

Uppsatsens titel:	IKEA-kulturen i Frankrike – vad händer i mötet mellan en stark organisationskultur och en stark nationalkultur?
Seminariedatum:	2004-12-20
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Cecilia Fredriksson Ebba Gydell
Handledare:	Gösta Wijk
Fem nyckelord:	Organisationskultur Nationalkultur IKEA Frankrike Förändring
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka hur nationella kulturskillnader påverkar IKEA:s organisationskultur i egenskap av kontrollverktyg.
Metod:	Undersökningen grundas på personliga intervjuer gjorda på IKEA. Denna empiri jämför vi i vår analys med teorier om <i>nationella kulturskillnader, starka organisationskulturer, kultur som kontrollverktyg samt förändring.</i>
Teoretiska perspektiv:	Referensramen är baserad på Hofstedes dimensioner om nationella kulturskillnader, allmänna teorier om starka organisationskulturer och bibehållandet av dessa samt kultur som styrverktyg. Den teoretiska referensramen tar även upp den dialektiska synen på utveckling och förändring.
Empiri:	Personliga intervjuer.
Slutsatser:	Vi har i vår uppsats kommit fram till att man i stort kan beskriva IKEA-kulturen som homogen eller enhetlig, då den är baserad på universella värderingar, men med heterogena inslag som en konsekvens av nationella kulturskillnader och lokala omtolkningar av de universella värderingarna. Vi menar att detta påverkar kulturen i egenskap av styrverktyg och påstår med stöd i den dialektiska synen på utveckling att man kan styra med en stark organisationskultur men att det är omöjligt att ha full kontroll över kulturens utveckling då förändring, ur en kulturell aspekt, är något man aldrig fullt ut kan kontrollera.

Title: **The IKEA-culture in France – what happens in the meeting between a a strong organizational culture and a strong national culture?**

Seminar date: 2004-12-20

Course: Bachelor thesis in business administration
10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Cecilia Fredriksson
Ebba Gydell

Tutor: Gösta Wijk

Key Words: Organizational culture
National culture
IKEA
France
Change

Purpose: The purpose of this thesis is to investigate how national cultural differences affect the strong organizational culture of IKEA, which we consider, is used as a control mechanism.

Methodology: Our thesis is based on personal interviews done at IKEA. This empirical information is then compared to theories concerning *national culture differences, strong organizational cultures, culture as a control mechanism and change.*

Theoretical perspectives: The frame of reference is based on the theories of Hofstede concerning national culture differences, general theories concerning strong organizational cultures, the maintaining of these and culture as control mechanism. The frame of reference also contains the dialectic view of development and change.

Empirical foundation: Personal interviews.

Conclusions: We think that the IKEA-culture basically can be described as one and homogenate, since it is based on the same universal values, however with some influences of heterogeneity as a consequence of the national cultural differences and the local interpretation of the universal values. We think that this affects the culture as a control mechanism and say, based upon the dialectic view of development that one can use a strong organizational culture as a control mechanism but that it is impossible to fully control the development of cultures since change, from a cultural point of view, is something that one can never fully can control.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Avgränsning	6
1.4 Syfte	6
1.5 Problemformulering	6
1.6 Disposition	7
2. IKEA och IKEA Frankrike	8
2.1 IKEA-bakgrund	8
2.2 IKEA-kulturen	9
2.2.1 IKEA-värderingar och symboler	11
2.2.2 IKEA-way - utbildning av kulturen	12
2.3 Tidigare studier om IKEA	12
3. Metod	15
3.1 Val av metod	15
3.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod	15
3.3 Primär- och sekundärdata	16
3.4 Val av referensram	16
3.5 Perspektivval	17
3.6 Intervju	17
3.7 Urval	19
3.8 Källkritik	20
3.8.1 Primära källor	21
3.8.2 Sekundära källor	21
3.9 Sammanfattning	22
4. Teoretisk referensram	23
4.1 Kultur	23
4.2 Nationella kulturskillnader	25
4.2.1 Maktdistans	25
4.2.2 Individualism/ Kollektivism	26
4.2.3 Maskulinitet/ Femininitet	26
4.2.4 Osäkerhetsundvikande	27
4.2.5 Kritik mot Hofstede	28
4.3 Organisationskultur	28
4.4 Viktiga beståndsdelar i kulturen	30
4.5 Starka organisationskulturer	31
4.5.1 Bibehållandet av en stark organisationskultur	33
4.6 Kultur som kontroll	35
4.7 Kultur och internationell expansion	37
4.8 Kultur och förändring	38
4.8.1 Subkulturer	40
4.9 Dialektik	40
4.10 Sammanfattning	43
5. Empirisk studie	44
5.1 Respondenterna	44
5.2 IKEA-kulturen	44
5.3 IKEA-kulturen utomlands	45
5.3.1 Implementering av IKEA-kulturen utomlands	45
5.3.2 Interkulturell kompetens	49
6. Analys	50
6.1 Kultur	50
6.2 IKEA-kulturen	52
6.3 Kultur som kontroll	55
6.4 IKEA-kulturens utveckling	56
7. Slutdiskussion	60
Referenslista	64

Figurer

Figur 1	Lökdiagram	22
Figur 2	Viktiga beståndsdelar i kulturen	28
Figur 3	Sammanfattning teoretisk referensram	41
Figur 4	Jämförelse Frankrike och IKEA	59

Bilagor

Bilaga 1	Hofstedes kulturella dimensioner, resultat	64
Bilaga 2	Intervjuguide, Lars Gejrot	66
Bilaga 3	Intervjuguide, Daniel de Jallad	67

1. Inledning

Detta kapitel syftar till att göra läsaren bekant med ämnet vi valt att behandla i vår kandidatuppsats. Som bakgrund har vi valt presentera vad som ligger bakom vårt val av ämne. Problemdiskussionen återberättar den diskussion vi fört för att komma fram till syfte och problemformulering.

1.1 Bakgrund

IKEA är känt över hela världen, inte minst för sin starka organisationskultur. Den har sina rötter i den smäländska och i den svenska kulturen och kännetecknas av ett antal värderingar. Inom IKEA talar man om organisationskulturen som något unikt. Den så kallade Ikeaandan som för IKEA:s grundare Ingvar Kamprad innebär ödmjukhet inför arbetsuppgiften och kostnadsmedvetenhet, ska genomsyra hela företaget. I egenskap av kulturbärare ska ledningen bibehålla och sprida IKEA-kulturens värderingar, vilket är väsentligt för företaget och dess kulturs fortlevnad. Bibehållandet av organisationskulturen utgår ifrån medarbetarna. För att kunna attrahera nya medarbetare, behålla och vidareutveckla redan anställd personal måste organisationen och kulturen hela tiden utvecklas.

Enligt Salzer (1994) är det ett problem för IKEA att bibehålla organisationskulturen och åstadkomma det man står för inom organisationen vid en internationell expansion. Salzer (1994) menar att IKEA-kulturen försvagas ju längre bort från Älmhult man kommer. Detta tyder på att det kan vara svårare att implementera organisationskulturen utomlands under samma förutsättningar som i Sverige.

1.2 Problemdiskussion

Hofstede (1991) menar att nationella kulturskillnader påverkar internationella företag med stark organisationskultur, något han bevisade i slutet av 1970-talet då han jämförde IBM:s internationella dotterbolag och fann belägg för att det finns nationella kulturskillnader inom en organisationskultur. I den franska nationalkulturen finns föreställningar om hur en organisationskultur ska se ut och i den svenska finns en annan. Dessa föreställningar stämmer inte överens. Det svenska synsättet stämmer in på IKEA:s organisationskultur och gör att denna skiljer sig avsevärt från den franska nationalkulturen.

Vi har valt att undersöka hur nationella kulturskillnader påverkar IKEA:s organisationskultur, som vi anser används som ett medvetet kontrollverktyg. Vi tycker det är särskilt intressant att undersöka vilka följder en internationell expansion får för en stark organisationskultur i egenskap av styrverktyg.

Hofstedes undersökning visar på stora skillnader i nationella kulturdrag mellan Sverige och Frankrike. Detta, i kombination med att vi studerar på det internationella ekonomiprogrammet med fransk inriktning och har varit och arbetat på IKEA Bordeaux i Frankrike, gör att vi har valt att illustrera hur nationella skillnader påverkar internationella företag med starka organisationskulturer genom att belysa det som kan ge upphov till problem som uppstod och fortfarande uppstår i och med IKEA-kulturens närvaro i Frankrike.

Då vi arbetade på IKEA Bordeaux lade vi märke till en såväl lyckad som en mindre lyckad förmedling av IKEA-kulturen. Med Hofstedes undersökningar i åtanke kan man ställa sig frågan hur man får en fransman att tänka "ikeanskt" då IKEA-kulturen skiljer sig så uppenbart från den franska nationalkulturen i vissa avseenden. Hur lyckas IKEA organisera sig över nationsgränserna? Vilka problem stöter de på? Hur löser man dessa problem? Utifrån denna bakgrund och diskussion når vi fram till vår problemformulering som behandlar IKEA-kulturens utveckling och vilka följder den internationella expansionen får för kulturen.

1.3 Avgränsning

Vi har valt att begränsa oss till Hofstedes teorier om nationella kulturskillnader och med hjälp av dessa beskriva hur de kan påverka starka organisationskulturer. För att konkret kunna illustrera det som kan ge upphov till problem har vi valt att avgränsa oss till Frankrike.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur nationella kulturskillnader påverkar internationella företag med starka organisationskulturer. Vi kommer att undersöka hur IKEA, som vi anser använder sin starka självmedvetna kultur som ett styrverktyg, påverkas av nationella kulturskillnader och hur de hanterar kulturproblematiken. Vi vill titta på hur kulturen eventuellt förändras vid en implementering utomlands.

1.5 Problemformulering

Hur påverkas IKEA-kulturens utveckling av en internationell expansion?

1.6 *Disposition*

Kapitel 1. **Inledning:** Vi börjar med en inledning som syftar till att göra läsaren bekant med ämnet vi behandlar i vår kandidatuppsats. Bakgrund och problemdiskussion leder fram till syfte och problemformulering.

Kapitel 2. **IKEA och IKEA Frankrike:** I detta kapitel bygger vi vidare på vår bakgrund och beskriver mer ingående, IKEA och IKEA-kulturen. Sedan presenteras den sekundärdata som fokuserar på Frankrike som vi valt att avgränsa oss till då det gäller den internationella expansion.

Kapitel 3. **Metod:** I metodavsnittet redogör vi för hur vi gått tillväga med uppsatsen.

Kapitel 4. **Teoretisk referensram:** Här presenteras en teoribeskrivning som ska underlätta för läsaren att följa med i det fortsatta arbetet.

Kapitel 5. **Empirisk studie:** Här redovisar vi våra personliga intervjuer.

Kapitel 6: **Analys:** I detta avsnitt jämförs vår teoretiska referensram med vår empiriska studie. Med hjälp av de teorier vi satt upp, tidigare studier och vår empiriska studie hoppas vi kunna beskriva hur IKEA-kulturen påverkas av en internationell expansion.

Kapitel 7: **Slutdiskussion:** I detta avslutande kapitel diskuteras och redovisas de slutsatser vi kommit fram till i vår undersökning.

2. IKEA och IKEA Frankrike

Nedan följer en presentation av vårt fallföretag IKEA, dess organisationskultur samt tidigare studier som gjorts på IKEA, med fokus på Frankrike. Vi har valt att behandla IKEA och dess kultur i ett särskilt kapitel då vi anser det viktigt för läsaren att ha denna information för att förstå det fortsatta arbetet.

2.1 IKEA-bakgrund

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad som gav namn åt företaget utifrån sina initialer samt från de första bokstäverna i hemgården Elmtaryd utanför socken Agunnaryd där han växte upp i Småland (Torekull, 1998). IKEA var från början ett postorderföretag där man efter att ha tittat på de utställda möblerna kunde beställa dem via en katalog. Katalogen kom att spela en central roll och kom ut för första gången 1953 lagom till att första möbelutställningen öppnades (Torekull, 1998). Grunden hade nu skapats för IKEA-konceptet, en katalog i botten för att locka folk till en utställning, det som idag är varuhus. Det första varuhuset byggdes i småländska Älmhult 1958 och det andra varuhuset startades upp vid Kungens kurva utanför Stockholm. Detta nyöppnade varuhus blev en succé, självbetjäning blev IKEA:s försäljningsmodell och så har det förblivit. Rationella tag-själv-lager, effektiva och många utgångskassor och en sjunkande andel orderförsäljning gav bra skjuts åt lönsamhet och omsättning. (Torekull, 1998)

Idag har IKEA 202 varuhus i 32 länder med drygt 84 000 anställda över hela världen. Under verksamhetsåret 2004 (1 september 2003 till 31 augusti 2004) omsatte IKEA-koncernen 12,8 miljarder Euro (cirka 117 miljarder SEK). (www.ikea.se)

Det första IKEA varuhuset i Frankrike öppnade 1981 och är ett av de 14 varuhus som finns i landet idag. Tillsammans står de franska varuhusen för 9 procent av IKEA:s totala omsättning, att jämföra med Sverige som står för 8 procent av omsättningen. (www.ikea.se)

IKEA vision är

”att skapa en bättre vardag för många människor.” (Internt IKEA material, 2004)

Visionen delas upp i affärsidé och personalidé. Affärsidén lyder:

”Att erbjuda ett brett sortiment, form och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser som möjligt så att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.” (Internt IKEA material, 2004)

Personalidén lyder:

”att ge jordnära, målmedvetna människor möjligheten att växa, både som individer och i sina professionella roller, så att vi, tillsammans, blir engagerade i skapandet av en bättre vardag för många människor.” (Internt IKEA material, 2004)

Visionen, affärsidén och personalidén beskriver IKEA-konceptet som kulturen utgör en viktig del av. Bibehållandet av den starka IKEA-kulturen är en av de mest kritiska faktorerna bakom IKEA-konceptets fortsatta framgång.

Nygaard & Bengtsson (2002) menar att IKEA:s affärsidé inte växte fram som en produkt av en färdig plan i huvudet på Ingvar Kamprad när han grundade företaget på 1940-talet. Författarna beskriver istället affärsidén som en process där olika delar formats i samspel med andra företag och organisationer. IKEA lyckades skapa en kraftfull affärsidé, så kraftfull att IKEA idag helt dominerar den svenska marknaden och sprids världen över. (Nygaard & Bengtsson, 2002)

2.2 IKEA-kulturen

IKEA startade som ett enmansföretag och blev snabbt ett medelstort företag. När Älmhult-varuhuset öppnades ökade tillväxten och IKEA drevs nästintill som ett familjeföretag där Ingvar Kamprad utgjorde centralpunkten. De flesta anställda rekryterades från närområdet och för Ingvar Kamprad var det naturligt att företaget drevs utifrån traditionella småföretagsprinciper som enkelhet, kostnadsmedvetenhet, antibyråkrati och entreprenörsanda. (Nygaard & Bengtsson, 2002) Kamprad menar att känslan av gemenskap som de hade på företaget på 1950-talet är grunden till det som skulle komma att bli den berömda IKEA-andan (Björk, 1998).

Själva uttrycket IKEA-andan föddes i slutet på 1950-talet. Ingvar Kamprad började tänka mer och mer på begreppet företagskultur, långt innan management gurus började intressera sig för ämnet. På 1960-talet försökte han skriva ned sina funderingar kring företagsandan och affärsidén vilket 1976 skulle komma att resultera i *”En Möbelhandlares Testamente”*. (Björk, 1998)

”En Möbelhandlares testamente” är ett dokument utan motsvarighet i den övriga företagsvärlden. Det är en kombination av vision för företaget, sortimentpolitik, strategiförklaringar och ledarsskapsfilosofi som sammanfattas i nio teser. Dessa underlättar när det gäller förmedlingen av företagskulturen då IKEA utan påverkan av yttre intressen kan värna om sin identitet. (Björk, 1998)

Nedan följer en beskrivning av de teser som ingår i *”En Möbelhandlares Testamente”* (1999):

1. Sortiment – vår identitet

Under denna rubrik följer IKEA:s affärsidé: *”Att erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som*

möjligt har råd att köpa dem.” Sortimentet går hand i hand med den enkla, fria livsstil IKEA vill förmedla.

2. IKEA-andan. En stark levande verklighet.

IKEA andan bygger på entusiasm, ständig förnyelse och kostnadsmedvetenhet, viljan att ta ansvar och att hjälpa till, ödmjukhet inför uppgiften samt enkelhet att vara. Positivitet och att hellre se lösningar istället för problem är också viktiga delar av IKEA andan. Tanken bygger på gemenskap och att anställda ska bry sig om och inspirera varandra.

3. Vinsten ger resultat

IKEA använder principen att vinsten man gör är ingenting man sparar utan något som genererar nya projekt. Det är viktigt att spara på småutgifterna och allt ska ha en prislapp.

4. Att med små medel nå goda resultat

Genom att använda de billigaste lösningarna ska företaget undvika att slösa med sina resurser. Det som Kamprad kallar slöseri kan vara allt från att ringa istället för att skriva en lapp till valet av stora reklamkampanjer.

5. Enkelhet är en dygd

På IKEA anses det bra att förenkla saker. Kamprad skriver: *”Hos oss är förenklandet en fin tradition. Enkla rutiner betyder större slagkraft. Enkelhet i vårt uppträdande ger oss styrka”.*

6. Linje annorlunda

För att kunna bevara och utveckla dynamiken vill IKEA att man alltid ställer sig frågan, ”varför?”. Det är genom att ständigt ifrågasätta varför man gör det ena eller det andra som man finner nya vägar. Nyfikenheten leder företaget framåt och som exempel på det nämner Ingvar Kamprad byggandet av ett stort möbelvaruhus i lilla Älmhult på 1950-talet.

7. Kraftsamling – viktigt för vår framgång

Detta budord handlar om strategi. Det är nödvändigt att samla kraft och ta tag i en uppgift i taget. Detta gäller på alla olika nivåer, från varuhus till internationell nivå.

8. Att ta ansvar – en förmån

Ansvarstagande och handlingskraft är något som uppmuntras inom IKEA. Det gäller att motarbeta rädslan, som är all byråkratis vagga och all utvecklings fiende. I testamentet står: *”Inget beslut får göra anspråk på att vara det enda rätta. Det är handlingskraften bakom beslutet som avgör dess riktighet”.*

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

Genom att ständigt vara på väg kan företaget aldrig stagnera. Erfarenhet är ett ord Ingvar Kamprad varnar för. Han menar att det kan innebära ständig upprepning istället för utveckling om man inte är uppmärksam. För att undvika detta är ödmjukheten essentiell.

På många håll anses teserna vara lite väl ideologiska, som om det främst skulle handla om att göra en samhällsinsats genom att förbättra vardagen för många människor, när det trots allt i huvudsak har ett ekonomiskt syfte. Man får inte glömma bort att IKEA trots allt är ett företag med ett vinstintresse, något annat skulle vara konstigt. (Björk, 1998)

2.2.1 IKEA-värderingar och symboler

Ingvar Kamprad försökte tidigt finna bra symboler för att tydliggöra företagskulturen och värderingarna som ligger bakom. IKEA kulturen är en informell typ av kultur som baseras på ett fåtal värderingar med rötter i den svenska och den småländska kulturen. Värderingarna, som alltså beskrivs i all kommunikation och intern utbildning på IKEA, lyder som följer (Internt IKEA material, 2004):

- | | |
|---|-----------------------------------|
| -Sammanhållning och entusiasm | -Exemplariskt ledarskap |
| -Kontinuerlig förnyelse | -Våga vara annorlunda |
| -Kostnadsmedvetenhet | -Vikten av att alltid vara på väg |
| -Viljan att acceptera och delegera ansvar | -Rädslan av att göra fel |
| -Ödmjukhet och viljestyrka | -Enkelhet |

Kostnadsmedvetenheten, kanske det mest utmärkande för IKEA kulturen, avspeglar sig tydligt i affärsidén då man för att tillverka ”form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser [...]” måste komma på smarta lösningar som till exempel de platta paketen. Men denna karaktärsdrag genomgår även värderingar och symboler på det vardagliga planet. Exempel på detta är att IKEA-chefer flyger ekonomiklass och bor på billiga hotell. Man menar att auktoriteten inom IKEA ska komma från kunskap och personlighet, inte från titel och formell ställning (Nygaard & Bengtsson, 2002).

På 1950-talet genomfördes du-reformen, tio år före samhället i övrigt, en väldigt konkret symbol för gemenskap. En annan tidig symbol var den lediga klädseln, slipslösheten. Det som avses med denna typ klädsel är att den illustrerar frånvaro av barriärer mellan olika grupper i företaget, mellan chefer och medarbetare etc. (Björk, 1998)

En IKEA-symbol kan vara något man säger, något man har på sitt skrivbord, det kan vara nästan allting som speglar någon av värderingarna man delar med IKEA. Agerandet ska representera en värdering. Ett tydligt exempel på att IKEA:s värderingar avspeglas i företagets beteende, även gentemot kunderna, är att IKEA sänker priset på paraplyer när det regnar. Ett annorlunda agerande som inte bara visar att de bryr sig men också att de vågar vara annorlunda. (Internt IKEA material, 2004)

Nedan presenteras några exempel på IKEA-symboler (Internt IKEA material, 2004):

Klädsel

I varuhuset är det nödvändigt att personalen sticker ut ur massan så att kunderna känner igen vem de kan be om hjälp. Arbetar man inte på varuhuset kan man klä sig hur man vill, dock uppmuntras ledig klädsel, men vill man bära slips är det tillåtet.

