



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

# **IKEA kulturen**

En fallstudie på IKEA Wallau och IKEA Ulm i Tyskland

Författare: Caroline Bannister  
Magisteruppsats 10p, Ht 2004  
Inriktning: Organisation  
Handledare: Dan Kärreman

## ABSTRACT

- Titel:** IKEA kulturen - En fallstudie på IKEA Wallau och IKEA Ulm i Tyskland.
- Författare:** Caroline Bannister
- Handledare:** Dan Kärreman
- Problem:** Idag ser vi tecken på en alltmer tilltagande globalisering av internationellt företagande. Värderingar blir inte bundna till speciella platser utan dessa finns representerade över nationsgränserna och således får de nationella gränserna endast en symbolisk betydelse. Detta till trots kan man inte blunda för det faktum att det är fråga om ett kulturellt möte när ett internationellt företag möter en nationell kultur. IKEA med en sin starka företagskultur med svenska värderingar agerar internationellt. Hur uppfattas den starka företagskulturen i andra länder med andra kulturer och värderingar än i Sverige.
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att belysa hur hög medvetenheten är om IKEAs värden på IKEA i Tyskland. Att skapa en förståelse för att det finns kulturella skillnader och visa hur dessa gestaltar sig.
- Metod:** Undersökningen är upplagd som en fallstudie av två IKEA varuhus. Empirin utgörs av kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med anställda. Teorier om företagskultur och Geert Hofstedes teori om nationella kulturskillnader har använts.
- Slutsatser:** IKEA kulturen är implementerad i organisationen och medvetenheten om IKEAs värden är hög. De anställdas upplevelser av IKEA kulturen skiljer sig i vissa avseenden från originalet och detta kan delvis hänvisas den nationella kulturen. IKEA möter inga avgörande problem när de etablerar verksamhet i Tyskland. IKEAs värderingar uppskattas och efterlevs. Ledarstilen är omtyckt och anses viktig som kulturbärare och i hantering av företagskulturen.
- Nyckelord:** Företagskultur, Nationell kultur, Geert Hofstede

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING OCH PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>5</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.2 SYFTE	7
1.3 HYPOTES	7
1.4 AVGRÄNSNING	7
<b>2. METOD</b>	<b>8</b>
2.1 GRUNDLÄGGANDE ANGREPPSSÄTT	8
2.2 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	8
2.3 ANSATS	9
2.4 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD	10
2.5 FÖRFÖRSTÅELSE OCH ACCESS	12
2.6 PRIMÄRDATA OCH SEKUNDÄR DATA	13
2.7 URVAL	14
2.7.1 IKEA VARUHUS	14
2.7.2 INTERVJUPERSONER	14
2.8 TROVÄRDIGHET	15
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>16</b>
3.1 INTRODUKTION	16
3.2 FÖRETAGSKULTUR	16
3.3 DIMENSIONER AV NATIONELLA KULTURER – HOFSTEDE	18
3.3.1 MAKTDISTANS	19
3.3.2 KOLLEKTIVISM / INDIVIDUALISM	21
3.3.3 FEMININITET / MASKULINITET	23
3.3.4 OSÄKERHETSUNDVIKANDE	25
3.4 SKILLNAD – NATIONELL KULTUR – FÖRETAGSKULTUR	26
3.5 <i>IDENTITY ACROSS BOARDERS</i> - SALZER	27
<b>4. EMPIRI</b>	<b>30</b>
4.1 INTRODUKTION	30
4.2 IKEA HISTORIA	30
4.3 IKEA KONCERNEN IDAG	31
4.4 IKEA KONCEPTET I PRAKTIKEN	32
4.5 IKEA TYSKLAND	32
4.5.1 REKRYTERINGSPROCESSEN	33
4.5.2 INTRODUKTIONSPROGRAM	34
4.6 IKEA KULTUREN	34
4.7 IKEA LEDARSTIL	35
4.8 IKEA KULTUREN I TYSKLAND -VARUHUSEN	35
4.8.1 ÖDMJUKHET	36
4.8.2 VILJA / MOTIVATION	38
4.8.3 KOSTNADSMEDVETANDE	39

4.8.4 ENKELHET	40
4.8.5 VI-KÄNSLA	41
4.8.6 ANSVAR	42
4.9 LEDARSTILEN	42
<b>4.10 IKEA KULTUREN I TYSKLAND – SO</b>	<b>44</b>
4.10.1 ÖDMJUKHET	44
4.10.2 VILJA / MOTIVATION	44
4.10.3 KOSTNADSMEDVETANDE	45
4.10.4 ENKELHET	46
4.10.5 VI-KÄNSLA	46
4.10.6 ANSVAR	47
4.11 LEDARSTILEN	48
4.12 SAMMANFATTNING	49
<b>5. ANALYS</b>	<b>50</b>
5.1 INTRODUKTION	51
5.2 MAKTDISTANS	51
5.3 KOLLEKTIVISM/ INDIVIDUALISM	53
5.4 FEMININITET/ MASKULINITET	55
5.5 OSÄKERHETSUNDVIKANDE	57
5.6 IKEA KULTUREN ANALYSERAS	59
5.6.1 ÖDMJUKHET	59
5.6.2 VILJA	60
5.6.3 KOSTNADSMEDVETANDE	61
5.6.4 ENKELHET	61
5.6.5 VI-KÄNSLA	62
5.6.6 ANSVAR	62
5.7 LEDARSTILEN	62
5.8 SAMMANFATTNING	63
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>64</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>68</b>

**BILAGA 1** – Intervjuguide

**BILAGA 2** – *En Möbelhandlares Testamente*

## 1 INLEDNING OCH PROBLEMDISKUSSION

Idag ser vi tecken på en alltmer tilltagande globalisering av internationellt företagande i olika branscher. Vi lever i en tid när människor och varor obehindrat kan röra sig över kontinenter och möjligheten till kommunikation är omfattande tack vare teknologi som telekommunikation, TV-satelliter och Internet. Det pågår ständig kommunikation över landsgränserna och detta leder till en ökad homogenisering av människors beteenden och vanor. Värderingar blir inte bundna till speciella platser utan dessa finns representerade över nationsgränserna och således får de nationella gränserna, enligt detta synsätt, endast en symbolisk betydelse. Detta till trots kan man inte blunda för det faktum att det är fråga om ett kulturellt möte när ett internationellt företag möter en nationell kultur. Detta kulturella möte grundar sig i olika värderingar där man kan betrakta den nationella kulturen som en bakgrundsvariabel till företagskulturen och som i varje land har påverkan på företaget.

IKEA är ett mycket kulturstyrt företag. Ingvar Kamprad har utvecklat en stark företagskultur som grundar sig på värderingar från hans uppväxttid i landskapet Småland. Slagord som sparsamhet, flit och kreativitet dominerar företagskulturen. Andra nyckelord som är utmärkande är ödmjukhet, enkelhet, kostnadsmedvetenhet, ansvarstagande, entusiasm och förmåga att tänka annorlunda. Dessa värderingar har uppenbarligen betytt mycket för företagets framgång. Även internationellt har IKEA lyckats mycket bra och man har konsekvent tagit med sin företagskultur till andra länder. IKEA Koncernen finns idag i 43 länder och har 76 000 anställda. (DER IKEA KONZERN 2002/2003)

Men hur fungerar den starka företagskulturen i andra länder med andra kulturer och värderingar än i Sverige. Den officiella IKEA kulturen kan förmedlas men intressant vore att få veta hur detta kulturella möte uppfattas och hur IKEA kulturen ser ut på IKEA internationellt. Miriam Salzer doktorerade på IKEA kulturen 1994 och syftet med hennes avhandling var att undersöka huruvida organisationsmedlemmar kan skapa och bevara en gemensam organisationsidentitet trots kulturella och fysiska avstånd. Hon driver tesen att IKEA inte är en enda kultur och hävdar att företagskulturer skapas både uppifrån och nerifrån. Företagsledning kan i betydande mening och i vid utsträckning påverka en kultur, men människorna i de olika enheter som tillsammans bildar en stor koncern påverkar också sina kulturer.

Med andra ord: Den officiella IKEA kulturen är en sak – kulturen i en enskild enhet i IKEA gruppen en annan. Ingvar Kamprads olika teser i *En Möbelhandlares Testamente* kan utifrån tidigare resonemang högst troligt ha olika betydelse beroende på vart man befinner sig geografiskt inom IKEA sfären. Salzer fann under tiden som doktorand på IKEA att IKEA kulturen minskade i styrka med det geografiska avståndet. Hon utförde deltagande observationer på IKEA i Sverige, Frankrike och Kanada under ett års tid och fann att i Sverige var medvetenheten hög, de flesta hade läst *En Möbelhandlares Testamente* och kände till affärsidén mer eller mindre utantill. I Frankrike var kunskapen om IKEA kulturen ganska stor. Och i Kanada var medvetenheten om Testamentet och om affärsidén låg. Man talade sällan om den.

Det som fascinerar mig personligen är hur ”ikeanska” de som arbetar på IKEA verkar vara, oavsett var i världen man kommer. Men det är kanske bara ett sken, ett inlärt beteende som är ett resultat av symboler som olika ritualer, ceremonier, skrifter och berättelser ur företagets historia som sprids ut i den internationella IKEA världen, i syfte att skapa en gemensam företagskultur. Gert Hofstede, holländsk kulturforskare hävdar utifrån sin klassiska kulturstudie på IBM att man kan särskilja nationella kulturer med hjälp av fyra dimensioner; maktjämskap, kollektivism versus individualism, maskulinitet versus femininitet och hög grad av osäkerhetsundvikande versus låg grad av osäkerhetsundvikande. Studien, en kvantitativ enkätundersökning, omfattade 116 000 anställda på olika nivåer inom det multinationella företaget IBM i ett 50-tal olika länder hade som syfte att undersöka huruvida värderingar skiljer sig åt 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 positiv och negativ kritik. Vissa forskare menar att då undersökningspersonerna arbetade inom samma företag med en stark företagskultur, ger studien en skev bild för att en viss grupp av människor dras till den typen av företag. Hofstede (1991, sid 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. Enligt Hofstede (1991) har den nationella kulturen stor påverkan på den lokala organisationen då 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 ihop. Dock skulle medarbetares uppfattningar ändå kunna skilja sig åt, trots sedvänjor och standardiserat kulturarbete. Resultatet av studien visar således att landskulturen och de värderingar som är knutna till denna alltid har en stor påverkan på företagskulturen.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang är det intressant att studera hur IKEA upplevs av de anställda på IKEA i Tyskland. På IKEA inträder den nyanställde, vissa värderingar behärskar han/hon redan som en del av samhället, dvs de värderingar som är präglade av nationalkulturen, och andra meningar förvärvas under socialiseringen på IKEA. På IKEA satsas det på introduktion och utbildning i *The IKEA Way* kurser och Ingvar Kamprads *En Möbelhandlares Testamente*, medan andra meningar får läras in individuellt genom att betrakta andra och lära sig vad som räknas som ett gott arbete, hur man skall klä sig, hur ett kundmöte utformas, helt enkelt vad som är rätt och fel. Ett kulturellt möte äger rum när exempelvis en tysk medarbetare anställs och socialiseras in på IKEA.

### **1.1 Problemformulering**

På IKEA har man formulerat en målsättning som heter IKEA 2010 (Internt IKEA dokument) Här betonas starkt vikten av *Ett IKEA*. Vad som menas är att det inte går att driva företaget om man inte är enat över de värden kring vilka verksamheten kretsar. Eftersom IKEA är ett internationellt företag kan man förvänta sig att de anställda är präglade av nationella värderingar som är annorlunda än den svenska nationalkulturen. Risken är då att IKEAs värden inte tolkas som är avsett enligt företagsledningen eller också att medvetenheten om kulturen blir låg. Således kan det vara av stort värde att skapa förståelse för eventuella kulturellt betingade värdemässiga skillnader som kan komma till uttryck ibland de anställda på IKEA i Tyskland samt visa hur dessa gestaltar sig.

### **1.2 Syfte**

Uppsatsens syfte är att belysa medvetenheten om IKEAs värden på IKEA i Tyskland och hur dessa efterlevs av de anställda. Att skapa en förståelse för att det finns kulturella skillnader och visa hur dessa gestaltar sig.

### **1.3 Hypotes**

Ett företag som IKEA med en stark företagskultur baserad på svenska värderingar kan man förvänta sig skall möta avgörande motstånd och problem när man etablerar sin verksamhet i en kultursfär av den typ som Tyskland representerar.

### **1.4 Avgränsning**

Mitt uppsatsarbete har jag valt att avgränsa till IKEA Ulm och IKEA Wallau där även IKEA Tysklands huvudkontor är beläget. Jag kommer att studera nationella skillnader i arbetssammanhang och exkluderar således sociala interaktioner utanför arbetslivet.

## **2 METOD**

### **2.1 Grundläggande angreppssätt**

Det finns olika sätt att skapa sig en bild om hur IKEA kulturen praktiseras och efterlevs på IKEA i Tyskland. Till exempel skulle en enkät riktad till personer verksamma inom Human Resource och/eller direkt kulturansvariga inom ett större antal IKEA varuhus i Tyskland kunna användas. Denna enkäts styrka skulle vara dess bredd, men jag anser inte att detta uppväger dess medföljande brist på djup. Ett annat alternativ skulle kunna vara att rikta en enkät eller telefonintervju till enbart chefer på IKEA, vars syn på IKEA kulturen i organisationen skulle kunna analyseras. Min ambition har varit att skapa mig en bild av hur anställda på olika nivåer i organisationen upplever IKEA kulturen och huruvida denna efterlevs i det dagliga arbetet. Eftersom en trovärdig sådan kräver ett empiriskt underlag med såväl djup som bredd, har min strävan varit att kombinera personliga intervjuer med anställda på olika positioner med direkt observation under min vistelse. En fallstudie innebär, enligt Wiedersheim-Paul/Eriksson (2001, sid 102f) att man undersöker ett eller ett fåtal objekt i en mängd hänseenden. Man väljer t ex ett företag, en bransch och gör en undersökning på djupet, dvs i flera hänseenden. Min ansats bygger därför på en fallstudie av två IKEA varuhus verksamma i Tyskland.

### **2.2 Vetenskapligt förhållningssätt**

Positivismen är ett synsätt som är nära kopplat till naturvetenskapen. Tilltron till vetenskaplig rationalitet är hög, det vill säga att den kunskap som inte är vetenskaplig betraktas inte som kunskap överhuvudtaget och/eller irrationell. Allt måste förankras i teorier och skall vara empiriskt prövbart. Det innebär att känslor, upplevelser och kulturfenomen inte tillhör den vetenskapliga världen enligt positivisterna. Människan ses som ett objekt, ett ting och forskaren skall vara totalt objektiv och inte påverkas av utomvetenskapliga värderingar. Reduktionismen som är väl utbredd innebär att helheten reduceras till delar som sedan studeras för att finna lösningen, allt skall anges i orsak-verkan. Det gör att det är lätt att tappa sammanhang och helhet vilket positivismen har kritiserats för (Wallén, 1996, sid 27ff).

Hermeneutiken kan beskrivas som positivismens motpol (Patel & Davidsson, 1994, sid 25). Hermeneutik kan fritt översättas med tolkningslära och har som ett av sina ursprung teorier om bibel- och annan texttolkning. Tolkninglära handlar om hur individen tolkar innebörden i texter, symboler, handlingar, upplevelse m.m.



Den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap som behöver artikuleras och göras medveten (Wallén, 1996, sid 33). Moderna hermeneutiker menar att man också kan tolka mänskliga handlingar, livsyttringar och spåren av dessa på samma sätt som man tolkar språkliga utsagor och texter (Patel & Davidsson, 1994, sid 25). Forskaren ges här jämfört med positivismen en mycket mer öppen, subjektiv och engagerad roll (Patel & Davidsson, 1994, sid 26). Vid tolkandet är det viktigt att växla mellan del-och helhetsperspektiv och uppmärksamma skillnader och motsättningar mellan dessa för att nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt. Det innebär att tolkandet fortskrider som ett växelspel mellan den aktuella del som man arbetar med och den framväxande helheten (Wallén, 1996, sid 33). Ett huvudtema för hermeneutiken har ända från början varit att ”meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten”. Omvänt består ju helheten av delar och kan därför endast förstås ur dessa. Detta resonemang för oss fram till den hermeneutiska cikeln: delen kan endast förstås ur helheten och helheten endast ur delarna (Alvesson & Sköldbberg, 1994, sid 115).

Jag valde att arbeta efter det hermeneutiska synsättet då jag anser att detta synsätt är bäst lämpat med tanke på syftet med undersökningen och dess karaktär. Jag har inte haft för avsikt att förankra teser och teorier med vetenskapen, utan min önskan har varit att nå insikt och förståelse för det som studerats. Jag har fått access med möjlighet till personliga intervjuer och har således använt mig av kvalitativa data. Svaren på mina frågor var i hög grad avhängiga av intervjupersonernas uppfattning och tolkning av verkligheten, dessutom tolkade jag svaren. Då det ovan nämnda stämde in under ett hermeneutiskt synsätt fann jag det lämpligast att välja detta synsätt.

