his voice. From the far end of the corridor came the reply, 'Yes. What d'you want?'. 'There,' said Kamprad. 'You see? We've already got our own internal communication system.' And that was that." It's typical of Ingvar's way of thinking. Why buy anything you don't need?"¹³⁶

Med denna story vill IKEA förmedla en av sina viktigaste värderingar - kostnadsmedvetenhet. Det är just kostnadsmedvetenheten som fungerar som *konflikten* och drivkraften i storyn, det vill säga IKEA:s ställningstagande att alltid försöka erhålla lägsta möjliga kostnad. Budtz et al menar att en storys budskap blir lättare att förstå och ta till sig när konflikten blir löst.¹³⁷ Genom denna story vill Kamprad illustrera och poängtera hur han vill att medarbetarna ska agera när det gäller förhandlingar och ställningstaganden för organisationens räkning. Efter att ha läst eller hört denna story är det ganska självklart för alla medarbetare att tänka efter vilket agerande som stämmer överens med organisationens kultur innan de beslutar sig för något som rör organisationen. På detta sätt kan beståndsdelen konflikten, eller i detta fall ställningstagandet att alltid hålla låga kostnader, fungera som en faktor i skapandet av gemensamma åsikter som leder till att organisationen uppnår målkongruens.

Vidare har denna story en *handling* som väcker intresse och därmed kan skapa dialoger bland medarbetarna¹³⁸. Dialoger som uppstår bland medarbetarna är i sin tur en av förutsättningarna för att målkongruens ska kunna uppstå eftersom kommunikation skapar ett informationsflöde som kan vara av vikt för organisationen. Man kan exempelvis tänka sig att denna story ganska ofta kommer på tal bland inköparna när de diskuterar kring kommande inköp och investeringar. "Behöver vi verkligen det här nya datorsystemet eller klarar vi oss lika väl med det gamla?" Detta är vårt antagande, men om det visar sig vara på detta sätt så har storytelling påverkat medarbetarna att hela tiden tänka i banor av organisationens normer och värderingar, vilket ju för övrigt är IKEA:s syfte med storytelling. Storys som har öppna slut påstås skapa dialoger bland medarbetarna¹³⁹. Detta kan dock även storys med stängda slut göra, men frågan är vilket som är mest effektivt. Möjligen kan det vara så att storys där organisationen vill statuera exempel för hur medarbetarna ska agera bör ha stängda slut för att verkligen poängtera hur de ska agera. Är syftet däremot att skapa diskussion bland medarbetarna kring ett ämne

¹³⁶ IKEA Stories. Sidan 38.

¹³⁷ Budtz et al (2005). Sidan 33-34.

¹³⁸ Ibid. Sidan 35, 39.

¹³⁹ Ibid.

inom organisationen, till exempel dess framtida utveckling, kan ett öppet slut vara lämpligt för att organisationen ska kunna ta del av alla medarbetares tankar och idéer.

I ovanstående story spelar *karaktären* Kamprad en viktig roll. Detta främst eftersom han är en verklig person men även för att han är grundaren till organisationen. Hade storyn baserats på en fiktiv person hade den förmodligen inte haft lika stor genomslagskraft som denna verklighetsbaserade. Att karaktären, det vill säga Kamprad, återfinns i många av IKEA:s storys kan även skapa en kontinuitet och trovärdighet kring det som kommuniceras vilket är svårt att skapa om det är olika fiktiva karaktärer som figurerar¹⁴⁰. Likaså är det viktigt att en story bara innehåller ett *budskap*, vilket vårt valda exempel gör. Om storyn haft flera olika budskap hade den riskerat att inte ha lika stor påverkan som den har idag eftersom medarbetarna kanske valt att fokusera på olika budskap samt i värsta fall blivit förvirrade kring vilket budskap som är viktigt och därför inte tagit till sig något av dem. Man kan här även ställa sig frågande till hur lång en story kan vara utan att mottagaren tappar intresset för den. Ovanstående story kan, i jämförelse med flera av IKEA:s andra storys vi läst, kategoriseras bland de längre. Dock menar vi att man då man läser denna story behåller fokus eftersom den bara innehåller ett budskap. En lång story med flera olika budskap skulle däremot kunna förvirra mottagaren¹⁴¹.

Utifrån ovanstående analys av en IKEA-story påvisas att den innehåller alla fyra beståndsdelar en story bör ha för att ge bästa möjliga effekt. Storys som bara innehåller tre eller två av beståndsdelarna kan därför tänkas ha lägre påverkan på mottagarna och därmed inte leda till lika stora effekter. Det är därför viktigt att tänka igenom och analysera alla storys innan de kommuniceras för att de ska ge bästa möjliga effekt. Med denna story ville vi även illustrera på vilket sätt man kan se storytelling som ett verktyg för att förtydliga information och kommunicera budskap. Med en story kan man göra vissa faktorer mer påtagliga och med hjälp av det kan man då lättare uppnå målkongruens och skapa en effektivare verksamhet.

¹⁴⁰ Budtz et al (2005). Sidan 37, 39.

¹⁴¹ Ibid. Sidan 32; Højberg Christiansen (2002). Sidan 39.

4.6 Att sprida storys genom dialoger

Hedlin anser att den kanske viktigaste och mest effektiva kommunikationsmetoden är *mun mot mun*-metoden, vilken ger medarbetare möjlighet att diskutera och sprida IKEA-händelser vidare till varandra. Vidare har det påvisats att ett av IKEA:s syften med storytelling är att uppmuntra till dialoger medarbetare emellan och därmed främja kreativitet och handlingar.¹⁴²

”Det fina är att historierna inte pekar med fingret – gör si, eller gör så - utan lockar till skratt, reflektion och goda samtal.”¹⁴³

Storytellings förmåga att skapa dialoger bland medarbetarna är även väl belyst inom managementlitteraturen. Främst verklighetsbaserade storys tenderar att skapa dialoger mellan medarbetare.¹⁴⁴ Att de storys som florerar inom IKEA är baserade på medarbetarnas erfarenheter och upplevelser kan därmed underlätta skapandet av dialoger, vilka i sin tur är en förutsättning för att värderingar, visioner och normer ska kunna kommuniceras vidare och upprätthållas.¹⁴⁵ Storys som individer kan känna igen sig i kan lättare väcka intresse och nyfikenhet vilket även det kan inspirera till dialoger. Dessa dialoger kan likaså fungera som ett forum där medarbetare får möjlighet att på ett naturligt och spontant sätt utbyta erfarenheter och idéer med varandra vilket på lång sikt kan främja organisationens utveckling. Storytelling skapar därmed förutsättningar för dialoger vilka i sin tur kan utveckla innovativa lösningar, förtroende samt bättre samarbete och gemenskap inom organisationen.¹⁴⁶

Ur denna aspekt ser vi storytelling som något mer än bara en kommunikationsmetod. I detta fall ser vi det som att storys, utöver att endast förmedla information, dessutom kan sporra medarbetare att fundera på hur de tillsammans kan främja organisationens utveckling. Detta innebär att effekterna med storytelling kan bli större än vad teoretiker hävdar. För att erhålla dessa former av synergier är det av yttersta vikt att kommunikatörerna väljer att kommunicera storys som syftar till att uppmuntra medarbetarna till specifika samtal.¹⁴⁷

¹⁴² Hedlin. E-postintervju 100505; Hahn. Telefonintervju 100507.

¹⁴³ Hedlin. E-postintervju 100505

¹⁴⁴ Heide et al (2005). Sidan 18; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Love (2008); Pounsford (2007); Budtz et al (2005). Sidan 35, 39.

¹⁴⁵ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 12; Love (2008); Pounsford (2007); Neely & Wilson (1992).

¹⁴⁶ Love (2008); McLellan (2006); Jönsson & Stranegård (2009). Sidan 303. Johansson (2008). Sidan 25; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 61; Heide et al (2005). Sidan 18. Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Pounsford (2007).