Förnamnet – inga titlar

På IKEA tilltalar man varandra med förnamnet oavsett personens befattning. Det anses vara mer personligt. Respekt är enligt IKEA grundat på ett uppförande som kommer naturligt då man har bra relationer med sina kollegor.

IKEA – språket

Det globala företagsspråket är engelska. Men på lokal nivå finns flera olika språk, som vart och ett används vid olika tillfällen. Man strävar efter att finna ton av enkelhet i ordvalet. Det fungerar bäst då det avspeglar ärlighet och rättframhet, som om det vore språket vännar emellan.

Salzer (1994) kommer i sin studie fram till att Ingvar Kamprad är en symbol för sitt företag IKEA, många ser honom som organisationens ”pappa” och att IKEA upplevs som en stor familj. Vidare beskriver Salzer hur Ingvar Kamprad alltid har besökt varuhuset, hans sätt att klä sig, hans sätt att tala och vara symboliserar för många anställda inom organisationen den sanna IKEA-andan och han uppfattas som ett levande exempel på IKEA-kulturen. (Salzer, 1994)

2.2.2 IKEA-way - utbildning av kulturen

För att bibehålla IKEA-kulturen är det nödvändigt att utbilda sina anställda i vad IKEA är och står för. Detta görs bl.a. genom det interna utbildningsprogrammet IKEA-way. Då det finns en brist på folk som arbetat länge inom IKEA är utbildning av IKEA konceptet och IKEA filosofin viktig för kulturens fortlevnad. Det viktigaste programmet i sammanhanget är ”The IKEA Way”. Detta program startades under 1980-talet och innefattar två steg. Första steget innebär en veckas utbildning för blivande ”ikeaambassadörer” som i sin tur ska driva IKEA Way-seminarier för sina anställda på hemmaplan. Det är kurser som ska ta ett par dagar och som avslutas med skriftliga prov. Tanken är att det inte ska vara en engångsföreteelse utan något som kontinuerligt påminner om vad IKEA kulturen innebär. (Björk, 1998)

Att få gå denna huvudkurs är enligt Björk (1998) eftertraktat och målgruppen för IKEA-way är främst nyanställda chefer som visat sig trivas på företaget. Kursen hålls på en kursgård i närheten av Älmhult i Småland. Under kursveckan får deltagarna, förutom att åka på rundtur i Ingvar Kamprads hembygder, lära sig det mesta om företagets historia, om affärsidén, företagskulturen och personalidén, sortimentet etc. Under kursen ägnas tid åt att diskutera hur budskapet ska spridas vidare när de kommer hem. Som kursbevis får deltagarna en nål i form av en IKEA nyckel, vilken bevisar att de nu är ”licensierade kulturbärare” som ska sprida vidare budskapet i IKEA-organisationen. (Björk, 1998)

2.3 Tidigare studier om IKEA

Nedan följer en presentation av den sekundärdata vi anser vara relevant för vårt syfte. Det är en återberättelse av vad andra författare kommit fram till vad gäller IKEA:s internationella expansion, med fokus på Frankrike. Detta är viktigt för oss då vi inte haft möjlighet att åstadkomma egen primärdata i Frankrike. Vår sekundärdata kommer till stor del bygga på Miriam Salzer-Mörlings studie ”Identity Across Borders – A Study in the

IKEA-world”, gjord 1994. Salzer-Mörling är ekonomie doktor och docent vid Handelshögskolan i Stockholm, mest känd för att se företag som kulturella uttryck. Miriam Salzer-Mörling (hette tidigare bara Salzer) har studerat IKEA och dess kultur och vi anser att hennes studier är relevanta för vår undersökning. Vi tycker att det är intressant att använda vad hon kommit fram till i sina undersökningar då hon varit ute på varuhuset och bildat sig en egen uppfattning om den kultur som präglar företaget, något som vi själva alltså inte haft möjlighet att göra.

Salzer (1994) menar att ju längre bort från IKEA:s ursprung, Älmhult, man kommer ju svagare blir kulturen. Hon påpekar vidare att när organisationen ständigt växer och man anställer människor från flera olika länder blir det allt svårare att bibehålla organisationskulturen. Detta är något man ständigt arbetar med inom organisationen. De typiska IKEA symbolerna som sprids världen över kan tolkas olika på olika platser. Salzer (1994) påpekar att även den officiella företagskulturen förändras, i takt med samhällets och företagets utveckling, byten på ledande poster och av nya människor längre ned i organisationen. Ingvar Kamprads teser kan förefalla vara huggna i sten, men företagskulturen är ändå, och skall vara, dynamisk och föränderlig (Björk, 1998).

Salzer (1994) anser att på de svenska varuhuset är alla bekanta med ”den officiella kulturen” och att man har lättare att acceptera den som svensk jämfört med i Frankrike där man, enligt Salzer (1994), accepterar kulturen med en viss skepticism. De ifrågasätter myterna och den idealiska bilden av företaget. Idéerna stämmer inte överens med deras självbild. (Salzer, 1994)

Salzer (1994) understryker att klädseln är en viktig och tydlig symbol inom IKEA och menar vidare att sättet man klär sig på inte bara markerar vilken kultur man tillhör utan också vilken grupp man tillhör eller identifierar sig med. Det är ett sätt för individen att särskilja sin egen värld från omvärlden (Salzer, 1994). På varuhuset är alla klädda i likadana blå-gula kläder, medan Salzer (1994) påvisar att det på kontoren, där man inte använder IKEA-kläderna, är en enkel och välvårdad klädstil som gäller. Denna slipslösa klädsel är en viktig symbol för IKEA; en symbol som speciellt i ett land som Frankrike förstärker IKEA:s position som annorlunda och okonventionellt företag. (Salzer, 1994)

Salzer (1994) ställer sig frågan om motståndet i Frankrike mot att använda ”IKEA-uniformen” och önskan om en mer individuell klädstil är ett försök att behålla den individualistiska sfären. Hon menar vidare att gemensam klädstil hör ihop med fenomenet att man säger ”vi” istället för ”jag”. Detta blir ett sätt att bevara och försvara den egna världsbilden gentemot andra. (Salzer, 1994)

På alla nivåer inom IKEA:s organisationen i samtliga länder tilltalar man varandra med ”du”. Detta ter sig naturligt för oss svenskar då det tillhör vår mentalitet och ett sätt att minska hierarkin och skapa jämlikhet. I Frankrike däremot, är duandet enligt Salzer (1994), något svårt och annorlunda. Hon menar att du-formen är något man i Frankrike använder för att man bör och inte något man känner sig bekväm med, att det alltså inte förändrar hierarkin mellan chefer och dess anställda. Salzer-Mörling (1998) ser detta som en tydlig lokal omtolkning av symbol som beror på nationella kulturskillnader. Användandet av detta ”du” står hos fransmännen för något annat än vad en svensk är van vid. ”För ikeanerna i Frankrike verkar duandet mer står för ”en cool grej””, uttrycker Salzer-Mörling (1998). En fransk ikean menar: ”Jag säger ”du” för att det är

Ikeamässigt, till chefer och alla, men träffar jag min chef utanför arbetet så säger jag nog "ni" i alla fall..." (Salzer-Mörling, 1998)

I en internationell jämförelse är IKEA:s ledningsstil mycket demokratisk med litet avstånd mellan medarbetare och chef, stort ansvar för den enskilde och mer av dialog och konsensus än att peka med hela handen (Björk, 1998). Björk (1998) påpekar vidare att en fransk anställd inte är van vid den öppna kommunikationen som finns på IKEA, som snarare har stor respekt för sin chef. Är man van vid att alltid behöva beställa tid hos chefen blir det en stor omställning att plötsligt börja prata med honom i korridoren. Denna kommunikation och det faktum att man uppmuntras att ta ansvar, att ens chef litar på en, är något som uppskattas i Frankrike, menar Björk (1998). Fransmännen ser dock vissa svagheter med IKEA:s ledarskapstil och anser att ledarna kan vara konflikträdna och ha svårigheter att ge uppriktig feed-back. (Björk, 1998)

I Frankrike pratar man om att svenskheten på IKEA har försvunnit, "det var mycket bättre förr". Många saknar "den svenska epoken" och de svenska cheferna som fanns med i ett uppbyggnadsskede, man menar att det nu blivit mycket mer franskt. De franska ikeanerna talar om sig själva i termer av sin nationalidentitet snarare än den gemensamma identiteten. Man talar istället om att "french way" blivit mer närvarande, dvs. mer tillsyn, mindre samarbete och mer individualism, då "real IKEA" och "svenskheten" försvagats. (Salzer, 1994)

Björk (1998) menar att det går väldigt bra för IKEA att få de utländska enheterna att fungera Ikeamässigt, vilket är en stor konkurrensfördel för IKEA och en förklaring till företagets stora framgångar. Detta innebär motivation, enkelhet, flexibilitet och mindre byråkrati än vad människor i de flesta kulturer är vana vid. Men det har varit svårt att uppnå, företag i andra länder fungerar så olika än i Sverige att det blivit något av en chock för de anställda att uppleva Ikeaandan och IKEA-kulturen. (Björk, 1998)

3. Metod

Syftet med detta kapitel är att visa läsaren hur arbetet med uppsatsen har genomförts. Metod anger det sätt man använt för att söka svar på sin frågeställning.

3.1 Val av metod

Metodikerna anger enligt Jacobsen (2002) vilket tillvägagångssätt man kan använda sig av för att kartlägga världen, den första oenigheten gäller vilken strategi som är mest lämpad för att få grepp om den.

Vi har valt att använda oss utav den deduktiva ansatsen, dvs. strategin som innebär att gå ”från teori till empiri”, då vi anser den vara mest lämpad för vår uppsats. Det är det bästa sättet att arbeta på då man som vi först skaffar sig vissa förväntningar på hur verkligheten ser ut och därefter går ut och samlar in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Förväntningarna bygger på tidigare empirisk forskning och teorier. (Jacobsen, 2002)

Den andra strategin, vilken vi ansåg mindre lämplig för denna uppsats, är den induktiva ansatsen, att gå ”från empiri till teori”. Denna ansats passar vår undersökning sämre då vi för att få fram relevant primärdata från intervjuerna behöver stöd i teorin.

3.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod

Det finns två ytterligheter av hur en undersökning skall utföras, antingen genom kvantitativ metod eller genom kvalitativ metod (Lundahl & Skärvad, 1992).

Kvantitativa metoder påminner mycket om de metoder som används inom naturvetenskapen. Man använder sig av statistik, matematik och ganska klara riktlinjer för hur man ska genomföra undersökningen. Syftet med denna typ av metod är att dra allmänna slutsatser på det insamlade materialet och orsaksförklara det fenomen som är föremål för undersökningen. (Andersen, 1998)

Kvalitativa metoder gör att man genom olika typer av datainsamling kan skapa en djupare förståelse av de problem man studerar. Det centrala är att förstå problemets samband med helheten. Den kvalitativa metoden används för att få fram ”mjuk” data såsom attityder och värderingar. Vid en kvalitativ metod använder man sig av ostrukturerade

undersökningsformer såsom personlig intervju. Kunskapssyftet är i första hand "förstående" inte "förklarande". (Andersen, 1998)

I vår studie har vi använt oss av den kvalitativa metoden i form av personliga intervjuer vid undersökningen av hela organisationen. Då denna metod syftar till att förstå verkligheten bakom processen passar den vårt syfte, som är att undersöka hur nationella kulturskillnader påverkar internationella företag med starka organisationskulturer, bäst.

Med bristande kunskap om problemställningen innan vi började genomföra vår undersökning var det svårt att formulera frågor till intervjun. Den oklara problemställning vi utgick ifrån krävde ett flexibelt upplägg av undersökningen, ett upplägg som kunde ändras under undersökningens gång. Därför passade den kvalitativa metoden bäst för vår undersökning då vi ville vara öppna för oväntade händelser. (Jacobsen, 2002)

3.3 Primär- och sekundärdata

Det finns två tillvägagångssätt att välja mellan då man ska genomföra en datainsamling. Man kan använda sig av primärdata och/eller sekundärdata. (Jacobsen, 2002)

Vi har valt att använda oss av primär- och sekundärdata, vilket anses vara det idealiska enligt Jacobsen (2002) som menar att genom att utnyttja flera olika typer av data, kontrollerar de varandra och ger varandra stöd för att styrka de resultat som presenteras i slutsatsen.

Vi har samlat in vår primärdata genom personliga intervjuer med Lars Gejrot, personalchef för IKEA-gruppen, respektive Daniel de Jallad, universitetslektor vid Lunds Universitet och kunnig inom ämnet internationella relationer.

Då de skrivits så mycket om IKEA och dess kultur, har vi valt att använda oss av befintlig sekundärdata som fokuserar på IKEA-kulturens implementering i Frankrike då vi inte haft möjlighet att åstadkomma egen primärdata på plats. Den sekundärdata vi använt oss av består av tidigare undersökningar gjorda på IKEA. För denna data står Miriam Salzer-Mörling samt Stellan Björk. Salzer-Mörlings undersökning är särskilt relevant då hon gjort flertalet undersökningar på IKEA Frankrike. Vad vi haft i åtanke är att denna sekundärdata samlats in för andra ändamål, för en annan frågeställning än den vi vill belysa. (Jacobsen, 2002)

3.4 Val av referensram

I början av vår undersökning samlade vi in stora mängder information inom ämnet och har med hjälp av den valda referensramen på ett lätt förståeligt sätt kunnat presentera denna information.

De teorier vi har använt oss av har också fungerat som en ram vid avgränsning. Den teoretiska referensramen ligger även till grund för analysen av vår empiriska studie.

3.5 Perspektivval

Vi har i vår studie valt att titta på kulturproblematiken ur ett företagsledningsperspektiv. Den främsta anledningen till detta val är att vi studerar IKEA-kulturen på ett generellt plan och vill således se på det ur ett ledningsperspektiv för att få en så övergripande bild som möjligt. Genom att utgå ifrån företagsledningen är vi medvetna om att informationen kan vara vinklad, då det dessutom handlar om en person som arbetat länge inom företaget finns en risk att han är så kulturiserad att han inte är särskilt objektiv när det gäller kulturen. Denna risk skulle dock även ha uppkommit om vi utgått ifrån medarbetares eller lägre chefers perspektiv, då dessa ser kulturen på samma sätt. Vi är dock medvetna om eventuella nackdelar med att endast intervjua ledningen och har ställt oss kritiska till den information vi fått.

3.6 Intervju

Vi påbörjade arbetet med intervjuerna genom att utarbeta två intervjuguider som skulle passa en öppen individuell intervju. Vi ville att intervjun skulle gå till som ett öppet och spontant samtal då vi inte ville vara låsta vid ett resultat. Intervjuguiderna är även anpassade efter respektive intervjus syfte. (Se Bilaga 2 och 3)

Den öppna individuella intervjun kännetecknas av att intervjuare och uppgiftslämnare samtalar som i en vanlig dialog. Vanligtvis genomförs denna intervju ansikte mot ansikte. Jacobssen (2002) menar att den öppna individuella intervjun är mest lämplig under följande förutsättningar:

- när relativt få enheter undersöks
- när man är intresserad av den enskilde individen säger
- när man är intresserad av hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen

Vi har genomfört besöksintervjuer och enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) finns många fördelar och nackdelar med detta. Fördelarna med besöksintervjuer är att de går ganska fort att genomföra, möjligheten finns att kontrollera intervjusituationen och besöksintervjuer kan användas för komplicerade frågor särskilt om uppgiftslämnaren fått frågorna i förväg. Vidare menar författarna att om ett svar kräver ett förtydligande kan uppgiftslämnaren förklara ytterligare eller om uppgiftslämnaren inte förstår frågan kan intervjuaren förklara mer ingående. Vidare kan man vid besöksintervjuer utnyttja kroppsspråket för ytterligare nyanser i svaren: säger ansiktsuttrycken något annat än orden? Verkar uppgiftslämnaren kunna sitt område eller sitter han och läser innantill? (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Nackdelarna med besöksintervjuer är höga kostnader samt att intervjuareffekter kan förekomma genom att intervjuare kan medvetet eller omedvetet påverka uppgiftslämnare

och därmed även hans svar. Vidare kan det vara svårt att ställa känsliga frågor eftersom det inte finns någon anonymitet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Syftet med en professionellt genomförd intervju är att få fram data som uppfyller särskilda krav på användbarhet. Kraven som nämns i vetenskapliga sammanhang är:

- metoden måste ge tillförlitliga resultat – kravet på reliabilitet
- resultaten måste vara giltiga – kravet på validitet
- det skall vara möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna

Detta är krav som ställs på alla metoder för datainsamling och det som sägs under intervjun utgör den information som efter bearbetning och analys ger resultat som ligger till grund för någon form av slutsats. (Lantz, 1993)

Då man gör intervjuer om kultur finns ett antal speciella krav som ställs på informatören, för att resultaten skall bli tillförlitliga och giltiga. Då syftet med våra intervjuer var att kartlägga IKEA-kulturen har vi tagit hänsyn till de specifika krav som antropologen James P Spradley (1979, återgivet i Bang, 1994) anser att man bör ställa på informatören när man ska kartlägga en organisationskultur genom intervjuer:

- Informatören bör vara *bra "kulturiserad"*, dvs. han bör känna till kulturen så pass bra att den blivit naturlig för honom, det handlar om människor som levt i kulturen i minst ett år.

Vi anser att de informatörer vi träffat är "kulturiserade". Lars Gejrot har arbetat på IKEA under en längre tid. Daniel de Jallad har som fransman varit i bosatt i Sverige under längre tid och kan därför anses vara väl "kulturiserad" i både den franska och den svenska kulturen.

- Informatören bör *leva i kulturen idag*. En som levt länge i kulturen men inte längre gör det kan snabbt börja förvränga data eftersom vederbörande inte längre har daglig kontakt med den aktuella kulturen.

Lars Gejrot lever, som anställd på IKEA, i kulturen idag. Daniel de Jallad däremot lever inte direkt i den franska kulturen idag men får ändå ses som en trovärdig informationskälla då både den franska och svenska kulturen ter sig naturliga för honom och präglar hans vardag.

Det faktum att Daniel de Jallad inte lever i den franska kulturen idag anser vi inte utgöra några hot mot hans tillförlitlighet då han levt och arbetat i Frankrike under större delen av sitt liv. Han arbetar dessutom professionellt med den franska kulturen, vilket ökar hans trovärdighet som källa i sammanhanget.

- Den kulturella scenen bör vara *relativt okänd för intervjuaren*. Om intervjuarna har särskilda förkunskaper riskerar han att förbise viktiga delar som han själv tar för givet. Dessutom kan en del av intervjuarnas frågor verka "dumma" inför informatören då intervjuaren redan vet svaret.

Vi kan inte påstå att IKEA-kulturen är okänd för någon av oss då vi båda två arbetat på IKEA i Frankrike. Då vi från början varit medvetna om att tidigare erfarenheter inte får färga undersökningen har vi försökt att vara så objektiva som möjligt under arbetets gång. Vi anser inte att frågorna kan uppfattas som ”dumma” då intervjuerna baserades på kultur, ett svärdefinierat begrepp utan ett korrekt svar.

Vi tycker dock inte att det är nödvändigt att den kulturella scenen är relativt okänd för intervjuaren. Vi anser inte att våra erfarenheter är en nackdel utan snarare en fördel då det ökar vår förståelse för IKEA och dess kultur. Dessutom anser vi att vår erfarenhet hjälper oss att ställa oss att distansera oss från och ställa oss kritiska mot kulturen.

- Informatören bör *inte vara särskilt analytisk* i fråga om sin egen kultur. Han ska vara den han vanligtvis är under intervjun och inte försöka analysera kulturella fenomen inom organisationen. Han får gärna komma med hypoteser och antaganden men han ska lägga fram dem i egenskap av medlem i kulturen och inte som en slags utomstående forskare.

De informatörer vi intervjuat visade inte några som helst tecken på överlägsenhet eller på att svara perfekt för att vi var där.

- Respondenten måste ha *tillräckligt med tid* för att kunna fungera som en bra informatör. Intervjuer som syftar till att kartlägga en kultur tar ofta väldigt lång tid. Därför är det viktigt att uppgiftslämnaren är en person som är villig att avsätta den tid det tar att genomföra intervjun.

Båda informatörerna var intresserade och hade tid att besvara våra frågor vilket gav oss ett både ärligt och engagerat intryck.

Spradley (1979, återgivet i Bang, 1994) poängterar särskilt att dessa fem krav är viktiga för att intervjuerna ska bli så tillförlitliga och relevanta som möjligt. Vi tycker också att dessa punkter är väsentliga när man gör intervjuer kring kultur och har därför haft dem i åtanke när vi valt ut våra respondenter samt genomfört intervjuerna.