### **2.3 Ansats**

Alvesson & Sköldbberg (1994) beskriver tre förklarings- och förståelseansatser, induktion, deduktion och abduktion. De två förklaringsmodellerna *induktion* och *deduktion* är olika vägar att nå kunskap, men hänger emellertid ihop. Skillnaderna ligger i hur man tolkar data, antingen dras slutsatser med stöd av teori, eller genom att först efter insamlad empiri studera teorin.

Den induktiva ansatsen baseras på empiriska data som insamlats och beskriver en viss händelse. Härifrån dras en generell slutsats kring händelsen eller ämnet. Slutsatsen i sig är ofta i form av en teori som förklarar och är applicerbar på alla händelser av

samma art som den studerade. Deduktion är en forskningsansats som baseras på hypoteser eller generella regler som antas förklara ett visst enskilt fall. Denna hypotes eller regel testas sedan i en empiriundersökning och tolkas och analyseras. Resultatet kommer sedan att jämföras med hypotesen för att se om det råder överensstämmelse.

En kombination av de båda förklaringsmodellerna kallas *abduktion* och är den metod som används vid många fallstudier (Alvesson & Sköldberg, 1994, sid 42). Abduktion är ett sätt att dra slutsatser om vad som har föregått en observation, utan att kunna manipulera dessa orsaksfaktorer (Wallén, 1996, sid 48). Metoden utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger därför närmare deduktionen. Metoden blir härigenom en kombination av induktion och deduktion, men tillför även nya element. Genom att rikta in sig på underliggande mönster blir skillnaden från de båda andra fördelaktig, då abduktion även inbegriper förståelse. Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan tidigare teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra. Detta gör att abduktion är en mindre ensidig metod än induktion och deduktion och därmed mer realistisk (Alvesson & Sköldberg, 1994, sid 42).

Jag har använt mig av den abduktiva förklaringsmodellen, då jag anser att den utgör den bästa möjligheten för att uppnå mitt syfte med uppsatsen. Jag har valt ett tolkande perspektiv och önskar nå förståelse för det fenomen jag studerar. Den deduktiva delen utgörs av det teoretiska resonemang jag utgått ifrån för att sedan kombineras med mitt empiriska material. Inom tidsramen för uppsatsen är också den abduktiva metoden mest lämplig för att genom en iterativ process studera både teori och empiri i ett växelspel.

## **2.4 Kvalitativ och kvantitativ metod**

De två metoder som är relevanta vid insamlandet av data och information är kvalitativ och kvantitativ metod. Valet mellan de båda är en fråga om vilken metod som passar bäst för att belysa de valda problemområdet. Båda metoderna har dock som grundläggande syfte att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur enskilda människor, grupper och institutioner handlar och påverkar varandra. Förutom det gemensamma syftet är det främst olikheter som påträffas (Holme & Solvang, 1997, sid 76).

Kvantitativa data, även kallad hårddata, är data som bearbetas med matematiska och statistiska metoder (Wiedersheim, 1991, sid 60). En kvantitativ forskningsmetod kännetecknas av systematiska och strukturerade observationer av omvärlden (Holme & Solvang, 1997, sid 78). Generella principer och hypoteser tas sedan fram och hypoteserna testas i verklighetsrelaterade experiment för att pröva och bedöma deras kvalitet. Den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror och mängder (Holme & Solvang, 1997, sid 76), vilket är lämpligt om det är flera enheter som skall studeras och om syftet med undersökningen är att resultatet skall kunna generaliseras. Vid en undersökning med kvantitativ metod finns det en jag-det-relation mellan forskaren och undersökningsobjektet. Forskaren observerar fenomenet utifrån, utan påverkan på resultatet. Vidare söks mängder utav variabler av oberoende karaktär för att skapa en bild av det gemensamma och generella händelseförloppet. Utmärkande drag för en kvantitativ undersökning är att den skall vara av beskrivande och förklarande karaktär (Holme & Solvang, 1997, sid 78).

Kvalitativ metod präglas av flexibilitet och närhet till testobjektet. Det söks efter sammanhang och strukturer och intresset ligger ofta i det som är avskiljande och säreget. Till skillnad från den kvantitativa metoden så söks det enligt kvalitativ metod mycket och gedigen information men från ett färre antal aktörer. Undersökningarna karaktäriseras oftast av ett ostrukturerat och informellt tillvägagångssätt vid insamlandet av informationen. När arbetet sker enligt en kvalitativ metod är det önskvärt att forskaren är en del av den värld som undersöks. Forskaren kan vara deltagare eller aktör och det är en jag-du –relation som råder mellan honom och undersökningsobjektet (Holme & Solvang, 1997, sid 78). Fördelen med den kvalitativa metoden är att intervjuerna som genomförs ger en omfattande helhetsbild av det som undersöks.

Med hänsyn till min frågeställning har jag valt att tillämpa den kvalitativa metoden, vilken behandlar mjukare data, som består av förklaringar och orsaker bakom en viss företeelse. Jag var intresserad av att erhålla djupare kunskap snarare än att dra generella slutsatser, vilket gör att den kvalitativa metoden passar syftet att studera IKEA kulturen på djupet i en mängd hänseenden. En förutsättning för uppfyllandet av detta var att jag hade den kvalitativa metodens närhet till undersökningsobjekten, i detta fall medarbetarna på IKEA, samt ett förtroende mellan mig som forskare och företaget.

Skapande av ett förtroende medför att den insamlade informationen är väl förankrad i den verklighet som skall beskrivas. Detta hade inte varit möjligt att genomföra med den kvantitativa metoden och därmed har jag valt en kvalitativ undersökningsmetod.

## **2.5 Förförståelse och Access**

När man gör en hermeneutisk fallstudieundersökning är förförståelse viktig. Gummesson (1985) karakteriserade förförståelse som vad man vet om problemområdet och miljön när man går in i ett projekt. Wiedersheim-Paul/Eriksson (2001) hävdade att med hjälp av förförståelsen formulerar forskaren intressanta problem, frågor, idéer, hypoteser etc. med vars hjälp han inleder en dialog med undersökningsmaterialet.

Min förförståelse begränsar sig dock till min kunskap jag har erhållit via grundläggande studier om interkulturell förståelse och mitt företagsekonomiska perspektiv. Jag anser inte att det är en brist att jag inte har arbetat på IKEA, utan betraktar min objektivitet som en styrka.

Access är ett annat viktigt begrepp i en hermeneutisk studie och en förutsättning för att kunna genomföra en bra fallstudie. Enligt Wiedersheim-Paul/Eriksson (2001) är det viktigt om man inte har så stor erfarenhet av det område, t ex en organisation som man ska undersöka. Access är viktigt för att veta vilka data som är viktiga, hur data skall samlas in, vilka personer som har viktig information, hur insamlade data ska tolkas etc. Jag fick genom mina två kontaktpersoner på IKEA den access jag behövde för att kunna genomföra en trovärdig studie.

En annan typ av access är min personligen gjorda erfarenhet dvs jag har levt och arbetat i Tyskland i många år och är så tillvida på hemmaplan där både kulturellt och språkligt. Jag anser att jag under intervjuerna haft värdefull access pga av detta - jag behärskar språket flytande och därigenom har jag kunnat utesluta eventuella språkbarriärer. Jag har således haft en fördel gentemot en forskare som inte levt och/eller arbetat i Tyskland. Dessutom känner jag till den tyska mentaliteten och är mycket väl bekant med tyska sedvänjor och traditioner samt skämt, jargonger etc. Min kulturella förståelse har möjliggjort en djupare kulturanalys och således har den hermeneutiska kraften ökat.

## 2.6 Primär och sekundärdata

Efter att ha valt vetenskapsideal och undersökningsmetod, måste man sedan bestämma sig för ett lämpligt sätt att skaffa fram det material och de data som behövs. De data som man samlar in för en undersökning kan vara av två slag, sekundär- och primärdata. Med primärdata menas det material som utredarna själva samlar in. Informationer som redan föreligger i en eller annan form och som är mer eller mindre tillgängliga brukar benämnas sekundärdata (Wiedersheim-Paul, Finn&Eriksson, 2001, sid 154).

Inledningsfasen för min uppsats har kännetecknats av datainsamling, främst i form av sekundärdata. Jag erhöll denna genom studier av dels facklitteratur och dels informationsmaterial från IKEA. Facklitteraturen erhöll jag på Lunds universitet och informationsmaterial på IKEA i Älmhult och IKEA Wallau i Tyskland. Jag studerade dessutom Mirjam Salzers doktorsavhandling *Identity Across Borders* (1994, sid 26) vars syfte var att undersöka huruvida organisationsmedlemmar kan skapa och bevara en gemensam organisationsidentitet trots kulturella och fysiska avstånd. Under ett års tid utfördes deltagande observationer på IKEA varuhus i Sverige, Frankrike och Kanada för att få en förståelse och för att kunna analysera IKEAs företagskultur.

Jag valde personliga intervjuer eftersom möjligheten att få utförliga och nyanserade svar blir större, så kallade kvalitativa data. Detta i sin tur leder till en ökad förståelse- och tolkningsgrad. Primärdatan som jag har använt mig av är således, enligt ovanstående definition, mitt intervjumaterial. Efter att ha erhållit besked av min kontaktperson på IKEA i Tyskland om att jag kunde komma ner och genomföra mina intervjuer, fick jag uppslag till vilka som skulle kunna vara intressanta intervjupersoner med tanke på uppsatsens syfte. Vi var överens om att en jämn fördelning intervjuer mellan nyanställda repektive de som varit anställda en längre tid och en jämn fördelning mellan anställda på olika positioner skulle representera IKEA på bästa sätt. Efter det fick jag fria händer att själva ta kontakt med de anställda vilket jag gjorde genom att gå runt på varuhuset och på SO och fråga om de kunde tänka sig ställa upp på en intervju.

Jag genomförde personliga intervjuer med 28 anställda i varuhuset och 8 anställda på Service Office (SO). Intervjuerna som varade 20-30 minuter följde en fri ram dvs jag använde min intervjuguide enbart som stöd för att försäkra mig om att jag täckt upp samtliga områden. Dessutom använde jag inte bestämda frågeformuleringar eller någon bestämd inbördes ordning på frågorna, detta för att få så utförliga och nyanserade svar som möjligt. Intervjumaterialet renskrevs direkt efter intervjuerna

samtidigt som vi gick igenom svaren tillsammans än en gång. Detta förfarande visade sig var mycket effektiv eftersom mer nyanserade och detaljerade svar erhöles när vi sammanfattade intervjun och innehållet kunde ses i en helhet.

Jag hade i förväg bokat en intervju med en anställd på personalavdelningen på IKEA Wallau som bla informerade mig om hur rekryteringsprocessen går till. Detta menade jag skulle vara till stor hjälp när jag senare skulle analysera intervju svaren. En effektiv rekryteringprocess som informerar om IKEAs värden och som samtidigt strävar efter att anställa personer som är införstådda med IKEAs kulturen redan i initialskedet av anställningen kan förklara en homogen grupp med liknande inställningar och synpunkter.

## **2.7 Urval**

### 2.7.1 IKEA varuhus

För att kunna besvara min frågeställning fann jag det lämpligt att göra en fallstudie på två IKEA varuhus i Tyskland eftersom IKEAs kulturen kan se annorlunda ut beroende på hur chefen hanterar företagskulturen i respektive varuhus. Varuhuset i Wallau som öppnade 1977 är dessutom ett av de första varuhusen som byggdes i Tyskland och varuhuset i Ulm är en nysatsning som invigdes i mars 2003. Eftersom de två varuhusen skiljer sig åt i fråga beträffande byggnadsår och även har olika chefer menar jag att jag gärnat har jag gärnat mig från svar som är typiska för ett specifikt varuhus.

### 2.7.2 Intervjupersoner

Jag har tillsammans med min kontaktperson på IKEA gjort ett strategiskt urval ur relevanta delar av organisationen. Relevansen avgörs av min problemställning. Nedan en uppställning på de hierarkiska nivåerna i varuhuset och på SO som jag valt att intervjua:

#### Varuhus

Befordrade medarbetare:

Avdelningschefer

Gruppchefer

Övriga medarbetare

#### SO

Avdelningschefer

Medarbetare

## 2.8 Trovärdighet

Resultaten påverkas i mer eller mindre grad av tillfälligheter som leder till att trovärdigheten i uppsatsen antingen blir låg eller hög (Andersen, Ib, 1998, sid 20ff). Vid en kvalitativ undersökning som min, studeras individers uppfattning av verkligheten dvs. hur de upplever sin situation och omvärlden. Det var min uppgift att försöka fånga och skildra verkligheten som de upplever den.

Trovärdighet handlar även om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas dvs huruvida undersökningen kommer att ge samma resultat om den upprepas. Detta är dock ett problematiskt begrepp då människans beteenden inte är statistiskt utan hela tiden förändras. En kvalitativ undersökning som min strävar inte efter att isolera lagar för människans beteende utan försöker istället beskriva och förklara förhållanden utifrån de människor, som verkar inom området, ser på situationen (Merriam, Sharan, 1994, sid 181).

Vid djupintervjuer går det inte att bortse från den så kallat intervjuareffekten, det vill säga i samspelet mellan intervjuare och respondent kan en viss påverkan på svaren uppstå utifrån intervjuarens förutfattade mening. Mina frågor har varit av öppen karaktär för att främja bred och varierad information. Jag har hållit i åtanke att inte ställa ledande frågor eller använda mig av värdeladdade ord, detta för att undvika "färgade svar" som inte är överensstämmande med verkligheten. Jag har genomfört intervjuerna i dialogform för att få uttömmande och spontana svar. Samma intervjuguide (Bilaga 1) har fungerat som stöd vid samtliga intervjuer, vilket ökar reliabiliteten. Det finns alltid risk för en viss begränsning i materialet beroende på till exempel känsliga ämnen eller tystnadsplikt, vilket jag inte upplevde vara fallet. En bidragande orsak till den öppenhet jag upplevde, kan ha samband med att jag gjorde klart att inga personliga namn skulle publiceras i samband med svaren. Detta för att undvika snedvridningar i svaren som skulle kunna uppstå pga av rädsla eller liknande hos respondenten. Av samma orsak valde jag att inte spela in intervjuerna på band. Intervjumaterialet renskrevs direkt efter intervjuerna samtidigt som vi gick igenom svaren tillsammans än en gång.

## 3 TEORETISK REFERENSRAM

### 3.1 Introduktion

I detta kapitel presenterar jag inledningsvis teorier om företagskultur. Min tanke är enbart att ge läsaren information om vad som är utmärkande för denna kulturnivå. Därefter redogör jag för Geert Hofstedes välkända teori om nationella kulturskillnader, vilken jag kommer att använda mig av i mitt analysarbete. Avslutningsvis presenterar jag Mirjam Salzers doktorsavhandling (1994, sid 26) vars syfte var att undersöka huruvida organisationsmedlemmar kan skapa och bevara en gemensam organisationsidentitet trots kulturella och fysiska avstånd.

### 3.2 Företagskultur

Mats Alvesson (2001, sid 10f) menar att begreppen ”kultur” och ”företagskultur” kan ges nyanserade och varierande betydelser beroende på vem som talar om dem. Vissa betonar innehåll och andra framhåller känslor eller uttryck. Alvesson hävdar (2001, sid 17) 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, värden, insikter och innebörder som kan uttryckas i delvis symbolisk form. Alvesson (2001, sid 7ff) menar vidare att den kulturella dimensionen är central för alla aspekter av organisationer då den är grunden till hur företaget fungerar; vardagligt ledarskap, hur de anställda förhåller sig till kunderna, strategisk förändring och hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används.

Definitionerna om företagskultur är många, Brown (1998) har sammanfattat de faktorer som de flesta teoretiker anser att företagskulturen är uppbyggd av:

**Artefacts:** Materiella objekt, t ex årsredovisningar. Fysisk layout, t ex hur kontorsytor används. Teknologi i form av t ex datorer och fax. Språk, dvs hur skämt, historier och metaforer används. Beteendemönster, t ex riter, ritualer och metaforer. Symboler, t ex hur materiella objekt används av ledningen. Regler, system, procedurer och program, t ex hur personalavdelningen handskas med kompensation och uppskattning.

**Språk:** I form av skämt. Metaforer som endast de anställda förstår. Berättelser för t ex nyanställda för att öka deras förståelse för olika situationer och hur företaget fungerar. Myter som cirkulerar i företaget och går oftast inte att skilja från berättelser förutom att den händelse de beskriver är påhittad. Legender.



**Beteende i form av riter, ritualer, ceremonier och hyllningar:** Riter och ritualer kan definieras som:

*"Relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expression into organized events, which are carried out through social interaction, usually for the benefit of an audience". (Beyer and Trice; 1988; 142)*

Exempel är "rites of passage" vilket innebär tränings- och introduktionsprogram samt avtackningsmiddag för att underlätta förändringar i social roll och status. "Rites of questioning" är användning av externa konsulter och cirkulation av kritik för att utmana den etablerade ordningen av organisationen. "Rites of renewal" innebär företagsfester och/eller anställningsundersökning för att förnya status quo. Ceremonier är ofta väl ihåkomna av anställda. De kan ses som kollektiva handlingar av kulturella worship för att förstärka de kulturella värdena. Extrema exempel är Miss America tävlingen och en Broadwaypremiär.

