



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för kommunikation och medier

Organisationskultur och Ledarskap

En kvalitativ studie om IKEA i Älmhult

C-uppsats HT10 - MKVK01 - Strategisk kommunikation

Handledare: Marja Åkerström

Examinator: Helena Sandberg

Författare: Mathias Svensson och Johan Petersson

Sammanfattning

Titel: Organisationskultur och Ledarskap – En kvalitativ studie om IKEA Älmhult

Författare: Johan Petersson och Mathias Svensson

Författad vid: Institutionen för kommunikation och medier, Lunds Universitet

Organisationskultur har under senare decennierna blivit ett välkänt och välstuderat fenomen. IKEA är ett företag som har expanderat i snabb takt och företaget bör räknas som synnerligen framgångsrikt. Att som en multinationell koncern välja att behålla kärnverksamheten i en liten by som Älmhult är tämligen unikt, och gör studieobjektet än mer intressant. Av intresse i denna studie är framför allt att undersöka huruvida man inom organisationen arbetar aktivt med att befästa kulturen från ledningshåll. Mottagarens roll bör dock ej förringas då det är nödvändigt att de anammar kulturen för att i sin tur kunna reproducera den och således skapa en stark och vital organisationskultur.

Med föreliggande uppsats ämnar vi bringa en djupare förståelse för IKEA:s företagskultur i Älmhult. Vi ämnar också undersöka hur chefer kommunicerar och producerar kulturen, samt hur medarbetarna reproducera kulturen inom den egna organisationen. Vi har sökt uppfylla syftet genom att genomföra en kvalitativ studie. Vi har utfört kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med respondenter från fyra olika IKEA-enheter i Älmhult. Utöver detta har vi utfört observationer av artefakter samt granskat interna dokument.

Uppsatsen visar att det finns en väletablerad kultur inom IKEA i Älmhult. Till stora delar tycks man ha lyckats bibehålla de värderingar som en gång dokumenterades av företagets grundare och värderingar som enkelhet, kostnadsmedvetenhet och ansvarstagande är djupt förankrade i kulturen. Det är tydligt att såväl ledare som medarbetare bidrar till att reproducera kulturen genom såväl kommunikation som vardagliga handlingar. Ledarna jobbar aktivt med att förmedla värderingar och synsätt nedåt i leden. Detta sker genom att ledarna lever värderingarna och på så sätt agerar förebilder. Det är också tydligt att Ingvar Kamprad, med sitt karismatiska ledarskap fortfarande har stort inflytande på organisationskulturen.

Nyckelord: Organisationskultur, kulturproducent, kommunikation, IKEA, ledarskap,

Förord

Vi vill tacka alla som bidragit till att vi kunnat genomföra denna studie. Framst riktas tacket till de respondenter som tagit sig tid att bli intervjuade och som därmed gett oss tillräcklig information för att kunna färdigställa uppsatsen. Ett extra tack till Jörgen Svensson som tog oss med till IKEA:s kulturcenter ”Tillsammans” för en rundtur, samt gav oss broschyrer och dokument som varit värdefulla för vår studie.

Vi vill också rikta ett tack till vår handledare, Marja Åkerström, för hennes hjälp under arbetets gång.

Mathias Svensson

Johan Petersson

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning och bakgrund | 1 |
| 1.1 Tidigare forskning | 2 |
| 1.2 Problemdiskussion | 3 |
| 1.3 Syfte och problemformulering | 4 |
| 1.4 Avgränsningar | 4 |
| 2. Teoretiska utgångspunkter | 4 |
| 2.1 Kulturbegreppet | 5 |
| 2.2 Organisationskultur | 5 |
| 2.3 Organisationskulturens tre nivåer | 6 |
| 2.4 Ledarrollen..... | 7 |
| 2.4.1 Chefskap kontra ledarskap | 7 |
| 2.4.2 Webers auktoritetstyper | 8 |
| 2.5 Kommunikation och meningsskapande..... | 9 |
| 3. Metod | 10 |
| 3.1 Kvalitativa intervjuer | 11 |
| 3.2 Observationer av artefakter..... | 12 |
| 3.3 Dokumentgranskning | 12 |
| 3.4 Urval..... | 13 |
| 3.4.1 Val av respondenter | 13 |
| 3.5 Metodansats – vetenskapsteoretisk diskussion | 14 |
| 3.6 Metodkritik | 15 |
| 4. Resultat och Analys | 15 |
| 4.1 Testamentet – IKEA:s värderingar och visioner..... | 15 |
| 4.2 Artefakter..... | 17 |
| 4.2.1 IKEA kulturen ur ett vidgat perspektiv | 18 |
| 4.2.2 ”IKEA Tillsammans” – IKEA kulturens mecka | 20 |
| 4.3 Ledarrollen..... | 21 |
| 4.3.1 Ledarskapet inom IKEA | 21 |
| 4.3.2 ”Tillsammans” – tron på kollektivet..... | 23 |
| 4.4 Att leva värderingarna | 26 |
| 4.5 Kommunikation och meningsskapande..... | 28 |
| 4.5.1 Sändar- och mottagarperspektivet | 29 |
| 4.6 Kamprads hegemoni..... | 31 |
| 4.7 IKEA:s företagskultur – En paradox? | 32 |
| 5. Slutdiskussion | 34 |
| 5.1 Förslag på framtida forskning..... | 35 |
| 6. Referenslista..... | 36 |
| 7. Bilagor..... | 40 |