¹⁴⁷ Jmfr. Heide et al (2005). Sidan 18.

4.7 Kategorisering av storys

“Alla storys klassificeras i olika områden exempelvis IKEA:s koncept, värderingar, mitt första jobb, utmaningar, när IKEA möter nya kulturer.”¹⁴⁸

Kategoriseringen underlättar för IKEA:s kommunikatörer att hitta och kommunicera storys med rätt budskap vid olika situationer och ändamål.¹⁴⁹ Genom att kategorisera sina storys skapar IKEA en tydlig struktur som eventuellt gör det möjligt att undvika problem som beror på att många storys med olika budskap skapar förvirring¹⁵⁰. Detta grundar vi på att IKEA genom sin kategorisering har en överblick över sina storys och därför kan välja att kommunicera de med rätt budskap för att uppnå avsedda effekter. Genom rätt storys kan IKEA därmed uppmuntra samtal kring ett specifikt ämne vilket i sin tur kan leda till innovativa lösningar.

4.8 Olika kommunikationskanaler

IKEA förmedlar information, värderingar och mål till medarbetarna genom bland annat intranätet, filmer och böcker, vilka alla innehåller olika typer av storys. På varuhuset finns det även anslagstavlor med diverse information och det hålls dagliga möten där medarbetare informeras om väsentligheter.¹⁵¹ För att skapa reflektion och intresse för att lära sig mer finns det även storys i korta filmklipp och böcker. Böckerna finns på kontorens bibliotek och ges ofta till nya medarbetare i deras introduktionspaket medan filmklippen visas på TV-skärmar i receptioner.¹⁵² Ytterligare ett förslag på lösning till den tidigare nämnda problematiken kring det stora antalet storys kan vara de många olika kommunikationskanaler som IKEA använder sig av. Detta eftersom IKEA kan fördela de tusentals storys de förfogar över i olika kanaler och därigenom begränsa omfånget av information i varje kanal. Detta kan underlätta för medarbetare att få en överblick över informationen och därmed göra bättre prioriteringar¹⁵³. Vidare kan antalet kommunikationskanaler underlätta i kommunikatörers arbete med att effektivisera budskapet. Detta eftersom storys med önskvärda budskap och påverkan kan kommuniceras genom den kommunikationskanal som förväntas ge störst effekt.

¹⁴⁸ Hahn. Telefonintervju 100507.

¹⁴⁹ Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁵⁰ Højberg Christiansen (2002). Sidan 39; Silverman, Lori L. (2007). *There are five sides to every Story: which are you missing?* Communication World; Heide (2002). Sidan 31; Neely & Wilson (1992); Heide et al (2005). Sidan 102.

¹⁵¹ Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505; Larsson. Intervju 100510.

¹⁵² Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁵³ Højberg Christiansen (2002). Sidan 39.

4.9 Up to date

Hedlin menar att IKEA kan underlätta för förståelse och acceptans av sin vision och kultur genom att anställa personer som kan identifiera sig med det som IKEA står för.

”Vi rekryterar människor som också gillar vår vision och vi repeterar budskapet genom hela deras karriär inom IKEA./- -/Inte för att vi tror att vi behöver repetera visionen i sig, utan för att visionen hela tider växer och inrymmer hela tiden nya sätt att förstå vår omvärld och göra ett bättre jobb.”¹⁵⁴

Även efter rekryteringen arbetar IKEA alltså kontinuerligt med att repetera visionen och värderingarna för att kunna skapa en tydlig struktur i det dagliga arbetet och hålla medarbetarna à jour. Med hjälp av visionen kan IKEA även hjälpa medarbetarna att skapa sig en förståelse för de beslut organisationen fattar.¹⁵⁵ Genom att kommunicera storys som inrymmer önskvärda värderingar och vision kan organisationer bättre uppmärksamma och upprätthålla dessa.¹⁵⁶ Vidare kan storytelling bättre artikulera och påtagliggöra en vision och därigenom göra den lättare att förstå och efterleva.¹⁵⁷

4.10 Chefen som en förebild

Larsson anser att chefer istället för att använda storys bör arbeta med att föregå med gott exempel och därigenom påverka medarbetares sätt att agera. Detta kan göras genom att cheferna leder med öppenhet och transparens.¹⁵⁸ Vi håller med om att det är viktigt att chefen agerar förebild eftersom denna genom den dagliga kontakten med medarbetarna kan kommunicera och framhäva värderingar ytterligare. I och med att chefen är närvarande kan denne förklara eventuella oklarheter och därigenom förebygga missuppfattningar. Dock kan denna metods effektivitet diskuteras eftersom det som chefen kommunicerar kan präglas av dennes personliga värderingar och åsikter vilket inte alltid nödvändigtvis behöver vara till fördel för organisationen. Detta styrks ytterligare av det faktum att IKEA:s vision och dess budskap är under ständig förändring för att kunna anpassas till dess omvärld.¹⁵⁹ Därför kan det finnas risker för att chefer har missat att uppdatera sig om den nya visionen och därigenom leder sin personal efter en inaktuell vision. Eftersom storytelling innehåller värderingar och normer kan dessa, i form av indirekta anvisningar, påverka chefens beteende

¹⁵⁴ Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Heide et al (2005). Sidan 92; Neely & Wilson (1992); Axenbrant & Dennisdottor (2008). Sidan 26-27.

¹⁵⁷ Collison och Mackenzie (1999).

¹⁵⁸ Larsson. Intervju 100510.

¹⁵⁹ Hedlin. E-postintervju 100505.

och beslutsfattande även i de situationer hans egna värderingar och åsikter hamnar i konflikt med organisationens¹⁶⁰. Dessa informella riktlinjer kan hjälpa chefen att agera i enlighet med det som organisationen står för och därigenom eventuellt eliminera ovanstående problematik.

4.11 Introduktionens roll

Av enkätundersökningen och intervjuerna framkom det att nya medarbetare informeras om IKEA:s värderingar och mål vid introduktionen. Detta sker bland annat genom att medarbetare erhåller en introduktionspärm innehållande allmän information om IKEA, däribland boken *En Möbelhandlares Testamente*¹⁶¹ samt en DVD-film där Ingvar Kamprad berättar om IKEA:s historia och sina egna upplevelser.¹⁶² Boken innehåller en uppsättning av IKEA:s värderingar som med hjälp av olika storys illustreras och görs påtagliga.¹⁶³ Dessa värderingar samt annan information kommer fram även via den närmsta chefen, genom vardagliga samtal, diskussioner och genom att chefen föregår med gott exempel.¹⁶⁴ Detta visar på att IKEA tillämpar storytelling när de introducerar nya medarbetare i organisationens kultur.¹⁶⁵

Storytelling anses vara en effektiv metod då storys har en förmåga att fånga människors uppmärksamhet och påverka deras beteende, tankar och känsla av samhörighet vilka i sin tur kan vara förutsättningar för skapandet av gemensamma uppfattningar. Dessutom bidrar storys till att göra information mer påtaglig genom bland annat metaforer, och därmed göra det lättare för nya medarbetare att bearbeta och ta till sig det som kommuniceras.¹⁶⁶

Vi finner att IKEA genom att förmedla sina värderingar vid introduktionen skapar förutsättningar för de nya medarbetarna att utveckla en förståelse för IKEA:s verksamhet och dess framtida utveckling. Att veta vad IKEA står för, vilken roll man som enskild medarbetare har i verksamheten samt vilka krav som ställs på denna kan fungera som en

¹⁶⁰ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 107.

¹⁶¹ Larsson. Intervju 100510. Bilaga 4. Hahn. Telefonintervju 100507.

¹⁶² IKEA-film. *De första 60 åren (1926-1986)*. (2007). Inter IKEA Systems B.V.

¹⁶³ Kamprad (2007).

¹⁶⁴ Bilaga 4.

¹⁶⁵ Larsson. Intervju 100510.

