



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

*Företagsekonomiska institutionen*

# Kamprad vs. Wallander

Tolkningsparadigm på svenskt entreprenörskap

Magisteruppsats, 10 poäng

*Framlagd: Juni, 2007*

*Författare: Camilla Wall  
Jenny Westmar*

*Handledare: Christer Kedström*

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Kamprad vs. Wallander – tolkningsparadigm på svenskt entreprenörskap
Seminariedatum:	2007-06-08
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisteruppsats, Strategic management, 10 poäng
Författare:	Camilla Wall Jenny Westmar
Handledare:	Christer Kedström
Fem nyckelord:	förändring, entreprenörskap, intraprenörskap, ledarskap, Företagskultur
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att identifiera och analysera gemensamma nämnare som utgör en del av förklaringen till Kamprad och Wallanders entreprenöriella framgång och förmåga att genomdriva förändring.
Metod:	Vi har valt att studera två, i vårt tycke, mycket intressanta entreprenörer och företagsledare. På grund av syftets deskriptiva natur har en i huvudsak kvalitativ ansats använts. Datainsamling har till största del skett med hjälp av biografier, monografier och memoarer.
Teoretiska perspektiv:	Vårt teoretiska ramverk är baserat på entreprenörskap, ledarskap och företagskultur. Entreprenörskap behandlar upptäckande och utvecklande av affärsmöjligheter. Ledarskapsteorierna hjälper oss att analysera ledarskapets påverkan på organisationer som är styrda av entreprenörer. Teorierna kring företagskultur används för att analysera effekterna av ledarskap och entreprenörskap. Med hjälp av företagskultur kan förändringar genomföras och pådrivas.
Empiri:	Ingvar Kamprad är smålänningen som satt Sverige på kartan då han grundare IKEA – en svensk framgångssaga. Jan Wallander är uppvuxen i aristokratins korridorer och räddade Handelsbanken ur ekonomisk kris i början på 70-talet, då han bl.a. genomdrev omfattande organisatoriska förändringar på företaget.
Resultat:	Kamprad och Wallander har lyckats genomdriva förändring genom att identifiera affärsmöjligheter och gjort dem kommersiellt gångbara, åstadkommit förändring genom aktivt ledarskap och förankrat sina idéer i företagskulturen. Till synes är de olika då deras bakgrund och utbildningsnivå skiljer sig åt. Likheten består i att de framgångsrikt genomdrivit förändring i sina respektive organisationer och lämnat avtryck i näringslivets historia.

## Abstract

Title:	Kamprad vs. Wallander – a paradigmatic interpretation of Swedish Entrepreneurship
Seminar date:	2007-06-08
Course:	FEK591 Master thesis in business administration – Strategic Management, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Camilla Wall Jenny Westmar
Advisor/s:	Christer Kedström
Key words:	Change, entrepreneurship, intrapreneurship, leadership, culture
Purpose:	The purpose of the thesis is to identify and analyze common denominators which can explain the success of Kamprad and Wallander's entrepreneurial work and their way of carrying out changes.
Methodology:	Two Swedish, from our point of view, interesting entrepreneurs and business executives were used in a qualitative study. The qualitative view was chosen to accommodate the descriptive purpose. Our primary source of data is secondary data. The empirical foundation is based on biographies, monographies and memoirs.
Theoretical perspectives:	Our analysis was made by applying a theoretical framework to the cases. This was based on theories concerning entrepreneurship, leadership and corporate culture. Entrepreneurship concerns discovering and developing business opportunities. The theories of leadership illustrates the impact the executives have on the organizations. The theories of corporate culture describes how changes can be carried out within an organization.
Empirical foundation:	The study concerns two of the most famous entrepreneurs and executives in Swedish economy. Ingvar Kamprad grew up under poor conditions and put Sweden on the map by founding IKEA. Jan Wallander on the other hand grew up in a rich family and saved Handelsbanken from a economic crisis during the 1970s.
Conclusions:	Kamprad and Wallander have succeeded in carrying out changes in their organizations by identifying and developing business opportunities, performing an active leadership and by building a strong corporate culture. At first sight they seem quite different but similarities are shown in how they have handled changes in their organizations.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1	INTRODUKTION.....	1
1.2	PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.3	PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.4	VARFÖR BEFORSKA? .....	3
1.5	UPPSATSENS FOKUS.....	3
1.6	PROBLEMFÖRMULERING .....	4
1.7	SYFTE .....	4
1.8	DISPOSITION .....	4
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>6</b>
2.1	METODVAL.....	6
2.2	ARBETSPROCESSEN .....	6
2.3	UNDERSÖKNINGSDESIGN & DATAINSAMLING .....	7
2.3.1	<i>Sekundärdataanalys</i> .....	7
2.4	URVAL .....	8
2.5	TEORIURVAL .....	9
2.6	KÄLLKRITIK .....	9
2.6.1	<i>Empiriska källor</i> .....	9
2.6.2	<i>Litteratur</i> .....	9
2.7	ANALYSMETOD .....	9
2.8	VALIDITET .....	10
2.9	STYRKOR OCH SVAGHETER .....	10
<b>3</b>	<b>TEORETISKT RAMVERK.....</b>	<b>12</b>
3.1	TEORIDELARNAS LOGISKA FÖLJD.....	12
3.2	ENTREPRENÖRSKAP.....	12
3.2.1	<i>Schumpeterianska skolan</i> .....	13
3.2.2	<i>Österrikiska skolan</i> .....	13
3.2.3	<i>Förutsättningar för entreprenörskap</i> .....	14
3.2.4	<i>Entreprenörens karaktärsdrag</i> .....	14
3.2.5	<i>Entreprenörens upptäckande av affärsmöjligheter</i> .....	16
3.3	LEDARSKAP .....	18
3.3.1	<i>Affärsledarskap i skandinavisk företagskultur</i> .....	18
3.3.2	<i>Maccoby's ledarskapstypologier</i> .....	20
3.3.3	<i>Ledarskap och förändringsarbete</i> .....	22
3.4	FÖRETAGSKULTUR .....	26
3.4.1	<i>Vad är företagskultur?</i> .....	26
3.4.2	<i>Hur kulturen tar sig uttryck</i> .....	27

3.4.3	<i>Vad gör kultur?</i> .....	27
3.4.4	<i>Kultur och förändring</i> .....	28
3.4.5	<i>McKinseys 7-S-modell</i> .....	29
3.5	SAMMANFATTANDE ANALYSMODELL .....	32
<b>4</b>	<b>EMPIRISKA STUDIER</b> .....	<b>33</b>
4.1	INGVAR KAMPRAD & HANS IKEA .....	33
4.1.1	<i>Med sinne för affärer</i> .....	33
4.1.2	<i>Kamprad sätter Sverige på kartan</i> .....	34
4.1.3	<i>Ett kulturstyrt IKEA</i> .....	35
4.2	JAN WALLANDER & HANDELSBANKEN .....	37
4.2.1	<i>En bankdirektör blir till</i> .....	37
4.2.2	<i>Förändringens vindar blåser över Handelsbanken</i> .....	39
4.2.3	<i>Wallanders tankar om ledarskap</i> .....	42
<b>5</b>	<b>ANALYS AV KAMPRAD VS. WALLANDER</b> .....	<b>45</b>
5.1	ENTREPRENÖRSKAP.....	45
5.1.1	<i>Att se möjligheter</i> .....	45
5.1.2	<i>Rollen som entreprenör</i> .....	46
5.1.3	<i>Vem kan bli entreprenör?</i> .....	48
5.2	LEDARSKAP .....	51
5.2.1	<i>Skandinaviska företagsledare</i> .....	51
5.2.2	<i>Tillämpade ledarskapstypologier</i> .....	52
5.2.3	<i>Att genomföra förändring</i> .....	54
5.3	FÖRETAGSKULTUR .....	54
5.3.1	<i>Ett starkt managementverktyg</i> .....	54
5.3.2	<i>Analys utifrån 7-S-modellen</i> .....	57
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>61</b>
6.1	SLUTSATS .....	61
6.2	AVSLUTANDE REFLEKTIONER .....	63
6.3	FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING .....	63

## REFERENSER

# 1 Inledning

---

*I detta inledande kapitel presenteras uppsatsen genom en kort introduktion och problembakgrund till vårt ämnesval. Vidare redogörs för problemet och vi argumenterar för varför det är viktigt att beforska. Efter att ha läst kapitlet ska det stå klart för läsaren varför vi har valt att undersöka hur Kamprad och Wallander lyckats förändra sina respektive branscher samt hur uppsatsen är disponerad.*

---

## 1.1 Introduktion

*De människor som lyckas är de som alltid letar efter möjligheterna.  
Skulle de inte hitta dem, skapar de dem.*

- Bernard Shaw

Två personer som lyckats med att förverkliga möjligheter är uppsatsens huvudpersoner, Ingvar Kamprad och Jan Wallander. De båda kan räkna sig till raden av stora entreprenörer, affärsgenier som sett ett behov och lyckats med timing i sitt agerande. Gemensamt för de båda är att de i många avseende har förändrat sina respektive branscher.

För den stora allmänheten är IKEA ett företag som levererar möbler, vilka du själv får bära hem och sedan bygga ihop på egen hand. Otaliga skämt har framförts baserade på den lilla sexkantiga nyckel som medföljer i de platta paketen. Bakom skämten och den smarta affärsidén finns en framgångsrik entreprenör personifierad av Ingvar Kamprad. Uppsatsens andra entreprenör gestaltas av Jan Wallander, bankdirektören som genom kulturrevolution förändrade Handelsbanken och bankväsendet.

Det råder ingen tvekan om att Ingvar Kamprad och Jan Wallander är två av Sveriges mest kända profiler inom näringslivet. Vem känner inte till den smäländska framgångssagan IKEA eller Handelsbankens unika vinstandelssystem Oktagonen? Det kan heller inte anses vara helt befängt att hävda att Kamprad och Wallander är två av Sveriges mest framgångsrika företagsledare. Kamprad rankades 2007 som fjärde rikast i världen efter bland andra Bill Gates (Dagens Industri, 2007-03-09) – om nu rikedom är lika med framgång – och Wallander höjdes till skyarna då Handelsbanken var den enda bank som klarade sig utan statligt bidrag genom bankkrisen i början av 90-talet (Affärsvärlden, 1992-03-04).

## 1.2 Problembakgrund

”Entrepreneur” är ursprungligen ett franskt ord som består av två ord, entre, vilket betyder att sätta sig emellan, och prendre, som betyder att fånga eller göra något. (Bjerke, 2005) Begreppet entreprenörskap är ett mångtydigt begrepp och har i olika sammanhang fått olika betydelse. Ofta talas det om entreprenörskap inom ramen för

den franska översättningen, det vill säga att en person är entreprenöriell i meningen företagsam, en person som får saker och ting gjorda. (Landström, 2005)

Ser vi till begreppets användning i ekonomiska tidskrifter tycks det oftast vara förknippat med företagsetablering. Entreprenörskap handlar om upptäckandet, organiserande och exploatering av nya affärsmöjligheter. Entreprenörskap kan existera i både nya och redan etablerade verksamheter. Det kan handla om utvecklandet av nya affärsområden såväl som förnyelse eller förändring av redan befästa branscher. Inom ramen för entreprenörskap faller såväl innovativ som reproducerande affärsförnyelse. (Landström, 2005)

Begreppet intraprenör, som är en form av entreprenör, myntades 1978 av Gifford Pinchot och är en förkortning av intracorporate entrepreneur, vilket han definierar som en egenföretagare som är verksam i ett större företag. Intraprenören ses enligt Pinchot (1986) som en fantasifull person som funderar ut hur en idé kan förvandlas till en lönsam verksamhet. Skillnaden ligger i att intraprenören är aktiv i ett redan etablerat företag medan företagsetableraren är den som startar företaget. (Pinchot, 1986)

Med grund i ovanstående resonemang har vi valt att definiera Kamprad som företagsetablerare och Wallander som intraprenör. Kamprads etablering av IKEA får anses vara entreprenörskap i dess mest utpräglade bemärkelse och Wallanders förändringsarbete inom etablerade Handelsbanken utgör intraprenörskap enligt Pinchot (1986). Fortsättningsvis kommer vi inte att skilja på begreppen intraprenör och företagsetablerare utan kommer att likställa de både begreppen som entreprenör.

### 1.3 Problemdiskussion

Ofta fokuserar entreprenörskap på individen, vem är entreprenör och varför? (Stevenson & Jarillo, 1990) Det är med individfokus och grund i förförståelsen att entreprenörer kan vara aktiva både som företagsetablerare och som förändringsambassadörer (intraprenörer) i ett redan etablerat företag, vi gjort vårt ämnesval för uppsatsen. Mycket av litteraturen på området för entreprenörskap förmedlar en känsla av homogenitet bland entreprenörer och försöker således kategorisera och sammanfatta framgångsrika entreprenörer inom ramen för en viss typ av egenskaper och personlighetsdrag.

Kamprad och Wallander verkar vid första anblick ha mycket gemensamt; framträdande personlighet, en outtömlig källa av engagemang och en naturlig fallenhet för framgångsrikt ledarskap. Om man så bara skrapar lite på ytan ter sig likheterna dock inte lika tydliga. Kamprad å ena sidan växte upp i steniga Småland med fattiga föräldrar och fick tidigt lära sig att akta sig för att spendera för mycket. Wallander å andra sidan växte upp på Valhallavägen i Stockholm, rörde sig i aristokratens korridorer och fick lära sig vikten av att skaffa sig en gedigen utbildning. Ur kan dessa två, med så till synes helt skilda bakgrund, ta sig in i det svenska

näringslivets innersta rum och lämna så stora avtryck? Det är i detta som vår uppsats tar sin början.

## 1.4 Varför beforska?

Det finns en teoretisk relevans för vår uppsats. Teorin inom entreprenörskap är i många fall inriktad på en generell bild av entreprenörer. Ofta ligger fokus på entreprenörer som startar företag och det talas om hur entreprenörskap främjas. Teori som behandlar jämförelse av företagsetablerare och intraprenörer är oss veterligen knapp. Inte heller har vi stött på särskilt mycket forskning kring entreprenörers förändringsarbeten ur ett skandinaviskt perspektiv. Med utgångspunkt i detta vågar vi påstå att det finns en reell teoretisk och akademisk relevans för vår uppsats, då vi vill utöka kunskapen inom området.

## 1.5 Uppsatsens fokus

Vi har valt att fokusera på att endast studera två framgångsrika och välkända entreprenörer. Anledningen till varför vi valt att avgränsa oss till dessa två personer är att de utgör idealfall för entreprenörskap inom sina respektive branscher då de lyckats förändra spelreglerna i branschen. Vidare är båda högst intressanta då de bedrivit entreprenöriell aktivitet på olika sätt. Kamprads arbete har varit i form av företagsetablerare medan Wallanders varit i form av kulturrevolutionär, vilket möjliggör en annorlunda jämförelse och kategorisering av de båda.

Inriktningen på svenska entreprenörer utgör ytterligare en del av uppsatsens fokus. Fördelen med att begränsa sig till entreprenörer från ett och samma land är att många av förutsättningarna vad gäller situationsaspekter är av liknande art, vilket i sin tur kan underlätta analys och slutsats och förhoppningsvis utgöra ett större bidrag till redan befintliga studier.

För att undvika en alltför komplex och omfattande analys på grund av både tidsaspekten och utrymmesskäl, har vi valt att fokusera på att studera entreprenörskap på individnivå. Vi har medvetet valt att inte analysera konsekvenserna av individernas entreprenöriella aktiviteter i samhället då vi anser att detta skulle resultera i en uppsats i sig.



## 1.6 Problemformulering

Vi har valt att studera Ingvar Kamprad och Jan Wallander i egenskap av svenska framgångsrika entreprenörer och företagsledare. För att besvara vårt syfte ställer vi oss följande huvudfråga:

- Hur har Kamprad och Wallander arbetat med förändring i termer av framgångsrika svenska entreprenörer och företagsledare?

Utifrån vår huvudfråga uppkommer ett antal följdfrågor, vilka kräver svar för att underlätta vår analys samt möjliggöra svar på vår huvudfråga.

- Vilka särdrag i bakgrund och personlighet kan påvisas hos respektive person samt vilken påverkan kan dessa aspekter tänkas ha haft på deras entreprenöriella aktivitet och framgång?
- Hur har Kamprad och Wallander arbetat med ledarskap i sina respektive organisationer? Finns det något som tyder på typisk skandinavisk ledarskapsstil?
- Vilken roll har företagskulturen spelat i Kamprad och Wallanders entreprenöriella arbete?

## 1.7 Syfte

Syftet med uppsatsen är att identifiera och analysera gemensamma nämnare, som utgör en del av förklaringen till Kamprad och Wallanders entreprenöriella framgång och förmåga att genomdriva förändring.

## 1.8 Disposition

Efter presentationen av uppsatsen och dess syfte i detta inledande kapitel är redogörelse för arbetsprocessen en naturlig följd i nästkommande kapitel. Metodkapitlet inleds med en beskrivning av det metodval vi gjort, vilket förhoppningsvis ska underlätta läsarens förståelse för metoddiskussionerna som följer.

För att möjliggöra en analys av vårt insamlade empiriska material är ett teoretiskt ramverk nödvändigt. Vi har valt att dela in vårt teorikapitel i tre huvuddelar för att underlätta samt tydliggöra vilka aspekter som är av vikt för kommande analys.

Med en förhoppningsvis djupare förståelse för ämnet är läsaren redo att ta sig an vårt empiriska resultat. För att öka läsarvärdet har vi valt att redogöra för våra studieobjekt var för sig och inte delat upp dem efter innehåll och tema.

I vårt näst sista kapitel, analys, diskuterar vi likheter och skillnader mellan Kamprad och Wallander, men de båda jämförs även med teorin vi presenterat. Det avslutande

kapitlet, slutsatser, redogör kortfattat för vad vi kommit fram till samt betydelsen av uppsatsens resultat. Vidare redogör vi för personliga reflektioner kring ämnet samt avslutar med att presentera förslag till framtida forskning.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel ämnar vi redogöra för hur vi har gått till väga för att få till stånd uppsatsen. Vi redogör för arbetsprocessen och motiverar de val som gjorts samt vilka följder dessa fått för den färdiga uppsatsen. Egna reflektioner om styrkor och svagheter är ett vidare led i att kvalitetsmärka uppsatsen.*

---

### 2.1 Metodval

Eftersom vi ämnar undersöka och hitta gemensamma faktorer hos två specifika personer måste vår undersökningsdesign anpassas efter detta. Enligt Bryman (2002) ska undersökningsdesignen alltid utgå från syftet och frågeställningen. Då uppsatsens syfte är att testa ett relevant teoriurval på specifika personer för att skapa en förståelse för hur dessa förhåller sig till varandra kan det konstateras enligt Yin (2003) att det är frågan om explorativa studier. Explorativa studier har syftet att utveckla preliminära hypoteser och förbereda för fortsatta studier.

Vår ansats kan närmast beskrivas i termer av *abduktiv*. Inledningsvis hade vi en deduktiv ansats, då vi utifrån redan befintliga teorier valde att angripa våra studieobjekt. Vi hade till en början för avsikt att applicera befintlig teori på området genom att använda den i en verklig kontext och ser hur väl den fungerar för att beskriva våra studieobjekt. Detta angreppssätt stämmer väl överens med Niiniluotos (1999) definition av deduktion. Allt eftersom vi närmades oss analysstadiet hade vi fått ny kunskap och nya insikter vilket medförde att vi kunde ställa nya frågor och omvärdera teorierna. Med andra ord, vår ansats gick mer och mer åt det induktiva hållet. Induktion, i förhållande till deduktion, beskriver hur man med hjälp av empiriska observationer drar slutsatser och formulerar hypoteser. (ibid.)

Då uppsatsen till största del är tolkande och inriktad på förståelse samt kartläggning av specifika personer, medför det att vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats. En kvalitativ ansats till skillnad från kvantitativ undersöker hur människor upplever sin omvärld medan den kvantitativa ansatsen går ut på att göra en statistisk analys. Bryman (2002) menar att kvalitativ ansats är bäst lämpad för undersökningar vars främsta syfte är att skapa en förståelse och kartlägga ett okänt område. Eftersom vi ämnar analysera och hitta gemensamma nämnare hos två specifika personer utifrån givna teorier finner vi en kvalitativ ansats vara mest lämplig då denna är mer öppen och tolkande och ger således möjlighet till djupare förståelse. Vi har vidare valt ett inre perspektiv där vi utgår från våra studieobjekts synsätt. Även detta val stämmer väl överens med Brymans (2002) syn på kvalitativa studiers tillämplighet.

### 2.2 Arbetsprocessen

Arbetsprocessen vi använt oss av är i många fall lik den som Bryman (2002) beskriver som typisk för kvalitativa studier. Dock har vi valt att i enighet med Maxwell (2005) vara iterativa i vår process från början till slut. Maxwell (2005) menar att den

kvalitativa forskningen är ett tentativt arbete där allt från frågeställning till analys kan komma att förändras under arbetets gång. Vi anser precis som Kvale (1996) och Miles & Huberman (1994) att läsarvärdet ökar om skivarpprocessen medföljer hela forskningsarbetet samt finns med i bakhuvudet i olika ställningstaganden.

Rent praktiskt har den iterativa processen visat sig i att vi har arbetat med uppsatsens alla delar parallellt. Faktum såsom att vi hade analysen i bakhuvudet redan när vi läste in oss på empirin och att problemformuleringen ändrades när halva rapporten var färdigskriven, anser vi vara tecken på att uppsatsens framväxt varit dynamisk. Genom att arbeta på detta sätt underlättar man anpassning och komplettering av uppsatsens olika delar, vilket också kan tänkas förstärka den röda tråden och öka läsförståelsen. Detta sammantaget hoppas vi ska medföra högsta möjliga kvalitet på vår undersökning och färdiga resultat.

## 2.3 Undersökningsdesign & datainsamling

Undersökningsdesignen avser att redogöra för hur vi har samlat in empirisk data. Vi har valt att studera, i vårt tycke, två mycket intressanta entreprenörer och företagsledare – Ingvar Kamprad och Jan Wallander. Valet av personerna skedde, som vi kommer att återkomma till senare, delvis mot bakgrund av att de dels torde utgöra idealfall i sina respektive branscher, men även för att de var tillgängliga vad gäller information.

### 2.3.1 Sekundärdataanalys

Vårt källmaterial är tidigare publicerat material. Vi har valt att till största delen använda oss av sekundärdata i form av biografier, monografier och memoarer. Några av dessa är författade av studieobjektet i fråga och några är skrivna i nära samarbete med välkända personer och inom svensk affärsjournalistik. Utöver detta samlar vi även in en mängd sekundärdata i form av rapporter och tidningsartiklar.

