

Examensarbete för kandidatexamen

Konsekvenser av en stark värdegrund

*En kvalitativ studie om hur ett företags värderingar kan bidra till reglering av
anställda och de konsekvenser som kan uppstå*

Louise Brandt

Clara Myringer

Antal ord: 12716

Gruppnummer: 36

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Jayne Jönsson för hennes engagemang och vägledning under uppsatsens process. Jayne har uppmuntrat och motiverat oss att utveckla vår forskning. Vi vill även tacka våra respondenter som tagit sig tiden och medverkat i vår studie. Sist vill vi tacka varandra för ett gott samarbete genom hela processen.

Clara Myringer och Louise Brandt

Lund 2022-05-25

Sammanfattning

Titel: Konsekvenser av en stark värdegrund- *En kvalitativ studie om hur företagsvärderingar kan bidra till reglering av anställda och de konsekvenser som kan uppstå.*

Institution: Institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap.

Kurs: Service Management: Examensarbete för kandidatuppsats, 15 hp, VT2022.

Författare: Louise Brandt och Clara Myringer.

Handledare: Jayne Jönsson.

Problemdiskussion: En organisations värderingar kan bidra till önskvärd kompetens och ökad effektivitet i företaget. En värdegrund kan konstruera anställdas identiteter för att de ska känna en koppling till organisationen och därav möjliggöra kontrollering av anställda. Däremot kan konflikter och motstånd uppstå när företagets värdegrund och medarbetarvärderingarna inte är samspelade. Det finns väldokumenterade studier om värdegrundsarbete och identitetsreglering. Däremot upplever vi att det finns mindre omfattande studier kring hur en organisations värdegrundsarbete kan skapa implikationer för anställda och organisationer.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att skapa sig en förståelse för hur företagsvärderingar kan bidra till reglering av anställda och vilka konsekvenser det kan medföra.

Metod: I denna studie har en kvalitativ metod tillämpats för att skapa sig en förståelse för hur företagsvärderingar kan bidra till reglering av anställda i en organisation. Vid en kvalitativ forskningsmetod läggs tonvikten på ord och tolkning istället för kvantifiering av data, vilket vi anser lämpar sig bäst till vårt syfte.

Slutsats: Organisationer kan reglera anställdas identiteter med hjälp av en värdegrund. När anställda känner en stark koppling till värdegrunden kan anställda identifiera sig med organisationen. Vår forskning avslöjar att det kan finnas fördelar med en värdegrund som att motivera och inspirera anställda, samt skapa en gemenskap och karriärmöjligheter. Vår forskning avslöjar att det finns nackdelar med att identifiera sig starkt med en organisation och dess värderingar då det kan skapa disidentifikation och utanförskap, men även resultera i att viktig kompetens utesluts. I vårt resultat identifierade vi två olika kategorier av anställda på IKEA; IKEAIanen och Realisten.

Nyckelord: *Identity Regulation, Värdegrund, IKEA*

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.2.1 IKEA som fallföretag	6
1.3 Syfte och frågeställningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Värdegrund	8
2.1.1 Organisationskultur och medarbetarvärderingar	8
2.2 Identity regulation	10
3. Metod	13
3.1 Avgränsning och undersökningsområde	13
3.2 Metod - En kvalitativ studie	13
3.3 Tillvägagångssätt - En abduktiv ansats	14
3.4 Ett målstyrt urval	15
3.5 Empiriskt material	16
3.5.1 Semistrukturerade intervjuer	16
3.5.2 Tryckta skrifter	18
3.5.3 Fallbeskrivning - IKEA	18
3.5.4 Beskrivning av informanter	19
3.6 Bearbetning och analys av empiriskt material	20
3.7 Etiska ställningstaganden	20
4. Analys	22
4.1 IKEAs värdegrund	22
4.1.1 Togetherness	27
4.1.2 Simplicity	29
4.1.3 Lead by example	32
4.1.4 Give and take responsibility	34
5. Slutdiskussion	37
5.1 IKEAianen	38
5.2 Realisten	38
6. Slutsats	40
6.1 Förslag till vidare forskning	41
7. Källförteckning	43
8. Bilagor	44

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

En välformulerad värdegrund kan bidra till att attrahera möjliga anställda till ett företag och att människor med liknande värderingar söker sig till företaget (Philipson, 2011, s. 45). Därför är en värdegrund idag ett viktigt verktyg för att attrahera önskvärd kompetens till en organisation, men likaledes för att behålla redan anställda talanger. Philipson (2011, s. 39) förklarar att värderingar kan definieras som det vi tycker är viktigt och präglar de val vi väljer att ta. Likväl som att en värdegrund finns hos en individ kan en värdegrund finnas i en organisation. Värdegrunden präglar organisationens normer och innefattar den vision företaget har för att förklara syftet med verksamheten. Även medarbetarvärderingar finns i en organisation, vilket är de värderingar som omfattas av de anställda i verksamheten. Företagets värdegrund och medarbetarvärderingarna bör vara i samspel för att undvika konflikt och motstånd (Philipson (2011, s. 45).

Ferguson & Milliman (2008, s. 443) argumenterar att värderingar kan bidra till att anställda känner ett högre syfte på arbetsplatsen. Ferguson och Milliman (2008, s. 440) förklarar vidare att värderingar bidrar till att anställda i organisationen motiveras och inspireras, den kan även vägleda medarbetare och bidra till att anställda känner en koppling till organisationen. Värderingar bidrar likaledes till värde i en organisation och kan användas för att styra individer i verksamheten i en önskvärd riktning (Ferguson och Milliman, 2008, s. 442). De värderingar som existerar på en arbetsplats kan tolkas som organisationens kärna och är djupt integrerade principer, vilket kan påverka anställda i organisationen (Ferguson och Milliman, 2008, s. 442). Värderingar kan därför styra de handlingar som förekommer inom organisationen och är byggstenarna och kärnan till dess organisationskultur (Philipson, 2011, ss. 43-44). Likaså Ferguson och Milliman (2008, ss. 440-441) menar att värdegrunden kan ses som en organisations byggstenar och en essentiell del av organisationskulturen. Alvehus och Jensen (2020, s. 43) förklarar att organisationskulturen och den grupptillhörighet som skapas visar sig vara en trygghet för människor (Alvehus och Jensen (2020, ss. 44-45).

Som presenterad litteratur framför kan en organisations värdegrund medföra att anställda får en positiv bild av företaget, inspireras och motiveras till att prestera bra. Likaså har litteraturen redogjort att anställda kan styras mot en önskvärd riktning genom värderingar och

den gemenskap organisationskulturen medför. Alvesson och Willmott (2002, s. 625) gör sig däremot bemärkta genom att betona att styrning av anställda kan betraktas som identitetsreglering och att det spelar en betydande roll gällande anställdas uppfattning av företaget och vad de står för. Författarna förklarar att organisationer har en stor påverkan på anställdas identitet och kan konstruera identiteter för att medarbetarna ska känna en koppling till organisationen och därav möjliggöra kontrollering av anställda (Alvesson och Willmott, 2002, s. 625). Alvesson och Willmott (2002, s. 630) menar att värderingar i företag kan användas för att styra medarbetare att identifiera sig med värdesystemet. Forskarna (2002, s. 632) förklarar att företagsvärderingar kan stödjas av företagspropaganda som vidare kan fungera som ett styrverktyg av anställdas identitet.

Även Bardon, Brown och Pez  (2017, s. 942) belyser kopplingen mellan organisationer och identitetsreglering. Författarna förklarar att en organisation kan påverka en individs identitetsarbete genom ömsesidiga processer där människor strävar efter att skapa en sammanhängande identitet. Bardon, Brown och Pez  (2017, s. 942) förklarar att deras forskning påvisat att anställdas identitetsarbete har visat sig grundas i olika system för bland annat bedömning och socialisering och kan därmed beskrivas som en reglering av identitet.

1.2 Problemdiskussion

Bakgrunden redogör för tidigare studier kring värdegrund och identitetsreglering, men väcker likaledes frågor om organisationers arbete med värderingar och dess påverkan på anställda och organisationen.

Philipson (2011, s. 45) förklarar att en organisations värderingar kan bidra till att en önskvärd kompetens attraheras till företaget. Likaså menar Ferguson och Milliman (2008, s.442) att organisationer med hjälp av värderingar kan öka sin effektivitet och styra sina anställda i en önskvärd riktning. Även Alvesson och Willmott (2002, s. 627) förklarar att organisationer kan tillämpa olika diskurser och praktiker f r försöka styra anställda i en viss riktning. Diverse sociala grupper i en organisation kan skapa sammanhang och bidra till att de anställda formas efter gruppens beteende och attityder (Alvesson och Willmott, 2002, s. 627). Det kan därför uppfattas som att den anställde konstruerar en identitet på arbetsplatsen som grundar sig i organisationens berättelser. Däremot menar Philipson (2011, s. 45) att en värdegrund som inte  r i samspel med medarbetarvärderingarna tenderar att inte bli godtagen på arbetsplatsen. Det väcker frågor om vilka implikationer som kan uppstå om en värdegrund

inte stämmer överens med medarbetarvärderingarna eller om kollegor ser olika på värdegrunden. Presenterad forskning redogör för att värderingar i en organisation kan gynna företaget strategiskt genom att påverka anställda att agera och prestera på önskvärt sätt. Däremot upplever vi att otillräcklig forskning finns om hur styrning med hjälp av en värdegrund är möjligt och hur en värdegrund i praktiken påverkar en anställd.

I bakgrunden presenteras forskning som framför att företagsvärderingar kan vara ett styrverktyg för organisationer att konstruera anställdas identiteter för att anställda ska känna en koppling till organisationen (Alvesson och Willmott, 2002, s. 630). Däremot förklarar Ashforth och Humphrey (1993, s. 106) att det kan finnas en baksida med att identifiera sig med en organisation då man är mer känslomässigt mottaglig för upp och nedgångar i sin roll, grupp eller organisation. När en individ identifierar sig med en organisation kan kritik av organisationen uppfattas som en personlig förolämpning eller att organisationens framgångar är egna personliga framgångar. Å andra sidan förklarar författarna Ashforth och Humphrey (1993, s. 106) att det känslomässiga bandet till en organisation likaledes kan bidra till känslomässigt välbehag då en människa kan känna känslor av samhörighet och meningsfullhet. Forskning påvisar att det kan finnas nackdelar och fördelar med identitetsreglering, men forskning om vilka implikationer det kan medföra för individen och organisationen är mindre omfattande.

Presenterad forskning påvisar att det finns tydliga studier om värdegrundsarbete och identitetsreglering. Däremot tyder bakgrunden och problemdiskussionen på att det kan finnas otillräcklig forskning om vilka implikationer som kan uppstå genom företagsvärderingar, identitetsreglering och hur det kan påverka anställda i en organisation.

1.2.1 IKEA som fallföretag

För att skapa sig en förståelse för hur organisationer arbetar med en värdegrund och identitetsreglering ska vi studera IKEA som fallföretag. IKEA har en välarbetad värdegrund som genomsyrar organisationen (Bilaga 1). Parment et al. (2017, s. 32) förklarar att IKEA toppar listor över de mest attraktiva arbetsgivarna och att företaget har lyckats förvandla sina anställda till hängivna ambassadörer för IKEA. Det leder oss vidare till ett syfte och följande frågeställningar.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att skapa sig en förståelse för hur företagsvärderingar kan bidra till reglering av anställda och vilka konsekvenser det kan medföra. Arbetet kommer att avgränsas genom att fokusera på organisationen IKEA som fallstudieobjekt.

Våra frågeställningar är därav följande.