¹⁶⁶ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 7, 11-12, 163; Love (2008); McLellan (2006); Morgan (1997); Jackson & Esse (2006); Marzec (2007); Wilkins (1984); Denning (2006); Collison & Mackenzie (1999); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Heide et al (2005). Sidan 92; Söderfjell (2007). Sidan 205; Denning (2005). Sidan 13-16; Pounsford (2007); Bennis (1996).

drivkraft för medarbetaren att leva ut sin fulla potential¹⁶⁷. Med tanke på att individer i de flesta fall har egna mål och värderingar när de rekryteras till organisationen kan det dock ifrågasättas hur enkelt och snabbt eller om det överhuvudtaget är möjligt att påverka dessa.¹⁶⁸

4.12 Effektiva storys

Storytelling på IKEA för med sig skratt, reflektion och samtal.¹⁶⁹ Vidare blir medarbetarna mer motiverade och engagerade samt har lättare att förstå information om exempelvis IKEA:s mål och värderingar.¹⁷⁰ Detta kan även öka lojaliteten och förbättra samarbetet samt förståelsen för framtida mål, vilket gynnar IKEA i form av ökad innovation och effektivitet.¹⁷¹ Storys som kommunicerar organisationens normer och värderingar tenderar att skapa ramar och riktlinjer för hur medarbetarna bör agera¹⁷². Vi har kommit fram till att dessa ramar kan bidra till att öka flexibilitet och självständighet bland medarbetarna på IKEA eftersom de utifrån dessa riktlinjer lättare kan ta egna beslut i vardagen. Detta i sin tur kan resultera i att cheferna inte behöver styra medarbetarna och ge direktiv i lika stor utsträckning som i situationer där storys inte förekommit¹⁷³. Detta kan relateras till det som Hedlin menade, att storytelling inte pekar med fingret och säger gör si eller så, utan lockar till skratt och dialoger.

Ytterligare en effekt som belyses i managementlitteratur, och som även framkommit i vår empiriska undersökning, är att storys har en förmåga att göra budskap lättare att ta till sig och memorera än exempelvis manualer, artiklar och böcker.¹⁷⁴ Detta exemplifierar Hahn genom att låta oss minnas tillbaka till de bästa lärarna vi en gång haft. Han menar att dessa lärare tenderar att använda sig av storys i sin kommunikation för att vi ska minnas bättre.¹⁷⁵

¹⁶⁷ Morgan (1997); Jackson & Esse (2006); Marzec (2007); Love (2008); McLellan (2006), Denning (2005). Sidan 13-16; Wilkins (1984); Denning (2006); Collison & Mackenzie (1999); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Heide et al (2005). Sidan 92; Söderfjell (2007). Sidan 205; Pounsford (2007); Bennis (1996).

¹⁶⁸ Jmfr. Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 60.

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Bilaga 4.

¹⁷¹ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Love (2008); Pounsford (2007); Heide et al. (2005). Sidan 18.

¹⁷² Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505; Larsson, Intervju 100510.

¹⁷³ Jmfr. Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 107; Skärvad & Olsson (2006). Sidan 175; Heide et al (2005). Sidan 18; Turner (1988). Sidan 5.

¹⁷⁴ Pounsford (2007); Collison & Mackenzie (1999); Marzec (2007); McLellan (2006). Hahn. Telefonintervju 100507.

¹⁷⁵ Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505.

4.13 Att uppnå mål genom storytelling

I ovanstående stycken om storytelling har vi diskuterat och kommit fram till i vilka syften metoden används, såväl teoretiskt som praktiskt. Det primära och uttalade syftet med storytelling inom IKEA är att kommunicera ut organisationens koncept och kultur, alltså vad IKEA står för. Utifrån intervjuerna har vi fått kunskap om att IKEA även tillämpar storytelling för att kommunicera och visualisera organisationens mål.¹⁷⁶ Enligt enkätundersökningen har storytelling dessutom en förmåga att motivera och engagera medarbetare samt öka deras vilja att arbeta för IKEA:s mål¹⁷⁷. För att skapa överensstämmelse kring målen måste alla medarbetare enas kring organisationens normer och värderingar samt prioritera på liknande sätt.¹⁷⁸ Att IKEA genom storys kommunicerar ut normer och värderingar kan därför underlätta för skapandet av överensstämmelse avseende målen.

Ovanstående diskussion om överensstämmelse mellan organisationens och medarbetarnas mål benämns i akademiska termer som målkongruens. Varken Hahn, Hedlin eller Larsson kunde definiera målkongruens, men efter att vi introducerat dem i begreppets innebörd sade Hedlin:

”Aldrig hört ordet utanför akademien. På IKEA har vi en vision: ’att skapa en bättre vardag för de många människorna’. /- - -/ Man kan inte driva en organisation och skapa bättre produkter om medarbetare arbetar åt olika håll.”¹⁷⁹

Citatet kan tolkas som att Hedlin försöker närma sig en definition av målkongruens. Han sade senare under intervjun att organisationer kan uppnå målkongruens trots att medarbetarna tänker och prioriterar annorlunda än organisationen. Detta eftersom annorlunda utgångspunkter kan utmana etablerade rutiner, skapa effektivitet och därigenom resultera i nya sätt att realisera organisationens mål.¹⁸⁰ Vi har kommit fram till att målkongruens utifrån dessa uttalanden kan uppfattas som ett tillstånd där medarbetarna känner att de kan identifiera sig med och tror på organisationens vision och värderingar samt har en genuin vilja att prestera för att verkställa organisationens mål. Detta kan relateras till Turners och Neeley & Wilsons definitioner som innebär att medarbetarna måste samlas kring och arbeta för organisationens mål för att målkongruens ska kunna uppnås. Att denna definition av

¹⁷⁶ Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁷⁷ Bilaga 4.

¹⁷⁸ Jakobsson (2008). Sidan 63-64; Coote et al (2004).

¹⁷⁹ Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁸⁰ Ibid.

målkongruens överensstämmer med vad Hedlin antyder utifrån ett IKEA-perspektiv tyder på att den har en praktisk tillämpningsbarhet.

4.14 Storytelling som metod för att skapa målkongruens

“En stark företagskultur ökar målkongruens. Ju mer människor i företag som delar en stark och positiv företagskultur som är i linjen med ägarens syfte och företagskoncept, desto mer målkongruens finns det.”¹⁸¹

En gemensam organisationskultur kan sporra medarbetarna att realisera organisationens mål¹⁸². Som tidigare nämnts tillämpar IKEA storytelling för att kommunicera viktiga budskap och mål till medarbetarna,¹⁸³ vilket har visat sig kunna öka medarbetarnas engagemang och motivation samt bidra till att förstärka organisationskulturen¹⁸⁴. Därför är det av yttersta vikt att organisationen underhåller och ständigt kommunicerar kulturen eftersom denna skapar en legitimitet gällande beteende och agerande¹⁸⁵. Detta i sin tur skapar en form av tydlighet som kan stimulera medarbetarnas sinnen¹⁸⁶.

En förutsättning för att uppnå målkongruens är att alla inom organisationen prioriterar samma mål.¹⁸⁷ Genom att kommunicera budskap och målsättningar med hjälp av storsys kan organisationer lättare få medarbetare att förstå och prioritera på samma sätt eftersom storsys har en förmåga att påverka människors tankar.¹⁸⁸ Tydliga riktlinjer tenderar att göra medarbetare säkrare i sina roller eftersom de vet vad som förväntas av dem, vilket i sin tur kan höja deras prestation¹⁸⁹. Utifrån enkätundersökningen kan vi konstatera att IKEA har förutsättningar för att skapa målkongruens. Detta eftersom det visade sig att majoriteten av respondenterna prioriterar IKEA:s mål framför sina egna¹⁹⁰. Vi finner dock ändå att det är svårt att alltid få med sig alla medarbetare eftersom det handlar om individer som tänker, värderar och prioriterar på olika sätt¹⁹¹. Storytelling kan påverka individers sätt att tänka och

¹⁸¹ Hahn. Telefonintervju 100507.

¹⁸² Turner (1988). Sidan 5.