Vårt tillvägagångssätt har såväl för- som nackdelar, vilka till största del kan hänföras till graden av objektivitet. Eftersom vi inte varit i personlig kontakt med våra studieobjekt har vi inte tillgång till någon primärdata. Detta innebär att vi inte kan få exakt den information som vi önskar alla gånger utan måste ställa frågor som faktiskt besvaras i den tryckta texten. Personliga intervjuer kan tänkas ha haft väckt nya funderingar och perspektiv hos oss som författare. Vi har använt oss av memoarer och självbiografier, vilket kan tänkas resultera i en väl subjektiv redogörelse av våra studieobjekt, då författaren kan antas vilja framställa sig själv i god dager. Detta kan dock inte påstås vara ett obefintligt problem vid intervjuer heller, då människan till sin natur alltid tenderar att vilja framstå så bra som möjligt. En infallsvinkel vad gäller subjektivitet är att fördelen med att använda sekundärdata som empiri är att det kan tänkas att det subjektiva synliggörs tydligare än vid intervjuer.

Till den valda metodens fördel talar att vi undviker de risker som finns i samband med intervjuer, såsom intervjuareffekter. Det kan vidare tänkas vara lättare att tolka

information och undvika missförstånd utifrån publicerat material. Risken för att höra fel eller missförstå, anser vi vara större vid en intervjusituation än vid analys av tryckt källmaterial. En vital fördel med vår valda metod är att det finns möjlighet att gå tillbaka till litteraturen och "ställa följdfrågor" otaliga gånger. Att få en intervju med två så framstående personer som Kamprad och Wallander får betraktas som en svår uppgift. Att sedan dessutom få en andra intervju för följdfrågor får betraktas som nästintill omöjligt.

Enligt Andersen (1998) kan det vara svårt att intervjua personer i ledande ställning, eftersom de ofta har en klar agenda för vad de får säga i egenskap av företagsledare. Dessutom är de ofta värtaliga och kunniga på sitt område, vilket kan riskera att skapa en osäkerhet hos intervjuaren och förskjuta maktbalansen vid intervjusituationen. Vid en intervju är det viktigt att intervjuaren tar en särställning redan vid intervjuens början för att vinna informantens förtroende och respekt. Att göra en intervju när man är ovan och orutinerad, vilket vi anser oss vara, kan därför vara svårt. De biografier vi läst bygger på intervjuer gjorda under en längre tid av rutinerade intervjuare. Detta är ytterligare en aspekt som talar för lämpligheten i den valda metoden för vår studie.

## 2.4 Urval

Som nämndes i vårt syfte vill vi öka kunskapen om entreprenörer och företagsledare och deras sätt att genomdriva förändring. Enligt Miles & Huberman (1994) används ofta en meningsfull samplingstrategi snarare än slumpmässig inom ramen för kvalitativ forskning. Vi har därför valt våra studieobjekt utefter vissa önskemål. Enligt oss är Wallander och Kamprad per se extremfall inom populationen av framgångsrika innovatörer och företagsledare. Extremfall i den bemärkelse att de båda på ett framgångsrikt sätt lyckats åstadkomma förändring i sina respektive branscher. Vidare anser vi att vårt val av personer är intressant, då det kan tänkas att inte alla karaktäristika återfinns hos dem båda. Detta kan i sin tur tänkas resultera i att vissa teorier och hypoteser kan ifrågasättas. (Miles & Huberman, 1994)

Valet av studieobjekt har till stor del gjorts utifrån en tillgänglighetsstrategi, det vill säga att välja objekt som enkelt finns till hands (Bryman, 2002). Personerna vi valt att studera är tillgängliga vad gäller utbudet av information. Anledningen till denna urvalsstrategi är framförallt den tidspress vi står inför, men även begränsningen i möjligheter vad gäller att få företagsledare av denna kaliber att ställa upp på personliga intervjuer. Därför valdes personer som är ofta förekommande i litteraturen och som således utgjorde ett enklare val. Personerna är båda valda utifrån kriterierna för entreprenörer och innovatörer då de bidragit till att förändra sina respektive branscher.

Sist men inte minst valdes objekten utifrån tanken att vi vill skapa ett läsarvärde. Kamprad och Wallander är välkända profiler inom svenskt näringsliv och vår förhoppning är att valet av studieobjekt inte bara bidrar med ökad kunskap inom

området entreprenörskap, utan även bereder läsaren nöje och ökat intresse för området.

## 2.5 Teoriurval

Utifrån vår förkunskap på området har vi valt att skapa ett teoretiskt ramverk. De områden vi bedömde som viktiga för vårt arbete är entreprenörskap, ledarskap och företagskultur, vilka kom att bli huvuddelarna i vårt teoretiska ramverk. Litteratururvalet har sedan gjorts efter samma indelning. På de olika områdena har vi identifierat ledande tänkare. Utifrån dessa har vi sedan arbetat fram ett urval av teorier, modeller och begrepp. I största möjliga mån har vi försökt använda huvudförfattaren till en teori, istället för läroböcker eller sammanfattningar. Vi har även använt viss litteratur utan akademisk förankring, såsom dagstidningar, för empirisk data men även för inspiration till teorier.

## 2.6 Källkritik

### 2.6.1 Empiriska källor

Våra empiriska källor härstammar främst från biografier och memoarer, vilket av olika skäl kan tänkas vara väl subjektivt. Vi är medvetna om risken med denna typ av källor då det finns en risk att framställandet blir väl positivt. Det kan tänkas vara lättare för författaren att komma ihåg och redogöra för saker som varit bra och kanske försköna verkligheten. Samtidigt ser vi inte detta som ett problem då det är oundvikligt även vid personlig kontakt och intervjuer med sitt studieobjekt då olika former av intervju effekter kan påverka resultatet. I många fall är vår tro dessutom att det är lättare att skriva om sina fel och brister än att förmedla dessa öga mot öga inför en intervjuare.

### 2.6.2 Litteratur

Uppfattning är att huvudparten av litteraturen som använts är granskad och dess vetenskapliga kvalitet således är fastställd. Trots detta faktum har vi utifrån vår akademiska förmåga kritiskt granskat de teorier som använts och satt dem i relation till tidigare kunskap och uppfattning om ämnet. Förutom akademisk litteratur har även en del annan litteratur använts, såsom tidskrifter med mera, vilken vi medvetet försökt hålla oss väldigt kritiska till. Då denna typ av litteratur har använts är det tydligt markerats i texten.

## 2.7 Analysmetod

Metoden för analysen är vald med utgångspunkt i såväl teoretisk som empirisk data. Vår ansats är till största del jämförelse mellan studieobjekt och teorier, men också jämförelser av de båda studieobjekten. Eftersom empirin till stor del har samlats in efter vårt teoretiska ramverk, har analysen indelats efter samma princip som det teoretiska ramverket är uppbyggt. Allt för att möjliggöra en röd tråd som löper genom uppsatsen.

Det praktiska arbetet med analysen har inneburit att vi inledningsvis har analyserat studieobjekten gentemot teorin på var sitt håll, för att i nästa steg diskutera de resultat vi kommit fram till. Efter diskussion har vi sedan kommit till en gemensam uppfattning, vilken är den som presenteras i analysavsnittet i uppsatsen. Vi anser att analysen på detta sätt blivit mer djuplodande, eftersom vi undviker att låsa varandras tankar initialt. Genom att sedan diskutera de olika tolkningarna och uppfattningarna har vi sett nya vinklingar som tagit vår analys till ytterligare en nivå.

De följdfrågor, som presenterades i problemformuleringen i föregående kapitel, kommer att diskuteras och implicit besvaras i analyskapitlet. Detta för att understödja besvarandet av huvudfrågan, för vilken det koncentrerat redogörs i uppsatsens avslutande kapitel, slutsats.

## 2.8 Validitet

Validitet utgör ytterligare ett led i vårt arbete för att kvalitetsmärka vår uppsats. Det är viktigt för oss att vi verkligen beskriver det vi säger oss beskriva. Metodkapitlet har redan tagit upp vissa punkter som kan tänkas påverka graden av validitet. Granskningen av vald litteratur utgör en viktig del av validiteten. Bryman (2002) beskriver triangulering som en viktig del för validitet inom ramen för kvalitativ ansats. Detta betyder med andra ord att en källa angrips från flera håll. Ett exempel är här vårt sätt att först analysera individuellt och sedan tillsammans. Allt för att nå en så hög grad av samstämmighet som möjligt. Detta är vad Bryman (2002) skulle benämna intern validitet. Det finns även andra former av validitet som är av vikt för uppsatsen. Extern validitet handlar om förmågan att utifrån våra resultat generalisera till en bredare population (Bryman, 2002). Då vi endast valt två studieobjekt anser vi oss inte kunna utföra en absolut analytisk generalisering. Med andra ord saknar vi extern validitet. Vi vill dock framhålla att detta inte är syftet med uppsatsen och därmed innebär avsaknad av extern validitet inget problem för oss. Avslutningsvis kan vi konstatera att vi även kan tänkas brista något vad gäller grad av ekologisk validitet då vi inte har studerat våra studieobjekt i sin naturliga miljö (Bryman, 2002).

## 2.9 Styrkor och svagheter

Uppsatsens största svaghet kan tänkas vara vald undersökningsmetod, då det är brist på deltagande och personliga kontakter med våra studieobjekt. Detta innebär att vi inte kan få exakt den information som vi önskar alla gånger utan måste ställa frågor som faktiskt besvaras i den tryckta texten. Personliga intervjuer kan tänkas ha haft väckt nya funderingar och perspektiv hos oss som författare. Vi anser dock att vår valda undersökningsmetod var mest lämplig med tanke på den korta tid vi har på oss och det faktum att det handlar om välkända personer. Vidare hävdar vi att vårt metodval inte endast behöver vara en svaghet då det finns vissa fördelar i att vi undviker de risker som finns i samband med intervjuer, såsom exempelvis intervjuareffekter. Dessutom underlättas informationstolkning och risken för missförstånd minskar genom användning av tidigare publicerat material. Risken för att höra fel eller

missförstå anser vi vara större vid en intervjusituation än vid analys av tryckt källmaterial. Det kanske mest positiva och vitala med vår valda metod är möjligheten att kunna gå tillbaka till litteraturen och "ställa följdfrågor" som dyker upp under arbetets gång, vilket är betydligt svårare vid intervjuer.

En annan svaghet är att den empiriska plattformen kan anses vara för snäv, då den endast omfattar två studieobjekt. Även om vår avsikt inte är att generalisera utifrån vårt resultat bör det poängteras att det finns risk att dra slutsatser på alltför extrema grunder.

Vår främsta styrka anser vi vara vårt annorlunda val av ansats och vinkling för att kartlägga området entreprenörskap. Teori som behandlar jämförelse av företagsetablerare och intraprenörer är oss veterligen knapp. Vidare har vi ägnat mycket tid och energi åt urval av teori, insamling av data och analys av densamma, för att åstadkomma en så hög grad av intern validitet som möjligt.

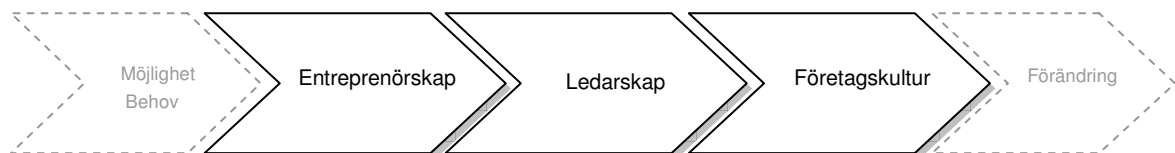


### 3 Teoretiskt ramverk

*I det följande kapitlet presenteras vårt teoretiska ramverk, utifrån vilket vi avser att analysera våra studieobjekt. Inledningsvis ges en kort redogörelse för hur vårt teoretiska ramverk kopplas samman och därefter presenteras de tre huvudområden på vilka vår analys bygger.*

#### 3.1 Teoridelarnas logiska följd

Uppsatsens syfte är att identifiera och analysera gemensamma nämnare som utgör en del av förklaringen till Kamprad och Wallanders entreprenöriella framgång och förmåga till att genomdriva förändring. Vi har tidigare konstaterat att entreprenörskap handlar om att upptäcka en möjlighet eller se ett behov för att åstadkomma någon form av förändring, antingen förändring av en bransch, utveckling av en marknad eller förändring av en befintlig organisation. Det sistnämnda är det som vi har valt att benämna intraprenörskap. En förändring låter sig inte genomföras i en handvändning utan många faktorer spelar in. För att åstadkomma en förändring inom ett företag, som i sin tur kan innebära en förändring för hela branschen, krävs att företagskulturen främjar målet. Att förändra företagskulturen är inte det lättaste, vilket vi snart återkommer till, men kan åstadkommas genom effektivt ledarskap. Detta ger oss en naturlig följd i vårt teoretiska ramverk, vilken illustreras i figur 3.1.



**Figur 3.1** Teoridelarnas logiska följd

#### 3.2 Entreprenörskap

Entreprenörskap har en lång tradition inom nationalekonomin ända sedan 1700 talet. Frågan som många nationalekonomer ställt sig är vad som händer på marknaden när entreprenörer agerar och vad det innebär att skapa något nytt? Det är svårt att finna en enighet vad gäller definition av entreprenörskap, graden av nyhet och dess konsekvenser för marknaden. Förklaringen är att nationalekonomerna valt att definiera entreprenörens roll på olika sätt. Dock är det två mer dominerande synsätt som kan urskiljas. De olika skolorna representeras av Joseph Schumpeter (1883-1950) och Israel Kirzner (1930- ). (Landström, 2005) Trots att skolorna är gamla är de båda fortfarande aktuella och refereras flitigt i dagens litteratur.

### 3.2.1 Schumpeterianska skolan

Vid tidpunkten för Schumpeters teori om ekonomisk utveckling, *The Theory of Economic Development* (1934) antogs att jämvikt var det förhärskade inom det ekonomiska systemet och att entreprenörskap endast låg i utkanten för ämnet ekonomisk analys. Schumpeter (1934) däremot ansåg att jämviktsidealet var ofullständigt och förändrade därmed sättet att se på entreprenörskap, vilket resulterade i att han placerade entreprenören som en central figur för att förklara ekonomisk tillväxt och utveckling.

Enligt Schumpeter (1934) består entreprenörskapet i huvudsak av nya kombinationer av resurser som används på ett nytt sätt. Genom att introducera innovationer bryter entreprenören jämvikten, vilket leder till radikala förändringar med följder som kaos och oordning i det ekonomiska systemet. Dessa radikala förändringar introducerades av pionjärer enligt Schumpeter (1934). Vidare beskriver han entreprenörskapet i termer av kapacitet att framdriva nya innovationer och verka proaktivt genom risktagande och koordinering.

I enighet med Schumpeter (1934) kan fem former av entreprenörskap sammanfattas:

- Ny produkt
- Nytt produktionssätt
- Ny marknad
- Ny insatsvara
- Ny organisation av industriella enheter eller branscher

### 3.2.2 Österrikiska skolan

Som namnet antyder grundades den österrikiska skolan i Österrike i slutet av 1800-talet. Israel Kirzner har kommit att bli den främsta företrädaren för skolan. Den Österrikiska skolan framhåller att det föreligger ojämvt på marknaden och att informationsasymmetri således råder. Argumentationen vidareutvecklades med att inga individer delar samma information och kunskap, då denna anskaffas genom varje individs unika situation, i allt från sysselsättning till personliga nätverk.

Till följd av varje individs unika situation är det endast några få människor som har vetskap om brister, nya uppfinningar eller resurser som inte utnyttjas på bästa sätt. Genom att utnyttja de unika situationerna framkallas möjligheter för entreprenören att producera varor och tjänster billigare och på så sätt skapa vinster. (Kirzner, 1973) Entreprenören kan med andra ord enligt den Österrikiska skolan beskrivas som en alert möjlighetssökare, som identifierar och tar sig an affärsmöjligheter med vinstpotential. Genom att ta sig an dessa affärsmöjligheter skapas jämvikt i det ekonomiska systemet.

**Tabell 3.1. Sammanställning av de två skolorna**

Schumpeter	Kirzner
Skapande/innovation	Upptäckande/reproducerande
Bryter jämvikt	Skapar jämvikt
Nya kombinationer av resurser	Optimerar användandet av existerande resurser

### 3.2.3 Förutsättningar för entreprenörskap

Shane (2003) talar om olika förutsättningar för entreprenörskap i ett samhälle. Risktagandet, i att starta en ny verksamhet eller förändra det som redan finns, kan argumentera för att den ekonomiska miljön ofta anses utgöra en förutsättning för entreprenöriell aktivitet. En stabil ekonomisk miljö med tillväxt främjar i större utsträckning entreprenörskap. Vidare kan risktagandet förklara varför även en stabil politisk miljö, med klara och tydliga regelverk, underlättar entreprenöriell aktivitet. Den kanske mest påtagliga förutsättningen för entreprenörskap finns i den kulturella närmiljön. Vikten av sociokulturell miljö visas i omgivningens värderingar, huruvida det finns en allmän acceptans för entreprenörskap, men även tillgången på förebilder. I likhet med Shane (2003) framhåller även Bahrami & Evans (1995) vikten av kulturen i ett samhälle som förklaring och källa till entreprenöriell aktivitet. Värderingarna i ett entreprenörsfrämjande samhället präglas av frihet, där både risker och misslyckanden accepteras. Dessutom finns det en öppenhet i kulturen som förespråkar att alla människor är lika värda.

Under 1960- och 1970-talet fick entreprenören som individ en framträdande roll inom entreprenörsforskningen. (Landström, 2005) När det gäller den beteendevetenskapliga forskningen finns det massvis av studier, vilka alla har som mål att försöka identifiera enskilda egenskaper hos entreprenörer. Vad kännetecknar entreprenören?, Vem blir entreprenör?, Vilka drivkrafter ligger bakom entreprenörskapet? Shapero & Sokol (1982) har funnit att barn till föräldrar som bedrivit någon typ av entreprenöriell aktivitet har större benägenhet att själva bli entreprenörer.

### 3.2.4 Entreprenörens karaktärsdrag

Det finns en föreställning om att entreprenör är något man är född till; antingen är man entreprenör eller inte. Detta påstående är något som ständigt diskuteras och det hävdas att entreprenören främst påverkas av bakgrund och livserfarenheter. Förmågan att bli entreprenör påverkas exempelvis av den omgivning man befinner sig i, kulturen i regionen eller andra saker som kan tänkas påverka ens livssituation. (Burns, 2005)

Trots vetenskap om påverkan från bakgrund och livssituation har entreprenören länge tilldelats vissa egenskaper och personlighetsdrag. Det har visat sig svårt att enas om vilka egenskaper som är de centrala för entreprenörskapet. Det har varit populärt att

tilldela entreprenören en rad olika egenskaper. I likhet med Burns (2005) hävdar Kirby (2003) att det inte finns en standardisering av vad som karaktäriserar entreprenörer. Nedan redogörs för de olika karaktärsdrag som ofta förekommer i entreprenörlitteraturen.

### *Innovativ*

Innovationsförmåga är ett viktigt och grundläggande attribut i att vara entreprenör. Förmågan kan visa sig i många olika former, men oavsett form kan det konstateras att det inom ramen för entreprenörskap alltid krävs någon form av innovationsförmåga. Många entreprenörer har förmågan att komma med nya idéer, upptäcka nya möjligheter och se nya saker som vi andra inte ser. Samtidigt är de aktiva, kreativa och tar initiativ för att förverkliga dessa idéer och möjligheter. (Burns, 2005)

### *Proaktiv*

Att vara entreprenör handlar om att vara först ut och agera och inte endast reagera och vara efterföljare. Proaktiviteten i entreprenörens beteende kan förklaras genom det ständiga möjlighetssökandet och att denne inte litar på tillfälligheter och tur. Förutsättning för att lyckas som entreprenör handlar just om att vara först. Ofta tenderar entreprenörer att fatta snabba beslut och agera. Lärandet kommer således oftast som ett resultat av agerandet. (Burns, 2005)

### *Autonomi*

Entreprenören har ett starkt behov av självständighet och att styra projekt på egen hand. Detta kan härledas entreprenörens kontrollbehov och resulterar i att denne inte vill ha någon som styr över dem. Vidare värderas individualism och frihet högt hos entreprenörer, vilket är ytterligare en förklaring till att de strävar efter självständighet. Oftast är normer, regler och rutiner något som entreprenören ogillar, eftersom det kan påverka den kreativa förmågan negativt. (Kirby, 2003)

### *Rishtagande*

De som bedriver entreprenöriell aktivitet beskrivs i många fall vara mer riskbenägna än andra. Att vara risktagande innebär att man som entreprenör har högre tolerans för risk och osäkerhet och tenderar att ta större risker. Men även ha förmågan att hantera dessa risker och osäkerhet bättre jämfört med andra människor. (Kirby, 2003)

### *Opportunistisk*

Att vara opportunistisk och positiv hör samman med att man som entreprenör är kreativ och ser möjligheter i situationer som andra kanske ser problem i. Det kan även härledas deras inställning till risk. (Burns, 2005)

### *Själsäker*

För att kunna bemästra en viss osäkerhet krävs att man som entreprenör är säker på sin egen förmåga. Entreprenörer tror i högre utsträckning än andra på att de själva kan påverka sin situation och mindre på ödet eller tur. (Burns, 2005)

### *Anomali*

Stanworth & Curran (1976) presenterar en syn på entreprenörskap som är något annorlunda. Deras studier pekar mot att entreprenörer är de som på något sätt misslyckats med att anpassa sig till samhällets traditionella roller. Det skapas därmed ett hävdelsebehov som driver människan att hitta sin egen plats i samhället. Det som utmärker entreprenörer och gör dem unika är deras förmåga och kreativitet att skapa nya möjligheter trots att de tvingas slå från underläge. Vidare konstaterar de att entreprenörerna i många fall är lågutbildade och saknar ledarskapskvalifikationer.

#### *3.2.5 Entreprenörens upptäckande av affärsmöjligheter*

Förutom tanken att entreprenörer uppvisar specifika egenskaper och personligheter finns det forskning som försökt förklara entreprenörskap med andra utgångspunkter. Ett resonemang utgår från att det finns skillnader mellan människors kognitiva förmåga att upptäcka nya affärsmöjligheter. Gartner (2003) menar att entreprenören själv skapar sina affärsmöjligheter, medan Shane (2003) i stället hävdar att det finns en massa affärsmöjligheter givna och att det gäller för entreprenören att upptäcka dem. Vad är det då som påverkar våra möjligheter att upptäcka affärsmöjligheter?

Shane (2003) beskriver upptäckandet av affärsmöjligheter som en kognitiv process. Den kognitiva förmågan skiljer sig åt mellan olika människor baserat på olika tillgång på information, men även det faktum att människor helt enkelt har olika förmåga att upptäcka affärsmöjligheter. Oftast grundas den kognitiva förmågan i tidigare kunskap som gör att vissa människor kan upptäcka affärsmöjligheter i den aktuella informationen.