- *Vilka implikationer kan uppstå till följd av IKEAs värdegrundsarbete?*
- *Om och i så fall hur använder IKEA sin värdegrund för identitetsreglering av anställda?*

2. Teoretisk referensram

2.1 Värdegrund

Philipson (2011, s. 39) förklarar att värderingar kan definieras som det vi tycker är viktigt och präglar de val vi väljer att ta. Tillsammans skapar dem en värdegrund och formar en människas etik och moral. Likväl som att en värdegrund finns hos en individ kan en värdegrund finnas i en organisation. En värdegrund finns inom de flesta organisationer, präglar dess normer och innefattar den vision företag har för att förklara syftet med verksamheten. Ferguson och Milliman (2008, s. 441) definierar en effektiv organisatorisk värdegrund som en samling av övertygelser och idéer i en organisation som influerar anställdas attityder och beteenden i syfte att åstadkomma organisatoriska mål, men kan även bidra till att anställda åstadkommer personliga mål. Ferguson och Milliman (2008, ss. 440-441) menar att ett företags värderingar är viktigt för en organisation och argumenterar att värdegrunden kan användas för att styra anställdas beteenden. Den utgör grunden för hur ledningen vill att anställda tänker, tar beslut och agerar. Författarna (2008, s. 442) förklarar att värdegrunden syftar till att vägleda organisationens beslutsfattande, motivera och inspirera anställda samt tillhandahålla moralisk vägledning. För att en organisations budskap och värdegrund ska respekteras bör organisationen följa ett antal kriterier (Philipson, 2011, s. 202). Värderingarna bör vara viktiga och trovärdiga för de anställda. Ytterligare är det fördelaktigt att värderingarna kan tolkas likartat av samtliga i organisationen oavsett befattning. Alla anställda i organisationen bör även känna till de grundvärden som råder (Philipson, 2011, s. 203). Vidare har organisationens värdegrund en anknytning till organisationens kultur och medarbetarnas värderingar då den tenderar att påverka anställdas beteenden och attityder (Philipson, 2011, ss. 43-44). Det förklaras vidare under rubrik 2.1.1 Organisationskultur och medarbetarvärderingar.

2.1.1 Organisationskultur och medarbetarvärderingar

För att få en förståelse om en värdegrunds påverkan på en organisation är det viktigt att förstå dess koppling till organisationskulturen. Värderingar kan användas för att styra anställdas beteenden i en organisation och representerar dess prioriteringar, åsikter, syfte etc. Värderingar styr därför organisationens handlingar och är byggstenarna och kärnan till dess

kultur (Philipson, 2011, ss. 43-44). Ferguson och Milliman (2008, ss. 440-441) menar att värdegrunden kan ses som en organisations själ och en essentiell del av organisationskulturen.

Flaa (1998, s.76) argumenterar att en organisationskultur kan förklaras som existerande fördomar inom en verksamhet och är en delad verklighetsuppfattning i en organisation som omedvetet styr hur anställda agerar. Trots att ordet *fördomar* oftast har en negativ laddning kan inte en organisation vara helt fördomsfri (Flaa, 1998, s. 76). Organisationskulturen styr hur relationer fungerar i verksamheten, hur anställda interagerar med varandra och den definierar vem som passar in och vem som inte gör det. Den skapar gemensamma normer och attityder (Flaa, 1998, s. 80).

En organisationskultur kan vara enad och sansad, men den kan likaledes vara kluven och splittrad vilket kan skapa orolighet i organisationen. Om organisationskulturen inte är balanserad och tydlig kan medarbetarvärderingar dominera och forma organisationskulturen (Philipson, 2011, ss. 43-44). Philipson (2011, s. 45) förklarar att medarbetarvärderingar innebär de värderingar som omfattas av de anställda i en organisation. För att skapa en harmoni i organisationen bör det finnas en balans mellan företagsvärden och medarbetarvärderingar. En värdegrund som inte är i samspel med medarbetarvärderingarna tenderar att inte bli godtagen på arbetsplatsen. Om värdegrunden är tydlig kan den bidra till att attrahera personal som sympatiserar med värderingarna. Därför kan en tydlig värdegrund hjälpa organisationer att rekrytera rätt personal och vara en attraktiv arbetsgivare (Philipson, 2011, s. 45).

En persons värderingar är den bakomliggande orsaken till dess attityd i en situation eller ett sammanhang, men även de åsikter personen har om vad som är rätt och fel och vad de vet om världen. En individs personliga värderingar kan vara dels sådana som du lärt sig själv eller som andra har lärt sig (Philipson, 2011, ss. 34-35). Värderingar kan inte vara sanna eller falska, utan de kan tolkas som bra eller dåliga. Antingen håller man med om en värdering eller så gör man inte det, eller är man likgiltig till värderingen. I många fall så finns det ingen faktagrund bakom värderingar utan de är mest baserade på olika människors åsikter, fördomar eller attityder (Philipson, 2011, s. 36).

2.2 Identity regulation

Identity regulation är ett begrepp som innebär att medvetet eller omedvetet konstruera eller påverka en människas identitet (Alvesson och Willmott, 2002, s. 625). Alvesson och Willmott (2002, s. 622) förklarar att identitetsreglering av människor i en organisation är ett sätt för företag att verkställa kontrollering av anställda i syfte att uppnå mål. De menar att chefer och ledare inom en organisation kan ha en inverkan på anställdas identitetsarbete och känslor genom att blanda den anställdas identitetsarbete med arbetsrelaterade aktiviteter. Forskarna betraktar dessa arbetsrelaterade aktiviteter som styrmedel (Alvesson och Willmott, 2002, s. 632). Vidare menar Alvesson och Willmott (2002, s. 621) att kontroll kan uppnås genom att skapa och applicera lämpliga strukturer, procedurer, åtgärder och mål i organisationen.

Ett sätt som *identity regulation* kan användas i organisationer är med grupp kategorisering. Det innebär att ett företag försöker skapa en känsla av gemenskap genom introduktioner, intern utbildning och att använda begreppet "vi" istället för "företaget" eller "de" (Alvesson och Willmott, 2002, s. 622). Alvesson och Willmott (2002, s. 630) förklarar att förenade företagsvärderingar och berättelser med en stark moral fungerar för att orientera anställdas identitet i en särskild riktning och en nära identifiering med värdesystemet. Författarna påvisar att om en anställd vill motstå den organisatoriska kontrollen måste de vara beredda på att känna att man inte är värdig att tillhöra gemenskapen. Vidare framför Alvesson och Willmott (2002, s. 632) att företagsvärderingar och dygder kan främjas som resultat av företagspropaganda eller "bullshit" som vidare fungerar som regulator av anställdas identitet. Det är vanligt att organisationer kan formulera sig och framföra budskap som kan tolkas som corporate bullshit. Philipson (2011, s. 201) menar att vissa ord kan ha en övertygande betydelse och då kan chefer och ledare använda sig av dessa för att övertala människor. Det handlar oftast om att försöka imponera istället för att informera. En organisation kan med corporate bullshit presentera en felaktig bild av företaget med hjälp av tomma ord och osanningar. Organisationen riskerar då att budskapet som förmedlas blir förlöjligt av intressenter. Organisationen bör därför arbeta med hur deras budskap och värdegrund kommuniceras ut till allmänheten (Philipson, 2011, s. 201).

Alvesson och Willmott (2002, s. 630) förklarar att ett sätt att reglera anställdas identitet är att dela upp sociala världen i "oss" och "dem" för att skapa sociala distinktioner och gränser. Processerna kan påverka människors identitetsarbete vilket skapar en anknytning till

organisationen och således skapa kontroll (Alvesson och Willmott, 2002, s. 625). Vissa arbetsplatser kan skapa sammanhang som kan associeras till en familjetillhörighet som skapar känslor på arbetet för att förhindra en typ av individualism. Genom tillhörighet och gemenskap kan människors självförståelse öka (Alvesson och Willmott, 2002, s. 630).

Alvesson och Willmott (2002, s. 627) förklarar även att en individs identitet kan ses som en spelplan av berättelser som tillsammans konstruerar en identitet där människan tar sig an diskurser och praktiker som kan vara syftade att reglera anställda i en organisation. Alvehus och Jensen (2020, s. 66) argumenterar att för att förstå hur identitet konstrueras bör man ha en förståelse för att det även finns disidentifikation. Med det menas de saker som en individ inte identifierar sig med. Disidentifikation är arbetet som skapar en distans mellan sig själv och andra, exempelvis genom att distansera sig till en grupp människor och deras värderingar och attityder. Detta kan skapa spänning och konflikt i organisationer då en människas eller en grups identitetsarbete kan pågå genom exempelvis uteslutning och exkludering av människor som inte har samma uppfattning som en själv (Alvehus och Jensen, 2020, s. 66).

2.3 Identitetsreglering med hjälp av en värdegrund

Ferguson och Milliman (2008, s.443) förklarar att en organisation kan använda sig av värderingar för att reglera anställda i en viss riktning. Organisationer kan med hjälp av värderingar skapa mening hos människor och därav påverka deras tankegång och agerande. Ferguson och Milliman (2008, s.441) menar att värderingar representerar en inre kärna i organisationer och att dessa ligger till grund för arbetet och beslutsfattandet och därav kan värderingarna även påverka de anställdas tankesätt i en organisation. De olika värderingarna i en organisation kan influera de anställdas beteenden och attityder. Författarna förklarar att värderingar kan delas upp i olika kategorier, dels de värderingar som berör organisationen, exempelvis kundnöjdhet. Sedan finns de psykologiska värderingar som syftar till de anställdas moral och respekt, dessa värderingar kan påverka de anställda i en organisation (Ferguson och Milliman, 2008, s.441).

För att effektivisera en värdegrund och dess implementering i företaget menar Ferguson och Milliman (2008, s.446) att ledarskap där ledaren leder och styr utefter värdegrunden är framgångsrikt. De menar att istället för att leda med kommandon och regler, leder man med hjälp av en värdegrund. Ju mer dessa värderingar reflekterar de anställdas medarbetarvärderingar, desto mer reglerar organisationen de anställdas individuella

beslutsfattande och agerande. Det tenderar att inspirera personalen att prestera bra. Att leda med hjälp av en värdegrund kan innebära att som ledare uppmuntra eller motivera anställda att handla på ett visst sätt i enlighet med vissa värderingar (Philipson, 2011, s. 28). Ett ledarskap inom en organisation kan handla om att försöka påverka hur de anställda uppför sig och agerar. En ledare kan uppmuntra vissa handlingar och ogilla andra. Ledare kan även belöna beteenden som sammanstrålar med dennes visioner och kritisera de som inte uppskattas. Ett ledarskap som baseras på värdegrunden innebär även att kommunicera ut de värderingar som anses vara viktiga och ska ligga till grund för organisationens utveckling. För att ett sådant ledarskap ska fungera effektivt bör de anställda känna att de identifierar sig med organisationens värdegrund (Philipson, 2011, s. 29). Med en välarbetad värdegrund kan ledare motivera anställda på arbetsplatsen att engagera sig mer i sitt arbete vilket kan innebära att organisationer mer effektivt kan nå sina mål (Philipson, 2011, s. 29).

3. Metod

3.1 Avgränsning och undersökningsområde

Under vår studietid inom kandidatprogrammet Service Management har vi fått ett intresse för organisation och identitet. Vi har studerat vad som gör organisationer till framgångsrika och attraktiva arbetsplatser. Vi har liksom studerat medarbetares betydelse för företags framgång och lönsamhet. Vi vill därför djupdyka i denna fråga och utveckla vår kunskap och teori om värdegrund och identitetsreglering. Då IKEA är en organisation med ett rykte att vara en attraktiv arbetsplats och en välarbetad värdegrund bedömer vi denna organisation som ett bra fallföretag i vår forskning och ett relevant avgränsningsområde.

3.2 Metod - En kvalitativ studie

Forskningen syftar till att skapa sig en förståelse kring hur företagsvärderingar kan bidra till reglering av anställda. Eftersom vår problemformulering syftar till anställdas uppfattning och egna upplevelser kring företagsvärderingar har vi valt att utföra en kvalitativ forskningsstudie. Bryman (2018, s. 61) förklarar att vid en kvalitativ forskningsmetod läggs tonvikten på ord och tolkning istället för kvantifiering av data, vilket vi anser är lämpligast för studiens syfte.

En kvalitativ forskning innebär att förklara och beskriva olika fenomen i deras sammanhang och med hjälp av tolkning kan forskaren förstå fenomenet. Vidare tenderar en kvalitativ undersökning att bedöma och tolka individens sociala verklighet i termer av processer där forskningens koncentration ligger på förändring och utveckling över tid (Bryman, 2018, s. 61). Eftersom att vi vill analysera individens personliga perspektiv bedömer vi att en kvalitativ forskningsdesign passar bäst till studien. Det eliminerar därför valet av en kvantitativ forskningsdesign.

Vidare baseras vår studie på material insamlat från semistrukturerade intervjuer som går i linje med den kvalitativa forskningsdesignen. För att besvara vårt syfte med uppsatsen tolkar vi det insamlade materialet för att skapa oss en förståelse för betydelsen av organisationers värderingar och hur de kan bidra till reglering av anställda.