¹⁸³ Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505

¹⁸⁴ Bilaga 4.

¹⁸⁵ Skärvad & Olsson (2006). Sidan 175; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 325-326; Heide et al (2005). Sidan 43-44; Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Denning (2006); Pounsford (2007); McLellan (2006).

¹⁸⁶ Turner (1988). Sidan 45-46, 48.

¹⁸⁷ Jakobsson (2008). Sidan 63-64; Bouillon et al (2006); Schaffer (2007).

¹⁸⁸ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 7; Love (2008); McLellan (2006); Turner (1988). Sidan 45.

¹⁸⁹ Turner (1988). Sidan 45-48.

¹⁹⁰ Bilaga 4.

¹⁹¹ Jfr Turner (1988) Sidan 43, 45; Schaffer (2007).

skapa gemenskap kring en specifik kultur¹⁹² vilket också kan öka förutsättningarna för att skapa överensstämmande mål. Vidare kan IKEA redan vid rekryteringsprocessen möjligen underlätta för detta genom att rekrytera individer som passar in i organisationens kultur. Det är för övrigt precis så IKEA arbetar i sin rekryteringsprocess¹⁹³.

4.15 Överensstämmelse viktigare än kompetens

Att medarbetarnas mål, värderingar och normer stämmer överens med IKEA:s är enligt Hedlin viktigare än deras kompetens. Anledningen till det är att organisationen då kan undvika en byråkratisk ledarstil med regler och kontrollsystem eftersom de kan lita på att medarbetarna vet vad de ska göra och gör det.¹⁹⁴ Att IKEA prioriterar överensstämmelse gällande mål, värderingar och normer visar på att det finns en benägenhet inom organisationen att skapa det som vi definierar som målkongruens. Hedlins uttalande antyder även på att målkongruens är vitalt för att organisationen ska kunna vara innovativ och kostnadseffektiv. Detta eftersom en låg grad av kontrollsystem kan hålla nere kostnaderna och gör det möjligt för medarbetare att vara kreativa och därigenom öka förutsättningar för innovativa lösningar, vilket är en av IKEA:s värderingar. Dock kan vi ställa oss frågande till huruvida en organisation kan bli framgångsrik om inte medarbetarna innehar särskiljande kompetens. För att innovativa lösningar ska kunna uppstå vid samtalen förutsätts det att medarbetarna har goda kunskaper om det som diskuteras vilket i sin tur förutsätter en viss grad av kompetens.

4.16 Våga tänka annorlunda

“IKEA kulturen och värderingarna spelar en viktig roll i vår vardag på jobbet. Men vi vill inte att alla IKEA medarbetare ska vara lika. Det är olikheten som driver oss framåt och utvecklar företaget. När våra medarbetare utvecklas, utvecklas IKEA.”¹⁹⁵

Detta citat kan liknas vid Hedlins uttalande om vikten av att ha ”sidolöpare och projekt” som utmanar det etablerade och lockar medarbetare att tänka annorlunda. Vidare menar han att det finns flera olika sätt att uppnå ett och samma mål. Gemensamma värderingar skapar trygghet och gemenskap bland medarbetarna vilket i sin tur underlättar för dem att förstå varandra, lösa

¹⁹² Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 7; Love (2008); McLellan (2006).

¹⁹³ Larsson. Intervju 100510.

¹⁹⁴ Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁹⁵ IKEA Services AB. (2009). *Living the dream*. Sidan 35.

problem tillsammans samt sträva mot samma mål.¹⁹⁶ Dock bör det poängteras att en alltför hög nivå av målkongruens, det vill säga när alla inom organisationen delar samma åsikter i alla sammanhang, kan hämma organisationens utveckling eftersom medarbetarnas kreativitet och innovation då begränsas.¹⁹⁷

Enligt tidigare forskning har storys en förmåga att uppmuntra till dialoger, vilket också är ett av IKEA:s syften med storytelling.¹⁹⁸ Dessa dialoger kan, i enlighet med IKEA:s avsikt¹⁹⁹, både främja gemensamma synsätt bland medarbetarna men även resultera i nytänkande. Detta resonemang innebär därför att dialoger både kan främja målkongruens samtidigt som det genom nytänkandet kan hålla densamma på en lägre, eller i bästa fall optimal, nivå. En organisation som innehar en optimal nivå av målkongruens möjliggör därför både för organisatorisk och individuell utveckling. Vidare är risken för konflikter liten i organisationer med en optimal målkongruens eftersom alla strävar mot samma mål²⁰⁰.

Vi vill poängtera att reflektionerna och analyserna i detta kapitel är baserade på information som vi finner otillräcklig för att kunna dra några generella slutsatser. Vi ämnade snarare ge en inblick i hur storytelling fungerar inom IKEA och indirekta förslag på hur den skulle kunna användas i organisationer.

¹⁹⁶ Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁹⁷ Turner (1988). Sidan 26, 52.

¹⁹⁸ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Love (2008); Pounsford (2007); Heide et al. (2005). Sidan 18; Hedlin. E-postintervju 100505.

¹⁹⁹ Hedlin. E-postintervju 100505.

²⁰⁰ Turner (1988). Sidan 26, 52.

5 Avslutande del

I detta avslutande kapitel kommer vi att föra diskussioner och reflektera kring storytelling, hur det används och slutligen vilken funktion metoden fyller i skapandet av målkongruens. Uppsatsen summeras sedan med slutsatser och vi ger även förslag till vidare forskning.

5.1 Diskussion och reflektioner

5.1.1 Storytelling – en begränsad metod

Storytelling som en metod för att påverka organisationskulturen har diskuterats av ett flertal teoretiker. Dessa menar att storytelling kan påverka bland annat medarbetarnas känslor, beteenden och värderingar och därför kan ses som en effektiv metod vid skapandet av en gemensam organisationskultur²⁰¹. En intressant aspekt som kan diskuteras är det faktum att lovorden för storytelling är många men kritiken kring metodens tillämpningsbarhet är sällsynt. Lovorden har beskrivits i generella termer och utan hänsyn till verklighetens komplexitet där storytelling faktiskt är beroende av ett flertal fysiska och psykiska faktorer som inte kan bestämmas eller koordineras i förväg. Då metoden har i syfte att bland annat påverka människor fann vi det därför konfunderande att teorier kring storytelling behandlar medarbetarnas känslor, värderingar och tankar som något konstant och generellt. Vi menar att dessa resonemang brister i den bemärkelsen att en och samma story, med ett förutbestämt budskap, kan ha helt olika effekter på en och samma medarbetare beroende på dennes bakgrund, sinnestämning, livssituation, tankar om framtiden, erfarenheter, åsikter etcetera. Detta gör det därför svårt för organisationer att enbart förlita sig på att storytelling kan påverka och motivera medarbetarna till att prioritera organisationens mål i samma utsträckning som sina egna.

Vi menar dock inte att storytelling inte är en lämplig metod i skapandet av en gemensam kultur, tvärtom tror vi att man genom stors lättare kan nå och påverka fler medarbetare än genom andra kommunikationsmetoder. Detta eftersom stors, enligt ett flertal författare²⁰², har en förmåga att illustrera och göra komplexa budskap mer påtagliga och därmed enklare att

²⁰¹ <http://www.bibieklund.se/storytelling.pdf> 100630; Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 26-27.

²⁰² Turner (1988). Sidan 45; Heide, Johansson & Simonsson (2005); Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 53.

ta till sig. Tidigare forskning har även påvisat att storytelling kan påverka medarbetare och vara behjälplig vid kommunikering och skapandet av organisationskulturer²⁰³.

