Göteborgs universitet
Sociologiska institutionen

IKEA:s företagskultur ur ett internationellt perspektiv

Enhetlig och svensk eller differentierad och mångkulturell?

Lisa Feldt
Uppsatsarbete 10p
Sociologi, C-kursen Vt 2004
Programmet med inriktning mot
personal och arbetslivsfrågor
Handledare: Jonas Carlsson

Titel: IKEA:s företagskultur ur ett internationellt perspektiv – enhetlig och svensk eller differentierad och mångkulturell?

Författare: Lisa Feldt

Genom globaliseringen i världen kan företag idag, i högre utsträckning än förr, expandera på världsmarknaden. Samtidigt har företagskultur, som styrmedel för att ena personalen, uppmärksammats inom företagsvärlden de senaste decennierna. Dessa båda faktorer kan tillsammans innebära att internationella företag vill bedriva en enhetlig företagskultur över nationsgränser. En sådan strategi kan dock innebära problem, då det i företagsvärlden visat sig att människor med olika kulturella bakgrunder ibland haft svårigheter att förstå och samarbeta med varandra. Då IKEA är ett internationellt företag som betonar både företagskulturen och sitt svenska ursprung, ansågs företaget vara intressant att studera i detta sammanhang. Syftet med uppsatsen var att undersöka om IKEA:s företagskultur är enhetlig ur ett internationellt perspektiv. För att uppnå detta formulerades följande frågeställningar: (1) Vilka komponenter består IKEA:s officiella företagskultur av?; (2) Hur upplever anställda i Sverige, Frankrike, Kanada, Storbritannien och Singapore IKEA-kulturen?; (3) Går det att hänvisa ovan nämnda anställdas upplevelser till deras respektive nationella kultur? För att kunna besvara frågeställningarna och uppnå syftet användes tre förfaringssätt inom det kvalitativa metodområdet. Den övervägande delen av uppsatsen utgjordes av en *forskningsöversikt*, en mindre del byggde på *intervjuer* med medarbetare från IKEA samt en *dokumentanalys* med interna dokument från IKEA som rörde företagskulturen. Resultatet tolkades som att IKEA:s företagskultur inte kan ses som enhetlig ur ett internationellt perspektiv. Detta då den upplevdes och efterlevdes på olika sätt av anställda från olika länder. Orsaken till de differentierade upplevelserna tolkades bero dels på de anställdas nationella tillhörighet, och dels på IKEA-kulturens karaktär som visades sig vara svår att efterleva på ett enhetligt sätt.

Nyckelord: IKEA, företagskultur, nationell kultur, kultur

Innehållsförteckning

Del I Inledning

1. Bakgrund 3
   1.1 Företagskultur 3
   1.2 IKEA 4
      1.2.1 IKEA:s företagskultur 5

2. Syfte och frågeställningar 5

3. Tidigare forskning 6
   3.1 Företagskultur som en del av en nationell kontext 6
   3.2 Företagskultur som en förlängning av grundarens idéer 7
   3.3 Företagskultur som en interaktion av subkulturer 8
   3.4 Sammanfattning 9

Del II Metod

4. Metod 11
   4.1 Metodval 11
      4.1.1 Datainsamling 12
   4.2 Forskningsöversikt 12
      4.2.1 Tidigare studier 12
   4.3 Intervjuer 14
      4.3.1 Urval 14
      4.3.2 Genomförande 15
      4.3.3 Intervjuguide 16
      4.3.4 Bearbetningsmetod 17
   4.4 Dokumentanalys 17
   4.5 Kvalitet i kvalitativa metoder 17
      4.5.1 Källkritik 17
      4.5.2 Reliabilitet och validitet 18
      4.5.3 Sekundärkällor 19
      4.5.4 Primärkällor 20

Del III Resultatredovisning

5. IKEA:s officiella företagskultur 22
   5.1 ”En möbelhandlares testamente” 22
   5.2 IKEA-kulturens komponenter 24
      5.2.1 IKEA-konceptet 24
      5.2.2 IKEA:s värderingar 24
      5.2.3 IKEA-symbolerna 25
   5.3 Så förs IKEA-kulturen ut i världen 26
   5.4 Sammanfattning 26

6. Anställdas upplevelser av IKEA-kulturen....27
6.1 Sverige....27
6.2 Frankrike....28
6.3 Kanada....30
6.4 Storbritannien....31
6.5 Singapore....32
6.6 Sammanfattning....33

7. Nationella kulturer....34
7.1 Maktdistans....34
7.1.1 Maktdistans i IKEA-kulturen....35
7.1.2 Maktdistans i förhållande till de anställdas upplevelser....35
7.2 Individualism – Kollektivism....36
7.2.1 Individualism - Kollektivism i IKEA-kulturen....36
7.2.2 Individualism – Kollektivism i förhållande till de anställdas upplevelser....36
7.3 Maskulinitet – Feminitet....36
7.3.1 Maskulinitet – Feminitet i IKEA-kulturen....37
7.3.2 Maskulinitet – Feminitet i förhållande till de anställdas upplevelser....37
7.4 Osäkerhetsundvikande....38
7.4.1 Osäkerhetsundvikande i IKEA-kulturen....38
7.4.2 Osäkerhetsundvikande i förhållande till de anställdas upplevelser....39
7.5 Sammanfattning....39

Del IV Analys och slutdiskussion

8. Analys....42
8.1 Företagskultur som en del av en nationell kontext....42
8.2 Företagskultur som en förlängning av grundarens idéer....43
8.3 Företagskultur som en interaktion av subkulturer....44
8.4 IKEA:s officiella företagskultur....44
8.4.1 ”En möbelhandlares testamente”....45
8.4.2 IKEA:s värderingar....46

9. Slutdiskussion....46

10. Uppsatsens styrkor och svagheter....48

11. Källförteckning....49
11.1 Litteratur....49
11.2 Artiklar....50
11.3 Internet....50
11.4 Muntliga källor....50

Bilaga 1 Intervjuguide
Bilaga 2 ”En möbelhandlares testamente”

Del I

Inledning

Till följd av globaliseringen verkar vår värld bli mindre. Kombinationen av IT, ny materialteknik och fria kapitalflöden har lett till att avstånd i tid och rum har förkortats. Denna utveckling har inneburit att företag kunnat expandera på världsmarknaden på ett mer omfattande sätt än vad som förut varit möjligt (Wikman, 2001: 5), vilket resulterat i att olika nationaliteter många gånger måste samsas under samma företagstak. I takt med denna utveckling har ledare världen över de senaste decennierna uppmärksammat företagskultur som ett styrmedel för att ena personalen, och som ett verktyg att uppnå lönsamhet, effektivitet och produktivitet (Alvesson, 2001: 18). Ett internationellt företag som representerar flera olika nationaliteter och samtidigt vill ena personalen genom en stark företagskultur kan dock ha en tämligen svår uppgift framför sig. Detta då konsten att förena kulturer inte alltid är oproblematiskt. Enligt den interkulturella forskaren Jean-Claude Usunier (1998: 2) visar sig kulturella olikheter i företagsvärlden ofta genom förhandlingar med värdlandsauktoriteter där ledare med olika kulturella bakgrunder har haft svårt att samarbeta och förstå varandra. En intressant aspekt av ovan resonemang är om det fungerar att förena internationalisering med en enhetlig företagskultur.

Ett exempel på ett internationellt företag som framhåller företagskulturen som en av sina viktigaste framgångsfaktorer är IKEA. Stellan Björk (1998: 14) och Miriam Salzer (1994: 37) menar att få andra företag är så kulturstyrda som IKEA, då de på ett mycket medvetet sätt kommunicerar sin företagskultur genom tydliga symboler. Företagskulturen underhålls och bevaras dessutom genom flera former av kontinuerlig intern kulturutbildning, för både ledare och medarbetare, och utövas på ett standardiserat sätt ur ett internationellt perspektiv. Detta kan uppfattas som att IKEA försöker bedriva en enhetlig företagskultur över nationsgränserna. IKEA är dessutom intressant då deras profil, på flera sätt, präglas av det svenska ursprunget (Stellan Björk, 1998: 150; Miriam Salzer, 1994: 37). Varuhus utanför Sverige är alltid blågula, har svenska flaggor utanför, man serverar svensk mat i restaurangen och säljer svenska livsmedel i en speciell butik. På IKEA (www.ikea.se, d) menar man också att det centrala sättet att tänka på företaget härstammar från Sverige och det småländska landskapet där ”människorna är kända för att arbeta hårt och klara sig med små medel och … utnyttja de begränsade resurser de har”.

Med utgångspunkt i IKEA:s standardiserade sätt att driva och sprida kulturen, samt med dess betoning av det svenska ursprunget, är avsikten med uppsatsen att undersöka IKEA-kulturens

komponenter, medarbetares upplevelser av dessa i olika delar av världen, samt ställa de nationella kulturerna i förhållande till både medarbetarnas upplevelser samt till IKEA-kulturen för att på så sätt kunna avgöra hur enhetlig IKEA-kulturen är ur ett internationellt perspektiv.

1. Bakgrund

Nedan följer en presentation av begreppen kultur och företagskultur samt en kortfattad beskrivning om hur intresset för företagskultur uppkom både för forskare och företagsledare. Därefter redovisas en beskrivning om företaget IKEA, hur det grundades, expanderade samt hur dess företagskultur uppstod.

1.1 Företagskultur

Nordsteds Ordbok beskriver begreppet kultur som ”en mänsklig verksamhet inom ett visst område och en viss tid” (www.saol.nu). Mats Alvesson (2001: 10f) menar dock att termerna ”kultur” och ”företagskultur” kan ges mer nyanserade och varierande betydelser beroende vem som talar om dem. Medan vissa betonar gemensamma föreställningar och trossatser, framhåller andra värderingar och normer, eller ser kulturer som symbolsystem. Vissa betonar gemensamma känslor, medan andra ser kultur i termer av ”hur man gör saker och ting” i företaget, det vill säga allt informellt handlande. Kombineras alla dessa synsätt blir det väldigt lite som inte är kultur, vilket visar på begreppets komplexa innebörd. Alvesson (2001: 17) menar dock att en allmän syn som är förenlig med en rad olika specifika sätt att förstå kultur är att den är ”en delad och inlärd värld av erfarenheter, innebörder, värden och insikter som kan uttryckas, reproduceras och kommuniceras i delvis symbolisk form”. Alvesson (2001: 7ff) menar vidare att den kulturella dimensionen är central för alla aspekter av organisationer då den är grunden till hur företag fungerar; strategisk förändring, vardagligt ledarskap, hur chefer och anställda förhåller sig till och samverkar med kunderna, liksom hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används.

Studier av företagskultur har, enligt Alvesson (2001: 17), bedrivits sedan 1940-talet men fick inte sitt riktiga genomslag förrän i början av 1980-talet. Detta intresse har sedan dess fortsatt att vara starkt, såväl av forskare som av företagsverksamma. En initial förklaring till det ökade intresset var, enligt Gareth Morgan (1997: 111), Japans genombrott som ett ledande industriland på 1970-talet vars interkulturella konkurrensfördelar sågs som direkt kopplade till företagskulturella

faktorer. Detta gjorde organisationsforskare och företagsledare medvetna om relationen mellan kultur och ledarskap. Medvetenheten uppstod troligen delvis för att det japanska genombrottet sammanföll med svårigheter för den amerikanska och andra västerländska ekonomier (Alvesson 2001: 18). Att intresset för företagskultur sedan har hållit i sig förklarar Alvesson (2001: 18f) med nya organisationsformer samt förändringar inom produktionsteknologin under 1990-talet. Dessutom menar han att utbredningen av kunskapsintensiva företag med många högkvalificerade medarbetare, vars lojalitet och engagemang betonats i hög grad, också har bidragit för intresset för företagskultur. Vad gäller forskningsintresset nämner Alvesson (2001: 18) att detta bottnar i teoretiska angelägenheter. Detta då den traditionella, ofta kvantitativa, objektiva och abstrakta, organisationsforskningen ofta varit oförmögen att ge en djup, nyanserad och realistisk förståelse för organisationer. Kulturbegreppet tycktes däremot kunna erbjuda en begreppsmässig bro mellan mikro- och makronivåer, liksom mellan beteenden inom organisationer och strategiskt ledarskap.

1.2 IKEA

Handelsföretaget IKEA registrerades 1943 och var en förkortning på grundarens namn, Ingvar Kamprad, samt gården, Elmtaryd, och socknen, Agunnaryd, där han växte upp. Vid den tiden bedrev företaget olika typer av försäljning men något senare började man koncentrera sig på att sälja lågprismöbler via postorder. På 1950-talet började IKEA lansera snabbmonterade möbler i kompakta förpackningar och 1958 öppnades det första IKEA-varuhuset i Älmhult. För att reducera priserna började IKEA sälja takräcken i varuhusen för att kunderna skulle kunna transportera hem möblerna själva. Detta visade sig vara början till en succé (Salzer, 1994: 58).

Det första varuhuset utanför Skandinavien öppnades 1973 i Schweiz (www.ikea.se, a). Under resten av 1970-talet expanderade IKEA snabbt; omsättningen ökade från ca 250 miljoner kronor 1969/70 till 3,6 miljarder 1979/80 och under samma period ökade antal anställda från några hundra till runt 4000 och antalet varuhus från 6 till ca 30 stycken (Björk, 1998: 139). Idag har IKEA 76 000 medarbetare och totalt 210 varuhus i 43 länder, vilka finns i Europa, Asien, Australien och Nordamerika (www.ikea.se, b-c).

1.2.1 IKEA:s företagskultur

> Att underhålla en stark IKEA-kultur är en av de mest avgörande faktorerna för fortsatt framgång för IKEA … (Ingvar Kamprad, IKEA-symbolerna – att leda med exempel, 2002).

Uttrycket ”IKEA-andan” myntades redan på 1950-talet i samband med att Kamprad försökte finna bra symboler för att tydliggöra företagskulturen och de värderingar som låg bakom (Björk, 1998: 98). I samband med att IKEA blev mer internationellt ansåg Kamprad dock att det blev svårare och svårare att behålla och sprida IKEA-kulturen, varför han 1976 skrev *En möbelhandlares testamente (*Björk, 1998: 153). Testamentet kan beskrivas som en ideologisk grund för hela företaget och lärs ut till varje nyanställd medarbetare och chef på IKEA över hela världen som en del av företagets kontinuerliga interna kulturutbildning.