3.7 Urval

När man talar om intervjuer bör man vara uppmärksam på vilka personer man talar med. Urvalet av uppgiftslämnare är av stor betydelse för undersökningens tillförlitlighet och trovärdighet. Frågan man måste ställa sig är ”kan vi lita på den information vi får av uppgiftslämnarna?”.(Jacobsen 2002)

Vi har valt att välja uppgiftslämnare som vi anser kan ge oss riklig och god information. Detta kan enligt Jacobsen (2002) vara personer med stora kunskaper om det vi är intresserade av, personer som är bra på att uttrycka sig eller personer som vi vet är villiga att lämna information. Ett sånt urvalskriterium är inte så lätt att använda eftersom man först måste veta något om hur goda informationskällor de här uppgiftslämnarna är. (Jacobsen, 2002)

Sammanfattningsvis kan sägas att det mest centrala budskapet är att urvalet av uppgiftslämnare vid kvalitativa ansatser bör vara *ändamålsorienterat*. Det innebär att urvalet bör styras av vilken slags information vi vill få (Jacobsen, 2002).

Vi har genomfört två besöksintervjuer. Den ena med syftet att ta del av de övergripande strategier som IKEA:s ledning använder sig av för att implementera och bibehålla organisationskulturen utomlands, främst i Frankrike, att ta reda på hur de hanterar kulturproblematiken som uppstår samt hur IKEA:s internationella expansion eventuellt påverkar företagets starka kultur. Denna intervju skedde med Lars Gejrot som är personalchef för IKEA-gruppen. Detta var för oss ett medvetet val då vi ville undersöka frågeställningen ur ett ledningsperspektiv. Vidare skedde urvalet på grundval av att vi i tidigare, liknande sammanhang träffat Lars Gejrot och visste att han skulle komma att bli en god uppgiftslämnare.

Den andra besöksintervjun skedde i syfte att få ett expertutlåtande gällande interkulturella relationer, interkulturell kompetens samt förhållandet mellan Sverige och Frankrike. Vid detta tillfälle intervjuade vi Daniel de Jallad, lärare vid Romanska Institutionen, Lunds Universitet. Vårt val baserades på hans expertkunskaper inom ämnet och passade alltså vårt syfte med intervjun. Hans tillförlitlighet stärktes även av det faktum att vi av personlig erfarenhet visste att han skulle bli en god informationskälla.

Intervjun med Lars Gejrot ges större utrymme i vår uppsats detta eftersom tyngdpunkten trots allt ska ligga på IKEA. Intervjun med Daniel de Jallad nämns inte i lika stor utsträckning, vi har endast valt att presentera de delar vi ansåg vara mest relevanta. Mycket av det som kom sades under intervjun gav oss nya infallsvinklar och satte igång nya tankar, men vi valde att inte presentera det i empirin då det inte är relevant just för vårt syfte.

3.8 Källkritik

I undersökningar jämför man hela tiden de tankar man har om verkligheten med de data man har om verkligheten: teoretiska begrepp ställs mot empiriska resultat. Kritisk granskning av källuppgifter är väsentligt och gäller alla källor: intervjuer, statistik, litteratur etc. Källkritik innebär granskning av dokument och prövning av validitet och reliabilitet och bör i detalj utföras för att på olika sätt för skilda källor. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Vi har konsekvent försökt vara objektiva och kritiska till våra källor, de primära såväl som de sekundära. Vad gäller det primära källmaterialet har vi antagit att våra uppgiftslämnare helt och hållet talar sanning.

I undersökningar skall man alltid försöka minimera problem som har med giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet). (Jacobsen, 2002).

Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. Man skiljer mellan två aspekter på validitet, inre validitet och yttre validitet.

Inre validitet handlar om ifall vi faktiskt mäter det vi tror oss mäta (Jacobsen, 2002). Inre validitet avser överensstämmelsen mellan begrepp och de mätbara definitionerna av dem. Således kan man undersöka den inre validiteten utan att samla empiriska data. Yttre validitet gäller om resultat från ett begränsat område är giltiga också i andra sammanhang (Jacobsen, 2002). Yttre validitet har att göra med den överensstämmelse med det mätvärde man får när man använder en mätbar definition av verkligheten. Den är oberoende av den inre validiteten och man kan inte bedöma den utan att veta hur det empiriska materialet samlats in och ser ut. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Reliabilitet innebär att en undersökning måste gå att lita på samt att mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. Skulle andra undersökare komma fram till samma resultat om de använt samma angreppssätt? Om någon upprepat försöket vid ett annat tillfälle och på ett annat urval, skulle han då ha fått samma resultat? En undersökning som präglas av en hög reliabilitet är oberoende undersökare och undersökta enheter. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

3.8.1 Primära källor

Som tidigare nämnts är den person vi intervjuade på IKEA väldigt väl insatt i ämnet och vi är medvetna att den data vi samlade in under intervjun med Lars Gejrot kan vara vinklad eftersom den kommer från en företagsintern person. Vidare är vi medvetna om att det alltid finns en risk att informationen i efterhand förskönas så att det därmed målas upp en bättre bild av företaget. För att på bästa sätt försöka bedöma IKEA-intervjuns trovärdighet har vi jämfört vissa fakta dels med tidigare studier, dels med företagsinternt material.

Vidare är vi även medvetna om att det faktum att vi endast intervjuat en person på IKEA skulle kunna minska trovärdigheten. Vi hade kunnat öka trovärdigheten genom att intervju fler personer i ledningen eller genom att kontrollera att informationen stämmer genom att intervju anställda längre ner i organisationen. Detta har på grund av tidsbrist inte varit möjligt, därför har vi alltså istället valt att kontrollera informationen vi fick av Lars Gejrot med tidigare studier som gjorts på IKEA för att bedöma trovärdigheten, som vi anser vara hög

Intervjun med Daniel de Jallad skedde på franska. Även om vi här gjorde en bandinspelning, vilket var särskilt viktigt för den senare översättningen av intervjun, är språket en faktor som påverkar validiteten. Förståelsen av svaren på frågorna kan ha påverkats av det faktum att franska trots allt inte är vårt modersmål. Vi antar att det vid en översättning sker en viss förändring av innehållets mening som medför att informationen till viss del förändras.

3.8.2 Sekundära källor

Vid användandet av sekundär data är det särskilt viktigt att kritiskt granska sina källor. Då det inte är vi själva som samlat in denna data kan vi inte vara helt säkra på att informationen är fullständig opartisk och vinklad. (Lundahl & Skärvad, 1992) Detta är

något vi är väl medvetna om och vi har kontinuerligt kritiskt granskat den sekundärdata vi använder oss av i vår undersökning.

Vi har, beroende på den stora mängd tidigare forskning som finns om IKEA, valt att utgå från tidigare forskning som berör Frankrike. Vi har dock försökt sätta oss in i källornas ursprungssituation för att kunna göra en relevant tolkning av materialet, detta för att uppnå en så hög objektivitet som möjligt. (Holme & Solvang, 1997)

Då en stor del av vår teoretiska referensram är uppbyggd kring Hofstedes teorier om nationella kulturskillnader har vi som ett enskilt kapitel i referensramen tagit upp en del av den kritik som riktats mot honom. Vi har under undersökningens gång haft dessa svaga i åtanke.

Det som återfinns i internt företagsmaterial och på företagets hemsida är ofta vinklat för att skapa en så positiv bild som möjligt av företaget. Detta har vi haft i åtanke när vi använt oss av sådana källor.

3.9 Sammanfattning

Vi har samlat in vår primärdata genom empirisk studie och har använt oss av två personliga intervjuer. Vi valde en person ur IKEA koncernens ledningsgrupp tillika personalchef, och väl insatt i IKEA-kulturen ur en generell aspekt, som passar vårt syfte väl. Vårt andra val föll på en person som kan anses vara expert på interkulturella frågor, vilket också passar denna undersökning som syftar till att beskriva interkulturella relationer mellan länder.

För att öka trovärdigheten och inte ställa ledande frågor vid intervjuerna och för att inte låsa oss vid något resultat utformade vi en öppen intervjuguide i syfte att hålla intervjun som en öppen dialog som välkomnade spontana inlägg och nya infallsvinklar. För att ytterligare öka trovärdigheten har vi både gjort bandinspelningar och fört anteckningar under intervjuerna, detta för att minska risken för missförstånd och feltolkning, i synnerhet under den intervjun som hölls på franska.

Sekundärdatan vi använt av oss är baserad på tidigare forskning som gjorts på IKEA. Detta främst för att vi själva inte har haft möjlighet att skaffa oss den informationen på plats ute i varuhusen. Då den forskningen inte har samma syfte som denna undersökning har vi ställt oss kritiska till de resultat som framkommit.

4. Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlar vi de teorier som tidigare publicerats inom ämnet och som vi anser vara relevanta för vår studie. Referensramen är uppbyggd kring Hofstedes teorier om nationella kulturskillnader, teorier om starka organisationskulturer och bibehållandet av dessa samt kultur som kontrollverktyg. Vi kommer även att ta upp teorier om den dialektiska synen på förändring och utveckling. Dessa teorier kommer sedan att fungera som verktyg i analysen av vår empiriska undersökning.

4.1 Kultur

Forskare har aldrig lyckats enas kring en gemensam definition av begreppet kultur. Kultur är något immateriellt, något abstrakt som är svårt att förstå sig på och ange exakt vad det består av. De kulturdefinitioner som finns handlar främst om två dimensioner: kultur som system med gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser, alltså kultur som kognitiva system, eller kultur som objekt och händelser i en grupp, alltså kultur som överförda handlingsmönster. (Bang, 1999)

Kultur är ett kollektivt fenomen eftersom den delas av alla människor som lever i samma sociala miljö. Det är den kollektiva mentala programmering som skiljer medlemmarna av en grupp eller kategori av människor från en annan. Vidare kan man dela in kulturer efter olika grader av mental programmering. Nationalkultur är då mental programmering på nationell nivå, härrörande från ens land. (Hofstede, 1991)

Enligt Hofstede (1991) kan kulturella skillnader uppenbara sig på flera sätt. Författaren (1991) menar att en kultur kan förklaras utifrån ett *lökdiagram* (se figur 1). Modellen täcker fyra kulturmanifestationer som hjälper till att förstå hela kulturbegreppet; *symboler*, *hjältar*, *ritualer* och *värderingar* (Hofstede, 1991). Dessa illustreras som lagren i en lök. För att förstå en viss kultur måste man skala kulturen lager för lager.

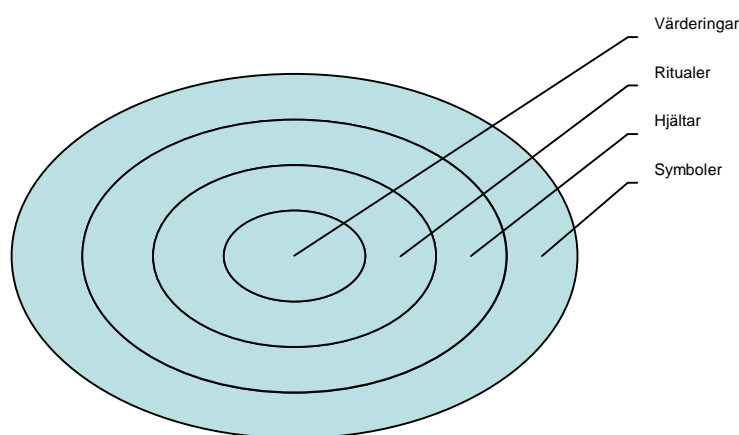
Nedan följer Hofstedes (1991) definitioner på lökdiagrammets fyra beståndsdelar:

Symboler är ord, gester bilder eller objekt som bara förstås av dem som delar kulturen. Symboler kan också vara kläder, statussymboler eller språk. Eftersom symboler förändras lätt, nya symboler utvecklas lätt och gamla försvinner, återfinns de ytterst i diagrammet.

Hjältar är personer, levande eller döda, med karaktärsdrag som uppskattas i en kultur och fungerar som förebilder. Ledare kan betraktas som hjältar, hur man uppfattar dem, deras ledningsstil, hur stor makt de tillåts ha samt det sätt att uppföra sig på som tillåts av omgivningen.

Ritualer är kollektiva aktiviteter. Inom en kultur anses de vara socialt nödvändiga även fast de tekniskt sett anses onödiga. Ritualer i en kultur kan vara sättet på vilket man hälsar, hur man visar respekt för varandra, samt religiösa och sociala ceremonier. Dessa ritualer är sedan länge inlärd och svåra att förändra.

Värderingar handlar om vad som är gott och ont, normalt eller onormalt, fult eller vackert. Människors värderingar är känslorinriktade och avgörande för vilka sorts tillstånd man föredrar. Värderingar uppkommer tidigt i livet och stannar omedvetet kvar livet ut. Värderingar är kärnan i varje kultur och så djupt rotade att de är väldigt svåra att förändra.



Figur 1 Lökdiagram (Hofstede, 1991)

Symboler, hjältar och ritualer delas in under namnet sedvänjor medan värderingar utgör en egen del av lökdiagrammet (Hofstede, 1991). Kultur är alltså både ytliga fenomen som klädstil och språk samt djupt rotade värderingar och sätt att bete sig på.

Hofstede (1980, återgivet i Bang, 1999) beskriver värderingar som en tendens att föredra vissa tillstånd framför andra. Han hävdar att värderingar är en del av det "mentala program" som människan använder för att orientera sig i omgivningen. Den minst unika nivån är *den universella nivån*, den är i stort sett gemensam för alla människor. *Den kollektiva nivån* är gemensam för några, de som tillhör samma grupp eller kategori som en själv. Här finner man kulturella värderingar, språk och sätt att uttrycka sig på. *Den individuella nivån* är helt unik för individen och inte gemensam för några. Här finner man den individuella personligheten. (Bang, 1999)

Värderingarna fungerar i första hand som normer och vägleder om hur man ska förhålla sig i en rad situationer, vilken inställning man ska ha, hur man ska uppträda etc. För det andra fungerar värderingar som planer för beslutsfattande och konfliktlösning. För det tredje har värderingarna en motiverande funktion; om man uppför sig i enlighet med värderingarna belönas man. Och sist används värderingarna för att upprätthålla och öka vår självaktning genom att exempelvis rationalisera personligt eller socialt oacceptabla handlingar. (Rokeach, 1976, återgivet i Bang, 1999)

4.2 Nationella kulturskillnader

I slutet av 1970-talet granskade Geert Hofstede hur nationella kulturer påverkar IBM, ett multinationellt företag med bas i USA som då var verksamma i över 40 länder. Hofstede analyserade data från undersökningar av värderingar kopplade till arbetet. Han jämförde de internationella dotterbolagen och fann belägg för att det fanns nationella kulturskillnader inom en organisationskultur. Vid analysen upptäckte Hofstede att de attitydskillnader som cheferna för IBM:s internationella dotterbolag gav uttryck för kunde förklaras med hjälp av fyra dimensioner; maktdistans, individualism gentemot kollektivism, maskulinitet kontra femininet samt osäkerhetsundvikande. (Hatch, 2002)

Hofstedes arbete är betydelsefullt, främst för att han visade att organisationskulturen är en utgångspunkt för samhällets inflytande över organisationen. Hofstedes dimensioner av nationella kulturskillnader ger information om några av de uppfattningar och antaganden som genomsyrar en organisationskultur. (Hatch, 2002)

En dimension är en kulturell aspekt som kan mätas i förhållande till en annan kulturs motsvarande aspekt (Hofstede, 1991). Dessa dimensioner är av intresse när man jämför kulturer och söker punkter där olika kulturer skiljer sig. De grundläggande konfliktpunkterna motsvarar dimensioner som Hofstede (1991) kallar "maktdistans", "kollektivism" gentemot "individualism", "femininet" gentemot "maskulinitet" och "osäkerhetsundvikande". Tillsammans bildar de en fyrdimensionell modell över hur nationella kulturer skiljer sig (se bilaga 1). (Hofstede, 1991)

4.2.1 Maktdistans

Maktdistans är den dimension av nationalkultur som behandlar frågan hur man ska hantera ojämlikheter i samhället. Hofstede (1991) definierar maktdistans som:

"[...] i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna i institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt"

Maktdistans förklaras alltså av värderingssystem hos de mindre kraftfulla medlemmarna. Hur makten fördelas förklaras av de mer kraftfulla medlemmarnas beteende, dvs. ledarna. (Hofstede, 1991)

I länder med stor maktdistans uppfattar överordnade och underordnade varandra som existentiellt ojämlika (Hofstede, 1991); det hierarkiska systemet anses vara baserat på denna ojämlikhet. Företag centraliserar makten så mycket som möjligt och underordnade förväntas och förväntar sig att bli beordrade. I dessa länder finns många överordnande, som är strukturerade i en tydlig hierarki med pyramidform. (Hofstede, 1991)

I länder med liten maktdistans uppfattar överordnade och underordnade varandra som existentiellt jämlika (Hofstede, 1991); det hierarkiska systemet är en bara en ojämlik rollfördelning som måste finnas där, rollerna kan förändras snabbt och ens underordnade kan vara ens chef imorgon. Företaget är decentraliserat och har en platt hierarki med ett

begränsat antal chefsnivåer. Statussymboler är inte något man skryter med utan kan leda till negativa kommentarer. (Hofstede, 1991)

4.2.2 Individualism/ Kollektivism

Hofstede (1991) beskriver individualism som det som

”[...] gäller i samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen.”

Kollektivism som är motsatsen till individualism kännetecknar enligt Hofstede (1991):

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

I en individualistisk kultur förväntas anställda bete sig enlighet med sina egna intressen, och arbetet ska organiseras så att detta egenintresse och arbetsgivarens intresse sammanfaller. Anställda förväntas alltså bete sig som individer med sina egna behov. (Hofstede, 1991).

Det finns arbetsgivare i individualistiska samhällen som har upprättat en stark gruppsamhörighet med sina anställda samt etablerat samma skydd-mot-lojalitet som vanligtvis gäller i kollektivistiska samhällen (Hofstede, 1991).

4.2.3 Maskulinitet/ Femininitet

Maskulinitet präglar enligt Hofstede (1991):

”[...] samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskiljda, män förutsätts vara självhävande, tuffa och inriktade mot materiell framgång, kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet.”

Samhällen som av Hofstede (1991) präglas av femininet beskrivs enligt följande:

”[...] samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra; både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet.”

I maskulina kulturer värdesätter man:

- *förtjänster* - att ha möjlighet att tjäna mycket
- *erkänsla* - få den erkänsla man förtjänar när man gjort ett bra jobb
- *avancemang* - har en möjlighet till befordran till arbete på högre nivåer

- *utmaning* - att ha ett krävande jobb, ett jobb där man känner att man verkligen presterar något av värde

I feminina kulturer värdesätter man:

- *chefsrelation* - att ha ett fint förhållande till ens närmsta överordnade
- *samarbete* - att jobba med folk med ett gott samarbete
- *anställningstrygghet* - att vara säker på att kunna fortsätta att arbeta för sitt företag så länge man vill

I ett maskulint samhälle är livssynen sådan att man lever för att arbeta medan man i ett feminint samhälle har en motsatt syn på saken. Företag i maskulina samhällen betonar resultat och belönar sina medarbetare på ett rättvist sätt, dvs. åt var och en enligt vad han eller hon har presterat. Företag i feminina samhällen belönar sannolikt sina medarbetare grundat på jämlikhet, dvs. till var och en enligt hans eller hennes behov. (Hofstede, 1991)

Feminina och maskulina kulturer skapar sina egna företagsledningstyper. Den maskuline chefen är självhävdande, beslutsam och aggressiv. Chefer i maskulina samhällen är ensamma beslutsfattare och söker fakta snarare än gruppdiskussioner. Chefer i feminina kulturer är mer intuitiva än beslutsamma, osynliga och vana vid att försöka uppnå konsensus. Här föredrar man att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar. (Hofstede, 1991)

4.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande definieras enligt Hofstede (1991) som följer:

"[...] i vilken grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer".

Denna känsla uttrycks bland annat genom nervös stress och ett behov av förutsägbarhet, ett behov av skrivna och oskrivna regler. (Hofstede, 1991)

Graden av osäkerhetsundvikande speglar länders tolerans gällande det som inte kan förutses och hur hotad man känner sig i osäkra situationer. Högt värde av osäkerhetsundvikande tyder på att det tar längre tid för den äldre generationen att lämna över till den yngre. Länder med högt osäkerhetsundvikande har ofta ett längre tidsperspektiv beträffande planering samt strukturerade procedurer för beslutsfattande. (Hofstede, 1991)

I länder med låg grad av osäkerhetsundvikande har inga problem med att hantera osäkra situationer, tar gärna egna initiativ och fattar gärna egna beslut. (Hofstede, 1991)

4.2.5 Kritik mot Hofstede

Då vi i vår uppsats refererar till Hofstede för att förklara kulturella skillnader är det relevant att även nämna den kritik som riktats mot honom och hans studie av IBM som genomfördes 1968-1972. Under uppsatsens gång har vi haft dessa svaga punkter i åtanke.