5.1.2 Manipulation?

I denna uppsats och tidigare studier beskrivs storytelling som en human metod för att påverka medarbetarnas värderingar utan att utsätta dem för manipulation. Eftersom metodens främsta syfte är att påverka medarbetare i olika avseenden är dock gränsen mellan human påverkan och manipulation hårfin. Detta grundar vi på att människor är individer som har behov av bekräftelse och gemenskap vilket kan öka risken för att vi blir utsatta för gruppträck och därigenom manipulering. Då IKEA:s främsta syfte med storytelling är att påverka organisationskulturen finns det risk att storytelling indirekt fungerar som en manipulativ metod. Detta eftersom individer som betar sig eller agerar utanför ramen av exempelvis en kultur tenderar att bli uteslutna och därmed väljer att anamma kulturen för att undvika gruppträcket eller exklusionen.

5.1.3 Uppföljning av storytelling?

Vidare bör även graden av storytellings påverkan diskuteras. Organisationer som arbetar med storytelling har oftast ett uttalat syfte att vilja påverka medarbetarnas normer och värderingar och därigenom organisationens kultur²⁰⁴. För att uppfylla det syftet kan det tänkas att organisationer måste uppnå en viss grad av påverkan på medarbetarnas värderingar. Vi ställer oss frågande till hur den önskvärda påverkningsgraden sätts och sedan eventuellt mäts. I detta fall är det främst själva mätningen som intresserar oss eftersom det visade sig att IKEA inte genomför någon uppföljning av vilka effekter deras storytelling har. Vi menar att organisationer, däribland IKEA, som inte gör uppföljningar inte heller kan få en uppfattning om tillämpandet av storytelling ger önskade effekter. Enkätundersökningen vi genomförde visade att 25 procent av respondenterna inte upplever att IKEA arbetar med storytelling. Inte heller varuhuschefen i Helsingborg upplever att storytelling förekommer inom organisationen. Detta tyder på att organisationer som inte genomför uppföljningar arbetar efter obekräftade effektivitetsföreställningar vilket kan leda till att ineffektivitet i organisationens

²⁰³ Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 42-43; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 107; <http://www.bibiaklund.se/storytelling.pdf> 100630

²⁰⁴ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 10, 42-43; Heide (2002). Sidan 30; Heide, Johansson & Simonsson. (2005). Sidan 23-27,36,43,44; <http://www.bibiaklund.se/storytelling.pdf> 100630.

resursfördelning uppstår. Uppföljningar av storytelling kan därför vara fördelaktiga, både kunskapsmässigt såväl som ekonomiskt och utvecklingsmässigt för organisationer.

5.1.4 Genomgående medvetenhet kring värderingar

En organisations arbete med att skapa en gemensam kultur genom att påverka de rådande eller kommunicera ut nya värderingar kan vara en lång och utdragen process där tålmod och medvetenhet kan vara avgörande. Teoretiker²⁰⁵ såväl som praktiker på IKEA menar att organisationer redan vid rekryteringsprocessens tidigare stadium, som exempelvis vid annonseringen av tjänsten, kan skapa förutsättningar för att medarbetaren blir en del av kulturen genom att tydligt kommunicera ut kriterier över önskvärda värderingar. Detta bidrar till att locka potentiella medarbetare med värderingar som passar in i organisationens kultur. Således behöver organisationer inte satsa resurser på att få medarbetarna att anamma, för dem, helt nya värderingar. Dessutom har det visat sig att det senare alternativet inte har någon garanti för att medarbetaren kommer att acceptera de värderingar som organisationen förmedlar.

5.1.5 Vikten av verklighetsbaserade storys

Som tidigare framkommit av empiriinsamlingen är IKEA:s storys verklighetsbaserade och hämtade från medarbetarna och det är viktigt att IKEA fortsätter att medvetet arbeta med verklighetsförankrade storys för att därigenom optimera effekterna av storytelling. Det faktum att IKEA har många olika storys som förmedlar ett flertal olika värderingar kan enligt oss öka chansen till att medarbetarna känner igen sig i åtminstone någon av dessa. Dock kan det även finnas en nackdel med den stora mängd storys som florerar inom IKEA eftersom många olika storys kan skapa förvirring bland medarbetarna som inte vet vilka budskap de ska prioritera²⁰⁶. Tvetydigheter kan resultera i att medarbetarna prioriterar olika saker vilket i sin tur kan hämma organisationens effektivitet och utveckling.

5.1.6 Optimal nivå av målkongruens?

Trots att vi förespråkar målkongruens vill vi även poängtera att det är en ständigt pågående process där den optimala nivån av målkongruens kan vara svår att definiera och uppnå. Ena dagen kan man uppfatta det som att man uppnått en, för organisationen, optimal nivå av

²⁰⁵ Rubenowitz (2004). Sidan 183.

²⁰⁶ Højberg Christiansen (2002). Sidan 39.

målkongruens, medan man nästa dag inte har alla medarbetare på sin sida. Detta kan bero på ett flertal olika faktorer. Exempelvis kan en organisation få ekonomiska problem och tvingas avskeda medarbetare. Detta kan då i sin tur påverka övriga medarbetare på så vis att de utvecklar en osäkerhet och därför blir mindre motiverade till att prioritera och sträva efter organisationens mål. Utifrån dessa resonemang ställer vi oss därför frågande till om det överhuvudtaget är möjligt att uppnå optimal målkongruens och hur länge en organisation kan hålla sig kvar på den nivån om den väl når den²⁰⁷.

5.1.7 Målkongruens genom storytelling

I empiri- och analyskapitlet poängterades vikten av att medarbetarna accepterar och arbetar utefter organisationens vision och värderingar för att målkongruens ska kunna uppnås. Eftersom ett av syftena med storytelling inom IKEA är att kommunicera just organisationens värderingar och vision till medarbetarna²⁰⁸ ser vi en sammanbindande länk mellan begreppen storytelling och målkongruens. Vi menar nämligen att organisationer som genom storytelling lyckas påverka medarbetarna så att dessa accepterar och arbetar för organisationens vision och värderingar samtidigt också skapar förutsättningar för att målkongruens ska kunna uppnås. Vid empiriinsamlingen såg vi antydningar till att IKEA, om än omedvetet och outtalat, arbetar med målkongruens²⁰⁹:

”Jag tror att en stark och positiv företagskultur påverkar målkongruens väldigt starkt åt det positiva hållet och att storytelling är en del en av en stark företagskultur.”²¹⁰

Vi vill uppmärksamma IKEA på att man kan se storytelling ur ett ännu bredare perspektiv än vad de gör i dagsläget. Det faktum att IKEA redan är insatta i arbetsprocessen kring storytelling kan förmodligen underlätta för dem om de vill fokusera delar av sin storytelling på att skapa målkongruens. Detta skulle då öka möjligheterna till kostnadsminimeringar och en effektivare verksamhet²¹¹, vilket för övrigt är två centrala delar inom IKEA.

²⁰⁷ Turner (1988). Sidan 26, 52.

²⁰⁸ Hahn. Telefonintervju 100507; Hedlin. E-postintervju 100505.

²⁰⁹ Ibid; Larsson,. Intervju 100510.

²¹⁰ Hahn. Telefonintervju 100507

²¹¹ Bouillon et al (2006); Johansson (2008). Sidan 25; Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 61.

5.2 Slutsatser

Något som tidigare nämnts men som ändå bör poängteras än en gång är att vi är väl medvetna om att de slutsatser som bygger på våra empiriska undersökningar inte på något vis kan ses som generaliserbara. Detta på grund av undersökningarnas ringa omfattningar. Detta var dock inte heller syftet med dem, utan det var istället att kortfattat illustrera hur intern storytelling kan te sig inom en organisation, i detta fall IKEA. Vi ber er därför ha detta i åtanke när ni läser nedanstående slutsatser.

Syftet med denna uppsats var att undersöka om och i så fall hur det är möjligt för organisationer att med hjälp av storytelling uppnå målkongruens. Det vi kommit fram till är att storytelling har en förmåga att påverka normer och värderingar, vilka i sin tur är centrala beståndsdelar vid skapandet av målkongruens. Som tidigare nämnts i teorikapitlet är det så att då medarbetarna inom en organisation accepterar och förenas kring samma normer och värderingar förbättras förutsättningarna för att även överensstämmelse kring organisationens mål ska uppnås²¹². Utifrån dessa perspektiv ser vi normer och värderingar som sammanbindande länkar och bevis på att storytelling, om det används i syfte att påverka dessa faktorer, kan användas för att skapa målkongruens.