3.3 Tillvägagångssätt - En abduktiv ansats

Vår studie har en abduktiv ansats vilket betyder att forskaren har en teoretisk förståelse och utgår från respondenternas världsbild (Fejes och Thornberg, 2019, s. 28). Fejes och Thornberg (2019) förklarar att en abduktiv ansats innebär att forskaren svävar mellan teori och empiri där forskarens förståelse kring forskningsfältet växer fram med tiden. Det betyder att forskaren konstant pendlar mellan empiri och teori i syfte att göra jämförelser och tolkningar av verkligheten för att slutligen uppfatta ett mönster eller sannolika förklaringar för att besvara forskningsfrågan. Det är därför avgörande att forskaren har tidigare kunskaper och är öppensinnad. Vidare innebär det att forskaren måste presentera en samhällsvetenskaplig redogörelse utifrån det material som erhållits med grund i deltagarnas världsbild (Bryman, 2018, s. 478). Bryman (2018, s. 478) förklarar att det kan ses som en form av deduktiv metod, men menar att det även finns ett induktivt inslag eftersom att den teoretiska beskrivningen har sin grund i de studerandes världsbild. Eftersom att studien förlitar sig till förklaring och förståelse av deltagarnas perspektiv av deras omvärld anser vi att ett abduktivt tillvägagångssätt är att föredra framför ett induktivt eller deduktivt tillvägagångssätt.

Arbetsprocessen för uppsatsen började med att vi samlade teori om värdegrund för att få en förståelse kring begreppet. Således började vi med att arbeta ur ett deduktivt synsätt eftersom att vi arbetade med befintlig teori som utgångspunkt. Vi anser att det var det mest lämpliga arbetssättet för oss eftersom att vi ville utveckla en bred kunskap om ämnet vi vill studera, men även för att vi skulle kunna ställa så relevanta och djupa frågor som möjligt till våra intervjudeltagare, men även för att undvika att behöva höra av oss igen för kompletterande information. Efter att ha utvecklat den kompetens och samlat den information som behövdes intervjuade vi samtliga intervjudeltagare i syfte att samla empiriskt material till studien. Utifrån det empiriska materialet fick vi nya perspektiv och ny kunskap som vi nyttjade för att leta efter ytterligare teorier till studien. Således övergick vi från en deduktiv ansats till en induktiv ansats, eftersom att vi lämpade teorin efter den tolkning och de mönster vi åskådliggjorde av respondenternas berättelser. Bryman (2018, s. 478) förklarar att en kombination av de två synsätten är ett abduktivt synsätt.

3.4 Ett målstyrt urval

Eftersom att studiens syfte är att skapa sig en förståelse för hur företagsvärderingar kan bidra till reglering av anställda och vilka konsekvenser det kan medföra låg dessa element till grund för vårt urval. Vidare avgränsar vi arbetet genom att fokusera på IKEA som fallstudieobjekt och därför grundas urvalet i ytterligare faktorer. Vi använde oss av ett målstyrt urval. Bryman (2018, s. 496) förklarar att ett målstyrt urval är ett icke-sannolikhetsurval och innebär att forskarna väljer specifika enheter med vissa forskningsmål i åtanke. På så sätt är det forskningsfrågorna som vägleder forskarna till vilka enheter som är centrala för studien och ger en tendens för vilka individer som ska väljas att studeras. Vi valde således individer som har en koppling till studiens forskningsfrågor. Syftet är att strategiskt välja deltagare till studien för att få så relevant empiri och så bred förståelse som möjligt för att besvara forskningsfrågorna (Bryman 2018, s. 496). Däremot förklarar Bryman (2018, s. 496) att ett målstyrt urval innebär att studien inte går att generalisera för hela populationen. Vi kan därför inte dra slutsatser utöver de material vi har studerat, men däremot kan vi bidra med underlag till fortsatta studier som i sin tur kan nå generaliserbarhet.

Urvalskriterierna för studien var personer som är eller har varit anställda på IKEA. För att få en bredd i studien ansåg vi att elva personer var rimligt att intervjua. Inledningsvis valde vi ut tre anställda på IKEA. En initial kontakt togs med de tre respondenterna via textmeddelande där vi beskrev studien och dess syfte. Eftersom att vi sedan tidigare hade individernas kontaktuppgifter kan det betraktas som ett bekvämlighetsurval, vilket innebär ett urval av respondenter som råkar finnas tillgängliga för forskaren (Bryman 2018, s. 245). För att i den mån det går säkerställa att det finns ett kritiskt förhållningssätt höll vi oss på en professionell nivå där samtliga respondenter behandlades likartat. Vi bedömer därför att bekvämlighetsurvalet inte påverkar studien negativt och vi ansåg att de utifrån urvalskriterierna var betydelsefulla för studien. Vi såg istället det som en möjlighet vi inte kunde gå miste om och ett tillvägagångssätt som besparar oss tidsmässiga resurser. Vi bokade därför in digitala intervjuer med respondenterna. Dessa individerna rekommenderade följaktligen åtta nya individer som är av relevans till studien. Det påvisar att vi tillämpade ett snöbollsurval, vilket är en form av målstyrt urval. Snöbollsurval är mer specifikt en teknik där forskarna väljer ut en liten grupp personer som är av intresse för studien, och att den gruppen senare rekommenderar andra respondenter som är av relevans till forskningsfrågorna baserat på deras egenskaper eller erfarenheter (Bryman 2018, s. 504). De åtta nya

respondenterna fick information om studiens syfte genom att få ett mail från oss forskare vidarebefordrat till sig med information och godkände sin involvering därefter. För att säkerställa att respondenterna var av relevans för studien och hade förståelse för dess syfte inledde vi varje intervju med att förklara studiens syfte och därefter fråga vad deras roll på IKEA är och innebär.

Vi har tillämpat ett icke-sannolikhetsurval, men Bryman (2018, s. 496) förklarar att även sannolikhetsurval kan tillämpas vid en kvalitativ studie. Sannolikhetsurval innebär att individerna som ska studeras väljs ut slumpmässigt. Det kan anses som relevant ur perspektivet att samtliga anställda på IKEA hade kunnat bidra till studien genom att berätta om deras attityd och verklighet. Däremot är det svårt att få kontakt med anställda på IKEA eftersom att det är ett populärt företag och innebär att vi inte hade möjlighet att slumpmässigt välja individer inom företaget. Vi hade därför specifika individer som vi ville intervjua, vilket påvisar ett icke-sannolikhetsurval. Vi hade specifika frågor som vi vill få svar på utifrån specifika perspektiv och uteslöt därför ett slumpmässigt urval som lämpligt tillvägagångssätt.

3.5 Empiriskt material

I syfte att skapa en teoretisk förståelse av forskningsfrågan har vi samlat empirisk data. Nedan framgår en beskrivning av hur vi har gått tillväga för att skapa ett empiriskt stöd till studien.

3.5.1 Semistrukturerade intervjuer

För att skapa ett så framgångsrikt resultat som möjligt av studien valde vi forskningsmetod efter studiens syfte. Vi anser att semistrukturerade intervjuer var det mest lämpliga tillvägagångssättet för att utveckla en större insikt i vårt forskningsfält värdegrund och identitetsreglering. Bryman (2018, ss. 564-565) förklarar att en semistrukturerad intervju bjuder in respondenten till ett samtal vilket ger dem frihet att svara. Det innebär att samtalet kan struktureras av en intervjuguide med specifika teman som följs under intervjun för att få en struktur, men personen som intervjuar kan under intervjuns gång fråga spontana frågor som är kopplade till samtalet och respondentens svar (Bryman 2018, ss. 564-565). Således har forskarna möjlighet att vara öppna för nya intryck och idéer relaterat till forskningsfrågan (Bryman 2018, s. 33).

Som förberedelse för intervjuerna skapades en intervjuguide. Guiden strukturerades enligt följande:

- *Bakgrundsinformation.* Här berörs frågor som respondentens roll, dess arbete i organisationen, karriär, tjänstetid och förståelse för värdegrund.
- *Huvudfrågor.* Här berörs frågor som är direkt relaterade till forskningsämnet. Genom att vi sedan tidigare hade samlat teori om ämnet kunde vi ställa frågor som vi ansåg var viktiga för att respondenterna ska ge relevant information till studien.
- *Avslutande frågor.* Här berörs frågor som avslutar samtalet och ger respondenten möjlighet att förse oss med kompletterande information som anses viktigt för att få en bild av dennes verklighet.

I våra semistrukturerade intervjuer följde vi en intervjuguide med teman om värdegrund och IKEA som arbetsplats. Vi började med att introducera oss forskare och vilken roll vi har i studien. Vi berättade om undersökningen och presenterade ämnet. Därefter frågade vi respondenten om det var den bild personen hade av studien och att den muntliga informationen stämde överens med den skriftliga information personen fått sedan innan. Detta gjordes bland annat för att försöka skapa en tillitsfull relation till respondenten. Bryman (2018, s. 268) förklarar att det är viktigt för att respondenten ska vara villig att påbörja och genomföra intervjun och således undvika att respondenten avbryter. Vi berättade hur intervjun var organiserad tematiskt och hur lång tid intervjun beräknades att ta. Därefter frågade vi om respondenten ville vara anonym och säkerställde samtycke för inspelning av intervjun för att underlätta transkriberingen. Samtliga respondenter gav medgivande att vi spelade in intervjun men tre av dem valde att vara anonyma i studien. Därefter uppmuntrade vi till samtal och lät respondenten tala fritt. Det gav oss breda svar som berörde olika dimensioner av området. Vi återgick till intervjuguiden när vi behövde strukturera upp svaren eller återgå till ämnet för att hålla tidsramen och beröra samtliga områden. Vi lät även respondenterna tolka frågorna fritt efter deras uppfattning och erfarenhet för att samla data som speglade respondentens verklighet. Således innehöll våra intervjuer en viss struktur men lät respondenterna förklara och skildra sina egna upplevelser, attityder och vad de ansåg vara relevant till temat (Bryman, 2018, s. 564). Vi avslutade med att tacka respondenten för sin tid och för att vi fick möjligheten att intervjua denne. Vidare betonade vi vikten av intervjus betydelsefulla roll i studien.

3.5.2 Tryckta skrifter

Vi tog del av två dokument som delats till oss personligen av People and Culture-avdelningen på IKEA of Sweden i Älmhult. Dessa är "The IKEA Concept" och "IKEA key values" och är signerade av IKEAs grundare Ingvar Kamprad. Dokumenten har lästs av oss båda forskare och möjliggjort datainsamling till studien. Det har givit oss en förståelse för IKEAs vision, värdegrund och publika företagskultur. Det har följaktligen givit oss en inblick i IKEAs arbete med värdegrund.

3.5.3 Fallbeskrivning - IKEA

Det empiriska materialet grundar sig i intervjuer med representanter från IKEA. IKEA är ett svenskgrundat multinationellt företag inom detaljhandelsbranschen (The IKEA Concept). Företaget grundades av entreprenören Ingvar Kamprad 1943 i Småland. Organisationens vision har varit densamma sedan start, att skapa en bättre vardag för de många människorna (The IKEA Concept). Möbelföretaget baseras på dess testamente, vilket är de grundläggande principerna för verksamheten. Företagskulturen bygger på deras starka värdegrund, vilka är nedskrivna i testamentet och omfattas av åtta olika värderingar. Vi har valt att presentera och analysera fyra av dessa värderingar. För att läsaren ska kunna informera sig vidare är testamentet (Bilaga 1) och värderingarna (Bilaga 2) bifogade som bilagor. Ingvar Kamprad förklarade att IKEAs vision och affärsidé ska uppnås genom engagerade medarbetare som delar IKEAs värderingar och arbetar tillsammans. IKEAs värdegrund och kultur gör organisationen unik, både som varumärke och arbetsplats. IKEA toppar listor över de mest attraktiva arbetsgivarna och har lyckats förvandla sina medarbetare till entusiastiska ambassadörer som är stolta över att vara en del av organisationen (Parment et al., 2017, s. 32). Från företaget intervjuades elva personer varav två personer inte längre är anställda och nio personer är nuvarande anställda på IKEA (tabell 1).