Den främsta kritiken grundar sig på Hofstedes generalisering. Ett lands kultur är inte en kombination av dess ”genomsnittsmedborgares” egenskaper, eller någon sorts ”modal personlighet”. Den är en uppsättning sannolika reaktioner från medborgare med en gemensam mental programmering. Reaktionerna som lett fram till resultaten i Hofstedes undersökning behöver inte förekomma hos samma personer, utan bara förekomma statistiskt oftare inom samma samhälle. (Hofstede, 1991)

Att blanda ihop individnivån med samhällsnivån kallas inom socialvetenskapen för ”det ekologiska misstaget”. Det bygger på en sammanblandning av personlighet och kultur. (Hofstede, 1991)

Sådana frågeformulärdata som gjordes i IBM-undersökningen samlas in från individer, men för studiet av kulturer måste de jämföras på landsnivå. Detta innebär att genomsnittsvärden beräknas från måtten på svaren på varje fråga för svarspersonerna från varje land. Hofstede jämför inte individer utan vad som kallas ”centrala tendenser” i svaren från varje land. Det finns knappast någon individ som besvarar varje fråga så att genomsnittsmåttet för hans eller hennes grupp erhålls. ”Genomsnittspersonen” från ett land existerar inte, bara en genomsnittlig tendens att svara på ett visst sätt för hela gruppen av svars personer. (Hofstede, 1991)

Detta bör vara en varning för att använda de landspoäng som framkom av IBM-undersökningen för att stereotypisera. Stereotypisering förekommer när antaganden om kollektiva egenskaper hos en grupp tillämpas på en individ från gruppen. (Hofstede, 1991)

Annan kritik handlar om tidsaspekten. Är Hofstedes forskningsresultat som utarbetades för mer än 30 år sedan fortfarande relevanta? Hofstede menar att även fast nationella särdrag i vår moderna tid ger intrycket av ha att förändrats; vi bär likadana kläder världen över, vi ser samma filmer, äter samma mat, konsumerar lika produkter, utför samma sporter, så har våra djupliggande värderingar inte förändrats och kommer inte att göra det på århundraden, trots en allt mer globaliserad värld. (Hofstede, 1991)

Vidare bör det faktum beaktas att de fyra dimensionerna valdes just därför att de skiljer sig åt mellan länderna. Hofstede nämner ingenting av det som är unikt för en viss kultur, ur den aspekten borde varje land få skapa sina egna, unika kulturdimensioner.

4.3 Organisationskultur

Lika svårt som det är att definiera kultur är det att definiera organisationskultur. Organisationsforskarna är dock tydligt påverkade av antropologernas sätt att definiera

kultur, termer som ”normer”, ”värderingar” och ”verklighetsuppfattningar” används flitigt. (Bang, 1999)

Organisationskulturer är fenomen i sig själva och i många avseenden olika nationella kulturer. En organisation är ett socialt system som skiljer sig från en nations sociala system eftersom människorna i organisationen själva valt att delta i den, och deltar bara så länge de själva vill. (Hofstede, 1991)

Nedan följer fyra definitioner hämtade ur Bang (1999):

”Kultur är det sätt som vi utför något på här hos oss.”

Deal & Kennedy, 1982

”De verklighetsuppfattningar, värderingar och normer som gäller inom en given grupp.”

Carlsson, 1984

”Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför lärts ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem.”

Schein, 1985

”Ett gemensamt system av kategoriseringar och värderingar.”

Aamot & Sörhaug, 1980

Bang (1999) menar att även fast definitionerna av organisationskultur skiljer sig åt språkmässigt finns gemensamma drag och forskarna är i stort sett överens om meningsinnehållet i kulturbegreppet. Därför har Bang (1999) själv definierat begreppet som följer:

”Organisationskultur är den uppsättning normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”

När vi i fortsättningen hänvisar till begreppet organisationskultur syftar vi tillbaka på den senare definitionen.

Enligt Hofstede (1991) är det populärt bland företagsledare och managementkonsulter att tala om en organisations ”kultur”. Det är även populärt, om än med lite annorlunda utgångspunkt, bland akademiker. Organisations/företagskultur har blivit lika vanligt att prata om som organisationsstruktur, -strategi och -kontroll. (Hofstede, 1991)

När man använder begreppet kultur för både länder och företag/organisationer antyder man att de två typerna av kultur är liknande fenomen. Detta, menar Hofstede (1991) är fel, ett land är inte ett företag och de två olika typerna av kultur är av olika natur. Skillnaden mellan en företagskultur och en nationalkultur beror på de kulturmanifestationer som

beskrivs i lökdiagrammet, alltså symboler, hjältar, ritualer och värdeeringar. (Hofstede, 1991)

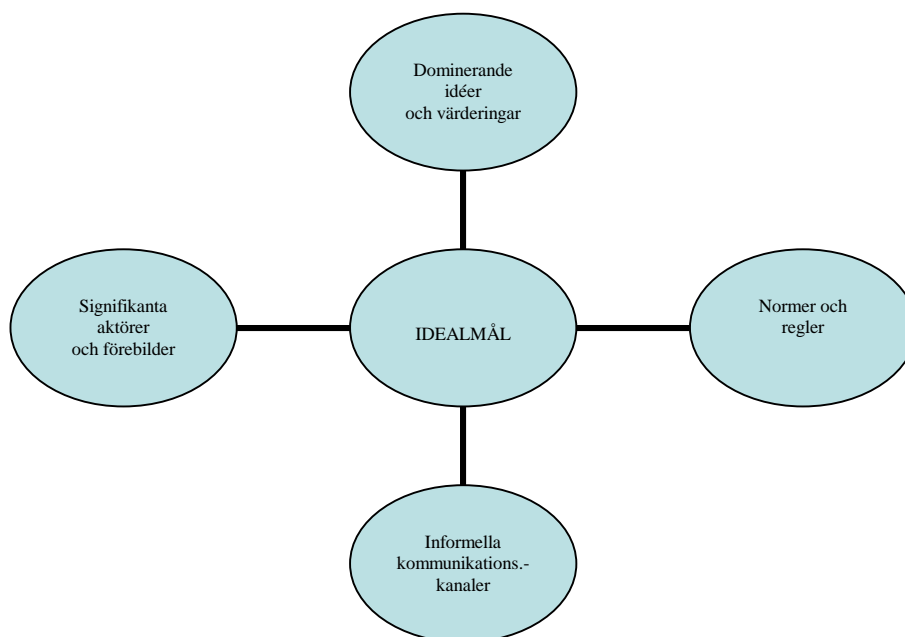
Hofstede (1991) visar på att kulturskillnader på landsnivå mestadels ligger i värderingar och inte i lika stor utsträckning gäller sedvänjor. På organisationsnivå däremot ligger kulturskillnader främst i sedvänjorna.

I de flesta fall menar forskare att en företagskulturs kärna består av *delade värderingar*. Men det finns även forskare, däribland Hofstede, som menar att kärnan i en företagskultur, grundat på värderingar, utgörs av *delade uppfattningar av vardagliga sedvänjor*. (Hofstede, 1991)

En förklaring till Hofstedes annorlunda uppfattning kan vara att den amerikanska managementlitteraturen sällan skiljer mellan grundares och viktiga ledares värderingar och det stora flertalet medarbetares värderingar. Hofstede (1991) fokuserar istället på i hur hög grad ledares budskap når ut till organisationsmedlemmarna. Visst är det så att grundares och viktiga ledares värderingar formar organisationskulturen, men det är via delade sedvänjor som dessa kulturer påverkar vanliga medlemmar. Grundares och ledares förmedlar värderingar via symboler. (Hofstede, 1991)

4.4 Viktiga beståndsdelar i kulturen

Enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är det ingen lätt uppgift att precisera vad en organisationskultur består av. Några viktiga beståndsdelar är dock *idealmål, dominerande idéer, signifikanta aktörer och förebilder, normer och regler* samt *informella kommunikationskanaler*. (se figur 2) (Bruzelius & Skärvad, 1995)



Figur 2 Viktiga beståndsdelar i kulturen (Bruzelius & Skärvad, 1995)

IKEA:s *idealmål* är att sälja heminredningsartiklar till så låga priser som möjligt men ändå till bra kvalitet och med god funktion (Bruzelius & Skärvad, 1995).

I alla organisationer finns det *dominerande idéer* och *värderingar*. Uppfattningar om vad som är bra och dåligt, önskvärt eller icke önskvärt, vilket beteende som uppmuntras respektive bestraffas. Värderingar varierar från företag till företag. Dessa värderingar härleds ofta från företagets affärsidé och affärsstrategi. Om man som medarbetare i en organisation är medveten om företagets övergripande värderingar blir det lättare att förstå vad som krävs av en. Värderingarna ger vägledning och hjälper till att lösa dagliga problem. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Signifikanta aktörer innebär personer som har tillräckligt med makt och inflytande i organisationen för att de ska kunna påverka dominerande värderingar och idéer. Dessa personer fungerar också som *förebilder* och översätter organisationens värderingar till handling och visar på så sätt vad de betyder och de rätt tillämpade leder till framgång. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Normer och regler innefattar allt från stil och kläder till språkbruk och på vilket sätt man bemöter kunden. Det finns både formella normer och informella normer. En formell norm är något som bestäms av ledaren medan en informell norm är något som spontant uppkommer i gruppen. Bruzelius & Skärvad (1995) menar att för att en norm ska ha någon verkan är det förutsättning att det finns incitament, dvs. möjligheter att dela ut belöningar eller bestraffningar av olika slag. Författarna (1995) kallar detta för organisatorisk kontroll. Om en gruppmedlem väljer att strunta i den informella normen och istället väljer att följa den formella normen kanske han drabbas av den sociala kontrollen. I en grupp finns nämligen enligt författarna (1995) starka krafter att likrikta gruppmedlemmarnas beteende. Den som avviker från detta beteende drabbas av utstötning från gemenskapen. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Informella kommunikationskanaler beskrivs som ett informellt nätverk som förmedlar värderingar och normer i en organisation, detta nätverk anses av organisationsforskare vara något oerhört värdefullt. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

4.5 Starka organisationskulturer

Många forskare pekar på sambandet mellan en stark organisationskultur och en framgångsrik organisation. En *stark* organisationskultur kännetecknas enligt Peters & Waterman (1982, återgivet i Bruzelius & Skärvad, 1995) av:

- klar formulering av företagets uppgift, mål och affärsfilosofi
- enighet om grundläggande värderingar som dessutom delas av och är välkända av medarbetare ”i varje vrå” av organisationen
- konstruktiva förebilder och signifikanta aktörer
- normer och regler som stödjer de grundläggande värderingarna och organisationens mål
- väl fungerande informella kommunikationskanaler samt dagliga ritualer som förstärker organisationens värderingar.

Kotter och Heskett (1992, återgivet i Bruzelius & Skärvad, 1995) menar att en stark organisationskultur kan ha större betydelse än strategi, organisationskultur, styrsystem, finansiella verktyg, ledarskap etc. Men det räcker inte att organisationskulturen är stark, den måste också vara affärsstödande samt föränderlig. Framgångsrika företag lägger ner mycket tid och resurser på att skapa, forma och underhålla sin organisationskultur. Framgång och kultur är sammanlänkande genom *målmedvetenhet*, *motivation* och *struktur* (Kotter, Heskett 1992, återgivet i Bruzelius & Skärvad, 1995):

Målmedvetenhet innebär att organisationens medlemmar tenderar att gå i samma riktning och till samma mål. Detta kan vara svårt i organisationens värld som ju präglas av stor heterogenitet samt specialisering. Effektiviteten här ligger i att ledningen slipper bekosta speciella program eller lägga ner tid och pengar på att entusiasmera och/eller ge order till medarbetarna. De är självgående men delar ändå organisationens uppgift och mål.

Motivation uppstår då organisationens medlemmar identifierar sig med organisationens värderingar, och trivs med att arbeta inom organisationen. Engagemang och lojalitet får ofta människor att arbeta lite hårdare och därmed höja organisationens effektivitet. För att kulturen skall ha denna effekt måste organisationen ta vara på sina anställda och belöna dem på rätt sätt. Dessutom måste de få delta i beslut.

Struktur ger handlingsramar som styr medarbetarnas handlingar i en riktning som gynnar organisationen. Genom en stark organisationskultur minskar behovet av övervakning och styrning, samtidigt som möjligheterna att ge medarbetare på lägre nivåer inom organisationen makt att besluta, ökar.

En stark kultur är en kultur som verkar genomträngande på organisationen och i hög grad styr medlemmarnas beteende. Louis (1985, återgivet i Bang, 1999) beskriver en organisationskulturs styrka med hjälp av tre dimensioner: *den sociologiska*, *psykologiska* och *historiska dimensionen*.

Sociologisk genomträngning avser hur många i organisationen som delar kulturen. Finns det en kultur som är gemensam för hela organisationen eller är det många små subkulturer? Ju fler som delar normerna och värderingarna i organisationen desto starkare och mer genomträngande är det för medlemmarnas beteende. Organisationens storlek påverkar också hur många som delar kulturen. Ju större organisation, desto svårare är det att etablera en gemensam kultur som omfattas av alla i organisationen.

Psykologisk genomträngning avser i vilken omfattning medlemmarna tolkar kulturen på samma sätt eller hur djupt kulturens meningsinnehåll delas bland medlemmarna. Schein (1984, återgivet i Bang, 1999) menar att intensiteten i gruppens gemensamma erfarenheter påverkar hur stark kulturen blir. Ju fler intensiva upplevelser man haft tillsammans leder till en starkare kultur. Restriktioner och starka gränser vad gäller medlemmarna i organisationen bör leda till en mer homogen medlemskår, vilket i sin tur ökar sannolikheten för att kulturen blir djupare och tolkad på ett likartat sätt.

Historisk genomträngning handlar om hur länge kulturen har funnits samt hur stabil den varit genom åren. En ung organisation med hög personalomsättning skiljer sig från en

traditionsrik organisation där ledarskapet ligger i släkten. Alltså ju längre historia organisationen har, desto starkare kan kulturen bli.

4.5.1 Bibehållandet av en stark organisationskultur

Bang (1999) beskriver olika tekniker som används för att, både medvetet och omedvetet, för att skapa och bibehålla en stark organisationskultur i olika företag. Nedan följer en presentation av några av dessa tekniker:

Intern rekrytering innebär att rekrytera personer som redan finns inom organisationen, vilket görs av olika anledningar. Det handlar inte enbart om att skapa en stark kultur utan också om att göra organisationen mer flexibel. Intern rekrytering av ledare kan särskilt bidra till att förstärka den befintliga kulturen. De har ofta funnits länge i organisationen, känner till värderingarna och vet hur dessa ska förvaltas och förmedlas.

Medveten inpräntning av olika värderingar och normer används för att se till att organisationens medlemmar får information om dessa kulturella element. Utbildning i kulturfrågor kan vara ett exempel på detta.

Selektiv rekrytering av medlemmarna i en organisation är ett sätt att säkra en homogen medlemskår. När man kommer in i systemet är man med och formar kulturen. Genom att se till att de som kommer in i kulturen från början delar värderingar och uppfattningar med organisationen upprätthålls och förstärks kulturen.

För att organisationens önskade kultur ska kunna internaliseras hos medlemmarnas måste ledaren se till att kulturbärare präglas av personliga värderingar som åtminstone inte strider mot den kultur man vill främja (Bang, 1999). Ledare kan alltså påverka vem som ska bära kulturen i organisationen genom selektiv rekrytering av medarbetare.

Selektiv rekrytering av nya medarbetare bygger på att man klart vet vilka värderingar man vill ska prägla organisationen så att man kan välja personer som står för dessa värderingar. Man måste också bestämma sig för om man vill rekrytera folk internt från den egna organisationen eller om man vill få in nya krafter utifrån. (Bang, 1999)

Bowen, Ledford & Nathan (1991) menar att selektiv rekrytering är något som syftar till att anställa personer som passar organisationen snarare än en specifik tjänst. Flera företag använder denna teknik för att bygga organisationskulturer som ju till stor del är beroende av motiverade och hängivna medarbetare. (Bowen, Ledford & Nathan, 1991)

Traditionell rekrytering går ut på att anställa medarbetare baserat på deras kompetens och färdigheter. Den typen av rekryteringsprocesser ignorerar till stor del det hos personen som inte är direkt relaterat till det arbete han/hon söker. Organisationer som tillämpar denna, mer traditionella, typ av rekryteringsprocess rekryterar "huvudet" eller "handen" hos den nya medarbetaren. (Bowen, Ledford & Nathan, 1991)

Enligt författarna (1991) anställer man genom selektiv rekrytering "hela" medarbetaren, som passar den specifika organisationskulturen. Dessa företag är beredda att satsa stora

resurser och använder sig av avancerade rekryteringsprocesser för att anställa ”hela” personen vars färdigheter och personlighet passar organisationen och inte bara jobbet. Det är väsentligt att medarbetaren delar företagets värderingar och stödjer dess kultur.

”Chefer kan inte lyckas i ett företag som IKEA, bara genom att använda hjärnan. De måste ta med hjärtat till jobbet för att fullt ut kunna uppskatta IKEA själen”

Lars Gejrot (*“Self managed learning at IKEA”*, 1997)

Bowen, Ledford & Nathan (1991) menar att man ofta förutsätter att individer i byråkratiska organisationer inte kan klara av att bestämma över sitt eget beteende. Således designar chefer organisationer som kontrollerar medarbetarens beteende så mycket som möjligt genom informella regler och procedurer, nära övervakning samt socialisation och träning.

Bowen, Ledford & Nathan (1991) presenterar i sin artikel ett antal fördelar med en selektiv rekryteringsprocess:

Medarbetarnas attityder förbättras – såsom större jobbtillfredsställelse, hängivenhet gentemot organisationen och laganda. Forskare har länge hävdats att det finns ett samband mellan individuella behov och organisationskultur som resulterar i större tillfredsställelse och hängivenhet till organisationen.

Uppnår önskat individuellt beteende – såsom högre arbetsprestationer, lägre sjukfrånvaro och personalomsättning. Studier har visat att organisationer som använder sig av den nya typen av rekryteringsprocesser som presenteras i Bowen's, Ledford's & Nathan's artikel har låg personalomsättning, sjukfrånvaro etc. Vidare hävdar författarna att medarbetare i sådana organisationer visar på s.k. *”organizational citizenship behaviour”*. Detta innebär att medarbetarna känner att de verkligen tillhör organisationen och är således villiga att satsa mycket av sina egna resurser för att på bästa sätt stödja organisationen.

Förstärkning av organisationskulturen. Företag som anstränger sig för att anställa medarbetare som passar den specifika organisationen får tillbaka det genom att få anställda som är intresserade av utmanande arbeten, ansvar, varierat arbete och belöningar baserade på beteende och prestation.

Den största nackdelen med selektiv rekrytering är enligt Bowen, Ledford & Nathan (1991) att det kan resultera i en brist på organisatorisk anpassning. Författarna (1991) menar att problem skulle kunna uppstå i företag där alla anställda har samma personlighetsprofil. Organisationen kan komma att stagnera eftersom alla delar samma värderingar efter det selektiva urvalet samt utbildning och socialisering. En stark organisationskultur hävdar Bowen, Ledford & Nathan (1991) kan ses som ett starkt verktyg men kan också leda till att organisationen stannar upp på grund av bristande innovationsförmåga.

Bowen, Ledford & Nathan (1991) menar dock att en selektiv rekrytering fortfarande kommer att leda till en variation av de önskvärda personligheter som är nödvändiga för organisationens välmående. Det finns ingen perfekt rekryteringsprocess; även fast alla anställda uppfyller minimikraven, kommer vissa passa bättre än andra. Medarbetarna är inte kloner av varandra bara därför att de delar samma värderingar och personlighetsdrag.

Variationen kommer att bestå på grund av demografiska, kulturella och personliga skillnader.

4.5.1.2 Ledarens roll

Schein (1985, återgivet i Bang, 1999) hävdar att ledare i allmänhet och i synnerhet grundare är de viktigaste kulturskaparna i organisationen, eftersom de har mest makt att prägla organisationer med sina verklighetsdefinitioner. Det är grundare av företag och organisationer som med hjälp av sin kunskap om affärsidén och den klara uppfattning om hur den ska realiseras som har särskilt stor inverkan på den kultur som utvecklas. Enligt Schein (1985) påverkar ledningen organisationskulturen genom bl. a. följande två kanaler:

Medveten rollförebild samt vägledning och träning. Ledarnas synliga beteende - vilka arbetsuppgifter de utför, hur de utför dem, hur de behandlar kollegor och anställda osv. – förmedlar antaganden och värderingar för resten av organisationen.

Kriterier för rekrytering och urval, befordran, pensionering och avsked. Det är ledarna själva som rekryterar medlemmar till organisationen. Därmed kan de, genom att välja ut personer med vissa värderingar, se till att nya organisationsmedlemmar passar in i den kultur ledarna vill skapa eller redan har skapat. Dessutom yttrar sig ledningens värderingar genom kriterier för vem som befordras och inte befordras.

I positionen som ledare kommer enligt Schein (1987, återgivet i Bang, 1999) både handlingar och ”icke-handlingar” att ha mycket stort symbolvärde för de underordnade. Det finns alltid några personer som har starkare symbolvärde än andra i en organisation, antingen på grund av sin informella status eller sin roll som ledare. Dessa personers handlingar kommer i stor utsträckning att tolkas och ”avkodas” av andra runt omkring dem. Det är därför viktigt att ledare är klara över vilket budskap de signalerar genom sitt sätt att vara, och hur dessa signaler tolkas. (Schein, 1987, återgivet i Bang, 1999)

Ledarna kan använda sin starka symboliska position medvetet genom att vara förebild för den önskade kulturen. Ett sätt att visa att ledarna är levande förebilder för värderingarna är att detta handlande, som i överensstämmelse med den önskade kulturen, resulterar i positiva konsekvenser för organisationen, och negativa konsekvenser om man inte gör det. (Bang, 1999)

4.6 Kultur som kontroll

Styrning innebär enligt Bruzelius & Skärvad (1995) att påverka individer, dvs. mänskligt beteende. Att styra innebär att successivt vidta åtgärder som säkerställer att enskilda medarbetare gör vad som är bäst för organisationen. Styrning i bred bemärkelse omfattar inte bara de medvetet utformade styrsystemen utan allt som påverkar medarbetarnas beteende, således även den information som erhålls via informella kanaler inom organisationen. Vissa hävdar att den information som når medarbetarna via informella kanaler är större än de som når individen via de formella vägarna. Det är därför viktigt att välja och utforma formella styrsystem med stor eftertanke så att de verkligen utnyttjas.