Drucker (2002) motsätter sig det faktum att det handlar om personlighet, kognitiv förmåga och att anställa rätt personer för att åstadkomma innovation och upptäcka affärsmöjligheter. I stället hävdar han att det är en kombination mellan hårt arbete och inspiration som ger resultat. Drucker (2002) argumenterar i sin artikel för att det finns sju olika källor till innovation, vilka handlar om allt från sociala till demografiska trender. I likhet med Gartner (2003) säger Drucker (2002) att det handlar om ett medvetet sökande efter möjligheter till innovation.

I sin redogörelse för olika innovationskällor och affärsmöjligheter väljer Drucker (2002) att kategorisera dem efter var och de skapas. Först och främst talar han om de möjligheter som existerar i branschen eller företaget. De övriga möjligheterna förklaras finnas utanför företaget och beskrivs vara av social och intellektuell karaktär. Givetvis är det inte självklart att en innovation alltid kan rymmas inom ramen för en specifik

källa, ibland är det frågan om en kombination av inspirations- och möjlighetskällor. Däremot hävdar Drucker (2002) att den stora majoriteten av innovationer som görs ryms i någon av de möjlighetskällor som beskrivs nedan.

#### ***Oväntad händelse (tillfällighet)***

Tillfällighet är den enklaste källan till innovation. Ibland kan det till och med vara misstag eller misslyckande som i senare skede kan visa sig vara framgångsrika innovationer. I många fall förkastas möjligheter på grund av att värdet inte inses i även vad som kan tyckas vara ett misslyckande.

#### ***Inkongruens (brist på överensstämmelse)***

I vissa fall kan inkongruens vad gäller en viss tillverkningsprocess eller brist på överensstämmelse i ekonomiska utfall föda möjligheter för innovation. Exempelvis kan inkongruens i ökad tillväxt och minskad vinst eller avvikelse mot budget sätta i gång en tankeprocess, som kan tänkas resultera i nya idéer och potentiella innovationer.

#### ***Processbehov***

Ibland är det helt enkelt så att ett system eller en process är behov av förnyelse och förbättring, vilket ger förutsättningar för att tänka innovativt.

#### ***Bransch- och marknadsförändringar***

Förändringar i rådande bransch är en oerhörd möjlighet om förmågan att se förändringarna i tid finns. Oftast ser inte redan etablerade företag dessa möjligheter, då de har fullt upp med att försvara sin etablerade marknad och sina existerande produkter, vilket öppnar upp för nya företag som vill ta sig in på marknaden.

#### ***Demografiska förändringar***

Av de möjligheter som ges utanför företaget och branschen är de demografiska förändringarna de mest pålitliga. Här ges chansen att anpassa sina idéer efter målgrupp baserat på exempelvis ålder, utbildning, arbete och geografisk spridning.

#### ***Förändringar i uppfattningar***

Förändringar i allmänhetens uppfattningar kan öppna upp för nya innovationer. Ett bra exempel på detta är den hälsovåg som infunnit sig hos allmänheten den senaste tiden, vilken har möjliggjort för nya marknader som exempelvis ny träningsutrustning och hälsomagasin.

#### ***Ny kunskap***

Traditionellt sätt tänker de flesta som hör ordet innovation på de innovationer som är baserade på just någon form av ny kunskap. Det kan vara frågan om allt från teknisk till social kunskap. I jämförelse med de andra innovationskällorna är ny kunskap den som kräver absolut längst ledtid. Dessutom krävs oftast en kombination av olika sorters kunskap för att möjliggöra innovation.

Eftersom innovation innebär både analytiskt och praktiskt arbete är det viktigt att som innovatör först analysera de olika möjligheterna för att sedan bege sig ut och titta, lyssna och fråga. Allt för att se potential och eventuell tillfredsställelse i sina bidrag till marknaden. För att vara effektivt måste en innovation vara enkel och fokuserad, oavsett om det rör sig om en konkret produkt eller nya användare eller marknader. De största innovationerna är oftast de människor kommenterar med "Vad uppenbart, varför tänkte inte jag på det? Det är ju enkelt!". (Drucker, 2002)

### **3.3 Ledarskap**

Det finns oftast en stark koppling mellan ledares personliga värderingar och deras beslutsfattande. Mycket forskning har kretsat kring vilken roll ledares karaktärsdrag, deras stil och de färdigheter de besitter har spelat för deras ledarskap. (Bjerke, 1998)

#### **3.3.1 Affärsledarskap i skandinavisk företagskultur**

##### ***Jämlikhet och demokrati***

Skandinavien och dess kultur kännetecknas, i jämförelse med många andra kulturer, av en hög jämlikhet vad gäller kön, yrken och generationer. I den skandinaviska företagskulturen är organisationspyramiderna oftast både lägre och färre och kulturen präglas till stor del av mer vertikala organisationer med mycket kommunikation. Den utbredda jämlikheten i många företag tar sig till uttryck genom ett demokratiskt beslutsfattande var mindre formella, mindre noggrant definierade och mer delegatoriska chefstilar möjliggörs. (Bjerke, 1998)

##### ***Egenskaper***

I en studie av Phillips-Martinsson från 1992 beskriver sig skandinaver själva som både välorganiserade och strukturerade, vilket motiveras av att de tycker om ordning och reda. Samma attribut kan för andra uttryckas som tråkiga, stela och byråkratiska. Vidare är även pålitlighet, ärlighet och lojalitet egenskaper som framkom i studien. Ärlighet är något som bekräftats och värderas högt bland andra kulturer. En annan sak som innefattas i skandinavisk ordningsamhet är deras punktlighet i både det sociala och affärslivet. (Bjerke, 1998)

##### ***Kollektiva individualisten***

Som skandinav förväntas man inte framhäva sig själv. Ingen ska individuellt framträda i mängden. Negativa konsekvenser av benägenheten att vara kompromissande och inte hävda sig själv, det vill säga undervärdering av individualism, kan vara hämmande av initiativ- och risktagande, vilket kan tänkas motverka entreprenöriell aktivitet. (Bjerke, 1998)

##### ***Beslutsfattande***

Det är allmänt vedertaget bland andra kulturer att det skandinaviska beslutsfattandet är långsamt. Långsamheten kan förklaras genom att svar inväntas i stället för att framtingas. Dessutom utgör jämlikheten och medbestämmandet en del av

förklaringen. Alla medarbetare ska ges utrymme för förhandling, engagemang och samtycke, vilket tar mer tid. En annan aspekt av det långsamma beslutsfattandet kan tänkas grundas i en slags blygsamhet och rädsla för att agera just överlägset.

### *Processtänkande och förändring*

Skandinaver beskrivs ta mycket allvarligt på sitt arbete. Att nå toppen förklaras till stor del av personliga skäl, snarare än offentliga. Både en relativt låg löneersättning och hög skatt i förhållande till andra kulturer talar för att det är andra än finansiella orsaker som driver skandinaver att nå toppen. En förklaring som ges är att skandinaviska chefer motiveras av att vara en del i en inlärnings- och utvecklingsprocess. I Skandinavien handlar ledarskap till stor del just om en process, som innefattar mycket samarbete, snare än en ledarskap som en roll. Organisationer i Skandinavien beskrivs ofta i termer av politisk miljö, där alla anställda förväntas ha något att säga till om, men även som en bas för kreativitet och innovationer. Skandinaviska chefer anses vara förändringscentrerade så länge det inte äventyrar deras trygghet. Intresset för att lära förklara varför mycket fokus ligger på själva processen, kreativitet och inspiration. (Bjerke, 1998)

### *Konfrontationer och förhandling*

Typiskt för många skandinaver är att de gärna undviker ämnen som kan framkalla starka känslor. Detta får till följd att öppen konfrontation och konflikt inte är särskilt vanligt i skandinaviska företag. Ledordet hos skandinaviska ledare är strävan efter samförstånd, vilket hör samman med deras undvikande av konfrontation. På samma sätt som skandinaver överlag ogillar konfrontationer gillar de att förhandla och kompromissa. Den typiske skandinaviske ledaren är en förhandlare och chefer poängterar själva att deras viktigaste kvalitet är att erhålla resultat i samarbete med de anställda kombinerat med sin förmåga till att förhandla. Förhandlingar är lättare i långsiktiga relationer, vilka blir starkare för varje förhandlingsprocess. Detta är en av anledningarna till att skandinaviska företag värderar långsiktiga band mellan chefer, ägare och arbetare högt till skillnad från exempelvis USA och Storbritannien, där fokus är på aktieägarna och inte på personliga band.

Sammanfattning och generalisering av skandinaviska företagsledare:

- Verkar i jämlik kultur
- Inga utpräglade statussymboler
- Arbete i decentraliserade organisationer
- Inte autokratiska utan delegerande
- Uppmuntrar vertikal kommunikation
- Entusiasmerar som chefer
- Långsamma beslutsfattare
- Tycker inte om konfrontationer
- Vill inte briljera eller visa överlägsenhet



### 3.3.2 Maccoby's ledarskapstypologier

Maccoby's bok "The Gamesman" (1977) baseras på en undersökning av mer än 250 tjänstemän och företagsledare i USA. Utifrån undersökningen beskrivs fyra karaktärstyper bland framgångsrika chefer och företagsledare i förvaltning och storföretag. Ingen typologi kan antas vara fullständig och givetvis är det svårt att renodla en företagsledare i någon av de fyra kategorierna. Däremot finns det oftast någon av de olika typerna som är dominerande. Som företagsledare har alla både positiva och negativa sidor och så har även de olika typologierna, vilka beskrivs nedan.

#### *The Craftsman*

The Craftsman kan beskrivas som den traditionella företagsledaren, som är intresserad av själva arbetsprocessen och motiveras av att skapa produkter med hög kvalitet. Det faktum att han motiveras av kvalitativ produktion förklaras av att han är både arbetsorienterad och självdisciplinerad. För att exemplifiera the Craftsman är bonden, den professionella byggmästaren eller hantverkaren ofta yrkesgrupper som är specialiserade och har en känsla av egenvärde i och med sitt specialiserade kunnande.

The Craftsman's sociala särdrag är ansvarskänsla, självständighet och fordrande. I vissa fall kan de positiva dragen gå till överdrift och resultera i att the Craftsman blir ovillig att samarbeta och blir motstridig om någon försöker driva honom i en viss riktning. Som ledare är the Craftsman en mästare på att organisera och perfektionism är ofta ett ledord i hans agerande. I väldigt många av fall av dem som föll under kategorin the Craftsman fanns den gemensamma nämnaren att de växt upp i en småstad, där de fått uppskattning för hårt arbete i arv tillsammans med självförtroende och sparsamhet.

Även om pengar är en viktig faktor i arbetet tycks the Craftsman i stor mån drivas och tillfredsställas av utmaningen att skapa något av kvalitet. Det viktigaste är att lyckas i sitt yrke och bli respekterad i sitt arbete, varför pengar kan ses som en biprodukt. Detta kan tänkas höras samman med hans drömförverkligande som oftast kan härledas problemlösande av olika slag.

Till skillnad från de andra typerna är the Craftsman inte en tävlingsmänniska. I stället tycker han om att hitta på saker som att exempelvis meka med gamla bilar eller bygga eget hus, allt för att hela tiden bli skickligare på saker och ting.

#### *The Jungle Fighter*

The Jungle Fighters ledarskap handlar mycket om makt och kamp för existens. En kamp som kommer att resultera i vinnare och förlorare. Ofta är Jungle Fightern en entreprenör eller imperiebyggare med dominerande attityd. Vidare beskrivs Jungle Fightern som en progressiv ledare, som sätter sig emot det traditionella för att skapa nya möjligheter för sina affärer. För att nå framgång kan det tänkas att våld, utpressning och mutor har tillämpats för att vinna politiskt inflytande.

Han beskrivs som väldigt beskyddande mot sin "familj" och hänsynslös mot sina medtävlare. Till följd av hans självupptagenhet kan han riskera att skaffa sig fiender även bland sina egna. Den skicklige Jungle Fightern lyckas ofta i konkurrensintensiva branscher där risktagning, kostnadsjakt och högtrycksförsäljning avgör ett företags överlevnad.

Individualism utgör en viktig aspekt i försöket att beskriva the Jungle Fighter, vilken han försvarar till hundra procent. I vissa fall kan the Jungle Fighter framstå som en effektiv ledare då han skapar en laganda genom att låta andra enheter i organisationen framstå som fiender. På lång sikt riskerar han däremot att omintetgöra samhörigheten i organisationen. Konflikträdsla är något Jungle fightern saknar. Snarare tolkar han andras fruktan som en sporre att utföra ett bättre arbete. Eftersom Jungle Fightern beskrivs som misstänksam är samarbete med starka personligheter inte att föredra i arbeten där alla är ömsesidigt beroende av varandra. Framstående Jungle Fighters kan lyckas i krislägen eller i roller som inte kräver förtroende och samarbete. I de flesta företag idag behövs dock tävlingslusten, men utan driften att förgöra andra.

### *The Company Man*

I motsats till the Jungle Fighters strävan att rättfärdigas som ledare är the Company Man intresserad av människorna i organisationen. Han är inställd på att tjäna och bygga upp institutioner. Kollektivets integritet är av stor vikt samtidigt som han hänsynslöst kontrollerar de underordnade. Mycket av the Company Mans identitetskänsla är baseras på det faktum att han utgör en viktig del i en mäktig organisation.

Som företagsledare beskrivs the Company Man ofta som en person som vill vidmakthålla samverkan och tjänande och som vid pressade situationer riskerar att bli både ängslig och försiktig. För att leda organisationer som präglas av stark konkurrens och innovationer behövs mod och en spekulativ personlighet, vilket the Company Man saknar. Lojalitet, samhörighetskänsla, blygsamhet och ansvarskänsla är alla positiva egenskaper som utgör viktiga delar i the Company Mans ledarskap. Till de mer negativa egenskaperna hör bristande självförtroende. The Company Man spelar en betydande roll vad det gäller att leda stora företag. En framgångsfaktor är att han identifierar sina egna personliga intressen med företagets långsiktiga utveckling och framgång. Övertygelsen om att det som är positivt för dem som individer också är positivt för företaget, är en ständig drivkraft i the Company Mans arbete.

Den typiske Company mannen når oftast mellanchefnivån eller tar rollen som stabchef då han saknar den tuffhet, riskbenägenhet och självsäkerhet som krävs för att nå den absoluta toppen. Bland de företagsledare som undersöktes fanns i många fall den gemensamma bakgrunden från en ganska stor familj där the Company Man tagit rollen som medlare mellan syskon och föräldrar, allt för gemenskapens bästa. Självupppoffring och anpassning är således ytterligare attribut för denna ledartyp.

### *The Gamesman*

Som namnet antyder är the Gamesman som ledartyp något av en tävlingssökare. I motsats till the Company Man är han både risktagande och driven av nya metoder. Tävling och konkurrens driver honom som ledare och får honom att överträffa sig själv. För att exemplifiera hans entusiasm kan han jämföras med lagkaptenen i ett fotbollslag vars entusiasm kan smitta av sig och påverka de andra spelarna positivt. Ofta beskrivs The Gamesman som en lagspelare till skillnad från the Jungle Fighter, som strävar efter att skapa ett sorts imperium ensam. Negativa attribut i beskrivningen av the Gamesman är det faktum att han riskerar att förhastiga sig samt att han har en benägenhet att vara orealistisk och skapa en fantasivärld, vilket kan resultera i att han både ljuger och manipulerar sin omgivning. The Gamesman beskrivs bäst som en person som är orädd för risktagande och ständigt söker förändringar, vilket kan förklara hans krav på flexibilitet. Det viktigaste för The Gamesman är inte att bygga imperium eller tjäna massvis med pengar utan snarare bli berömd och beundrad för att vara vinnaren. För the Gamesman är lönen snarare ett sätt för att mäta avståndet till kollegorna. Med andra ord markerar lönen vinst eller förlust.

Då the Gamesman är oerhört tävlingsinriktad och är väldigt angelägen om att vinna, värdesätter han sina medarbetare i termer av bidrag till laget. Till skillnad från the Company Man är han inte speciellt lojal, utan kan byta ut medarbetare som inte tillför tillräckligt mycket till laget. Vanligt är att den typiske Gamesmannen är mest framgångsrik som ung ledare, eftersom han oftast präglas av egenskaper som vanligtvis förekommer i yngre åldrar så som exempelvis entusiasm, öppenhet, ideal och oberoende.

**Tabell 3.2. Sammanställning av de fyra ledartyperna**

Typ	Nyckelord	Positiva drag	Negativa drag
The Craftman	Kvalitet	Självständig, fordrande	Samarbetsovillig, omedgörlig
The Jungle Fighter	Makt	Tapper, beskyddande	Hänsynslös, dominerande
The Company Man	Tjänande	Lojal, försiktig, omtänksam	Ängslig, vek
The Gamesman	Tävlan	Inspirerande, opartisk, flexibel	Chanstagande, Känslolös

### **3.3.3 Ledarskap och förändringsarbete**

En fundamental del i ledarskapsarbetet är att skapa förändring. Förändringsarbete kan ses som ett led i att försöka vara flexibel och konkurrenskraftig, för att möjliggöra överlevnad och framgång i dagens komplexa och snabbföränderliga omgivning och miljö, som många företag agerar i. Beach (2006) talar i sin bok om sex olika ansvarsområden, vilka faller inom ledarskapsarbetet och som han anser vara elementära för att inse förändringsbehov samt implementera de samma.

**Bedömning: Specificera förändringsbehov**

Ofta innebär det stora uppoffringar och kostnader i samband med genomförande av olika former av förändringar. Det kan handla om allt från funktionella till strukturella förändringar i nya system, utrustning och personal till nya rutiner. Under pågående förändringsarbete är det i många fall oundvikligt med konsekvenser som lägre effektivitet och tyngre arbetsbörda på anställda, exempelvis längre arbetsdagar och högre osäkerhet. Eftersom förändringsarbete kan ha väldigt stor påverkan på en organisation, gäller det att förändringen och behovet av denna är motiverad och verifierad både internt och externt. Ledarskapsansvaret blir således att arbeta tillsammans med andra i organisationen för att göra bedömningar av förändringsbehov. Till stor del handlar det om att skaffa sig information om externa och interna förhållanden för att genomföra rätt förändringar på rätt sätt. Oftast är extern information betydligt mer komplex och svåråtkomlig än den interna. För att underlätta informationssökandet förespråkar Beach (2006) att den externa informationen uppdelas i olika källor av sektorer och intressenter enligt nedanstående tabell.

**Tabell 3.3. Sökmatrix för extern information (Beach, 2006)**

	Område					
		Ekonomi	Regering/ Ledning	Samhälle	Bransch	Forskning
Intressenter	Kunder					
	Ägare					
	Anställda					
	Leverantörer					
	Konkurrenter					
	Övriga "åskådare"					

De interna förhållandena är oftast en följd av de externa och således även behovet av förändring, då det gäller att identifiera hot och möjligheter som finns utanför organisationen. Inom ramen för intern bedömning finns betydligt mer information att tillgå i allt från årsredovisningar till arbetsmanualer. För att möjliggöra en bedömning av de interna förhållandena kan syfte, differentiering, funktioner, strukturer, makt och auktoritet vara aspekter som bör belysas enligt Beach (2006).

**Kultur: Framtvingad förändring**

Kulturen utgör en viktig del av det som ovan benämndes interna förhållanden. Även här bör ledarskapsarbetet integreras med andra för att möjliggöra varaktig förändring. Att förstå vad som verkligen utgör kulturen i form av allmänna värderingar och tankar bland medarbetarna är en av stor vikt i ledarskapsarbetet. Ett första steg till insikt och lärande är helt enkelt att vara ute i verksamheten och iaktta hur saker och ting verkligen går till i företaget. Speciellt viktigt är det ledaren är delaktig och införstådd i

företagskulturen då tolkningen av denna underlättar genomförandet av förändringsarbete. Genom att studera kulturen kommer vissa jargonger och attityder bland medarbetarna avslöjas, vilket i sin tur gör det enklare att hitta sätt att förmedla motivera förändring. Att genomföra kulturella förändringar kan gå till på olika sätt. Beach (2006) talar i termer av evolutionär och revolutionär förändring, vilket betyder att antingen väljer man att genomföra förändringsarbetet långsamt och låta alla vara delaktiga i processen eller så är det en explosiv process som är framtvingad. Den stora skillnaden ligger i allvar och grad av brådskande natur på förändringsbehovet. Det finns vissa saker enligt Beach (2006) som driver på förändringar i en organisation, både vad gäller kulturen och själva aktiviteten i företaget. Beach (2006) tar upp ekonomisk kris, lagar och regleringar, demografi, samhällsförändring samt intern kris som drivkrafter för förändring. För både evolutionär och revolutionär förändring handlar det om att förändra aktiviteterna först för att sedan låta kulturen anpassa sig till dem. Med andra ord bör fokus ligga på att få organisationens medarbetare att acceptera förändring i deras rutiner och arbete snarare än att försöka förändra själva kulturen.

#### ***Vision: Motivera förändring***

Visionen är något som har till syfte att driva företaget mot sitt mål. Därför anses ledningen ha ett ansvar att arbeta för att det finns en allmän förståelse och acceptans av visionen, som genomsyrar hela organisationen. När ett företag växer är relationen mellan aktiviteterna och kulturen betydligt mer komplex, vilket motiverar en tydlig vision för att visa på vart man vill. Beach (2006) beskriver fyra element, vilka han anser utgöra ett företags vision. Själva målet utgör den viktigaste delen av visionen, medan prioriteringar, krav och implikationer utgör dess påverkande faktorer. Visionen i företaget är något som i flera fall härstammar från ledarens egna visioner. Men precis som i fallet med kultur påverkas visionen av alla i organisationen, det vill säga även medarbetarnas visioner utgör bidragande faktorer. Ytterligare likheter med kulturen är det faktum att även förändring av visionen delas in i evolution och revolution förändring.

#### ***Planer: Kartlägga förändring***

Planering och vision hör i vissa avseende samman. Att planera ingår som en del i förändringsarbetet och visionen ger stabilitet och direktiv på vad det är som ska planeras. Planering kan ses som en skiss för praktiskt genomförande av visionen. Om omgivningen är högst oförutsebar och komplex kan planering ställa till mer problem än vad den löser. Faran med planering är att den strikt följs till varje pris med risk för att förändrade förutsättningar förbises. I vissa stora företag är planering en direkt förutsättning för att lyckas koordinera aktivitet mellan olika enheter. Beach (2006) framhåller vikten av att planera, men med dynamiska och flexibla planer. Planerna måste kunna anpassas för förändrade förhållanden. Fokus bör enligt Beach (2006) således inte vara på aktiviteterna som ingår i planeringen utan snarare på visionen, som har till syfte att vara vägvisare för förändringsarbetet. Planering delas vidare in i olika nivåer, beroende på aktivitet och tidshorisont. Strategic plans översätter visionen

till långsiktiga mål. Operating plans utgör en del av strategic plans och är av mer konkret karaktär då handlingar är planerade på medellångsiktiga mål. Task plan är den typ av planering som är absolut mest kortsiktig och konkret med specifika och precisa aktiviteter. Beroende på vilken bransch och storlek företaget är av ser planeringsarbetet olika ut. Stora företag tenderar att ha mer långsiktig vision och planeringshorisont än mindre företag.