3.5.4 Beskrivning av informanter

(Tabell 1)

<i>Beskrivning av informanter</i>	<i>Befattning</i>	<i>Anställningstid på IKEA</i>	<i>Intervjutid (Totalt 10,5 timmar)</i>
Respondent 1	Workplace Development Manager på IKEA of Sweden	20 år	60 minuter
Respondent 2	People & Culture Manager på IKEA Älmhult AB	10 år	45 minuter
Respondent 3	Project Manager på IKEA of Sweden	17 år	45 minuter
Respondent 4	Project Manager på IKEA of Sweden	15 år	60 minuter
Respondent 5	Global Employer Branding Leader på Inter IKEA Group	34 år	60 minuter
Respondent 6	Business Navigation And Finance Manager på IKEA Älmhult AB	17 år	75 minuter
Respondent 7	Project Manager på IKEA of Sweden	4 år	75 minuter
Respondent 8	Gruppchef på IKEA Sundsvall	7 år	60 minuter
Respondent 9	Tidigare Driftledare på IKEA of Sweden	3 år	60 minuter
Respondent 10	Tidigare Kundservicemedarbetare på IKEA of Sweden	1 år	45 minuter
Respondent 11	People & Culture Specialist på IKEA	23 år	45 minuter

3.6 Bearbetning och analys av empiriskt material

Vår insamling av empiriskt material resulterade i en stor mängd kvalitativt material. Det innefattar tryckta skrifter och transkriberingar av intervjuer. Att transkribera en intervju innebär att forskaren skriver ner den fullständiga inspelade intervjun. Transkriberingen möjliggör att forskaren har tillfälle att minnas intervjun och dess detaljer i efterhand. Det tillåter således en mer noggrann analys av vad informanterna har sagt (Bryman, 2018, ss. 560-561). Eftersom att utgångspunkten för studien är respondenternas världsbild är vi intresserade av *vad* respondenterna säger och *hur* de säger det. Därför är transkribering viktigt för oss för att möjliggöra en god analys. Under hela bearbetningsprocessen och analysprocessen har vi haft tidigare forskning som utgångspunkt men likaledes ett kritiskt perspektiv på materialet för att åskådliggöra ny information och andra infallsvinklar. Det är även viktigt att vi som forskare tillämpar ett kritiskt perspektiv av empirin eftersom att den större delen av våra respondenter besitter en chefsposition på IKEA. Det betyder att vi ska ta hänsyn till att respondenternas verklighetsbild kan vara formad av deras personliga uppfattningar utifrån den position de besitter.

Vidare förklarar Bryman (2018, s. 484) att det finns svårigheter med generalisering i kvalitativ forskning då studier görs med endast ett visst antal individer i exempelvis en organisation och att dessa inte kan representera hela organisationen. Därför grundar sig den kvalitativa forskningen mer i att skapa måttliga generaliseringar till teori. Författaren förklarar även att kvalitativa forskare har svårigheter att vara helt objektiva i studier då forskningen bygger på deras uppfattning om vad som är betydelsefullt, även på diverse personliga förhållanden som exempelvis relation till respondenter (Bryman, 2018, ss. 484).

3.7 Etiska ställningstaganden

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen gäller fyra grundläggande etiska principer. Dessa är speciellt relevanta i relation till individer som deltagit i undersökningen. Dessa principer är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Bryman, 2018, s. 170). Vi har tagit hänsyn till samtliga etiska principer. Informationskravet innefattar att forskaren ska informera samtliga berörda personer om undersökningens syfte och moment samt att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta deltagandet oavsett orsak (Bryman, 2018, s. 170). Inför intervjuerna blev samtliga respondenter underrättade av informationen via text. Likaledes blev de informerade muntligt vid intervjuens början.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna har befogenhet att besluta över deras deltagande (Bryman, 2018, s. 170). Samtliga individer frågades om deras villighet att delta i studien vid första kontakt. Vidare blev de påmind om deras rättigheter under och efter intervjun. Konfidentialitetskravet innebär att deltagande individers uppgifter ska behandlas med sekretess (Bryman, 2018, s. 170). Vi har valt att anonymisera samtliga respondenter trots medgivande att deras namn används. Slutligen innebär nyttjandekravet att respondenternas uppgifter och intervjuer endast tillåts att användas för forskningens ändamål (Bryman, 2018, s. 171). Vi har inte och kommer inte använda empirin av annan avsikt än den berörda studien.

4. Analys

4.1 IKEAs värdegrund

IKEA har en välarbetad värdegrund som genomsyrar hela organisationen (Bilaga 1). Philipson (2011, ss. 202-203) förklarar att för att en organisations värdegrund ska vara effektiv och respekteras bör värderingarna vara trovärdiga för anställda och kunnas tolkas likartat av samtliga i organisationen. Det kan skildras på IKEA (Bilaga 1) då deras värdegrund tolkas som tydlig, enkel och övertygande. I analysen har vi valt ut fyra av deras åtta grundvärderingar som väckte uppmärksamhet i den empiriska undersökningen. Dessa är *togetherness, simplicity, lead by example och give and take responsibility*. I vår analys kommer vi referera till värdegrunden på engelska, men i vissa citat nämns värdegrunden på svenska. Följande citat styrker den essens IKEAs värdegrund har i organisationen och hur den genomsyras i den dagliga verksamheten.

Värdegrunden ger mig ett större syfte med mitt jobb än bara ett uppdrag. Det ska inte bara handla om siffrorna utan här är det vi gör för kunderna vi levererar till. Det är där värderingarna kommer in. Det gör mitt arbete meningsfullt. Varje dag när jag jobbar vet jag hur jag ska gå tillväga och vad som förväntas av mig. Det gör att jag kan ta beslut enklare, då värderingarna ger mig en "guide" på hur man ska göra. Nu har jag jobbat så länge här att jag vet vad jag ska göra, men det är i grunden värderingarna som hjälpt mig att tänka som jag gör. - Respondent 3 (Tabell 1).

Respondent 3 förklarar att värdegrunden är en väsentlig del av dennes dagliga arbete och ligger till grund för strategiska beslut och respondentens tankesätt. Det kan tolkas som att värderingarna styr hur respondent 3 väljer att arbeta och föra sig i sin roll på IKEA, men likaledes fungerar som en motivator till att göra ett så bra och meningsfullt arbete som möjligt. Philipson (2011, s. 45) menar att en organisation bör ha som mål att medarbetarnas värderingar ska stämma överens med företagets värderingar och förklarar att en värdegrund måste vara i samspel med medarbetarnas värderingar för att bli godtagen på arbetsplatsen. Det kan enligt citatet tolkas att IKEAs värderingar godtas av respondent 3, vilket därför kan innebära att dennes personliga värderingar stämmer överens med IKEAs.

Respondent 3 betonar värdegrundens essens när det kommer till anställdas beslutsfattning på IKEA. Det kan tolkas som att IKEA använder värdegrunden för att reglera anställda att ta beslut och agera i enlighet med organisationens mål. Philipson (2011, s. 29) menar att en

värdegrund kan hjälpa företag att engagera sina anställda vilket sedan leder till att de kan nå sina mål. Även Ferguson och Milliman (2008, s. 441) förklarar att värderingar kan ha som syfte att påverka de anställda för att åstadkomma organisatoriska mål. Författarna (2008, s. 441) menar att värderingar kan hjälpa en organisation att styra sina anställdas beteenden, tankesätt och agerande. Alvesson och Willmott (2002, s. 622) argumenterar att organisationer kan reglera anställdas identiteter för att verkställa kontroll av anställda i syfte att uppnå organisatoriska mål. Det kan därför tolkas som att IKEA använder sin värdegrund för att engagera sina medarbetare att arbeta för att nå organisationens mål. Det kan uppfattas som att värdegrunden används för att styra anställda för att nå organisationens syfte. Citatet från respondent 3 kan således tolkas som att IKEA använder sin värdegrund för att vägleda beslutsfattande hos sina anställda och att den inspirerat respondenten att tänka som hen gör.

För att vidare belysa värdegrundens betydelse inom IKEA tyder följande citat av respondent 10 på att värderingarna introduceras flitigt redan tidigt i anställningen.

Jag tycker värderingarna är fantastiska och det var jättemycket fokus på dom, dom var väldigt närvarande i introduktionsprocessen men sen försvinner dom lite i det dagliga arbetet.

- Respondent 10 (tabell 1).

Respondent 10 förklarar att hen accepterar värdegrunden samt att företagsvärderingarna används flitigt i introduktionsprocessen. Det kan analyseras med hjälp av *identity regulation*. Alvesson och Willmott (2002, s. 630) menar att företagsvärderingar kan fungera som en regulator av anställdas identitet för att styra identiteten i en särskild riktning för att tillämpa kontroll av anställda. Det kan således tolkas som att IKEA strävar efter att reglera sina anställda och styra dem för ett önskat beteende och agerande. Vidare menar Philipson (2011, s. 203) att en värdegrund tenderar att vara effektiv och accepterad om samtliga medarbetare känner till värdegrunden. Bilaga 1 tyder på att IKEAs värdegrund kommunicerar ut till anställda vad som erbjuds av organisationen och de fördelar som man har som anställd (Bilaga 1). Genom att IKEA tidigt i anställningen kommunicerar ut värdegrunden är den närvarande i allas arbete, vilket kan bidra till en effektiv och accepterad värdegrund.

Respondent 10 förklarar däremot att värderingarna tynar bort i det dagliga arbetet efter introduktionsfasen vilket kan tolkas som att IKEA främst tillämpar värderingarna vid introduktionsprocessen som en lockelse och för att reglera anställdas identiteter. Det kan även

tolkas som att värderingarna till viss del tillämpas som *corporate bullshit* för att undvika individualism och för att verkställa kontroll av anställda. Corporate bullshit betyder att organisationer betonar ord för att det ska låta bra och imponera men att det inte alltid stämmer överens med verkligheten (Philipson, 2011, s. 201). Det tyder på att värderingarna används för att övertyga och styra nyanställda mer än att faktiskt efterleva dessa. Däremot menar respondent 11 som arbetar på IKEAs huvudkontor i Älmhult att värderingarna är viktiga, utgör en stor del av deras dagliga arbete och är med i alla beslut.

I allt vi gör är värderingarna viktiga, när vi tänker på logistiken, transportplanerare, när vi tar fram en produkt, dom är med hela tiden, inte bara i employer branding utan i alla led. - Respondent 11 (tabell 1).

Respondent 11 förklarar att värderingarna är en viktig del i hans dagliga arbete, men även i alla led i organisationen. Respondenten förklarar att värdegrunden är närvarande i bland annat logistiken, transportplaneringen och framställning av produkter. Det kan tolkas som att värdegrunden har en olika stor inverkan beroende av vilken befattning inom IKEA man tillhör. Respondent 10 som arbetade på varuhusets golv upplever att värderingarna försvinner i det dagliga arbetet, medan respondent 11 som arbetar på huvudkontoret anser att värderingarna ständigt är en del av den dagliga verksamheten. Det kan möjligen innebära att ju mer strategiskt arbete du bedriver och ju större inflytande över beslutsfattande du har på IKEA, desto mer lever du efter värderingarna på daglig basis. Det kan tolkas som att ledningen använder identitetsreglering beroende av befattning och nivåer i organisationen, där man vill reglera anställda som tar större beslut att leva och arbeta efter värderingarna, men att ju mindre strategiskt arbete du företar dig, desto mer betonas värderingarna i introduktionsprocessen som en lockelse. Alvesson och Willmott (2002, s. 622) förklarar att ledare kan ha en inverkan på anställdas identitetsarbete genom att blanda den anställdas identitetsarbete med arbetsrelaterade aktiviteter, och betraktar dessa aktiviteter som styrmedel för att verkställa kontrollering av anställda i syfte att uppnå mål. Det går därför att argumentera för att IKEA uppmuntrar anställda på hög hierarkisk nivå att applicera värderingarna i deras arbete för att verkställa reglering av anställdas identitet. Ett exempel på hur IKEA använder värderingar i det vardagliga språket kan skildras i följande citat.

Man är ju väldigt stolt över allt Ingvar sa. Ingvar lever ju kvar i IKEA. Men jag tror att mycket det han sa gäller fortfarande. Det är som han sa "Most things remain undone. Glorious future". Det blir

ju aldrig färdigt. Han hade så rätt. Mycket av det han skrev i vårt testamente att "products are our identity" och alla de sakerna pratar fortfarande om. Vi ser att det fortfarande gäller. Vi är väldigt stolta över det och vi har den starka kulturen vi har. Det är "tillsammans", ett ord vi pratar om hela tiden. Man känner en tillhörighet. Man blir sedd. Blir du inte sedd finns du inte och då är det inte så roligt längre. - Respondent 6 (tabell 1).

Respondent 6 förklarar att hen och medarbetarna är stolta över den organisationskultur som finns på IKEA. Respondenten förklarar även dennes positiva attityd till organisationskulturen genom att använda citat ur IKEAs testamente som sagts av grundare Ingvar Kamprad, men även genom att förklara sin stolthet genom att berätta om värdegrunden och dess betydelse i verksamheten. Respondenten förklarar att de ständigt talar om värdegrunden och att den bidrar till att man blir sedd som medarbetare. Likaledes klargör respondenten att Ingvar Kamprad "hade så rätt" och härleder till citat av honom. Citatet kan analyseras med hjälp av Philipsons (2011, ss. 34-35) teori kring individens attityder till värderingar. Författaren menar att värderingar är grunden till attityder i sammanhang och vad som anses vara rätt och fel. En människas personliga värderingar kan även vara sådana som andra har lärt dig. Det kan innebära att IKEA påverkar sina anställdas attityd kring vad som anses vara rätt och fel med hjälp av värdegrunden. Följande citat kan även belysa en viss kontrollering av anställda med hjälp av värdegrunden.