2. Syfte och frågeställningar

Då det på senare år blivit allt vanligare att företag expanderar på världsmarknaden, samt att företagskultur uppmärksammats som ett styrmedel för att ena personalen ansågs det intressant att undersöka om det fungerar att förena internationalisering med en homogen företagskultur. Med utgångspunkt i IKEA:s standardiserade sätt att driva och sprida kulturen i världen, samt med dess betoning av det svenska ursprunget, var syftet med uppsatsen att undersöka om IKEA:s företagskultur är enhetlig ur ett internationellt perspektiv. För att uppnå detta formulerades följande frågeställningar:

1. Vilka komponenter bygger IKEA:s officiella företagskultur på?
2. Hur upplever anställda i Sverige, Frankrike, Kanada, Storbritannien och Singapore IKEA-kulturen?
3. Går det att hänvisa ovan nämnda anställdas upplevelser till deras respektive nationella kulturer?

Uppsatsen är disponerad på följande vis; Inledningsvis presenteras tidigare forskning om företagskultur för att belysa ett antal olika perspektiv inom området. I det efterföljande avsnittet, Del II Metod, diskuteras uppsatsens metodval, tillvägagångssätt samt reliabilitet, validitet och källkritik. Därefter följer Del III Resultatredovisning, som inleds med en beskrivning av den officiella IKEA-kulturens olika komponenter samt hur IKEA-kulturen sprids bland medarbetare över hela världen. Efter det redovisas uppfattningar om IKEA-kulturen av anställda från Sverige, Frankrike, Kanada, Storbritannien och Singapore. Kapitlet avlutas med en redogörelse av olika karaktärsdrag från de undersökta ländernas nationella kulturer, vilka kommer att återkopplas till IKEA-kulturens komponenter samt medarbetarnas uppfattningar som redovisats innan. Delarna i

resultatredovisningen har som avsikt att besvara de frågeställningar som ansågs nödvändiga att ställa för att uppnå syftet. Dessa delar avslutas, vart och ett, med en sammanfattning som återknyter till teorierna samt till tidigare avsnitt i kapitlet. I Del IV kommer resultatet att analyseras i förhållande till de teorier som tidigare presenteras. Dessutom analyseras IKEA:s företagskultur närmare för att vidare kunna förklara och diskutera det framkomna resultatet, vilken efterföljs av en slutdiskussion. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens styrkor och svagheter.

3. Tidigare forskning

Som nämnts ovan är kultur ett komplext begrepp varför företagskultur kan undersökas och analyseras på olika sätt. För att ge inblick i några av dessa synsätt kommer företagskultur här att belysas ur tre olika perspektiv. Just på grund av kulturbegreppets komplexitet kommer denna uppsats inte utgå från ett enda bestämt perspektiv, utan kommer istället att belysa IKEA:s företagskultur från samtliga av dessa synsätt i den senare analysen.

3.1 Företagskultur som en del av en nationell kontext

Geert Hofstede (1991: 293) betonar den nationella kulturens inverkan på företagskulturen, och menar att varje lokal enhet i det internationella företaget är format av den lokala, nationella kulturen.

Kultur kan, enligt Hofstede (1991: 16ff), förklaras genom fyra kulturmanifestationer: symboler, hjältar, ritualer och värderingar. *Symboler* är ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild betydelse för dem som lever inom en specifik kultur. Orden i ett språk eller en jargong tillhör denna kategori, liksom klädsel och statussymboler. *Hjältar* är personer, levande eller döda, vilkas karaktärsdrag är högt prisade i en kultur och vars beteende därför fungerar som modell för folk inom kulturen. *Ritualer* kan beskrivas som kollektiva aktiviteter vars syfte enbart är socialt. Exempelvis kan nämnas olika sätt att hälsa på och visa respekt för andra, samt sociala och religiösa ceremonier. Dessa tre kulturmanifestationer samlar Hofstede under termen *sedvänjor* vilka, enligt honom, visserligen är synliga men dess kulturella innebörd är osynliga och kan endast tolkas av de införstådda i en kultur. *Värderingar,* den fjärde kulturmanifestationen, är enligt Hofstede kulturens kärna, det vill säga det kulturen grundas i. Han menar att värderingar är något av det första ett barn undermedvetet lär sig, att de med tiden blir allt svårare att förändra

samt att de enbart kan förstås utifrån hur människor agerar. Det är därmed, enligt Hofstede, på värderingsnivån som de största kulturella skillnaderna mellan länder ligger.

Trots detta menar han att internationella organisationer ändå kan existera i olika länder och ha anställda med olika nationella värderingar. Detta beror, enligt Hofstede (1991: 226ff), på att medan kulturskillnader mellan nationer till största del ligger i skilda värderingar, så manifesteras kulturskillnader i organisationer huvudsakligen som skilda sedvänjor. Skillnaden i balansen mellan värderingar och sedvänjor förklaras genom att människor ”socialiseras” på olika platser. Medan värderingar förvärvas i den tidiga barndomen, mestadels i familjen och senare i skolan, lärs organisationssedvänjor in genom socialisation på arbetsplatsen, som de flesta människor kommer till först i vuxen ålder, dvs. med de flesta av sina värderingar färdiga. Hofstede (1991: 227) definierar därmed kärnan av en organisationskultur som ”delade uppfattningar av vardagliga sedvänjor”.

Hofstede (1991: 247) menar vidare att sedvänjor är något som en organisation *har*, och att dess viktiga roll i organisationskulturen gör att de kan betraktas som *i viss mån* hanterbara, men menar dock att det är ytterst svårt, om inte omöjligt, att ändra vuxna människors kollektiva värderingar. Kollektiva sedvänjor beror emellertid, enligt Hofstede, på strukturer och system vilka går att påverka och förändra. Han argumenterar dock för att företagskulturer är integrerade helheter vilket kan betraktas som något en organisation *är,* varpå man kan säga att förändringar av sedvänjor representerar den frihetsmarginal man har att påverka dessa helheter.

3.2 Företagskultur som en förlängning av grundarens idéer

Edgar H. Schein (2001) fokuserar mer på organisationens inre förhållanden, och den påverkan företagets grundare och ledare har på formandet av företagskulturen.

Schein menar att kultur kan manifesteras i tre olika nivåer: artefakter, gemensamma värderingar och grundläggande antaganden. *Artefakter* innebär synliga manifestationer av underliggande antaganden, som beteendemönster, ritualer, klädsel, historier, myter och så vidare. G*emensamma värderingar* ger en förklaring till varför företeelser ses på ett visst sätt, till exempel normer, etiska koder och rättigheter. *Grundläggande antaganden* ligger till grund för varför gruppmedlemmar

upplever, tänker och känner som de gör om till exempel arbetsuppgifter, relationer, verklighet och tid.

För att förstå skillnaden mellan dessa manifestationer, speciellt den mellan gemensamma värderingar och grundläggande antaganden, menar Schein att man måste anta ett historiskt utvecklingsperspektiv. Genom att ta reda på företeelser om organisationens grundare, leta efter kritiska händelser och så vidare så kommer man, enligt honom, med all säkerhet kunna beskriva vart de grundläggande antagandena uppkommit från. I en nystartad organisation, anser Schein, har grundaren vissa personliga värderingar och antaganden, vilka kommer att ligga till grund för dennes framtida beslut. Om dessa visar sig vara framgångsrika kommer nyanställda troligtvis anse att grundarens värderingar och antaganden är de ”korrekta”, bli gemensamma för gruppen och påverka deras beteende och tankesätt. Om framgången fortsätter kommer de gemensamma värderingarna och antagandena gradvis tas för givet och anses som det ”rätta” sättet att organisera. Företagskultur är därmed, enligt Schein, resultatet av ett framgångsrikt handlande.

Schein anser vidare att företagskultur både skall ses som ett *tillstånd* hos organisationen, det vill säga gemensamma traditioner, trosföreställningar, normer, värderingar och tysta överenskomna antaganden, och som en *dynamisk mänsklig process* i vilken man konstruerar nya gemensamma meningar. Detta då företagets medlemmar inte bara återskapar och bekräftar de rådande gemensamma meningarna, utan även konstruerar nya sådana då nya situationer uppstår. Schein definierar därför företagskultur som ”ett mönster av gemensamma grundläggande antaganden som företagets medlemmar lärt sig genom att lösa både externa och interna problem på ett godtagbart sätt”, vilket därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att tänka och uppfatta dessa problem.

3.3 Företagskultur som en interaktion av subkulturer

Även Bolon & Bolon (1994) ser företagskultur som ett inre fenomen men menar att ett perspektiv som ser företagskulturer som homogena enheter inte är tillräckliga. De menar att ett företag alltid har flera subkulturer varför man istället måste se företagskultur som ett differentierat fenomen och att företagskulturer uppstår genom interaktioner mellan dessa subkulturer. Då termen subkultur lätt kan associeras till något som uppstått från något större och inte tvärtom föredrar

dock Bolon & Bolon att använda termen *idiokulturer*[1]. Bolon & Bolon definierar idiokultur som ”ett system av kunskap, övertygelser, beteenden, värderingar, grundantaganden och traditioner som delas av medlemmar i en integrerad grupp och till vilka medlemmarna kan referera och anta som bas för vidare interaktion”. Det viktiga att poängtera, enligt dem, är att varje medlemsgrupp till en viss grad har en egen kultur. Bolon & Bolon förklarar vidare att personer som medverkar i mer eller mindre kontinuerliga sammanhang skapar gemensamma kulturella mekanismer som är unika för just dem och som, till viss del, kan skilja sig från andra grupper av medlemmar och från företaget som helhet. Då de flesta stora företag är differentierade enheter, är det ofta inte möjligt för alla medlemmar att interagera med varandra. Som en konsekvens, menar Bolon & Bolon att ett stort företag inte kan ha en enhetlig företagskultur.

3.4 Sammanfattning

Av de tre teorierna kan man utläsa både likheter och skillnader i dess sätt att se på och analysera företagskulturer. Samtliga teoretiker trycker på värderingars och symbolers/artefakters inflytande på hur företagskulturen kommer att formas men ger dessa faktorer olika betydelser. Hofstede menar att värderingar är något som är nationellt grundat och att dessa är ytterst svåra att förändra, men att företagskultur kan ses som ett system av symboler, hjältar och ritualer som till viss del går att påverka. Schein däremot anser att företagskulturen är ett mönster av gemensamma värderingar och grundantaganden som uppkommit ur grundarens personliga sådana genom att denne lyckats i sina beslut. Dessa verkar i mindre grad gå att påverka, men utvecklas dock kontinuerligt i samband med att nya situationer uppstår. Bolon & Bolon menar istället att varje arbetsgrupp utvecklar sitt eget system av gemensamma värderingar och grundantaganden. Bolon & Bolon anser därför att en företagskultur aldrig kan vara homogen och att stora företag därmed inte kan ha en enhetlig företagskultur. Enligt Hofstedes teori kan går det att ha en enhetlig företagskultur då denna bygger på gemensamma sedvänjor, de nationellt grundade värderingarna inte går dock inte att påverka i organisationen. Scheins perspektiv ger däremot sken av att företagskulturer kan vara enhetliga om grundaren och ledaren lyckas i sina beslut.

[1] *Idio* kommer, enligt Bolon & Bolon, från Grekiskans *idios* som betyder egen.

Del II

Metod

4. Metod

Avsikten med uppsatsen var från början att undersöka hur det fungerat att implementera IKEA-kulturen i Storbritannien som, på flera sätt, karaktäriseras av andra organisationstraditioner än de IKEA bedriver. Efter åtskilliga kontakter med flera personer på IKEA i Storbritannien visade det sig dock till slut att de inte hade någon tid till förfogande, varför det således blev att tänka om. Samtidigt som detta kändes som ett nederlag erhölls dock, efter all kontakt med olika personer på IKEA, en större insikt om organisationen. Detta visade sig vara till fördel vid utformandet av ett nytt syfte och frågeställning samt i det fortsatta uppsatsskrivandet.

4.1 Metodval

Ansatsen var att med kvalitativa metoder undersöka huruvida IKEA:s företagskultur var enhetlig ur ett internationellt perspektiv. Detta val grundades främst i syftets och frågeställningarnas kvalitativa karaktär, då dessa fokuserade på egenskaper hos ett fenomen, aktörers subjektiva upplevelser samt om mönster fanns att finna i deras föreställningsvärldar (Repstad, 1993: 8; Holme & Solvang, 1997: 76; Trost, 1993: 11). Enligt Backman (1998: 31) är det är dock inte omöjligt att använda en kvantitativ metod i en kvalitativ ansats. Genom en kvantitativ metod skulle, enligt Holme & Solvang (1997: 81), mer generaliserande slutsatser kunnat dras kring medarbetares uppfattningar om IKEA:s företagskultur, något som kvalitativa metoder har svårigheter med. Att en kvantitativ metod ändå valdes bort kan förklaras av två orsaker. För det första var intentionen inte att bevisa en sann verklighet som kunde kvantifieras och benämnas som den enda giltiga, utan var istället att bidra till en ökad förståelse kring det undersökta fenomenet. För det andra hade tillgången till ”fältet”, det vill säga direktkontakt med IKEA:s medarbetare, redan nekats varför en enkätstudie inte ansågs vara möjlig. Med utgångspunkt i ovan resonemang ansågs således en kvalitativ metod vara den mest lämpliga för uppsatsen.

Tre förfaringssätt inom det kvalitativa metodområdet användes. Då tillgång till fältet visade sig vara mycket begränsat kom uppsatsen att domineras av en *forskningsöversikt.* Detta förfaringssätt innebär en sammanfattning och integrering av tidigare studier i det valda ämnet (Backman 1998: 66). En mindre del av uppsatsen kom att bygga på *intervjuer* med medarbetare på IKEA samt en *dokumentanalys* av interna dokument från IKEA som rörde företagskulturen.