**Beteendenorm:** Normer är regler för beteende vilket bestämmer vad som är lämplig och olämplig respons från de anställda under vissa omständigheter.

**Hjältar:** Kan t ex vara företagets skapare. Bill Hewlett och Dave Packard (skapare av Hewlett-Packard) är levande legender för anställda i sitt företag. Hjältar får framgång att se uppnåbart ut för den vanliga arbetaren. De ger en förebild som sätter hög standard av utförande för andra att följa. De uppmanar till större tillgivenhet till organisationen och de motiverar de anställda.

**Symboler och symboliska handlingar:** Symboler är ord, objekt, villkor, handlingar eller karaktären av personer som betyder något annorlunda eller större än dem själva och har mening för en individ eller en grupp. Symboler är en mycket bred kategori som innehåller, berättelser, myter och riter. Nästan alla aspekter, händelser och processer som tar plats inom organisationen kan tolkas som symboler.

**Tro, värderingar och attityder:** Värderingar är vad de anställda anser att saker borde vara. Tro är vad de anställda tror är sant och vad de tror är falskt, t ex att om man betalar de anställda mer så kommer de att arbeta bättre. Attityder förbinder tro och värderingar med känslor. T ex kan chefen tro att höjd lön får de anställda att prestera mer. Om de anställda efter sin högre lön verkligen presterar mer så kan man säga att de har en positiv attityd till lönesystemet.

**Grundläggande antaganden:** Är ett ”taget för-givet“ lösning på ett identifierat problem. Det är de implicita, djupt rotade antagande människor delar, och som guidar deras uppfattning och känslor om diverse saker och händelser.

**Historia/bakgrund:** Vissa teoretiker hävdar att ledare, berättelser och myter har blivit identifierade av misstag som hörnstenar av kultur, medan en mer genomgående historisk analys oftast kan avslöja mer komplexitet till ett företags kultur. Man kan endast förstå kulturen genom att tolka den som en historisk process.

Andrew Brown menar således att våra grundläggande antaganden ger oss riktlinjer för förståelse varför individer och grupper agerar på ett visst sätt, och vår tro och värderingar tillåter oss att ge förklaringar på handlingar och händelser som annars skulle verka perplexa för oss. Samtidigt tillgodoser berättelser och myter coherent accounts av människor och fenomen som annars skulle förblivit mystiska.

Man kan vidare diskutera vad det är som påverkar och i viss mån skapar företagskulturen. Andrew Brown hänvisar till tre olika faktorer:

**Nationella kulturer:** Brown refererar här till Hofstedes fyra dimensioner samt hur de påverkar ett företagskultur.

**Ledare:** Vilken betydelse ledare har (speciellt grundarna) för företagskulturen när de tar avgörande beslut, när de bestämmer vilken strategi företaget skall ha och vem som skall anställas samt vilka regler, system och procedurer som ska gälla företaget.

**Företagets natur och miljö, branschtillhörighet:** Vilka slags uppdrag och aktiviteter som företaget åtar sig samt i vilken miljö det befinner sig i kan ha stora effekter på dess kultur. Företagskultur kan skilja avsevärt om det t ex befinner sig i den privata versus den offentliga sektorn, om det är ett litet eller stort företag, om det befinner sig i en bransch med hög eller låg förändring, osv.

### **3.3 Dimensioner av nationella kulturer - Hofstede**

Det är inte förrän på 1900-talet som varje människa måste tillhöra en nation med tillhörande pass. Visserligen hade det tidigare funnits stater men det var inte alla som tillhörde en eller identifierade sig med en. Ett exempel på "konstgjorda" stater är de gamla kolonialländerna i Afrika som delades upp med linjal, kors och tvärs igenom stammar och samhällen. Därför kan man ej jämföra nationer med samhällen.

Samhällen är historiskt, organiskt utvecklade former av social organisation och begreppet en gemensam kultur överensstämmer egentligen mer med begreppet samhälle än med begreppet nation eller land.

Så varför kallar man det då för nationella skillnader? Därför att det finns nationer som har existerat en längre tid och skapat vissa dominerande drag för just den nationen och för att nationstillhörighet är det enda praktiskt användbara kriteriet för klassificering.

Då man använder nationalitet som kriterium är det fråga om ändamålsenlighet, eftersom det är ofantligt mycket lättare att erhålla fakta om nationer än om organiskt likartade samhällen (Hofstede, 1991).

Varje samhälle, modernt eller primitivt stod inför samma grundläggande problem, det är bara lösningarna som skiljer dem åt. Så resonerade socialantropologerna under första delen av 1900-talet. Efter hand har vetenskapsmän tagit fram olika problem som är gemensamma för alla samhällen. Sociologen Alex Inkeles och psykologen Daniel Levinson från USA gjorde en förteckning över vilka problem som var gemensamma för alla samhällen. Tjugo år senare gjordes en undersökning om människors värderingar från över femtio olika länder som byggde på vetenskapsmännens förteckning och likheten var slående. Hofstede (1991) har sedan utvecklat denna undersökning vidare och skrivit en bok om de nationella skillnaderna som finns, i vilka dimensioner de är uppdelade i. Han bygger sin studie på en undersökning av anställda i företaget IBM i 50 olika länder omfattande totalt 116.000 intervjuer med IBM anställda. Varje dimension har en skala på 1-100 poäng.

Nedan kommer jag att återge dem i förkortad version:

### 3.3.1 Maktdistans

Den första dimensionen som Hofstede (1991, sid 40) tog upp är maktdistans. Maktdistans kan definieras som:

*I hur grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt.*

Maktdistans finns i alla områden inom ett land, såsom t ex skolan, familjen, arbetsplatsen och staten. Nedan följer en tabell som definierar de avgörande skillnaderna mellan samhällen med liten respektive stor maktdistans på arbetsplatsen.

**Figur: 3-1; Avgörande skillnader mellan samhällen med liten och stor maktdistans. Hofstede (1991, sid 51)**

<b>Liten maktdistans</b>	<b>Stor maktdistans</b>
Hierarki i företag innebär en rollojämlikhet som är fastställd av bekvämlighetsskäl.	Hierarki i företag speglar den existentiella ojämlikheten mellan högre uppsatta och lägre uppsatta.
Chefen respekterar personlig erfarenhet och litar på de underordnade.	Chefer litar på formella regler.
Underordnade väntar sig bli konsulterade.	Underordnade väntar sig att bli beordrade.
Den idealiska chefen är en rådig demokrat.	Den idealiska chefen är en välvillig autokrat eller en god fader.
Privilegier och statussymboler förväntas ej.	Privilegier och statussymboler för chefer är både förväntade och populära.

Maktdistans på arbetsplatsen kan definieras som den auktoritära ställning underordnade och chefer har till varandra. I ett land med stor maktdistans är det vanligt med en centraliserad makt med många underordnade. Det är även vanligt med stora löneskillnader och de redan välbetalda cheferna förväntas stärka sin ställning med statussymboler såsom fina bilar och de bästa parkeringsplatserna. Chefen ses av de anställda som en välvillig autokrat eller en "god fader" och det är positivt om han eller hon är äldre. All kommunikation mellan chefen och de anställda initieras av cheferna och det är accepterat att cheferna inte konsulterar medarbetarna om frågor som rör dem. I ett land med liten maktdistans är hierarkin liten och chefspositionen är lättare utbytbara. Även antalet chefsnivåer är få. Chefen ses som rådig demokrat och anställda ska kunna kommunicera direkt med denne om den anställde så vill. De förväntar sig även att bli konsulterade och de kan även säga emot sin chef. Lönenivåerna varierar ej heller mycket mellan cheferna och medarbetarna och det är ej populärt med statussymboler. Ju mer lik chefen är anställda desto bättre.

### 3.3.2 Kollektivism / Individualism

Hofstede (1991, sid 67) definierade kollektivism på följande vis:

*Samhällen i vilka människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper, som under personens hela livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet.*

Vidare definierade han individualism:

*Samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen.*

Nedan följer de viktigaste skillnaderna mellan kollektivistiska och individualistiska samhällen på arbetsplatsen:

**Figur: 3-2; De viktigaste skillnaderna mellan kollektivistiska och individualistiska samhällen. Hofstede (1991, sid 87)**

<b>Kollektivistisk</b>	<b>Individualistisk</b>
Relationen arbetsgivare – anställd uppfattas i moraliska termer, som en familjerelation.	Relation arbetsgivare – anställd är ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar.
Beslut om anställningar och befordringar tar med anställdas in grupper i beräkningen.	Beslut om anställningar och befordringar antas bygga enbart på färdigheter och regler.
Företagsledning är ledning av grupper.	Företagsledning är ledning av individer.
Relationen är viktigare än uppgiften.	Uppgiften är viktigare än relationen.

I ett kollektivistiskt samhälle är grupptillhörighet det viktigaste och detta genomsyrar även arbetsplatsen. Ett företag anställer inte bara en individ utan en person som tillhör en grupp. Det är inte ovanligt att det är en släkting till chefen eller en släkting till de personer som redan arbetar där. Lönen delas ofta med släktingarna. Att anställa vänner är också ett bra sätt att minska osäkerheten angående den man anställer. Gruppen håller sedan reda på den anställde så att denne inte skämmer ut de andra som oftast består av släktingar.

Uppträder en anställd dåligt så skämmer han nämligen ut resten av familjen. Men ett dåligt utfört arbete är ingen anledning att avskeda någon. "Man avskedar inte sitt barn." Istället kan den anställde göra lägre kvalificerade arbetsuppgifter. Det är inte heller chefen som meddelar den anställde att denne gör ett dåligt jobb. Detta skulle ha inneburit att den anställde "tappade ansiktet" och det är inte acceptabelt i ett kollektivistiskt samhälle. Istället är det ofta en släkting som förmedlar den dåliga nyheten så att den anställde kan behålla sin värdighet.

Även relationen mellan företaget och dess kund skiljer sig åt mellan ett kollektivistiskt och individualistiskt samhälle. I ett kollektivistiskt samhälle är affärsuppbyggnaden ett långt moment. Man träffas först några gånger för att lära känna varandra och för att skapa en förtroendefull relation. Detta kan ta år. Först därefter gör man affärer och då är det viktigt att man inte byter ut handelsparterna utan det ska vara samma personer så att den goda relationen behålls. Med andra ord så är den personliga relationen viktigare än uppgiften. I ett individualistiskt samhälle är det högst olämpligt att anställa familjemedlemmar eller släktingar. En del företag har t o m som praxis att ej ha ett gift par som anställda. De anställda ses istället som enskilda personer med egna intressen och behov. Sköter någon sig bra eller dåligt sker kommunikationen direkt med chefen och bonusar kan också betalas ut till enskilda individer istället för till hela gruppen.

Relationen mellan företaget och dess kunder bygger på lika behandling för alla. Man bör ej behandla någon kund bättre eller sämre än någon annan då detta ses som mycket dåligt. Man behöver ej heller det långa "förspelet" med förtroende givande mot en innan man kan göra affärer. Här är uppgiften viktigare än den personliga relationen.

### 3.3.3 Femininitet / Maskulinitet

Femininitet präglar samhällen (Hofstede 1991, sid 106f):

*I vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra; både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet.*

Maskulinitet präglar samhällen:

*I vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; män förutsätts vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång; kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet.*

Nedan följer en tabell som visar de avgörande skillnaderna mellan feminina och maskulina samhällen på arbetsplatsen:

**Figur: 3-3; Avgörande skillnader mellan feminina och maskulina samhällen.  
Hofstede (1991, sid 123)**

<b>Feminin</b>	<b>Maskulin</b>
Man arbetar för att leva.	Man lever för att arbeta.
Arbetets syfte: relationer och arbetsförhållanden.	Arbetets syfte: säkerhet, lön, intressanta arbetsuppgifter.
Chefer använder sig av sin intuition och eftersträvar samstämmighet.	Chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande.
Mindre arbetsrelaterad stress.	Mer arbetsrelaterad stress.

Länder som karakteriseras av maskulinitet är ofta styrda av män och det är även män som har de höga positionerna i näringslivet. Det är också männen som har högt aspirationer på karriäravancemang. Kvinnorna är inte lika engagerade. Oftast är de hemmafruar. I ett feminint land är både männen och kvinnorna lika mycket eller lite ambitiösa när det gäller att göra karriär. Kvinnorna arbetar också till mycket större del utanför hemmet än i ett maskulint land. Detta beror till stor del på hur man uppfostrat barnen.

I ett maskulint land uppfostras barnen till att bli självhävdande, ambitiösa och konkurrensinriktade medan barnen i ett feminint samhälle uppfostras till anspråkslösa och solidariska.

Sättet man arbetar på skiljer sig markant mellan de två olika polerna. I ett maskulint land bör en konflikt lösas med en god strid: "Let the best man win!" Man försöker även i den mån det är möjligt att undvika fackföreningar då dessa ofta ses som ett besvärligt element. I feminina länder löser man konflikter med kompromisser och förhandlingar. Man jobbar mer med konsensus. Här är också inställningen till fackföreningar annorlunda. De är ett naturligt inslag i affärsvärlden och används flitigt vid olika sorters förhandlingar.

Chefen i ett maskulint land är självhävdande, beslutsam, "aggressiv" (vilket ses som positivt) och gärna lite macho. Den feminina chefen är mindre synlig, intuitiv snarare än beslutsam och van vid att jobba efter konsensus. En holländare som hade arbetat hos ett berömt konsultföretag i USA i flera år, fick anställning som chef i högsta ledningen för ett holländskt tillverkningsföretag. Efter några månader kommenterade han skillnaderna mellan sammanträdena i hans nuvarande arbete i jämförelse med dem på hans arbetsplats i USA. I Holland var sammanträdena tillfällen då man diskuterade problem och sökte för alla acceptabla lösningar på dem; de utnyttjades för att fatta beslut. I USA utnyttjades sammanträdena som möjligheter för deltagarna att hävda sig, att visa hur duktiga de var. Besluten fattades av individer på andra håll.

Arbetet på individnivå i ett maskulint samhälle karakteriseras av individualitet och belöning enligt vad var och en har presterat. Man jobbar inte gärna i grupp. I ett feminint samhälle dominerar ömsesidig hjälp och sociala kontakter och individerna föredrar att arbeta i grupp.

Feminina länder är ofta verksamma och dominerande inom tjänstesektorn som konsultverksamhet, transporter, tillverkning enligt kundspecifikationer och hantering av levande material i högavkastande jordbruk och i biokemiföretag. Maskulina länder är dominerande inom tillverkningsindustrin. De är också bra på produktion av stora enheter och tung utrustning och på kemikalieframställning i stor skala.



### 3.3.4 Osäkerhetsundvikande

Definitionen osäkerhetsundvikande är enligt Hofstede (1991, sid 143):

*I hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer.*

Nedan följer en tabell som demonstrerar de viktigaste skillnaderna mellan svagt och starkt osäkerhetsundvikande på arbetsplatsen:

**Figur: 3-4; Nyckelskillnader mellan samhällen med svagt respektive starkt osäkerhetsundvikande. Hofstede (1991, sid 159)**

<b>Svagt osäkerhetsundvikande</b>	<b>Starkt osäkerhetsundvikande</b>
Mindre byråkrati på arbetsplatsen	Mer byråkrati på arbetsplatsen
Väl till mods med lättja; arbetar hårt bara när det är nödvändigt.	Känslomässigt behov av att vara verksam; en inre drift att arbeta hårt.
Förtroende för generaliseringar och förnuft	Förtroende för specialisten och experten
Relationsorienterad	Uppgiftsorienterad
Motiverad av behov av prestationer, uppskattning och tillhörighet.	Motiverad av behov av trygghet och säkerhet, uppskattning och tillhörighet.

I ett land med starkt osäkerhetsundvikande är det vanligt med många formella och/eller oskrivna lagar och regler som styr arbetsgivaren och de anställdas rättigheter och plikter. Att plötsligt ta bort dessa lagar skulle skapa stor förvirring och oro eftersom människorna i ett sådant samhälle är uppväxta och programmerade till att bo i ett väl strukturerat samhälle. Så lite som möjligt bör lämnas åt slumpen. På grund av det starka behovet av lagar kan flera av dessa förefalla oförnuftiga, inkonsekventa och icke-funktionella. Men de tillgodogör ändå sitt syfte eftersom de skapar trygghet åt individerna i samhället.

I ett land med svagt osäkerhetsundvikande förefaller det finnas en känslomässig rädsla för formella regler och dessa skapas därför endast när det är nödvändigt. I ett sådant samhälle tar individerna stolthet i att kunna lösa problem utan formella regler, t ex i England ställer folk upp sig i snygga köer vid busshållplatsen utan att det finns en regel om det. Arbetsmoralen är hög i ett land med starkt osäkerhetsundvikande och man arbetar mycket och efter mottot att tid är pengar. Även punktligheter och precision prioriteras högt. I ett land med svagt osäkerhetsundvikande kan man jobba lika hårt om det behövs men man föredrar att ta det lugnt. Tiden ses som en ram för orienteringen av jaget, inte som något som ständigt måste övervakas.