Detta kan göras genom en väl accepterad organisationskultur. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Det är viktigt att kontrollera, men det bör enligt Bruzelius & Skärvad (1995) ske av så få som möjligt och så sällan som möjligt. Effektivaste kontrollen sker nästan alltid genom självstyrning, som i sin mest utpräglade form innebär att styrande och styrt system sammanfaller. Den styrda enheten har stor handlingsfrihet och ibland också rätt att formulera mål. Medarbetare i en organisation agerar ofta spontant på ett sätt som gynnar organisationen. Sådan typ av självstyrning förlitar sig många ledare på. Väl fungerande självstyrning sker när medarbetarna själva är motiverade. Det handlar om lojalitet, ansvarskänsla och arbetsmoral. Denna självstyrning kan förstärkas genom att uppmuntra medarbetarna att övervaka, stödja och korrigera varandras beteende. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Detta kräver dock en stor insikt och kunskap hos medarbetarna om organisationens verksamhet och värderingar. Därför är en väl utvecklad organisationskultur det absolut bästa styrinstrumentet och den enskilde medarbetaren den effektivaste kontrollanten. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Kulturfabrikanternas, de som skapar kulturen, verksamhet handlar enligt Salzer-Mörling (1998) om att kontrollera människor. Att definiera andra människors verklighet blir ett sätt kontrollera densamma. Inom managementlitteraturen (Perrow, Wilkins, återgivet i Salzer-Mörling, 1998) talas om tre olika typer av sådan kontroll:

- Första ordningens kontroll genom direkt övervakning.
- Andra ordningens kontroll genom regler, rutiner och standardprocedurer.
- Tredje ordningens kontroll genom antaganden och definitioner som tas för givna.

De två första kontrollmetoderna handlar främst om att kontrollera handling. Den tredje ordningens kontroll handlar mer om att kontrollera tanken. Genom att internalisera värderingar och meningar i vårt medvetande utövar man en osynlig kontroll, en kontroll som syftar till att förse oss med riktlinjer för vårt handlande. Det handlar om att genom symboliska aktiviteter uttrycka och skapa mening. I takt med att termen företagskultur vunnit gehör har fokus främst hamnat på den tredje ordningens kontroll; idén om att styra människors tankar. Där den traditionella styrningen främst handlar om att ta fram detaljerade regler och förordningar, anses dagens komplexa företag och dagens föränderliga omvärld kräva en mer flexibel styrning. Här ses "företagskulturen" som ett styrverktyg vars syfte är att kontrollera medarbetarnas tankar. (Salzer-Mörling, 1998)

I företagsvärlden pågår ständigt processer som syftar till att utveckla företagskulturer. Processer i vilka ledare definierar ledstjärnor och slogans, sprider myter och historier, tar fram utbildningsprogram och kulturkurser. Allt för att skapa en bild av vad företaget är och står för. Kulturskaparna lägger ner mycket resurser på att försöka definiera företagets själ i en ansats att kontrollera. (Salzer-Mörling, 1998)

Att skapa och bibehålla en stark företagskultur beskrivs ofta som framtidens ledarskap (Salzer-Mörling, 1998). Att leda med visioner och värderingar är väldigt populärt idag. Till skillnad från den byråkratiska kontrollens regler beskrivs företagskultur som en kontrollmekanism som främjar flexibilitet och självständighet. Men icke desto mindre kan,

enligt Thompson (1993, återgivet i Salzer-Mörling, 1998), den starka företagskulturen jämföras med vilket byråkratiskt regelverk som helst. Samtidigt som den postbyråkratiska organisationen sägs bygga på flexibilitet och kreativt kaos förefaller det som att det ska vara en form av kontrollerat kaos där den starka kulturen svarar för ordning och reda. (Salzer-Mörling, 1998)

När man fokuserar på styrning av tanken borde man även tänka på att kontrollera hjärtat, budorden definierar inte bara vad man ska göra utan också hur vi ska vara. I en värderingsdriven organisation räcker det inte med att den anställde utför sina uppgifter eller lyder order, han måste också "tro" på företaget och "känna" för vad han gör. Ledarskap framstår då som något som inte bara ska kontrollera vad vi gör utan också hur vi tänker och känner. Det är en medveten styrning av vårt inre liv. (Salzer-Mörling, 1998)

"IKEA vill inte bara vinna din hjärna. IKEA vill också vinna ditt hjärta. Din tillgivne, Ingvar Kamprad."

Ur "Möjligheternas tid är inte förbi", 1984

En stark företagskultur kan, enligt Salzer-Mörling (1998), inte hållas osynlig även om det talas om osynlig styrning och att styra utan synas etc. Tvärtom, ju större ansträngningar som görs för att förmedla kulturen desto mer påfallande blir tankens styrning. Den iögonfallande kulturfabriceringen förefaller väcka motstånd och debatt, ibland till och med leda till aktivt avståndstagande. (Salzer-Mörling, 1998)

4.7 Kultur och internationell expansion

I det internationella företaget är aktiviteter och människor spridda över geografiska och kulturella gränser. Organiserande innebär här att skapa och upprätthålla en känsla av organisation över stora avstånd. Men hur kan en känsla av organisation skapas över gränser? (Salzer-Mörling, 1998)

Där världen ses som lokal betonas ofta de nationella kulturerna. Nationens gränser ses som kulturens gränser: kultur är ett lokalt fenomen. Varje land beskrivs som en distinkt enhet med en distinkt kultur. I en värld som är tydligt indelad i geografiskt indelade kulturer, sägs det internationella företaget mötas av lokala nationella kulturer som i varje land formar organisationen. Här är den nationella kulturen en bakgrundsvariabel som företaget måste anpassa sig efter, man måste hantera dessa nationella kulturskillnader i varje land. (Salzer-Mörling, 1998)

Låt vara att det internationella företaget ser likadant ut på ytan, men under den kan man, enligt detta synsätt, förvänta sig att meningarna är formade av den nationella kulturen. De nationella kulturerna framställs som en källa till heterogenisering av meningarna i företaget. Det franska är franskt och det svenska är svenskt, något som aldrig kan förenas. De kan däremot krocka med varandra. (Salzer-Mörling, 1998).

Även om det skrivits och forskats mycket kring internationellt företagande så har de flesta fokuserat på olika huvudkontorsstrategier. Man har ägnat mindre uppmärksamhet åt hur

meningar skapas över gränser och vad som händer i den lokala enheten (Salzer-Mörling, 1998).

Meningar och föreställningar tar formen av exportbara symboler. IKEA:s internationella strategi kan därmed förstås som en global export av färdigdefinierade symboler. I konceptets export ingår allt från svenska chefer och färdiga produktsortiment, till utförliga manualer och centrala utbildningsprogram. Genom denna export upprättas IKEA:s kulturlandskap världen över som en homogen miljö över nationella gränser. Detta innebär att någons meningar blir allmängiltiga och universella. Eftersom den kulturella hegemonin kan sägas utgöra ett centrum, finns här en dominerande sfär av mening som på olika sätt styr flödet av symboler. (Salzer-Mörling, 1998)

Samtidigt som man i Älmhult ägnar sig åt att definiera globala meningar skapas hela tiden mening i alla enheter inom företaget. De lokala enheterna som styrs från IKEA:s centrum är inte passiva mottagare av färdigdefinierade meningar. Här omvandlas och omtolkas symbolerna som förmedlas från centrum och utifrån dem konstruerar och gestaltar de sina "egna" meningar. (Salzer-Mörling, 1998)

Även om många IKEA symboler går igen från centrum, Älmhult, ut till företagets lokala enheter världen över, säger sig Salzer-Mörling (1998) ha upplevt hur dessa centrala symboler omformats lokalt. En del förkastas, en del införlivas men ges nya innebörder, medan andra omstöps och omformas i den lokala sfären av mening. Är det ett hot mot IKEA:s kultur? Är det en förvanskning av det rätta konceptet? Eller är det just detta som formar och uttrycker vad IKEA är? (Salzer-Mörling, 1998)

Om man utgår ifrån IKEA:s centrum, Älmhult, och besöker lokala enheter ute i Europa, kommer man ur en ytterst etnocentrisk synvinkel tycka att "de har ju inte alls förstått vad IKEA handlar om". Men om man istället försöker se det som att exempelvis förfranskningen av orginalkonceptet inte är en förvanskning, kommer man att upptäcka att de lokala varianterna, de unika konstruktionerna av meningar och omtolkningarna av IKEA:s symboler faktiskt konstituerar det som är IKEA. I samspelet mellan centrum, Älmhult, och de lokala enheterna skapas IKEA. (Salzer-Mörling, 1998)

4.8 Kultur och förändring

IKEA:s förändring kan enligt Salzer-Mörling (1998) beskrivas som ett skifte i den kulturella hegemonin. Den traditionella Älmhults-mässiga definitionen börjar utmanas av andra meningar, ofta som konsekvens av utlandsetableringar. Allteftersom tiden går och organisationen förändras omtolkas Ingvar Kamprads testamente och vision. Orden har successivt givits nya innebörder. (Salzer-Mörling, 1998)

Vanligtvis ses en förändring som en tydlig övergång från ett stadium till ett annat. Men när organiserandet ses som ett ständigt kulturskapande ser man att denna ideala form av förändring inte riktigt fungerar i praktiken och att "nya" meningar endast kan förstås med hjälp av de "gamla". (Salzer-Mörling, 1998)

Ofta ses ledningen i företaget som en representant för det nya. Här hanteras framtidsfrågor och strategisk förändring. Nya meningar skapas i skenet av gamla. Kulturskapandet som pågår just nu handlar mycket om vad som tidigare hänt. (Salzer-Mörling, 1998)

Den ideala bilden av förändring är den ”planerade förändringen”, ett stegvist förlopp med ett ”förändringstryck”. Men mycket av det vi kallar förändring sker helt slumpmässigt och konstrueras i efterhand ihop till ett logiskt förlopp. Ett företags förändring är sällan en kontrollerad process som i den rationella beslutsmodellen. Ur ett kulturellt perspektiv kan en förändring snarare beskrivas som en social och anarkistisk process. (Salzer-Mörling, 1998)

Genom att människor i organisationer upprättar olika lokala sfärer skapas olika definitioner av ”vilka vi är” och ”vad vi står för”. Förändringar bygger därmed på att människor skapar både delade och icke-delade meningar. Det bygger på att olika meningssfärer skapas och på att människor möts. (Salzer-Mörling, 1998)

Hur lyckas man styra en sådan dynamik, som bygger på att någon försöker styra andras meningar samtidigt som de utmanas från annat håll? Den bygger på att gränser dras men också överskrids, även fast ingen kan sätta sig över en annan människa och kontrollera meningsflödet kan man tydligt se hur makten över meningen blir en process av att ange riktning. (Salzer-Mörling, 1998)

Salzer-Mörling (1998) ser alltså organiserandet som en pågående process, där ett ständigt kulturskapande äger rum och där förändring är något som bygger på närvaron och frånvaron av delade meningar. I mycket av kulturlitteraturen beskrivs kulturens ”väsen” som delade meningar, en gemensam ordning. Salzer-Mörling (1998) menar att om universella meningar vore slutmålet för en organisation, och det målet vore uppnåeligt, skulle organiserandet vara självförgörande. Kulturskapandet skulle upphöra. (Salzer-Mörling, 1998)

Kanske är organiserandet ett paradoxens paradiset (Salzer-Mörling, 1998) där motsägelser, tvetydighet, förändring och dynamik skapar meningar som skapar meningar. Salzer-Mörling (1998) menar att det stora antal meningar som flödar inom en organisation pågår det en ständig definition av vad IKEA är och inte är. Älmhult utmanas ständigt av nya meningar som kommer in i företaget. De svenska symbolerna som förts ut i världen har tolkats, omtolkats och omskapats i olika lokala sfärer. Meningar från olika sfärer blandas och gör att företaget inte längre bara har ett centrum utan flera. Detta innebär dock inte att IKEA har tappat sin identitet. Förändringarna innebär snarare en konstruktion av många olika identiteter, fragment av mening länkas samman, lösgör sig, och intar nya positioner. (Salzer-Mörling, 1998)

”Vi talar hela tiden om IKEA som om det var Sverige, Småland... Men en annan del av IKEA är den internationella sidan ... att vi, människor från hela världen möts och samspelar ... att vi konfronteras och skapar någonting [...]”

Amerikansk IKEA-chef, återgivet i Salzer-Mörling, (1998)

4.8.1 Subkulturer

Bang (1999) beskriver en subkultur som något som kan utvecklas inom en kultur efter att människorna har samarbetat med varandra under en längre tid och delat olika problem. Allt eftersom medlemmarna i gruppen fått dessa gemensamma erfarenheter utvecklas ett gemensamt handlingsmönster och verklighetsuppfattningar som i sig utgör grund för subkulturen.

Ofta är det så att medlemmarna i en subkultur delar samma värderingar och sociala grupp. Detta beror på att medlemmarna då inte behöver ändra sina gamla värderingar och verklighetsuppfattningar för att känna gemenskap med övriga medlemmar. (Bang, 1999)

Betyder detta då att varje större organisation bör betraktas som en samling subkulturer snarare än en enhetlig organisationskultur? Enligt Bang (1999) behöver så inte vara fallet. Man kan enligt författaren (1999) betrakta organisationen både som en stor organisationskultur och som flera olika subkulturer.

I internationella företag som är organiserade över hela världen kan det utvecklas säregna kulturer i varje enhet. Bang (1999) likställer dess lokala, säregna kulturer med subkulturer och menar att de präglas av de värderingar och normer som återfinns på just den platsen där enheten är belägen.

Subkulturkonflikterna behöver inte alltid vara av ondo och påverka organisationskulturen negativt. Olikhet är en förutsättning för tillväxt och olikhet innebär ofta konflikter. Somliga organisationer hämmas av att vara för homogena och likriktade och behöver konflikter för att utvecklas. Samtidigt är det viktigt att en organisation har någonting som samlar och integrerar den, något som gör att medlemmarna känner att de tillhör något större än bara en samling subkulturer, oberoende av varandra. (Bang, 1999)

Om en organisation består av människor från många olika miljöer och kulturer är det mer troligt att subkulturkonflikter utvecklas än om människorna rekryteras från en relativt homogen miljö. (Bang, 1999)

4.9 Dialektik

Dialektik kommer av **dia** = genom och **lektos** = samtal. Under antiken ansågs det bästa sättet att nå sanningen vara att diskutera en fråga ur en mängd olika synvinklar, där de olika synpunkterna skulle motsäga varandra. Dialektiken är i grunden studiet av motsättningarna i en företeelse. Med motsättning avses här att allt i sig självt innehåller sin egen negation; det allmänna gentemot det enskilda, det ändliga kontra det oändliga. (Arbnor & Bjerke, 1994)

Dialektikens innebörd kan sammanfattas i följande tre punkter (Morgan, 1999):

- *Den ömsesidiga kampen eller enheten mellan motsatsen.* Här förklaras de processer som ligger till grund för egenstyrd förändring. Olika företeelser förändrar sig själva

utifrån konflikter i förhållande till sina motsatser. Karl Marx (återgivet i Morgan, 1999) använde sig av denna princip för att förklara att ett socialt arrangemang oundvikligen leder till något annat. Ett exempel är att den handling som innebär att en person försöker styra eller kontrollera en annan har en benägenhet att skapa motstånd som kommer att undergräva det första försöket att få makt. Kontrollhandlingen leder i sig till följder som verkar mot dess effektivitet.

- *Negation av negationen.* Här förklaras hur förändring kan bli till utveckling i den meningen att varje negation tillbakavisar eller förnekar en tidigare form, men samtidigt bibehåller något av denna form. En handling som syftar till kontroll kan således negeras av en "motkontrollhandling", vilken i sin tur negeras av ytterligare kontrollhandlingar (=negationen av negationen). Varje successivt kontrollmönster kommer att rymma ett element av den tidigare negationen.
- *Kvantitativ förändring leder till kvalitativ förändring.* Denna tredje punkt förklarar de revolutionära processer där en form av social organisation leder till en annan. I naturen finns många exempel på sådana processer. Vatten kan exempelvis absorbera värme till dess att det når kokpunkten och övergår i ånga. Samma processer gäller när det handlar om sociala organisationsmönster. En process som rymmer kontroll och motkontroll kan fortsätta ändå till dess att fortsatt kontroll blir omöjlig, vilket leder till antingen samarbete eller destruktiva handlingar.

Om man kombinerar ovanstående dialektiska principer kan man få en fyllig om än komplex bild av sociala förändringar. Marx (återgivet i Morgan, 1999) menar att social ordning genererar inre motsättningar som motverkar de syften som ursprungligen gällt för denna ordning, vilket leder till ett nästintill oändligt system av negationer och motnegationer. Negationernas negation gör att ett system kan förändras ända fram till en gräns där dess inre motsättningar inte längre kan kontrolleras. (Morgan, 1999)

De tre dialektiska principer som beskrivs ovan förklarar hur *alla* sociala system förändras och omvandlas (Morgan, 1999).

Dialektiken är av stor relevans för organisation och ledarskap. Dialektiska motsättningar formar och styr enligt Morgan (1999) det konkreta livet i organisationen.

Morgan (1999) använder sig av följande exempel för att illustrera detta: en organisation strävar efter att göra sin personal bättre på att hantera osäkerhet och frihet genom att ge dem större kontroll över beslut som rör deras arbete. Denna, för personalen, nya utveckling representerar en växling över till ett nytt aktionsmönster och kommer att stöta på motstånd. Deras traditioner hänger samman med hierarki- och karriärstänkande och detta undergräver den nya utvecklingen. Om man lyckas skapa en kontext där man kan vara mer självständig och utöva större kontroll finns det möjlighet att ett nytt beslutsystem kan utformas. Om så inte är fallet kommer traditionen att fortsätta härska och "övningen" i personligt ansvarstagande kommer enbart att läggas till handlingarna och ingå i organisationens förteckning över misslyckade experiment och initiativ. (Morgan, 1999)

Framtiden kommer alltid att skapa motsättningar och motstånd från de krafter som försvårar bibehållande av status quo. Exempel på dialektiska motsättningar är;

innovationsförmåga kontra rädslan att göra fel, flexibilitet kontra att vilja respektera regler, decentralisering kontra bibehållandet av kontroll. (Morgan, 1999)

Detta är bara ett fåtal exempel på hur nya initiativ kan hindras av paradoxala spänningar eller konflikter som underminerar och försvårar den önskade förändringen (Morgan, 1999).

Det faktum att konflikterna *upplevs* som motsättningar kan i sig räcka för att skapa en ihållande förändring. Om människor exempelvis upplever att ”ökad decentralisering” inte stämmer överens med vad som tycks förnuftigt i deras värld kommer handlingsförklaring, inaktivitet och tröghet bli de mest troliga följderna. (Morgan, 1999)

Det första steget i en framgångsrik hantering och styrning av paradoxerna är beroende av att man inser att båda dimensionerna av de motsättningar som beskrivs ovan kan innebära såväl fördelar som nackdelar (Morgan, 1999).