1. Inledning och Bakgrund

Att studera organisationskulturer är tämligen populärt sedan ganska många år tillbaka och det finns redan nu en uppsjö uppsatser och böcker som behandlar ämnet. Trots detta tycks det väldigt svårt att finna en allmänt vedertagen definition av begreppet, likaså en exakt sådan (Lima, 2005; Alvesson, 2009). Rimligtvis beror detta till viss del på att även kulturbegreppet som sådant är tämligen svävande, det finns inte heller där någon helt dominant och accepterad definition (Stier, 2004; Aurelius & Arnsberg, 1993). Att det redan skrivits en hel del om organisationskultur betyder inte att ämnet på något sätt är uttömt; än finns det mycket kvar att säga om detta.

Det första IKEA-varuhuset öppnades 1958 och företaget har sedan dess expanderat explosionsartat. Idag finns företaget i 25 länder och har 123000 anställda (IKEA.se). Av denna anledning är det intressant att studera och analysera IKEA:s organisationskultur. En annan faktor som gör just IKEA intressant och relevant ur organisationskulturell synvinkel är att denna gigantiska multinationella koncern till stora och ytterst relevanta delar styrs från den lilla byn Älmhult i Småland. Flera forskare har betonat det faktum att en företagskultur inte existerar isolerad och oberoende av sin omgivning (se bl. a Alvesson, 1992; Schein, 2010). Organisationskulturen kan snarare ses som en subkultur inom ett större kulturellt ramverk, exempelvis samhällskulturen (Hatch, 2002). Då man studerar IKEA kan det således vara av intresse och relevans att väga in Älmhults och Smålands roll i skapandet och vidmakthållandet av kulturen inom företaget. Det kan också vara givande att vidga perspektivet ytterligare och ta hänsyn till de stämningar som rådde i Sverige i stort då Ingvar Kamprad på 1940-talet startade upp företaget. Något som härvidlag är av intresse är Folkhemmet, dess ideal och värden samt den roll dessa kan ha spelat i sammanhanget. I fallet IKEA torde en sådan kontextualisering vara fruktbar och förhoppningsvis ger den ökad förståelse för företagets kultur. I vårt fall finns det även ett genuint personligt intresse för studieobjektet då vi själva är födda och uppvuxna i Älmhult. Tidigare har vi dessutom haft en behovsanställning på företaget, vilket också det har varit en inspirationsfaktor i denna studie.

Ju större en organisation blir desto svårare blir det att skapa en gemensam förståelse för organisationens grundläggande värden. Det råder numera relativt stor konsensus om att de olika ledarna på företaget har en viktig roll när det kommer till att agera kulturproducent inom en given organisation (Schein 2010, Hatch 2002). I vårt fall är det därför närmast oundvikligt att beröra grundaren Ingvar Kamprads påverkan på företagskulturen. Eftersom det i fallet med IKEA redan skrivits en del om grundaren kommer vi emellertid att lägga något mindre

tonvikt på detta än vad som kan uppfattas som adekvat. Med det sagt finns det knappast anledning att tvivla på att även övriga ledare inom organisationen bidrar till att befästa företagets kultur. Samtidigt som ledaren agerar kulturproducent är det också intressant att undersöka hur dess underordnade tar emot budskapen och i sin tur reproducerar dem.