Man hör ständigt om värderingarna om man säger så. Det är nästan som en sekt kan man säga. Man får höra om värderingarna, testamentet, Ingvar Kamprad. Och även om man får skoja så finns det någonting i det för att, ja, det blir att vi får en bild av att IKEA är väldigt solid.

- Respondent 3 (tabell 1).

Respondent 3 förklarar att värderingarna och deras grundare Ingvar Kamprad är två ting som anställda får höra om ofta. Respondenten redogör att man av dessa ord skapar sig en bild av att IKEA är en stark organisation och att man kan förklara organisationen som en sekt. Ferguson och Milliman (2008, ss. 440-441) menar att företag kan använda värderingar i syfte att styra anställdas beteenden och utgör grunden för hur ledningen vill att anställda tänker, tar beslut och agerar. Det kan således tolkas som att IKEA använder sig av värdegrunden för att frambringa en önskad attityd. Den identitet IKEA möjligen försöker reglera anställda att identifiera sig med kan vara en sådan som passar in hos IKEA-familjen och förklaras som en

“sekt”. Att det kan finnas en viss, av företaget, önskvärd identitet på IKEA betonas även av respondent 4 i citatet nedan.

Ja, jag är ingen IKEAian, när man är på fest och sånt och folk får reda på att jag jobbar på IKEA så går jag aldrig in på det, eller talar om varför - Respondent 4 (tabell 1).

Respondent 4 förklarar att hen “inte är en IKEAian”. Det kan tolkas som att namnet på den “sekt” som kan finnas på IKEA benämns som “IKEAianer”. Respondent 3:s benämning av IKEA som sekt kan tolkas med hjälp av Alvesson och Willmott teori (2002, s. 622) om grupp kategorisering som hjälpmedel vid identitetsreglering. Genom att skapa en känsla av “vi”, i detta fall “IKEAian”, istället för “företaget” eller IKEA, skapar man en gemenskap där anställda identifierar sig med organisationen. Det går att tyda från det empiriska materialet att det används mycket citat och ord för att övertyga och imponera på medarbetarna för att skapa acceptans och gemenskap i syfte att reglera anställdas identitet.

Likaså betonar respondent 7 att det IKEA säger kan vara tomma ord som syftar till att stärka en yttre bild av företaget.

Vi ska inte heller sätta det på någon helig piedestal, det är inget änglaföretag som en del profilerar det som.- Respondent 7 (tabell 1).

Respondent 7 förklarar att IKEA kan framställas som ett ”änglaföretag” av vissa anställda, men att det kan vara en vinklad verklighetsbild. Det kan tolkas som att respondent 7 menar att IKEA som företag har utvecklingsområden, men att vissa människor väljer att se förbi dessa och profilera IKEA som ett idealiskt företag. Det går att tolka som att IKEA inte alltid framställs fullständigt i enlighet med verkligheten. Vissa anställda profilerar möjligen IKEA på ett enbart positivt sätt, händelsevis enligt ledningens önskemål. Det kan vidare tolkas med hjälp av Alvesson och Willmotts (2002, s. 632) teori om företagspropaganda och corporate bullshit. Författarna menar att företagspropaganda kan hjälpa organisationer att etablera sin värdegrund hos anställda, vilket sedan kan leda till att organisationer kan reglera de anställdas identitet. Det är vanligt att organisationer kan formulera sig och framföra budskap som kan tolkas som corporate bullshit. Philipson (2011, s. 201) menar att en organisation kan med corporate bullshit presentera en vinklad bild av företaget med hjälp av tomma ord. Det handlar oftast om att försöka imponera istället för att informera. Det tyder på att

identitetsreglering kan förekomma på IKEA och att man med hjälp av värdegrunden försöker profilera företaget som ett “änglaföretag”.

Även respondent 10 förklarar att IKEA kan ha utvecklingsområden, i detta fall angående organisationens prioritet av värderingar framför kompetens.

Jag tycker deras mindset är fantastiskt men jag tror risken finns att de förlorar väldigt kompetent arbetskraft som också besitter samma värderingar men som inte söker sig till IKEA. Någonstans så behövs ju även den mångåriga kompetensen kvar. När jag började så var det väldigt värdefullt att folk hade varit där i 20 år. Men att bara främja unga med rätt värderingar, även om jag är en del av den gruppen, så tycker jag kanske inte att det är helt klockrent. Jag tror att strukturen är så stor på IKEA att det kan bli fel i enskilda fall, även om jag tycker att det generellt är en bra regel. - Respondent 10 (tabell 1).

Respondent 10 upplever att värderingarna väger så pass tungt i organisationen att viktig kompetens kan negligeras. Det tyder på att det finns en norm och en diskurs inom IKEA att leva efter värderingarna som gör att man prioriterar dessa framför kompetens och att det kan leda till misstag. Det kan därför tolkas som att det finns implikationer med värdegrunden.

4.1.1 Togetherness

Värderingen *Togetherness* beskrivs som en grundsten inom IKEA. I organisationen arbetar alla tillsammans oavsett befattning eller avdelning. Enligt IKEAs beskrivning av sin värdegrund är organisationens framgång ett resultat av värderingen togetherness (IKEA key values, s. 4). På IKEA löser sig inga problem på tu man hand utan, man arbetar tillsammans (IKEA key values, s. 4). Togetherness är en viktig del av IKEAs värdegrund och hur anställda uppfattar värderingen kan belysas i citatet nedan.

Tillsammans är nog ett av de orden, förutom ordet “IKEA”, som vi säger oftast. Vi är jättebra när det blåser kallt och jättebra i motgångar. Det kopplas till ett av de ord som vi pratar om nästan för ofta, och det är “kraftsamla”. Men också tillsammans. Nu jäklar i havet gör vi det här tillsammans.- Respondent 6 (tabell 1).

Respondent 6 belyser värderingen Togetherness och att den genomsyrar det dagliga arbetet på IKEA. Respondenten förklarar att värderingen är ständigt återkommande och nämns ofta i de anställdas dagliga arbete. Citatet kan analyseras med hjälp av Alvesson och Willmotts (2002, s. 622) förklaring om identity regulation och att reglera anställdas identitet med hjälp av att skapa en känsla av gemenskap genom att använda begreppet “vi” istället för “företaget”. Det kan således tolkas att IKEA använder deras värdering Togetherness som ett medel för att reglera anställdas identiteter och koppling till organisationen.

Vidare går det att koppla värderingen Togetherness med IKEAs sätt att tänka och prioritera. Det går att tolka som att företaget vill skapa en familjetillhörighet och gemenskap med hjälp av värderingen, men även att det kan bidra till kontrollering av anställda. Alvesson och Willmott (2002, 630) menar att identitetsreglering kan göras genom att dela upp individer i “oss” och “dem”. Processerna kan påverka människors identitetsarbete och sedan skapa en anknytning till organisationen och således en organisatorisk styrning för att uppnå mål (Alvesson och Willmott, 2002, s. 625). Värderingen kan även fungera som ett verktyg för att undvika motståndare inom organisationen. Alvesson och Willmott (2002, s. 630) förklarar att om en anställd vill motstå ledningens försök till att kontrollera och reglera anställda måste denne vara beredd på att känna att man inte är värdig att tillhöra gemenskapen. Den starka gemenskap som genomsyrar organisationen till följd av värdegrunden kan även belysas i följande citat.

Vi har ju väldigt mycket värderingar och dom pratar vi väldigt mycket om, vi är ett otroligt värderingsstyrt företag. Jag tror att om man inte håller med om dom här värderingarna om man inte tycker att det är lika viktigt då tror jag att man snabbt känner att det blir jobbigt att leva kvar i det och jobbigt att jobba med något som man inte tror på, och där tror jag att dom som stannar kvar delar den här synen och där blir vi det gänget som håller med om det, vi brukar säga det att dom som inte trivs i det brukar inte vara kvar. - Respondent 8 (tabell 1).

Respondent 8 belyser att det på IKEA finns en stark gemenskap bland dem som håller med om värderingarna och att dem som inte gör det ofta väljer att lämna företaget. Det kan tolkas som att det finns en tydlig känsla av “oss” och “dem” i organisationen. “Oss” som sympatiserar med värdegrunden och “dem” som inte gör det. Genom att IKEA frambringar en känsla av “oss” och “dem” kan det upplevas som att de skapas en typ av utanförskap. Citatet går att tolka med hjälp av Alvehus och Jensens (2020, s.66) teori om *disidentifikation*. Det innebär att man skapar en distans mellan sig själv och andra, exempelvis genom att

distansera sig till en grupp människor och deras värderingar och attityder. Det kan skapa konflikter i organisationer när anställda inte känner att de kan identifiera sig med en grupp eller social miljö som har en viss uppfattning. Det kan därför innebära att den tydliga gruppindelningen på IKEA bidrar till att gruppen som inte sympatiserar med värderingarna känner disidentifikation och väljer att lämna företaget. Det påvisar de konsekvenser som kan uppstå för anställda som inte sympatiserar med värdegrunden och hur det kan påverka dem. Följande citat belyser likaså hur IKEA prioriterar anställda som sympatiserar med värdegrunden.

IKEA är väldigt rädda för att få in fel folk, IKEA vill alltid hitta personer som dels kan utvecklas och det som passar in i det vi kallar för IKEA-familjen, vårt varumärke är det viktigaste för oss och får man in fel resurser så kan det sänka vårt varumärke- Respondent 4 (tabell 1).

Respondent 4 förklarar att IKEA vill att en viss typ av individer ska arbeta på företaget, de som passar in i IKEA-familjen, för att varumärkets skull. Citatet kan tolkas som att IKEAs värderingar används för att lokalisera och göra ett urval av "rätt" individer som passar in i den så kallade IKEA-familjen. Det kan tolkas som att motstånd till värderingarna gör att det blir svårare att styra medarbetarnas identitet och utföra kontroll av anställda. Citatet betonar vikten av att som anställd på IKEA sammanstråla med värderingarna. Det kan även konstateras med följande citat.

Om man då har en del av företaget där värderingarna inte är så starka och är du kanske till och med har några som har "tvärt-emot-värderingar, då är det jättejobbigt att leda"
- Respondent 5 (tabell 1).

Respondent 5 betonar att det blir svårt att leda de individer som inte sympatiserar med IKEAs värderingar vilket även kan tolkas som identitetsreglering och individualism.

4.1.2 Simplicity

Värderingen *Simplicity* belyser enkelheten på IKEA. Organisationen grundar sig i den lilla småländska byn Älmhult och är en arbetsplats utan statusmarkörer och prestige. IKEA är en informell organisation där alla ska få vara sig själva, klä sig hur de vill och alla hälsar på varandra oavsett befattning. Enkelheten genomsyrar IKEA som organisation (IKEA key values, s.7).

IKEAs enkelhet uppskattades av majoriteten av respondenterna. De anställda visade uppskattning för den informella kulturen och menade att de bidrog till en avslappnad arbetsplats där alla känner sig välkomna. Det betonas i citat från respondent 4 nedan.

När det kommer till IKEA så kan du inte se vem som är chef och vem som är medarbetare, alla är lika tråkigt klädda. Är det varmt så kan du se en av våra högsta chefer gå i shorts och linne. Är det en del av vår kultur? Det är dressing down kultur- Respondent 4 (tabell 1).

Citatet från respondent 4 tyder på att värderingen Simplicity är en del av IKEAs dress down-kultur. Det kan tolkas som att värderingen är en grundsten i IKEAs organisationskultur. Flaa (1998, s. 80) förklarar att en organisationskultur definierar vilka anställda som passar in och vilka som inte gör det, och skapar därför normer och attityder som existerar i en organisation och påverkar anställdas beteenden. Värderingen Simplicity kan därför tolkas vara en norm för hur man ska vara och klä sig som anställd på IKEA. Däremot tyder följande citat att IKEA lever så pass detaljerat efter värderingen att företaget till och med går emot sin värdegrund, att alla ska få vara sig själva och klä sig hur man vill.

Klassiskt, och eventuellt en kavaj, för är det sånt här väder så har jag gärna kavaj som ytterplagg. Och då tittar folk efter mig och undrar "vafan ska du på kalas? Är det bröllop idag?" Nej, bara för att jag inte har en slafsigt skjorta och ett par slitna jeans. Bara för att jag trivs i dom kläderna. Hallå sorry. Men så kan det vara - Respondent 3 (tabell 1).