Ett land med svagt osäkerhetsundvikande stimuleras grundläggande innovationer lättare eftersom toleransen mot avvikande idéer är större, medan det å andra sidan är svårare att utveckla innovationerna och realisera dem eftersom det kräver noggrannhet med detaljer och punktligheter. Det är länderna med starkt osäkerhetsundvikande som besitter de sistnämnda dragen och också de som ofta realiserar produkterna. Man kan således säga att det är de förstnämnda länderna som kommer upp med idéerna och innovationen medan det är de sistnämnda som utvecklar och förverkligar dem.

### **3.4 Skillnad – Nationell kultur - Företagskultur**

För att sära på nationell kontra företagskultur så kan man säga att företagskultur kan skilja sig åt inom ett och samma land men den nationella kulturen kan ändå ha inflytande på organisationen. Företagskulturen är således underordnad den nationella kulturen (Hofstede, 1991). Han menar att skillnaderna mellan nationell – och företagskultur skildras i de olika roller som kulturmanifestationer, t ex symboler, hjältar, ritualer och värderingar spelar i de olika kulturerna. Han anser att kulturskillnaderna på landsnivå främst ligger i värderingar och enbart i mindre utsträckning gäller sedvänjorna. På organisationsnivå manifesteras däremot kulturskillnaderna huvudsakligen som skilda sedvänjor. Hofstede hävdar att anledningen är att värderingar och sedvänjor socialiseras in på olika platser. Värderingarna förvärvar man i den tidiga ungdomen och således mestadels i hemmet, medan sedvänjor i organisationen lärs in på arbetsplatsen i vuxen ålder (Hofstede, 1991).

Kritik har framförts mot Hofstedes resonemang. Bang (1994) lade betoningen på värderingar, normer, grundläggande antaganden samt verklighetsuppfattning. Han anser att värderingar är något som utvecklas i organisationen i samverkan med andra. Det finns dock en koppling mellan sedvänjor och värderingar i den mening att de sistnämnda tar sig uttryck i de förstnämnda.

Om det på en arbetsplats t ex finns värderingar som säger att det är positivt med ett öppet och familjärt klimat mellan organisationsmedlemmarna, kan det yttra sig i form av informell klädsel och ett vänskapligt sätt att hälsa på och tilltala varandra. Delade värderingar bland organisationsmedlemmarna innebär inte nödvändigtvis att de är förvärvade på arbetsplatsen. Det är inte ovanligt att ett företag i anställningsmomentet väljer att anställa personer med passande värderingar och väljer bort andra som man inte tycker passar in.

Slutligen kan man konstatera att det finns olika åsikter om hur företagskultur och nationell kultur skall definieras. Gemensamt för teorierna är att de gör en skillnad mellan kulturerna. Det svåra kan vara att tolka vilken av de nyss nämnda sorters kultur man möter då man befinner sig i en ny situation. Kommer man t ex som nyanställd till ett företag så måste man lära sig dess företagskultur. Befinner sig företaget i ett land vars nationella kultur är annorlunda företagskulturen då kan det vara svårt att avgöra om det är företagets kultur som gör att de anställda agerar på ett visst sätt eller om det är på grund av den av den nationella kulturen. Framförallt kan det vara svårt att tolka vilken påverkan de har på varandra. Utifrån Hofstedes teori kan man förvänta sig att IKEA som har svenska värderingar möter avgörande motstånd och problem när man etablerar sig i en kultursfär av den typ Tyskland representerar.

### ***3.5 Identity Across Borders – Salzer***

Under tiden som doktorand på IKEA utförde Salzer (1994) deltagande observationer på IKEA varuhus i Sverige, Frankrike och Kanada för att få en förståelse och för att kunna analysera IKEAs företagskultur. Salzer fann under tiden hon gjorde sina deltagande observationer i de olika länderna att IKEA kulturen minskade i styrka med det geografiska avståndet.

Enligt Salzer var medvetenheten om den officiella IKEA kulturen mycket hög i de svenska varuhusen. Alla medarbetare hade läst *En möbelhandlares Testamente* och de kunde citera affärsidén. De flesta hade accepterat IKEAs värderingar vilket Salzer förklarar genom att de allra flesta delarna av IKEAs kultur kändes naturlig för många svenskar; “det är en del av hur vi är” (1994, sid 151). Salzers starkaste intryck under vistelsen på det svenska varuhuset var konceptet “IKEA-mässigt” (1994, sid 170). Detta uttryck gav riktlinjer för hur man skall bete sig inom IKEA och var ett ord som användes flitigt. Salzer 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, sid 172), “förnamnet räcker” vilket tedde sig naturligt för de svenska medarbetarna.

I Frankrike var medvetenheten, enligt Salzer (1994, sid 155) om IKEA kulturen tämligen hög. Svenskhet var enligt Salzer något som IKEA betonade både externt och internt i Frankrike. Väggarna i varuhusets kontorslandskap täcktes av svenska planscher, i den gemensamma matsalen fanns foton från det årliga Luciafirandet och under Salzers vistelse firade man även svensk midsommar (1994, sid 151). Att vara svensk ansågs innebära positiva värderingar. 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. Under hennes vistelse i Frankrike märkte hon en uttalad och betonad vertikal differentiering jämfört med IKEA i Sverige (1994, sid 84). Det verkade vara fler hierarkiska nivåer och avdelningschefen sågs sällan ute på golvet. Salzer (1994, sid 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 “du-reformen”. Salzer (1994, sid 172) menar att detta var något både annorlunda och svårt för fransmännen då de var vana vid mer formella relationer på arbetsplatsen.

Medvetenheten om IKEA kulturen i Kanada var, enligt Salzer (1994, sid 156) mycket lägre än i både Sverige och Frankrike. Få av medarbetarna på golvet hade ens hört affärsidén och Kamprads testamente nämndes sällan. Salzer (1994, sid 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, sid 160).

Salzer driver tesen att IKEA inte är en enda kultur och hävdar att företagskulturer skapas både uppifrån och nerifrån. Företagsledning kan i betydande mening och i vid utsträckning påverka en kultur, men människorna i de olika enheter som tillsammans bildar en stor koncern påverkar också sina kulturer. Med andra ord: Den officiella IKEA kulturen är en sak – kulturen i en enskild enhet i IKEA gruppen en annan.

## **4 EMPIRI**

### **4.1 Introduktion**

I detta kapitel har jag presenterat mitt Case och dessutom sammanställt den information jag fått från intervjuerna med de anställda på IKEA Wallau och IKEA Ulm. Kapitlets innehåll är strukturerat under följande rubriker:

IKEA historia

IKEA koncernen idag

IKEA konceptet i praktiken

IKEA kulturen

IKEA ledarstil

IKEA Tyskland

IKEA kulturen i Tyskland

Den information jag fått från intervjuerna och som har direkt koppling till mitt syfte återfinns under rubriken "IKEA kulturen i Tyskland". De sex första rubrikerna är tänkta att ge läsaren information om IKEA och därigenom göra läsaren bekant med vad IKEA kulturen står för.

### **4.2 IKEA historia**

IKEA har sina rötter i Småland, historiskt sett en av Sveriges fattigaste regioner. Här föddes IKEAs grundare Ingvar Kamprad 1926 i byn Elmtaryd, ett par kilometer från Älmhult, IKEAs hjärta. Firman IKEA grundades 1943, då var Ingvar Kamprad bara 17 år gammal. Han började sin bana redan som pojke genom att sälja tändsticksaskar, fisk han fångat, fröpåsar, jultidningar, klockor och pennor. Pennförsäljningen var framgångsrik och så startade firman IKEA; med pennförsäljning via annonser och postorder. Namnet IKEA står för initialerna **I**ngvar **K**amprad, föräldragården **E**lmtaryd och hembyn **A**gunnaryd.

Runt Ingvar Kamprads hemby låg de småländska möbelfabrikerna tätt. Ingvar Kamprad började köpa in och sälja via postorder. Fram till nu hade kvalitetsmöbler och andra heminredningsprodukter varit dyra, men Ingvar såg behovet av möbler och ett bra boende som en rättighet för alla och gjorde det till sin affärsidé: att erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem.

Konceptet som byggde på att sälja omonterade möbler i platta paket gjorde succé och 1958 öppnade IKEA sitt första varuhus i Älmhult. Varhuset som var unikt i sitt slag blev snabbt ett populärt utflyktsmål för allt fler bilburna människor från hela Sverige. Den etablerade möbelindustrin oroades över IKEAs låga priser och växande framgång och hotade tillverkarna med bojkott om de fortsatte leverera möbler till IKEA. Lösningen var att starta en egen designavdelning och IKEA började utforma egna möbler och vända sig till leverantörer utomlands som kunde tillverka efter IKEAs design. Det lilla Älmhultsföretaget växte för att en dag bli stort. (IKEA Way Document, 2000)

### **4.3 IKEA koncernen idag**

IKEA koncernen har idag 76 000 medarbetare och verksamhet i 43 länder. Verksamhetsåret 2002 (1 september 2001-31 augusti 2002) omsatte IKEA koncernen 11 miljarder EURO (101,5 miljarder SEK) varav 80% i Europa, 17% i Nordamerika och 3% i Asien.

Ingvar Kamprad har varit mån om att skapa en ägarbild och organisation som står för långsiktighet, oberoende och säkerhet. IKEA koncernen ägs idag av en stiftelse, Stichting INGKA Foundation, som har sitt säte i Holland. Stiftelsen äger INGKA Holding B.V. som är moderbolaget för samtliga bolag i IKEA koncernen – från industrigruppen Swedwood till försäljningsbolagen som äger varhusen i respektive land. INGKA holding B.V ansvarar för verksamheten och högsta ledningen av IKEA koncernen, där Anders Dahlvig och Hans Gydell är koncernchef respektive vice koncernchef. Inter IKEA Systems B.V Holland äger IKEA konceptet och varumärket som genom franchiseavtal används av samtliga varuhus i världen, varav de flesta ingår i IKEA koncernen. Totalt har IKEA koncernen 154 varuhus i 22 länder (per den 31 augusti 2002). Dessutom finns 21 varuhus som ägs och drivs av franchisetagare utanför IKEA koncernen i 14 länder. Under verksamhetsåret 00/01 hade IKEA varhusen runtom i världen 286 miljoner besökare. (DER IKEA KONZERN 2001/2002)

#### **4.4 IKEA konceptet i praktiken**

Blågula IKEA varuhus är lätta att känna igen vart man än kommer i världen. Varuhusen ligger ofta strax utanför stadskärnorna där marken är billigare vilket bidrar till det låga priset. IKEA varuhusen är IKEAs viktigaste marknadsföringsverktyg och säljkanal. Det är här kunden möter sortimentet och konceptet och det låga priset kommuniceras. På IKEA varuhusen finns allt för hemmet samlat under ett tak: soffor och sängar, bord och stolar, textil och husgeråd, golv och mattor, kök och badrum, lampor och växter. Genom att visa sortiment i rumsinteriörer vill man inspirera och visa bra och estetiskt tilltalande inredningslösningar, ge tips och idéer för olika livssituationer. Att köpa heminredning involverar ofta hela familjen så varuhusets uppgift är också att vara utflyktsmål. Därför har man gratis parkering, lekrum, barnvagnar och rullstolar att låna och restauranter med svensk husmanskost som köttbullar med lingon. På varuhusen utanför Sverige finns så kallade "Sweden shops" som säljer svenska specialiteter som sill, knäckebröd, kaviar och pepparkakor.

På IKEA gör kunden halva jobbet. Det är en del av det låga priset. Konceptet går ut på självservice. Prislapparna på produkterna är fulla av praktisk information och av den anledningen finns det inte så många säljare. IKEA varuhusen erbjuder heminredningshjälp, hemkörning, montering, gardinsömnad etc.

Efter varuhusen är IKEA katalogen företagets viktigaste marknadsföringskanal. Genom katalogen möter kunden sortimentet, idéerna och nyheterna. Katalogen har som mål att vara en uppslagsbok och inspirationskälla, stärka IKEAs varumärke och positionera IKEA. Men dess viktigaste uppgift är att locka kunder till varuhuset under ett helt år. Den första IKEA katalogen distribuerades 1951. Idag är upplagan på över 118 miljoner på 23 språk i 45 editioner. Det gör IKEA katalogen till världens största trycksak. (IKEA Way Document, 2000)

#### **4.5 IKEA Tyskland**

IKEA Deutschland GmbH & Co KG omsatte 2,14 Mrd EURO perioden 1.9.2001-31.8.2002 och är med denna omsättning det land som står för den högsta omsättningsandelen (20 %) totalt sett inom IKEA. Under denna period hade IKEA i Tyskland ca 64,5 miljoner besökare i de 29 varuhusen (31 varuhus per mars 2003). Antalet anställda uppgick till 9 391 varav 50 % utgjordes av heltidsanställda och 50 % av deltidsanställda och hjälpkraft (31.8.2001).



IKEA varuhuset i Wallau har 482 anställda (2/2003) och IKEA Ulm har 291 anställda (2/2004). Nedan en uppställning på de hierarkiska nivåerna i varuhuset:

- Varuhuschef
- Befordrade medarbetare:
  - Avdelningschefer
  - Gruppchefer
- Medarbetare

På IKEA Wallau finns huvudkontoret som i varje land enligt IKEAs officiella språkbruk kallas Service Office (SO) och vars främsta uppgift är att understödja IKEA husen som är så kallat *front Line* på IKEA. Landsledningen arbetar härifrån och totalt har SO 297 personer anställda (2/2003) som avdelningschefer och medarbetare i följande avdelningar:

- Finance
- Business Controlling
- Marketing
- Human Resource (PE)
- Property
- Expansion
- Sales
- Distribution Service

#### 4.5.1 Rekryteringsprocessen

Rekryteringen sker både externt och internt beroende på vilket ansvarsområde man ingår i eller den tjänst som söks. Den externa rekryteringsprocessen är av stor betydelse och information ges om vad IKEA står för och hur det fungerar på IKEA. Det är viktigt att den arbetssökande är informerad om och tycker sig kunna identifiera sig med företagets värden. Värden som tar sig i uttryck genom att man använder du-reformen, att alla har på sig speciella IKEA kläder i varuhuset, att man sitter i kontorslandskap som symboliserar enkelheten och att man inte har statusymboler. Målsättningen är att rekrytera personal som trivs med att arbeta på IKEA, ett stort hot mot företagskulturen är oengagerad personal som inte trivs och som i sin tur skulle kunna leda till en hög personalomsättning (Anställd på PE).

#### 4.5.2 Introduktionsprogram

Det är väsentligt att nämna att introduktionsprogrammen är upplagda på lite olika sätt, beroende på om den anställde skall arbeta i varuhuset eller på SO. De som skall arbeta i varuhuset får en utförlig IKEA pärm som kallas *Wir bei IKEA*, vars innehåll oftast genomgås med en fadder eller med chefen. Pärmerna innehåller värdefull information för den anställde taget ur *En Möbelhandlares Testamente* och innehåller allt från IKEAs historia, affärsidé, personalidé, företagskulturen, sortiment, miljöfrågor, försäljningssystemet, rättigheter och skyldigheter som anställd etc. De på SO berikas med IKEA stoff en dag i form av en IKEA Way workshop. Denna workshop vars innehåll är likvärdig med informationen som finns i pärmerna, är inte enbart tillägnad nyanställda. Tanken är att alla anställda på SO kontinuerligt skall få en liten ”kulturinjektion” (Anställd på PE).

#### 4.6 IKEA kulturen

IKEAs företagskultur bygger på starka värderingar från Ingvar Kamprads uppväxttid i landskapet Småland och dessa värderingar finns nedtecknade i *En Möbelhandlares Testamente* vars innehåll kan sägas vara Ingvar Kamprads yttersta vilja. Dokumentet inleds med det som på IKEA kallas för Visionen, “Att skapa en bättre vardag åt de många människorna”. Dokumentet består av nio teser med kommentarer som ger riktlinjer i vilken anda visionen skall förverkligas. Dokumentet finns som bilaga (Bilaga 2) för att läsaren skall kunna informera sig ytterligare.

I efterhand har *En Möbelhandlares Testamente* kompletterats av Ingvar Kamprad själv med särskilt laddade ord som börjat leva sina egna liv på IKEA. Dessa ord finns samlade i *Lilla ordboken* och härrör från *En Möbelhandlares Testamente*. Den tillkom för att orden inte skulle missförstås och ges nya innebörder. Orden kan man betrakta som verktyg och symboler som används för att föra ut företagskulturen i organisationen. Jag har valt att presentera mitt intervju-material under följande sex ord runt vilka den sanna IKEA andan kretsar.

- Ödmjukhet
- Vilja/Motivation
- Kostnadsmedvetande
- Enkelhet
- Vi-känsla
- Ansvar

#### **4.7 IKEA ledarstil**

Målsättningen på IKEA är chefer som kan identifiera sig med IKEA kulturen och dess värderingar. Dessa skall leda med föredöme dvs omsätta företagets värderingar i praktisk handling (Anställd:PE).

IKEA har enligt Stellan Björk (1998) en svensk ledarstil som är en i internationell jämförelse mycket demokratisk ledarstil med litet avstånd mellan chef och medarbetare, stort ansvar för den enskilde, mindre av ”peka på med hela handen” och mer dialog och konsensus.