4.1.1 Datainsamling

Den litteratur som användes i studien togs huvudsakligen fram genom datorbaserad litteratursökning. På universitetsbibliotekets hemsida Gunda (http://webbgunda.ub.gu.se), hittades både litteratur, artiklar och uppsatser om IKEA-kulturen, i Sverige och internationellt, samt om företagskultur i stort. Genom Gundas databassystem (www.ub.gu.se/Gdig/databaser) hittades dessutom användbara artiklar för uppsatsen. Allteftersom dessa källor lästes igenom upptäcktes nya källor som även de kunde användas. Sållning av litteratur, uppsatser och artiklar gjordes med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställningar. De sökord som användes var IKEA, företagskultur, organisationskultur, organisation, kultur samt de engelska motsvarigheterna av dessa: organisational culture, corporate culture, organisation och culture.

4.2 Forskningsöversikt

Då den ursprungliga undersökningen på IKEA inte gick att genomföra blev en forskningsöversikt i det närmsta nödvändig. Detta då en sådan gav möjlighet att ta del av tidigare studiers empiri vilka, enligt Frankfort-Nachmias & Nachmias (1996: 307), kunde ge grund för analys och slutsatser. Nedan visas en presentation av de studier som fanns att tillgå.

4.2.1 Tidigare studier

För att undersöka hur IKEA-kulturen uppfattas av medarbetare i Sverige, Frankrike och Kanada återfanns två tidigare studier som passade till uppsatsens syfte; Miriam Salzers avhandling *Identity Across Borders – A study in the "IKEA-world"* (1994) samt Andreas Binnmyrs C/D uppsats *Ikea i Ryssland – En kvalitativ studie om kulturella skillnader och kollisioner* (2003).

Syftet med Salzers (1994: 26) avhandling var att undersöka huruvida organisationsmedlemmar kan skapa och bevara en gemensam organisationsidentitet trots kulturella och fysiska avstånd. Under ett års tid utfördes deltagande observationer[2] på IKEA-varuhus i Sverige, Frankrike och Kanada, en metod som enligt Schein (2001) är det bästa sättet för att få en förståelse och för att kunna analysera företagskultur. Salzers syfte är något mer individfokuserat än denna uppsatsens, dock sammanfaller det övergripande perspektivet varför den ändå bedömdes som relevant för

[2] Deltagande observationer innebär att forskaren försöker att få ett slags medlemskap i eller en nära kontakt med den grupp han eller hon önskar att studera. Detta hjälper forskaren att ta sig an gruppens perspektiv genom att denne lär sig gruppens språk, vanor, arbetsmönster etc. (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996: 282).

uppsatsens syfte. Binnmyrs (2003: 4) uppsats syftade till att ”undersöka hur IKEA:s kultur ser ut och fungerar enligt svenska medarbetare och vilken problematik som kan uppstå när denna kultur implementeras hos ryska medarbetare.” Binnmyr använde sig både av intervjuer och observationer för att insamla material. Observationerna är dock av ett annat slag än de Salzer gjort, då Binnmyr grundar sina observationer på den tid han själv arbetat på IKEA både i Sverige och Ungern. Denna förförståelse för IKEA kan både vara till fördel och till nackdel för Binnmyrs resultat. Till fördel för att han kunde utforma problem och syfte på ett relevant och intressant vis, men till nackdel för att han gick in i studien med en redan förutfattad mening.

För att beskriva de undersökta ländernas nationella kulturer användes en kvantitativ enkätundersökning av Geert Hofstede, vilken omfattade 117 000 anställda på olika nivåer inom det multinationella företaget IBM i ett 50 tal olika länder (Hofstede, 1984: 39). Syftet med studien var att undersöka huruvida värderingar skiljer sig mellan olika nationer, och om i så fall på vilket sätt detta ges till uttryck. Hofstedes studie används flitigt av kulturforskare och har utsatts för både positiv och negativ kritik. Vissa forskare menar att då undersökningspersonerna arbetade inom samma företag med en stark företagskultur, ger studien en skev bilden för ett viss typ av människor dras till den typen av företag. Hofstede (1991: 23f) hävdar dock att då de anställda utgjorde ett väl överensstämmande urval i de olika länderna, och att den enda skillnaden mellan dem var deras nationalitet, är de skillnader som fanns bland svaren sannolikt nationella kulturskillnader. Studien har också kritiserats för att generalisera allt för mycket. När ett så komplext begrepp som kultur undersöks kan generaliseringar och stereotyper skapa både etiska och moraliska problem då dessa kan uppfattas som fördomsfulla. I denna uppsats kommer dock Hofstedes undersökning endast att användas som en referensram och för att få en övergripande uppfattning om de nationella kulturerna. Ett annat problem med studien är att den begränsat begreppet ”nationell kultur” till rådande värderingar och normer i samhället. Vissa forskare menar att den nationella kulturen även tar sin form ur samhällets institutioner vilka har skilda historiska förutsättningar i olika länder och därmed olika handlingsmönster (Lane, 1993: 27f). I denna uppsats analyserades Hofstedes studie som ett komplement till de uppfattningar om IKEA-kulturen som medarbetare haft i olika länder och bedömdes därför som relevant och tillräcklig för uppsatsens syfte.

4.3 Intervjuer

Genom ett antal intervjuer erhölls uppsatsens primärkällmaterial. Nedan beskrivs vilka intervjupersonerna var, vilken problematik och fördel detta urval utgjorde samt hur intervjuerna genomfördes och bearbetades.

4.3.1 Urval

Genom en privat kontakt på IKEA erhölls information om lämpliga kontaktpersoner inom företaget. Med denna kontakt inräknad genomfördes totalt fyra intervjuer med personer som alla förestod ledande positioner inom IKEA. Två av intervjuerna var av informativ karaktär med en svensk och en brittisk medarbetare på IKEA i Sverige respektive Storbritannien. Genom dessa intervjupersoner erhölls interna dokument om IKEA:s organisation och företagskultur, allmän information om IKEA som underlättade tankesättet kring uppsatsens syfte och frågeställningar samt kontakt med de två personer som skulle komma att utgöra det empiriska materialet om medarbetares uppfattning om IKEA-kulturen i Storbritannien och Singapore. Dessa två personer arbetade och var ifrån respektive land och utgjorde således ett bekvämlighetsurval, vilket Trost (1993: 71) beskriver som ”de man råkar finna”, och som man fyller på allt eftersom man finner personer som tycks passa i undersökningen.

Det ringa antal intervjuer av empiriskt karaktär kan kännas aningen torftigt, särskilt med tanke på att endast en person representerade vart och ett av länderna. Trost (1993: 72) menar dock att det viktiga i kvalitativa sammanhang är att hitta mönster och varianter i sitt material. Om det sedan endast var en person eller flera som uppvisade det är ointressant då man i kvalitativa sammanhang inte strävar efter representativitet i statistisk mening.

Holme & Solvang (1997: 101) påpekar dock att trots att statistisk generalisering och representativitet inte är några centrala syften i kvalitativa metoder, är valet av deltagare en avgörande del av undersökningen. Detta då syftet med kvalitativa intervjuer skall vara att öka informationsvärdet om det som studeras, varför urvalet av deltagare bör göras systematiskt utifrån kriterier som utgår från studiens syfte och frågeställningar. Holme och Solvang (1997: 104) menar också att personer med ledande positioner med goda grunder kan ha rikligt med kunskap att dela med sig av, då de ofta måste reflektera och vara medvetna över sin situation i

hög grad. Urvalet stämde därmed väl överens med det resonemang som Holme och Solvang för. Som nämnts ovan menar dock Repstad (1993: 70) att intervjupersonernas ledande position kan ha utgjort en viss problematik då man riskerar att få inlärda och/eller väl förberedda svar som präglas av organisationens officiella uppfattningar av just medarbetare med ledande positioner.

4.3.2 Genomförande

Inledningsvis delgavs samtliga intervjupersoner information om uppsatsens bakgrund via e-post för att de skulle kunna ta ställning till om huruvida de ville och kunde bidra med information, respektive medverka i undersökningen. De tillfrågades även om de ville vara anonyma i undersökningen, vilket samtliga bad om att få vara. Med hänsyn till detta kommer intervjusvaren inte att bifogas i uppsatsen då detta skulle kunna röja intervjupersonernas identitet. Deras namn kommer, av samma anledning, inte heller att nämnas varför den brittiske medarbetaren hädanefter kommer att benämnas som Intervjuperson 1 och den singaporianska som Intervjuperson 2.

Intervjuerna bedrevs på två olika sätt. Intervjuperson 1 intervjuades per telefon, medan Intervjuperson 2 svarade på intervjuguidens[3] frågor via e-post. Fördelen med telefonintervjun i förhållande till e-postintervjun var att det fanns möjlighet att ställa direkta följdfrågor samt att det gick att förklara frågorna eller utveckla dem något för vidare förståelse. Då detta inte var möjligt i e-postintervjun, skickades istället följdfrågor till Intervjuperson 2, vilket godkänts i den inledande kontakten.

Innan genomförande av intervjuer finns ett antal faktorer som bör förberedas och tänkas igenom. Trost (1993) nämner ett antal sådana som tyvärr inte gick att ta hänsyn till vid de intervjuer som beskrivits ovan. För det första nämner Trost (1993: 22) platsen där intervjun genomförs, vilken skall så ostörd som möjligt och att den intervjuade skall känna sig så trygg som möjligt. För det andra menar han (1993: 31) att intervjuarens klädsel skall vara så diskret som möjligt och avpassas till situationen, både i förhållande till den intervjuade och till intervjuarens ålder. Då dessa faktorer kräver att man är i direkt kontakt med den man intervjuar var det inte möjligt att ta dessa i beaktning, vilket kan ha fört med sig både för- och nackdelar. Till nackdelarna hör att

[3] Intervjuguidens utformning beskrivs nedan, och kan ses i sin helhet i Bilaga 1.

intervjupersonernas miljö kanske inte var så ostörd som var önskvärt. Detta kan också ha varit fallet med Intervjuperson 1 som verkade stå mitt i varuhuset med mycket buller runt omkring sig samt var tvungen att avbryta ett par gånger under intervjuns gång. Fördelen var att intervjupersonerna inte kunde skapa en förutfattad mening av mig, vilket kan vara fallet ifall man misslyckas med att klä sig och uppträda diskret.

Vid genomförandet av telefonintervjun med Intervjuperson 1 utfördes fortlöpande anteckningar vilka kompletterades med minnesanteckningar efter intervjuns slut. Ett annat tillvägagångssätt är att använda bandspelare, vilket inte var möjligt på grund av att lämplig utrustning som skulle kunna passa till en telefonintervju inte fanns att tillgå. Fördelen med bandspelare är annars, enligt Trost (1993: 28), att man inte behöver göra anteckningar under intervjuns gång och därmed koncentrera sig fullt ut på frågorna och svaren. En nackdel är dock att intervjupersonen kan känna sig obekväm med att bli inspelad på band, vilket kan hämma dennes svar. Genomförandet av e-postintervjun utfördes genom att frågorna skickades till Intervjuperson 2 efter att hon gått med på att medverka i undersökningen. Därefter skickade hon tillbaka sina svar, vilka följdes upp med ett antal följdfrågor som senare även de besvarades via e-post.

4.3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden användes endast på Intervjuperson 1 och 2, det vill säga de medarbetare som utgjorde det empiriska materialet. Frågorna i guiden konstruerades utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar, efter att litteratur inom området lästs (Trost, 1993: 26).

Trost (1993: 17f) menar att kvalitativa intervjuer brukar utmärkas av hög grad av strukturering och låg grad av standardisering. Enligt honom (1993: 15) handlar *standardisering* om vilken grad frågorna i guiden är likadana och situationen är densamma för alla intervjuade. En låg grad av standardisering innebär således att man formulerar sig efter den intervjuades språkbruk, tar frågorna i den ordning de passar samt att följdfrågor formuleras beroende på tidigare svar. Ovan beskrivna intervjuer kan därmed anses ha en relativt låg grad av standardisering då situationen inte var densamma för båda intervjupersonerna. Dock kan e-postintervjun anses som något mer standardiserad då frågornas ordningsföljd var fasta, till skillnad från telefonintervjun där denna ordning anpassades till samtalets gång. Vad gäller *strukturering* menar Trost (1993: 16) att ett

frågeformulär är högt strukturerat om man strukturerar frågorna efter det studerade ämnet, vilket anses vara fallet i det frågeformulär som användes i denna undersökning.

4.3.4 Bearbetningsmetod

Efter att intervjuerna genomförts sammanfattades de efter uppsatsens syfte, frågeställningar samt efter en granskning av de tidigare studiernas material. Intervjuerna redovisades därmed inte ordagrant i resultatet, utan koncentrerades till det som ansågs mest väsentligt för att framställa mönster i medarbetarnas upplevelser av IKEA-kulturen.

4.4 Dokumentanalys

För att kunna beskriva IKEA-kulturens komponenter analyserades två interna IKEA-dokument; ”En möbelhandlares testamente” som gick att finna som bilaga i Bertil Torekulls (1998) ”Historien om IKEA –Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull” samt ”IKEA symbolerna – att leda med exempel” (2002) vilken erhölls av intervjupersonen från Sverige. Anledningen till beskrivning och analys av dessa dokument var att kunna återge en bild av de komponenter den officiella IKEA-kulturen bygger på. Dokumentanalysen genomfördes genom att inledningsvis läsa igenom materialet och senare sammanfatta de punkter som ansågs viktigast. Under arbetets gång har återkoppling till dokumenten skett kontinuerligt, där nya poänger och aspekter kunnat utläsas och upphämtas.

4.5 Kvalitet i kvalitativa metoder

I detta avsnitt kommer uppsatsens sekundär- och primärkällor att diskuteras i förhållande till källkritikregler, reliabilitet och validitet.

4.5.1 Källkritik

En stor del av uppsatsens resultat kom, genom forskningsöversikten, att bestå av sekundärkällor. Ett problem med sådana är att man måste förlita sig på andras tolkning av insamlade data vilka kan vara subjektiva. Därför bör man, enligt Frankfort-Nachmias & Nachmias (1996: 308), källkritiskt granska dessa för att på så sätt kunna bedöma dess trovärdighet. Källkritik kan, enligt Torsten Thurén (1997: 7), beskrivas som metodregler vilka skall hjälpa till att undersöka vad som är sant, eller åtminstone sannolikt. De källkritiska principerna kan, enligt honom (1997: 11), sammanfattas genom fyra punkter: (1) *Äkthet*, det vill säga att källan ska vara det den utger sig

för att vara; (2) *Tidssamband,* ju längre tid som gått mellan händelsen och källans utsaga, desto större skäl finns det att tvivla på källan; (3) Källan skall vara *oberoende*, det vill säga inte vara en avskrift av en annan källa; (4) Man skall inte ha anledning att misstänka *tendenser,* det vill säga att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av ett intresse att förvränga verklighetsbilden.