Enligt våra tidigare behandlade teorier kan man med hjälp av storytelling påverka individers tankar och beteenden och därigenom engagera och motivera dem till att prioritera organisationens mål i samma utsträckning som deras egna²¹³. Om en organisation väljer att använda storytelling för att påverka medarbetarnas attityder kring organisationens normer och värderingar kan den även skapa förutsättningar för att öka graden av målkongruens eftersom dessa är centrala delar av begreppet. Detta innebär att storytelling kan fylla en funktion i skapandet av målkongruens, det vill säga påverka medarbetarna till att prioritera och sträva efter att realisera organisationens mål. Detta bekräftas av vår empiriska undersökning som visar att en stor del av medarbetarna på IKEA i Helsingborg lättare förstår och accepterar organisationens mål då de kommuniceras genom stors.

²¹² Morgan (1997); Jackson & Esse (2006); Marzec (2007); Love (2008); McLellan (2006), Denning (2005). Sidan 13-16; Wilkins (1984); Denning (2006); Collison & Mackenzie (1999); Axenbrant & Dennisdotter (2008). Sidan 17, 26-27, 42-43; Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 11-12, 163; Heide et al (2005). Sidan 52-55, 92; Söderfjell (2007). Sidan 205; Pounsford (2007); Bennis (1996); Jacobsen & Thorsvik (2002). Sidan 325-326.

²¹³ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 7; Love (2008); McLellan (2006). Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 26-27.

Storytelling används inom IKEA för att kommunicera med medarbetarna; förmedla information, organisationens värderingar och normer. Detta sker på olika sätt. Exempelvis får medarbetarna ta del av interna broschyrer, böcker och filmer som innehåller storys skapta av medarbetare världen över.

Genom att studera storytelling och målkongruens tillsammans kan vi konstatera att de har en del gemensamma nämnare. Intern storytelling är främst ämnad till att påverka medarbetarnas värderingar och världsbild²¹⁴ och därigenom inspirera dem till att göra prioriteringar som är till fördel för organisationen. Utifrån detta perspektiv kan storytelling fungera som en strategisk och/eller operativ metod för att skapa gemensamma mål och prioriteringar. Dessa kan i sin tur öka organisationens effektivitet då alla strävar mot samma håll, det vill säga uppnår en grad av målkongruens. Detta är ett av de bidrag vi ger till de organisationer som tar del av vår uppsats. Vidare är storytelling en levande metod som kan underhålla redan etablerade värderingar och kommunicera ut nya för att förstärka den befintliga kulturen eller få till stånd mindre ändringar²¹⁵. Genom att förändra kulturen kan organisationen också påverka sina medarbetare vilket är önskvärt när organisationer är i behov av att genomföra organisatoriska förändringar. Även denna insikt tror vi att organisationer som läser uppsatsen kan ta till sig och ha nytta av i den egna verksamheten. Vi tror och hoppas att vi även givit läsarna en hel del andra intressanta infallsvinklar och framför allt en bredare syn kring hur man kan använda storytelling för att effektivisera och utveckla sina verksamheter.

5.3 Generaliserbarhet

Vi är väl medvetna om att vi, på grund av uppsatsens förhållandevis ringa empiriomfattning, inte kan dra några generella slutsatser utifrån våra resultat. Detta var dock inte heller syftet med uppsatsen, utan vi ville undersöka huruvida storytelling kan fylla en funktion i skapandet av målkongruens. Efter att vi introducerat detta perspektiv överlåter vi därför till andra att fördjupa sig i ämnet för att senare kunna dra mer generaliserbara slutsatser.

²¹⁴ Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 10, 42-43; Heide (2002). Sidan 30; Heide, Johansson & Simonsson (2005). Sidan 23-27,36,43,44; <http://www.bibi.klund.se/storytelling.pdf>.

²¹⁵ Mossberg & Nissen Johansen (2006). Sidan 12; Love (2008); Pounsford (2007); Neely & Wilson (1992). Jakobsson (2008). Sidan 63-64. Heide et al (2005). Sidan 92. Axenbrant & Dennisdotter. (2008). Sidan 26-27, 42. Collison & Mackenzie (1999).

5.4 Förslag till vidare forskning

I samband med att våra kunskaper kring uppsatsens ämne ökade, kunde vi identifiera ett flertal forskningsämnen som vi tycker kan vara intressanta att undersöka.

Förslag 1 – Grupp till organisationsperspektiv

De slutsatser vi kunnat dra i denna uppsats bygger på ett individ-till-organisation-synsätt, vilket innebär att vi analyserat enskilda medarbetares uppfattningar i syfte att undersöka om de anser att organisationer kan använda storytelling för att skapa målkongruens. Vi tycker därför det vore intressant att genomföra samma undersökning fast då baserad på vad en uppsättning individer i fokusgrupper diskuterar sig fram till. Vi menar att människors individualitet dämpas när de agerar i grupp vilket gör att vi kan anta att de data vi samlat in skulle ha kunnat vara av en annan karaktär om vi, istället för att undersöka på individnivå, hade valt att genomföra undersökningen på olika fokusgrupper i organisationen.

Förslag 2 – Storytelling utifrån medarbetarperspektiv

Vilken inställning har medarbetarna till organisationens tillämpning av storytelling som kommunikationsmetod för mål och värderingar? Finns det några andra metoder som medarbetarna anser är mer effektiva än storytelling? Kan storytelling upplevas som manipulation?

Förslag 3 – Rekryteringsprocessens roll i skapandet av målkongruens

I organisationers försök att skapa en gemensam kultur, och därigenom öka förutsättningar för målkongruens, kan många olika metoder tillämpas. En metod som kan fungera som förberedande i detta sammanhang är rekryteringsprocessen. Det kan vara intressant att studera vilken roll rekryteringsprocessen har i skapandet av målkongruens, eller med vilka andra metoder man kan öka graden av målkongruens.

Förslag 4 – Smidigare utlandsetablering med hjälp av storytelling?

Kan storytelling fylla en funktion vid organisationer utlandsetableringar? Denna studie skulle kunna behandla komplexiteten gällande kulturella skillnader. Studien kan fördjupa sig i bland annat etnicitetens och religionens påverkan på hur individer tolkar storys och tar till sig budskap.

Källförteckning

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (2008) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2:a uppl. Lund, Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund, Studentlitteratur.

Armstrong, David M. (1992). *Managing by storying around: A new method of leadership*. Doubleday, New York.

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2001). *Den nya ekonomistyrningen*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Axenbrant, Emma & Dennisdotter, Emma. (2008). *Storytelling: ett effektivt marknadsföringsgrepp*. 1 uppl. Malmö, Liber.

Bennis, Warren (1996). *The Leader as Storyteller*. Harvard Business Review, January-February.

Bouillon, Marvin L. et al. (2006). *The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems*. Journal of Accounting and Public Policy.

Brown, J.S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L. (2007). *Storytelling in organisations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*. New Delhi, Elsevier.

Bryman, Alan (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö, Liber Ekonomi.

Budtz, Christian; Fog, Klaus & Yakaboylu, Baris (2005). *Storytelling: branding in practice*. Sidan 30-31. Berlin: Springer.

Collison Charlene & Mackenzie Alexander (1999). *The power of story in organisations*. Journal of Workplace Learning, 11. (1), 38-40.

Coote Leonard V., Price, Evan & Ackfeldt, Anna-Lena. (2004). *An investigation into the antecedents of goal congruence in retail-service settings*. Journal of Service Marketing, 14. (7), 547-559. Catchword.

Davidson, Bo & Patel, Runa. (2007). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Lund, Studentlitteratur.

De Klerk, Andreas (1996). *Intelligent organisation*. 1. uppl. Kungsgården, Sinnrik.