Beach (2006) redogör för planeringsarbetet i tre olika nivåer, vilka kan sammanfattas i följande frågor:

- Var är vi nu?
- Var vill vi vara och när?
- Hur kommer här ifrån dit?

Ovanstående frågor besvaras till stor del i avsnittets tidigare redogörelse. Var vi är nu besvaras i bedömningen av interna och externa förhållanden. Vidare utgör visionen och arbetet kring denna en förklaring till nästa fråga i planeringsarbetet, nämligen som direktiv till var vi vill. Slutligen kommer själva kärnfrågan vad gäller planering, hur. Mycket av ledarskapsarbetet går ut på att förmedla planerna på ett tydligt sätt samt i nästa steg se till att förändringsarbetet sker enligt planerat.

#### ***Realiserande: Genomföra förändring***

När planeringen är formulerad är själva implementeringen nästa steg i förändringsarbetet. En vanlig och felaktig uppfattning är att realiserandet skulle vara det största och mest utmanande arbetet för ledningen. Vid själva implementering är det inte mycket mer att göra än att hoppas på att det som planerats verkligen fungerar och är framgångsrikt. Dock ligger det inom ledningen uppgifter att i ett första steg agera cheerleader för att sedan övervaka implementeringen. Att agera cheerleader handlar om att uppmuntra, inspirera och informera sina medarbetare och andra intressenter till att göra ett så bra arbete som möjligt. Förutom att peppa och få medarbetare engagerade i pågående förändringsarbete, hjälper även cheerleading till att bygga grunden för institutionaliseringen av förändringen som skett (vilket vi återkommer till i nästa avsnitt). För att möjliggöra cheerleading måste information om fortskridande arbete inhämtas. Nödvändig information fås genom övervakning av implementeringsarbetet, vilket även kan ses som en möjlighet för bedömning huruvida planeringen varit lyckad.

Beach (2006) förespråkar att övervakningsarbetet bör delegeras från ledningen, eftersom det oftast saknas både tid och specialkunskap för arbetet.

#### ***Uppföljning: Institutionalisera förändring***

Då det visar sig att planeringsarbetet lyckats i att identifiera externa och interna förändringsbehov och förutsättningarna för att nå målen (visionen) är goda är nästa utmaning i processen att bevara det positiva resultatet. För att institutionalisera

förändringarna som gjorts trycker Beach (2006) på fyra uppgifter, vilka han anser ska underlätta processen. Den mest primära uppgiften i ledarskapsarbetet i institutionaliseringsprocessen är kommunikation. Det handlar för ledningen om att övertyga att förändringen var nödvändig och att resultatet är bättre än innan genomförd förändring. Syftet är att få alla medarbetare att arbeta i samma riktning och bibehålla förändringens positiva konsekvenser. Vidare är det viktigt att få medarbetarna att känna att förändringsarbetet varit meningsfullt för alla parter. Kommunikationen brukar få mer genomslagskraft om den sker i form av story telling. Med andra ord gäller det för ledningen att skapa intresse och trycka på vikten av företagets vision, något alla ska känna sig delaktiga i.

De andra uppgifterna i institutionaliseringsprocessen är enligt Beach (2006) uppdatering av alla nödvändiga dokument, så som exempelvis arbetsmanualer och rutiner, samt eventuell förändring av belöningsystem för att säkerställa att belöning utgår i enighet med genomförd förändring.

### **3.4 Företagskultur**

För att bringa klarhet i hur entreprenörer kan genomföra sina idéer och få till stånd en förändring är företagskultur en viktig aspekt att ta hänsyn till.

#### **3.4.1 Vad är företagskultur?**

Kultur är ett inlärt fenomen, byggs upp genom interaktion mellan människor och är gemensam för en avgränsad grupp av människor. (Bjerke, 1998) Kultur är en komplex företeelse och det finns ingen entydig definition på vad kultur är. Byars (1987) har gjort ett försök till definition då han beskriver kultur som "mönster av föreställningar och förväntningar som delas av organisationens medlemmar och vilket på ett kraftfullt sätt utformar beteendet hos individer och grupper". Deal och Kennedy (1983) har valt att definiera kultur som "det totala mönstret i mänskligt beteende, som inkluderar tankeverksamhet, tal, handling samt kunnande och är beroende av vår förmåga att lära och förmedla kunskaper till kommande generationer". Oavsett hur man väljer att definiera kultur är den allmänna förståelsen att kultur inkluderar grundläggande normer, värderingar och antaganden hos en mänsklig grupp, organisation eller nation, vilka har utvecklats (och utvecklas) genom interaktion mellan individer. (Bjerke, 1998)

De gemensamma normer, värderingar och antaganden som finns på ett företag fungerar som ett sorts informellt styrsystem. Rådande normer är skrivna eller oskrivna regler som reglerar beteendet inom organisationen. Exempel på normer skulle kunna vara att komma i tid till möten (alternativt tillämpning av akademisk kvart), vilken klädkod som gäller på företaget och vilken information som delas med vilka grupper inom företaget. Värderingar är de grundläggande begrepp och föreställningar som utgör grunden i en organisations företagskultur. Värderingar kan vara såväl explicita som implicita. De explicita värderingarna uttalas ofta i företagets affärsidé – vad anser vi vara viktigt för att lyckas – medan de implicita definierar organisationens karaktär – vad skiljer oss från andra. (Bjerke, 1998) De gemensamma värderingarna skapar en känsla av identitet hos dem som finns inne i organisationen och får dem att känna sig

speciella och betydelsefulla. Känslan av att spela en roll och vara betydande är ett grundläggande mänskligt behov som vid uppfyllelse föder arbetslust och engagemang hos de anställda. (Deal & Kennedy, 1983) Dessa gemensamma normer och värderingar ger således uttryck för vad som är rätt, fel, passande, opassande, nödvändigt, önskvärt, tänkbart, otänkbart etcetera för människorna inom organisationen. Dessa gemensamma uppfattningar om verkligheten fungerar därmed som ett slags informellt styrinstrument som klargör för alla inom organisationen vad som förväntas av dem. (Beach, 2006; Bjerke, 1998)

### 3.4.2 Hur kulturen tar sig uttryck

Oavsett om kulturen är svag eller stark har den ett mäktigt inflytande på hela organisationen. Den påverkar praktiskt taget allt från befordringar och beslutsfattande till de anställdas klädsel och aktiviteter. (Deal & Kennedy, 1983) Vi har ovan konstaterat att företagskulturen är de normer och värderingar som präglar en organisation. Den naturliga följdfrågan blir således, hur tar företagskulturen sig uttryck?

Det *språk* som används på företaget uttrycker dess kultur. Språk betyder inte endast uttalade ord utan det finns även icke-verbala aspekter på språk. Människorna inom en kultur kommunicerar genom att använda ord på ett visst sätt (t.ex. med vilket röstläge) men även genomsitt kroppsspråk, gester och ögonkontakt. (Bjerke, 1998)

*Kläder och jargong* är ännu ett uttryck för kultur. Ofta, utan att det är uttalat i förväg, dyker affärsmän upp på möten i sina mörka kostymer och uppträder väldigt korrekt och formellt mot varandra. Lika ofta kommer akademiker till sina fakultetsmöten klädda informellt med en tydligt akademisk jargong. Affärsvärldens formalitet och akademins informalitet signalerar tillhörighet till och seriositet i respektive grupp. I båda fallen anpassar sig människorna inom respektive kultur, såväl medvetet som omedvetet, för att bekräfta för sig själva och omvärlden att de delar samma normer och värderingar. (Beach, 2006)

Ett annat viktigt inslag i företagskulturen är *symboler och förebilder*. Inom varje kultur finns det "hjältar" eller förebilder som personifierar de värderingar som är betydande på företaget. Dessa personer har en viktig roll i spridandet av engagemang och motivation av de anställda. (Deal & Kennedy, 1983)

### 3.4.3 Vad gör kultur?

För att bygga upp en stark kultur måste ledningen vara övertygad om att den troget och märkbart kan stå fast vid de högt värderade mål som den vill sätta upp. Först när företagskulturen stämmer överens med ledningens uppsatta mål kan den fungera som ett medel för att främja målen. (Bjerke, 1998) Beach (2006) har sammanställt en lista över vilka effekter företagskulturen har på en organisation.



En organisations företagskultur:

1. Uttrycker vad som är viktigt för organisationen och sätter upp standards mot vilka utfall ska mätas.
2. Föreskriver hur resurserna inom organisationen ska utnyttjas och till vilka ändamål.
3. Fastställer vad organisationen och de som innefattas av den kan förvänta sig av varandra.
4. Definierar var makten ligger inom organisationen och hur den får användas, dvs. definierar vilka kontrollmetoder som är legitima och vilka som inte är det.
5. Dikterar hur de anställda ska agera och specificerar vilket beteende som ska belönas och vilket som ska straffas.
6. Sätter tonen för hur man behandlar såväl varandra inom organisationen som utomstående.
7. Instruerar de anställda hur de ska förhålla sig till omgivningen.

Kortfattat är företagskulturen en beskrivning av vad som är viktigt för företaget. Den definierar vad som är legitimt, och vad som inte är det, inom organisationen och fungerar på så sätt som ett styrinstrument. (Beach, 2006) Därför är det viktigt att ledaren är uppmärksam på företagskulturens genomslagskraft och tar hänsyn till den vid fattandet av strategiska beslut. Ledarskapsaspekter på kultur är förknippade med att skapa syfte och engagemang och att därigenom även forma kulturen. (Bjerke, 1998)

#### 3.4.4 Kultur och förändring

Förändring utgör ett hot mot etablerade kulturer. Människor knyter starka band till befintliga normer och värderingar, vilket medför att en stark företagskultur kan vara ett hot mot förändringar. Deal & Kennedy (1983) konstaterar att det svåraste med att få till stånd förändringar i en organisation, såsom att flytta fokus mot en marknadsorientering eller bli mer kostnadseffektiv, är att förändra just företagskulturen. Därför måste den ledare som vill åstadkomma en förändring sätta kulturen högst upp på dagordningen och i sitt medvetande.

Deal & Kennedy (1983) har observerat fem punkter som bör beaktas för att en kulturell omvandling ska kunna ske och därmed en bestående förändring ska kunna genomföras – känslan av samhörighet, förtroende, uppbyggnad av yrkesskicklighet, tålamod och flexibilitet.

– *Känslan av samhörighet inom en grupp är den faktor som har störst inverkan på gruppens acceptans av förändring.* För att få till stånd en förändring bör det ske med hjälp av processer som bygger upp samhörigheten inom gruppen. Ingen vill stå ensam utanför och när övriga gruppmedlemmar verkar acceptera förändringen tenderar enskild medlem att lättare göra det också.

– *Öppenhet, förtroende och en tvåvägskommunikation påverkar om och hur förändringen görs.* Om gruppen känner förtroende för personen som föreslår en förändring och en dialog hela tiden förs om varför en förändring behövs, sker förändringen snabbare och enklare. Med bakgrund i detta hävdar Deal & Kennedy (1983) att en förändring genomdrivs fortare om en företagsintern person med förtroende i organisationen föreslår den, än om någon utomstående initierat förändringen.

– *Utbildning bör vara en del av förändringsprocessen.* I många fall har de anställda förståelse för att en förändring måste till och accepterar detta faktum, men de saknar den yrkesskicklighet och kunskap som behövs för att genomföra den

– *Förändringen måste få ta tid.* Det tar tid för människor att vänja sig vid förändring och det finns inget som kan ersätta tiden.

– *Förändringens grundidé kan introduceras men därefter bör de inblandade få en chans att påverka.* Att styra en förändringsprocess alltför hårt leder med stor sannolikhet till misslyckande.

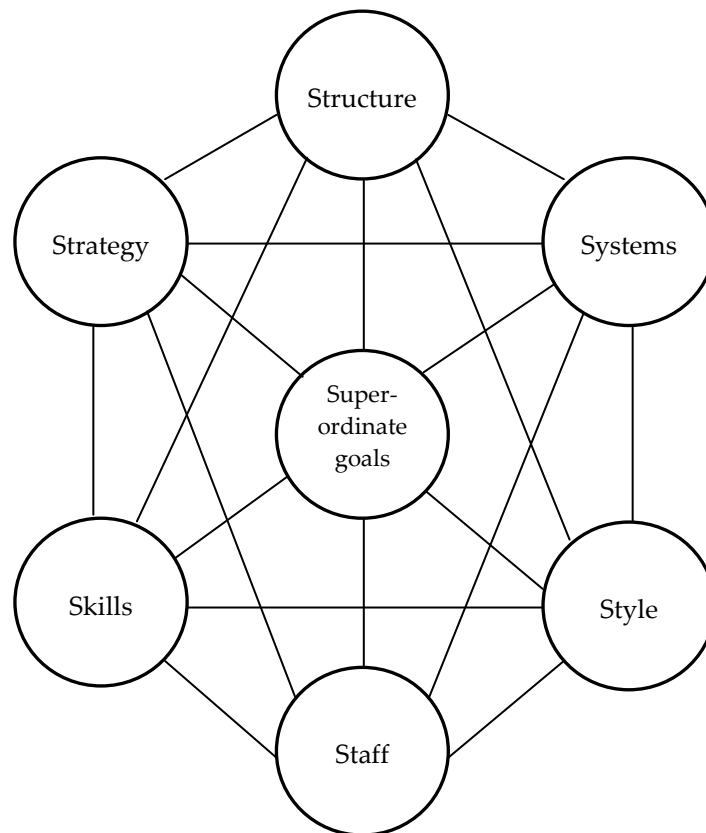
Slutligen konstaterar Deal & Kennedy (1983) att de chefer, som är intresserade av att förändra en kultur, är högst medvetna om sin egen roll när det handlar om att skapa normer och värderingar på arbetsplatsen. Dessa chefer uttrycker alltid tydligt till såväl kunder som medarbetare vilka värderingar de står för och predikar ledningens äkthet i engagemanget. Det har visat sig att vad som sägs till kunder och finansiärer kan ha betydelsefullt inflytande även på människorna i organisationen. Sist men inte minst försöker den förändringssträvande chefen alltid statuera exempel genom sitt eget beteende. För att framgångsrikt kunna kräva något av de anställda bör man kräva samma sak av ledningen. (Deal & Kennedy, 1983)

### 3.4.5 McKinseys 7-S-modell

I början av 1977 påbörjade Thomas J. Peters och Robert H. Waterman en studie av USA's mest framgångsrika företag. Ett allmänt intresse för problemen med effektiv företagsledning och ett särskilt intresse för karaktären hos förhållandet mellan strategi, struktur och effektiv ledning föranledde studien. Under denna epok var omorganisation av företag det senaste inom management. Divisionalisering och matrisorganisationer var i ropet och man trodde att förändringar åstadkoms genom omorganisering. "Structure follows strategy" – få ordning på strategin så följer strukturen – var slagorden som Alfred Chandler hade myntat 1962.

Den belgiske surrealisterna René Magritte har målat en serie pipor och kallat den "*Ceci n'est pas une pipe*" (Detta är inte en pipa). Bilden av föremålet är inte föremålet. På samma sätt ansåg Peters & Waterman att en organisationsplan inte är ett företag och att en ny strategi inte heller är någon automatisk lösning på ett föreliggande problem. Peters & Watermans studie av USA's bäst presterande företag resulterade i en modell för

organisationsförändring, McKinsey's 7-S-modell, vilken presenterades i en artikel av Waterman, Peters & Phillips i *Business Horizons* i juni 1980.



**Figur 3.1. McKinsey 7-S framework ©**

Idén bakom modellen är att effektiva organisationsförändringar inom ett företag inte bara skapas genom att förändra strukturen. Inte heller att fokusera på strukturens interaktion med företagets strategi är tillräckligt, utan Waterman et.al. (1980) menar att hänsyn måste tas till samverkan mellan struktur, strategi, system, kunskap, stil, personal och gemensamma värderingar. Enligt Peters & Waterman (1982) kännetecknas innovativa företag som särskilt smidiga, de är bra på att ständigt anpassa sig till förändringar av alla slag i sin omgivning. Förändring kan först genomföras framgångsrikt efter att alla delar i 7-S-modellen samverkar.

### ***Structure***

Modellen tar avstamp i det mest omdiskuterade området, nämligen struktur. För att få till stånd en förändring krävs en struktur som passar företaget och dess storlek. Struktur i det här fallet syftar tillbaka till den grundläggande funktionen, att fördela uppgifter och åstadkomma koordination.

### **Strategy**

Med strategi åsyftar Waterman et.al. (1980) de handlingar ett företag vidtar som en reaktion på förändringar i omvärlden eller förväntningar på densamma. Strategi är det sätt på vilket ett företag särställer sig gentemot sina konkurrenter. Det är, eller borde vara, företagets sätt att kommunicera hur de vill skapa ett unikt värde.

### **Systems**

System är de formella och informella procedurer som är en del av vardagen i ett företag. Det handlar om kommunikationssystem och uppföljningssystem, såväl internt som externt. Exempel skulle kunna vara budgetuppställning och ordermottagande.

### **Style**

Rubriken "stil" åsyftar det sätt på vilket chefer och anställda inom företaget betar sig gentemot varandra. Waterman et.al. (1980) poängterar att problemet i detta fall inte är att identifiera stilens betydelse, utan att det snarare handlar om att det är svårt att vidta åtgärder. Stil handlar mycket om personlighet och den är de facto svår att förändra. Under rubriken stil faller även ledarnas ledarskapsstil in. Det har konstaterats att organisationen må lyssna till vad ledningen säger, men de tror på vad ledningen gör. (ibid.) Därmed blir ledningens handlingar avgörande för organisationen.

### **Staff**

Normalt sett handlar personalfrågor å ena sidan om hårda värden, i form av lön, belöningsystem, utvecklings möjligheter etc. och å andra sidan om mjuka värden, i form av moral, attityd och motivation. Waterman et.al. (1980) hävdar dock att dessa frågor i många fall, med rätta, ter sig för triviala för många chefer – "Lämna det till HR-avdelningen". Därmed börden sortens frågor inte spela någon större roll då man vill åstadkomma organisationsförändringar. Vid analys av kultur med hjälp av 7-S-modellen vill Waterman et.al. bredda och omdefiniera området personalfrågor. Personal i 7-S-modellen innefattar arbetet med utveckling av personal och vad som skulle kunna kallas *socialiseringsprocessen*, dvs. hur nya medarbetare rättas in i leden. Waterman et. al. menar att de sett tecken på att många av de mest framgångsrika företagen arbetar mycket med att forma sina unga medarbetare redan från början. Genom att visa talangfulla unga medarbetare uppskattning redan tidigt i karriären ges engagerad personal som främjar företaget. De framgångsrika företagen verkar ha förstått att dagens nyanställda är morgondagens chefer, enligt Waterman et. al. (1980) Personaldimensionen i 7-S-modellen handlar således om att se personalen som en resurs, vilken måste vårdas, utvecklas och värnas.

### **Skills**

Skicklighet i det här fallet handlar om att definiera vad företaget gör bäst. Enligt Waterman et.al.(1980) handlar det inte om kunskap om vilken produkt som ska tillverkas eller vilken marknad som ska penetreras, utan kunskap om vad företaget gör bäst. Genom identifikation av företagets styrkor, t.ex. storlek, kvalitet eller god service,

uppmärksammas även dess svagheter vilket medför att förändringar kan genomföras lättare.

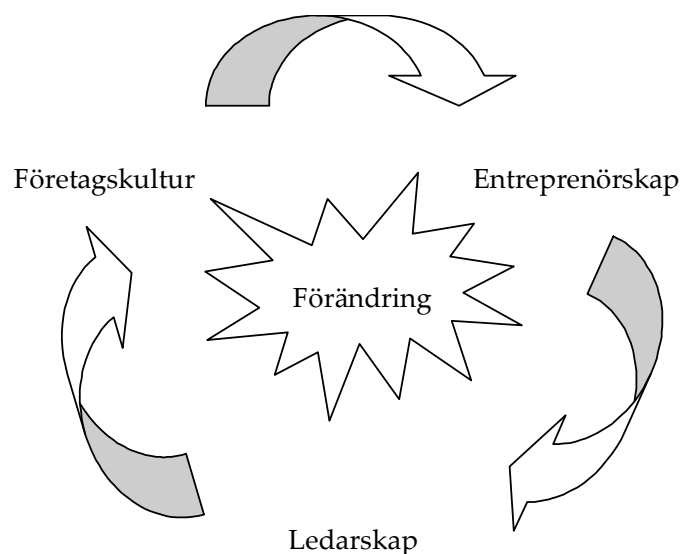
### *Superordinate goals*

Den sjunde och sista dimensionen i McKinseys 7-S-modell är att skapa gemensamma mål. Med gemensamma mål menar Waterman et.al. (1980) en samling gemensamma värden och konventioner som står utanför den uttalade affärsstrategi men som ska skapa mening för dem som är anställda på företaget. De ska vara oskrivna regler som ska genomsyra hela organisationen.

Efter sin studie kunde Waterman et.al. (1980) konstatera att förändringar förvisso inte låter sig genomföras särskilt enkelt, men då alla delar av organisationen, beskriven enligt 7-S-modellen, pekar åt samma håll, går det avsevärt mycket enklare. (Waterman et.al, 1980)

## 3.5 Sammanfattande analysmodell

Vi har nu sett på tre olika områden inom ramen för vår studie. Dessa tre områden; entreprenörskap, ledarskap och företagskultur antas alla vara medel som står till buds för att kunna möjliggöra analys av Kamprad och Wallander i termer av entreprenörer och företagsledare. Entreprenörskap behandlar i stora drag hur man som person upptäcker nya affärsmöjligheter och förverkligar dem i ett redan befintligt företag eller genom att etablera ett nytt företag. Ledarskap fungerar som en övergripande kontroll och styrmekanism som har till avsikt att motivera och planera arbetet. Företagskulturen i nästa steg kan ses som ett resultat av entreprenörskapet och ledarskapet. Det är med hjälp av företagskulturen som förändringar kan pådrivas och genomföras. Förändringarna i sin tur kan tänkas föda entreprenörskap och så vidare. Det är med grund i ovanstående resonemang som vi tar oss an vårt empiriska material för att sedan analysera utifrån samma logik.