4.5.2 Reliabilitet och validitet

Ett annat sätt att bedöma en studies tillförlitlighet och giltighet är att mäta källornas *reliabilitet* och *validitet,* begrepp som traditionellt främst använts inom det kvantitativa metodområdet. Trost (1993: 66f) menar att reliabilitet traditionellt innebär tillförlitlighet, det vill säga att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en förnyad mätning. För att kunna tala om hög reliabilitet måste situationen därmed i alla avseenden vara standardiserad. Den kvalitativa metoden präglas dock av motsatsen, det vill säga flexibilitet och anpassning till den aktuella situationen samt studieobjektets subjektiva upplevelser. Detta innebär att få kvalitativa studier ger likadana resultat vid en replikering, och att de därmed inte heller kan ge samma grad av jämförbarhet. Enligt Flick (2002: 219ff) kan dock reliabilitet uppnås i en kvalitativ studie genom att forskaren noggrant beskriver sitt tillvägagångssätt i studien och därmed öppnar upp för andra att bedöma dess tillförlitlighet.

Ett annat sätt att öppna upp för andra är att presentera intervjuer i sin helhet i en bilaga, och även visa hur man gått tillväga i sin kodning av intervjuerna. Detta kan dock medföra etiska problem, då många intervjupersoner vill ha ett löfte om att få vara anonym vilket måste respekteras.

Validitet innebär giltighet, enligt Trost (1993: 67), det vill säga att forskarens konstruktion av verkligheten är empiriskt grundad. I kvalitativa metoder beror validiteten delvis på forskarens egen objektivitet, hur mycket dennes förförståelse, bakgrund och så vidare har påverkat resultatet. Ett sätt att kontrollera sådant i en intervjusituation är att följa upp det som sagts genom att till exempel fråga: ”Har jag förstått detta rätt….”. Validiteten är dock delvis även beroende av intervjupersonen, vilken medvetet eller omedvetet kan konstruera den version han eller hon uppger till intervjuaren (Flick, 2002: 223). Detta skulle kunna uppstå om miljön där intervjun hålls är alltför distraherande för intervjupersonen, eller att denna innehar en ledande position och

därmed anger svar som snarare präglas av organisationens officiella uppfattningar än av verklighetsbaserade faktorer (Repstad, 1993: 70).

4.5.3 Sekundärkällor

Både Salzer och Hofstede bedömdes uppfylla samtliga källkritikkriterier. Båda dessa kan även anses uppnå validitet då det inte gick att utläsa några tendenser till brist på objektivitet. Däremot gick det att utläsa en viss tendens, eller en möjlig brist på objektivitet, i Binnmyrs uppsats. Detta då han hade en förutfattad mening om företaget genom att han tidigare arbetat där, vilket kan ha påverkat hans resultat. Binnmyrs uppsats användes dock endast för att belysa de svenska medarbetarnas upplevelser, där även Salzers resultat presenterades. Då dessa två, av varandra, oberoende källor uttalade i princip samma upplevelser från de svenska medarbetarna, kunde Binnmyrs resultat ändå bedömas som giltig och trovärdig.

Vad gäller sekundärkällornas reliabilitet bedömdes Hofsteds studie att ha en tillfredställande grad av reliabilitet. Detta då han redovisar sitt tillvägagångssätt på ett så noggrant sätt i *Culture's consequences- international differences in work-related values* (1984) att det skulle gå att göra en replikering av denna samt då han genomfört sin studie på ett standardiserat sätt, genom enkäter, till samtliga deltagare. Vad gäller Binnmyr & Salzer borde de dock haft samma tillvägagångssätt för att det avsnitt där de presenteras skall kunna anses ha en hög grad av reliabilitet. Så var dock inte fallet varför dessa studier inte kan tillföra en exakt jämförbarhet, vilket inte heller är syftet vid kvalitativa metoder. Då studierna utgick från liknande temaområden och dessutom redovisade sitt tillvägagångssätt på ett tillförlitligt sätt ansågs de dock ändå anses uppnå en tillfredställande grad av reliabilitet.

4.5.4 Primärkällor

I de svar intervjupersonerna gav återfanns viss brist på validitet, vilket också kan uttryckas som att det fanns tecken på tendens i dessa. Detta då intervjupersonerna (se s. 31ff) betonade att man alltid håller fast vid grundvärderingarna och att dessa aldrig kommer att förändras. Samtidigt uttryckte båda vikten av företagets anpassning till värdlandets kultur. Det motsägelsefulla i dessa chefers uttalanden kanske kan vara ett exempel på den risk som Repstad (1993: 70) nämnde, där ledare tenderar att ge inlärda och väl förberedda politiskt korrekta svar som präglas av

organisationens officiella uppfattningar. Detta skulle kunna betyda att hela sanningen inte nödvändigtvis kom fram och att verkligheten kanske egentligen ser ut på ett annat sätt. Samtidigt framkom mönster och varianter i materialet vilket, enligt (Trost 1993: 72) är det som är viktigt i kvalitativa sammanhang. Detta skall dock inte förringa det faktum att intervjupersonerna kan ha hållit tillbaka viss information; kanske skulle svar från andra intervjupersoner kunnat ge en annan bild till exempel i förhållande till Hofstedes studie om nationella kulturer.

Ett sätt att öka reliabiliteten i en kvalitativ metod är att lägga intervjuerna i en bilaga, för att på så sätt underlätta för läsaren att göra en bedömning på resultatets tillförlitlighet. Då intervjupersonerna i denna undersökning bett om att få vara anonyma, valdes dock sådana bilagor bort. Detta påverkar visserligen uppsatsens reliabilitet, men löftet som utgivits ansågs som viktigare att uppfylla av etiska skäl. Intervjuernas temaområden ansågs vara i samklang med sekundärkällornas varför, med hänvisning till ovan resonemang om reliabilitet, dessa ansågs utgöra en tillfredställande grad av reliabilitet.

Del III

Resultatredovisning

5. IKEA:s officiella företagskultur

Detta avsnitt behandlar den dokumentanalys som nämndes i metodavsnittet vars syfte var att återge en bild av vilka komponenter IKEA-kulturen bygger på. Dessutom redovisas kort hur denna företagskultur efterlevs och bevaras.

5.1 ”En möbelhandlares testamente”

Som nämnts ovan skrevs ”En möbelhandlares testamente” av Ingvar Kamprad 1976 för att kunna bevara IKEA-kulturen i den nya internationella expansionen. Testamentet omfattar IKEA:s grundläggande riktlinjer, och har hämtats ur Torekull (1998 s. 384-394). Dock kommer endast en förkortad version av testamentet att presenteras nedan[4].

1. Sortimentet – vår identitet.

IKEA skall erbjuda ett brett sortiment till så låga priser som möjligt så att så många människor som möjligt får råd att köpa dem. De låga priserna får inte rucka på kvaliteten, men kvaliteten får heller inte höja priserna; det måste vara lågpris med mening. Bassortimentet skall spegla IKEA:s profil, det vill säga vara ”enkelt och rättframt, tåligt och lätt att umgås med”. Det skall i Skandinavien uppfattas som typiskt IKEA och utanför Skandinavien som typiskt svenskt.

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

> Den sanna IKEA-andan bygger … på vår entusiasm, på vår ständiga vilja till förnyelse, på vår kostnadsmedvetenhet, på vår vilja att ta ansvar och hjälpa till, på vår ödmjukhet inför uppgiften och på enkelheten i vårt sätt att vara (1998: 387).

Kamprad anser att ett jobb aldrig bara får vara en födkrok och att det som ledare därför är viktigt att motivera och utveckla sina medarbetare för att skapa entusiasm. Ledaren skall dessutom ta beslut i samråd med gruppen; laganda är enligt Kamprad ”något fint”.

3. Vinst ger oss resurser

IKEA:s ekonomiska målsättning är: ”Att på lång sikt nå ett gott resultat” (1998: 388). IKEA:s hemlighet och grunden till dess framgång är, enligt Kamprad, är att ha den lägsta prisbilden kombinerat med en god kvalitet.

[4] ”En möbelhandlares testamente” finns i sin helhet i Bilaga 2.

4. Att med små medel nå goda resultat

Slöseri med resurser är en dödssynd enligt Kamprad. Han menar att endast så kallade medelmåttor väljer dyra lösningar till alla typer av problem och att det krävs skicklighet för att nå goda resultat med knappa resurser. Medarbetarna uppmanas att alltid ställa en lösning i relation till kostnaden för att på så sätt kunna bedöma den på ett ”IKEA-vis”.

5. Enkelhet är en dygd

IKEA skall stå för enkelhet då Kamprad anser att komplicerade regler, byråkrati och överdriven planläggning förlamar, undertrycker handlingsfrihet och minskar tiden för genomförande. Han menar att enkelhet vad gäller rutiner betyder större slagkraft och i uppträdandet ger det styrka. Enkelhet och ödmjukhet skall prägla IKEA:s medarbetare i alla situationer.

> Vi behöver inte några skrytbilar, fina titlar … skräddarsydda uniformer eller andra statusattribut. Vi litar till vår egen kraft och vår egen vilja (1998: 390).

6. Linje annorlunda

Kamprad anser att ”varför” är ett viktigt nyckelord för att finna nya vägar och inte fastna i gamla mönster. IKEA skall våga vara annorlunda i stort som smått, ständigt utveckla och förbättra samt låta dynamiken och experimentlusten leda vägen framåt.

7. Kraftsamling – viktigt för vår framgång

Man kan inte göra allt, överallt samtidigt resonerar Kamprad och menar istället att man måste kraftsamla och koncentrera sig på en sak i taget för att nå maximal effekt med knappa resurser.

8. Att ta ansvar – en förmån

Människor som vågar ta ansvar och fatta egna beslut finns på alla nivåer och är viktiga för allt framåtskridande anser Kamprad. Utan dem skulle byråkratin ta över och maskineriet sluta att fungera. Här är frihet under ansvar ett nyckelord och Kamprad uppmanar sina medarbetare att utnyttja sin förmån, rättighet och skyldighet att fatta beslut och ta ansvar och motarbeta sin rädsla att göra fel.

> Det är alltid medelmåttan som är negativ, som ägnar tid åt att bevisa att man inte hade fel. Den starke är alltid positiv och arbetar framåt. Det är alltid de positiva människorna som vinner (1998. 392).

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

Enligt Kamprad är ingenting omöjligt, ingenting färdigt. För att komma vidare bör man alltid fråga sig själv hur man kan göra något bättre. Nyckelordet för ständig utvecklig är, enligt honom, ödmjukhet vilket innebär hänsyn, respekt, vänlighet och generositet. Han uppmanar även sina medarbetare att se tiden som sin viktigaste resurs, och föreslår att de delar in sitt liv i 10-minutersenheter och att de offrar så få som möjligt till meningslöshet. Testamentet avslutas:

> Det mesta är ännu ogjort. Låt oss förbli en samling positiva fanatiker, som med orubblig envishet vägrar att acceptera det omöjliga, det negativa. Det vi vill, det kan vi och det skall vi göra tillsammans, underbara framtid! (1998: 393)

5.2 IKEA-kulturens komponenter

Enligt handboken ”IKEA-symbolerna – att leda med exempel” (2002) är IKEA:s företagskultur uppbyggd av: IKEA-konceptet, IKEA:s värderingar, samt IKEA-symbolerna. Nedan följer en redovisning av hur IKEA i denna handbok definierar vart och ett av dessa kulturkomponenter.

5.2.1 IKEA-konceptet

IKEA-konceptet innefattar följande delar: (1) IKEA visionen: ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna”; (2) IKEA:s affärsidé: ”Vi skall erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem”; (3) IKEA:s personalidé: ”Genom att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas, både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans och med stort engagemang kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder”.

5.2.2 IKEA:s värderingar

Annorlunda	Enkelhet	Delegera ansvar
Ödmjukhet	Erfarenhet	Göra misstag
Aldrig säga aldrig	Sunt förnuft	Ärlighet
Entusiasm	Solidaritet	Möta verkligheten
Ta ansvar	Öppenhet	Koncentration
De många människorna	Mångfald	Kostnadsmedvetenhet
Viljestyrka	Acceptera ansvar	Antibyråkrati

5.2.3 IKEA-symbolerna

En IKEA-symbol, enligt handboken, är en IKEA-värdering omsatt i handling. Man menar också att symbolerna är ett bra sätt att hjälpa nyanställda att förstå hur IKEA fungerar. Följande symboler presenteras i handboken:

- *Förnamnet räcker*: En symbol som innebär att man skall använda förnamnet vid tilltal, oavsett vilken position en person har. Detta för att skapa en bra grogrund för goda relationer och för att visa att ett bra utfört arbete ger mer respekt för en person än en titel.
- *Informell arbetsklädsel*: Detta gäller dock inte dem som arbetar i varuhusen då en uniform anses nödvändig för att kunderna skall känna igen personalen. I övrigt har man möjlighet att klä sig på ett ”bekvämt och personligt sätt” då man anser personalen inte skall gömma sig bakom stereotyper. Man har också lagt till: ”och om du känner för det – använd slips!”
- *IKEA-språket*: Handlar om att man skall uttrycka sig så enkelt som möjligt då man anser att språket fungerar bäst när det reflekterar ärlighet, rakhet och enkelhet. ”Som från en vän till en annan.”
- *Det platta paketet*: Symboliserar kostnadsmedvetenhet, driftighet och att göra saker på ett annorlunda sätt.
- *Ekonomiklass*: Att erbjuda lågprisvaror och samtidigt åka förstaklass skulle enligt IKEA ge en konstig signal. För att leva som man lär reser man som IKEA-medarbetare därför alltid ekonomiklass.
- *Den synlige ledaren*: Som ledare bör man spendera minst 50 % av sin tid med medarbetarna för att inte komma alltför långt bort från verkligheten.
- *Inget undantag för chefen:* En ledare på IKEA skall vara en i gruppen, då man vill ha korta avstånd mellan människor för att förståelsen och kommunikationen skall bli lätt och naturlig. Därför har man inte några särskilda parkeringsplatser eller bord i matsalen reserverade för chefer.