Ett liknande synsätt på ledarstilen på IKEA har Sjöborg (1986) som definierade den som den så kallade skandinaviska ledarstilen och utmärkande för den skandinaviska ledarstilen är: en mycket demokratisk ledarstil med liten distans mellan chef och medarbetare, informell relation och öppen och direkt kommunikation tillsammans med fokusering på ledning genom värderingar och visioner.

#### **4.8 IKEA kulturen i Tyskland – Varuhuset**

Den information jag fick från intervjuerna har jag presenterat under rubriker nämnda efter de ovan presenterade orden runt vilka IKEA kulturen kretsar. Detta val har jag gjort eftersom jag anser att det underlättar för läsaren och dessutom visar det tydligt hur de anställda tolkar respektive begrepp. Information beträffande ledarstilen på IKEA, som också är en viktig del i IKEA kulturen har jag presenterat sist under rubriken *Ledarstilen*. Jag har dessutom valt att presentera svaren jag fått i varuhuset och på SO separat. Valet att redovisa svaren separat har jag gjort eftersom jag anser att det kan vara av intresse för läsaren att se huruvida skillnader i svaren kan påvisas. Ett homogent svar i en viss riktning kan vara en indikation på att något är utmärkande för gruppen.

I varuhusen..

*När man kommer in på IKEA varuhusen i Tyskland skulle man kunna tro att man hamnat på ett IKEA varuhus någonstans i Sverige. Det känns som man är ”hemma”. Det är så svenskt. Byggnaden är blå-gul och svenska flaggor fladdrar för vinden vid entrén. Väl inne börjar rundvandringen i varuhuset med de välbekanta rumsinteriörerna i skandinavisk stil. De anställda känner man igen på den blå-gula uniformen. I restaurangen serveras IKEAS köttbullar med lingon. På väggarna hänger bilder med motiv på den svenska landsbygden. Väl förbi kassorna kan man besöka ”Sweden shop”; en butik som saluför allehanda svenska specialiteter till hugade provsmakare eller hemlängtande svenskar.*

**Nedan följer en presentation av svaren på frågorna från de anställda i varuhusen (Bilaga 1: Intervjuguide)**

#### 4.8.1 Ödmjukhet

*Mer än något handlar detta begrepp om att man ska behandla varandra med respekt. (Lilla Ordboken)*

Ödmjukhet är ett honnörsord på IKEA. Ödmjukhet är basen för alltihop och enligt Ingvar Kamprad står detta ord mer än något annat för respekt. Respekt för arbetskamrater visar man genom att lyssna på varandras åsikter och underlätta för varandra i arbetet genom att ge nödvändig information eller genom att berätta var man kan nå. Följande citat av en anställd exemplifierar de anställdas inställning:

“Respekt för andra visas genom att vi förenklar kollegornas arbete t ex genom att vi ger varandra nödvändig information och även hjälper till i andra avdelningar om så är nödvändigt. Jag har upplevt flera gånger att kollegor från andra avdelningar kommit och hjälpt oss med att ändra om och packa upp om vi har haft mycket att göra. Det är ett sätt att visa ödmjukhet för varandra”.

Det som jag kunde utläsa av mångas svar var att man på IKEA behandlar varandra ”mänskligt”. En dam uttryckte sin syn på ödmjukheten så här:

”För mig är det viktigt att om jag gör ett misstag så är det inte en katastrof utan man arbetar under mottot: Lär dig av ditt misstag och gör bättre ifrån dig nästa gång.”

Jag nämnde kort ordet ”lyssna”. Jag ville veta hur det förhåller sig på den punkten eftersom man på IKEA bl a visar respekt gentemot varandra genom att lyssna på varandra:

”Tyvärr är det så att vi inte alltid har tid att lyssna på kunderna som vi borde eftersom det ofta är stressigt. Överhuvudtaget så är det ett stressigt jobb vi har. IKEA förväntar sig enorma prestationer och kunderna blir fler och vill ha bättre och snabbare rådgivning.”

En värdering som återfanns i de två varuhusen, och som hör samman med resonemanget om att man skall visa ödmjukhet för varandra, är vikten av respekt för individen. När man talade om respekt för individen avsåg de flesta med individ huvudsakligen kunden. Framför allt tycks det nästan slagordsmässiga uttrycket “kunden i centrum” utgöra en viktig del av IKEA för de anställda.

“Att sätta kunden i centrum betyder att vi är till för dem, och inte tvärtom. Det betyder att personalen visar respekt, för gör vi inte det kan vi inte lyckas med vårt arbete. Det är kundens behov och intresse som måste styra verksamheten. Vår uppgift är ju att på bästa möjliga sätt hjälpa till att lyssna till och försöka lösa kundens problem.”

En anställd kommenterade situationen på följande sätt:

”Tyvärr är det så att vi inte alltid har så mycket tid att lyssna på kunderna som vi borde eftersom det ofta är så stressigt. IKEA förväntar sig enorma prestationer och vill ha bättre och snabbare rådgivning. Som det är nu är det extra stressigt i två avdelningar: i köksavdelningen och i kontorsavdelningen. Detta för att det är ett tidskrävande arbetsmoment att räkna och planera tillsammans med kunden. Kunderna kräver expertis i rådgivningen, och det tar tid. Tid att lyssna framförallt.”

Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta i varuhuset tycker att det generellt sett arbetar i en stressig miljö. IKEA ställer höga krav på de anställda beträffande den individuella prestationen samtidigt som arbetsmiljön i varuhuset upplevs som alltmer stressig. Kunderna som enligt de anställda har en central roll kan känna av detta i form av ex sämre kundservice, vilket i sin tur kan skada IKEAs image.

#### 4.8.2 Vilja /Motivation

*Att ständigt vilja bli bättre och inte stanna upp.* (Lilla Ordboken)

Viljestyrka är en egenskap som man värderar högt på IKEA. På IKEA vet man vad man vill och den viljan är okuvligt stark. IKEA betonar den ständiga viljan till förnyelse. Tanken är att man inte skall vara nöjd med situationen som i sin tur leder till stagnation utan snarare koncentrera sig på det som inte fungerar som det skall och sträva efter att förbättra sig. De tillfrågade på varuhuset var överens om att den ständigt pågående förnyelsen have en motiverande effekt på de anställda. Att arbeta i ett företag som arbetar efter mottot:

*”En skara ödmjuka och viljestarka entusiaster som värdesätter en enkel och positiv livsstil, som att sedan inte sky några som helst medel för att verkligen nå dem.”*

Ett sätt på vilket IKEA knyter personalen och som samtidigt motiverar är genom ett utvecklat och välkänt karriärsystem. Inom IKEA börjar de allra flesta på ”golvet“ för att sedan klättra uppåt. Samtliga intervjuade uttrycker: beroende på hur pass långt man vill komma, finns det alltid möjligheter att gå vidare, men att det är upp till en själv. IKEA har alltså ett välutvecklat karriärsystem, men det ställer krav på att individen själv engagerar sig i sin utveckling. Det motiverar att ha möjlighet att avancera rejält. Möjligheten att rotera och prova på nya uppgifter i andra avdelningar är också unikt på sitt sätt. En nyanställd såg på det så här:

*”För unga anställda upplevs det som positivt att de har möjlighet att bli befordrade och avancera till att bli avdelningschefer inom en relativt kort tid.”*

Svaren var splittrade huruvida det egentligen är positivt eller inte med ”kravet” på fysisk mobilitet som är en möjlighet för många karriärinriktade och som samtidigt kan upplevas som hinder för andra. Samtidigt upplevs det negativt att även cheferna ständigt roterar. Eftersom det goda samarbetet värderas högt på IKEA betraktas detta fenomen som ett ”nödvändigt ont”. Chefens roll som kulturbärare är viktig och stämningen på avdelningen är avhängig av en chef som symboliserar kontinuitet och respekt. Det tar en viss tid att bygga en relation chef-medarbetare och när rotationen sker alltför ofta är risken att IKEAs värden blir lidande.

En anställd uttryckte sig så här:

”Det är negativt att cheferna kommer och går. Det tar en tid att lära känna en chef. Vissa chefer har man bra kontakt med och kan arbeta fritt. Med andra går det inte lika bra. Det blir oroligt på avdelningen eftersom vi medarbetare passar med olika chefer och på så sätt distanserar vi oss inom avdelningen.”

#### 4.8.3 Kostnadsmedvetande

*Den lågprislinje som står inskrivet i affärsidén är en omöjlighet utan låga kostnader. (Lilla Ordboken)*

Detta är kanske det begrepp som är enklast att förstå, eftersom det så direkt anknyter till IKEAs affärsidé. Det låga priset står inskrivet i affärsidén som en förutsättning för IKEAs framgång. En lågprislinje med god kvalitet och god lönsamhet är en omöjlighet utan låga kostnader.

Jag ställde inte frågan direkt huruvida de anställda är kostnadsmedvetna eller inte i deras dagliga arbete eftersom frågan kan vara av känslig karaktär och dessutom kan det vara svårt för vissa beroende på position att konkret praktisera kostnadsmedvetandet. Däremot fick jag synpunkter på begreppet som starkt genomsyrar hela organisationen - de flesta är införstådda med att IKEAs lågprisprofil hänger samman med kostnadsmedvetandet och att det är en förutsättning för att man skall kunna vara mycket billigare än konkurrenterna.

Kostnadsmedvetandet på IKEA symboliserar för många en säker arbetsplats och en solid arbetsgivare. Ett svar jag fick och som har anknytning till de tuffa förhållanden under vilka företag agerar, lät så här:

”Vi har bra personalförmåner och dessa hade högst troligt avskaffats efterhand om man på IKEA inte hade varit kostnadsmedveten. I många företag sker just besparingar, men kortsiktiga sådana som i första hand drabbar personalen.”

#### 4.8.4 Enkelhet

*Enkelhetens nyckelord är naturlighet, effektivitet och förnuft. (Lilla Ordboken)*

”Det har blivit mer och mer byråkratiskt på IKEA!”

Citatet ovan visar på de tendenser som finns att det blivit mer byråkratiskt i organisationen. Samtidigt som de flesta är införstådda med att det är oundvikligt när företaget växer menar de att detta kan få som följd att IKEA mer och mer liknar ett tyskt företag som präglas av byråkrati och formalitet. Detta i sin tur skulle kunna få som följd att IKEA kulturen påverkas i fel riktning. De som varit anställda på IKEA en längre tid hävdar att IKEA har förändrats och blivit lite mer formellt, men inte anmärkningsvärt. Det informella och lediga arbetssättet är fortfarande det som är utmärkande, detta bekräftas framförallt av de anställda som varit anställda på IKEA en kortare tid och som även jämför med hur det är på andra tyska företag.

Undvikandet av statussymboler på IKEA är ett sätt att understryka enkelheten. Personalen i varuhuset har alla likadana kläder oavsett befattning. Inledningsvis hade jag förutsatt att kläderna bars av dem som arbetade mot kund ute i varuhuset, men när så inte var fallet föddes tanken om att kläderna är en symbol, ett uttryck för något större. Klädseln uppfyller två syften. Ute i varuhuset blir kläderna en symbol mot kunderna om vilka som jobbar på IKEA och inte. En anställd uttrycker att “klädseln är ju bra så att kunderna känner igen oss, men det bidrar också till öppenheten och är en del av andan, alla är på samma nivå“. Det andra syftet är alltså att genom kläder skapa en tydlig symbol om samhörighet bland de anställda. Samtliga intervjuade menar att kläderna bidrar till en gemenskap som samtidigt gynnar “vi-känslan”.

Det hierarkiska avståndet tonas också ned i varuhuset genom att alla arbetar tillsammans. Avdelningschefer arbetar med i säljteamet och direkt mot kund men har även ett kontor back-stage som samtidigt markerar chefsrollen. Det är eftersträvansvärt att cheferna arbetar i teamet och de avdelningschefer som enbart arbetar med administrativa göromål är enligt de flesta inte en ”ikeansk” chef som leder med föredöme.



#### **4.8.5 Vi-känsla**

*Att vårda gemenskapen och entusiasmen är av avgörande betydelse. (Lilla Ordboken)*

Familjemetaforen är den som ofta återkom som en beskrivning av IKEA. Speciellt hos de anställda i varuhuset fick jag under samtalens gång flera gånger höra:

”Vi är som en stor familj.”

Familjekänslan verkar vara allmänt spridd i företaget. Det som är av intresse är att få veta hur de anställda upplever vi-känslan som även går under begreppet ”Big Family”. Vad är utmärkande för den?

Det som gynnar vi-känslan är enligt många de företagshistorier som går runt i företaget. Utmärkande för dessa är att endast de som arbetar på IKEA förstår dem, utanför IKEA saknar de mening och det i sin tur håller ihop gemenskapen. Kommentarer angående du-reformen fick jag av alla. Anledningen är att du-reformen används på IKEA och det är mycket ovanligt på tyska företag. På tyska företag är det praxis att man ”niar” chef och kollegor. Först när man känner varandra brukar det vara vanligt att man ”erbjuder” varandra du-reformen. Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta tycker duandet underlättar umgänget med varandra, men att det för den skull inte påverkar respekten för varandra.

Detta till trots ansåg tre anställda i varuhuset att detta enbart är en kliché, ett påklustrat beteende. Traditionen med att ”dua” varandra på IKEA är enligt dem allmänt accepterat, och de var även överens om att traditionen gynnar vi-känslan, men hävdade samtidigt bestämt att detta inte är naturligt som i Sverige. Duandet känns naturligt på IKEA men efter arbetstid skulle det enligt dem kännas onaturligt att ”dua” en högre chef.

Att få vara en del av ett team i ett framgångsrikt företag som man är stolt över kan framkalla en speciell ”vi-känsla”. IKEA har blivit kult i Tyskland enligt en anställd och han påpekade dessutom att det numera är coolt att arbeta på IKEA. Den veckan intervjuerna gjordes gick det bla fyra olika program om IKEA på TV, vilket är ett klart bevis på IKEAs popularitet i Tyskland.

Samtliga av de intervjuade framhöll den gemensamma matsalen som ett bra exempel på hur man praktiserar ”vi-känslan” på IKEA. I matsalen erbjuds dagligen mat till förmånliga priser för de anställda. Det finns inga små bord, alla sitter i första hand samlade kring stora bord. Resultatet från de iakttagelser jag gjort visar på hur man genom inredning visualiserar IKEA kulturen. Den ”öppna stämning” som personalen beskriver stöds av det faktum att alla pga de stora borden äter tillsammans. Vidare kan man i affärsidén läsa att IKEA ska vara för „de många människorna“.

#### 4.8.6 Ansvar

*Viljan att ge och ta ansvar måste alltid vara stark. (Lilla Ordboken)*

En gemensam nämnare för alla som intervjuades är att man som anställd direkt får ge och ta ansvar i det dagliga arbetet. Detta anses som tämligen unikt för IKEA. IKEAs personalidé betonar vikten av att medarbetarna utvecklas både som individer och i sina yrkesroller. Chefer litat på den enskilde och det i sin tur bidrar till ett ökat engagemang. Det inte helt främmande uttrycket ”Learning by doing” som innebär att medarbetarna i stort sett direkt får ta ansvar för sin arbetsuppgift fick med detta praktiska exempel en förankring:

”Begreppet ansvar håller IKEA levande eftersom de flesta känner sig ansvariga för sin uppgift.”

#### 4.9 Ledarstilen

*En demokratisk ledarstil med litet avstånd mellan chef och medarbetare och stort ansvar för den enskilde. Stellan Björk (1998)*

De flesta var eniga om att chefer i Tyskland i regel har större auktoritet och tar övervägande beslut själva. Således kan sägas att de anställda upplever ledarstilen på IKEA ledig och informell:

”Man kommer till tals. Man kan fritt komma fram med sina idéer och komma med positiv och negativ kritik. Man känner sig viktig för företaget. Man kan ganska lätt närma sig och säga emot sina chefer.”

Förtroende för individen, och ansvar till den enskilde är utmärkande för IKEA och detta speglar sig i sättet att leda. En anställd svarade motiverat så här:

”Att få ta eget ansvar och således ta egna initiativ tog ett tag att vänja sig vid. Det gick bättre och bättre med tiden när jag märkte att jag hade bra kommunikation med chefen och vissheten fanns att jag skulle få konstruktiv feedback vid behov. Så småningom vänjer man sig och gläder sig över det stora förtroendet man får på IKEA. Det motiverar till att vilja göra mer.”

Ett tecken på att IKEA kulturen anses utgöra en väsentlig del av organisationen är de anställdas inställning att chefen har en viktig roll som kulturbärare. Detta visar att de anställda vill att företagskulturen skall läras ut på en kontinuerlig basis och efterlevas av cheferna. Som en anställd uttryckte sig:

”Jag tycket att det vore bättre att cheferna enbart går på “IKEA Way” kurser och inte vanliga managementutbildningar.”

Detta citat exemplifierar de anställdas inställning till att cheferna skall uppträda “ikeamässigt”, för att sedan i sin tur motivera medarbetarna till detsamma. I en förlängning kan man tolka det som att de anställda verkligen värnar om kulturen, dvs att den efterlevs och inte enbart förblir något som står nedskrivet.

#### **4.10 IKEA kulturen i Tyskland - SO**

På SO...