**Figur 3.2. Vår sammanfattande analysmodell**

## 4 Empiriska studier

---

*I det följande kapitlet presenterar vi utfallet av våra litteraturstudier. En beskrivning av de båda företagsledningarnas historia och förändringsarbete ges. Redogörelsen av Kamprad och Wallander sker efter vårt tidigare presenterade teoretiska ramverk.*

---

### 4.1 Ingvar Kamprad & hans IKEA

Med närmare 230 varuhus fördelade i 33 länder världen över och 400 miljoner besökare årligen kan det fastslås att IKEA idag är världens största möbelkedja utan någon riktigt stor konkurrent. Vid 81 års ålder kan Kamprad blicka tillbaka på en enastående prestation. Han är utan tvekan en av världens största entreprenörer. Redogörelsen för Kamprad och hans IKEA kan i stor utsträckning likställas med en saga. Det Kamprad gjorde väldigt tidigt och i många avseende intuitivt är det som undervisas och predikas inom management litteraturen idag.

#### 4.1.1 Med sinne för affärer

För att börja från allra första början måste vi ta oss tillbaka till år 1926 och steniga Småland, närmre bestämt till det lilla samhället Agunnaryd och skogsgården Elmtaryd. Det var där han föddes, bondpojken som växte upp i 1930-talets arbetslöshet fylld med framtidsdrömmar. (Torekull, 2006)

Farmor och farfar var invandrare från Tyskland och hans uppväxt kantades av kärva tider på gården och familjetragedier. Kamprad fick tidigt i livet lära sig att pengar var en bristvara och det var just därför pengar kom till att bli något som ständigt sysselsatte hans fantasi. Ingvar var duktig i skolan med bra betyg och beslutade sig tidigt för att han skulle bli rik. (Björk, 1998)

Redan som fem åring startade intresset för att göra affärer. Hans faster köpte honom storpack tändstickor som han i sin tur såldes styckvis med höga marginaler. Tändsticksaffärerna gav mersmak och det visades sig snabbt att han hade känsla för affärer. Försäljning av julkort, pennor, plockade lingon och fisk var bara några av hans affärsidéer bland andra. Försäljning av all dess slag kom till att bli något av en fix idé för Kamprad. Förutom lusten att tjäna pengar var det insikten om att kunna köpa något väldigt billigt och sälja det lite dyrare som drev honom att fortsätta på samma bana. Försäljning och handel var något som fanns i släkten. Modern kom från en köpmannasläkt som drev Älmhults största lant- och järnhandel. (Torekull, 2006)

Det stora intresset för affärer är fortfarande vid 81 års ålder väldigt starkt hos Kamprad. I boken om IKEA:s historia berättar han:

*Jag känner ännu en enorm glädje över att göra affärer. En ännu större glädje är det att bara hitta affärsidéer och övertyga andra om att de är genomförbara. Kanske har jag fått det från min mammas sida. Kanske är det ytterst den som ännu håller igång mig och själva rörelsen, en särskild känsla av lust, ett slags*

*iver att inte missa en chans, som gör att jag aldrig kan sluta tänka på om något kanske kunde bli en affär... Den känslan driver mig även på en loppmarknad.*

Citatet ovan skildrar entreprenören som möblerade folkhemmet och tog sig in i hjältarnas blågula hus.

#### **4.1.2 Kamprad sätter Sverige på kartan**

Det var som 17 åring, sista året på realskolan, som Kamprad bestämde sig för att starta eget. Efter tillstånd från hans farbror och förmyndare och en tia fattigare var handelsfirman IKEA i Agunnaryd grundad 1943. (Torekull, 2006) Namnet IKEA kommer från de fyra första bokstäverna i grundarens namn samt uppväxtplats, och står således för Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd. (Björk, 1998)

Det berättas att Kamprad tidigt blev intresserad av distributionsfrågor. Det var under tiden på Handelsgymnasiet i Göteborg där en av hans lärare, professor i nationalekonomi, fick Kamprad att få upp ögonen för de större sammanhangen i handel, nämligen själva distributionen. Kamprad insåg att om han skulle bli en framgångsrik affärsman handlade det om att lösa frågan hur man enklast och billgast ska förmedla varan från fabriken till kunden. (Torekull, 2006)

Det var dags att expandera firman och 1948 annonserade Kamprad en möbel första gången, efter att ha sålt allt från reservoarpennor till nylonstrumpor på postorder (Sjöberg, 1998). Allt hade sålts efter samma princip, köpa i stora partier med mängdrabatter till billigt pris för att sälja styckvis till dyrare pris. Affärerna rullade på och sortimentet och den utgivna broschyren, Ikéa-nytt, utökades allteftersom. IKEAs drivkraft kan härledas framväxten av folkhemmet, bilismen, urbaniteten och landsbygdens avfolkning. Tiden för IKEAs grundande präglades av konkurrensbegränsning, ineffektivitet och höga marginaler. Konsumenternas ställning var svag och priserna således höga. (Torekull, 2006)

1950-talet kom till att bli ett speciellt årtionde för IKEA och svensk möbelhandel. Det var då det mesta av IKEA konceptet formades, allt från grundidéer till företagskultur, och redan 1952 hade IKEA passerat miljongränsen i omsättning. Det första IKEA varuhuset öppnades 1958 i Älmhult. Med sina 6700 kvadratmeter var IKEA den största möbelutställningen i Skandinavien. Nu fanns möjligheten för kunderna att för första gången se och inspireras av färdigmöblerade rum. (Björk, 1998) I stället för som tidigare då alla möbelkategorier var uppdelade fick nu kunden en helhetsbild av möblering, vilket vid denna tidpunkt var unikt för IKEA.

IKEA har blivit världens största möbelkedja mycket tack vare en väl genomtänkt affärsidé och klar strategi. Kamprad formulerade en vision – "Att skapa en bättre vardag åt de många människorna" och en affärsidé – "IKEA skall erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så

många människor som möjligt har råd att köpa dem". Det låga priset är absolut IKEA:s främsta konkurrensfördel. Målet att erbjuda bra möbler och andra heminredningsartiklar till just låga priser har styrt det mesta av vad IKEA har gjort och varit grunden till den enorma kostnadsmedvetenheten som finns i företaget. Budskapet rörande kostnads- och prismedvetenheten marknadsförs med deviser som "Inte för de rika, men för de kloka". Kostnadsmedvetenheten genomsyrar hela företaget, i allt från var deras varuhus är belägna till hur de anställda reser. (Björk, 1998). Kamprad bestämde sig redan tidigt för att inte satsa på egen tillverkning utan arbeta i nära samarbete med leverantörer. IKEA har medarbetare spridda över världen för att följa produktionen, med allt vad det innebär från att testa nya idéer till att kontrollera kvalitet och arbetsförhållanden. Det nära samarbetet är viktigt för att fungera effektivt och långsiktigt. Vidare köpte även IKEA in material till sina tillverkare, som ytterligare ett led i utnyttjandet av skalfördelar och möjliggörandet av låga kostnader och prisnivåer. (Björk, 1998)

IKEA:s affärskoncept kan i korthet beskrivas enligt följande:

- Att själva designa möblerna och redan på ritbordet ta hänsyn till hur de ska tillverkas på bästa och billigaste sätt
- Att tillverka möbler och delar till dessa hos starkt specialiserade leverantörer i mycket stora volymer, ofta i lågprisländer.
- Att rationalisera och minska försäljningskostnader via kataloginformation och självbetjäning i stora varuhus, belägna utanför städerna på billigare mark.
- Att tillverka varorna så de kan packas i platta paket och monteras hemma, vilket ger billigare lagring och distribution, vilket gör att kunderna själva kan besörja hemtransporten.
- Att ha färdigmöblerade varuhus.

De stora volymerna och specialiseringen i tillverkningen ger låga inköpskostnader, men kräver å andra sidan en mer kostsam distribution och lagerhållning. Trots det har konceptet visat sig vara väldigt framgångsrikt. Priserna ligger i genomsnitt 20-30% lägre än traditionella möbelhandlare, vilket resulterat i stora volymer som möjliggjort lägre priser och som i sin tur givit ännu större volymer och så vidare (Björk, 1998).

#### **4.1.3 Ett kulturstyrt IKEA**

IKEA skulle kunna beskrivas som ett av världens mest kulturstyrda storföretag. Kamprad har utvecklat en extremt starkt företagskultur som är rotad i trakterna där han växte upp, ett fattigt småland där människorna var sparsamma, arbetade hårt och tvingades vara kreativa. Ledorden har till följd av detta blivit extrem kostnadsmedvetenhet, enkelhet, ödmjukhet och entusiasm. Företagskulturen har blivit något av ett managementverktyg hos IKEA, som används för att styra och hålla samman sina medarbetare. Företagskulturen kommuniceras flitigt både internt och externt genom symboler och handlingar. (Björk, 1998)



Ingvar Kamprad började i ett tidigt skede fundera och arbeta med företagskulturen. Han letade efter symboler som skulle skildra kulturen och de värderingar som utgör grund för företaget. Något som kallas du-reformen infördes på IKEA, som en symbol för enkelhet och gemenskap. Denna reform skapade problem och ledde till mycket skriverier i Tyskland. I tysk kultur råder en högre grad av formalitet och det är djupt rotat inte tilltala vuxna personer som man inte känner personligen med "du". Då Kamprad ville införa samma regler på tyska varuhus som i övriga världen kände sig vissa äldre medarbetare kränkta. Det faktum att Kamprad talar om sin personal i termer av medarbetare istället för anställda ska förstärka känslan av att alla är lika. Den lediga klädseln fungerade som en annan symbol för IKEA, vilket ytterligare skulle visa på gemenskap och frånvaro av hierarkier mellan olika medarbetare och chefer i företaget. Dessutom sitter nästan alla på IKEA i kontorslandskap. (Björk, 1998)

I takt med att företaget växte, även internationellt, blev det allt svårare att behålla och sprida kulturen, vilket resulterade i att Kamprad skrev "En möbelhandlares testamente". Skriften kan i vissa avseende liknas vid en bibel för de anställda världen över. Testamentet är översatt till alla språk och delas ut till samtliga anställda och innehåller saker som sortiment, företagskultur och gemensamma värderingar. Följande citat från Kamprad visar på hur högt han värderar kulturen och värderingarna i IKEA: "Det är viktigare att en medarbetare är hundra procentig ikean än att hon eller han är hundra procentig i sin profession" (Björk, 1998). Kamprad poängterar vidare vikten av uppmuntran till nytänkande bland sina medarbetare och att inte vara rädd för att göra misstag. Hans tro till medarbetarnas förmåga att skapa och förändra uttrycks i mottot "Det vi vill, det vi kan och det vi ska göra tillsammans, underbara framtid", som går att läsa i En möbelhandlares testamente. ([www.ikea.com](http://www.ikea.com))

Björk (1998) talar humoristiskt i sin bok om IKEA:s treenighet, vilket han i beskriver i termer av ledaren, affärsidé och företagskultur. Precis som den heliga treenigheten utgår från fadern utgår IKEA:s treenighet från Ingvar Kamprad. Även om det läggs fram med en humoristisk vinkling finns det en slags sanning i parallellen.

Kamprad är fortfarande väldigt betydelsefull för IKEA, både som symbol och aktiv ledare. Allt som IKEA och dess företagskultur står för är personifierat i Kamprad själv. Kamprad lämnade posten som koncernchef 1986, men har fortsatt som Senior Advisor till ledningen. Han har fortfarande ett oerhört intresse för IKEA och besöker personligen varuhusen för att hälsa på och inspirera sina medarbetare samt kontrollera koncept och kvalitet. ([www.ikea.com](http://www.ikea.com)) Han visar på en entusiasm och menar att en ledare ska finnas ute i verkligheten för att arbeta med konkreta frågor och inte bara övergripande strategiska frågor, vilket resulterat i att han ofta beskrivs som en jordnära ledare.

Få kända storföretagare kommunicerar på sådant sätt som Kamprad gör till sina medarbetare. Kommunikationen är både direkt och intim och i ett jultal väljer han att

inleda med "Kära IKEA-familjen, stor kram till er alla...", vilket skildrar hans något annorlunda managementstil. (Torekull, 2006) Det var en gång en man från en managementsskola som intervjuade Kamprad och ställde frågan om vad som var basalt i ledarskapet, varpå Kamprad gav det något oväntade svaret, kärlek. Motiveringen till svaret var att vänlighet är gratis och att som affärsman handlar det om att vinna människors sympati. Dessutom handlar kärlek om att motivera mina medarbetare, vilket är det primära för mig som ledare, förklarade Kamprad. (Torekull, 2006)

Att etablera gemenskap och undgå formalism ingår som en del av Kamprads ledningsfilosofi. Han har ett fysiskt sätt att umgås med alla han tycker om. Närhet brukar ingå i beskrivningen av Kamprad och han har själv uttalat, som en del av sin ledarskapsteknik, "tycker man om varandra, jobbar man bra, kramar man varandra och bevisar att man tycker om varandra... Att kramas är dessutom gratis och alltså kostnadseffektivt" (Torekull, 2006).

## 4.2 Jan Wallander & Handelsbanken

Handelsbanken är en av de största bankerna i Norden med kontor i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Storbritannien. Totalt uppgår antalet kontor till över 600 stycken. Handelsbanken har de senaste 35 åren haft högre lönsamhet än genomsnittet för konkurrenterna, vilket kan tänkas tala för att rekryteringen av Jan Wallander, från den norrländska provinsbanken Sundsvallsbanken, till ny VD i början av 70-talet var ett lyckosamt drag för handelsbanken. ([www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se))

### 4.2.1 En bankdirektör blir till

Jan Wallander började sina år 1920 på Valhallavägen 158 i Stockholm. Hans far var arkitekt och skulle komma att bli HSB's uppbyggare och hans mor startade det första barnbiblioteket i Stockholm. Det vackra hus familjen bodde i var ritat och uppfört av fadern. Östermalm på den tiden var dock en socialt mycket mer blandad stadsdel än vad den är idag och faderns täta anknytning till socialdemokratin var ständigt närvarande. Wallanders barndomsår präglades mycket av hans fars stränga hand. I sina memoarer vittnar han om olika uppgifter han ställdes inför, vilka vid dagens slut nitiskt inspekterades av fadern. Som exempel kan nämnas en sommar då Wallander hade beting på att bygga 50 fågelholkar. Han arbetade febrilt för att bli klar i tid, vilket inte bar sig bättre än att han sågade sig i låret. Det blev ett djupt sår och så småningom ett fullt ärr, men trots att blodet droppade ner på foten när fadern kom körande med bilen, gjorde det ingenting. Han var ju färdig med sina fågelholkar. Wallander förklarar att han avskydde trycket från faderns hårda hand och att han under långa tider hatade honom. (Wallander, 1997) Wallanders stränga barndom kantades dock av bjudningar i borgerlighetens Stockholm, vistelser på "landet" vid Erstaviken och seglatser i Stockholms skärgård.

1939 tog Wallander studentexamen från Östermalms Högre Allmänna Läroverk för gossar och hans enda mål då var att komma hemifrån och ur sin fars grepp. Wallander

för då till Uppsala för att studera nationalekonomi och litteraturhistoria. Det senare var ett uttryck för hans hemliga drömmar om att bli konstnär och författare. Wallanders första äktenskap och barn medförde att han så småningom kom att avsluta sina studier i nationalekonomi vid Stockholms Högskola. (Wallander, 1997)

Wallanders första anställning var som forskare på Industriens Utredningsinstitut (IUI) som på den tiden var landets ledande ekonomiska forskningsinstitution jämte Konjunkturinstitutet. Anställningen var den enda han kom att ha som underställd någon, då han efter disputationen 1949 tog omvägen via Amerika för att studera deras migrationsforskning och därefter fick sin första anställning som chef. Som 30-åring blev Wallander ansvarig för Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS) och stod inför den utmanande uppgiften att vara chef över kreativa forskare. Som Wallander själv uttrycker det: "Att leda forskare och få dem att inom rimlig tid prestera förstklassiga resultat, är en uppgift ungefär av samma art som att sköta en opera eller en teater. Det är som bekant inte det lättaste." (Wallander, 1997) Under sin tid som chef på SNS kom Wallander i kontakt med Marcus Wallenberg, ordförande för Industriens Utredningsinstitut och dessutom mycket kritisk till SNS. Efter en förtäckt anställningsintervju (Wallander trodde att syftet med mötet var att försöka få den inflytelserike Wallenberg att bli mer positivt inställd till SNS) blev Wallander således erbjuden att ta över som chef för IUI, dåtidens förnämsta forskningsinstitut. På IUI stannade han 8 år och kom därigenom att bygga upp en nära far-son-liknande relation med Marcus "Dodde" Wallenberg. Det var också till Wallenberg som Wallander sedan vände sig för att få råd och vägledning när han i december 1960 blev erbjuden tjänsten som bankdirektör för Sundsvallsbanken, den norrländska provinsbanken med huvudkontor i Sundsvall. Detta trots att Wallenberg, i egenskap av chef för Enskilda banken, egentligen var att betrakta som konkurrent. Sommaren 1961 lämnade så Wallander sin tjänst som forskare och chef på IUI och blev bankdirektör. Wallander hade tidigare själv inte haft mycket till övers för direktörer. I de akademiska kretsar där han rört sig hade man ansett att direktörers resonemang inte alltid verkade så genomtänkta utan att de mest intresserade sig för pengar. Inte heller under Wallanders uppväxt under socialdemokratins influenser hade direktörer stått särskilt högt i kurs. Detta till trots tvekade han aldrig att tacka ja till uppdraget.

På Sundsvallsbanken fick Wallander lära sig allt om hur bankväsendet fungerar. Han fick veta det mesta om såväl inlåning som utlåning och han lyssnade lyhört på sina medarbetare som länge varit i branschen och besatt stora kunskaper. Wallander kom att trivas mycket bra i Sundsvall och stannade i banken 10 år. I sitt anställningskontrakt hade Wallander avstått en lönehöjning mot att få gå i pension vid 55 års ålder, något som kan anses vara den tiden fallskärmsavtal, och den åldern närmade sig nu med storsteg. Han ansåg att han nu var på väg in "på andra varvet". Dock kände han sig inte riktigt mogen att slå sig till ro utan kände en längtan efter nya utmaningar. Vid något tillfälle framförde han således till Marcus Wallenberg att han kunde tänkas vara öppen för förslag. (Wallander, 1998)

Detta blev upptakten till att Wallander i februari 1970 åkte till Stockholm för att diskutera ett eventuellt chefskap för Handelsbanken. Vid den tiden gick Handelsbanken som en följetong i massmedia och Wallander skulle komma att ta sig an enorma utmaningar för att få den krisdrabbade banken på fötter igen. Det var mycket som tog emot och Wallander tvekade att tacka ja. Framför allt handlade det om moraliska överväganden. Han trivdes utomordentligt bra på Sundsvallsbanken och det tog emot att lämna de medarbetare han trivdes så bra med. De hade under de senaste tio åren kommit att svetsas samman i kampen mot Sundsvallsbankens starkaste konkurrent, den stora draken – Handelsbanken. Att nu gå över till fiendeläggret kändes som ett svek mot gänget. Det tasslades om "de feta köttgrytorna" och att han skulle göra det för pengarnas skull men detta avvärjde Wallander genast genom att tacka nej Handelsbankens förslag till lönelöft. Om han skulle gå över ville han göra det med samma villkor som han hade haft i Sundsvallsbanken för att betona att det var lockelsen i uppgiften och inte pengarna som avgjorde. Efter moget övervägande och långa diskussioner med sina nära medarbetare på Sundsvallsbanken kom han således att tacka ja. I mars 1970 valdes Wallander in i Handelsbankens styrelse och blev därefter formellt utsedd till VD.

#### *4.2.2 Förändringens vindar blåser över Handelsbanken*

Wallander stod inför en tuff men tacksam uppgift när han tog över rodret för Handelsbanken. Tuff, eftersom det krävdes radikala förändringar för att få banken på fötter igen, men tacksam, eftersom den kris banken befann sig i, skulle underlätta acceptansen av förändring i organisationen. I en del tidningar hade man förvånat sig över att Wallander valde att lämna den framgångsrika och väl ansedda Sundsvallsbanken för att gå till Handelsbanken, vilken befann sig på andra sidan skalan. Det var dock detta som var lockelsen för honom, han hade verkligen möjligheten att göra en insats. (Wallander, 1998)

Wallander hade stor nytta av de lärdomar han fått under sin tid i Sundsvallsbanken. Eftersom Handelsbanken varit deras största konkurrent hade han under sina tio år som bankdirektör på Sundsvallsbanken studerat deras sätt att jobba och blivit mycket kritisk till vad han sett. Han kunde konstatera att Sundsvallsbanken tog marknadsandelar från Handelsbanken och att modellen de använde sig av därmed verkade fungera bättre.

Ett väsentligt mål för Handelsbankens hade tidigare varit att vara störst. Wallander kunde konstatera att ett sådant mål lätt leder till volymjakt och att kostnaderna hamnar i andra rummet. Det handlar inte om att vara störst utan att vara bäst, eller uttryckt i marknadsekonomiska termer "att uthålligt uppnå den högsta lönsamheten". (Wallander, 1998) Wallander flyttade nu fokus från volymmål till lönsamhetsmål. Krafterna skulle ägnas åt att utvidga den lönsamma biten av deras rörelse och minska den olönsamma. Olönsamma konton i det här fallet var i princip de konton där det stod lite pengar men skedde många transaktioner. Tidigare hade det jagats för att få in

även dessa kunder i banken men nu blåstes alltså den jakten av. Detta ställningstagande fick stor uppmärksamhet i media och det hette att Handelsbanken inte längre var till för änkan med sina surt förvärvade pengar eller för barnet med sina sparade småslantar. Wallander betonade dock att det inte handlade om att någon var ovälkommen – alla skulle behandlas vänligt och förekommande – utan om vem man ville jaga in i banken.

Wallanders strävsamma arbete för att åstadkomma förändring tog så sin början. Hans första insikt var att de behövde skära ner på sina kostnader. Eftersom Handelsbanken tidigare hade strävat efter att locka många kunder till banken och hade fokus på volym snarare än lönsamhet hade det satsats stora summor på reklam och PR. Detta skulle man nu sluta med. Den centrala marknadsföringsavdelningen skars ner från 20 personer till en. Från att ha varit den bank som tidigare sågs överallt i media blev det nu helt tyst.