Respondent 3 förklarar att det finns normer kring hur man ska klä sig på IKEA och att om man inte följer dessa så kan man bli kritiserad. Det kan analyseras med hjälp av Philipsons (2011, s. 29) teori om ledare som styr utifrån värderingar. Författaren förklarar att ledare, med grund i värderingar, kan belöna beteenden som sammanstrålar med dennes visioner och kritisera de som inte uppskattas. En ledare som agerar utifrån en organisations värdegrund kan uppmuntra vissa handlingar och ogilla andra. Det kan således tolkas som att IKEAs fokus på den informella klädkoden kan överdrivas och bidra till att människor känner att de inte kan klä sig som de vill utan att ifrågasättas. De kan därför klä sig informellt för att passa in i organisationskulturen på IKEA och för att inte uppleva ett utanförskap. Det belyser implikationer med värdegrunden och anställdas trivsel på arbetsplatsen. Följande citat av respondent 1 påvisar samma upplevelse av utanförskap om man inte klär sig enligt de normer som råder på arbetsplatsen.

So I went to an interview in a suit and tie and, you know, that is so not IKEA. So I was literally rejected because I was not dressed right. And it's like, you know, I can take this suit off. I have other clothes. - Respondent 1 (tabell 1).

Respondent 1 förklarar att hen blev nekad arbete första gången hen sökte jobb på IKEA för att personen var för formellt klädd på sin första intervju, vilket inte passade in i organisationens kultur. Ferguson och Milliman (2008, ss. 440-441) menar att värdegrunden är en essentiell del av organisationskulturen. Vidare argumenterar Flaa (1998, s. 76) att en organisationskultur kan förklaras som existerande fördomar inom en verksamhet och är en delad verklighetsuppfattning i en organisation som omedvetet styr hur anställda agerar. Det kan därför tolkas som att IKEAs starka värdering *Simplicity* och *dress down*-kultur är en så pass etablerad del av organisationskulturen att det är en normalitet att kritisera personer som inte följer normen. Det kan således upplevas att det skapar utanförskap och därför även negativa känslor på arbetsplatsen. Likaledes visar det att IKEA miste värdefull kompetens för att de dömde personen utifrån dennes klädstil. Det påvisar implikationer med värdegrunden och de negativa följder som kan uppstå för organisationen då de missar möjligheter som kan gynna företaget.

Citatet av respondent 1 kan detta analyseras med hjälp av Alvesson och Willmotts (2002, s. 625) teori om *identity regulation*. *Identity regulation* innebär att medvetet eller omedvetet konstruera eller påverka en människas identitet. Genom att IKEA påverkar medarbetares klädstil genom att efterfölja och agera utefter organisationens värderingar tenderar man att reglera dennes identitet. Citatet av respondent 1 tyder på att IKEA styr hur anställda klär sig för att passa in i organisationen då respondenten menar att han kan ta av sig sin kostym om den inte passar in i IKEAs mall och är därför villig att ändra på sig för att vara en del av gemenskapen. Vidare förklarar Alvesson och Willmott (2002, s. 627) att en individs identitet kan ses som en spelplan av berättelser som tillsammans konstruerar en identitet där människan tar sig an diskurser och praktiker som kan vara syftade att reglera anställda i en organisation. Det kan därför tolkas, utifrån citaten av respondent 1 och 3 att IKEA påverkar anställdas identitetskonstruktion genom att influera dem med diskurser och praktiker.

4.1.3 Lead by example

Värderingen *Lead by example* illustrerar ledarskapet på IKEA som styrs efter värdegrunden. På IKEA är ledarskap en handling och inte en position, en ledare ska föregå med ett gott exempel. Ledarskapet ska vara informellt med en nyfikenhet och omtänksamhet. En IKEA-ledare beskrivs även som modig och rak. IKEA styrs av värdegrunden och därför rekryteras ledare efter värderingar i det första steget, sedan kompetens och mångfald (Bilaga 1). Citatet nedan förklarar IKEAs syn på ledarskap.

Vi pratar väldigt mycket om det här med value based, värderingsstyrt ledarskap, vi leder väldigt mycket genom våra värderingar. Och så pratar vi mycket om att vara det goda exemplet, lead by example - Respondent 2 (tabell 1).

Respondent 2 bekräftar att IKEA tillämpar ledarskap som grundar sig i deras värderingar och att man utefter värderingen *Lead by example* ska engagera anställda och vara en förebild. Philipson (2011, s.28) förklarar att leda med hjälp av en värdegrund syftar till att uppmuntra och motivera anställda att handla i enlighet med önskade värderingar. Det kan därför tolkas som att IKEA försöker styra anställda att leva och arbeta efter värdegrunden då det uppmuntras att följa ett visst önskvärt beteende. Philipson (2011, s.29) förklarar att ett sådant ledarskap innebär att kommunicera ut de värderingar som anses vara viktiga och ska ligga till grund för organisationens utveckling. Följande citat påvisar hur kommunikationen av värderingarna kan ske i ledarskapet.

Det är ju såklart mycket från ledare till ledare. Men överlag jobbar vi alltid med att förmedla och nämna dem mycket. "Det här gör vi för att vara tillsammans". Att man förklarar olika beslut via värderingarna. Att koppla på det på mer konkreta saker för att behålla det i kulturen. Det är lättare att ta på om man använder det i situationer- Respondent 8 (tabell 1).

Respondent 8 bekräftar att man som ledare på IKEA arbetar mycket med hur de kommunicerar ut värdegrunden till anställda i organisationen. Det kan tolkas som att ledare på IKEA engagerar medarbetare genom att applicera värdegrunden i sitt sätt att leda. IKEAs ledarskap och sätt att kommunicera ut värdegrunden kan analyseras med hjälp av Ferguson och Millimans (2008, s. 446) teori om ledarskap. Författarna menar att leda efter en värdegrund är ett framgångsrikt tillvägagångssätt. De förklarar att det kan bidra till reglering av de anställdas individuella beslutsfattande och agerande vilket således tenderar till god

prestation. Således kan IKEAs värdering Lead by example uppfattas som ett sätt att kommunicera ut värdegrunden till hela företaget och möjliggöra att den är med i alla led i företaget i syfte att reglera anställdas identitet för att slutligen uppnå organisatoriska mål.

Det kan påvisas i följande citat att IKEA försöker konstruera anställdas identitet och forma en önskvärd attityd genom att kommunicera essensen av att leva efter värderingarna.

Ledare hade nog inte varit på den platsen de är på i dag om de inte hade haft de värderingar de har. De hade slutat för att de inte trivdes, eller så hade något bett dem sluta för att de inte passar in. Eller rättare sagt, de hade aldrig nått den platsen om de inte hade haft värderingarna - Respondent 7 (tabell 1).

Respondent 7 förklarar att en ledare på IKEA hade inte haft den hierarkiska positionen om personen inte sympatiserade med företagets värdegrund. Det påvisar att värdegrunden är så pass etablerad i företaget att den påverkar anställdas karriärmöjligheter inom organisationen. Det kan vara positivt eftersom att akademisk utbildning inte är avgörande för att en anställd ska kunna bli befördrad och göra karriär, men det kan likaledes medföra negativa konsekvenser då individers åsikter om vad som är rätt och fel, och inte den anställdes prestationer, kan avgöra om man erhåller en viss anställning eller inte.

Majoriteten av respondenterna menade å andra sidan att ett ledarskapet som baseras på IKEAs värdegrund är positivt. Däremot menade respondent 10 att det finns anledning att vara kritisk gentemot det.

*Man plockade upp unga medarbetare som har rätt värderingar och det tycker jag är bra men det gör att man tappar den här starka kompetensen eller de starka ledarna. Det var väldigt många unga som plockades upp som chefer när det var äldre som sökte dessa positioner och sen så när saker hände så vände sig folk ändå till de äldre som inte hade fått chefsrollerna. De måste se till att folk är mogna för rollen när de plockar upp
- Respondent 10 (tabell 1).*

Respondent 10 förklarar att IKEAs fokus på värderingar bidrog till att viktig kompetens försvann från ledarskapet då värdegrunden prioriterades före erfarenhet. Respondenten förklarar att IKEA bör prioritera kompetens lika högt som värderingar för ett mer effektivt

ledarskap. Det går att tolka citatet som att respondent 10 upplever det värderingsstyrda ledarskapet som bristfälligt och att det kräver utveckling. Ferguson och Milliman (2008, s.446) argumenterar å andra sidan att för att effektivisera en värdegrund och dess implementering i företaget är det framgångsrikt att tillämpa ett ledarskap där ledaren leder och styr utefter värdegrunden. Däremot kan det tolkas som att IKEAs ledarskap och arbetssätt som baseras på värdegrunden inte alltid är lika effektivt i praktiken som tänkt i teorin. Respondent 10 menar att det leder till att IKEA går miste om kompetenta ledare när ett för stort fokus finns på värdegrunden. Det kan tolkas som att respondent 10 tycker att IKEAs värderingsstyrda ledarskap är ett fyrkantigt tankesätt där de kan gå miste om viktig kompetens och att det hade varit fördelaktigt för organisationen att ha ett mer öppet synsätt vid rekrytering av ledare. Det påvisar implikationer med IKEAs värdering *Lead by example*.

4.1.4 Give and take responsibility

Värderingen *Give and take responsibility* handlar om IKEAs ansvarsfördelning. På IKEA ska det vara enkelt att ta och ge ansvar. Organisationen skapar möjligheter för de anställda att utvecklas och växa inom organisationen. Värderingen står även för att det inte är fel att misslyckas, att ta ansvar för sina handlingar leder till utveckling och lärdom (IKEA key values, s. 10). IKEAs ansvarsfördelning beskrivs av en anställd nedan.

Vi har mycket frihet under ansvar och det är nog mycket det som bygger lojalitet, du får som regel nästan alltid ett större ansvar än vad du klarar av inom citationstecken. - Respondent 5 (tabell 1).

Respondent 5 förklarar på ett positivt sätt att det är enkelt att ta ansvar på IKEA och att organisationen ger anställda fria tyglar att leda under det ansvaret. Det går att analysera med hjälp av Philipsons (2011, s. 45) teori om att en tydlig värdegrund skapar en attraktiv arbetsplats. Författaren förklarar att genom att tydligt presentera en organisations värdegrund kan den bidra till att attrahera personal som sympatiserar med värderingarna. Därför kan en tydlig värdegrund hjälpa organisationer att rekrytera rätt personal och vara en attraktiv arbetsgivare. Det går således att tolka det som att företaget genom värderingen tydligt presenterar för anställda och utomstående att det finns karriärmöjligheter inom IKEA och att man får mycket frihet under ansvar, vilket kan leda till att man betraktas som ett attraktivt företag.

Karriärmöjligheterna på IKEA är ett viktigt verktyg för att behålla kompetens inom företaget, det belyser respondent 10 nedan.

Jag tänker att för mig är en förmån att det finns möjligheter att klättra inom företaget, och att man ges dom möjligheterna. Lätt att gå vidare inom företaget. I och med att IKEA är ett så stort företag så skulle jag säga att det var avgörande att jag skulle kunna gå vidare inom företaget. Utvecklande arbetsuppgifter för att jag ska stanna kvar, det är jätteviktigt för mig. Att man känner sig stimulerad på en arbetsplats - Respondent 10 (tabell 1).

Respondent 10 förklarar att det finns bra karriärmöjligheter inom IKEA och att det är viktigt för att hen ska vilja stanna kvar på arbetsplatsen och uppleva stimulans. Hen menar att det är enkelt att utvecklas och få ansvar. Det går därför att tolka citatet från respondent 10 som att värderingen Give and take responsibility skapar en attraktiv arbetsplats och en lojalitet gentemot IKEA. Det kan uppfattas vara ett verktyg från ledningen för att reglera anställdas attityd till företaget. Genom att IKEA kommunicerar ut värderingen Give and take responsibility inspirerar ledningen personalen att ta ansvar, utvecklas och motiverar anställda att utföra en högkvalitativ prestation. Det kan vidare medföra organisatorisk framgång. IKEAs värdering Give and take responsibility och verksamhetens öppna attityd till ansvarsfördelning kan även skapa implikationer. Det kan konstateras med citatet nedan.

Jag dejtade läkare för ett tag sen. Hon hade arbetat på vårdcentralen i Älmhult för flera år sen och sa att det är ganska många med utbränningssymtom som söker sig dit och dem är alla anställda på IKEA. Så det drivs på rätt bra ändå, eller folk driver sig själva. Whatever it is liksom men folk vill verkligen göra sitt bästa. - Respondent 7 (tabell 1).