*Uppe på SO är det tystare än i varuhuset. Det är stort och estetiskt inrett med kontorsmöbler och interiörer a la IKEA. Även här hänger bilder med motiv på den svenska landsbygden. De anställda sitter i öppna kontorslandskap som symboliserar enkelheten. Man bär civila, informella kläder.*

**Nedan följer en presentation av de svar jag fick från de anställda på SO:**

(Bilaga 1: Intervjuguide)

##### 4.10.1 Ödmjukhet

*Mer än något handlar detta begrepp om att man ska behandla varandra med respekt. (Lilla Ordboken)*

Citaten nedan exemplifierar den allmänna uppfattningen om ödmjukhetsbegreppet:

”Vi har regelbundna möten på avdelningen där alla har möjlighet att ta upp eventuella problem och frågor beträffande arbetet.”

”Vi är ett team. Individuell kunskap respekteras men tillsammans gör vi ett riktigt bra arbete.”

##### 4.10.2 Vilja /Motivation

*Att ständigt vilja bli bättre och inte stanna upp. (Lilla Ordboken)*

IKEAs ständiga expansion motiverar de flesta eftersom IKEA har en profil som succé företag. Det faktum att det ständigt sker förändringar och de sker snabbt, medför att även de anställda rycks med i detta snabba tempo. Många uppskattar de synliga karriärvägar som finns på IKEA men det ställer krav på att individen själv engagerar sig i sin utveckling. En anställd poängterade de stora möjligheterna de anställda har om de verkligen vill göra karriär:

”Det motiverar att ha möjlighet att avancera rejält om man vill. Trots att IKEA är ett konceptföretag råder mycket stor frihet och möjligheter till kreativitet.”

Eftersom den fysiska mobiliteten som betraktas som en förutsättning om man vill göra karriär på IKEA ansågs som ett problem för en del i varuhuset, intresserade det mig vad man ansåg om detta på SO. En anställd uttryckte det helt enkelt så här:

“Det är liknande på andra stora företag. Man kan göra karriär om man stannar i ett varuhus, men det tar längre tid eftersom positionerna är begränsade. Är man beredd på att flytta på sig blir utbudet större. Det är logiskt. För oss på SO blir läget annorlunda eftersom det bara finns ett SO i varje land.”

#### 4.10.3 Kostnadsmedvetande

*Den lågprislinje som står inskrivet i affärsidén är en omöjlighet utan låga kostnader. (Lilla Ordboken)*

Begreppet om kostnadsmedvetande är lite annorlunda de andra. Begreppet är relevant för samtliga företag, men IKEA lyfter fram denna som en av de viktigare. Anledningen till detta är den lågkostnadsprofil som företaget håller. Jag ställde inledningsvis frågan hur de anställda ser på kostnadsmedvetandet. Synpunkterna jag fick var intressanta:

”Vi har en policy här på IKEA som säger att de som reser inom tjänsten skall planera sina resor i förväg för att resa så billigt som möjligt. Hotellen skall vara enkla och ändamålsenliga. Det är en viktig symbolhandling av de som reser mycket inom tjänsten att se till att göra det till en så låg kostnad som möjligt.”

Det här uttalandet visar att kostnadsmedvetenheten är en symbol som genomsyrar organisationen, och framförallt visar det att de anställda är medvetna över att regeln gäller samtliga anställda, oavsett position. En förutsättning för expansion och utveckling på IKEA, som många pekade på, är att man är kostnadsmedveten och lever denna värdering.

Ett annat sätt att resonera tog sin utgångspunkt mer i det tankesätt hur man gör sparande på IKEA, och man menade att för mycket sparande kan få motsatt verkan än avsett:

”Det är vettigt att spara men endast under förutsättning att man gör en snabb cost-benefit analys innan man verkställer sparandeåtgärder. Det får inte gå till överdrift med sparandet, det vill säga kostnaderna för sparandet får inte överstiga det man sparar in. Inte en enda symbolhandling i världen kan berättiga ett sådant misstag.”

#### 4.10.4 Enkelhet

*Enkelhetens nyckelord är naturlighet, effektivitet och förnuft. (Lilla Ordboken)*

”Det blir mer och mer tyskt!”

Detta citat exemplifierar hälften av de anställdas inställning till IKEAs sätt att hantera arbetsprocesser och administrativa göromål. Det enkla sätt att arbeta på som man ständigt betonar på IKEA har blivit mer formellt med åren. Betraktar man företagets historik kan man konstatera att det som en gång skulle symbolisera enkelheten, numera gör företaget till ett annorlunda företag. De som varit anställda lite längre påpekar dock att svenskheten och den svenska atmosfären stegvis har försvunnit, vilket de samtidigt beklagar.

Andra sätt att resonera tog sin utgångspunkt mer i det unika att arbeta på IKEA, och man menade att det informella sättet att arbeta på fortfarande gör sig gällande på IKEA. En anställd uttryckte sig så här:

”Det är lätt att nå människor och få access i form av viktig information som krävs för att man skall kunna gå vidare i arbetet.”

En annan så här:

”Det som symboliserar enkelheten för mig är att vi har en öppen och direkt dialog kollegor emellan. Vi lyssnar på varandra och hjälper varandra. Dessutom är det fullt acceptabelt att även säga sin mening uppåt i hierarkin även om man inte direkt kritiserar sin chef.”

#### 4.10.5 Vi-känsla

*Att vårda gemenskapen och entusiasmen är av avgörande betydelse. (Lilla Ordboken)*

I motsatt till de anställda i varuhuset såg de flesta på SO lite mer nyktert på familjemetaforen och beskrev vi-känslan i termer av bra teamarbete med vilja att stödja och hjälpa varandra på ett kollegialt sätt. Familjekänslan verkar således vara allmänt spridd även på SO och därför är det intressant att få veta vad som utmärker begreppet ”Big Family”.

Det finns olika sedvänjor på IKEA som kan beskrivas som kollektiva aktiviteter, vars syfte enbart är socialt. Dessa ritualer har bla som uppgift att säkerställa vi-känslan och begreppet "Big Family". På IKEA i Tyskland firas bla midsommar och svensk julfest och dessa årligen återkommande svenska festiviteter är populära och betraktas framförallt som en kul grej då ex midsommarfirandet inte har någon direkt förankring till den tyska kulturen.

På IKEA organiseras det regelbundet aktiviteter som har direkt anknytning till IKEA kulturen och som samtidigt har som syfte att gynna vi-känslan. Som en anställd uttryckte det: "Det organiseras aktiviteter med jämna mellanrum och för det mesta sker det i anslutning till ett besök i ett annat varuhus. Ibland kommer det någon från Sverige och föreläser om hur det hela började...". Dessa aktiviteter, i kombination med företagshistorier om Ingvar Kamprad och den småländska kulturen, går runt i företaget och skapar en "vi-känsla".

Även på SO var de anställda eniga om att matsalen fungerar som en träffpunkt där man samlas för att äta tillsammans och umgås med varandra. Men samtidigt kan man säga att matsalen än en gång symboliserar IKEA som ett "annorlunda" företag. De flesta tycker dessutom att det är generöst av IKEA att erbjuda måltider till så bra priser och anser att denna personalförmån förenar nytta med nöje. Denna symbol har flera syften och bla betonar den enkelheten och framhäver att alla är lika viktiga för företaget och som i sin tur bidrar till en ökad "vi-känsla".

#### 4.10.6 Ansvar

*Viljan att ge och ta ansvar måste alltid vara stark.* (Lilla Ordboken)

När jag frågade en anställd vad som är det mest utmärkande på IKEA, svarade han:

"Man får snabbt ta ansvar."

Citatet som det ovan var vanliga uttalanden. "Learning by doing" praktiseras och innebär att medarbetarna snabbt får ta ansvar för sin arbetsuppgift och den individuella insatsen blir synlig. Två manliga kollegor i en avdelning uttryckte sig så här:

"Det som är utmärkande för IKEA och gemensamt för oss är att vi känner oss ansvariga som om det stod ens eget namn på arbetsuppgiften."

## 4.11 Ledarstilen

*En demokratisk ledarstil med litet avstånd mellan chef och medarbetare, stort ansvar för den enskilde.*  
Stellan Björk (1998)

För att kunna leda människor i en organisation som ständigt befinner sig i förändring och lärande krävs det att ledarna är goda föredömen. Ledarskapet tillmättes även en stor och viktig funktion i uppgiften att upprätthålla IKEAs kulturen. Man önskar ledare som lyhört och intressant tar del av medarbetarnas erfarenheter och kunskaper, men som också synligt och tydligt driver organisationen framåt i en ständig utveckling. På frågan hur de anställda upplever ledarstilen och hur de hanterar uppgiften att föra IKEAs värderingar vidare till de anställda fick jag följande svar:

”Cheferna har en positionell makt och man ser upp till och respekterar dem. De har en viktig funktion i egenskap av kulturbärare. Vi har haft chefer som inte har varit speciellt duktiga på att praktisera och förmedla IKEAs värderingar och de stannade inte länge. Det passade inte in och det kände de antagligen själv. Det är viktigt att chefer är förebilder och verkligen vill och kan föra budskapet vidare. Vi har chefer som kan det bra, de behöver inte vara svenskar för att lyckas med det.”

Den officiella ledarstilen på IKEA är även ett ledarskap som arbetar med öppen kommunikation chefer och medarbetare emellan. Varje medarbetare ges möjligheten att framföra sina åsikter uppåt i hierarkin och graden av maktdistans är således låg. Denna typ av ledarskap är samtidigt motiverande för de anställda eftersom den ger en känsla av att man som anställd har ett värde och arbetsprestationen har en mening.

”Min chef ger mig en känsla att jag är viktig för företaget och det motiverar mig i mitt arbete. Man kan lätt närma sig chefer på IKEA och komma med synpunkter.”

”Cheferna försöker inte påverka oss att följa honom eller hennes åsikter bara för att han/hon positionellt besitter den högre makten, utan förespråkar en öppen och rak kommunikation som i slutändan blir likvärdig ett team arbete. Det fungerar bättre när det är prestigefritt.”



#### **4.12 Sammanfattning**

Trots att man inte kan utläsa något direkt mönster ur intervjuvaren som indikerar på att något är utmärkande för varuhuset respektive SO, valde jag att presentera dessa separat eftersom det är frågan om olika organisationsnivåer inom IKEA. Ovan redovisning visar att de anställda är medvetna om de värden runt vilka IKEA kulturen kretsar. De homogena svaren kan man tolka som ett tecken på att företagskulturen är stark men det kan även vara ett tecken på att den nationella influensen har inverkan på IKEAs värderingar.

I nästa kapitel har jag analyserat resultatet från intervjuerna utifrån Hofstedes teori och därmed kunnat bedöma huruvida dessa ligger i linje med den officiella IKEA kulturen.

## 5 ANALYS

### 5.1 Introduktion

I min empiri redovisade jag svaren från intervjuerna och sammanfattade det helhetsintryck jag fått från intervjuerna. I detta kapitel har jag redogjort för den analys jag gjort utifrån Gert Hofstedes fyra dimensioner.

På de punkter där jag inte kunnat applicera empirin på Hofstede har jag valt att analysera empirin utefter mina egna observationer och således har jag gjort en jämförelse mellan originalet och IKEA kulturen i Tyskland.

Följande uppställningar har jag valt för att man lätt skall kunna se de avgörande skillnader som finns mellan arbetsplatser i Sverige och Tyskland. De faktorer som presenteras är de som enligt Hofstede (1991) är utmärkande för arbetsplatsen och kan således fungera som ett verktyg i analysarbetet. Uppställningen möjliggör **en jämförelse mellan länderna** och således kan avvikelser i empirin i förhållande till originalet på så sätt härledas ur Hofstedes teori. I det första skedet analyserar eller tolkar jag inte empirin utan konstaterar enbart var IKEA i Tyskland befinner sig.

## 5.2 Maktdistans

När man mäter maktdistans (MDI) som är ett mått av genomsnittlig maktdistans i ett lands kultur, som bygger på IBM-projektet, använder man sig av en skala på 1-100 poäng där låga poäng indikerar på liten maktdistans och vice versa. De faktorer som bäst mäter maktdistans på arbetsplatsen är:

Sverige (31), Tyskland (35) Hofstedes värde från IBM-projektet



Liten maktdistans	Stor maktdistans
Hierarki i företag innebär en rollojämlighet som är fastställd av bekvämlighetsskäl.	Hierarki i företag speglar den existentiella ojämlikheten mellan högre uppsatta och lägre uppsatta.
Chefen respekterar personlig erfarenhet och litar på de underordnade.	Chefer litar på formella regler.
Den idealiska chefen är en rådig demokrat.	Den idealiska chefen är en välvillig autokrat eller en god fader.
Privilegier och statussymboler förväntas ej.	Privilegier och statussymboler för chefer är både förväntade och populära.
Underordnade väntar sig bli konsulterade.	Underordnade väntar sig att bli beordrade.

IKEA har en relativt platt organisation och begränsad hierarki. Hierarkin är grundad på de ojämlika rollfördelningar som de anställda har i företaget och är konstruerad så av bekvämlighetsskäl. Rollbeskrivningarna kan ändras så att någon som idag är underordnad kan bli chef i morgon.

Personlig erfarenhet respekteras på IKEA. Men eftersom IKEA ständigt expanderar befordras även personal på potential och inte enbart på dokumenterad erfarenhet. Den som vågar och vill ta ansvar uppmuntras till det på IKEA Wallau och IKEA Ulm. De anställda ges ett stort förtroende och chefer litar på medarbetarna. Detta i sin tur leder till ökat engagemang och motivation till att vilja prestera.

Privilegier för uppsatta anses inte önskvärda i länder med låg maktdistans enligt Hofstede. Jag ställer mig tveksam till Hofstedes resultat i det här fallet. Min tveksamhet grundar sig i personligen gjorda erfarenheter på arbetsplatsen i Tyskland och dessutom i den information jag fick från intervjuvaren. Statussymboler för chefer är mycket vanligt förekommande i Tyskland och allmänt accepterat. Men eftersom mitt syfte inte är att testa Hofstedes resultat lämnar jag detta därhän. Frånvaron av synliga statussymboler kommenterades inte negativt av de anställda. På IKEA finns det prestationssymboler istället för statussymboler. Duktigt folk belönas på IKEA. Det handlar om trovärdighet. (En Möbelhandlares Testamente).

Det är uppenbart att förhållandet chef och medarbetare är mycket positivt, de anställda uppskattar den konsulterade ledarstilen som innebär att den enskilde får stort förtroende och möjlighet att arbeta självständigt. Kommunikation som råder mellan chef och underordnad är rak och direkt. Enligt de flesta anställda ges utrymme och tid för medarbetarna att framföra sina åsikter. Medarbetarna har även en möjlighet att kommunicera uppåt i hierarkin vilket visar att chefen är öppen för medarbetarnas åsikter.

Slutsats:

I Hofstedes undersökning har både Sverige och Tyskland låga maktdistanspoäng. Således kan sägas att influenserna från den tyska kulturen överensstämmer med den svenska kulturen. När jag går igenom de faktorer som symboliserar låg maktdistans kan jag konstatera att dessa finns på IKEA.

### 5.3 Kollektivism/Individualism

När man mäter maktdistans (IDV) som är ett mått på graden av individualism/kollektivism i ett lands kultur, som bygger på IBM-projektet, använder man sig av en skala på 1-100 poäng där låga poäng indikerar på kollektivism och höga poäng på individualism. De faktorer som bäst mäter kollektivism/individualism på arbetsplatsen är:

Hofstede's värden från IBM-projektet	Tyskland (67), Sverige (71) ↓ ↓
<b>Kollektivistisk</b>	<b>Individualistisk</b>
Relationen arbetsgivare – anställd uppfattas i moraliska termer, som en familjerelation.	Relation arbetsgivare – anställd är ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar.
Beslut om anställningar och befordringar tar med anställdas in grupper i beräkningen.	Beslut om anställningar och befordringar antas bygga enbart på färdigheter och regler.
Företagsledning är ledning av grupper.	Företagsledning är ledning av individer.
Relationen är viktigare än uppgiften.	Uppgiften är viktigare än relationen.

Relationen IKEA och de anställda är ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar. IKEAs personalidé som grundar sig i att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller talar för ömsesidighet parterna emellan. Den starka företagskulturen resulterar i att en speciell relation mellan den anställda och IKEA uppstår. En anställd uttryckte det så här: ”Antingen står du bakom IKEAs värden och stannar kvar, eller så lämnar man företaget.” Således kan man säga att IKEAs företagskultur har en bindande effekt på de anställda. Det stora förtroendet man får motiverar den enskilde och utbytet blir således ömsesidigt.

Det är av stor betydelse att man anställer folk som instämmer med och tror sig kunna identifiera sig med företagets värderingar. Således kan konstateras att man på IKEA pga den starka företagskulturen och dess värderingar uppmuntrar och värdesätter specifika egenskaper hos individen (Anställd: PE). Dessa egenskaper bör dock passa inom ramen för IKEAs värderingar.

Företagsledning i ett individualistiskt samhälle är ledning av individer. Individuellt tänkande ligger till grund för en stark vilja att göra personlig karriär. De enskildas karriärmöjligheter är stora på IKEA och det finns synliga vägar för den anställde att gå och individuella mål kan således uppnås. Utstakade karriärvägar finns under mottot: du kan nå den du position du vill om du är beredd att ge och ta ansvar. IKEA är ett konceptföretag och det finns ramar för vad som är tillåtet och inte, men det finns en stor frihet inom ramen för den enskilde att utveckla sig. Individuell prestation belönas.