Det var också i samband med den nya kostnadsfokuseringen som det nya uttrycket i Handelsbanken myntades – "Den som har de lägsta kostnaderna är kvar på slagfältet, när alla andra tvingats lämna det". Det blev ett motto som kom att följa organisationen länge. (Wallander, 1998)

Bankens organisation vid tillfället för Wallanders tillträde, var till synes decentraliserad med sina 26 distriktscentraler runt om i landet och en stor övergripande rörelse i Stockholm. Utvecklingen i banken gick dock mot centralisering. Ett kreditärende vandrade från enskild tjänsteman till kontorsledningen, därifrån till distriktscentralen och sedan till centrala direktionen. Även ganska ringa summor hamnade till slut i centralstyrelsen som hade tusentals ärenden att behandla. Denna struktur var tidskrävande och byråkratisk. Wallander beslutade därmed att fokus skulle läggas på att föra ner beslut på kontorsnivå så långt som möjligt i den nya organisationen. Han trodde starkt på att riktiga kreditbedömningar inte görs utifrån siffror utan vid mötet med kunden. Detta medförde att banktjänstemännen gavs större friheter att själva besluta om krediter. På så vis kom man att undvika onödig byråkrati, arbetet gick snabbare och blev mer effektivt, något som både banken och kunden tjänade på. När Wallander arbetade på Sundsvallsbanken fanns en vedertagen nidsbild av Handelsbankens byråkrati. Det hävdades: "Vi hann vända oss tre gånger, när Handelsbanken hann vända sig en." (Wallander, 1998) Detta tänkte han alltså nu ändra på.

Den tidigare utvecklingen mot centralisering inom Handelsbanken hade lett till utbyggnad av staber. Detta i sin tur ökade graden av centralisering då det gav staberna prestige och arbetsuppgifter. Vid Wallanders övertagande hade huvudkontoret svällt ut undan för undan och staberna betraktades snarare som kontorens herrar än som stödfunktion för desamma. Wallanders uppgift blev nu att få tjänstemännen vid staberna att inse att deras arbete inte var värt någonting om det inte efterfrågades. Att

gå från övermakt till kontorens tjänare blev ett smärtsamt uppvaknande för flera av stabernas tjänstemän. (Wallander, 1998)

En decentraliserad organisation behöver bra kontroll- och styrinstrument, för att möjliggöra att alla rör sig i samma riktning. På den tiden var Handelsbanken ledande inom ämnet budgetering inom bankväsendet, då de hade en central grupp som arbetade med att bygga upp sofistikerade budgetsystem. På Sundsvallsbanken hade det konstaterats att det fanns andra instrument som var enklare och mer effektiva, vilket medförde att Wallander avskaffade budgeten inom Handelsbanken 1970. Han trodde inte på budgetering som ett instrument för att planera för framtiden utan såg det snarare som ett hinder. Verksamheten i företaget måste ses som ett ständigt pågående flöde, vars hastighet och riktning måste styras i nutid. Framtiden är något som ska tas hänsyn till dagligen och man ska aldrig sluta att spana efter nya möjligheter och förändringar. Denna Wallanders företagsledningsfilosofi kom att bli hans varumärke och har genomsyrat Handelsbanken allt sedan dess. (Wallander, 1998)

När förändringarna då skulle införas var Wallander av övertygelsen att de skulle ske på plats och medarbetarna skulle involveras i hög grad. Det krävdes mycket utredningsarbete för att få den nya planen på plats men att ta in ett konsultteam som för tillfället var "inne" på managementområdet ställde sig Wallander helt främmande till. Han ansåg att det var ledningens och medarbetarnas uppgift att sätta sig ner och fundera igenom hur organisation och politik skulle utformas.

#### *Wallanders förändringsplan i början av 70-talet*

Wallanders plan att förändra Handelsbanken kan sammanfattas i följande punkter:

- Att flytta fokus från volym till lönsamhet
- Att öka kostnadsmedvetenheten i hela organisationen
- Att decentralisera långt ner i leden för att få en effektivare organisation
- Att avskaffa budgeten för att få en organisation som är mer känslig för förändring
- Att involvera de anställda i förändringsarbetet för att öka graden av delaktighet

Sammanställt i en kortfattad lista likt den ovan ter de sig som enkla, självklara förändringar. Läsaren frågar sig kanske, kunde inte vem som helst komma på dessa åtgärder? Frågan vi då ställer oss är: är det inte det som är genialitetens signum, att upptäcka det enkla som fungerar?

Wallander drev igenom sin plan enligt ovan och redan 1972 vände kurvan uppåt och resultatet väntades bli riktigt bra. Detta var ett faktum som Wallander en sen kväll i oktober 1972 satt och funderade kring. Ett idogt, skickligt arbete från bankens alla anställda hade lyckats vända trenden och ta Handelsbanken ur 1970 års besvärliga

kris. Wallander ansåg då att det positiva resultatet borde tillfalla dem som bidragit till resultatet, nämligen de anställda. Så var då den andra idén född, som gjort Wallander känd, nämligen vinstandelssystemet Oktogonen. Oktogonen gick inte bara ut på att de anställda skulle få del av resultatet utan Wallander ville även att de skulle känna sig delaktiga i bankens förehavande. Tidigare hade försök gjorts i andra företag med att dela ut aktier till de anställda men det resulterade oftast bara i att de anställda sålde sina andelar och tog pengarna istället. Resultatet blev således att det överskott som banken gjorde utöver branschsnittet fonderades och kom att tillfalla de anställda den dag de går i pension. Unikt för Oktogonen är att alla anställda får lika andel av årets resultat, oavsett om de stått i kassan eller varit högt ansedda placerare. För Wallander tedde det sig naturligt att alla skulle få lika del i det gångna årets resultat under förutsättning att man arbetat hela året. Vissa i styrelsen hävdade, med viss rätta, att de bättre avlönade också bidrog mer till bankens resultat än de som hade mer rutinmässiga uppgifter, och att resultatet därmed borde fördelas utifrån lön. Wallander motsatte sig dock detta fördelningssystem eftersom det inte uppfyllde syftet med Oktogonen – att skapa en känsla av samhörighet.

#### 4.2.3 Wallanders tankar om ledarskap

Wallanders åtta år som VD kom att präglas mycket av det intensiva arbete det innebär att strukturera om en organisation och få den nya politiken att genomsyra arbetet i banken. Wallander var av åsikten att decentralisering bygger på en tilltro till att människor kan klara av svåra saker, att de växer med den uppgift de får och att de stimuleras av ansvar sedan de väl vant sig. (Wallander, 1998) Denna tilltro arbetade han hårt för att få etablerad i banken. Han formulerade det som :

*Vi hyser stor tilltro till våra medarbetare och stor respekt för vad de åstadkommer. Vi betraktar dem som förnuftiga och kapabla och med en naturlig önskan att göra ett bra jobb. Vi tror att de har stora utvecklingsmöjligheter och lust och förmåga att sätta sig in i nya förhållanden, ny teknik och nya arbetsformer.*

Ovanstående trosbekännelse formulerade Wallander 1970 men fortfarande idag står det att läsa på Handelsbankens hemsida ([www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)):

*Vi tror på individens vilja och förmåga att växa och ta ett ständigt större ansvar.*

Den starka tron på de anställda såg Wallander således som vital för att kunna förändra företaget och detta var även en uppfattning som präglade hans ledarskap. Han konstaterade att decentralisering var lättare sagt än gjort. Decentralisering är ett lika fint ord som demokrati och jämställdhet vilket innebär att alla är för decentralisering. Wallander (2002) konstaterar dock att det alldeles för ofta rörde sig om läpparnas bekännelse och ingenting annat när omorganisationen tog fart. Framför allt handlade det mycket om maktspelet. Den maktbefogenhet som någon har fått eller skaffat sig

lämnar han sällan frivilligt över till någon annan, vilket är mänskligt, menar Wallander (2002). Många chefer i Handelsbanken kom med invändningar som "Personalen har inte tillräcklig kunskap för att fatta beslut" eller "De har inte samma överblick över verksamheten som jag". Wallander gick då till motvärn och svarade att "Det är din uppgift som chef att se till att de får möjlighet att skaffa sig rätta kvalifikationer och utbildning". Detsamma gällde även de industriledare som var vana vid att diskutera sina företags kreditfrågor med bankens VD. Wallander vittnar om att det tog lång tid och mycket målmedvetenhet för att vänja dem av vid att gå med sina ärenden till honom. (Wallander, 2002)

För att lyckas med decentraliseringen menar Wallander att det krävs målmedvetenhet och en fast strävan hos ledaren. Det gäller såväl för honom som för kontorscheferna, annars kan det processen lätt snäppa tillbaka likt en gummiband. Han beskriver ett tillfälle då en kontorschef i Norrbotten som gett kredit till Pettersson blir uppringd av sin överordnade som råkat se detta. Den överordnade chefen berättar att de tidigare haft problem med Pettersson på annat håll i banken och att kontorschefen borde ha pratat med den överordnade innan han beviljade krediten. Som i ett trollslag har fötterna slagits undan för kontorschefen och sannolikheten är stor att han kommer att återgå till gamla mönster då han först frågade sin överordnade chef innan han beviljade några krediter. Detta beteende är förödande för decentralisering förklarar Wallander (2002). Botemedlet för Handelsbanken blev att man var synnerligen återhållsam med kontakter av ovanstående slag – det gäller att hålla fingrarna i styr. (Wallander, 2002) Han betonar dock att det aldrig ska ligga hinder i vägen för en beslutsfattare att kunna diskutera frågan med sina överordnande om han eller hon har betänkligheter, men initiativet ska ligga hos honom eller henne och aldrig hos chefen. Det andra botemedlet för att motverka problem av ovanstående slag är att ha ett fungerande informationssystem. Systemen är dock så välutvecklade i dagsläget och ovanstående problem skulle antagligen inte uppstå i nutid, förklarar Wallander (2002), men viljan att lägga sig i även i sådant som ligger utanför ansvarsområdet, finns fortfarande kvar.

Under sin tid som chef för Handelsbanken betonade Wallander gång på gång vikten av kostnadsmedvetenhet. Hans filosofi var att om man vill förändra mentaliteten är det bäst att börja med sig själv – "trappor ska sopas uppifrån". (Wallander, 1998) Bland annat innebar detta att det garage med direktionsbilar, och därtill hörande chaufförer, kom att sakta försvinna, liksom de direktionsvaktmästare som hade till uppgift att springa ärenden åt direktionen etcetera. Vidare luckrades den hierarkiska placeringen i direktionsmännen upp och självservering infördes. Som ett led i arbetet med att platta till organisationen togs även en mängd titlar bort och återstod gjorde bara "direktör" och "biträdande direktör". (Wallander, 1998) Tilläggas bör dock att VD:n och direktionen fortfarande hade egna rum och de största kontoren i banken.

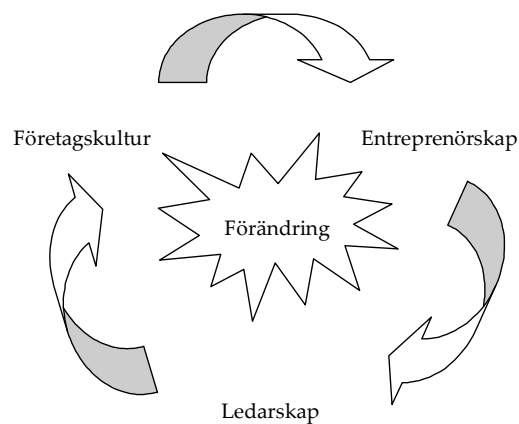


Wallander anser att viktiga egenskaper för en ledare är att han eller hon tar ledningen på ett självklart sätt och leder medarbetarna mot målet. Han eller hon har förmågan att få dem att samverka effektivt med glädje, lust och engagemang. Det ska vara en fest att gå till jobbet. Han tror att man visst kan åstadkomma en hel del med hot, tvång och straff, men inte att man kan nå något bra resultat på det sättet. Wallander hävdar att han själv alltid arbetat efter filosofin att "man kan leda en häst till brunnen, men inte tvinga den att dricka". (Wallander, 1990)

## 5 Analys av Kamprad vs. Wallander

*I följande kapitel analyserar vi Kamprad och Wallander utifrån presenterade teorier. Analyskapitlet är uppbyggt på det sätt som presenterades i slutet av kapitel tre.*

När vi nu avser att analysera vårt empiriska material utifrån det teoretiska ramverket vill vi inledningsvis återge vår modell för hur teoridelarna är sammankopplade för att friska upp läsarens minne. Vi tar avstamp i teorierna om entreprenörskap och övergår därefter till att jämföra empiri och teori på områdena ledarskap och företagskultur. Genom hela analysen kommer tankar och teorier kring förändringsarbete att följa oss.



**Figur 5.1. Sammanfattande analysmodell**

### 5.1 Entreprenörskap

#### 5.1.1 Att se möjligheter

Att se möjligheter och utveckla dem till affärsmöjligheter är grundbulten i entreprenörskap. Befintlig teori inom området hävdar ofta att det finns specifika egenskaper och särdrag som förklarar entreprenörskap och förmågan att upptäcka nya affärsidéer. Vi vill dock i enlighet med Drucker (2002) hävda att det handlar om även andra faktorer än bara personliga karakteristika. Det går inte att utesluta att hårt arbete är källan till både Kamprads och Wallanders upptäckter av nya möjligheter. Nya idéer faller inte från himlen utan det handlar om att ta till vara på de små idéerna och utveckla dem till något bra.

När Wallander blev tillfrågad att ta över chefskapet i Handelsbanken såg han ett stort behov av förändring. Banken slogs mot sviktande lönsamhet och minskande marknadsandelar. Av Druckers (2002) möjlighetskällor till innovation får inkongruens anses vara den som bäst beskriver Wallanders idéer för Handelsbanken. Wallanders

förändringsarbete var ingen tillfällighet utan han kunde konstatera att det förelåg inkongruens mellan bankens agerande och vart marknaden var på väg. Han hade fått upp ögonen för att det inte lönade sig att ha många kunder utan att satsningarna istället skulle göras på lönsamma kunder. Inkongruens var dock inte enda källan till innovation, om än den huvudsakliga, utan tydliga förändringar på marknaden var också i görningen. Bankväsendet höll på att utvecklas från att tidigare varit en "institution" som skulle hjälpa medborgarna med ekonomisk rådgivning till att bli ett företag med lönsamhet som yttersta mål. De tidigare rådgivarna blev nu banksäljare. En viktig aspekt att ha i åtanke i detta fall är dock huruvida marknaden förändrade Handelsbanken eller Handelsbanken förändrade marknaden. Vad kom först, hönan eller ägget? Oavsett vilket var Wallander tidigt ute med att flytta fokus från volym till lönsamhet och från rådgivning till säljande. Att vara först med nya idéer är kärnan i entreprenörskap och särställer Wallander och Handelsbanken från konkurrenterna vid tillfället.

Kamprads innovationskälla kan tänkas vara mer av en tillfällighet än i Wallanders fall. Att IKEA skulle börja tillverka och sälja möbler var ingen självklarhet utan ett faktum som växte fram med tiden. Han såg möjlighet till effektivisering av distributionen inom branschen på ett sätt som ingen annan anammat tidigare. Han konstaterade att processen från tillverkning till slutkonsument kunde effektiviseras, en innovation vars uppkomst Drucker (2002) skulle ha förklarat i termer av processbehov. Vidare utnyttjade Kamprad de marknadsförändringar som präglade Sverige vid tidpunkten. Kamprad såg möjligheterna i den ökande bilismen. Han konstaterade att det tack vare ökad bilism gick att förlägga varuhusen utanför staden, där marktomterna var avsevärt billigare, genom att erbjuda kunderna fri parkering och lättillgänglighet med bil. Dessutom kunde de bilburna kunderna frakta hem sina paket själva, vilket kan ses som ytterligare en fördel som bilismen medförde. De platta paketen var en förutsättning och redan ett faktum, vilket underlättades av ökande bilism. I efterhand kan IKEAs koncept tyckas vara trivialt och uppenbart, ett koncept som vem som helst skulle ha kunnat komma på. Kan någon som Kamprad anses vara entreprenör för att komma på något så enkelt som att låta kunderna själva skruva ihop sina möbler? Svaret är ja, det är precis så enkel och fokuserad en effektiv innovation ska vara, enligt Drucker (2002). Den idé som i efterhand får allmänheten att utbrista "Vad enkelt! Varför tänkte inte jag på det?" är den idé som får anses vara mest genialisk.

### **5.1.2 Rollen som entreprenör**

En vanlig uppfattning är att en innovation oftast är en teknisk uppfinning eller vetenskaplig upptäckt. I enighet med Pinchot & Pellman hävdar vi dock att Kamprad och Wallander kan beskrivas i termer av innovatörer då de båda har gjort något nytt och bidragit till positiv utveckling i sina respektive branscher. Kamprads fokus på att förändra och förbättra distributionen kan inte beskrivas i andra termer än som innovativt tänkande. Med förändrad distribution följde ett för branschen nytt synsätt.

Wallander å sin sida förändrade Handelsbankens hela sätt att arbeta. Genom att förändra synen på banktjänstemän inom Handelsbanken kom även hela branschen att utvecklas. Från att bankarbete tidigare setts mer som en institutionell verksamhet, där medarbetarna var rådgivare, förändrades synen på banker och fokus flyttades till ett marknadsperspektiv. Den nya synen medförde att bankanställda blev banksäljare och att medborgarna fick mer särprägel av att vara just kunder. Vi anser därmed att vi kan sluta oss till att både Kamprad och Wallander kan beskrivas som innovatörer.

Schumpeter och Kirzner hade olika sätt att se på entreprenörskap. Schumpeter förutsätter nyskapande eller nya kombinationer av resurser medan Kirzner beskriver entreprenörskap som optimering av redan befintliga resurser. Beroende på hur en ny produkt definieras kan det bedömas huruvida de båda i enighet med Schumpeter kan kategoriseras som entreprenörer. Varken Wallander eller Kamprad får anses ha introducerat en ny produkt eftersom möbler respektive banktjänster redan fanns vid tidpunkten för deras agerande. Däremot var produktionssättet det nya i både Kamprads och Wallanders fall. Kamprad satsade på att förlägga produktionen till låglöneländer med starkt specialiserade leverantörer och med fokus på stora volymer. Att redan vid designen ta hänsyn till hur produkten ska tillverkas och distribueras på bästa och billigaste sätt i kombination med platta paket och möbler som kunderna själva fick sätta ihop, var något nytt på marknaden.

Utlåning i bank var vid tidpunkten för Wallanders tillträde inte heller något nytt, utan redan då en av banken huvuduppgifter. Om man tänker utlåning i termer av en produkt kan Wallanders nytänkande vad gäller kreditprövning ses som ett nytt produktionssätt. Från att tidigare ha tagit beslut på central nivå kunde nu den enskilde banktjänstemannen själv fatta beslut om utlåning, vilket resulterade i högre effektivitet. Därmed kan vi konstatera att även Wallander skulle beskrivas som entreprenör utifrån det Schumpeterianska synsättet. Gemensamt för de båda är således att de använde befintliga resurser på ett nytt sätt.

Vidare betonar Schumpeter vikten av att vara proaktiv och det får anses otvetydigt att både Kamprad och Wallander var först med att framdriva denna typ av radikala förändringar i sina respektive branscher. Enligt Schumpeter skulle Kamprad och Wallander kunna beskrivas som pionjärer.

Som nämndes ovan var varken möbler eller banktjänster något nytt. Däremot var det upptäckandet av möjligheter till effektiviserande av både möbelbranschen och bankbranschen som får anses vara gemensamt för Kamprad och Wallander, vilket enligt den österrikiska skolan gör dem båda till entreprenörer. De kan båda beskrivas som möjlighetssökare som såg ett behov av effektivisering. Tiden för IKEAs grundande präglades av konkurrensbegränsning, ineffektivitet och höga marginaler. Konsumenternas ställning var svag och priserna således höga. Detta var en situation

Kamprad utnyttjade. Wallander insåg tidigt att alla bankkunder inte är lönsamma och såg fördelar i att satsa på kvalitet framför kvantitet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi ser drag av båda skolorna hos både Kamprad och Wallander. Dock kan vi sluta oss till att Kirzners teorier om entreprenörskap bäst definierar Kamprad och Wallanders roller som entreprenörer på marknaden. Deras entreprenöriella verksamhet har varit mer av reproducerande karaktär, då deras entreprenörskap har utgjorts av förändringsarbete för ökad effektivitet och förbättrad kvalitet på befintlig produkt.

### 5.1.3 Vem kan bli entreprenör?

#### *Förutsättningar för entreprenörskap*

Enligt Shane (2003) främjar en stabil ekonomisk miljö människors förmåga till entreprenörskap. Tillämpat på våra undersökningsobjekt skulle detta innebära att Wallander borde ha haft bättre förutsättningar för att utveckla sitt entreprenörskap än Kamprad, då Wallanders uppväxtmiljö präglades av helt andra ekonomiska förutsättningar än Kamprads. Det innebär inte en lika stor risk att pröva nya koncept och slå in på nya banor om man har goda ekonomiska förutsättningar. Det kan tänkas vara lättare att våga pröva sina idéer om privatekonomin inte står och faller med dem. Vidare växte Wallander upp med likasinnade människor i sin närhet som kunde agera förebilder och inspiration. Det kan tänkas ha funnits en högre grad av allmän acceptans då många i hans närhet var entreprenörer och företagsledare. En annan viktig aspekt på detta faktum är att det i Wallanders närhet fanns mycket kunskap att tillgå. Inte minst visar detta sig i att akademien ständigt var närvarande i hans liv. Kamprad å andra sidan växte upp med fattiga förhållanden där pengar var en bristvara och hans studier bestod av realskoleexamen samt en tvåårig utbildning på handelsgymnasiet i Göteborg. Utifrån vår studie verkar således trygg ekonomi inte ha någon avgörande roll för entreprenörskap. Detta kan dock inte generaliseras utifrån då vår studie endast omfattar dessa två personer.

Gemensamt för de båda är att de kommer från familjer med entreprenöriell bakgrund. Wallanders far var HSB's grundare och hans mor startade barnbiblioteket i Stockholm. Kamprad kom från en köpmannasläkt, vilka bland annat hade startat och drivit Älmhults största lant- och järnhandel. Enligt Shapero och Sokol (1982) är det vanligt förekommande att just barn till föräldrar som bedrivit någon form av entreprenöriell verksamhet har större benägenhet att själva bli entreprenörer. Vi kan därmed konstatera att deras teori stöds av vår studie. Det faktum att entreprenörskap var närvarande i bådas familjer talar vidare för att det fanns en hög acceptans för att experimentera och förändra. Shane (2003) och Bahrami & Evans (1995) belyser vikten av värderingarna i omvärlden för utvecklandet av entreprenörskap. I vårt fall får familjerna antas utgöra miljöer som främjat såväl Kamprads som Wallanders entreprenöriella aktivitet.