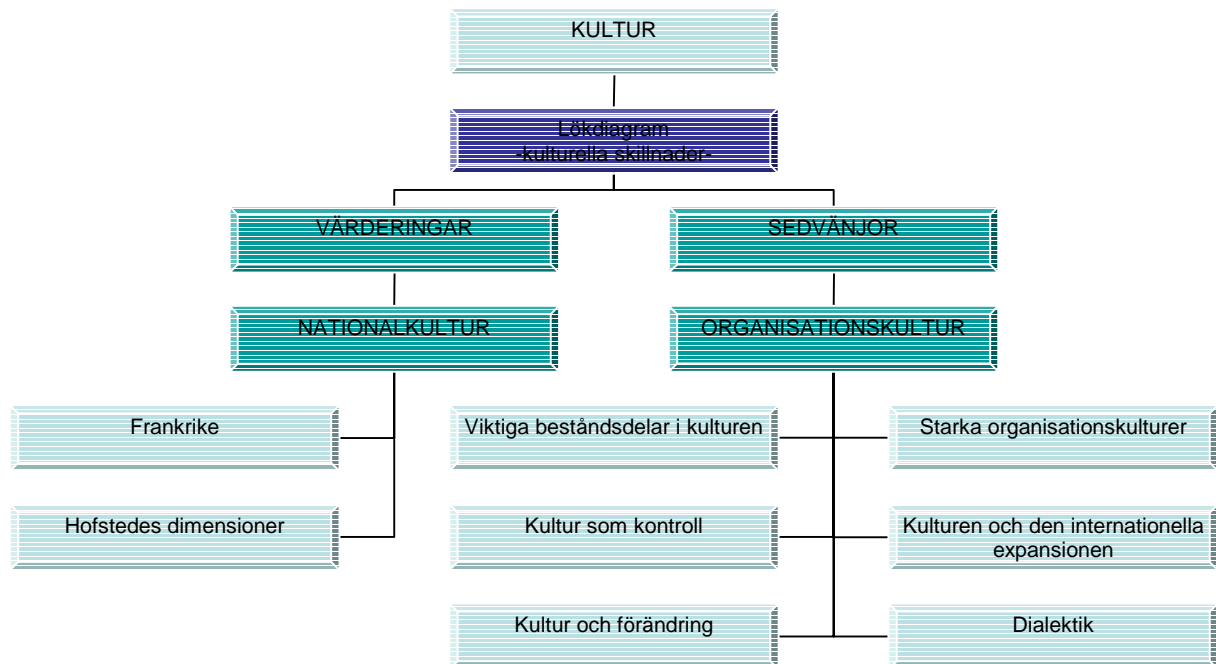
Det andra viktiga steget i en god hantering av motsättningar är att utveckla metoder för att skapa kontexter som kan bibehålla önskade egenskaper från båda sidor av paradoxerna, samtidigt som man minimera de negativa effekterna. All den kompetens som krävs för att kunna hantera komplexa situationer är relevanta i detta sammanhang. Utmaningen går enligt Morgan (1999) ut på att skapa nya kontexter som kan omtolka och omformulera de viktigaste motsättningarna på bästa sätt. (Morgan, 1999)

Det dialektiska synsättet utgör en metaforisk referensram för tänkande om hur förändringen ter sig och utvecklas i praktiken. Dialektiken står för tanken om hur förändring styr och organiserar sig själv och att detta är ett ständigt föränderligt fenomen som inte kan förutsägas eller kontrolleras. Kunskapen om att förändring är något som hela tiden, oundvikligen uppstår i och med motsättningar ger oss enligt Morgan (1999) ett kraftfullt tankeredskap för att hantera och styra förändring. Det gäller att förstå logiken bakom all förändring som sker i omgivningen och att påverka den logiken när man kan. Det förutsätter dock att man inser att man aldrig kan ha ”full kontroll”. Dialektikens budskap är alltså att ens handlingar formar och formas av förändring, själva är vi inte mer än en del av ett mönster som ständigt utvecklas och förändras. (Morgan, 1999)

Det finns en förhoppning om att man ska kunna se in och förutsäga framtiden för att på så sätt kunna ha ”full kontroll”. Men är detta verkligen realistiskt? Är inte det bara en del av vårt psykiska fängelse? Den främsta utmaningen med den dialektiska utvecklingen är att bli medveten om förändringens framväxande karaktär och ge upp förhoppningen om att någonsin kunna kontrollera den fullt ut. (Morgan, 1999)

4.10 Sammanfattning

För att summera de teorier referensramen behandlar har vi konstruerat en modell för att visualisera de viktiga sambanden.



Figur 3 Sammanfattning av referensramen (författarna, 2004-12-10)

5. Empirisk studie

Nedan presenteras den empiriska studie vi genomfört. Vi inleder med en återberättelse av vad som sades under intervjun med Lars Gejrot på IKEA. Sedan följer intervjun med Daniel de Jallad, som talar om interkulturell kompetens vid etablering i främmande kulturer, vikten av att förstå och lära sig om den andre.

5.1 Respondenterna

Vi har intervjuat IKEA gruppens personalchef, Lars Gejrot, som har arbetat på IKEA sedan 15 år tillbaka. Lars Gejrot har varit personalchef samt suttit i koncernens ledningsgrupp sedan 2000. Han har även erfarenhet från IKEA Frankrike där han var inköpschef 1998-2000.

Vi har även intervjuat Daniel de Jallad, fransk universitetslektor vid Lunds Universitet. Han undervisar i Interkulturella relationer på Romanska Institutionen.

5.2 IKEA-kulturen

Nedan följer en kortfattad sammanfattning av IKEA-kulturen och hur den tar sig uttryck i det vardagliga livet.

Gejrot beskriver IKEA-kulturen som en informell typ av kultur som är baserad på ett fåtal grundvärderingar. De värderingar som på bästa sätt beskriver IKEA-kulturen är enligt Gejrot enkelhet, kostnadsmedvetenhet och ödmjukhet. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Kulturen må vara uppbyggd kring värderingar men det viktigaste är att orden kläs i handling. Gejrot menar att värderingarna definierar IKEA på pappret - de är viktiga, men endast värdefulla om människor förstår och använder dem i sitt vardagliga liv. De betyder ingenting om de inte översätts till handling, som chef bevarar du kulturen genom att vara ett gott föredöme och agera i enlighet med företagets värderingar. Värderingarna förmedlas genom symboler. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

”En idé som inte kan tillämpas i det vardagliga livet är onödig. Det är nu symbolerna kommer in - de gör så att IKEA:s koncept och värderingar blir verklighet.”

Lars Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01)

5.3 *IKEA-kulturen utomlands*

Kan IKEA-kulturen beskrivas som svensk? Hur förmedlas och utvecklas kulturen i andra länder? Hur påverkas IKEA-kulturen av den internationella expansionen?

IKEA:s värderingar fungerar, enligt Gejrot, bra i andra kulturer. Man finner liknande värderingar i de flesta av världens kulturer. Vad är det då som binder dessa olika värderingar samman? En vanlig fördom är att IKEA-kulturen är svensk och att svenskar skulle ha lättare att ta kulturen till sig. Detta menar Gejrot är fel, IKEA-kulturen må ha sina grunder i den svenska och småländska kulturen men IKEA-kulturen är ”ikea” och inte svensk. Gejrot bekräftar dock att IKEA-kulturen är mer lik den svenska kulturen än någon annan kultur. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Enligt Gejrot är IKEA:s mål att så många som möjligt delar företagets värderingar, på så sätt kan IKEA-kulturen anses vara enhetlig. Gejrot påpekar dock att man samtidigt måste vara realistisk och inse att det är nästintill omöjligt att nå ut med IKEA:s budskap till 84 000 anställda världen över. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

På frågan om IKEA:s internationella expansionen kan bidra till att det inom IKEA-kulturen utvecklas subkulturer på de lokala enheterna svarade Gejrot att det är en definitionsfråga. Gejrot menar att säregna kulturer kan utvecklas inom IKEA:s organisationskultur då den är utspridd över nationer som präglas av egna värderingar och normer. Han vill dock inte beskriva dessa lokala enheter som subkulturer inom organisationskulturen, han benämner det hellre lokalt säregna enheter under förutsättning att kulturen är enhetlig med tanke på en gemensam bas av värderingar. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Gejrot är noga med att påpeka att IKEA hela tiden arbetar medvetet med sin kultur och problematiken kring densamma. Han menar att nationella skillnader inte yttrar sig inom IKEA i den omfattningen som på exempelvis IBM där Hofstede (1991) gjorde sin undersökning. Även om IBM och IKEA båda är företag med starka organisationskulturer skiljer de sig åt just eftersom IKEA hela tiden arbetar medvetet med sin kultur. Därför, menar Gejrot, att om Hofstede skulle ha gjort samma undersökning på IKEA som han gjorde på IBM, så hade han inte kommit fram till samma resultat då skillnaderna mellan IKEA i olika länder inte är lika stora som skillnaderna mellan IBM:s internationella dotterbolag. Detta beroende på att IKEA gör medvetna satsningar för att bibehålla sin organisationskultur genom att vidta centraliserade åtgärder som exempelvis att rekrytera anställda som delar företagets värderingar. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

5.3.1 *Implementering av IKEA-kulturen utomlands*

Hur gör IKEA för att implementera kulturen utomlands? Vilka problem stöter man på? Vilka åtgärder vidtas för att implementera kulturen? Beskrivning av kulturens roll som styrverktyg.

På frågan om Gejrot, baserat på egna erfarenheter, kunde nämna några av de främsta skillnader man märker av på IKEA Frankrike betonade Gejrot att graden av osäkerhetsundvikande blir särskilt tydlig på IKEA Frankrike. De fransmän Gejrot arbetat med under sin tid på IKEA Frankrike var extremt beroende av honom som chef, de krävde tydliga svar och fattade ogärna beslut på egen hand även om detta på IKEA uppmuntras eftersom man tillämpar ett decentraliserat beslutsfattande. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Gejrot nämnde ytterligare ett tydligt exempel på den lilla maktdistans som gäller på IKEA; det sätt på vilket IKEA-chefers handfast deltar i det dagliga arbetet. Att exempelvis gå ner på lagret och hjälpa till när något gått fel skulle vara otänkbart för en fransk chef, han skulle nämligen inte ens veta var lagret fanns, dessutom inte vara klädd för det. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

En av chefernas huvuduppgift vid implementering av IKEA utomlands är att sprida organisationskulturen vilket är svårt, enligt Gejrot. IKEA:s främsta utmaning idag är den dagliga implementeringen av det man vill åstadkomma och större ansträngningar krävs ju längre bort från Älmhult man kommer. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01),

Påståendet att svenska chefer skulle ha lättare att förmedla IKEA-kulturen stämmer inte, menar Gejrot. IKEA:s chefer är av olika nationalitet världen över och använder sig av olika, individuella ledarskapsstilar, som inte alls behöver likna en skandinavisk ledarskapsmodell. Det viktigaste, återigen, är att man har "ikea" i botten och att ens agerande och ledarskap är baserat på IKEA:s värderingar. Vikten av att chefer arbetar i enlighet med kulturen illustrerar Gejrot genom att klargöra att IKEA-kulturen går före den kortsiktiga lönsamheten. De har ingen betydelse om du som chef presenterar bra siffror om du inte bejakar kulturen. Gejrot berättar att det finns många exempel på chefer som omplacerats eller avskedats på grund av att de inte handlat i enlighet med kulturen. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-01-12).

Efter en längre tid på IKEA kan man enligt Gejrot knappt skilja mellan kulturen och sitt eget beteende. Kulturen blir till en naturlig del av ditt dagliga arbete, endast om någon inte agerar i enlighet med kulturen reagerar man på den, och då rent instinktivt. Detta gör att chefer som varit länge inom företaget utvecklas till ovärderliga kulturbärare, de har s a s kulturen i sig. Många företag tillämpar extern chefsrekrytering, detta vore enligt Gejrot otänkbart på en högre nivå inom IKEA. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Det viktigaste vid en implementering utomlands är för IKEA en selektiv rekryteringsprocess, IKEA föredrar dock att kalla det medveten rekrytering. Att anställa rätt människor som delar IKEA:s grundläggande värderingar är väsentligt för att bibehålla IKEA-kulturen. Gejrot menar att IKEA:s värderingar är universella och kan påträffas hos människor av olika nationalitet. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

"Det finns ett Älmhult överallt!"

Lars Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01)

För att minimera de problem som uppstår vid en implementering utomlands på grund av nationella kulturskillnader gäller det att anställa medarbetare som är svagt präglade av sin nationalkultur (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01).

Beskrivningen av rekryteringen på IKEA skall ses som en trattliknande process. Genom de olika stegen sällar man fram de människor som passar IKEA:s organisationskultur bäst och därmed bidrar till att hålla den vid liv.

Gejrot förklarar tillvägagångssättet vid denna trattliknande rekryteringsprocess som följer och beskriver den som "rekrytering genom våra värderingar", som då främst gäller chefer eftersom de är de viktigaste kulturbärarna (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01):

1. "IKEA" - Företag som genom sin unika kultur i viss mån avviker från majoritetsnormerna skaffar sig därigenom en ökad konkurrenskraft just tack vare sin originalitet. Det som måste föregå samt fortgå under en implementering blir således en etablering av varumärket IKEA och en förstärkning av den originalitet företaget står för hos allmänheten. Alla ska veta vilka IKEA är och vad de står för.

2. Arbetsgivare - här gäller det för IKEA att marknadsföra sig själva som arbetsgivare. Det gäller att få potentiella medarbetare att förstå att hos IKEA är det inte din bakgrund som är väsentligt utan det faktum att du delar företagets värderingar och stödjer dess kultur. IKEA vill anställa personer som passar deras specifika organisationskultur. Det gäller också för IKEA att övertyga om att detta även innebär något positivt för individen. Att man som individ anförtros ansvar och ges frihet.

3. Annons - det som skiljer IKEA från andra arbetsgivare är enligt Gejrot att företaget i sina platsannonser inte i detalj beskriver den tjänst man önskar tillsätta utan snarare beskrivs företaget och dess grundläggande värderingar. På så sätt differentierar IKEA sig från andra arbetsgivare och lyckas locka de människor som vågar vara annorlunda. Ofta önskar IKEA anställa unga, flexibla människor som inte hunnit bli präglade av tidigare arbete hos andra arbetsgivare. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Vid en implementeringen utomlands är det viktigt att IKEA förstår nationalkulturen för att på så sätt kunna attrahera de människor som är svagt präglade av den. Gejrot tog i intervjun upp exemplet Tyskland. I Tyskland är man traditionellt sett väldigt fixerad vid status och profession och ens visitkort blir därmed en viktig identitetshandling. Som ett led i differentieringsprocessen skiljer sig IKEA från traditionella tyska företag och driver med den tyska traditionen i sin reklam och framhäver budskapet att "på IKEA är alla lika, vilken position du har på IKEA spelar ingen roll, på ditt visitkort kan det lika gärna stå lycklig". På så sätt attraherar IKEA tyskar som är svagt präglade av sin nationalkultur och uppskattar IKEA:s annorlunda värderingar. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Genom interkulturell kompetens går det alltså att attrahera rätt människor som delar IKEA:s värderingar och gärna tar avstånd från de värderingar som råder i landet.

”Den gemene fransmannen arbetar inte på IKEA. Han arbetar på Renault eller Inrikesdepartementet”

Lars Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01)

4. Intervju - IKEA:s mål är att anställa medarbetare som delar de grundläggande värderingarna så att de i ett senare skede kan förstärka organisationskulturen. IKEA vill rekrytera medarbetare baserat på deras värderingar och attityder och inte på färdigheter och erfarenhet. De använder sig av avancerade rekryteringsprocesser och använder effektiva intervjutekniker som även de är baserade på företagets värderingar.

5. Valet - valet av medarbetare skall vara medvetet både från IKEA:s och individens sida. IKEA skall vara säker på att individen passar organisationen och individen skall vara klar över IKEA:s värderingar och säker på att organisationen passar honom/henne. Om inte kommer problem uppstå i ett senare skede. IKEA menar att när individen fortsätter att arbeta inom företaget och märker att ett visst beteende, baserat på värderingarna, blir belönat, vilket är ett sätt att likrikta människor, kan individen säga ”detta är inget för mig” och välja att lämna företaget. Det finns inget rätt eller fel, det är bara frågan om att vilja vara där eller inte. Därför är det en fördel om valet att börja arbeta på IKEA är medvetet eftersom chansen att den nyanställde stannar inom företaget i så fall ökar.

6. Introduktion - här har individen börjat arbeta på företaget där utbildningen fortgår i form av centrala utbildningsprogram, som exempelvis IKEA-way kurser.

IKEA menar att de personer passar bäst in i deras organisation är de som speglar kundkretsen, som blir allt mer diversifierad. IKEA ser på just mångfald som något väldigt viktigt och som något som kan hjälpa dem att skapa en mer utmanande affärsatmosfär och att bredda rekryteringsbasen. Gejrot menar att en diversifierad organisation inte påverkar kulturen negativt, så länge grundvärderingarna består står inte diversifieringen i vägen för bibehållandet av organisationskulturen. Snarare berikar diversifieringen kulturen genom att successivt sätta den mer i tiden utan att för den skull förändra värderingarna och det IKEA står för eftersom grundvärderingarna är applicerbara på alla kulturer. Dessutom speglar som sagt en diversifierad arbetsstyrka en allt mer diversifierad kundkrets. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Gejrot säger att IKEA använder sin kultur som ett medvetet managementverktyg vars främsta syfte är att skapa en vinstdrivande organisation. Trots att IKEA inte sticker under stol med att de använder organisationskultur som ett styrverktyg hörs sällan någon inom företaget referera till ”hjärntvätt” eller styrning av tanken. Detta menar Gejrot beror på att kulturen är ett positivt styrverktyg baserat på mänskliga värderingar som ger stor individuell frihet. Därför anser inte en IKEA-medarbetare att kulturen är ”hjärntvätt” och anledningen till att omvärlden ibland refererar till ”sekt” är att IKEA-kulturen är så omtalad, då den iögonfallande kulturfabriceringen inte är något IKEA hymlar med. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

5.3.2 Interkulturell kompetens

Nedan följer en kort beskrivning av vikten av interkulturell kompetens vid etablering i främmande kulturer, vikten av att förstå och lära sig om den andre.

De största hindren vid en implementering utomlands är enligt de Jallad knutna till etnocentrism, dvs. de fördomar man har som gör att man, med utgångspunkt i sin egen kultur, vill tillämpa sina egna referensramar, sina egna normer på andra kulturer. Man har en liten förståelse för vad den främmande kulturen innebär. Interkulturell kompetens innebär, enligt de Jallad, att vara lyhörd för främmande kulturers särdrag såsom tidsaspekt, formella aspekter vid möten, konfliktsituationer, hur man uppför sig och pratar den främmande kulturen. Det handlar om att lära sig att förstå den andra kulturen. Om man inte har insikt i sin egen kultur och om man är medveten om att man är på rätt väg så kommer problem uppstå i alla kontakter med andra kulturer. de Jallad understryker här än en gång den interkulturella kompetensens betydelse. (Daniel de Jallad, personlig intervju, 2004-11-29)

”Om man exporterar en produkt, en kultur och en mentalitet till ett annat land utan att förbereda sig kan man vänta sig en katastrof”

Daniel de Jallad (personlig intervju, 2004-11-29)

Problem uppstår alltså på grund av bristande förståelse och kommunikation. Vi har inte nycklarna till den kulturella avkodningen, vi har inte alla verktyg som krävs för att kunna förstå den andra, trots att vi ofta har viljan. Vi kommer aldrig lyckas förstå en främmande kultur fullt ut eftersom vi aldrig kommer lyckas röra den andres verklighet. (Daniel de Jallad, personlig intervju, 2004-11-29)

Vad kan då göras för att undvika de problem som uppstår på grund av ovanstående, vid interkulturella möten? Utbildning och medvetenhet om den främmande kulturen är a och o. Om man är övertygad om att ens egen kultur är det enda rätta så kommer man ha svårigheter att komma överens med människor från den främmande kulturen. Sammanfattningsvis gäller det för att lyckas i kontakten med främmande kulturer att utveckla sin interkulturella kompetens och samtidigt minimera etnocentrismen. (Daniel de Jallad, personlig intervju, 2004-11-29)

6. Analys

Vi kommer i detta kapitel presentera vår analys och syfta tillbaka på de teorier som återfinns i den teoretiska referensramen genom att jämföra den med vår empiriska studie. Analysen är uppbyggd kring den teoretiska referensramen för att läsaren lättare ska kunna följa med.

6.1 Kultur

Nedan följer en illustration av Hofstedes dimensioner och en jämförelse utifrån dem, mellan Frankrikes nationalkultur och IKEA:s organisationskultur.

Kultur är enligt Hofstede (1991) både ytliga fenomen som klädstil och språk samt djupt rotade värderingar och sätt att bete sig på. Hofstede menar att det är värderingarna som är svårast att komma åt eftersom värderingarna är kopplade till en individs nationalkultur. (Hofstede, 1991)

Värderingar är något som karakteriserar en nationalkultur (Hofstede, 1991) och utgör de nationella kulturskillnaderna, således borde människors värderingar skilja sig från land till land.

Nationella skillnader yttrar sig enligt Hofstede (1991) i de fyra dimensionerna; ”maktdistans”, ”kollektivism” gentemot ”individualism”, ”femininet” kontra ”maskulinitet” och ”osäkerhetsundvikande”. En dimension är en kulturell aspekt som kan mätas i förhållande till en annan kulturs motsvarande aspekt (Hofstede, 1991), det är alltså på dessa punkter en kultur skiljer sig från en annan.

Frankrike kännetecknas av en stor maktdistans där överordnande och underordnande enligt Hofstede (1991) uppfattar varandra som existentiellt ojämlika. Denna ojämlikhet resulterar i en tydlig hierarki i företag där makten är centraliserad. Underordnande förväntar sig att bli beordrade och är sämre på att ta egna initiativ. Detta bekräftar Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) under intervjun då han menar att fransmän ofta är dåliga på att ta egna initiativ och gärna blir beordrade.

Utifrån Hofstedes (1991) dimensioner kan IKEA:s organisationskultur beskrivas med en liten maktdistans. IKEA har en relativt platt organisation där hierarkin knappt är märkbar, auktoriteten kommer från kunskap och personlighet och inte från titel och ställning (Nygaard & Bengtsson, 2002). Salzer (1994) menar att den informella klädstilen som råder på IKEA är ett annat exempel på denna låga maktdistans. Chefer och anställda verkar på samma nivå, åter tillsammans och parkerar på samma ställe. Duandet och det informella språk som gäller på IKEA är ytterligare ett exempel. (Salzer, 1994)

IKEA-chefers sätt att handfast delta i det dagliga arbetet illustrerar den låga maktavstånd som råder på företaget. Att hjälpa till nere på golvet om något går fel faller sig naturligt för chefer på IKEA, det skulle däremot vara otänkbart för en fransk chef. (Lars Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Vidare kännetecknas Frankrike av en hög grad av individualism. Anställda förväntas bete sig som individer med egna behov. Banden mellan individer är lösa och var och en sköter sitt. (Hofstede, 1991) Salzer (1994) nämner fransmäns ovilja att använda "IKEA-uniformen" som ett tecken på individualism, en vilja att behålla den individualistiska sfären.