IKEA kulturen bygger på värderingar där man sätter relationen till varandra mycket högt. Att vårda gemenskapen och entusiasmen är av avgörande betydelse för IKEAs framgång (En Möbelhandlares Testamente). Vi-känslan och de goda relationerna är närvarande och uppskattas, men som jag tolkade intervjusvaren är uppgiften viktigare än relationen för de flesta.

**Slutsats:**

I Hofstedes undersökning är både Sverige och Tyskland individualistiska länder. Således kan sägas att de influenser som härstammar från den tyska kulturen överensstämmer med den svenska kulturen. När jag gått igenom de faktorer som är utmärkande för individualistiska länder kan jag konstatera att dessa finns på IKEA.

## 5.4 Femininitet/ Maskulinitet

När man mäter maskulinitetsindex (MAI) som är ett mått på graden av maskulinitet i ett lands kultur, som bygger på IBM-forskningsprojektet, använder man sig av en skala på 1-100 poäng där låga poäng indikerar på femininitet och höga poäng på maskulinitet. De faktorer som bäst mäter maktdistans på arbetsplatsen är:

Hofstedes värden från IBM-projektet

Sverige (5),

Tyskland (66)



<b>Feminin</b>	<b>Maskulin</b>
Man arbetar för att leva.	Man lever för att arbeta.
Arbetets syfte: relationer och arbetsförhållanden.	Arbetets syfte: trygghet, säkerhet, lön, intressanta arbetsuppgifter.
Chefer använder sig av sin intuition och eftersträvar samstämmighet.	Chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande.
Mindre arbetsrelaterad stress.	Mer arbetsrelaterad stress.

Hofstede (1991, sid 119) skrev: "En aspekt där kontrasten mellan maskulina och feminina länder manifesteras är arbetets roll i individens liv." I maskulina länder har fler individer inställningen att man lever för att arbeta istället för som i feminina länder där man har inställningen att man arbetar för att leva. Det bekräftades av många att arbetet är viktigt och dess syfte är att förse individen med intressanta arbetsuppgifter, trygghet och säkerhet.

Arbetets syfte i maskulina länder är främst att ge den individen en känsla av trygghet och säkerhet. I motsats till feminina länder där relationerna och arbetsförhållanden är primära. IKEAs företagskultur symboliserar trygghet och säkerhet pga vissheten om vad IKEA förväntar sig av de anställda och vice versa.

Då jag inte gjort någon undersökning angående löner lämnas detta ämne därhän.

Motivationen för arbetsuppgiften och det stora ansvar som ges är en stark drivkraft hos de anställda. Av svaren att döma tolkar jag det som att arbetsuppgiften motiverar mer än relationerna.

Enligt Hofstedes observationer förväntas chefer vara beslutsamma och självhävdande i maskulina länder. Man skulle kunna säga macho på ett mer informellt språk. Chefen i en feminin kultur utmärker sig enligt Hofstede genom att vara mindre synlig, intuitiv snarare än beslutsam och van vid att söka samstämmighet. På IKEA har ledarstilen snarare feminina drag och det som är intressant är att ledarstilen uppfattas mycket positiv av i stort sett alla anställda.

De flesta i varuhuset hävdade att den tilltagande stressen tidvis är ett problem. På SO upplever man inte stressen lika påtagligt. Stressen betraktas bland de anställda som ett problem ur IKEAs synpunkt sett. Vad som åsyftades är den tilltagande stressen som kan orsaka problem med IKEAs kulturen och dess värderingar.

**Slutsats:**

Givet att Tyskland har högt maskulinitetspoäng skulle detta inledningsvis ge bilden av att de anställda på IKEA skulle känna sig bortkomna i ett företag vars företagskultur präglas av feminina värderingar. När jag gått igenom samtliga faktorer som symboliserar den maskulina sidan kan jag konstatera att maskulina faktorer finns på IKEA. Således kan sägas att influenser från den tyska kulturen kan ha påverkan på IKEA. De faktorer som närmast åsyftas är följande:

- **Lever för att arbeta – högt arbetstempo**
- **Arbetets syfte: Uppgiftsorienterad**
- **Arbetsrelaterad stress**

Det som är av stort intresse och värt att notera är att ledarstilen som förväntas vara beslutsam, självhävdande och ”aggressiv” i ett maskulint land inte finns i nämnvärd utsträckning på IKEA. IKEAs ledarstil per definition tycks efterlevas och är även uppskattad av de anställda. Här såg jag en tydlig avvikelse som kan ses som ett tecken på att man lyckas bra med att rekrytera chefer som efterlever IKEAs värderingar och/eller att ledarstilen inte påverkas av den tyska kulturen.



## 5.5 Osäkerhetsundvikande

När man mäter osäkerhetsundvikandeindex (OSI) som är ett mått på graden av osäkerhetsundvikande i ett lands kultur, som bygger på IBM-forskningsprojektet, använder man sig av en skala på 1-100 poäng där låga poäng indikerar på svagt OSI och höga poäng på högt OSI. De faktorer som bäst mäter osäkerhetsundvikande på arbetsplatsen är:

Hofstedes värden från IBM-projektet

Sverige (29)

Tyskland (65)

<b>Svagt osäkerhetsundvikande</b>	<b>Starkt osäkerhetsundvikande</b>
Mindre byråkrati på arbetsplatsen.	Mer byråkrati på arbetsplatsen.
Väl till mods med lättja; arbetar hårt bara när det är nödvändigt.	Känslomässigt behov av att vara verksam; en inre drift att arbeta hårt.
Förtroende för generaliseringar och förnuft.	Förtroende för specialisten och experten.
Relationsorienterad.	Uppgiftsorienterad.
Motiverad av behov av prestationer, uppskattning och tillhörighet.	Motiverad av behov av trygghet och säkerhet, uppskattning och tillhörighet.

Enligt Hofstede (1991, sid 153) är företag ofta mer byråkratiska i länder med högt osäkerhetsundvikande. Han hävdade: "I osäkerhetsundvikande samhällen finns det många formella och eller oskrivna lagar och regler som styr arbetsgivares och anställdas rättigheter och plikter." Detta påstående verifierades av de tillfrågade som varit anställda en längre tid på IKEA och som ansåg att det blivit mer byråkratiskt med åren.

Hofstede (1991, sid 154) skrev: "I samhällen med starkt osäkerhetsundvikande tycker människor om att arbeta hårt, eller åtminstone att alltid vara upptagna." Arbetstempot på IKEA är högt i olika avseenden. Hur det förhåller sig med arbetstiden gick vi inte närmare in på under intervjuernas gång, men klart är att de anställda anser att man arbetar hårt och att det ställs stora krav.

Detta i form av det ansvar som läggs på den enskilde som man, å ena sidan vill ha, men som samtidigt förpliktigar.

Hofstede (1991, sid 154) menade att utmärkande för länder med högt osäkerhetsundvikande är att man vill ha och har respekt för chefen. Vid ett flertal tillfällen nämndes respekten för chefen och dennes kompetens. Detta bekräftades bl a av de flesta när vi diskuterade du-reformen. Det som sades var att respekten gentemot chefen och dennes position fortfarande är lika viktig trots användandet av du-reformen.

IKEAs vision: ”Att skapa en bättre vardag åt de många människorna” (En Möbelhandlares Testamente) som betonar att IKEA inte är till för att tjäna pengar utan även har en samhällsuppgift bidrar till motivationen hos de anställda. De anställda är medvetna om att de utgör en viktig del i förverkligandet av denna vision. Det faktum att IKEA är framgångsrikt och expanderar är motiverande i sig. Att dagligen vara delaktig i ett framgångsrikt team och få delta i företagets framgång.

Osäkerhetsundvikande kulturer avskyr tvetydiga situationer. Hofstede (1991, sid 148) skrev: ”Människor från sådana kulturer söker en struktur i sina företag, institutioner och relationer som gör händelser enkla att tolka och förutsägbara.” Detta kan vara en anledning till att den starka IKEA kulturen värderas så högt bland de anställda. Den sätter fasta ramar och fungerar som vägledning som i sin tur uppfattas som en trygghet. Familjemetforen och den allmänt spridda vi-känslan på IKEA är en attraktiv liknelse som lovar gemenskap och tillhörighet. Den utpekar företaget som en ”sund” och ”pålitlig” institution.

### **Slutsats:**

Givet att Tyskland är ett land med relativt hög grad av osäkerhetsundvikande skulle man kunna förvänta sig att de anställda på IKEA skulle känna sig bortkomna på IKEA. Den officiella IKEA kulturen står för en relativt låg grad av osäkerhetsundvikande då Kamprad i sitt Testamente menade att komplicerade regler och byråkrati undertrycker handlingsfriheten och minskar tiden för genomförande.

När jag gått igenom faktorer som symboliserar högt osäkerhetsundvikande kan jag dock konstatera att dessa finns på IKEA. Således kan sägas att influenser från den tyska kulturen kan ha påverkan på IKEA. De faktorer som åsyftas är följande:

- **Byråkrati på arbetsplatsen**
- **Förtroende för experten, specialisten**
- **Uppgiftsorienterad**
- **Behov av trygghet och säkerhet, uppskattning och tillhörighet**

Det är intressant att arbetssättet och grundinställningen till ständig förnyelse på IKEA är allmänt accepterat bland de anställda, vilket normalt inte är omtyckt i länder med högt OSI. Detta kan betraktas som ett tecken på att IKEAs värderingar efterlevs. En förklaring till detta kan vara att Kamprads testamente samtidigt också står för en relativt hög grad av osäkerhetsundvikande då detta tillhandahåller fasta riktlinjer för hela verksamheten.

## **5.6 IKEA kulturen analyseras**

För att nu återkomma till de ord runt vilka IKEA kulturen kretsar. Utifrån mina gjorda uppställningar som fungerat som ett analysverktyg i sökandet efter nationella skillnader kommer jag nedan presentera huruvida jag tolkar att IKEA kulturen påverkas av den tyska nationalkulturen, det vill säga de sju ovan nämnda faktorerna. Jag har valt att presentera min analys analogt med hur jag presenterade intervjuvaren i empirikapitlet, det vill säga under rubriker nämnda efter orden runt vilka IKEA kulturen kretsar. Ledarstilen presenteras sist under rubriken *Ledarstilen*. Med hjälp av mitt analysverktyg har jag dragit följande slutsatser:

### **5.6.1 Ödmjukhet**

Respekt för arbetskamrater visar man genom att man lyssnar på varandras åsikter och underlättar för varandra i arbetet. Jag fick intrycket av att det råder ett bra samarbete kolleger emellan på respektive avdelningar i varuhuset och på SO. Framförallt fungerar samarbetet mellan avdelningarna bra i varuhuset. Vid tidsbrist eller brist på personal i avdelningarna får man hjälp från andra avdelningar. På SO fungerar teamarbetet och sammanhållningen inom respektive avdelning mycket bra.

Den tilltagande stressen har inte någon negativ inverkan på samarbetet mellan kollegor. Däremot är den tilltagande stressen enligt de flesta i varuhuset tidvis ett problem med tanke på kundens behov av service. Det är ytterst viktigt att personalen är lyhörd för kunders synpunkter - att de har tid att lyssna på och har förmågan att hjälpa kunden. Peters & Waterman (1982) hävdar att de stora mästarföretagen i USA inte enbart är bättre på service, kvalitet och tillförlitlighet. De är också bättre på att lyssna. I maskulina samhällen har dessutom människor en "lyssna på en expert mentalitet" enligt Hofstede (1991), och det är därför viktigt att de anställda i varuhuset är kompetenta och kundorienterade. IKEAs varuhuspersonal bör ha ett tydligt och likvärdigt förhållningssätt gentemot kunden som inte inskränks alltför mycket på grund av tidsbrist. Framförallt är det viktigt att man försäkras om att de har visshet om vad ödmjukhetsbegreppet verkligen innebär. De anställda har en viktig uppgift som kulturbärare gentemot kunden.

I ödmjukhetsbetreppet ingår även respekten inför arbetsuppgiften och vad som åsyftas är att man ska visa detta genom ett agerande som lägger grunden till företagets framgångar. Risken som jag ser det är att den egna arbetsuppgiften tidvis blir för viktig på bekostnad av relationen och även kommunikationen över avdelningarna. Informationsflödet måste fungera för att man skall undvika avdelningstänkande med organisatorisk suboptimering som följd. Den öppna kommunikationen avdelningar emellan är det som bidrar till ett gemensamt språk och ett gemensamt sätt att se på saker i företaget. Exempel på information som ingen kände till är att IKEA IT hade kulturår 2002. Detta program som gick under mottot "One IT for one IKEA" hade som målsättning att fokusera på IKEA kulturen för att på så sätt närma sig den övriga organisationen. En viktig symbolhandling. De anställda på SO var inte heller medvetna om att det går att återanmäla sig till IKEA Way workshopen vartannat år, utan trodde den var ägnad enbart nyanställda. Med tanke på att båda aktiviteterna har direkt anknytning till kulturen tyckte jag att detta var värt att nämna.

### 5.6.2 Vilja/Motivation

IKEA betonar den ständiga viljan till förnyelse. Tanken är att man inte skall vara nöjd med situationen utan snarare koncentrera sig på det som inte fungerar som det skall och sträva efter att förbättra sig. Viljan och motivationen är stark bland de anställda. De anställda motiveras av att företaget expanderar och känner en stolthet av att utgöra en viktig part i ett framgångsrikt team. Motivationen för arbetsuppgiften är också mycket stark.

Detta beror främst på det stora ansvar som ges till den enskilde. Det råder ett snabbt och tidvis ett alltför snabbt tempo som kan upplevas som stressigt, men de anställda har ändå en stark vilja att arbeta vidare eftersom engagemanget är stort. För IKEA och för arbetsuppgiften.

#### 5.6.3 Kostnadsmedvetande

Att det är viktigt att IKEA är kostnadsmedveten är de flesta medvetna om, eftersom den lågprislinje som står inskriven i affärsidén är en omöjlighet utan låga kostnader. Men lika många menar att kostnadsmedvetandet symboliserar IKEA som en säker arbetsplats och en solid arbetsgivare och detta i sin tur ger den trygghet och säkerhet som individen söker i länder med högt osäkerhetsundvikande.

#### 5.6.4 Enkelhet

Risken är att IKEA mer och mer liknar ett tyskt företag. Tyskland är ett land med högt osäkerhetsundvikande och utmärkande för dessa länder enligt Hofstede (1991) är mer byråkrati på arbetsplatsen i form av lagar och regler, som i sin tur bidrar till exempelvis ökad pappershantering. Detta nämndes också av anställda som något som har ökat med åren. En annan förklaring till den tilltagande byråkratin skulle kunna vara expansionen i Wallau med ökat antal anställda. Om denna teori stämmer skulle man kunna se det som en signal att man bör behålla antalet anställda på den nivå där man befinner sig nu och inte expandera ytterligare. I en företagskultur där man prisar *Enkelhet* som ett av de viktigare begreppen kan nämligen den tilltagande byråkratin få negativa konsekvenser i ett längre perspektiv.

För övrigt kan sägas att umgängesformen fortfarande är enkel, vänlig och informell. Inte minst bidrar du-reformen och den informella klädseln till detta. Arbetsrutinerna bygger inte enbart på sunt förnuft eftersom det är en svunnen tid, inte bara på IKEA, men dessa underlättas av det faktum att viljan att hjälpa varandra är stark. Dessa symboler har en positiv inverkan på de anställda och således kan sägas att *Enkelheten* ständigt är närvarande i det dagliga umgänget på arbetsplatsen.

### 5.6.5 Vi-känsla

Vi-känslan går ut på att man ska vårda gemenskapen. En viktig förutsättning för detta är att man värderar relationer och bra arbetsförhållanden. I varuhuset verkar arbetsklimatet vara positivt med en kollegial stämning. Förhållningssättet mellan medarbetarna emellan är hjärtligt och okomplicerat, det råder nästan en familjär stämning av de anställda att döma. På SO betraktar man vi-känslan med mer distans än i varuhuset där, som jag tolkar det, arbetsuppgiften huvudsakligen motiverar. Vi-känslan gör sig märkbar genom team arbetet. Ett sätt att vårda gemenskapen är genom att fira fester tillsammans. Julfesten som firas varje år i januari är lika populär som tidigare. Vi-känslan finns men inte lika intensivt som tidigare eftersom IKEA blivit större.

### 5.6.6 Ansvar

Enligt de flesta tillfrågade är det utmärkande på IKEA att man snabbt blir tilldelad ansvar. Viljan att ge och ta ansvar är också stark. Det verkar som de flesta är motiverade, kanske just på grund av detta. På IKEA som ständigt expanderar måste man ofta våga befordra på potential och medarbetare som tagit ansvar har uppnått individuellt uppsatta mål som kanske inte varit möjligt i ett annat företag. Detta är allmänt känt och fungerar definitivt som morot till de anställda. "Learning by doing" som just innebär att man snabbt får ansvar för arbetsuppgiften kan ibland upplevas som alltför krävande. Till en början upplevs detta positivt och resulterar i mycket arbete men efterhand "dras" den anställde in i ett ibland för stort ansvarsområde som i sin tur kan orsaka arbetsrelaterad stress.