Ett intressant inslag vid analys av Wallander och hans bakgrunds bidrag till hans entreprenöriella förmåga, är pappans roll. Å ena sidan var fadern själv entreprenör, vilket konstaterats ovan, men han var även väldigt kritisk till borgerligheten. Som Wallander själv uttryckte det, socialdemokratin var ständigt närvarande och bankdirektörer och deras arbete stod inte högt i kurs. Hans far ställde höga krav på honom och vi får en känsla av att han ofta sökte faderns bekräftelse. Inte minst historien om fågelholkarna får anses vara uttryck för denna strävan. Han skadade sig ganska illa under arbetet, men struntade i att det gjorde ont. Huvudsaken var att arbetet var klart i tid så att fadern skulle bli nöjd. Wallanders förhållande till sin far kan tolkas utifrån Stanworth & Currans (1976) teori om entreprenörskap. I Wallanders fall handlar det inte om ett hävdelsebehov gentemot samhället och han är heller inte vare sig lågutbildad eller saknar ledarskapskvalifikationer. Däremot framträder ett tydligt hävdelsebehov gentemot hans far. Det kan tänkas ha varit en stor drivkraft för Wallanders arbete att visa fadern att han var någon och kunde utträta något viktigt.

Analogt resonemang kan även föras i fallet Kamprad. Där är dock tendenserna till underdog-symptom tydligare. Kamprad kom från fattiga förhållanden och saknade eftergymnasial utbildning. Det kan inte uteslutas att även han drevs av känslan att vilja visa omvärlden att han trots detta kunde lyckas.

Icke att förringa är även tidpunkten för de bådas uppväxt. De är båda födda och uppväxta under mellankrigstiden som präglades av nyföretagarandan. Det var stora systemskiften och förändringar i samhället, såväl ekonomiska som sociala. Det svenska folkhemmet var på frammarsch och en positiv anda spreds i samhället. Det kan inte uteslutas att omvärlden under deras uppväxtår spelat en betydande roll för deras senare förändringsarbeten. Inte minst eftersom omvärlden då påverkade deras respektive familjer, vilka i sin tur, som konstaterats ovan, lagt grunden för Kamprad och Wallanders fortsatta utveckling.

### *Gemensamma karaktärsdrag*

Trots att Wallander och Kamprad kommer från olika bakgrund med olika förutsättningar, livssituation och erfarenheter, kan vi konstatera att de har många gemensamma karaktärsdrag. Det kanske mest påtagliga är deras innovativa förmåga, vilken är ett grundläggande attribut för entreprenören. Båda har sett möjligheter i saker som andra inte sett. Det kan tyckas trivialt att man kan bli så framgångsrik genom att kommersiellt utnyttja idén att paketera möbler i platta paket, men det är just det som är poängen. Det var Kamprad som gjorde det och ingen annan, vilket gör honom till entreprenör. Den yttersta essensen av entreprenörskap är dock inte endast att komma på idén utan även att förverkliga den. Nyckeln till att Kamprad och Wallander har blivit framgångsrika är att de varit såväl kreativa som konstruktiva. De lät inte sina idéer stanna vid idéer, utan de förverkligade dem.

Ytterligare en viktig framgångsfaktor i de bådas entreprenöriella arbete är timing. De var först ut med sina idéer i sina respektive branscher och fick därmed ett försprång. Till stor del kan detta förklaras med att de båda såg möjligheterna vid rådande tidpunkt. Kamprad såg möjligheter i den ökade bilismen, vilket kunde utnyttjas genom att belägga möbelvaruhus utanför centrum. Wallander å sin sida såg den nedåtgående trenden i bankbranschen som en möjlighet till organisatoriska förändringar.

Autonomi är ännu ett karaktärsdrag som ofta tas upp i entreprenörskapslitteraturen. Vad gäller Kamprad och Wallander skulle avsaknaden av underställd anställning kunna tolkas som tecken på behov av självständighet och en vilja att styra projekt på egen hand. Kamprad har ägnat all sin tid åt egenföretagande med tanke på att han redan som 17-åring startade IKEA. Wallander var anställd som forskare endast en kortare period för att redan som 30-åring inta sin första chefsposition. Kontrollbehov ges ofta som förklaring till varför entreprenörer söker autonomi. Kamprads personliga och regelbundna varuhusbesök samt hans inblandning i till synes även mindre viktiga beslut, såsom placering och möblering i butiker, kan tänkas vara ett tecken på kontrollbehov. Däremot kan det anses vara motsägelsefullt att tala i termer av kontrollbehov i Wallanders fall. Hans entreprenöriella aktivitet var snarare av motsatt karaktär. Det förändringsprogram han genomförde i Handelsbanken syftade till att göra kontoren mer självständiga och effektivisering genom decentralisering var kärnan i hans arbete. Om man byter perspektiv upptäcker man dock att denna decentralisering ändå kan ha varit uttryck för ökad kontroll. Genom att flytta ner beslutsfattandet fick man mer kontroll över kunden. Wallander har själv uttryckt att den som möter kunden har bästa möjligheterna att göra rätta bedömningar.

Enligt Kirby (2003) har entreprenörer högre tolerans för risk och osäkerhet än gemene man. Detta är en aspekt som kan diskuteras utifrån olika infallsvinklar i termer av intraprenörskap kontra entreprenörskap. Vi har definierat Wallander som intraprenör och Kamprad som entreprenör, vilket kan tänkas få konsekvenser för deras riskbenägenhet. En tanke är att intraprenören skulle kunna tänkas behöva vara mer tolerant för risker, eftersom det kan antas vara en större risk att förändra ett befintligt koncept än att bygga upp något från grunden. Å andra sidan står entreprenören jämfört med intraprenören inför andra typer av risker och osäkert utfall, som i större mån kan tänkas vara svårare att förutse än i en redan befintlig verksamhet.

Wallander gick in och genomförde förändringar i en befintlig organisation med gamla anor och välbeprövade rutiner som fram till Wallanders inträde hade fungerat väl. Vid tidpunkten för Wallanders tillträde stod Handelsbanken inför problem med sviktande lönsamhet och minskande marknadsandelar, vilket indikerade att en förändring var nödvändig. Wallanders omfattande förändringsarbete riskerade att kunna uppfattas som disrespect för historien. Det får inte anses osannolikt att man tänker sig för både en och två gånger innan man ger sig in och förändrar det som någon annan lagt ner en livstids arbete i. Ovanstående resonemang indikerar att Wallander ska ha varit en

risktolerant intraprenör. Då ska dock även tas i beaktande att den modell han ämnade införa redan visat sig framgångsrik på Sundsvallsbanken. Risken han tog vid genomförandet av förändringarna var alltså noga kalkylerad och utfallet vara redan på förhand någorlunda klart. Dessutom var tidpunkten för förändringen tacksam, eftersom organisationer enligt Beach (2006) är mer mottagliga för förändringar i kristider.

Kamprad, till skillnad från Wallander, började med två tomma händer och ett oskrivet blad. Det är oundvikligt att det innebär risker att starta upp ett nytt företag, men IKEA har vuxit successivt hela tiden. Vad Kamprad grundade 1943 var ju inget multinationellt miljardföretag utan en liten firma i djupaste Småland. I kontrast till Wallanders fall fanns det här inget historiskt uppbyggt arbete som Kamprad kunde gå in och rasera. Å andra sidan hade Kamprad inga möjligheter att testa sin idé i förväg, vilket Wallander hade gjort på Sundsvallsbanken. Vi sluter oss därmed till att inte heller Kamprad var särskilt riskavert. Hans ständiga framhållande av vikten av att inte vara rädd för att göra misstag stöder dessutom denna tes.

## 5.2 Ledarskap

### 5.2.1 Skandinaviska företagsledare

Enligt Bjerke (1998) finns det vissa särdrag som utmärker det skandinaviska sättet att leda företag. Nyckelord för skandinaviskt ledarskap är delaktighet, låg grad av hierarki och kommunikation.

Kamprad kan sägas vara den typiske skandinaviske ledaren. Hans ledarskap präglas i hög grad av jämlikhet och demokrati. Alla medarbetare ska vara delaktiga i de beslut som fattas och allas mening spelar roll och gör skillnad. Kamprads organisatoriska egenskaper och krav på ordning och reda är andra typiska kännetecken för vad Bjerke definierar som skandinavisk ledare. Detta tar sig i uttryck i Kamprads ständiga och regelbundna besök på varuhusen runt om i världen. Han är då mycket noggrann med kvaliteten och påpekar vikten av ordning på varuhusen.

Vidare kan Kamprad beskrivas som typisk skandinavisk ledare i termer av att han är en kollektiv individualist (Bjerke, 1998), då han trots sin position som ledare och grundare av IKEA inte framhåller sig själv eller försöker sticka ut i mängden. För honom spelar det yttre mindre roll och när han kliver in på något av varuhusen är det inte den traditionelle direktören som kommer. Alla anställda vet nog vem han är men inget påtagligt i hans uppenbarelse tyder på att han är "the big boss". Vidare gäller samma sak hans sätt att resa. Han vill att de anställda ska vara kostnadsmedvetna och är därmed noga med att det även ska gälla honom. Kamprad kommer aldrig inflygande i något privat jetplan eller glidande i någon luxuös limousin, vilket kan vara den allmänna bilden av en miljardär. Kamprad är en jordnära person såväl personlighetsmässigt som i hans roll som ledare.



Med tanke på den kaliber Kamprad är av måste vi framhålla att hans ledarskapsstil är något utöver våra föreställningar. Han pratar om kärlekens betydelse i företaget och framhåller att det basala i ledarskap är just kärlek. Detta är ett förhållningssätt som vi snarare förväntat oss finna i ett mindre företag och inte i ett multinationellt miljardföretag som IKEA. Kamprad menar att kärlek är gratis, att omtyckta människor trivs och arbetar bra, en filosofi som genomsyrar hans ledarskapsstil. Hans managementkoncept verkar ha lyckats då IKEA toppar listan 2007 över vilka företag som ekonomstudenter helst vill ha som arbetsgivare efter slutförd examen. Det är inte helt osannligt att IKEA:s personalpolitik är en bidragande faktor till det goda resultatet.

Även Wallander har stora inslag av den typiske skandinaviske ledaren, då han gjorde stora satsningar på decentralisering i sitt förändringsarbete. Dock är hans ledarskapsstil inte riktigt lika informell som Kamprads. Detta kan dock snarare med stor sannolikhet hänföras till bankväsendet som bransch där det av tradition är något mer hierarkiskt. Dock bör det poängteras att Wallanders omfattande arbete med att minska antalet titlar och vända den hierarkiska pyramiden upp och ner, var ett steg bort från den traditionella bankvärldens formalitet. Vi tror att denna förändring vid tidpunkten innebar en mer omvälvande förändring än vad den hade gjort i dagsläget.

### 5.2.2 Tillämpade ledarskapstypologier

Som Maccoby (1977) antyder finns det ingen av hans ledarskapstypologier som till fullo beskriver en ledare. Han påtalar att det hos de flesta ledare finns inslag av olika typologier, men att någon oftast är mer framträdande. Detta är även fallet vid analys av Kamprad och Wallander i termer av företagsledare.

#### *The Craftsman*

Kamprad får anses ha störst inslag av the Craftsman då hans arbete med IKEA till stor del präglas av arbetsprocessen samt det faktum att fokus ligger på kvalitet. Vidare är Kamprads ledarskap inriktat på organisation och han som person kan anses vara både arbetsorienterad och självdisciplinerad, vilket även passar in i beskrivningen för the Craftsman. I Maccoby's undersökning visade det sig att många av ledarna som föll inom kategorin the Craftsman var uppväxta i en småstad där de fått uppskattning för hårt arbete. Detta är något som ytterligare motiverar vår kategorisering av Kamprad som the Craftsman. Han fick tidigt känna på hårt arbete och med sig i bagaget fick han självförtroende och sparsamhet. Något som har kommit att prägla hans arbete som entreprenör och företagsledare.

Att the Craftsman har tendenser att ibland vara ovillig att samarbeta är det karaktärsdrag som minst verkar stämma överens med Kamprad som ledare. Samtidigt bör det framhållas att han är tydlig med att driva sina idéer och trycker hårt på

varuhusens utförande i enighet med hans önskemål. Pengar kan i Kamprads fall verka vara något av en biprodukt. Hans levnadssätt och personliga uppenbarelse visar inte på att pengar skulle vara det viktigaste. Han reser ekonomiklass, klär sig casual och verkar sakna behov av att visa upp det faktum att han är en av världens rikaste personer. Även om pengar är en viktig faktor så till vida att IKEAs koncept är baserat på extrem kostnadsmedvetenhet, förmedlas känslan av att han i stor utsträckning drivs och tillfredsställs av utmaningen att ständigt skapa nya saker av kvalitet.

Även Wallander karakteriseras bäst av the Craftsman. Ansvarskänsla är ett attribut som väl kännetecknar Wallander i rollen som företagsledare. Pengar verkar även i Wallanders fall komma i skymundan för själva utmaningen att förändra och effektivisera Handelsbanken. Under sin yrkesverksamma karriär har Wallander aldrig initierat löneförhandlingar. Då han blev tillsatt som bankdirektör på Handelsbanken blev han erbjuden en kraftig löneförhöjning i jämförelse med vad han hade haft på Sundsvallsbanken. Han tackade dock nej med argumentet att ingen skulle kunna hävda att han bara var ute efter pengar. Det var hans kvalitativa arbete som skulle ligga i fokus och det var för detta han skulle bli respekterad som företagsledare.

### *The Gamesman*

Gemensamt för Kamprad och Wallander är att de båda har inslag av the Gamesman. En viktig aspekt i deras arbete är att mycket fokus ligger på medarbetaren. Maccoby talar om medarbetare i termer av bidrag till laget. Kamprad belyser vikten av att vara Ikean och Handelsbankens vinstandelssystem, Oktogonen, kan tolkas i liknande termer. Vidare beskrivs ofta Kamprad som en viktig symbol för IKEA som entusiasmerar och inspirerar sina medarbetare, vilket stämmer bra överens med Maccoby's exemplifiering av ledaren som lagkapten i ett fotbollslag. Mycket av de drag som beskriver the Gamesman är sådana som i många fall kan tänkas vara gemensamma för de flesta entreprenörer. Att the Gamesman är driven av nya metoder kan ses som en följd av entreprenörskapet och stämmer således in på både Kamprad och Wallander.

### *The Companyman*

Vad gäller the Companyman finns endast mindre inslag av ledarskapstilen hos Kamprad och Wallander. Det kan tänkas förklaras i enighet med Maccoby's slutsats; att den typiske Companymannen oftast bara når mellanchefsnivå då han saknar egenskaper som krävs för att nå den absoluta toppen. Möjligtvis är det vad Maccoby benämner som framgångsfaktor i personliga intressen som går att applicerar på de båda. Både Kamprad och Wallander verkar kunna identifiera sina personliga intressen med företagets långsiktiga utveckling och framgång. Detta kan i Kamprads fall tänkas vara en del av förklaringen till att han vid 81 års ålder fortfarande hittar ny drivkraft för att fortsätta.

### *The Jungle Fighter*

Varken Kamprad eller Wallander kan beskrivas som the Jungle Fighter då de verkar sakna dominerande attityd. The Jungle Fighter är i stort sett motsatsen till vad som i uppsatsen kategoriseras som skandinavisk ledarskapsstil. Beskrivningen innefattar egenskaper såsom individualism, brist på förtroende och samarbetsvilja samt avsaknad av konflikträdsla. Dessa är attribut kännetecknar kontrasten till identifiering av den typiske skandinaviske företagsledaren. Det enda drag av the Jungle Fighter som kan appliceras på de båda är möjligtvis beskrivningen som progressiva ledare. Progressiviteten har visat sig i både Kamprad och Wallanders arbete då de på ett eller annat sätt utmanat det traditionella och skapat nya förutsättningar i sina respektive branscher. Dock är deras arbete utan inslag av våld, hot och utpressning som riskerar ingå i Jungle Fighters väg till framgång.

#### **5.2.3 Att genomföra förändring**

Beach (2006) framhåller att en fundamental del i ledarskapsarbetet är att skapa förändring. Som ledare bör man agera cheerleader, det vill säga uppgiften består i att motivera, engagera och informera sin personal vid förestående förändringar. Vi kan konstatera att både Kamprad och Wallander kan beskrivas i termer av just cheerleaders. Det står klart att båda har sinne för att motivera och engagera sin personal. De betonar båda att mycket av deras ledarskapsarbete går ut på att få de anställda att känna sig delaktiga i företagets utveckling och framtid.

Beach (2006) trycker även på vikten av att som ledare gå ut i företaget och övervaka implementeringsarbetet med förändringen. Detta är något som är väldigt påtagligt i Kamprads fall då han ofta besöker varuhuset. Även i Wallanders fall finns övervakningsarbetet närvarande, men då istället i delegerad form. Wallander menar att de som möter kunden personligen på ett bättre sätt kan bedöma verkligheten och övervaka implementeringsarbetet ute på bankkontoren. På så vis kan det tolkas som att kontrollen faktiskt skärptes genom decentraliseringen trots att ledningens makt över mindre beslut minskade.

## **5.3 Företagskultur**

### **5.3.1 Ett starkt managementverktyg**

Företagskultur är ett väldigt starkt verktyg för såväl Kamprad som Wallander, med vilket de båda arbetat hårt. IKEA:s företagskultur är världskänd och omtalad. I mångt och mycket är företagskulturen nyckeln till Kamprads framgång. Han insåg redan tidigt att företagskulturen är ett viktigt styrinstrument och har arbetat handfast med att implementera sina normer och värderingar hos sina medarbetare. Redan det faktum att Kamprad har valt att kalla de anställda på IKEA för "medarbetare" istället för "anställda" ger uttryck för hans syn på företagskultur. Han har hela tiden uttryckt en stark tro på att gemenskap och medarbetarnas delaktighet är viktiga komponenter för

företagets utveckling och framgång. Något som även styrks av Deal & Kennedys (1983) teori om företagskulturens betydelse för organisationer. Ytterligare faktorer som bidrar till känslan av gemenskap är informell klädsel, avsaknaden av hierarki och det faktum att nästan alla arbetar i kontorslandskap.

Företagskulturen kan i IKEA:s fall ses som ett starkt styrmedel. Det viktiga är att få medarbetarna att arbeta efter företagets mål. En Möbelhandlares testamente får i många avseenden anses utgöra grunden för IKEA:s arbete. Vid rekrytering tilldelas alla nyanställda skriften, som omfattar bland annat företagets normer och värderingar. Det är viktigt att starta socialiseringsprocessen i tidigt skede. Om alla medarbetare styr åt samma håll minskar risken för exempelvis konflikter. Kamprad poängterar vikten av att vara ikean snarare än att ha fullständig skicklighet och teoretiskt kunnande. Detta kan tänkas höra samman med att attityder och värderingar är djupt rotade hos människor då grunden för dessa är lagd hos både andra arbetsgivare och privata sociala förhållanden. Attityder och värderingar tar således lång tid att förändra. Vår tro är därför att det i många fall kan vara enklare att lära upp någon inför nya arbetsuppgifter än att förändra en attityd som inte passar in på IKEA.

Även i Handelsbankens fall är företagskulturen av avgörande betydelse. De förändringar Wallander hade för avsikt att genomföra under 70-talets början, lät sig inte genomföras utan att först vara förankrade i företagskulturen. Före Wallanders tillträde var mentaliteten likt den i en centraliserad organisation, alla krediter beslutades på högsta nivå och staberna hade en betydande roll. För att kunna decentralisera kan det konstateras att mentaliteten inom banken behövde genomgå ganska stora förändringar. Vi konstaterar att Wallanders agerande vid tidpunkten bör ha varit noga övervägt, eftersom han så tydligt redan från början signalerade sin tilltro till medarbetarna. Han konstaterade redan i ett tidigt stadium att han inte skulle lyckas med att genomföra sina förändringar om han inte fick med sig personalen och gjorde dem delaktiga. Vidare var han även noga med att själv föregå med gott exempel, bland annat genom att själv skära i sina kostnader när han ville att de anställda skulle bli mer kostnadsmedvetna. Vår tolkning är därmed att Wallander hade företagskulturen i tydlig åtanke när han gjorde upp sina planer för förändring av Handelsbanken. Vi har även stöd för vår tolkning i Deal & Kennedys (1983) teori, där de konstaterat att just de faktorer vi pekat på ovan kan vara avgörande vid förändring av företagskulturen.

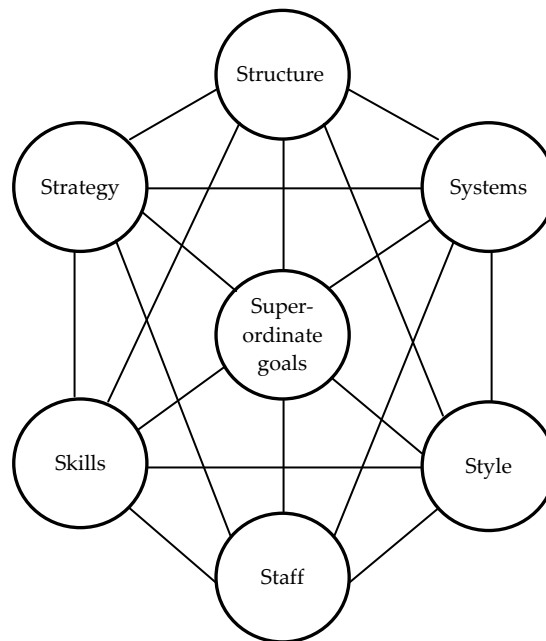
En annan viktig bidragande orsak till Wallanders lyckosamma förändring av Handelsbankens redan starkt befästa kultur får antas vara Oktogonen. Vid införandet av Oktogonen blev de anställda delägare i Handelsbanken och därmed skapades en känsla av samhörighet och betydelse. Det faktum att alla heltidsarbetande medarbetare får lika andelar av årets resultat, oavsett arbetsuppgift eller lön, ökar dessutom den känslan. Denna slutsats stöds även av Deal & Kennedys (1983) teori.

Enligt Bjerke (1998) är det viktigt att målen kommuniceras tydligt för att säkerställa att alla medarbetare förstår vad som gäller och att företagskulturen främjar dessa mål. Testamentet hos IKEA kan ses som ett bra exempel på ledningens kommunikation, vilken ökar sannolikheten för att medarbetarna tolkat mål och grundläggande värderingar på samma sätt. Att företagskulturen ska främja ledningens mål märks tydligt i fallet med IKEA då det är Kamprads värderingar som starkt präglar företagskulturen och inte vice versa. Ett exempel på detta är att Kamprads idéer om kostnadsmedvetenhet har blivit en del av IKEA:s normer och värderingar. Wallanders trosbekännelse till Handelsbankens medarbetares förmåga och kunnande får anses utgöra ett liknande kommunikationsmedel som Kamprads testamente. Därmed kan ovanstående resonemang även tillämpas på Handelsbanken.