5.3 Så förs IKEA-kulturen ut i världen

Enligt flera av de använda källorna (Salzer 1994: 144f; Intervjuperson 1 2004; Intervjuperson 2 2004) genomgår nya medarbetare ett introduktionsprogram under de första veckorna av sin anställning. Programmet innefattar både muntlig och skriftlig information och innefattar IKEA:s historia, olika verksamhetsområden inom IKEA samt vad ”svenskhet” betyder för företaget. Medarbetarna får även manualer som beskriver IKEA:s koncept och värderingar introducerade och förklarade, varav ett obligatoriskt sådant är ”En möbelhandlares testamente”. Enligt Björk (1998: 172) överförs IKEA-kulturen även via så kallade kulturbärare[5] samt via symboler som den lediga klädseln. IKEA arbetar, enligt Björk (1998: 175), kontinuerligt och intensivt med utbildningar i sin företagskultur. Både Björk (1998: 175f) och Salzer (1994: 145) betonar ledarutbildningen ”The IKEA-way” som den viktigaste, vilken hålls ett par gånger varje år i Älmhult. Efter utbildningen skall deltagarna i sin tur driva seminarier för sina anställda. Tanken med utbildningen är således att alla anställda skall få en kontinuerlig dos av ”kulturindoktrinering”.

5.4 Sammanfattning

Kamprads testamente utgår till mångt och mycket på kostnadsmedvetenhet, ödmjukhet och enkelhet, samt värderingar om arbete, ansvar och ärlighet. Ödmjukhet och enkelhet skall prägla alla företagets medarbetare och skall, tillsammans med ”frihet under eget ansvar”, motverka att IKEA blir byråkratiskt. I denna kostnadsmedvetna, enkla och antibyråkratiska verksamhet skall varje medarbetare dessutom ständigt utveckla och förbättra, finna nya vägar och våga vara annorlunda.

IKEA:s värderingar och symboler bygger i stort sett på Kamprads testamente, men medan värderingarna uttalar önskvärda individualistiska egenskaper, ger symbolerna däremot uttryck för mer kollektiva handlingar som skall ge uttryck för IKEA-andan.

[5] En kulturbärare är en svensk med betydande erfarenhet i företaget eller en utlänning som verkligen "ikeaniserats" och gärna har arbetat en del i Sverige. Kulturbärarna skall föregå med gott exempel, förklara Kamprads teser i vardagen och göra kopplingar mellan det skrivna ordet och det dagliga jobbet (Björk, 1998: 172).

IKEA:s officiella företagskultur kan liknas med Scheins (2001) syn på hur företagskulturen formas, där en stark grundares värderingar och grundantaganden sprids i organisationen. Med sitt testamente ville Kamprad föra ut och bevara IKEA:s kultur till alla de länder där IKEA fanns i världen. Nu för tiden bedrivs ett kontinuerligt kulturarbete som, enligt uppsatsens källor, i princip ser likadan ut vart man än befinner sig. På så sätt skulle man kunna anta att IKEA:s medarbetare har samma förutsättning att lära sig och vara en del av IKEA-kulturen. Frågan är om den uppfattas på samma sätt av människor som har växt upp och lever i en annan kontext än den där IKEA skapades. Enligt Hofstede (1991) har den nationella kulturen stor påverkan på den lokala organisationen och han anser att vuxna människors värderingar är ytterst svåra att ändra på. Han menar dock att företagskultur innebär delade uppfattningar av vardagliga sedvänjor, varför anställda med olika nationella värderingar ändå kan arbeta på samma sätt. Dock skulle medarbetares uppfattningar ändå kunna skilja sig åt, trots sedvänjor och standardiserat kulturarbete, ett resonemang som finner stöd hos Bolon & Bolon (1994).

6. Anställdas upplevelser av IKEA-kulturen

Nedan redovisas upplevelser av IKEA-kulturen från anställda på IKEA i Sverige, Frankrike, Kanada, Storbritannien och Singapore. Som nämnt ovan kommer den brittiske intervjupersonen att benämnas som Intervjuperson 1 och den singaporianska som Intervjuperson 2.

6.1 Sverige

Enligt Salzer (1994: 155) var medvetenheten om den ”officiella IKEA-kulturen” hög i de svenska varuhusen. Alla medarbetare hade läst ”En möbelhandlares testamente” och de kunde citera affärsidén. De flesta hade accepterat IKEA:s värderingar vilket Salzer förklarar genom att de allra flesta delarna av IKEA:s kultur kändes tämligen naturlig för många svenskar; ”det är en del av hur vi är” (1994: 151). Även i Binnmyrs (2003: 32) intervjuer kan man utläsa en medvetenhet om kulturen hos medarbetarna. Flera av Kamprads ”budord” från ”En möbelhandlars testamente” återgavs av intervjupersonerna och hans betydelse som kulturell hjälte och ideolog var, enligt Binnmyr, mycket stort. En av Binnmyrs (2003: 31) intervjupersoner menar att kulturen ibland kan upplevas som en förlängning av Kamprad och att affärsidén fungerade som en ryggrad genom hela verksamheten. Även Salzer (1994: 162) talar om Kamprads betydelse bland de

svenska medarbetarna. Hon fick ofta höra om hans besök och de som hade träffat honom såg detta möte som ett oförglömligt tillfälle.

Salzers (1994: 170) starkaste intryck under vistelsen på det svenska IKEA-varuhuset var konceptet ”IKEA-mässigt”. Detta uttryck gav riktlinjer för hur man skulle bete sig inom IKEA och var ett ord som användes flitigt. Att vara snobbig, sticka ut, peka med hela handen, vilja ha status, vara slösaktig och komplicera saker var inte ”IKEA-mässigt”. Konceptet kan ses som en sammanfattning av IKEA-symbolerna och Salzer påpekar att det fanns ett starkt tryck när man socialiserades in i en grupp att vara ”IKEA-mässig”. Både Salzer och Binnmyr nämner flera symboler som verkade efterlevas på de svenska varuhusen. Salzer (1994: 86f) nämner till exempel hur medarbetarna i Sverige alltid betonade hur viktigt det var att cheferna inte bara satt på kontoret utan även var ute och arbetade på golvet. Detta var en symbolisk handling som hänvisades till ”att leda med exempel” och som även visade den ringa betydelsen av hierarki inom organisationen. En ytterligare symbol för att ta bort hierarkiska avstånd och betona jämställda relationer var, enligt Salzer (1994: 172), ”förnamnet räcker” vilket tedde sig tämligen naturligt för de svenska medarbetarna. En av Binnmyrs (2003: 31) intervjupersoner menade också att ödmjukheten och att inte skylta med materiella ting var viktigt.

Alla symboler var dock inte lika uppskattade bland de svenska medarbetarna. Binnmyr (2003: 33) nämner två intervjupersoner som ansåg att kostnadsmedvetenheten ibland kunde gå till överdrift. De nämnde till exempel att det blev något av dubbelmoral när man måste följa policyn om billiga resor som tar längre tid än de dyra samtidigt som man lyfter full lön under restiden.

6.2 Frankrike

Även i Frankrike var medvetenheten, enligt Salzer (1994: 155), om den ”officiella kulturen” tämligen hög. Dock menar hon att många medarbetare var ganska skeptiska till kulturen då de ansåg att beskrivningen av företaget var idealistiska och att idéerna inte stämde överens med deras självbild: ”Det är inte hur vi är” (1994: 155) som en medarbetare uttryckte det. En annan medarbetare kommenterade ”En möbelhandlares testamente” med: ”Så är det inte här – det är en utopi!” (1994: 153). Inte heller sågs Kamprad som en lika viktig och närvarande symbol i de franska varuhusen. Få personer i Frankrike hade träffat honom, och när det pratades om honom

var det oftast inte mer än ”vår grundare, som började sälja tändstickor när han var en ung pojke (1994: 164)”.

Svenskhet var, enligt Salzer (1994: 121) något som IKEA betonade både externt och internt i Frankrike. Väggarna i varuhusets kontorslandskap täcktes av svenska turistplanscher, i lunchrummet fanns foton från det årliga Luciafirandet och under Salzers vistelse firade man även svensk midsommar (1994: 151). Att vara svensk ansågs innebära positiva värderingar, som en fransk chef uttryckte det:

> Sverige har ett väldigt gott rykte i Frankrike … alla sociala fördelar, kvinnornas frigörelse, ett socialt exempel … den svenska modellen du vet … reflekteras i den service IKEA ger. IKEA erbjuder allting för familjen, barnens bollrum, restaurangen, etc. … och det är svenskt (Salzer 1994: 121).

Salzer (1994: 152) nämner dock att många fransmän menade att ”svenskheten” hade försvunnit gradvis, att de flesta saknade den ”svenska epoken” och de svenska cheferna. En del av de franska cheferna uppfattade inte ”svenskheten” positivt och ledarstilen hade med tiden blivit mer ”fransk” vilket innebar mer individualistisk, mindre teamwork och mer kontroll (1994: 153).

Under Salzers (1994: 84) vistelse i Frankrike märkte hon en uttalad och betonad vertikal differentiering jämfört med IKEA i Sverige. Det verkade vara fler hierarkiska nivåer och avdelningschefen sågs sällan ute på golvet. Salzer (1994: 88) menar dock att de franska medarbetarna ansåg att hierarki var något naturligt, och att de flesta dock fann IKEA mindre hierarkiskt än andra franska företag.

En symbol som uppfattades på ett annat sätt i Frankrike, jämfört med Sverige, var ”förnamnet räcker”. Salzer (1994: 172) menar att detta var något både annorlunda och svårt för fransmännen då de var vana vid mer formella relationer på arbetsplatser.

> Mitt första intryck när jag började här var “duandet” … De talade om för mig, att här säger vi “du”. Även till cheferna … men även om vi säger ”du” till varandra, har jag ändå en viss respekt för de som är mina chefer … Och i början hade jag väldiga problem att säga ”du”, men man lär sig (Salzer 1994: 173).

Detta citat visar att medarbetarna ”duade” för att det var en regel, men höll alltid distansen och glömde aldrig vem som var chefen.

En symbol som däremot var mycket uppskattad var den informella klädseln. Under den tid som Salzer (1994: 127) tillbringade på det franska varuhuset slogs hon av medarbetarnas ”vilda klädsel”. Genom alltifrån shorts och strumpbyxor till jeans och minikjolar verkade alla uttrycka hans eller hennes individuella stil. Frankrike var, under denna tid, det enda landet som inte har börjat med IKEA-uniformen. Då det beslutades att uniformen skulle bli obligatorisk även i Frankrike protesterade många då de flesta kände att en uniform inte var i linje med IKEA:s ”coola image” och att det gick emot den franska individualismen (1994: 128).

6.3 Kanada

Medvetenheten om IKEA-kulturen i Kanada var, enligt Salzer (1994: 156) mycket lägre än i både Frankrike och Sverige. Få av medarbetarna på golvet hade ens hört affärsidén och Kamprads testamente nämndes sällan. Salzer (1994: 84) ansåg också att den vertikala differentieringen var mer uttalad och betonad än i Sverige, på samma sätt som i Frankrike. Dock verkade symboler som ”förnamnet räcker” och den informella klädseln vara uppskattade bland medarbetarna i Kanada (1994: 160).

Som nämnts ovan menar Salzer (1994: 151) att de flesta delarna i IKEA-kulturen kändes tämligen naturlig för de flesta svenskar. Utanför Skandinavien kändes den dock inte alltid lika naturlig, menar Salzer, och hänvisar till ett citat av en svensk tjej som arbetade för IKEA i Kanada:

> De flesta människorna här har ingen aning om vad IKEA är eller vad det står för. Du måste vara svensk för att förstå det. Den nya chefen för hela landet, han är en riktig IKEA-person. Han är väldigt svensk. Men våran chef … visst, han har varit i Sverige, och allt det där, men han är en sådan person som försöker vara IKEA, det är roligt att se hur han springer omkring och försöker vara svensk … (Salzer 1994: 151).

Salzer (1994: 140) skriver att medan IKEA i Sverige arbetade väldigt informellt, utan skrivna manualer och riktlinjer, fanns det på IKEA i Kanada papper på ”allting”; där fanns långa listor med regler för medarbetarna, arbetsbeskrivningar och organisationsscheman. I Sverige var kaos i samklang med “Linje annorlunda”, ett positivt alternativ till “ordning och reda” och ordet byråkrati var ett av de mest negativa ord du kunde använda (1994: 141). Salzer (1994: 142) menar dock att det verkade som om ett sådant ”organiserat kaos” stod i konflikt med de kanadensiska organisationsprinciperna, och i deras kulturella kontext hotade kaos ordning.

Många av de kanadensiska cheferna beskriver deras första intryck av IKEA som just kaotiskt, ett företag som behövde mer professionalism vilket kunde uppnås genom att svenskarna lämnade den ”naiva bondpojksattityden”. En av cheferna uttryckte: ”Att vara professionell är ett nyckelord. Det är så det fungerar i detaljhandeln i Nordamerika” (1994: 140). Dock uttrycker en chef att ”Vi kommer aldrig att förändra kärnfilosofin. Aldrig” (Salzer 1994: 119).

6.4 Storbritannien

I Storbritannien var Kamprads testamente fortfarande väldigt levande enligt Intervjuperson 1, och menar också att medarbetare i Storbritannien inte brukar ha några problem med att acceptera och förstå IKEA-kulturen. Detta tror Intervjuperson 1 beror på att den bygger på ”sunt förnuft” och att det finns ett stort behov av ”IKEA-sättet” för många av de brittiska medarbetarna. Symboler som den informella klädseln, eller uniformen, samt förnamnet räcker är det inga problem med enligt Intervjuperson 1. Intervjupersonen nämner dock att många medarbetare är vana vid att deras chef tar alla beslut och bestämmer för dem, varför de flesta nya medarbetare har mer behov av kommunikation än de som arbetat ett tag.

Intervjupersonen menar också att det är en omställning för nyanställda att man på IKEA är jordnära, öppna, att chefen pratar med alla och att man har färre hierarkiska nivåer än vad de flesta är vana vid. Intervjupersonen menar dock att sådana kulturella skillnader endast är ett problem under omställningen och de att flesta medarbetare vänjer sig vid IKEA-kulturen efter ett tag. Samtidigt nämner han att många medarbetare tycker det är viktigt med chefstitlar och status, något som inte är i linje med IKEA:s officiella kultur.