Denning, Stephen (2005). *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, Jossey-Bass.

Denning, Stephen (2006). *Effective Storytelling: strategic business narrative techniques*. Strategy & Leadership, 34. (1). Emerald Group Publishing Limited.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2008). *Storytelling - med berättelsen som verktyg*. Department of Communication Studies (2). MiHngel.

Flaa, Paul. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund, Studentlitteratur.

Heide, Mats (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande*. Diss. Lunds Univiversitet.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1 uppl. Malmö, Liber.

Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership*. 2 uppl. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Højberg Christiansen, Jesper. (2002). *Company Branding and Company Storytelling – Corporate Branding, Storytelling and Image Recruitment in a Reflexive Network Society*. Samfundslitteratur, Fredrikshavn.

IKEA Stories. 3 uppl. (2006). Inter IKEA Systems B.V.

Jackson, Susan & Esse, Alison (2006). *Making a Difference Through Storytelling at Parcelforce*. Melcrum Publishing Ltd.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Lund, Studentlitteratur.

Jakobsson Lund, Anna (2008). *100 sidor om konsten att sätta smarta mål och att nå dem*. Stockholm, Redaktionen.

Jarrick, Arne & Josephson, Olle (1996). *Från tanke till text: en språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. 2 uppl. Lund, Studentlitteratur.

Johansson, Thomas (2008). *Managementsyndromet: så skapas den moderna chefen*. Stockholm: Atlas

Johnsén, Christian & Möller, Anders (2003). *Målstyrda företag: chefens roll, ansvar och betydelse för företagets affärs mål*. 1. uppl. Göteborg: Promomentum

Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö, Liber.

Kamprad, Ingvar (2007). *En Möbelhandlares Testamente – Lilla IKEA Ordboken*. Inter IKEA Systems B.V.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur.

Körner, Svante & Wahlgren, Lars (1998). *Statistiska metoder*. Lund, Studentlitteratur.

Lindgren, Hans (2007). *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. 1. uppl. Stockholm, Mareld.

Love, Helen (2008). *Unraveling the technique of Storytelling*. Melcrum Publishing.

Marzec, Morgan (2007). *Telling the corporate story: vision into action*. Journal of Business Strategy, 28. (1), 26-36. Emerald Group Publishing Limited.

McLellan, Hillary (2006). *Corporate Storytelling Perspectives*. The Journal for Quality & Participation.

Morgan, Sandra (1997). *The Power of Organizational Storytelling: a Management Development Perspective*. Journal of Management Development, 16. (7), 494-501. MCB University Press.

Mossberg, Lena & Nissen Johansen, Erik (2006). *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. 1 uppl. Lund, Studentlitteratur.

Neely, Andy & Wilson, John (1992). *Measuring Product Goal Congruence: An Exploratory Case Study*. International Journal of Operations & Production Management, 12. (4), 45-52; MCB University Press.

Pounsford, Mike (2007). *Using storytelling, conversation and coaching to engage*. Melcrum Publishing.

Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3 uppl. Lund, Studentlitteratur

Schaffer, Bryan S. Ph.D. (2007). *The nature of goal congruence in organisations*. University of North Carolina.

Silverman, Lori L. (2007). *There are five sides to every Story: which are you missing?* Communication World.

Skärvad, Per Hugo & Olsson, Jan (2006). *FöretagsEkonomi 100*. 12 Uppl. Malmö, Liber AB.

Söderfjell, Stefan (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*. Umeå, Ledarskapscentrum.

Trost, Jan (2001). *Enkätboken*. 2 uppl. Lund, Studentlitteratur.

Turner, Dudley Barlow (1988). *Intraorganizational bargaining: the effect of goal congruence and trust on negotiator's strategy use*. Diss. West Lafayette, Ind. : Purdue Univ.

Wachtman, Edward. & Johnson, Sheree L. (2009). *The Persuasive Power of Story*. Marketing Management. Vol. 18. No.1.

Wilkins, Alan L. (1984). *The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems*. Human Resource Management, 23. (1), 41-60. John Wiley & Sons.

Webbsidor

Bibi Eklund

<http://www.bibi eklund.se/storytelling.pdf> 100630

Christina Claesson

<http://www.christinac laesson.se/?p=319> 100902

Eldrbarry

http://www.eldrbarry.net/roos/st_defn.htm 100830

IKEA

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html 100514

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/about_ikea_group/index.html
100514.

Trendhunter

<http://www.trendhunter.com/trends/storytelling-ikea-digital-communication> 100902

Youtube

http://www.youtube.com/results?search_query=ICA+Stig&aq=f 100630.

Övriga källor

Hahn, Per. Telefonintervju 100507.

Hedlin, Olov. E-postintervju 100505 & e-postkonversation 100511.

IKEA-film. *De första 60 åren (1926-1986)*. (2007). Inter IKEA Systems B.V.

IKEA Services AB. (2009). *Living the dream*.

Larsson, Niklas. Intervju 100510 & e-postkonversation 100514 & 100519.

Bilagor

1. Intervjufrågor till Per Hahn och Olov Hedlin

- ❖ Berätta lite kort om Din karriär inom IKEA och på vilket sätt Du är delaktig i IKEA:s arbete med Storytelling.

Storytelling

- ❖ Vilka kommunikationsmetoder använder sig IKEA av för att kommunicera med sina anställda? Vilka anser Ni är de mest effektiva och varför?
- ❖ Hur definierar Ni (IKEA) Storytelling?
- ❖ Vad är målet/syftet med intern Storytelling, vad vill Ni att det ska bidra med?
- ❖ Vilka effekter ser Ni med intern Storytelling - vilka resultat har Ni uppnått eller vill uppnå?
- ❖ Kan Storytelling fungera som ett verktyg för att motivera och engagera personalen? Om ja, på vilket sätt och vilka effekter har detta på företagets verksamhet?
- ❖ Tror Ni att Storytelling kan fungera som ett verktyg för att få de anställda att sträva efter organisationens mål? Om ja, hur skulle detta kunna praktiseras? Om nej, motivera gärna varför inte.
- ❖ Anser Ni att man genom Storytelling kan påverka de anställda? I så fall hur och i vilken utsträckning?
- ❖ Hur och vem är det som skapar IKEA:s storys? Har de anställda möjlighet att på något sätt delta i skapandet och i så fall i vilken utsträckning?
- ❖ Ser Ni några svårigheter med Storytelling? Vilka? Varför?

- ❖ Jobbar Ni med uppföljning av effekterna med Storytelling? Vad är i sådana fall syftet med detta?
- ❖ Brukar de övergripande målen delas upp i mindre delmål? Hur fungerar det då med Storytelling, delas även övergripande storys upp i mindre och konkreta storys? (exempelvis per land/varuhus/avdelning)

Målkongruens

Vi definierar målkongruens som ett organisatoriskt tillstånd där anställda och organisationen har gemensamma normer och värderingar men inte nödvändigtvis måste ha gemensamma mål. Vidare ska anställda engagera sig i och sträva efter att realisera organisationens mål före sina egna preferenser för att målkongruens ska kunna uppnås.

- ❖ Hur viktigt är det för IKEA att de anställdas 1) mål, 2) värderingar och 3) normer överensstämmer med organisationens?
- ❖ Hur definierar Ni begreppet målkongruens? Är målkongruens ett mål i sig?
- ❖ Hur arbetar Ni för att få de anställda att sträva efter organisationens mål?
- ❖ Anser Ni att det finns samband mellan Storytelling och målkongruens? Om ja, på vilket sätt ter sig sambanden?
- ❖ Har Du något annat Du vill tillägga?