Det är väldigt viktigt att alla kan finna gemenskap i företagskulturen och acceptera värderingarna. Som resultat av en harmoniserad företagskultur kan det tänkas vara lättare att ingjuta engagemang i medarbetarna. Företagskulturen handlar i mångt och mycket om att engagera och motivera de anställda. Både Kamprad och Wallander förespråkar delaktighet bland sina medarbetare. Det faktum att alla medarbetare känner sig delaktiga och lika mycket värda fungerar som motivationsfaktorer och gör det lättare att få alla att arbeta i samma riktning. Detta kan tänkas utgöra en del av framgångsfaktorerna i både Kamprad och Wallanders förändringsarbete och strävan efter att vara flexibla företag. Känslan av att vara viktig och kunna påverka blir således ett incitament för medarbetarna vid sidan av lönen. I både IKEA:s och Handelsbankens fall kan det tänkas att denna typ av incitament är eftertraktade, då kostnadsmedvetenhet är ett viktigt inslag i deras verksamheter. Vi kan inte uttala oss om lönenivåerna inom Handelsbanken men det är allmänt känt att IKEA inte erbjuder de högsta lönerna. Detta stödjer vår tes att delaktighet och känslan av betydelse kompenserar en lägre lön, då IKEA är en av Sveriges mest eftertraktade arbetsgivare idag.

Som tidigare nämnts är företagskulturen inte bara ett styrverktyg, utan kan även utgöra ett hot vid genomdrivandet av förändringar. Med starka och väl inarbetade företagskulturer, som i både Kamprad och Wallanders fall, kan det tänkas finnas stora risker att kulturen motverkar förändringsarbetet. Vi kan dock sluta oss till att de båda lyckats genomföra önskvärda förändringar med framgång. Således bör även företagskulturen stött deras förändringsarbete, annars borde de inte ha lyckats enligt Deal & Kennedy (1983). Vår tolkning är att de lyckats implementera sina värderingar i sina respektive organisationer genom att aktivt arbeta med att skapa en känsla av gemenskap och delaktighet, att vara öppna och ärliga i sin kommunikation och att låta förändringen få ta sin tid.

### 5.3.2 Analys utifrån 7-S-modellen



Figur 5.2. McKinsey 7-S framework ©

I vårt teoretiska ramverk resonerades det för att förändring är något som inte kan genomföras i en handvändning utan att många faktorer spelar in. Företagskulturen utgör ett för företagsledningen viktigt redskap när det gäller att genomdriva förändringar. För att åstadkomma en förändring inom ett företag, som i sin tur kan innebära förändring för hela branschen, krävs det att företagskulturen främjar målet. Förändring av företagskulturen har vi valt att analysera utifrån McKinsey's 7-s modell. Enligt Peters & Waterman (1982) gäller det att försöka uppnå samstämmighet bland alla delar i 7-s modellen för att skapa effektiva förändringar. Både Kamprad och Wallander har arbetat väldigt hårt med företagskulturen i sina respektive företag. En stor del av Wallanders entreprenöriella arbete i Handelsbanken kan härledas till organisatoriska och kulturella förändringar. Kamprads bidrag till förändrade förutsättningar i möbelbranschen kan inte direkt härledas kulturella aspekter. Däremot kan hans arbete som framgångsrik företagsledare till stor del förklaras genom IKEA:s väldigt starka företagskultur.

#### *Structure*

Peters & Waterman (1982) belyser vikten av att strukturen i ett företag harmoniserar med företaget och dess storlek för att underlätta koordination. Strukturen i Handelsbanken var något som var påtagligt i Wallanders förändringsarbete. Arbetsfördelningen förändrades drastiskt när Wallander tog över som chef. Han decentraliserade långt ner i leden och minskade stabernas betydelse för att skapa en effektivare organisation. Wallander ansåg att den befintliga strukturen lämpade sig för

en decentraliserad organisation men arbetet inom banken gick alltmer mot centralisering. Därmed kan det antas att hans förändringsarbete för att öka decentraliseringen även vad gäller arbetet inom banken, resulterade i en harmonisering mellan struktur och organisation. Kamprad har arbetat med att underlätta koordination genom att införa "En möbelhandlares testamente", som ska få alla medarbetare på IKEA världen över att arbeta efter samma värderingar. Detta i sin tur hjälper till att förbättra strukturen och får alla enheter att samverka.

### *Strategy*

Strategiska åtgärder är något som både Kamprad och Wallander använt för att förändra spelreglerna i sina respektive branscher. Gemensam nämnare är att de båda har varit progressiva i sitt entreprenöriella arbete och kunnat förutse förändringar i omgivningen, vilka möjliggjort förverkligande av affärsmöjligheter. Deras strategiska arbete har säkerställt deras respektive företags unika position gentemot konkurrenter.

### *Systems*

System är de formella och informella procedurer som är en del av vardagen i ett företag. Wallander framhöll vikten av att en decentraliserad organisation behöver bra kontroll- och styrinstrument, så att alla rör sig i samma riktning. Budgeten var något som Wallander ansåg störa framtidsplaneringen. Hans erfarenheter från Sundsvallsbanken visade att det fanns andra instrument än budgetering som var enklare och mer effektiva, vilket medförde att Wallander avskaffade budgeten inom Handelsbanken. IKEA:s fokus kan i detta avseende tänkas ligga framför allt på informella procedurer, som exempelvis hur medarbetarna klär sig och tilltalar varandra samt hur kommunikationen inom företaget sker. Detta är alla faktorer i fallet IKEA som ska bidra till att alla medarbetare ska känna delaktighet och arbeta i samma riktning.

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till vad gäller system är det faktum att både IKEA och Handelsbanken består av väldigt många enheter som måste koordineras. Det kan tänkas att en viktig del i Kamprad och Wallanders framgång består i förmågan att koordinera dessa enheter. Genom att på ett handfast sätt driva förändringsarbetet och säkerställa uniforma rutiner har de lyckats effektivisera sina respektive organisationer. Denna aspekt kan inte förringas i sammanhanget.

### *Style*

Stil behandlar på vilket sätt chefer och anställda inom företaget betar sig gentemot varandra. Stil handlar mycket om personlighet och den är de facto svår att förändra. Att stil är något som är viktigt i ett företag samt det faktum att den är svår att förändra kan tänkas förklara varför Kamprad belyser vikten av att vara ikean snarare än att vara professionellt komplett. Wallander framhåller en stark tro på sina anställda och anser att de stimuleras av ansvarstagande. Den starka tron på de anställda uppfattades av Wallander som en vital del för att kunna möjliggöra förändring i företaget. Vidare

poängteras att ledningens handlingar kan vara avgörande för företaget. Det är viktigt att medarbetarna lyssnar, men framför allt tror på vad ledaren gör. Såväl Kamprad som Wallander beskrivs ofta som entusiasmerande ledare som lyssnar och kommunicerar med sina medarbetare, vilket kan tänkas förstärka förtroendet för deras ledarskap hos medarbetarna.

### *Staff*

Personal i 7-S-modellen innefattar arbetet med utveckling av personal och vad som tidigare nämnts socialiseringsprocessen. Med andra ord handlar det om hur nya medarbetare ska komma in i företaget. En framgångsfaktor enligt Waterman et. al. är arbetet med att forma sina medarbetare redan från början. Det gäller att se sin personal som en resurs, vilken måste vårdas, utvecklas och visas uppskattning redan i tidigt skede för att få engagerad personal som främjar företaget. Kamprad är noga med att poängterar vikten av uppmuntran till nytänkande bland sina medarbetare och att de inte ska vara rädda för att göra misstag. Socialiseringsprocessen får vidare anses vara väldigt stark i IKEA. En sak som tyder på detta är det faktum att alla nyanställda på IKEA tilldelas skriften "En möbelhandlares testamente", vilken innehåller saker som sortiment, företagskultur och gemensamma värderingar. Något som visar på Wallanders syn på sina medarbetare i termer av resurser är bland andra att han involverade de anställda i förändringsarbetet. Detta gjorde han för att för att öka graden av delaktighet och således motivationen hos de anställda. Vidare ansåg han att det positiva resultatet borde tillfalla dem som bidragit till resultatet, vilket ledde till införandet av vinstandelssystemet Oktogonen bland de anställda.

### *Skills*

Skicklighet i det här fallet handlar om att definiera vad företaget gör bäst. Enligt Waterman et.al. handlar det inte om kunskap om vilken produkt som ska tillverkas eller vilken marknad som ska penetreras, utan kunskap om vad företaget gör bäst. Wallanders Handelsbanken hade inte bättre produkter än de flesta andra banker. De erbjöd inlåningskonton och beviljade krediter, precis som alla andra. Deras styrka ligger i bankens flexibilitet och det är där de är bättre än sina konkurrenter. Det var denna möjlighet som Wallander så framgångsrikt identifierade. Att decentralisera minskade kostnaderna för banken och kortade väntetiden för kunderna. Wallanders insikt om effektivisering genom decentralisering skapade en skicklighet och flexibilitet hos Handelsbanken som ingen annan bank hade.

IKEA:s styrka handlar i det stora hela om samma sak, nämligen flexibilitet och effektivitet. Kamprad såg möjligheten i att erbjuda kunden ett helhetskoncept genom att demonstrera färdigmöblerade rum. Därigenom erbjöds kunden inte bara möblerna i sig utan även inspiration. Till detta ska läggas kundens möjlighet att få hem möblerna samma dag, något som tidigare inte varit möjligt i samma utsträckning.



### *Superordinate goals*

Den sista dimensionen i McKinsey's 7-S-modell är att skapa gemensamma mål, det vill säga gemensamma normer och värderingar. Det är frågan om oskrivna regler som ska genomsyra hela organisationen och skapa mening för dem som är anställda på företaget. Att skapa gemensamma mål är i mångt och mycket vad företagskultur går ut på. Exempel på detta är Kamprads ledningsfilosofi med fokus på skapande av gemenskap och undvikandet av formalism. Du-reformen och den lediga klädseln hos IKEA visar på gemenskap och likhet i alla anställda oavsett befattning. I Handelsbanken handlade samma strävan efter målkongruens och gemenskap om att korta den hierarkiska trappan och minska antalet titlar.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att både Kamprad och Wallander lyckats väl med att skapa flexibla företag genom effektivt förändringsarbete. De har haft framgång vad gäller att uppnå samstämmighet bland alla delar i 7-s modellen, vilket Peters & Waterman (1982) förespråkar som en förutsättning för att skapa effektiva förändringar. Detta faktum placerar både IKEA och Handelsbanken inom beskrivningen för vad Peters & Waterman (1982) skulle benämna innovativa företag:

*Innovativa företag är särskilt smidiga, de är bra på att ständigt anpassa sig till förändringar av alla slag i sin omgivning.*

## 6 Slutsats

*I detta avslutande kapitel är det vår avsikt att i korta drag besvara vår frågeställning utifrån vad som framkommit i tidigare analyskapitel. Det är här vi knyter ihop säcken, svarar på vår huvudfråga och ser huruvida vi uppfyllt vårt syfte med uppsatsen.*

### 6.1 Slutsats

Genom att studera två av Sveriges mest framträdande ledare inom näringslivet har vi identifierat vissa gemensamma nämnare som utgör en del av förklaringen till deras framgångsrika entreprenöriella aktivitet och förmåga att genomdriva förändring.

*Hur har Kamprad och Wallander arbetat med förändring i termer av framgångsrika svenska entreprenörer och företagsledare?*

#### ⇒ Identifierat möjligheter och utnyttjat dem

Både Kamprad och Wallander besitter en förmåga utöver det vanliga att identifiera möjligheter och göra dem kommersiellt gångbara. De har sett ett effektiviseringsbehov i sina respektive branscher och har med hjälp av nya kombinationer av befintliga resurser konkretiserat förändringar. Ledordet är proaktivitet – de har varit först ut med idéer som nu i efterhand kan tyckas triviala och självklara. Till detta ska fogas en känsla för timing och perception på omvärlden. En idé kan vara utmärkt men den måste utvecklas vid rätt tidpunkt. Kamprad såg möjligheterna i den ökande bilismen och Wallander utnyttjade Handelsbankens krisläge.

Vidare kan konstateras att bakgrund och uppväxtmiljö inte är utan betydelse. Båda har entreprenörer i familjen, vilka bidragit till både inspiration och en allmän acceptans för att pröva nya vägar och upptäcka nya affärsmöjligheter. Dessutom ser vi ett hävdelsebehov hos dem båda som kan tänkas ha närt både vilja och drivkraft i deras arbete. Ett annat tänkbart viktigt särdrag som framträder hos dem båda är viss strävan efter autonomi. Då ingen av dem haft någon längre anställning som underställd kan det tolkas som tecken på behov av självständighet och en vilja att styra projekt på egen hand.

#### ⇒ Åstadkommit förändring genom aktivt ledarskap

Kamprad och Wallander är båda engagerade ledare som lagt stor vikt vid att motivera och involvera sina medarbetare, för att få dem att känna sig delaktiga i hela processen. Denna ledarskapsfilosofi som präglas av ett demokratiskt tänk, har definierats som typiskt skandinavisk. Deras framgång som företagsledare kan hänföras till att de lyckats få alla medarbetare att sträva efter samma mål – de mål som de själva satt upp för företaget.

### ⇒ **Förankrat sina idéer i företagskulturen**

Företagskulturen har spelat stor roll i förändringsarbetet i såväl IKEA som Handelsbanken. Den har varit ett starkt styrinstrument för både Kamprad och Wallander, då de båda har lyckats med konststycket att få sina normer och värderingar att genomsyra sina respektive organisationer. De har varit starka symboler och förebilder för sina anställda och har agerat goda föredömen. Genom att sopa framför egen dörr, vilket både Kamprad och Wallander har gjort i fråga om kostnadsmedvetenhet, får de sina anställda att tro på att de menar vad de säger. På detta sätt har de skapat gemensamma normer och värderingar inom sina respektive organisationer, vilka har fått de anställda att känna en gemenskap och möjliggjort allas strävan åt samma håll. En gemensam faktor för deras kulturella arbeten är att de på ett tydligt sätt kommunicerat företagets grundläggande värderingar – Kamprad med sitt testamente och Wallander genom att instifta Oktogonen.

Sammantaget kan vi sluta oss till att Kamprad och Wallander lyckats väl med att förankra sina idéer i företagskulturen och därmed framgångsrikt kunnat implementera förändringar. Vi är av övertygelsen att deras fokus på och förståelse för företagskulturens betydelse har varit en starkt bidragande faktor till deras framgång som entreprenörer och företagsledare.

### ⇒ **Till synes olika men ändå lika**

Vid första anblick ter sig Kamprad och Wallander ganska olika. De kommer från olika bakgrund, har olika utbildning och har bedrivit sitt entreprenörskap på olika nivå – Kamprad som entreprenör och företagsetablerare; Wallander som intraprenör och förändringsambassadör. Vi kan således konstatera att det inte finns något framgångsrecept för entreprenörskap.

I litteraturen framställs det ofta som att entreprenörskap är en planerad process som följer ett utstakat mönster. På samma sätt krävs vissa medfödda personliga attribut för att någon ska vara entreprenör. Detta anser vi inte vara fallet. Att vara entreprenör tolkar vi till stor del hänga ihop med tillfälligheter och drivkraft. Det behöver inte vara präglad i tidig barndom, utan kan utvecklas vid varje tidpunkt i livet, när omständigheterna är gynnsamma. Inget test kan således i förväg säga vem som ska komma att bli entreprenör.

Dock kan det inte uteslutas att karaktärsdragen har ett visst mått av betydelse. Onekligen har Kamprad och Wallander vissa egenskaper gemensamma, såsom drivkraft, innovationsförmåga och självständighet. Således kan det ligga ett visst mått av sanning i uttrycket "att vara född entreprenör". Att utveckla sitt entreprenöriella tänkande skulle därmed handla om att nära lågan.

Avslutningsvis kan vi konstatera att oavsett graden av likhet eller olikhet mellan våra studieobjekt, har de åstadkommit förändringar och lämnat avtryck i näringslivets

historia. De har tagit till vara på de möjligheter som ingen annan såg. Detta anser vi vara definitionen av entreprenörskap – att upptäcka och utnyttja det triviala som i efterhand betraktas som en självklarhet. Det finns inget klart koncept för vad innovation och entreprenörskap är. Vi sluter oss till Pinchot & Pellmans (1999) uppfattning om innovation:

*Anything that makes the world or the organization a better place.*

## 6.2 Avslutande reflektioner

Under uppsatsens fortskridande har det uppkommit en del funderingar. En reflektion som gjorts är huruvida vårt resultat hade sett annorlunda ut om vi kompletterat med intervjuer av anställda på IKEA respektive Handelsbanken. Då vår studie utgår från ett internt perspektiv som tar avstamp i Kamprad och Wallanders idéer finns risken att de säger en sak, men sedan gör något annat. Medarbetarna hade kunnat möjliggöra en mer mångfasetterad bild, vilket alltid är positivt.

I dagsläget diskuteras det flitigt om den sviktande entreprenörskapsandan i svenskt näringsliv. Det råder högkonjunktur och likväl startas inte särskilt många nya företag. Vår reflektion är att det inte kan uteslutas att brist på entreprenöriell aktivitet kan hänga samman med den skandinaviska företagskulturen, vilken är mer inriktad på kollektivism än individualism. Johan Staël von Holstein skrev en artikel i Metro härom veckan med titeln "Dags att avrätta Jante", vilken på ett humoristiskt sätt redogjorde för att vi svenskar är så försiktiga och att jantelagen är starkt rotad i den svenska kulturen. Det får inte anses helt befängt att hävda att skandinavisk företagskultur där alla ska ha samma "rättigheter och lika värde" faktiskt motverkar den entreprenöriella andan.

Under arbetets gång har vi fascinerats över hur stor roll en ledare kan spela för en organisation. Vår förförståelse var att de haft en betydande inverkan på de båda företagen, men inte riktigt i den utsträckning som vi nu fått erfara. Wallanders idéer från 70-talet präglar fortfarande Handelsbanken idag, för att inte tala om Kamprads roll i IKEA. Fortfarande vid 81 års ålder är han en aktiv ledare och en stark symbol på företaget och det är inte utan att man ställer sig frågan: Vad händer med IKEA när Kamprad är ute ur bilden?

## 6.3 Förslag på framtida forskning

Under skrivandets gång har vi funnit en del intressanta frågor som skulle kunna tänkas vara av intresse för framtida studier.

Med hänvisning till ovan gjorda reflektioner angående Kamprads betydelse för IKEA skulle en studie, som behandlar IKEA med en framtid utan Kamprad, vara ett möjligt forskningsområde. Till exempel skulle man kunna studera hur mycket av hans idéer

som kunnat institutionaliseras och spekulera kring vilka krav som skulle kunna ställas på nästkommande ledare.

Vidare skulle en mer djupgående analys av skillnader i entreprenörskap respektive intraprenörskap i termer av riskbenägenhet kunna vara av intresse. Hur ser risktagandet ut i att bygga upp ett eget företag kontra att förändra vad någon annan byggt upp? Har det någon betydelse huruvida det finns en historia eller inte? Finns det något som skulle kunna benämnas ansvarskänsla inför historien hos intraprenören?

En annan intressant fråga som uppkommit är den skandinaviska aspekten på ledarskap. Att mer grundligt utreda vad det skandinaviska kan tänkas ha haft för inverkan på Kamprad och Wallanders förändringsarbete är ett förslag på framtida forskning. Detta är dessutom en inriktning som skulle kunna utökas med jämförelse med andra kulturer, exempelvis amerikansk ledarskapsstil.

# Referenser

## Publicerade källor

Affärsvärlden 1992-03-04 *Handelsbanken en vinnare när bankkrisen är över*

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Bahrami, H. & Evans, S. (1995) Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship. *California Management Review*. Volume 37, number 3, pp 62-89.

Beach, L.R. (2006) *Leadership and the art of change: A practical guide to organisational transformation*. London: SAGE Publications

Bjerke, B. (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur

Bjerke, B. (2005) *Förklara eller förstår entreprenörskap?* Lund: Studentlitteratur

Björk, S. (1998) *IKEA – Entreprenören, affärsidén, kulturen*. Stockholm: Svenska förlaget

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Burns, P. (2005) *Corporate entrepreneurship: Building an entrepreneurial organisation*. New York: Palgrave Macmillan

Byars, L. (1987) *Strategic Management* (second edition). New York: Harper & Row Publishers

Dagens industri 2007-03-09

Deal, T. & Kennedy, A. – Översättning av C. Hornberger. (1983) *Företagskulturer (Corporate Cultures - The rites and rituals of corporate life)* Stockholm: Timo Förlag AB

Drucker, P.F. (2002) The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, August, pp 96-100.

Gartner, W.B & Carter, N.M & Hills, G.E. (2003) The Language of Opportunity. *New movements in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar

Kirby, D. (2003) *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill Education

Kirzner, I.M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press

Kvale, S. (1996) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- Landström, H. (2005) *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur
- Maccoby, M. (1977) *The Gamesman – The new corporate leaders*. London: Secker & Warburg
- Maxwell, J. (2005) *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications
- Niiniluoto, I. (1999) Defending Abduction. *Philosophy of science*. 66. pp 436-451
- Peters, T & Waterman, R (1982) *In search of excellence – Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row Publishers
- Pinchot, G. (1986) *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic development*. Cambridge: MA
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar
- Stanworth, M.J.K & Curran, J. (1976) Growth and the small firm - an alternative view *The journal of Management Studies* May vol. 13, Nr. 2, pp 95-110.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Review*, 25, pp 217-226.
- Torekull, B. (2006) *Historien om IKEA – Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Wallander, J. (1990) *Ledarskap – Teorierna och verkligheten* Norhaven: Bonniers
- Wallander, J. (1997) *Livet som det blev – En bankdirektör blir till* Borås: Albert Bonniers Förlag
- Wallander, J. (1998) *Forskaren som bankdirektör – att utveckla och förändra* Kristianstad: SNS Förlag
- Wallander, J. (2002) *Med den mänskliga naturen – inte mot! Att organisera och leda företag* Kristianstad: SNS Förlag
- Waterman, R.H, Peters T.J. & Phillips J.R (1980) Structure is not organization *Business Horizons*, June, pp 14-26.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications

## Elektroniska källor

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/facts\\_figures/figures\\_fy07/FF06\\_SV.pdf](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures_fy07/FF06_SV.pdf)  
(Hämtat 2007-04 -20)

<http://www.handelsbanken.se/karriar>  
(Hämtat 2007-05-19)

<http://www.handelsbanken.se/kontoret> (Sökväg: Om banken/Handelsbanken i korthet)  
(Hämtat 2007-05-19)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/timeline/full\\_story.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html)  
(Hämtat 2007-05-23)

<http://www.ad.se/index.php?serv=nyhetsarkiv> (Sökväg: Affärsvärlden 1992-03-04)  
(Hämtat 2007-05-29)