Intervjuperson 1 anser att man som ledare måste anpassa sig till individernas behov; om någon har behov av att få mer direktiv än andra får man öka kommunikationen med dessa. Samtidigt betonar Intervjuperson 1 att man alltid måste arbeta utifrån IKEA:s grundvärderingar, vilket innebär att man som medarbetare och chef alltid måste anpassa sig till dessa. Han förklarar att kulturen och filosofin är som ett ramverk, eller en plattform att stå på men att man sen har en frihet att handla inom den. Vissa passar inte in inom ramverket, till exempel nämns att vissa brittiska chefer inte vill komma ner och arbeta på golvet. De brukar dock, enligt Intervjuperson 1, sluta inom ett inte alltför långt tag.

Intervjuperson 1 avslutar med att säga att man inte kan köra på att det svenska, eller IKEA:nska sättet alltid är det enda rätta utan att man måste respektera olikheter och acceptera värdkulturen. Dock betonar han att IKEA:s grundvärderingar står fast i hela världen och att dessa inte ändras på.

6.5 Singapore

Intervjuperson 2 menar att de flesta medarbetarna delar, åtminstone några av, IKEA:s värderingar personligen vilket gör det enklare för dem att relatera och acceptera företagets kultur. Intervjuperson 2 anser att man visserligen inte behöver vara svensk för att förstå och dela IKEA:s värderingar men att det svenska i kulturen är svårare att få igenom och sprida. Detta för att det är svårt för någon att förstå en kultur som de aldrig blivit utsatt för, speciellt när det egna landet ligger så långt ifrån Sverige.

Vad gäller IKEA:s symboler nämner Intervjuperson 2 att den typ av personlighetsprofil som IKEA attraherar till största delen är jordnära personer, varför den informella klädkoden är inte något större problem. Däremot är titlar viktigt i Singapore, liksom i de flesta asiatiska länder, vilket hänger ihop med viss statussymbolik. Enligt Intervjuperson 2 har IKEA kompromissat med sin kultur vad gäller just titlar då beteckningar existerar och medarbetare till och med får visitkort tryckta trots att de flesta av deras kunder är från andra IKEA-organisationer varför visitkort egentligen inte är nödvändiga.

Intervjuperson 2 nämner att många människor tycker om och uppskattar att IKEA är så öppet att en medarbetare och hans chef tilltalar varandra med förnamn samt kan ha väldigt öppna diskussioner, och till och med ta en öl tillsammans. Däremot menar hon att medarbetarna inte alltid förstår varför man gör vissa saker men att väldigt få säger ifrån eller gör något åt det. Intervjuperson 2 nämner till exempel att de på hennes varuhus har kräftskiva varje år där de dricker svensk snaps och sjunger snapsvisor. Många medarbetare förstår inte relevansen av detta eller vad som gör det svenskt; de deltar men det finns ingen förståelse eller uppskattning på ett djupare plan. Därför finns, enligt Intervjuperson 2, en viss förvirring och otillfredsställelse och

även om det aldrig synliggörs, kokar det under ytan. Konsekvensen av detta är att vissa medarbetare lämnar IKEA och söker andra möjligheter.

Intervjuperson 2 tror att IKEA kan vara rätt flexibla vad gäller att anpassa företagskulturen med den lokala för att förbättra medarbetarnas vardag på arbetet. Vad gäller värderingarna däremot, skulle IKEA nog inte kompromissa lika lätt tror hon och fortsätter:

> IKEA förväntar sig att medarbetare delar liknande värderingar och praktiserar dem oavsett om det är på arbetsplatsen eller på våra resor i arbetet.

6.6 Sammanfattning

Trots intensiva kulturutbildningar, och trots att företagskulturen verkar bestå av samma komponenter i länderna upplevdes och efterlevdes den dock många gånger på olika sätt. I Sverige efterlevdes värderingar och symboler i stort efter den officiella företagskulturen och upplevdes som naturliga för de flesta anställda. De övriga länderna upplevde dock inte alltid IKEA:s symboler och värderingar som lika naturliga, där ett exempel på detta är fransmännens svårigheter för ”förnamnet räcker”, en symbol som dock uppskattades av alla de övriga länderna. Det visade sig också att flera av länderna hade fler hierarkiska nivåer än de svenska varuhusen, vilket medförde ett avstånd mellan chefer och medarbetare samt att det fanns ett behov av status och titlar i dessa länder. Dessa komponenter går emot den ursprungliga tanken kring IKEA-kulturen som skall stå för enkelhet och närhet mellan chef och medarbetare. I Kanada upplevdes byråkrati som synonymt med professionalism i motsats till Kamprads beskrivning av byråkrati som en förlamande kraft.

I Sverige fungerade Kamprad som ideolog och hjälte, vilket ger stöd åt Hofstede (1991) och Schein (2001). Dock verkade denna idoldyrkan blekna ju längre från Sverige man kom. Detta i likhet med förståelsen för de svenska traditionerna, midsommar- och Luciafirande, vilka verkar vara en ytterligare del av IKEA:s kulturutbildning. I Frankrike förändrades ledarstilen i takt med att de svenska ”kulturbärarna” försvann från företaget och gick mot ett mer traditionellt franskt sätt vilket innebar mindre teamwork och mer kontroll i motsats till vad den officiella företagskulturen talar för. Företagskulturen verkar dock vara levande och stark i samtliga länder, där anställda delar värderingar och artefakter/symboler likt både Hofstedes (1991), Scheins (2001) och Bolon & Bolons (1994) teorier. Uttrycket för dessa verkar dock skilja sig något

mellan olika länder även om de utgår från samma bas, vilket skulle kunna analyseras både utifrån Hofstedes (2001) och Bolon & Bolons (1994) syn på företagskultur.

7. Nationella kulturer

Nedan kommer den enkätundersökning, gjord av Geert Hofstede, som tidigare beskrevs i metodavsnittet att redovisas. Avsikten med detta avsnitt var att skapa en övergripande uppfattning om ländernas nationella kulturer samt undersöka om ovan uppfattningar kan hänvisas till medarbetarnas respektive kultur och hur detta förhåller sig till IKEA-kulturen.

Genom en statistisk analys av den enkätundersökning Hofstede (1991: 12f) gjorde på IBM, identifierades fyra värderingsdimensioner som skiljde olika länder åt; *maktdistans, individualism - kollektivism, maskulinitet – feminitet* och *osäkerhetsundvikande*. Varje dimension beskrev två motsatta ytterligheter och varje land karaktäriserades av en viss gradering (0-100) på var och en av de fyra dimensionerna.

7.1 Maktdistans

Denna dimension anger i vilken grad samhället accepterar att makt mellan olika institutioner eller organisationer är olika fördelade (1991: 40). I länder med liten (låg gradering) maktdistans uppfattas, enligt Hofstede (1991: 49f), chef och underordnad som existentiellt jämlika och underordnade förväntar sig att bli konsulterade innan chefen beslutar om något som rör det egna arbetat. Företagen är decentraliserade med ett begränsat antal chefsnivåer, löneskillnader är ganska små och underordnade kan lätt närma sig och säga emot sina chefer. I länder med stor (hög gradering) maktdistans, menar Hofstede dock, har underordnade svårt att påverka beslut och förväntas bli beordrade, vilket innebär att över- och underordnade uppfattas som existentiellt ojämlika. Företagen är hierarkiska med många överordnade och löneskillnaderna är stora. Statussymboler för chefer är både förväntade och populära.

De undersökta länderna hamnade på följande gradering på denna dimension: Singapore 74, Frankrike 68, Kanada 39, Storbritannien 35 och Sverige 31.

7.1.1 Maktdistans i IKEA-kulturen

Beskrivningen av IKEA:s företagskultur talar för en relativt låg grad av maktdistans. Detta då Kamprad i sitt testamente menar att ledaren skall ta beslut i samråd med gruppen samt att man på IKEA inte använder sig av varken statusattribut eller titlar utan benämner alla med förnamnet. Arbetsplatsen skall präglas av enkelhet och öppenhet mellan medarbetare, vilket skulle kunna jämföras med att underordnade lätt kan närma sig och säga emot sina chefer. Det ringa hierarkiska avståndet i företaget skall bland annat symboliseras av att chefen skall vara ute och arbeta bland sina medarbetare på golvet minst 50% av sin tid.

7.1.2 Maktdistans i förhållande till de anställdas upplevelser

Enligt Hofstedes klassificering av länderna skulle Sverige, Storbritannien och Kanada vara de länder som hade lägst grad av maktdistans. I Sverige visade det sig också att IKEA-symbolerna om enkelhet och öppenhet fungerade i praktiken och tedde sig naturliga för medarbetarna. Till exempel var cheferna ute och arbetade på golvet och ingen upplevde ”förnamnet räcker” som något problematiskt. Den sistnämnda symbolen verkade heller inte vara något problem i varken Storbritannien eller i Kanada. Däremot nämndes att den kanadensiska organisationen var mer hierarkisk än den svenska, att vissa brittiska chefer inte ville arbeta på golvet och att chefstitlar ansågs vara viktigt. Detta kan indikera till en högre grad av maktdistans än den Hofstede kommit fram till i sin studie.

Singapore och Frankrike var de länder som hade högst grad av maktdistans, i Hofstedes studie, bland de undersökta länderna. Den singaporianska intervjupersonen berättade också att få medarbetare sa ifrån till sin chef vilket indikerar på avstånd och skillnad mellan chef och medarbetare i organisationen. Dessutom ansågs titlar och status som något viktigt, vilket antyder på en viss hierarki i organisationen. Även i Frankrike upplevdes organisationen ha fler hierarkiska nivåer än den svenska och hierarki sågs som något naturligt bland medarbetarna. Avdelningschefen sågs sällan ute på golvet och fransmännen upplevde svårigheter med att ”dua” sina chefer. De gjorde det för att det var en regel, men höll alltid distansen till sina chefer vilket indikerar på att ett avstånd mellan chef och medarbetare existerade även där.

7.2 Individualism – Kollektivism

Dimensionen anger till vilken grad man har tilltro till individen eller kollektivet, vilket kan beskrivas som den utsträckning man har tilltro till staten eller individens eget ansvar (Hofstede 1991: 67). I individualistiska samhällen (hög gradering) är, enligt Hofstede (1991: 86) relationen mellan arbetsgivare och anställd i första hand en affärsmässig relation, där uppgiften i sig är viktigare den personliga relationen. Dåliga arbetsprestationer från en anställds sida, eller ett erbjudande om högre lön från en annan arbetsgivare, är legitima och socialt accepterade skäl för att avsluta en arbetsrelation. Relationen mellan arbetsgivare och anställd i ett kollektivistiskt samhälle (låg gradering) uppfattas i moraliska termer, och ser på många sätt ut som en familjerelation med ömsesidiga förpliktelser och beskydd i utbyte mot lojalitet. Att en anställd presterar ett dåligt arbete är ingen anledning till avsked i denna typ av relation då personliga relationer viktigare än uppgifter och bör upprättas först (1991: 83).

På denna dimension hamnade de undersökta länderna på följande gradering: Storbritannien 89, Kanada 80, Frankrike 71, Sverige 71 och Singapore 20.

7.2 1 Individualism - Kollektivism i IKEA-kulturen

IKEA:s företagskultur ger både sken av individualism och kollektivism. Samtidigt som kulturen uttrycker önskvärda individuella egenskaper som ärlighet, enkelhet samt att individen skall våga ta eget ansvar betonas laganda och solidaritet, vilket bland annat innebär gemensam ansvarighet.

7.2.2 Individualism – Kollektivism i förhållande till de anställdas upplevelser

Hofstedes siffror visar på en rätt hög grad av individualism i samtliga länder, bortsett från Singapore. Denna dimension var dock något svår att utläsa från medarbetarnas upplevelser. Det som framgick var att de svenska medarbetarna verkades se sig som en del av kollektivet med Kamprad som ledare, medan de franska medarbetarna uttryckte individualism genom ledarstilen och att de inte ville klä sig enhetligt.

7.3 Maskulinitet - Feminitet

Denna dimension anger vilken grad de dominerande värderingarna i ett samhälle inriktas på ”maskulina” värderingar såsom självhävdelse, konkurrensinriktning och ojämlika relationer eller

på ”feminina” värderingar såsom anspråkslöshet, solidaritet, jämlikhet (1991: 120). I ett maskulint samhälle (hög gradering) uppfostras barn att framhålla sig själva, vara ambitiösa och konkurrensinriktade. Detta går igen i dessa samhällens företag som betonar resultat och var och en belönas i enlighet vad han eller hon presterat (1991: 119). Barn i ett feminint samhälle (låg gradering) socialiseras till att bli anspråkslösa och solidariska, och företagen belönar människor på grundval av jämlikhet vilket innebär att var och en belönas enligt hans eller hennes behov (1991: 120). Den maskuline chefen är självhävdande, ”aggressiv” och ensam beslutsfattare, medan den feminina föredrar att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar (1991: 121).

På denna dimension hamnade de undersökta länderna på följande gradering: Storbritannien 66, Kanada 52, Singapore 48, Frankrike 43 och Sverige 5.

7.3.1 Maskulinitet – Femininet i IKEA-kulturen

Den officiella IKEA-kulturen verkar kunna präglas av feminina värderingar, det vill säga en låg grad av maskulinitet. Kamprad nämner att kulturen bygger på ödmjukhet och enkelhet, vilket kan jämföras med den anspråkslöshet som karaktäriserar den feminina sidan av dimensionen. Även solidaritet nämns både bland IKEA:s värderingar samt som en feminin värdering. Jämlikhet betonas då man till exempel menar att chefen skall vara en del av gruppen och att avstånden mellan människor i organisationen skall vara korta samt att personer på alla nivåer uppmanas att ta eget ansvar och egna beslut.

7.3.2 Maskulinitet – Femininet i förhållande till de antälldas upplevelser

På denna dimension var Sverige det som starkast präglades av feminina värderingar. I likhet med detta verkade de svenska medarbetarna inte ha några problem med den enkelhet och ödmjukhet som skall prägla både medarbetare och arbetssätt på IKEA enligt Kamprads testamente. Det verkade dessutom finnas en relativt hög lojalitet gentemot IKEA, vilket till vis del kan liknas med solidaritetsbegreppet.