2. Intervjufrågor till Niklas Larsson

- ❖ Kan Du börja med att berätta lite kort om Din karriär om IKEA?
- ❖ Vilka är IKEA:s (fyra) främsta värderingar enligt Dig?
- ❖ I enkäten hade vi frågan ”Nämn några av IKEA:s övergripande värderingar”.
De värderingar som nämndes flest gånger var:
Kostnadsmedvetenhet
Enkelhet
Gemenskap
Ödmjukhet
- Varför tror Du att det var just dessa fyra som nämndes flest gånger?
- ❖ Hur tar de anställda del av IKEA:s värderingar och mål?
- ❖ Vilka metoder anser Du är mest effektiva för att få de anställda mer motiverade och engagerade?
- ❖ Vad kan detta i sin tur bidra med till verksamheten?
- ❖ Vad är Storytelling enligt dig? Påverkas Du i något avseende av det?
- ❖ Varför använder sig IKEA av Storytelling?
- ❖ Är Du involverad i framställningen/förmedlingen av Storytelling (och i så fall hur)?
 - deltar i skapandet av storys?
 - Förmedlar redan skapade storys vidare till de anställda för att kommunicera ett budskap?
- ❖ Ser Du storytelling som ett verktyg som chefer bör använda i den dagliga driften? Hur då?
- ❖ Var upplever Du att det förekommer storys inom IKEA? (vilka kanaler?)
- ❖ Vilka för-/nackdelar ser Du med Storytelling?
- ❖ Känner Du till begreppet målkongruens och hur definierar Du det i så fall?
- ❖ Hur arbetar du/ni på IKEA Helsingborg för att främja målkongruens?
 - Vilka faktorer behöver ni påverka för att främja skapandet av målkongruens?
- ❖ Ser Du några samband mellan Storytelling och målkongruens?
- ❖ Tror Du att Storytelling kan fylla en funktion i skapandet av målkongruens?
- ❖ Har Du något annat Du vill tillägga?

3 Enkätformulär

Vi är tre studenter som läser Service Management på Campus i Helsingborg och nu skriver vår magisteruppsats. Syftet med uppsatsen är att undersöka om Storytelling kan fylla en funktion i IKEA:s arbete med att skapa överensstämmelse mellan anställdas och företagets mål. (Storytelling innebär att ledningen genom stories (berättelser/historier) kommunicerar budskap eller information till de anställda.) Alla svar kommer att behandlas konfidentiellt. Motivera gärna Dina svar!

1. Nämn några av IKEA:s övergripande värderingar: _____

2. Hur tar Du del av IKEA:s övergripande mål och värderingar? (Välj ett eller flera alternativ och exemplifiera gärna mer ingående.)

Introduktion vid nyanställning: _____

IKEA:s hemsida/intranät: _____

Interna utbildningar: _____

Din närmsta chef: _____

Annat: _____

3. Upplever Du att IKEA använder sig av stories för att förmedla budskap, mål och annan information?

Ja (nämn ett exempel på en story): _____

Nej (hoppa till fråga 5)

4. Påverkas Du av dessa stories?

Ja, jag påverkas genom att jag... (välj ett eller flera alternativ)

...blir mer motiverad och engagerad i arbetet.

...har lättare att förstå information såsom IKEA:s mål och värderingar.

...har lättare att acceptera IKEA:s övergripande mål och värderingar.

...blir mer lojal och hängiven IKEA.

Annat: _____

Nej, jag påverkas inte av dessa stories.

5. Tänk Dig in i en arbetssituation där Dina egna intressen/mål motsätter IKEA:s, vad skulle Du prioritera? (exempelvis att hjälpa en kund trots att Din arbetstid är slut)

Dina egna intressen/mål

IKEA:s intressen/mål

6. Vilken position har Du på IKEA?

Avdelnings-/gruppchef

Frontpersonal (säljare, logistik- och restaurangmedarbetare)

Kontorspersonal (Service Office, IT)

Tack för att Du tog Dig tid att svara på denna enkät!

4 Resultat av enkätundersökningen				
	Avdelnings-/gruppchef (29 personer)	Frontpersonal (24 personer)	Kontorspersonal (34 personer)	Totalt (87 personer)
1. Nämn några av IKEA:s övergripande värderingar				
Kostnadsmedvetenhet	15	9	14	38
Enkelhet	12	7	17	36
Gemenskap	9		8	17
Ödmjukhet	4	6	5	15
Ge och ta ansvar		5	3	8
Linje annorlunda		4	8	12
Mångfald		4	5	9
Jämlikhet/jämställdhet		3		3
Smarta lösningar		1		1
Egna initiativ		1		1
Att skapa en bättre vardag för de många människorna		9	7	16
Lending by Example		1	4	5
Allways on the way		1	4	5
Respekt för andra			2	2
Ärlighet		2	2	4
Sunt förnuft			1	1
Öppenhet			1	1
Ingenting är omöjligt			1	1
Entusiasm			1	1
Småländska/skandinaviska			1	1
Viljestyrka			1	1
Våga göra misstag		2		2
Stark personlighet		2		2
Individens personlig utveckling		2		2
Alltid vara billigast		1		1
Affärsidén		1		1
Förnyelse		1		1

Miljömedvetenhet		1		1
Hjälpsamhet		1		1
2. Hur tar Du del av IKEA:s övergripande mål och värderingar?				
Introduktion vid nyanställning	19	15	18	52
IKEA:s hemsida/intranät	14	8	17	39
Interna utbildningar	26	11	17	54
Din närmsta chef	25	17	24	66
Annat:	5	4	7	16
Erfarenhet	1			
Kollegor	2	1	3	
När jag utbildar	1			
Speglas i nästan alla samtliga arbetsuppgifter	1			
Business plan			1	
I varuhuset och i världen			1	
Erfarenhet av att jobba på IKEA			1	
Broschyrer			1	
Anställningsintervju		1		
Manualer		1		
Testamentet		1		
3. Upplever Du att IKEA använder sig av stories för att förmedla budskap, mål och annan information? (exemplifiera)				
Ja	25	16	25	66
Historier från och om Ingvar	7	5	4	
Böcker, filmer och utbildningar	2			
The never ending list	2			
IKEA:s story	1	1	1	
Om kostnadsmedvetenhet	1			

Olika besök i världen	1			
Våga vara annorlunda	1			
Vasaloppet	1			
Testamentet	1		3	
När du växer, växer IKEA	1			
Företagets tillkomst	1		1	
Mök på IOS - "bara för att vi är bäst behöver vi inte vara bra"	1			
Miljö och socialt ansvar - genomgående i vårt varuhus	1			
Historier om Margret - "kunderna med problem och inte problemkunder"	1			
Att man refererar till gamla beslut och hur de har hjälpt oss att komma närmare vår vision.	1			
Tio teser	1			
Reklam på hemsidan		2		
Designers skyltar till produkterna - härkomst etc.		1		
Enkelhet och sparsamhet		1		
Länge lever mångfalden			1	
Living the dream			2	
Platta paketet			1	
Bröllopsreklamen			2	
Hur alla i USA hjälpte till att återuppbygga Varuhuset i LA			1	
Nej	4	8	9	21
4. Påverkas Du av dessa stories?				
Ja, jag påverkas genom att jag... (välj ett eller flera alternativ)	25	15	22	62
... blir mer motiverad och engagerad i arbetet.	21	8	18	
... har lättare att förstå information såsom IKEA:s mål och värderingar.	15	12	12	
... har lättare att acceptera IKEA:s övergripande mål och värderingar.	8	7	9	

... blir mer lojal och hängiven IKEA.	13	2	9	
Annat	0	3	1	
Att känna att jag arbetar för rätt företag gör mig glad och trygg.			1	
Alla är lika mycket värda, oavsett ålder, kön och hårfärg.		1		
Roligare att sälja produkt.		1		
Har lättare att förmedla känslan vidare till kunden.		1		
Nej, jag påverkas inte av dessa stories.	4	1	3	8
5. Tänk Dig in i en arbetssituation där Dina egna intressen/mål motsätter IKEA:s, vad skulle Du prioritera? (exempelvis att hjälpa en kund trots att Din arbetstid är slut)				
Dina egna intressen/mål	5	3	0	8
IKEA:s intressen/mål	19	21	30	70
(Båda alternativen)	5	0	2	7