Respondent 7 menar att den öppna attityden till ansvarsfördelning på IKEA kan bidra till att människor tar på sig ett större ansvar än de kan hantera. Det kan tolkas som att de driver sig själva framåt vilket kan bidra till att anställda pressar sig själva för hårt för att leva upp till organisationens förväntningar. Det kan analyseras med hjälp av Philipsons (2011, s. 69) teori om beteenden på en arbetsplats. Författaren menar att olika beteenden i en organisation styrs av den gemensamma verklighetsuppfattningen. Författaren påstår att handlingar kan formas av attityder och att en människas värderingar är grunden till hur hen agerar i en situation eller sammanhang. Dina personliga värderingar kan vara dels sådana som du lärt sig själv eller som andra har lärt sig (Philipson, 2011, s.34-35). Det kan därför tolkas som att IKEAs

anställda tar på sig för mycket ansvar för att det är den attityden som råder på arbetsplatsen och att deras beteenden formas utifrån de värderingar som finns, som Give and take responsibility. Det kan uppfattas som att anställda på IKEA försöker leva upp till värderingarna i en så pass hög grad att de prioriterar resultat och karriärmöjligheter framför sitt eget välmående.

5. Slutdiskussion

Det har framkommit ur vår analys att en stark värdegrund är ett bra verktyg för att organisationer ska vara framgångsrika. En stark värdegrund kan bidra till trivsel på arbetsplatsen och ett gott organisatoriskt resultat. Det har konstaterats att ett företags värderingar kan tillämpas i syfte att imponera på medarbetarna och även att det kan vara ett verktyg för att utföra kontroll av anställda. Genom att verkställa olika värderingar som medarbetarna kan sympatisera med känner anställda sig stolta över att vara en del av företaget och motiveras således att vara kvar på arbetsplatsen. På IKEA hjälper värderingarna att motivera anställda att uppleva att de är omhändertagna som individer och att lojalitet till IKEA som arbetsgivare och dess värdegrund skapar möjligheter att växa karriärmässigt inom företaget.

Vår analys har även påvisat att IKEAs värderingar kan vara ett strategiskt verktyg för att behålla anställda och engagera medarbetare vilket kan bidra till att öka deras tillfredsställelse på arbetsplatsen. Detta kan sedan motivera anställda att utföra ett högkvalitativt arbete. Det kan å andra sidan konstateras att IKEAs värderingar kan påvisa tendenser till corporate bullshit som tillämpas för att generera kontroll för att vidare uppnå ett gott organisatoriskt resultat. Vår analys påvisar att en stark värdegrund kan påverka anställdas attityd och identifikation med organisationen, vilket förklaras via identitetsreglering.

I vår analys har vi kommit fram till att en värdegrund på en arbetsplats kan skapa grupp kategoriseringar och placera anställda i två fack, vi och dem, det kan sedan skapa en disidentifikation på en arbetsplats vilket sedan kan leda till konflikter och utanförskap. Utifrån analysen och det empiriska materialet har grupperingar av anställda kunnat identifieras. Kategorierna uppfattas vara en konsekvens av den identitetsreglering som möjligen sker på IKEA med hjälp av deras starka värdegrund. På IKEA är värderingarna en grundsten i organisationen och den dagliga verksamheten. Det värderas högt att de anställda på IKEA sympatiserar med värdegrunden. Analysen har resulterat i att vi har lokaliserat ett mönster av attityder och har därför kunnat fastställa två olika kategorier av anställda; *IKEAianen* och *Realisten*.

5.1 IKEAIanen

IKEAIanen är den första kategorin. Det var enkelt att förstå vilka av våra respondenter som tillhörde denna. Det som utmärker en IKEAIan är att de lever och lär efter IKEAs värderingar och trivs i organisationen. Andra respondenter som inte identifierade sig med denna gruppering kunde beskriva denna grupp som en slags "sekt". IKEAIanen kan ses som ett resultat av organisationens försök till identitetsreglering och kontrollering av anställda med hjälp av värderingar. Det kan konstateras att denna grupp är okritisk och romantiserar värdegrunden. De känner en identitet och familjetillhörighet till IKEA och argumenterar för att de som inte sympatiserar med värdegrunden inte är en del av organisationens gemenskap.

IKEAIanen uppskattar den informella organisationskulturen på IKEA och anpassar sitt beteende och tänkande efter det. Denna kategorisering uppskattar ledarskapet på IKEA som baseras på värdegrunden och kategorin IKEAIanen kan urskiljas vara ett lyckat resultat av IKEAs värdegrund. Gruppen identifierar sig starkt med organisationen och känner en stolthet att tillhöra IKEA och vill därför behålla sin anställning i företaget. Vidare hjälper dem organisationen att dels behålla anställda genom att vara positiva förespråkare av värderingarna, men hjälper även organisationen att attrahera externa intressenter som resultat av lojalitet och engagemang vilket kan resultera i organisatorisk framgång. Med hjälp av kategorin IKEAIanen illustreras en tydlig bild om hur företagsvärderingar kan bidra till kontrollering och identitetsreglering av anställda inom organisationen.

5.2 Realisten

Den andra kategorin kallar vi för *Realisten* vilket är den kategori anställda som kunde rikta kritik mot IKEA som organisation och värdegrunden. Dessa respondenter kunde påvisa att det finns utvecklingsområden inom organisationen och hur IKEA väljer att prioritera värdegrunden framför kompetens då det kunde bidra till att IKEA kan negligera viktiga resurser för att främja organisationens värderingar. Den kritik och det perspektiv som Realisterna framförde tyder på att verkligheten inte alltid är så fantastisk som IKEAIanerna påstår och att profileringen av organisationen i vissa fall kan vara vinklad. Däremot är det viktigt att poängtera att realisterna fortfarande sympatiserar med IKEA och inte är negativa till organisationen. Å andra sidan vågar de tillämpa ett kritiskt perspektiv vilket möjliggör en syn på vilka utvecklingsmöjligheter organisationen har. Realisten påvisar den konsekvens

som en viss disidentifikation till IKEAs värderingar kan skapa, det vill säga även ett visst misslyckande av identitetsreglering och kontrollering av anställda från organisationen.

Det visar även effekten av det utanförskap som en IKEAian kan frambringe genom en *vi-och-dem-känsla*. Det påvisar att när en värdegrund inte helt styr en anställds identitet kan andra perspektiv frambringas som kan vara gynnsamma för verksamheten och dess utveckling.

6. Slutsats

Analysen visar tendenser på att IKEA använder sin värdegrund för att imponera och motivera anställda inom organisationen, där användningen av värdegrunden är olika beroende på vilken befattning anställda har. Vidare används värdegrunden för att skapa en organisationskultur och en gemenskap inom IKEA. Värdegrunden bidrar till att det skapas en känsla av familjetillhörighet kring de som sympatiserar med den vilket även kan bidra till ett utanförskap. Det kan konstateras att IKEA har tendens att reglera de anställdas identitet för att skapa en gemenskap och motivera anställda att prestera. Således går det att konstatera att identitetsreglering med hjälp av värdegrunden kan vara ett strategiskt verktyg för att uppnå organisatoriska mål.

IKEA rekryteringar utefter värderingar vilket skapar en identifikation med organisationen, det kan dock leda till att viktig kompetens utesluts. Det kan konstateras att fallföretaget har en tydlig bild av vilka människor som passar in i organisationen och dess kultur. Det kan skapa en gemenskap men även utveckla ett utanförskap för de som inte sympatiserar med värderingarna fullt ut. I vår analys framkom det även att en för stark värdegrund kan bidra till att människor inom organisationen inte alltid vågar vara sig själva. De kan snarare känna att de behöver sympatisera med värderingar, klä sig på ett visst sätt och ändra beteenden och attityder för att passa in i organisationens mall om hur en ska uppföra sig. Det kan därför konstateras att det kan finnas en baksida med en stark värdegrund.

Analysen visar att majoriteten av respondenterna uppskattar fallföretagets starka värdegrund och menar att de ökar arbetsplatsens attraktivitet, de menar även att det är viktigt för dem att de identifierar sig med värdegrunden.

Den identifierade kategorin IKEAianen kände en stark koppling till IKEA som organisation och dess värdegrund, medan Realisten kunde kritisera organisationen och värdegrunden. Det har i analysen konstaterats att IKEA som organisation lägger stor vikt i att sina anställda att sympatiserar med värdegrunden. Det framkom ur vår analys att vårt IKEA inte endast vill attrahera talanger med hög kompetens utan främst vill attrahera människor som besitter gemensamma värderingar.

Tidigare forskning som presenterats i bakgrunden argumenterar att en välformulerad värdegrund bidrar till att människor med liknande värderingar som en organisation attraheras till den som arbetsplats. En värdegrund bidrar till att arbetsplatsen anses vara attraktiv och majoriteten av de människor vi intervjuade i fallföretaget IKEA uppskattade deras starka värdegrund. Å andra sidan kom vi i vår analys fram till att en stark värdegrund kan bidra till att det skapas en gemenskap men även ett utanförskap, där skiljer sig vår studie från tidigare forskning.

I vår studie framkom det att organisationer kan konstruera identiteter hos de anställda med hjälp av en stark värdegrund. Anställda känner en stark koppling till värdegrunden och det kan nästan framställas som att vissa identifierar sig med en *sekt* i organisationen. Det kan resultera i att de anställda inte ser utvecklingsmöjligheter i företaget. Vår forskning avslöjar att det kan finnas en nackdel med att identifiera sig starkt med en organisation. Om anställda inte ser förbättringsområden i en verksamheten tenderar utvecklingen att stanna upp eftersom att man undviker att vara kritisk, vilket kan påverka en organisations resultat negativt då organisationer ständigt bör sträva efter att bli bättre. Däremot påvisade analysen att en anställd som vågar vara kritisk och motstå total kontroll av organisationen tenderar att se utvecklingsmöjligheter som kan gynna företaget.

Vi gjorde dock bedömningen att en värdegrund är en viktig byggsten i ett framgångsrikt företag för att inspirera och motivera anställda vilket vidare kan skapa goda organisatoriska resultat. Majoriteten av våra respondenter menade att värderingarna bidrar till en stolthet att tillhöra IKEA och vill därför identifiera sig med den. Däremot vill vi med vår studie belysa att det även kan riktas kritik till att en organisation har starka värderingar och att det kan skapa en disharmoni mot de som inte sympatiserar med värdegrunden. Ett för stort fokus på människors värderingar kan bidra till att viktig kompetens utsluts från organisationen.

6.1 Förslag till vidare forskning

Vår studies resultat har väckt ytterligare frågor kring hur en värdegrund kan bidra till kontrollering och identitetsreglering av anställda. Vår uppsats har avgränsats till ett internt perspektiv av identitetsreglering inom en organisation. Intressant för vidare forskning är att undersöka om identitetsreglering och värdegrund även påverkar organisationers externa intressenter som exempelvis kunder och leverantörer. Vidare ser vi även att en studie kring

olika generationers attityd till en stark värdegrund skulle kunna nyansera forskningen. Då vår studie utgår från en kvalitativ metod är resultatet en tolkning av vår empiri och därför ser vi att en brist i vår forskning är att studien inte kan replikeras.

7. Källförteckning

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.

Bardon, T., Brown, A. D., & Pez , S. (2017). Identity regulation, identity work and phronesis. *Human Relations*, 70(8), 940-965.

Bryman, A. (2018). *Samh llsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.