På IKEA är chefen en del av gruppen (internt IKEA material, 2004). Man har på IKEA upprättat en stark gruppanshörighet med sina anställda och har etablerat skydd i utbyte mot lojalitet som vanligtvis gäller i kollektivistiska samhällen (Hofstede, 1991). På IKEA säger man hellre "vi" än "jag". Detta anser vi är ett tydligt bevis på att IKEA-kulturen är kollektivistisk.

Frankrike beskrivs som ett maskulint land där man som anställd uppskattar hög lön, uppskattning för väl utfört arbete, möjligheten till befördring samt att ha ett krävande jobb där man känner att man presterar något av värde (Hofstede, 1991).

IKEA kulturen beskrivs däremot som en feminin kultur. Det som ska utmärka relationen mellan chef och medarbetare är en öppen, ärlig dialog. Samarbetet kollegor emellan skall fungera bra. Chefer i feminina kulturer är mer intuitiva än beslutsamma (Hofstede, 1991) vilket stämmer bra in på IKEA som ju, som tidigare nämnts, tillämpar decentraliserat beslutsfattande.

Frankrike präglas av högt osäkerhetsundvikande. Fransmän känner sig hotade av osäkra situationer och är i stort behov av skrivna, formella regler. De är i behov av ett längre tidsperspektiv beträffande planering samt strukturerade procedurer för beslutsfattande. (Hofstede, 1991)

IKEA präglas av lågt osäkerhetsundvikande, vilket främst yttrar sig i det decentraliserade beslutsfattandet. Medarbetare på IKEA uppmanas till att ta egna beslut, de ges frihet under ansvar och förväntas ta egna initiativ. (Internt IKEA material, 1999)

Detta blir väldigt tydligt i praktiken på IKEA i Frankrike. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) illustrerar skillnaderna i graden osäkerhetsundvikande med att de fransmän han arbetat med under sin tid på IKEA Frankrike var väldigt beroende av honom som chef och ogärna fattade beslut på egen hand, vilket står i kontrast till IKEA:s decentraliserade beslutsfattande.

Vi anser att ovanstående tydligt visar på skillnaderna mellan Frankrikes nationalkultur och IKEA:s organisationskultur och det är på grund av dessa skillnader det uppstår problem när IKEA implementerar sin kultur i Frankrike.

Den undersökning Hofstede gjorde på IBM, som liksom IKEA är ett internationellt företag med stark organisationskultur, visade på stora skillnader mellan de internationella dotterbolagen. Om en liknande undersökning gjorts på IKEA menar Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) att IKEA:s medvetna kultursatsningar hade gjort att undersökningen lett till helt andra resultat. De skillnader som Hofstede illustrerar i IBM-undersökningen gäller enligt Gejrot inte på IKEA eftersom man där arbetar mer medvetet med kulturfrågorna än vad man gör på IBM.

6.2 **IKEA-kulturen**

I det följande kommer vi att beskriva IKEA kulturen och dess "svenskhets", hur man kan beskriva IKEA-kulturen som en stark organisationskultur samt vilka åtgärder som vidtas för att bibehålla kulturen utomlands.

I den teoretiska referensramen nämns att många forskare menar att en företagskulturs kärna består av delade värderingar. Hofstede (1991) menar däremot att en företagskultur är grundad på värderingar men att kärnan utgörs av delade uppfattningar av vardagliga sedvänjor.

IKEA-kulturen är enligt Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) uppbyggd kring värderingar och det viktigaste är att de påverkar ens beteende. Värderingarna blir endast betydelsefulla om människor använder dem i sitt vardagliga liv och måste därför förmedlas genom symboler. Detta stämmer överens med Hofstedes (1991) syn på organisationskultur och att dess kärna utgörs av delade uppfattningar av vardagliga sedvänjor.

IKEA:s värderingar är universella. De delas av människor världen över. De har dock sin grund i den småländska och svenska kulturen, en vanlig fördom blir således att IKEA-kulturen är svensk. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) menar att om man skulle likna IKEA-kulturen med en nationalkultur skulle det vara den svenska. Men IKEA-kulturen är inte svensk i sig, den är "ikea".

Därför menar vi att fransmän statistiskt sett skulle ha lättare att ta IKEA-kulturen till sig då den franska befolkningen är större än den svenska och eftersom IKEA:s värderingar är universella så borde i absoluta tal fler fransmän än svenskar dela dem.

IKEA-kulturen kan beskrivas som en stark organisationskultur. Enligt Louis (1985, återgivet i Bang, 1999) kännetecknas en stark organisationskultur av tre dimensioner; den sociologiska, psykologiska och historiska dimensionen. Vi vill särskilt understryka vikten av den sociologiska genomträngningen som handlar om huruvida organisationskulturen är enhetlig eller består av en samling subkulturer, den avser hur många i organisationen som delar kulturen. IKEA:s ledning förutsätter inte att 84 000 anställda världen över har internaliserat företagets värderingar, man måste se sina begränsningar och inse att det är omöjligt att nå ut med samma budskap till så många medarbetare. Målsättningen är att så många som möjligt inom organisationen skall dela kulturen, man vidtar proaktiva åtgärder

för att så ska vara fallet, således vill Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) beskriva IKEA-kulturen som enhetlig.

Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) beskriver IKEA-kulturen som enhetlig och menar att IKEA:s internationella expansion inte kommer resultera i en samling subkulturer. Han menar dock att grundat på samma värderingar, som lokalt kan omtolkas på grund av nationella kulturskillnader, kan IKEA-kulturen lokalt utvecklas till säregna kulturer. I vår teoretiska referensram definieras subkultur som

”i internationella företag som är organiserade över hela världen kan det utvecklas säregna kulturer varje enhet, dessa subkulturer präglas av de värderingar och normer som återfinns på just den platsen där enheten är belägen” (Bang, 1999).

Detta är, menar vi, en semantisk fråga, både subkultur och säregen, lokal kultur har enligt oss samma innebörd och påverkar således den enhetliga IKEA-kulturen på samma sätt.

Bang (1999) nämner ett antal tekniker man bör använda sig av för att bibehålla en stark organisationskultur vilket vi anser är extra viktigt vid en etablering utomlands. Här tar Bang (1999) upp *intern rekrytering* som en viktig faktor. Intern rekrytering handlar om att anställa personer som redan finns i organisationen för att skapa en stark kultur och göra organisationen mer flexibel. Ledarnas roll som kulturbärare säkerställs på IKEA genom intern chefsrekrytering. Chefer som funnits länge i organisationen, känner till värderingarna och vet hur dessa ska förvaltas och förmedlas vidare ned i organisationen. (Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

Bang (1999) nämner vidare *selektiv rekrytering* som en teknik för att säkerställa en homogen medlemskår som i sin tur förstärker kulturen. Cheferna spelar återigen en betydande roll då de har ytterst ansvar när det gäller att rekrytera nya medlemmar till organisationen.

Bowen, Ledford & Nathan (1991) beskriver selektiv rekrytering som något som syftar till att anställa ”hela” medarbetaren, som passar den specifika organisationskulturen.

Det viktigaste vid en implementering utomlands är för IKEA just en selektiv rekryteringsprocess, IKEA föredrar dock att kalla det medveten rekrytering. Att anställa rätt människor som stödjer kulturen är väsentligt för bibehållandet av densamma. För att minimera de problem som uppstår vid en utlandsetablering gäller det att anställa människor, framförallt chefer, som delar IKEA:s värderingar. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) menar att det är ett faktum att den gemene fransmannen inte arbetar på IKEA. I Frankrike söker IKEA ofta unga, flexibla människor som är svagt präglade av den traditionella franska nationalkulturen. På så sätt knyter de människor till sig som uppskattar att arbeta på ett annorlunda företag och på ett entusiastiskt sätt kan föra IKEA-kulturen vidare. För att attrahera dessa människor använder IKEA sig av ovan nämnda selektiva rekryteringsprocess. Första steget är att etablera sig och skapa sig ett namn på marknaden så att folk associerar IKEA med vad de vill åstadkomma. Man differentierar sig på olika sätt; genom annonser och reklam. Anställningsintervjun utgår ifrån IKEA:s värderingar, man ställer frågor som gör att den intervjuade omedvetet visar om denne delar IKEA:s värderingar eller inte. Valet skall sedan vara medvetet från både IKEA:s och den nye medarbetarens sida. Det är viktigt att man vet vad man ger sig in på när man

börjar arbeta på IKEA, om man inte gillar vad IKEA står för ska man inte arbeta där. (Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

IKEA är konsekvent på jakt efter medarbetare och framförallt chefer som delar värderingarna och har potentialen att avancera inom IKEA för att på längre sikt kunna slussas vidare inom organisationen och bli kulturbärare. Denna selektiva rekrytering tillsammans med intern chefsrekrytering minskar personalomsättningen och skapar på sikt kulturbärare.

Bowen, Ledford & Nathan (1991) menar att selektiv rekrytering kan resultera i en låg, intern variation. Om alla i en organisation har samma personlighetsprofil skulle företaget komma att stagnera. IKEA är medvetna om riskerna med en alltför homogen organisation och Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) betonar vikten av att alla inte ska se likadana ut, det väsentliga är att IKEA:s värderingar ligger fast. Det är en utmaning att hela tiden se till att den organisatoriska anpassningen inte försämras och att organisationen inte stagnerar. Liksom Bowen, Ledford & Nathan menar Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) att variationen inom IKEA kommer att bestå på grund av demografiska, kulturella och personliga skillnader.

Schein (1995, återgivet i Bang, 1999) hävdar att ledare i allmänhet och grundare i synnerhet är de viktigaste kulturskaparna i en organisation eftersom det är de som har makten att prägla underordnande och genom sitt agerande förmedla företagets grundläggande värderingar. Bang (1999) talar om skapandet och bibehållandet av en stark organisationskultur och understryker genomgående ledarnas betydelse. Detta är något som bör utnyttjas medvetet. Cheferna skall föregå med gott exempel och handla i enighet med IKEA:s värderingar (Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01). Salzer (1994) tar upp flera exempel som att IKEA:s chefer alltid flyger ekonomi klass, parkerar längst bort, inga speciella bord i matsal etc.

Cheferna spelar en nyckelroll vid implementering utomlands då det som sagt är de som står för en medveten inpräntning av olika värderingar och normer, som Bang (1999) tar upp som en viktig faktor för bibehållandet av organisationskulturer. En av chefernas huvuduppgift vid implementering av IKEA utomlands är att sprida organisationskulturen. En av IKEA:s främsta utmaningar idag är den dagliga implementeringen av kulturen. Det allra viktigaste för att bevara denna utomlands är att ledningen i varje land förstår och tar till sig IKEA-kulturen. Kulturen måste genomsyra allt de gör. Gejrot bekräftar vikten av detta genom att förklara att IKEA-kulturen går före den kortsiktiga lönsamheten. Det finns flertalet exempel på chefer som måste gå då de inte bejakat kulturen, trots att de presenterat goda resultat. (Gejrot, 2004-12-01)

En vanlig missuppfattning vad gäller chefer är att de som på bästa sätt förmedlar IKEA-andan är svenska chefer eller de som använder en svensk ledarskapstil. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) menar att detta är fel. IKEA:s chefers minsta gemensamma nämnare är inte nationaliteten utan en gemensam värderingsbas. Du är inte en bättre IKEA-chef för att du är svensk, det viktigaste, återigen, är att man har "ikea" i botten och att ens ledarskap baseras på IKEA:s värderingar.

Mångfald är något väldigt viktigt på IKEA, något man ur kultursynpunkt kan ställa sig frågande till. Samtidigt som man strävar efter en homogen och enhetlig kultur vill man

diversifiera sina anställda som vi anser skulle heterogenisera kulturen. IKEA menar dock att mångfald är viktigt för att det ligger i tiden, det breddar rekryteringsbasen och berikar snarare än splittrar kulturen. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) menar att en diversifierad organisation inte påverkar kulturen negativt, så länge grundvärderingarna består står inte diversifieringen i vägen för bibehållandet av organisationskulturen.

Mångfalden sätter kulturen mer i tiden utan att för den skull, menar Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01), förändra den och det IKEA står för, eftersom värderingarna är universella och tidlösa och därmed applicerbara på alla kulturer. Mångfalden inom IKEA speglar dessutom en allt mer diversifierad kundkrets. (Gejrot, personlig intervju, 2004-12-01)

6.3 Kultur som kontroll

Hur fungerar kulturen som styrverktyg? Hur viktigt är det med hängivna medarbetare i värderingsdrivna organisationer?

I managementlitteraturen (Perrow, Wilkins, återgivet i Salzer-Mörling, 1998) talas det om tre olika typer av kontroll. Den tredje ordningens kontroll som syftar till att kontrollera tanken är applicerbar på IKEA-kulturen och dess roll som medvetet styrverktyg. Genom att internalisera värderingar i sina medarbetares medvetande utövar man en osynlig kontroll, en kontroll som syftar till att ge medarbetarna riktlinjer för deras handlande. På IKEA internaliserar man värderingar hos medarbetarna för att bibehålla kulturen, dessa värderingar skall sedan genomgående styra främst chefernas agerande som via symboler ska påverka sina underordnande. Thompson (1993, återgivet i Salzer-Mörling 1998) menar att en stark organisationskultur kan likställas med vilket byråkratiskt regelverk som helst. Vi anser att IKEA:s organisationskultur i sig har en detaljerad struktur och fungerar som ett informellt regelverk för alla beslut.

Salzer-Mörling (1998) menar att i en värderingsdriven organisation räcker det inte med att den anställde utför sina uppgifter eller lyder order, han måste också "tro" på företaget och "känna" för vad han gör. Ledarskap framstår då som något som inte bara ska kontrollera vad vi gör utan också hur vi tänker och känner. Ingvar Kamprad skriver i "*Möjligheternas tid är inte förbi*" (1999) att IKEA inte bara vill vinna medarbetarnas hjärna, IKEA vill också vinna medarbetarnas hjärta. Vi anser att detta citat talar sitt klara språk och bekräftar Salzer-Mörlings (1998) påstående om att det i värderingsdrivna organisationer är väsentligt att medarbetaren tror på och känner för företaget. Att IKEA-anställda världen över internaliserar IKEA:s värderingar och känner för företaget är avgörande för kulturens fortlevnad.

Pettigrew (1979, återgivet i Bang, 1999) menar att organisationskulturen skapar en hängivenhet hos medlemmarna. Detta begrepp handlar om hur villiga medlemmarna i en organisation är att ge sin energi och lojalitet till företaget. Hängivna medarbetare som delar IKEA:s värderingar och stödjer organisationskulturen stärker denna och möjliggör för ledningen att använda kulturen som ett kontrollverktyg. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) säger att IKEA använder sin kultur som ett medvetet managementverktyg vars främsta syfte är att skapa ett starkt IKEA. Trots att IKEA inte sticker under stol med

att de använder organisationskultur som ett styrverktyg hörs sällan någon inom företaget referera till "hjärntvätt" eller styrning av tanken.

Salzer-Mörling (1998) menar att en stark organisationskultur inte kan hållas osynlig även om det talas om att styra utan att synas. Ju större ansträngningar man gör desto mer påfallande blir tankens styrning. Den intensiva kulturfabriceringen kan väcka motstånd och debatt. Utomstående likställer ibland IKEA-kulturen med "religion" eller "sekt".

Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) menar att IKEA-medarbetare ser kulturen som något positivt eftersom den är baserad på mänskliga värderingar och stor frihet ges åt individen på IKEA. Således kan IKEA-kulturen beskrivas som ett positivt styrverktyg. I och med detta tycker en medarbetare inte att IKEA-kulturen är "hjärntvätt" och förklarar omvärldens syn på IKEA-kulturen med att kulturen är så explicit och kulturfabriceringen så uppenbar att omvärlden ibland uppfatta den som "religion" eller "sekt".

6.4 **IKEA-kulturens utveckling**

I följande avsnitt kommer vi att behandla IKEA-kulturens framtid samt hur vi anser att den internationella expansionen påverkar kulturen som styrverktyg. Vi kommer att göra detta med utgångspunkt i den dialektiska synen på utveckling.

IKEA exporterar symboler över nationella gränser och skapar därmed ett homogent kulturlandskap världen över. Salzer-Mörling (1998) menar att man genom en dominerande sfär av mening från Älmhult styr flödet av symboler, vilket innebär att man skapar allmängiltiga meningar åt andra. Vi håller med Salzer-Mörling (1998) om att den intensiva symbolexporten kan ses som ett sätt att definiera en annans verklighet, IKEA menar dock att de värderingar som förmedlas genom dessa symboler är universella och kan delas av människor världen över. Detta skulle för IKEA innebära att de inte behöver definiera andras verklighet eftersom de arbetar proaktivt med att anställa människor som delar företagets värderingar.

Även fast man känner igen symbolerna i alla IKEA-varuhus överallt säger sig Salzer-Mörling (1998) ha upplevt att dessa centrala symboler omformats lokalt. En del försvinner helt, andra förändras och omformas i den lokala sfären av mening. Vi menar att detta beror på att även fast man delar grundläggande värderingar så kan man inte undvika de nationella kulturskillnader som föreligger, Hofstede (1991) menar att en nationalkultur alltid är starkare än en organisationskultur.

Salzer-Mörling (1998) menar att nationella kulturskillnader inte är ett hot mot IKEA:s kultur, inte heller en förvanskning av det rätta konceptet. Hon ser det snarare som att IKEA skapas och kulturen berikas av samspelet mellan Älmhult och de lokala enheterna.

Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) är medveten om att det finns lokala varianter på IKEA-kulturen, vilket är acceptabelt under förutsättning att de alla är grundade på samma värderingar. IKEA är medvetna om att nationella kulturer skiljer sig och påverkar implementeringen av IKEA-kulturen utomlands. Därför vidtas åtgärder som exempelvis rekrytering av personer som är svagt präglade av sin nationalkultur.

Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) betonar vikten av en dynamisk kultur. IKEA-strävar efter att successivt sätta kulturen mer i tiden utan att för den skull förändra grundvärderingarna. För att anpassa kulturen efter rådande omständigheter skulle det kunna bli aktuellt att lägga till värderingar, antingen genom att omformulera befintliga, alternativt att lägga till nya. Detta som sagt för att hålla kulturen levande och rätt i tiden. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) betonar utveckling och sätter sig emot en förändring av kulturen.

Några av IKEA:s viktigaste värderingar är entusiasm, viljan till förnyelse och våga vara annorlunda. Vi ifrågasätter hur dessa värderingar går igen hos chefer på IKEA som arbetat länge på företaget, blivit äldre och mer invanda i gamla mönster. Det är enligt Salzer-Mörling (1998) ledningen som ska ses som representanter för det nya, det är på ledningsnivå man hanterar framtidsfrågor och strategisk förändring. Samtidigt som cheferna blir äldre och arbetar i enlighet med kulturen nästintill per automatik ska de sätta kulturen i tiden och utveckla den. Vad händer när en entusiastisk kulturbärare och kanske kulturbrytare blir en chef som arbetar i enlighet med kulturen utan att ifrågasätta den? Hur påverkar detta kulturen och dess dynamik?

Ur ett kulturellt perspektiv kan förändring beskrivas som en social och anarkistisk process. Hur lyckas man styra en förändring som bygger på att man försöker styra andras meningar som samtidigt i och med nationella kulturskillnader utmanas från annat håll? Salzer-Mörling (1998) menar att organiserandet är en pågående process där förändring grundas på konflikter som uppstår på grund av delade och icke-delade meningar. Hon menar att om universellt delade meningar vore slutmålet för en organisation och detta vore möjligt att uppnå skulle organiserandet vara självförgörande, kulturskapandet skulle upphöra om motsättningarna försvann och alla delade samma meningar. Vi håller med Salzer-Mörling (1998) som menar att motsägelser, förändring och dynamik hela tiden skapar nya meningar, vilket alltså är en förutsättning för kulturens fortlevnad, då kulturskapandet skulle upphöra om organisationen helt bestod av universellt delade meningar.

IKEA:s närvaro i många olika länder gör att företaget hela tiden utmanas av nya meningar, som blandas världen över och gör enligt Salzer-Mörling (1998) att IKEA inte längre har ett centrum, utan flera. Förändringarna innebär inget hot mot IKEA-andan menar Salzer-Mörling (1998), utan snarare en konstruktion av många olika identiteter där fragment av mening länkas samman, lösgör sig, och intar nya positioner.

Salzer (1998) menar att nationella kulturskillnader gör att företag måste anpassa sig efter varje land för att hantera dessa nationella kulturskillnader. Även de Jallad (personlig intervju, 2004-11-29) understryker den interkulturella kompetensens betydelse.

”Om man exporterar en produkt, en kultur och en mentalitet till ett annat land utan att förbereda sig kan man förvänta sig en katastrof”

Daniel de Jallad (personlig intervju, 2004-11-29)

Enligt Salzer-Mörling (1998) framställs de nationella kulturskillnaderna som en källa till heterogenisering av meningarna i det internationella företaget. Salzer-Mörling (1998) menar att nationella kulturer aldrig kan förenas. Något som även bekräftas av de Jallad

(personlig intervju, 2004-11-29) som menar att vi inte har nycklarna till den kulturella avkodningen, han menar att vi har inte alla verktyg som krävs för att kunna förstå den andra, trots att vi ofta har viljan. Vi kommer aldrig lyckas förstå en främmande kultur fullt ut eftersom vi aldrig kommer lyckas röra den andres verklighet. (Daniel de Jallad, personlig intervju, 2004-11-29)

Vi menar alltså att två kulturer aldrig kan förenas, de kan däremot krocka. En kulturkrock som kommer att skapa en konflikt och möjligtvis också leda till en förändring och utveckling av kulturen.