De övriga länderna graderades mer maskulint. Genom medarbetarnas uppfattningar framkom också att den franska ledarstilen blivit mer individualistiskt inriktad samt att kontrollen har ökat

sedan de svenska cheferna minskat i antal. Denna kontroll kan innebära att medarbetarna får ta färre egna beslut och ta mindre eget ansvar. Det framkom även att de brittiska medarbetarna var vana vid att deras chef tog alla beslut för dem varför eget ansvar tedde sig som ovant för dem. Här kan återigen nämnas vikten av status och hierarki i dessa länder vilket nämndes i avsnittet om Maktdistans, vilka antyder till ojämlika relationer. Dock menar källor från både Storbritannien, Kanada, Singapore att många medarbetare uppskattade och den öppna relationen mellan medarbetare och chefer, vilket tyder på att det ändå existerar en viss grad av jämställda relationer på IKEA i dessa länder.

7.4 Osäkerhetsundvikande

Denna dimension beskriver i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av okända eller osäkra situationer och undviker tvetydigheter genom formella regler (1991: 155). I länder med mycket svagt osäkerhetsundvikande (låg gradering) fastställs bara regler när det är absolut nödvändigt och det verkar nästan finnas en viss rädsla för en för formella regler (1991: 153). I samhällen med stark osäkerhetsundvikande (hög gradering) finns snarare en rädsla för tvetydigheter vilka man försöker undvika genom att skapa regler och formella handlingssätt (1991: 155). Innovationer stimuleras lättare i kulturer med svagt osäkerhetsundvikande då de har en större tolerans mot idéer som inte ligger inom den formella ramen. Starkt osäkerhetsundvikande länder och grupper upplever däremot det annorlunda som farligt (1991: 295).

På denna dimension hamnade de undersökta länderna på följande gradering: Frankrike 86, Kanada 48, Storbritannien 35, Sverige 29 och Singapore 8.

7.4.1 Osäkerhetsundvikande i IKEA-kulturen

Den officiella IKEA-kulturen verkar stå för en relativt låg grad av osäkerhetsundvikande. Detta då Kamprad i sitt testamente menade att komplicerade regler och byråkrati undertrycker handlingsfriheten och minskar tiden för genomförande. Under rubriken ”Linje annorlunda” betonar han vikten av att inte fastna i gamla mönster och att IKEA ständigt skall utveckla och förbättra sina arbetssätt. Han menar också att IKEA-andan till viss del bygger på medarbetarnas

vilja till förnyelse. Samtidigt står Kamprads testamente i sig för en relativt hög grad av osäkerhetsundvikande då detta tillhandahåller fasta riktlinjer för hela verksamheten.

7.4.2 Osäkerhetsundvikande i förhållande till de anställdas upplevelser

På denna dimension graderades Singapore mycket lågt. Storbritannien och Sverige kan anses ha en relativt låg grad av osäkerhetsundvikande. Av föregående kapitel nämns dock endast det svenska arbetssättet i detta sammanhang. Detta då svenska medarbetare arbetade informellt, utan skrivna manualer och riktlinjer, vilket indikerar en låg grad av osäkerhetsundvikande i linje med vad Kamprad skriver i sitt testamente. De länder som graderades högst på denna dimension var Frankrike och Kanada, vilka också är de enda länder som i undersökningen visade tendenser till osäkerhetsundvikande. I Frankrike visade medarbetarna sitt motstånd till förändringar då den nya uniformen skulle införas, något de menade gick emot IKEA:s coola image samt den franska individualismen. De franska cheferna tyckte inte alltid om den svenska ledarstilen, och gick således tillbaka till ett mer franskt sådant då de svenska cheferna gradvis försvann från företaget. I Kanada dokumenterades allt från regler för medarbetarna till arbetsbeskrivningar och organisationscheman. Det byråkratiska sättet att arbeta förknippades med professionalism och det enda sättet att undvika kaos, vilket upplevdes som ett hot i deras kulturella kontext.

7.5 Sammanfattning

Ovan redovisning visar att medarbetarnas nationella kulturer endast till viss del kan förklara dess upplevelser om företagskulturen. De svenska medarbetarnas upplevelser låg i linje med Hofstedes placering av Sverige på samtliga dimensioner, så också den officiella IKEA-kulturen. De övriga medarbetarnas upplevelser stämde dock endast delvis med Hofstedes resultat, och som konstaterats innan, endast delvis med den officiella IKEA-kulturen.

På dimensionen maktdistans låg Sverige, Storbritannien och Kanada relativt lågt, och vilket även IKEA-kulturen gjorde. Dock upplevdes den svenska organisationen som mindre hierarkisk än de övriga två. Dessutom visade det sig att status och chefstitlar var viktigt i Storbritannien, något som indikerar på en högre grad av maktdistans. Detta kanske kan förklaras av att de inte ligger längst ned på dimensionen, dock blir det då svårt att förklara skillnaden till de svenska medarbetarna. Frankrike och Singapore hade hög maktdistans enligt Hofstedes studie, vilket

också avspeglades i medarbetarnas uttalanden om hierarki, avstånd mellan chef och medarbetare samt vikten av status och titlar.

Fyra av de undersökta länderna visade en hög grad av individualism och endast ett, Singapore, på en hög grad av kollektivism. Denna dimension var dock svårtolkad utifrån medarbetarnas upplevelser, och det var i princip endast de franska medarbetarna som uttryckte att individualism var viktigt för dem. IKEA-kulturen visade tendenser till både individualistiska och kollektivistiska värderingar då de både betonar individens ansvar och kollektivets gemensamma ansvar.

Medan Sverige och de svenska medarbetarna, i samklang med IKEA-kulturen, präglades av feminina värderingar utmärktes de övriga länderna och medarbetare av mer maskulina värderingar. I Frankrike hade ledarstilen präglats av feminina värderingar så länge de svenska cheferna arbetade där, men detta hade gradvis gått mot en mer maskulin stil i takt med att de svenska cheferna försvunnit. I de övriga länderna fanns också, som nämnts innan, mer hierarki och ett behov av status och titlar. Trots detta visade medarbetarna i Storbritannien, Kanada och Singapore att de uppskattade den öppna relationen som fanns mellan chef och medarbetare, vilket kan tyda på att IKEA i dessa länder ändå lyckats införa mer jämställda relationer.

De länder som visade högst grad av osäkerhetsundvikande, Frankrike och Kanada, var även de som visade tendenser till detta i medarbetarnas upplevelser. De kanadensiska varuhusen präglades av byråkratiska arbetssätt och fransmännen visade en viss ovilja till förändringar. Däremot går det inte att utläsa ur medarbetarnas upplevelser att fransmännen skulle ligga så långt ifrån de svenska, och i synnerhet de singaporianska och IKEA-kulturen, som Hofstedes gradering visar.

Del IV

Analys och slutdiskussion

8. Analys

Detta avsnitt har som avsikt att analysera det resultat som framkommit ovan. Inledningsvis kommer resultatet att analyseras i förhållande till de teorier som presenterades i kapitel 3 för att undersöka IKEA-kulturens enhetlighet ur olika perspektiv. Därefter kommer IKEA:s officiella företagskultur att analyseras för att vidare kunna förklara och diskutera det framkomna resultatet.

8.1 Företagskultur som en del av en nationell kontext

IKEA har, som framgått tidigare, profilerat sig som ett udda företag genom det svenska ursprunget på den internationella marknaden. Dels genom yttre faktorer som flaggorna och maten och dels genom inre faktorer som företagskulturen. De svenska medarbetarnas uppfattningar och IKEA:s officiella företagskultur stämde väl överens med de svenska värderingarna i Hofstedes studie, vilket kan tolkas som ett resultat av IKEA:s svenska ursprung. Detta resonemang får stöd i Hofstedes (1991: 293f) teori om att är det den nationella kulturen som har störst inflytande på hur företagskulturen formas. Även vissa av de övriga delarna i resultatet får stöd av Hofstedes teori då flera av medarbetarnas upplevelser visade sig stämma mer överens med den nationella kulturen, än med den kultur som IKEA vill förmedla. Till exempel visade medarbetare från Singapore och Frankrike tecken på hög maktdistans, britterna visade tendenser till maskulina värderingar och i Kanada visade sig den relativt höga graden av osäkerhetsundvikande genom deras byråkratiska arbetssätt.

Det visade det sig även att medarbete utanför Sverige hade upplevelser som kunde liknas med IKEA:s officiella företagskultur. Detta skulle kunna tolkas som att medarbetarna i dessa länder påverkats av företagskulturens sedvänjor vilka lärts in först på arbetsplatsen och därför kunnat accepteras (Hofstede, 1991: 226f). Situationen i Singapore, där status var viktigt samtidigt som man uppskattade den öppna relationen mellan medarbetare och chefer, kan vara ett exempel på detta. Resultatet kan dock inte till fullo förklaras av Hofstedes teori då det framkom att alla sedvänjor faktiskt inte accepterades. Hjälten, Ingvar Kamprad, verkar vara mindre hjälte ju längre bort från Sverige man kommer, alla symboler efterlevdes inte och ritualerna, som midsommar, kräftskivor och Luciafirande, uppskattades inte alltid eftersom förståelsen för dessa traditioner ofta var låg. Detta kan ha sin förklaring i att ritualer är något som endast kan tolkas av de

införstådda i en kultur (Hofstede, 1991: 16). Eftersom dessa traditioner ursprungligen är svenska kan därför vara svåra att införliva i en annan kulturell kontext.

Sammanfattningsvis gick det inte, utifrån det nationella kulturperspektivet, att fastställa att IKEA:s företagskultur är enhetligt ur ett internationellt perspektiv. Detta då det inte går att särskilja sedvänjor och värderingar på det sätt som Hofstede gör i sin teori om företagskultur. Eftersom IKEA:s sedvänjor till viss del verkar påverkas av medarbetarnas nationella värderingar resulterar detta i att företagskulturen efterlevs på olika sätt.

8.2 Företagskultur som en förlängning av grundarens värderingar

IKEA:s officiella företagskultur bygger i stort sett på grundaren Kamprads värderingar och grundläggande antaganden. Detta får stöd av Schein (2001) då han menar att grundarens värderingar är avgörande i formandet av en företagskultur. Schein menar även att grundarens värderingar och antaganden uppfattas som ”korrekta” och blir gemensamma för gruppen om dessa leder till framgångsrika beslut. Även detta resonemang återfanns i resultatet där begreppet ”IKEA-mässigt”, bland de svenska medarbetarna, stod synonymt med Kamprads testamente och företagskulturens symboler samt var ett begrepp som var mycket viktigt att efterleva. Dock går Scheins resonemang inte att tillämpa i alla delar av resultatet; i till exempel Frankrike upplevdes Kamprads testamente som en utopi, något som inte gick att uppnå i en fransk kulturkontext enligt medarbetarna. Grundarens inflytande på företagskulturen verkar därmed vara starkast i den nationella kultur där den skapats.

Schein talar även om övriga ledares inverkan på företagskulturens form. Detta synsätt är något som IKEA:s ledning verkar vilja efterleva då de genom kulturutbildningar, som ”IKEA-Way”, vill att ledare från olika delar av världen skall förmedla dess företagskultur till sina medarbetare på ett enhetligt sätt. Resultatet visar dock att medarbetare från andra länder än Sverige inte alltid upplevde företagskulturen på ett så enhetligt sätt som IKEA-ledningen kanske önskar. Flera av medarbetarna med ledande position betonade IKEA-värderingarnas betydelse, men verkade ändå anpassa dem eller tolka dem på varierande vis. Kanske leder detta till att de även förmedlar kulturen till sina medarbetare på olika sätt vilket i så fall kan förklara de differentierade upplevelserna. Ledarnas olika tolkningar kan bero på att de kommer i kontakt med situationer

som är specifika just för deras kulturella kontext. Detta kan bekräftas av Schein som talar om att företagskultur är både ett tillstånd och en dynamisk process; samtidigt som medlemmarna återskapar och bekräftar de rådande värderingarna och antagandena konstruerar man nya sådana då nya situationer uppstår.

Inte heller utifrån det ledarinitierade kulturperspektivet gick det att fastställa att IKEA:s företagskultur är enhetlig. Visserligen verkar den officiella företagskulturen utgå från Kamprads testamente, men samtidigt tolkades och efterlevdes den på varierande sätt av ledare och medarbetare från olika nationella och kulturella kontexter. Med andra ord verkade företagskulturen omfattas av samma komponenter ur ett internationellt perspektiv, men upplevdes på olika sätt av medarbetarna från olika länder.

8.3 Företagskultur som en interaktion av subkulturer

Då det visat sig att IKEA:s företagskultur uppfattas och efterlevs på olika sätt kan resultatet tolkas som att den officiella företagskulturen har fungerat som bas, från vilken olika subkulturer utvecklats åt olika håll. Olika enheter på IKEA kan ha skapat gemensamma kulturella processer som är unika just för dem och som, till viss del, skiljer sig från företagskulturen som helhet. Detta resonemang får stöd av Bolon & Bolon (1994) som anser att en företagskultur aldrig kan vara enhetlig eftersom den alltid består av ett flertal subkulturer. De menar dock att det är dessa subkulturer som skapar den överordnade företagskulturen och inte tvärtom.

8.4 IKEA:s officiella företagskultur

Utifrån uppsatsens teoretiska ram kunde resultatet inte tolkas som att IKEA:s företagskultur är enhetlig ur ett internationellt perspektiv. Genom att komplettera teorierna med varandra, framkom dock en övergripande bild över hur IKEA:s företagskultur fungerar; många komponenter är lånade från den svenska kulturen, Kamprad utvecklade den ursprungliga idén, samtidigt som olika enheter i företaget utvecklat egna sätt att tolka företagskulturens mening. På samma gång finns dock delar i resultatet som inte gick att förklara genom dessa teorier. Därför kan en analys av IKEA:s officiella företagskultur vara av intresse, för att mer nyanserat kunna förklara resultatet.