Flaa, P. (red.) (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

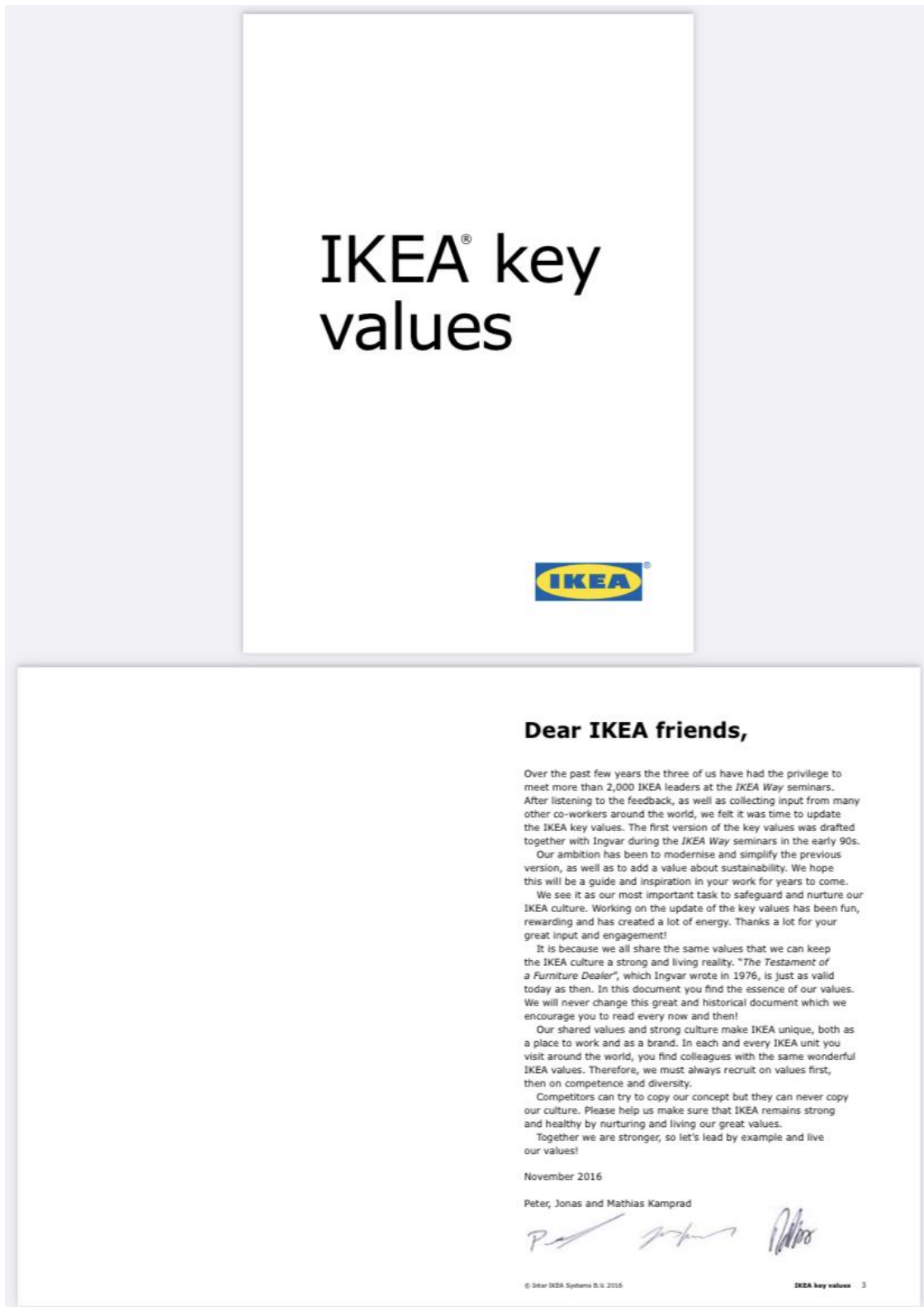
Ferguson, J. & Milliman, J., (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), pp.439-459.

Parment, A., Dyhre, A. & Lutz, H.R. (2017). *Employer branding: s  bygger arbetsgivare starka varum rken*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Philipson, S. (2011). *Kan en värdegrund skapa framgång?*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

8. Bilagor

Bilaga 1. IKEA key values



Togetherness

Togetherness, "Tillsammans", is at the heart of the IKEA culture. Everyone is important, everyone is heard and everyone contributes. We involve, care for, acknowledge and trust one another in a spirit of humbleness, honesty and mutual respect.

Ingvar once said, "IKEA is not the work of one person alone. It is the result of many minds and many souls working together through many years of joy and hard work."

We believe in people and we have an optimistic attitude in the way we are and in the way we do things. We believe in diversity, equality and inclusion because they increase our understanding of our customers and each other.

Togetherness means each of us pulls our weight when the need arises, whatever position or function we have. This could be giving a helping hand in a busy period or supporting others to meet an important deadline.

It is also about looking beyond our own department, store or unit and working together across borders and functions. Always doing what is best for our customers and IKEA as a whole.

Togetherness is also about inviting customers and stakeholders to join and feel part of our vision and our forward-looking community – creating a better everyday life together with the many people.

We are strong when we trust each other, pull in the same direction and have fun working together. In Småland, this way of focusing together is called "Kraftsamlis".

Working closely together with enthusiasm, recognising our everyday efforts and celebrating our successes gives us the courage to explore and find better ways forward. And most of all, it's fun!

Caring for people and planet

Our operations and products have an impact on the planet. Sometimes we are a part of the problem and we have decided to be part of the solution. The source for solutions can often be found in our own values – in our care for people, in our urge to avoid waste and in our desire to create more from less. Each of us can contribute with big and small improvements.

We want to have a positive impact on people and the planet by offering large volumes of sustainably sourced products and using new production concepts, materials and technologies. We help people live a more sustainable life at home with products that save water and energy, preserve food and minimise waste.

At the same time we strive to improve the work environment for IKEA co-workers and the many people involved in producing IKEA products. By taking responsibility throughout the entire value chain we can help create a better life for people and communities. We support human rights and we always act in the best interest of children.

We want to be a force for positive change both locally and globally. We choose constant improvement today, rather than the expectation of perfection tomorrow. We have the possibility and the resources to make a significant and lasting impact, today and for future generations. This is a never-ending job for each and every one of us. It inspires us to develop and in turn, we inspire others to do more.

Cost-consciousness

As many people as possible should be able to afford a beautiful and functional home.

Our entire business model is built on the idea of low prices generating large volumes. This together with low costs creates a healthy long-term profit. Profit that gives us resources to invest in reaching even more people with our offer.

That is why a low-price company must also be a low-cost company. Every day, everywhere, we do our best to discover and eliminate unnecessary costs on all levels, because low prices are impossible without low costs.

We constantly challenge ourselves and others to make more from less without compromising on quality, function, sustainability or form. Mediocre products and services cost a lot in all aspects, and not least in consumer trust.

Some of us can influence the big costs, and all of us can influence the many small costs that so easily add up. Cost-consciousness is about being able to balance costs with revenue and investments with savings in order to create low price with meaning. Because we see things in the long term, creating low costs can mean daring to make big and bold investments.

Everything we do must have a clear price tag before we can make a decision. And we should always ask ourselves: "Am I as a customer prepared to pay for this?" As Ingvar put it: "Waste of resources is one of the greatest diseases of mankind."

Simplicity

A simple, straightforward and down-to-earth way of being is a part of our Småland heritage. We believe in people and respect each other regardless of position, gender or background.

Simplicity is about being ourselves and staying close to reality. We are informal, we avoid status symbols like fancy titles, we greet each other by first name, we wear the same uniform and we travel and meet in cost-conscious ways. All these things save time, energy and costs. They also create a shared sense of togetherness.

Simplicity is also about how we approach our daily task where bureaucracy is our biggest enemy. We are practical people with a common sense approach when solving problems. Our decisions are based on the reality in people's homes, in our stores and on the factory floors. In our world, simplicity means efficiency and doing what comes naturally. We say "no" to complicated solutions.

This is why we want to have few rules, that are easy to understand, and instructions that are brief and clear. It is about daring to take away complicated routines instead of adding them. Fewer rules and fewer words are easier to understand and follow. A good example of simplicity is a one-pager instead of a long document.

It can be complicated for the few, but it has to be clear and simple for the many.

Renew and improve

Whatever we are doing today, we can do a bit better tomorrow. A strong will to renew and improve, always for the many people, is one of the main driving forces behind our success.

The reality and the detail of our business is our source of inspiration. We do not rely on standardised solutions from consultants, or follow the ways of our competitors. We always build our actions on our deep understanding and knowledge of our suppliers, co-workers and customers.

When a decision is taken, we all stand behind it, work together with determination and willpower – often with a healthy sense of urgency. If at first we do not succeed we try again rather than giving up. We "stick to it", which in Småland we call "bli vé".

The word impossible doesn't exist in the IKEA language. It is finding solutions to the impossible challenges that has made us successful. We constantly look for new and better ways forward. Be it the technical challenge of creating new innovation, finding a low-cost production solution that ensures an impossibly low price or developing ways and channels for people to meet IKEA whenever and wherever they want.

It is important to stop and reflect upon what we have achieved and to recognise and celebrate our everyday efforts and improvements. All the way from a daily pat on the back or a simple "fika" to great team activities. Being recognised and feeling appreciated makes us proud and inspired for the next challenge. So let's celebrate our success together and enjoy the journey of constant improvements.

Happiness is being on the way.

Different with a meaning

IKEA is not like other companies, and we don't want to be.

With our "happy rebel" spirit we challenge conventions and drive positive changes in our industry and sometimes even in the world. We are restless doers, driven by curiosity, enthusiasm and a desire to create a better everyday life for the many people.

Different with a meaning is about having the courage to question existing solutions, think in unconventional ways, experiment and dare to make "entrepreneurial" mistakes.

Thinking differently is the essence of our "Övertag" philosophy (a unique competitive edge), starting with innovative solutions in product development and sourcing, and where every link in our value chain is as strong as it can be, resulting in truly incredible offers for our customers.

Thinking differently is also about how we approach and solve our daily problems. It is therefore important to create an environment of openness where everyone feels comfortable to experiment, try new ways and dare to ask: "What if...?"

Keep in mind, different with a meaning doesn't always mean creating something new. It can also mean taking good solutions from the past or from our colleagues somewhere else in the world. Why reinvent the wheel?

So when we do things differently we do it for a clear reason - to add customer value, reduce costs, improve efficiency and strengthen the IKEA Brand as unique, meaningful and trustworthy.

Give and take responsibility

It is a privilege to take responsibility and be accountable. This means taking ownership, making decisions and following through. It takes courage and leadership to give responsibility and delegate tasks to those who want to grow and take on more.

We make a point of giving people a lot of responsibility early on in their IKEA journey. We believe in empowering people and in the power of the individual who wants to grow. And each one of us grows with bigger and more challenging tasks.

Both giving and taking responsibility are ways to grow and develop and a source of energy and joy for those who dare. It is ultimately about trusting each other, being positive and forward-looking. This creates a sense of ownership and a feeling of contributing to the development of IKEA.

Making decisions sometimes leads to mistakes. And that's OK! Fear of making mistakes is the root of bureaucracy and the enemy of development. Sometimes asking for forgiveness is better than asking for permission. Being accountable means we honestly admit, correct, learn and grow with our mistakes.

As Ingvar said: "Only while sleeping, one makes no mistakes – making mistakes is the privilege of the active."

Lead by example

To lead by example is to act and stand up for IKEA values at all times. It is a mission for each and every one of us, regardless of our position. Leading by example begins with being aware of our own behaviours and the consequences of our actions, big or small.

We see that leadership is action, not a position. We can lead by taking the initiative and being a great inspiration for others.

Be aware, we are also leading by example when we do nothing, when we don't speak up or when we don't live our values.

Humble, down-to-earth, informal, cost-conscious and caring. But also determined, courageous, straightforward, curious and decisive. These are just a few of the many ways to describe an IKEA person.

We are at our best when we can be ourselves and at the same time live the IKEA values. Therefore we first recruit on values, then on competence and diversity.

When we lead by example we nurture a strong and unique IKEA culture. Because, as Ingvar said: "No method is more effective than the good example."

The idea behind the IKEA Concept

Ingvar Kamprad started the IKEA business in 1943 in the countryside of southern Sweden in the province of Småland. The IKEA Concept has evolved from a mail-order business selling general products into a unique concept for developing and retailing home furnishing products.

The development of the IKEA Concept is primarily based on combining thorough knowledge of life at home with competence in materials and production techniques and the ability to communicate the IKEA product range to the many people through inspiration and low prices.

In 1976, Ingvar published *The Testament of a Furniture Dealer*. This document is considered to be the "IKEA constitution" describing the most fundamental principles of the IKEA business.

In it, he defined the overall social ambition in the IKEA vision: *"To create a better everyday life for the many people."*

The IKEA vision shall be achieved through the IKEA business idea: *"To offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them."*

Fulfilling the IKEA vision and business idea are to be achieved by dedicated IKEA co-workers sharing IKEA values and working *tillsammans*, which is the Swedish word for "together".

As long as people have homes to live in, there is an opportunity for the IKEA Concept to serve the needs and desires of the many people. One key to reaching the many people is the gradual, long-term geographic expansion of the IKEA business. This brings the IKEA offer to more and more people in the world, increases sales and develops economies of scale, which in the long run benefits the consumer and the IKEA business.

Large volumes and low costs in all IKEA operations are prerequisites for combining lowest prices and long-term profits for the continued success of the IKEA Concept.