Ovanstående sammanfattar dialektikens innebörd, dvs. att motsättningar skapar förändring. Enligt Morgan (1999) är dialektikens idéer högst relevanta för organisationen. Dialektiska motsättningar formar och styr det konkreta livet i organisationen.

För att syfta tillbaka till Morgans (1999) exempel i den teoretiska referensramen, förutsätter vi att liknande motsättningar uppstår när IKEA-kulturen implementeras i Frankrike. IKEA försöker etablera sina tankar om att göra sin personal bättre på att hantera osäkerhet och ge dem större frihet genom att ge dem större kontroll över beslut som rör deras arbete. Fransmännens traditioner hänger samman med hierarki- och karriärstänkande och detta undergräver den nya utvecklingen. Det finns dock en möjlighet att även i sådana miljöer utforma nya beslutssystem under förutsättning att man lyckas skapa en kontext där man kan vara mer självständig och utöva större kontroll. Man kan säga att IKEA skapar sådana kontexter genom att anställa rätt människor som är svagt präglade av sin nationalkultur, utbilda befintlig personal samt chefer. Utmaningen går alltså ut på att skapa nya kontexter som kan omtolka och omformulera de viktigaste motsättningarna på bästa sätt (Morgan, 1999).

Det första steget i en framgångsrik hantering och av motsättningarna är beroende av att man inser att båda dimensionerna av paradoxerna kan innebära såväl fördelar som nackdelar (Morgan, 1999). Salzer-Mörlings (1998) påstående om att IKEA:s etablering i exempelvis Frankrike inte ska ses som en förvanskning av IKEA-konceptet utan snarare en förfranskning, att mixen av de delade meningarna kan leda till något positivt. Salzer-Mörlings (1998) budskap är således att IKEA:s kvantitativa förändring även inneburit en kvalitativ förändring, och detta är inte negativt. Salzer-Mörling (1998) menar att IKEA skapas genom mötet mellan människor och delade meningar världen över.

Salzer-Mörlings resonemang ovan stämmer överens med den dialektiska synen på utveckling. Enligt detta synsätt kan man förklara IKEA-kulturen som en tes, den franska nationalkulturen som en antites, i mötet dem emellan och i och med den kulturkrock som då inträffar, bildar de något nytt; en syntes som liknar tesen på många plan men i sig kvalitativt kan anses vara bättre. Gejrot (personlig intervju, 2004-12-01) menar att man kan beskriva IKEA-kulturen som en samling lokala enheter, eller synteser, bara man hela tiden har i åtanke att de lokala varianterna alla utgår från samma värderingar.

Morgan (1999) beskriver utveckling med att all förändring styr och organiserar sig själv och att detta är ett ständigt föränderligt fenomen som inte kan förutsägas eller kontrolleras. Morgan (1999) menar att vetenskapen om att förändring inte till fullo går att styra ger oss ett tankeredskap för att hantera och styra förändring. Men om man ska förstå logiken bakom förändring är det viktigaste att man inser att man aldrig kan ha full kontroll. Gejrot

(personlig intervju 2004-12-01) beskriver IKEA-kulturen som medvetet kontrollverktyg, vilket vi inte ifrågasätter; genom delade värderingar och informella regelverk som upplevs som något positivt är det fullt möjligt att styra med hjälp av kulturen. Men är det verkligen realistiskt att ha "full kontroll"? Är inte det bara en del av ett psykiskt fängelse? Den dialektiska utvecklingen utmanar oss i att bli medvetna om förändringens komplexa och oförutsägbara karaktär och därmed ge upp förhoppningen om att någonsin kunna kontrollera den fullt ut.

Vi menar alltså att IKEA-kulturen på ett sätt kan beskrivas som enhetlig, men att den under den homogena ytan består av en samling lokala enheter med varsin säregen kultur, eller som enligt det dialektiska synsättet skulle beskrivas som synteser, som bildats i mötet mellan IKEA-kulturen och nationalkulturen. IKEA-kulturen utsätts ständigt för dialektiska motsättningar, i form av kulturkrockar, som kommer att innebära en viss förändring. Något som inte ens en enhetlig kultur som styrverktyg kan kontrollera.

7. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel behandlar vi de slutdiskussioner vi kommit fram till genom vår empiri och analys för att slutligen svara på vår problemställning.

IKEA kan beskrivas som ett centraliserat företag baserat på ett koncept. De har en gemensam kultur, ett gemensamt sortiment och en gemensam katalog världen över. Trots det centrala, som många uppskattar som ett ramverk, så är utrymmet för decentraliserat entreprenörskap inom IKEA stort.

Med detta som bakgrund har vi kommit fram till att IKEA tillämpar samma kulturansats över hela världen samt tillämpar centraliserade åtgärder för att undvika de problem som uppstår i och med implementeringen av IKEA utomlands. Dessa problem har vi illustrerat med utgångspunkt i Hofstedes teorier om nationella kulturskillnader. Det finns inget specifikt skyddsnät för olika länder, men man är på IKEA medveten om att det är nödvändigt att göra lokala anpassningar och trycka på olika knappar i olika länder för att uppnå det man vill åstadkomma; en enhetlig IKEA-kultur.

Det viktigaste för bibehållandet av IKEA-kulturen utomlands är att ledningen i respektive land förstår värderingarna och kan förmedla kulturen, därför är det viktigt att IKEA kontrollerar sammansättningen av chefer. Det är viktigt att ledningen tar kulturfrågor på allvar och arbetar medvetet med dem, att ha kultur på sin agenda måste vara en självklarhet för varje IKEA-chef. Om inte kulturen är vardag för alla chefer blir det svårt att bibehålla den.

För att skapa kulturbärare inom organisationen arbetar IKEA proaktivt med centrala utbildningsprogram, som IKEA-way, intern chefsrekrytering samt medveten rekrytering. På så sätt skapar IKEA sin starka organisationskultur som de använder som ett medvetet styrverktyg.

Vi har kommit fram till att IKEA eftersträvar en homogen kultur men vi anser att de nationella kulturskillnaderna är en källa till heterogenisering av IKEA-kulturen. Här har vi lagt märke till något vi anser vara motsägelsefullt; samtidigt som man på IKEA säger sig sträva efter en homogen organisationskultur, inser man riskerna med en sådan; en låg intern variation som skulle kunna komma att leda till en stagnering av kulturen. Att motarbeta denna stagnering beskriver man på IKEA som en utmaning. För att förhindra en stagnering vill man hålla kulturen dynamisk och sätta den i tiden. Detta är diversifieringsfrågan ett exempel på; man speglar en allt mer diversifierad kundkrets, som ligger i tiden, med en diversifierad arbetsstyrka. Denna mångfald borde rimligtvis leda till en heterogenisering av företaget, vilket IKEA försöker förhindra genom att vidta åtgärder för att bibehålla sin homogena kultur, och då är vi tillbaka i en låg, intern variation som riskerar att leda till en stagnering.

Det hela blir till ett kretslopp och vi skulle vilja beskriva det som en ständig och svår balansgång mellan en homogen kultur och bibehållandet av en kontrollerad heterogenitet.

IKEA uppmuntrar olika individualiteter så länge det är grundat på företagets gemensamma värderingar. Således anser vi att då IKEA talar om en homogen kultur syftar de på att den är baserad på gemensamma värderingar som ska delas av alla organisationens medlemmar. Vidare måste man då ha i åtanke att även om exempelvis fransmän och svenskar har samma värderingar så ligger det i deras natur att tolka dem olika baserat på respektive nationalkultur.

Utgångspunkten för denna undersökning var Salzer-Mörlings påstående om att det är svårare att etablera IKEA-kulturen ju längre bort från kärnan, Älmhult, man kommer. Hon står för en slags uttunningsprofetia och menar att IKEA-kulturen försvagas ju längre bort från IKEA:s ursprung man kommer. Därmed inte sagt att Salzer-Mörling menar att denna försvagning eller uttunning av kulturen skulle vara en förvanskning av det rätta IKEA-konceptet. Hon menar istället att det berikar kulturen och för den vidare i rätt riktning.

Detta nämner vi i den bakgrund som lett oss fram till vårt syfte och vår problemformulering. Vi ställde oss frågan varför och om det förhåller sig på det sätt som Salzer-Mörling beskriver. Vi förutsatte att det är de nationella kulturskillnaderna länder emellan som ligger till grund för en del av denna kulturproblematik.

Vi menar att det sker en oundviklig krock mellan IKEA-kulturen och den främmande kultur som man etablerar den i. Detta påstår vi med stöd i Hofstedes teorier om nationella kulturskillnader. Hofstede (1991) menar att en nationalkultur alltid är starkare än en organisationskultur.

Med utgångspunkt i detta vill vi i följande modell illustrera hur Frankrikes nationella särdrag, som är IKEA-kulturens totala motsatser, kommer att motarbeta IKEA-kulturen och implementeringen av densamma i Frankrike:

FRANKRIKE	IKEA
Stor maktdistans	Liten maktdistans
Individualism	Kollektivism
Maskulinitet	Femininet
Högt osäkerhetsundvikande	Lågt osäkerhetsundvikande
<i>IKEA:s universella värderingar</i>	<i>IKEA:s universella värderingar</i>

Figur 4 Jämförelse Frankrike och IKEA (författarna, 2004-12-11)

Med utgångspunkt i Hofstedes fyra dimensioner som beskriver nationella kulturskillnader, har vi i vår uppsats illustrerat det som kan ge upphov till problem som uppstår i mötet mellan IKEA-kulturen och den franska nationalkulturen. Enligt Hofstedes resonemang om att en nationalkultur alltid är starkare än en organisationskultur torde det vara omöjligt för IKEA att implementera sin organisationskultur i Frankrike som baseras på exakt motsatta dimensioner (se figur 4). Om en nationalkultur är starkare än en organisationskultur skulle det vara omöjligt för IKEA att exempelvis etablera en platt organisation i Frankrike där stor maktdistans, dvs. hierarkitänkande råder. Det skulle vara omöjligt för den individualistiske fransmannen att fungera i en grupp och tänka kollektivt som man gör på IKEA. Det skulle vara svårt för en fransman att förstå det man i feminina kulturer värdesätter då Frankrike beskrivs som en maskulin kultur. Det skulle vara svårt att få en fransman att ta risker och egna initiativ, som uppmuntras på IKEA, då man i Frankrike, enligt Hofstede (1991), är dålig på att hantera osäkra situationer.

Nyckeln till IKEA:s lyckade implementering av kulturen utomlands ligger i att IKEA-kulturen är baserad på ett antal universella värderingar (se figur 4) som kan delas av människor oberoende nationalitet. De universella värderingarna kan beskrivas som en minsta gemensamma nämnare mellan IKEA-kulturen och Frankrikes nationalkultur. Även fast Hofstede menar att en nationalkultur, som är baserad på värderingar, alltid är starkare än en organisationskultur kan människor av olika nationalitet dela samma värderingar och det är det som gör att IKEA lyckas attrahera fransmän som, trots en viss nationell prägel, delar IKEA:s värderingar. Alltså är det inte den gemene fransmannen som arbetar på IKEA utan den som är svagt präglad av sin nationalkultur, men framförallt som delar IKEA:s värderingar. Kritik som riktats mot Hofstede är just det att det inte finns någon ”genomsnittsmedborgare” som står för Frankrikes gemensamma resultat i dennes undersökning. Därför får man aldrig stereotypisera och påstå att Frankrikes resultat är representativt för hela Frankrike och alla fransmän.

Vi menar dock att det Hofstede kommit fram till i sin undersökning är relevant för ett internationellt företag att beakta. Det är oundvikligen så att man präglas av sin nationalkultur och de traditioner som råder i landet. Dessutom menar vi, som vi tidigare nämnt, att även om IKEA:s värderingar är universella tolkas de olika i olika länder, ödmjukhet kan t.ex. betyda en sak på IKEA och en annan sak i Frankrike. Denna lokala omtolkning av IKEA:s värderingar gör att kulturen på en basis av gemensamma värderingar kan beskrivas som en samling subkulturer världen över.

Dessa lokala omtolkningar av IKEA:s värderingar gör att det bildas lokala varianter av kulturen i varje lokal enhet. Det är här den dialektiska synen på förändring samt vårt påstående om att IKEA-kulturens utveckling kan beskrivas med hjälp av dialektiken, kommer in. Vi menar att de kulturkrockar som uppstår när IKEA-kulturen implementeras utomlands kan beskrivas som dialektiska motsättningar. IKEA-kulturen utomlands kan ses som en smältdegel med inslag från både IKEA-kulturen och främmande kulturer. Vi vill, med stöd i den dialektiska synen på utveckling, beskriva IKEA-kulturen som en tes och den främmande kulturen som en antites. Det som händer i mötet mellan dem är att en syntes bildas, som på många plan liknar tesen men som kvalitativt sett är bättre.

Den dialektiska utvecklingen kan ses som nästintill oändlig. En tes möter sin negation, en antites, och en syntes bildas, snart kommer denna syntes delas upp i en tes respektive antites, dvs. möta sin negation och en ännu en syntes kommer att bildas, detta är något

som kommer att fortgå i det oändliga. Vi ser det som en process och ställer oss tveksamma till om det är möjligt att denna utveckling någonsin kan resultera i en perfekt syntes, en perfekt kultur där inslag från alla de teser och antiteser som tillsammans bildat denna syntes, samspekar.

Vi håller således med Salzer-Mörling (1998) som menar att IKEA skapas i samspelet mellan Älmhult och de lokala enheterna. Vi menar att de lokala synteserna berikar kulturen och att dessa inte ska ses som något negativt; olikheter är nödvändiga för att hålla kulturen dynamisk. Förfranskningen exempelvis är inte en förvanskning av kulturen, utan snarare något som berikar den och sätter den mer i tiden.

Vi anser alltså att man i stort kan beskriva IKEA-kulturen som homogen eller enhetlig, då den baseras på samma värderingar, men med heterogena inslag som en konsekvens av nationella kulturskillnader och lokala omtolkningar av de universella värderingarna.

Kan en sådan kultur användas som ett effektivt styrverktyg? Vi anser att IKEA-kulturen fungerar som ett effektivt styrverktyg. Men vi påstår samtidigt, med stöd i den dialektiska synen på utveckling, att man måste inse att man aldrig kan ha full kontroll över kulturens utveckling då förändring, ur en kulturell aspekt, är något man aldrig fullt ut kan kontrollera. Man kan aldrig veta eller kontrollera i vilken riktning kulturen är på väg, man kan försöka kontrollera genom att vidta åtgärder som gynnar en homogenisering av kulturen, men de nationella kulturskillnaderna kommer alltid att ge upphov till motsättningar som leder till en dialektisk utveckling av kulturen, en typ av utveckling man aldrig kommer att kunna kontrollera fullt ut.

Referenslista

Nedan finns en samlad förteckning över de källor vi använt oss av vår studie.

Litteratur

- Andersen, I, (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.
- Arbner, I. & Bjerke, B, (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.
- Bang, H, (1994). *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund.
- Björk, S, (1998). *IKEA: entreprenören, affärsidén, kulturen*. Svenska förlag, Stockholm.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, (1995). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, L.T. & Wiederheim-Paul, F, (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Malmö.
- Hatch, M, (2002). *Organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund
- Hofstede, G, (1991). *Organisationer och kulturer*. Studentlitteratur, Lund
- Holme, I M & Solvang, B, (1991). *Forskningsmetodik och kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- IKEA, 1984, *Möjligheternas tid är inte förbi*. Internt utbildningsmaterial.
- IKEA, 1999, *Vår personlidé*. Internt IKEA material.
- IKEA, 1999, *En Möbelhandlares Testamente*. Internt IKEA material.
- IKEA, 2001, *The IKEA symbols*. Internt IKEA material.
- Jacobsen, D I, (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen..* Studentlitteratur, Lund.
- Lantz, A, (1993). *Intervjumetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundahl, U, & Skärvad, P, (1992). *Uredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Morgan, G, (1999). *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur, Lund.

Nygaard, C, Bengtsson, L, (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Salzer, M, (1994). *Identity Across Borders A Study in the “IKEA-World”*. Department of Management & Economics, Linköping.

Salzer-Mörling, M, (1998). *Företag som kulturella uttryck*. Academia Adacta, Lund

Torekull, B, (1998). *Historien om IKEA*. NSOY, Finland.

Artiklar

Bowen, D. E, Ledford Jr, G. E & Nathan, B. R, (1991). *Hiring for the organization, not the job*, Academy of Management Executive, Vol. 5 No. 4.

Kling, K., Goteman, I., (2003). *IKEA's CEO Anders Dahlvig on international growth and IKEA's unique corporate culture and brand identity*, The Academy of Management Executive, Vol 17 issue 1.

Anonym författare, (1997). *Self managed learning at IKEA*, International Journal of Retail & Distribution, Vol 25 issue 5

Internetkällor

Inter IKEA systems B.V., (2004), Fakta och siffror året som gått, hämtad 2004-12-14, från http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html

Inter IKEA systems B.V., (2004), Information hämtad 2004-12-14, från http://www.ikea.com/ms/fr_FR/about_ikea/facts_figures/figures.html

Muntliga källor

Daniel de Jallad, universitetslektor på Romanska Institutionen, Lunds Universitet, 2004-11-29

Lars Gejrot, personalchef för IKEA-gruppen, Helsingborg, 2004-12-01

Bilaga 1

Nedan presenteras Hofstedes resultat från undersökningen genomförd på IBM, om hur nationella skillnader påverkar internationella företag med starka organisationskulturer. Poängen varierar från noll till 100, där höga poäng motsvarar en högre grad av respektive dimension; maktjämskap, individualism, osäkerhetsundvikande och maskulinitet.

LAND	MAKT-DISTANS	INDIVIDUALISM	OSÄKERHETS- UNDTVIKANDE	MASKULINITET
Arabländerna	80	38	68	53
Argentina	49	46	86	56
Australien	36	90	51	6
Österrike	11	55	70	79
Belgien	65	75	94	54
Brasilien	69	38	76	49
Kanada	39	80	48	52
Chile	63	23	86	28
Colombia	67	13	80	64
Costa Rica	35	15	86	21
Danmark	18	74	23	16
Östra Afrika	64	27	52	41
Ecuador	78	8	67	63
Finland	33	63	59	26
Frankrike	68	71	86	43
Tyskland	35	67	65	66
Storbritannien	35	89	35	66
Grekland	60	35	112	57
Guatemala	95	6	101	37
Hong Kong	68	25	29	57
Indien	77	48	40	56
Indonesien	78	14	48	46
Iran	58	41	59	43
Irland	28	70	35	68
Israel	13	54	81	47
Italien	50	76	75	70
Jamaica	45	39	13	68
Japan	54	46	92	95
Malaysia	104	26	36	50
Mexico	81	30	82	69
Nederländerna	38	80	53	14
Nya Zeeland	22	79	49	58
Norge	31	69	50	8
Pakistan	55	145	70	50
Panama	95	11	86	44
Peru	64	16	87	42
Filippinerna	94	32	44	64
Portugal	63	27	104	31
Salvador	66	19	94	40
Singapore	74	20	8	48

Sydafrika	49	65	49	63
Sydkorea	60	18	85	39
Spanien	57	51	86	42
Sverige	31	71	29	5
Schweiz	34	68	58	70
Taiwan	58	17	69	45
Thailand	64	20	64	34
Turkiet	66	37	85	45
Uruguay	61	36	100	38
USA	40	91	46	62
Venezuela	81	12	76	73
Västra Afrika	77	20	54	46
Jugoslavien	76	27	88	21

Källa: <http://spectrum.troyst.edu/~vorism/hofstede.htm> (2004-12-02)

Bilaga 2

Intervjuguide

Respondent : Lars Gejrot (Personalchef, IKEA-gruppen)

1. Beskriv IKEA-kulturen.

a) Vilket är IKEA-kulturens främsta syfte?

2. Hur går man tillväga för att etablera IKEA-kulturen utomlands?

a) Vilka åtgärder vidtas för att implementera IKEA-kulturen utomlands?

b) Nämn några av de konkreta problem som uppstod i och med IKEA-kulturens implementering i Frankrike.

c) Hur påverkar en utlandsetablering kulturen?

d) I hur hög grad når ledarnas budskap ut till organisationsmedlemmarna?

3. Vilka konsekvenser får en utlandsetablering för IKEA-kulturen?

a) Hur ställer ni er till en förändring av kulturen?

b) Tillåts en förändring av kulturen när ni etablerar er utomlands?

c) Går det att undvika viss lokal förändring vid implementering av kulturen utomlands?

d) Hur klarar ni som organisation av mångfald?

e) Vilka risker finns med en allt för stor homogenitet inom organisationen?

Bilaga 3

Intervjuguide

Respondent: Daniel de Jallad (Universitetslektor, Lunds Universitet)

1. Nämn de främsta skillnaderna mellan den franska nationalkulturen och den svenska.

- a) Vilka är de vanligaste problemen som uppstår i affärsrelationer mellan Frankrike och Sverige?
- b) Varför uppstår dessa problem?

2. Hur skulle man kunna applicera Hofstedes dimensioner på IKEA:s organisationskultur?

- a) Vilka är de svaga punkterna i Hofstedes undersökning som du anser vara viktiga att ta i beaktning i en studie som vår?