8.4.1 ”En möbelhandlares testamente”

Vid en analys framstår vissa paradoxala dimensioner i Kamprads testamente. Samtidigt som jämlikhet och vikten av att ta egna beslut betonas kan man tolka testamentet som präglat av en viss paternalism[6]. Detta då Kamprad i testamentet talar om vilket beteende som är rätt och vilket som är fel samt enhälligt bestämmer IKEA:s alla riktlinjer. Testamentet kan därmed tolkas som att utgöra en hög grad av, det som Hofstede kallar, osäkerhetsundvikande. Genom att förkasta byråkrati och betona ”Linje annorlunda” uttrycker Kamprad visserligen motsatsen, men hans sätt att tillhandahålla fasta riktlinjer i testamentet talar dock emot hans tes då de utgör ett regelverk för hela verksamhetens beteende. IKEA:s medarbetare är därmed fria att vara annorlunda och utvecklas, så länge de inte sträcker sig utanför Kamprads regelverk.

Kamprad framställer testamentets riktlinjer som en kollektiv ideologi, samtidigt som IKEA-kulturens värderingar beskriver egenskaper som är önskvärda hos individen. Om målet är att genomdriva en kollektiv kultur i organisationen framstår betoningen av individens specifika egenskaper som något motsägelsefull. Detta då fasta riktlinjer för kollektivet kan fungera som en begränsande kraft för individen, då de kan hindra kreativitet och minska självbestämmande. Att bedriva en verksamhet där gruppen skall ha ett gemensamt ansvar, samtidigt som individen måste ta egna beslut ter sig som tämligen svårt. I Hofstedes undersökning visade det sig att fyra av de studerade länderna präglades av en relativt hög individualism, och att ett av länderna präglades av hög kollektivism. Kamprads ambivalenta budskap skulle kunna skapa problem för båda dessa grupper; för de med hög individualism att rätta sig till kollektivet och de med hög kollektivism att sträva efter individuella egenskaper. Alternativt skulle olika länder kunna lösa ambivalensen genom att forma kulturen efter det som präglar den egna kontexten; i de individualistiska samhällena betona de individuella egenskaperna och i de kollektivistiska gruppens gemensamma ansvar. Båda dessa alternativ gör det dock svårt för medarbetarna att bete sig på ett enhetligt sätt ur ett internationellt perspektiv, eftersom testamentet i sig utgörs av inkonsekventa dimensioner.

[6] Paternalism betyder förmyndarmentalitet och härstammar från latinets pater, dvs. fader (Bonniers Svenska ordbok 1992).

8.4.2 IKEA:s värderingar

Många av de värderingar som nämns i *IKEA-symbolerna – att leda med exempel* (2002) kan tolkas som relativt allmänna och generella. Utan en vidare förklaring och tolkning av ordets innebörd kan till exempel värderingen ”öppenhet” kunna betyda allt ifrån offentlighet till uppriktighet till närhet. Som ett ytterligare exempel kan nämnas värderingen ”sunt förnuft”, ett begrepp som kan ha många olika betydelser beroende på i vilken kontext det nämns. Vad som är ”sunt förnuft” i Sverige, behöver inte vara samma sak i till exempel Singapore eller Kanada. Då ingen förklaring går att finna i den handbok de hämtats hur, kan ”sunt förnuft” således tolkas fritt av läsaren och passa in i vilken kontext som helst. Detta kan betyda att de flesta av IKEA:s värderingar visserligen skulle kunna efterlevas var som helst i världen, men att de inte nödvändigtvis tolkas likadant av människor från olika kulturella kontexter, det vill säga efterlevs på samma sätt. Värderingarna verkar därför, i sin enskilda form, inte vara specifika för den kultur som Kamprad uttrycker utan snarare någon slags allmängiltig etik och moral. Detta går att utläsa om man prövar värderingarnas motsats; egenskaper som till exempel oärlig, oekonomisk och komplicerad är sannolikt inte högt skattade i många kulturella kontexter. Detta får stöd i Hofstedes studie, där ingen av dessa egenskaper existerar i någon av dimensionerna. Problemet med IKEA:s värderingar verkar således vara att de blir mindre slagkraftiga, meningsfulla och specifika när de tagits ur sitt sammanhang, det vill säga Kamprads testamente. Då resultatet visat att förståelsen för detta dokument minskar ju längre bort från Sverige man befinner sig, skapas i andra länder utrymme för att tolka värderingarna utifrån de egna kulturella kontexterna.

Utifrån ovanstående resonemang skulle värderingarna därmed kunna ses som enhetliga ur ett internationellt perspektiv så till vida *att samma* komponenter tillämpas. Om man däremot ser till *hur de tillämpas* är enhetligheten inte längre lika självklar.

9. Slutdiskussion

Ur resultatet och analysen har framgått att upplevelserna av IKEA:s företagskultur är något differentierade. En tanke är att detta kanske till viss del kan vara avhängigt på IKEA:s sätt att framställa kulturen. Utifrån resultatet och analysen har jag funnit tre möjliga orsaker. För det första ger de riktlinjer som Ingvar Kamprad betonar i sitt testamente uttryck för dubbla budskap, vilket gör dem svåra att helt efterleva; att till exempel samtidigt betona kollektivet och individens

betydelse kan, som diskuterats ovan, te sig tämligt svårt. För det andra gör värderingarnas allmänna och generella karaktär det möjligt tolka dem fritt utifrån olika kulturella kontexter, vilka inte alltid behöver står i samklang med de riktlinjer som Kamprad ville förmedla. För det tredje kan IKEA:s starka profilering, med det traditionellt svenska som utgångspunkt, orsaka differentiering bland medarbetarna snarare än kollektiv enhetlighet. Det jag främst tänker på här är firandet av bland annat midsommar och Lucia som införts på IKEA-varuhus världen över. En fråga som är intressant att ställa i detta sammanhang är vilken relevans dessa gamla hedniska svenska traditioner har för IKEA:s kollektiva ideologi. Skall medarbetare världen över få en större förståelse för IKEA:s företagskultur genom dessa? Skall ritualerna göra att medarbetare skall känna sig mer svenska, alternativt tänka mer svenskt? Är det troligt att de kommer att känna sig mer svenska genom att fira svenska traditioner? Nej, troligtvis inte. Resultatet kan istället tolkas som att ritualerna ger motsatt effekt i vissa nationella kontexter, där den låga förståelsen för dessa traditioner kan skapa en klyfta mellan ledning och medarbetare utanför Sverige snarare än att föra dessa samman i ett kollektiv.

Det är dock inte troligt att IKEA:s kulturstrategier är ensamt ansvariga för medarbetarnas heterogena uppfattningar om företagskulturen. Jag tror även att den nationellt bundna kulturen har ett stort inflytande på hur man upplever och efterlever riktlinjer och värderingar, vilket delvis framkom i Hofstedes studie. Vad IKEA kanske borde göra är dock att frångå det etnocentriska inslaget i kulturen och istället betona lokala kulturella traditioner på enheter i olika delar av världen. På så sätt skulle den kollektiva känslan av IKEA-samhörighet kanske växa sig starkare på enheter även utanför Sverige.

Syftet med uppsatsen var att undersöka om IKEA:s företagskultur är enhetlig ur ett internationellt perspektiv. Resultatet och analysen har visat att det visserligen existerar gemensamma värderingar och sedvänjor mellan medarbetare inom företaget, men att dessa dock inte alltid upplevs och efterlevs på samma sätt. Jag tolkar därmed inte IKEA:s företagskultur som enhetlig ur ett internationellt perspektiv utan som att företaget visserligen har en gemensam grundkultur, men att denna tolkas och upplevs på skilda sätt av medarbetare från olika kulturella kontexter.

10. Uppsatsens styrkor och svagheter

Uppsatsens frågeställningar besvarades genom resultatredovisningens kapitel. Inledningsvis besvarades den första frågan genom att redovisa de komponenter IKEA:s företagskultur bygger på. Därefter besvarades den andra frågan då medarbetares upplevelser av IKEA-kulturen presenterades. Slutligen besvarades den tredje frågan som handlade om huruvida medarbetarnas upplevelser kunde hänvisas deras nationella kultur. Då dessa frågeställningar besvarats kunde även uppsatsens syfte uppnås.

Att begreppet ”nationell kultur” begränsades till rådande värderingar och normer i samhället, ses som en svaghet i uppsatsen. Som nämnts innan menar vissa forskare att den nationella kulturen även tar sin form ur samhällets institutioner. En undersökning av till exempel ländernas industriella relationer hade gett en mer heltäckande bild av dess nationella kulturer, och hade kanske kunnat ge bättre förklaringar till medarbetarnas upplevelser då Hofstedes studie endast till viss del kunde svara för dessa.

11. Källförteckning

11.1 Litteratur

Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning,* Malmö, Liber Ekonomi

Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser,* Lund, Studentlitteratur

Binnmyr, Andreas (2003) ”Ikea i Ryssland – En kvalitativ studie om kulturella skillnader och kollisioner”, C/D-uppsats, Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet

Björk, Stellan (1998) *IKEA - entreprenören, affärsidén, kulturen,* Stockholm, Svenska Förlaget

Flick, Uwe (2002) *An Introduction to Qualitative Research*, London, SAGE

Frankfort-Nachmias, Chava & Nachmias, David (1996) *Research methods in the social sciences,* London, Arnold, femte upplagan

Hofstede, Geert (1984) *Culture's consequences- international differences in work-related values,* California, SAGE

Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse,* Lund, Studentlitteratur

Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder,* Lund, Studentlitteratur

IKEA symbolerna – att leda med exempel (2002), Delft, Inter IKEA Systems B.V.

Lane, Christel (1993) *Management and labour in Europe – the industrial enterprise in Germany Britain and France,* Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd

Morgan, Gareth (1997) *Images of organization,* London, SAGE, andra upplagan

Repstad, Pål (1993) *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap,* Lund, Studentlitteratur

Salzer, Miriam (1994) *Identity Across Borders - A Study in the "IKEA-World",* Linköping, Linköpings Universitet

Thurén, Torsten (1997) *Källkritik,* Stockholm, Liber

Torekull, Bertil (1998) *Historien om IKEA –Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull,* Stockholm, Wahlström & Widstrand

Trost, Jan (1993) *Kvalitativa intervjuer,* Lund, Studentlitteratur

Bilaga 1

Intervjuguide

1. How does new co-workers learn about the "IKEA-way"?

2. Is it normally easy or difficult for people to understand and accepting the IKEA-culture?

3. Have there been any conflicts/problems in relation with cultural differences when it comes to every-day issues?

4. Which parts of the "IKEA-way" or culture is IKEA willing to adapt and compromise with, if cultural differences is causing problems for the co-workers?

Bilaga 2

Följande dokument är direktciterat från Bertil Torekulls *Historien om IKEA –Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull,* (1998: 384-394).

En Möbelhandlares Testamente

1. Sortimentet – vår identitet

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

Omfattning

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

Profil

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

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

Funktion/Teknisk kvalitet

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

Lågpris med mening

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

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

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

2. IKEA andan. En stark och levande verklighet.

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

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

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

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

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

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

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

De är IKEA andans innersta väsen.

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

3. Vinst ger oss resurser

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

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

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

4. Att med små medel nå goda resultat

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

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

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

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

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

5. Enkelhet är en dygd

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

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

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

Hos oss är förenklandet en fin tradition. Enkla rutiner betyder större slagkraft. Enkelhet i vårt uppträdande ger styrka. Enkelhet och ödmjukhet präglar oss när vi umgås med varandra, med våra leverantörer och med våra kunder. Det är inte bara av kostnadsskäl som vi undviker lyxhotellen. Vi behöver inte några skrytbilar, fina titlar eller skräddarsydda uniformer eller andra statusattribut. Vi litar till vår egen kraft och vår egen vilja!

6. Linje annorlunda

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

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

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

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

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

7. Kraftsamling – viktigt för vår framtid

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

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

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

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

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

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

8. Att ta ansvar – en förmån

Et finns i varje typ av företag och samhälle och på alla nivåer människor som fattar egna beslut hellre än att krypa bakom andras. Människor som vågar ta ansvar. Ju färre sådana ansvarsvilliga ett företag eller samhälle har desto mer byråkrati. Sammanträdesraseri och gruppdiskussioner beror ofta på ovilja eller oförmåga hos ansvarshavaren att fatta beslut. Ibland skyller man på demokrati eller samrådsplikt. Att ta ansvar har ingenting med utbildning, ekonomi eller ställning att göra. De ansvarsvilliga finns på lagergolvet, bland inköpare, försäljare och kontorspersonal, ja överallt. Och de behövs i alla system. De är viktiga för allt framåtskridande. De ser till att maskineriet fungerar.

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

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

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

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

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

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

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

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

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

Ambitionen att utveckla oss själva som människor och medarbetare måste förbli hög. Nyckelordet är ödmjukhet. Ödmjukhet betyder så mycket för oss i vårt arbete och under vår fritid, ja, det är avgörande för oss som människor. Det betyder inte bara hänsyn och respekt för medmänniskor utan också vändlighet och generositet. Vilja och styrka utan ödmjukhet leder ofta

till konflikt. Tillsammans med ödmjukhet är vilja och styrka Ditt hemliga vapen för utvecklandet av Dig själv som individ och medmänniska.

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

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

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

Usunier, Jean-Claude (1998) *International & Cross-Cultural Management Research*, London, SAGE.

Wikman, Anders (2001), *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. En statisktisk analys av arbetsställenas utveckling under 90- talet,* Stockholm, Arbetslivsinstitutet, Serie: Arbetsliv i omvandling 2001: 8

11.2 Artiklar

Bolon Douglas S. & Bolon Donald S. (1994) ”A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture: The Influence of Groups and Their Idiocultures” , *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No 5

Schein, Edgar H. (2001) “Corporate Culture”, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Vol 26, Amsterdam, Elsevier

11.3 Internet

a) http://www.ikea.se/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html (2004-04-19)

b) http://www.ikea.se/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html (2004-04-19)

c) http://www.ikea.se/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_in_the_world.html (2004-04-19)

d) http://www.ikea.se/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/heritage.html (2004-05-21)

http://webbgunda.ub.gu.se:8000/cgi-bin/chameleon (2004-04/05)

http://www.ub.gu.se/Gdig/databaser/ (2004-04/05)

http://www.saol.nu (2004-05-08)

11.4 Muntliga källor

Informativ intervju, Sverige (2004 –03/04)

Informativ intervju, Storbritannien (2004-04-14)

Intervjuperson 1 (2004-04-16)

Intervjuperson 2 (2004-04-20, 2004-04-28)