## 5.7 Ledarstilen

Det är uppenbart att förhållandet mellan chef och medarbetare är mycket positivt på IKEA. Enligt Hofstedes observationer förväntas chefer vara beslutsamma och självhävdande i maskulina länder. På IKEA har ledarstilen feminina drag enligt Hofstedes definition. I det här fallet kan konstateras att den tyska inställningen till hur chefen "bör" vara inte har någon direkt inverkan på de anställda. Ledarstilen är omtyckt. Orsakerna till detta är följande:

- Det som mest uppskattas är att man som anställd får en ömsesidig arbetsrelation till chefen. Detta eftersom han eller hon gärna involverar medarbetarna i olika hänseenden. Den är baserad på kontinuerligt kunskapsutbyte och samarbetet förhindras inte pga snäva rollbeskrivningar.

Ledarstilen är bland de flesta både i varuhuset och på SO mycket uppskattad pga den konstruktiva feedback man får vid problem.

- Enligt de flesta anställda ges möjlighet för medarbetarna att framföra sina åsikter. De har även en möjlighet att kommunicera uppåt i hierarkin vilket visar att chefen är öppen för medarbetarnas åsikter. Man kan tolka det som att cheferna söker dialogen före det auktoritära beslutet.

- Många tycker det är positivt med stor frihet och framförallt upplever de anställda att de får ett stort förtroende. ”Learning by doing” som innebär att man snabbt får ta eget ansvar för arbetsuppgifter praktiseras i allra högsta grad och detta resulterar i ett ökat engagemang.

## **5.8 Sammanfattning**

I detta kapitel presenterade jag med hjälp av Hofstedes fyra dimensioner det som är karaktäristiskt för arbetsplatsen i Tyskland och Sverige. De råder kulturella skillnader mellan de båda länderna men det som är av intresse för IKEA är inte skillnaderna i sig, utan deras eventuella påverkan på företagskulturen. Jag kunde konstatera att där länderna skiljer sig åt, dvs i dimensionerna Feminin/Maskulin och i grad av Osäkerhetsundvikande, kunde influenser från den tyska kulturen påvisas. Samtidigt kunde jag se avvikelser som tyder på att IKEAs kulturen är stark vilket i sin tur tyder på att de anställda faktiskt förstår och lever IKEAs värden.

Det som är intressant är att i de fallen de anställda var överens och svaren homogena var när vi diskuterade IKEAs värderingar. Detta ser jag som ett tecken på att företagskulturen är stark. När vi diskuterade faktorer som enligt Hofstede är utmärkande för landskulturen som t ex stress och byråkrati var svaren mer differentierade. Slutsatsen jag drar av detta är att alla medarbetare på IKEA inte nödvändigtvis motsvarar, de enligt Hofstede, karakteristiska drag för Tyskland.

Utifrån resultatet från intervjuerna och analysen har jag funnit att medvetenheten om IKEAs värden är hög bland de anställda och det kulturella möte på IKEA som uppstår mellan IKEAs företagskultur och den tyske anställda inte medför problem eller motstånd på företags- eller individnivå. I nästa kapitel följer avslutande kommentar till min gjorda slutsats.

## 6 SLUTSATS

Beskrivningen av den officiella IKEA kulturen talar för en relativt låg grad av maktdistans. Organisationen skall präglas av enkelhet och en vi-känsla mellan medarbetare, vilket innebär att medarbetare lätt kan närma sig chefen och även få sin röst hörd uppåt i hierarkin. Frånvaron av statussymboler understryker det ringa hierarkiska avståndet i företaget. Ytterligare ett sätt att visa detta är genom att chefen skall vara arbete bland sina medarbetare. Privilegier för uppsatta anses inte önskvärda i länder med låg maktdistans enligt Hofstede. Jag ställer mig tveksam till Hofstedes resultat eftersom statussymboler och titlar är mycket vanligt förekommande i Tyskland och anses som naturligt. Frånvaron av synliga statussymboler kommenterades inte negativt bland de anställda. Detta ser jag som ett starkt tecken på att de anställda visserligen vill bli belönade för deras prestationer men inte tvunget med statussymboler. Prestationssymboler; t ex ansvar som tilldelas den enskilde samt utstakade karriärvägar kompenserar förlusten av statussymboler. Du-reformen som symboliserar låg maktdistans är omtyckt bland de anställda på IKEA i Tyskland. De anställda upplever inte några svårigheter med att "du" chefen på arbetsplatsen. Eftersom traditionen att "nia" chefen är vanligt på tyska arbetsplatser ser jag detta som ett tecken på att IKEA kulturen är implementerad i organisationen.

IKEA kulturen ger bilden av att vara individualistisk och kollektivistisk. På IKEA betonar man vikten av en personlighet som besitter speciella individuella egenskaper. Samtidigt bör dessa egenskaper passa inom ramen för IKEAs värderingar. Lika mycket som de anställda uppmuntras till att ta eget ansvar betonas vi-känsla och solidaritet som i sin tur innebär gemensamt ansvar. Den officiella IKEA kulturen är således en hybrid mellan de båda, men detta upplevs inte som negativt bland de anställda på IKEA. Eftersom man i Tyskland har högt OSI och således värderar den trygghet utsatta ramar utgör kan detta vara en förklaring till att draget av kollektivism i IKEA kulturen inte upplevs som problem.

Den officiella IKEA kulturen präglas av feminina värderingar då kulturen bygger på bla ödmjukhet och enkelhet. Ödmjukhetsbegreppet är närvarande i det dagliga arbetet då det flesta anser att vi-känslan och ett kollegialt samarbete existerar. Dessutom är det för alla självklart att kunden har en central roll. Genom de anställdas uppfattningar framkom det att maskulina drag såsom arbetsrelaterad stress och byråkrati ökat med åren. Detta påstående kom framförallt från de anställda som varit anställda en längre tid på IKEA. Dessa faktorer kan på längre sikt påverka IKEAs kulturens feminina



värderingar. 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. Det som är av stort intresse och värt att notera är att ledarstilen som förväntas vara beslutsam, självhävdande och "aggressiv" i ett maskulint land inte finns enligt de anställda. IKEAs ledarstil per definition tycks efterlevas och är även uppskattad av de anställda. Här såg jag en tydlig avvikelse som kan ses som ett tecken på att man lyckas bra med att rekrytera chefer som efterlever IKEAs värderingar och att ledarstilen inte påverkas nämnvärt av den tyska kulturen.

Det som är av stort intresse och värt att notera är att den officiella IKEA kulturen står för en relativt låg grad av osäkerhetsundvikande då Kamprad i sitt Testamente menade att komplicerade regler och byråkrati undertrycker handlingsfriheten och minskar tiden för genomförande. Givet att Tyskland är ett land med relativt hög grad av osäkerhetsundvikande skulle man förvänta sig en känsla av villrådighet bland de anställda. Det är nämnvärt att arbetssättet och grundinställningen till ständig förnyelse är allmänt accepterat bland de anställda. Detta är ett tecken på att IKEAs värderingar efterlevs och i detta fall inte nämnvärt påverkas av den tyska kulturen.

Ytterligare ett exempel är kostnadsmedvetandet på IKEA, som framställer företaget som en "sund" och finansiellt "pålitlig" institution. Detta i sin tur ger individen den trygghet som denne anser vara arbetets huvudsakliga syfte. Intressant är att de nationellt betingade värderingarna i Tyskland samtidigt kan ses som positiva inslag i förstärka förståelsen och acceptansen för IKEAs företagskultur. Jag tänker närmare bestämt på motivationen för arbetsuppgiften som är stor bland de anställda och att individerna gärna arbetar och generellt sett accepterar ett högt arbetstempo. Ett annat exempel där jag kunde utläsa den nationella influensen är behovet av säkerhet och trygghet hos individen. Ingvar Kamprads Testamente sätter upp ramar och gemensamma värderingar för hela verksamheten och detta i sin tur ger den trygghet människor söker i ett land med en hög grad av osäkerhetsundvikande. Du-reformen gynnar vi-känslan eftersom den förknippas med närhet och goda relationer. Respekten för chefen och dennes position är positivt eftersom av chefen utförda symbolhandlingar kommer att få inverkan på de anställda och dessa kommer att vilja följa efter.

Eftersom chefens roll betonas i Tyskland blir dennes roll som kulturbärare viktig. Det symboliska ledarskapet får inte underskattas i ett företag med en stark företagskultur som på IKEA och cheferna bör således föregå med gott exempel - de skall förklara

Ingvar Kamprads begrepp i vardagen, göra kopplingar mellan det som skrivits ned och det dagliga jobbet. Först när de olika begreppen förklaras och omsätts i handling får de en mening för de anställda. Chefernas roll är oundgänglig i hanteringen av en företagskultur och dennes agerande kan få avgörande konsekvenser för företagskulturen i respektive enhet.

I en intervju med IKEAs koncernchef Anders Dahlvig svarade han så här på frågan huruvida det råder skillnader på IKEA kulturen i olika länder:

*“It has less to do with differences of the national boundaries and different countries. It has more to do with individuals. So there can be big variations between one store and another. Those can actually be bigger than between countries. It has more to do with how the individual managers are.”*

(The Academy of Management – Executive, 2003, volume 17, pages 31f )

Detta citat exemplifierar situationen på IKEA där jag gjort min undersökning. Samtidigt betonar uttalandet vikten av att leda med föredöme. Detta lyckas man med på IKEA Wallau och IKEA Ulm. Relationen chef-medarbetare är mycket bra. Detta är intressant eftersom det tydligt visar att IKEA har möjlighet att påverka företagskulturen på egen hand – genom ledarskap med föredöme kan man få anställda att handla i företagets anda.

De faktorer som i en förlängning kan få negativ inverkan på företagskulturen, närmare bestämt stress och byråkrati har inte medfört påtagliga problem eftersom IKEAs värderingar är framträdande och dominerar organisationen. Det som är väsentligt för IKEA är att vara medveten om att dessa finns och att se till att det inte gå så långt att de får en dominerande effekt på företagets värderingar.

Jag vänder något på resonemanget - det kan rentav vara så att stress ligger i IKEAs natur då detta är ett fenomen som är vanligt förekommande i expansiva och innovativa företag. Dessutom kan den tilltagande stress bero på det stora ansvar som tilldelas de anställda. Den tilltagande byråkratin grundar sig förmodligen till viss del i IKEAs expansion. Utifrån detta resonemang kan man hävda att de avvikelser från originalet som kan påvisas inte nödvändigtvis enbart beror på den tyska influensen eller de anställdas okunnighet.

Länderna skiljer sig åt men samtidigt representerar inte Hofstedes dimensioner hela befolkningen i respektive land. Jag refererar till Anders Dahlvig ovan nämnda citat i vilket han hävdar att skillnaderna mellan IKEA varuhus kan vara större i ett och samma land än mellan de i olika länder. Analogt förmodar jag gäller de anställda och deras inställning till IKEA kulturen.

De människor som arbetar på IKEA är en del av kulturen. Kulturen befinner sig inte sidan om de anställda utan de anställda motsvarar IKEA kulturen i respektive enhet. De homogena svar jag fick från intervjuerna visar tydligt att man anammar IKEAs värden och att man faktiskt förstår dem. Eftersom rekryteringsprocessen är effektiv kan man förmoda att IKEA helt enkelt rekryterar personal som står bakom IKEAs värden. Dessutom menar jag att Kamprads värden är allmänna och bygger på sunt småländskt förnuft. Det ”småländska” bondförnuftet emellertid har potential att göra sig gällande långt över gränserna. Som i Tyskland.

Med ovan förda resonemang förkastar jag min utvecklade hypotes och hävdar att IKEA med svenska värderingar inte möter avgörande motstånd och problem när man etablerar sin verksamhet i en kultursfär av den typ som Tyskland representerar.

...och slutligen en eftertanke.... IKEA har sitt ursprung i Älmhult och Ingvar Kamprad är originalet. Men det är viktigt i detta sammanhang att understryka att med detta är inte menat att det finns ett original och kopior. Eller centrum och periferi, i den mening att centrum är där allt viktigt sker (Salzer, 1998). För att kunna uppnå visionen som kan ses som en eftersträvd framtida situation, så är det en förutsättning att man betraktar de olika enheterna som *ett IKEA* - *ett IKEA* där enheterna inte ser identiska ut som originalet organisatoriskt sett men som ändå arbetar mot samma mål - visionen.

Lika viktigt som det är att titta tillbaka till rötterna, lika viktigt är det att IKEA i framtiden - bejaka och anpassar sig till människorna och de olika kulturer som IKEA valt att bemöta och tjäna.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### Litteratur:

- Alvesson, M., *Organisationskultur och ledning*, 2001, Malmö, Liber Ekonomi
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K., *Tolkning och reflektion*, 1994, Lund: Studentlitteratur
- Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998, Lund: Studentlitteratur
- Bang, H., *Organisationskultur*, 1994, Studentlitteratur, Lund
- Björk, S., *Entreprenören, affärsidén, kulturen*, 1998, Svenska Förlaget
- Brown, A., *Organisational Culture*, andra upplagan 1998, Pitman Publishing, England
- Hofstede, G., Sage, *Culture´s Consequences*, 1980, London
- Hofstede, G., *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*, 1991, Studentlitteratur, Lund
- Gummesson, E., *Forskare och Konsult – Om Aktionsforskning och Fallstudier i Företagsekonomin*, 1985, Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997, Lund, Studentlitteratur
- Lekvall, P., Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, 1987, IHM Läromedel AB, Göteborg
- Patel, R. & Davidsson, B., *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 1994, Lund: Studentlitteratur.
- Peters, T., /Waterman, R., *In Search of Excellence*, 1982, Svenska Dagbladets Förlags AB
- Salzer, M., *Identity Across Borders – A Study in the „IKEA-World“*, 1994, Department of management and Economics, Linköping University
- Salzer-Möhring, M., *Företag som kulturella uttryck*, 1998, Academia Adacta AB

Sjöborg, E.R., *Skandinaviskt Management- Riding the tide*, 1986, Eddie R Sjöborg och Liber Förlag

Trompenaars, Brealey, F., *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, 1993 (tr.1995), London

Wallén, G., *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 1996, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L-T., 1991, *Att Utreda och Rapportera*, Liber Förlag AB uppl. 3:1, DeTryck, S Sandby.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L-T., 2001, *Att Utreda, Forska och Rapportera*, Liber Förlag AB uppl. 7:1, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn.

#### **Artiklar:**

The Academy of Management – Executive, February 2003, Volume 17, Number1, Pages 31-37.

-----

#### **IKEA dokument:**

*En Möbelhandlares Testamente och Lilla Ordboken*

Der IKEA Konzern 2002/2003

IKEA Way Document, 2000

-----

#### **BILAGA 1**

Intervjuguide

#### **BILAGA 2**

*En Möbelhandlares Testamente*

## **Bilaga 1 - Intervjuguide**

1. Hur länge har du arbetat på IKEA?
2. Hur skiljer sig IKEA från andra tyska företag?
3. Vilken betydelse har en stark företagskultur?
4. Har du fått lära känna *En Möbelhandlares Testamente*?
5. Vad är utmärkande för IKEA?
6. Begrepp som ödmjukhet, vilja, kostnadsmedvetande, enkelhet, vi-känsla och ansvarskänsla har haft stor betydelse för IKEAs framgång  
- Hur manifesterar sig dessa begrepp i det dagliga arbetet?
7. Vad motiverar dig på IKEA (uppgiften, relationen)?
8. Vad är utmärkande för ledarstilen på IKEA?
9. Vilken relation råder mellan anställda och chefer?

## Bilaga 2

Följande dokument är direktciterat från Bertil Torekulls *Historien om IKEA – Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull* (1998 sid. 384 ff).

### 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-självt” 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. Arbetskivan skall ha en tåligare ytbehandling än bokhyllskivan. Det kostar mera men ger konsumenten varaktig glädje. En dyr ytbehandling på bokhyllskivan 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. Regjäla 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 inköspriser 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 sortimentsammansättning kan endast göras efter gemensamt beslut av styrelserna för Ingka Holding G.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 obetvingade 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 alla 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 kostnadsmedvetande, 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

Texten 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 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 det 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 företagets 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 skraddarsydda uniformer eller andra statusattribut. Vi litar till vår egen kraft och vår egen vilja!

## 6. Linje annorlunda

Om vi från början frågar 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 så 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 ändå aldrig tillfredsställa varje smakriktning. Vi måste kraftsamla kring vår egen profil. Vi kan aldrig självaktivera 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 och i och för sig viktiga 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**

Det finns i varje typ av företag och samhälle och på alla nivåer människor som fattar egna beslut heller 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 alla 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 stjälar en modell av oss undviker vi en process – därför att en process är alltid negativ. Vi löser istället 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 att förlora 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 de vi gör idag kan göras bättre imorgon kan vi komma vidare. Positiv upptäckarglädje skall besjåla oss också i framtiden. Ordet omöjligt är och förblir 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 lita till erfarenhet ibland. Föredra i så fall att lita till Din egen. Den är oftast mer 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 vänlighet 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 så 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.