1.1 Tidigare forskning

Det har som sagt under de senaste decennierna skrivits en hel del om organisationskultur i allmänhet och även om ledarskap och kommunikation. Det har även skrivits en hel del om just vårt studieföretag IKEA. Vad gäller organisationskultur i allmänhet så är det komplicerat att finna någon tidigare forskning som kan ge en generell och övergripande bild av det aktuella forskningsläget, eftersom ämnet är oerhört brett. Vad man kan fastslå är att många forskare anser att ledarna har en viktig roll i att tolka och sända signaler till de anställda angående värderingar och synsätt (Backa et al. 2006; Schein 2010). Edgar Schein, professor vid MIT Sloan School of Management, menar att det till stor del är just ledarna som ligger till grund för de värderingar och verklighetsuppfattningar som råder inom en organisationskultur. Samtidigt påpekar han att en redan existerande organisationskultur också styr ledarskapet, vilket även styrks av professor Mats Alvesson vid Lunds Universitet (2009). På så sätt kan ett ömsesidigt förhållande skönjas mellan organisationskultur och ledarskap. Vi avser att undersöka såväl ledarnas som medarbetarnas roll i att producera respektive reproducera kulturen genom olika handlingar, men vårt huvudfokus kommer att ligga på just ledarna.

Den kommunikativa utmaningen är en avhandling författad av Charlotte Simonsson, vid sociologiska institutionen i Lund år 2002. Studien behandlar i stort kommunikationen mellan över- och underordnad inom en enhet på Volvo personvagnar och påvisar att den informella och personliga kommunikationen i moderna organisationer är viktigare än den formella kommunikationen. Kommunikationen mellan chef och medarbetare bör präglas av dialog, och meningsskapande är ett centralt begrepp i det moderna ledarskapet, menar Simonsson. En av författarens slutsatser är att dagens ledare förväntas påverka medarbetarnas värderingar och synsätt, samtidigt som denna kommunikation helst ska ske genom dialog. Dessa båda krav kan som ledaren vara svåra att uppfylla, eftersom de delvis motsäger varandra. En annan motsättning som är den mellan å ena sidan ”mjuka” demokratiska värden och å andra sidan företagets krav på effektivitet. Vi anser att studien kan vara ett fruktbart verktyg att förhålla sig till då vi undersöker huruvida kommunikationen mellan chef och underordnad är

bidragande till att producera respektive reproducera kulturen på olika IKEA-enheter i Älmhult, och vilka svårigheter som härvidlag kan uppstå.

Anna Jonsson, doktorand vid företagsekonomiska institutionen i Lund, skrev år 2007 avhandlingen *Knowledge Sharing across Borders: a study in the IKEA World*. Hon kommer i sin avhandling fram till att kunskapsöverföringen medarbetarna emellan är en synnerligen central aspekt på IKEA, och också en av de viktigaste faktorerna för företagets framgång. En förutsättning är således öppenhet mellan medarbetare och vilja att dela med sig av sina kunskaper till sina kollegor. Författaren fokuserar mer exakt på kunskapsöverföring vid etableringen på nya marknader, dvs. i en uppstartsfas. Paralleller kan här dras till den prisbelönta kandidatuppsatsen *Ny på IKEA*, skriven av Jenny Lindström vid enheten för medier och kommunikation vid Lunds universitet år 2000. Även denna studie fokuserar på en uppstartsfas men i det här fallet handlar det om socialiseringsprocessen vid rekryteringen av nyanställda och dess betydelse för kulturen. Vår infallsvinkel blir istället hur kulturen produceras och reproduceras *i vardagen*, dvs. om och hur chefer aktivt och kontinuerligt jobbar för att ge näring åt kulturen. I denna bemärkelse finns idag ingen fullgod studie om IKEA:s företagskultur i Älmhult; en ort som dessutom måste anses helt central för företaget. Här - dvs. på ledarrollen - ligger vårt huvudfokus, även om medarbetarnas implementering av kulturen också kommer att behandlas i denna studie.

1.2 Problemdiskussion

Avsikten med denna uppsats har inledningsvis varit att kartlägga IKEA:s företagskultur som sådan. Frågor som härvidlag kan vara intressanta är vilka principer, normer och värderingar som bär upp kulturen, samt vilka faktorer som ursprungligen bidragit till att kulturen formats på ett visst sätt. För ett stort och ständigt expanderade företag kan det vara svårt att stärka eller ens behålla företagskulturen intakt. Faktum är att det i stora organisationer är vanligt att det uppstår subkulturer av olika slag, bl. a som följd av stora geografiska avstånd mellan organisationens olika enheter (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). IKEA har under många år expanderat i hög takt vilket sannolikt aktualiserat detta problem på ett mycket tydligt sätt. Man har emellertid valt att ha kvar kärnverksamheten i Älmhult och det är därför intressant att se vilka avtryck valet av geografiskt läge gjort i organisationen och dess kultur. Att företaget expanderar torde ställa allt högre krav på ledarnas förmåga att kommunicera kulturen neråt i leden, varför vi ämnar lägga stor vikt på vilken roll ledarna på IKEA i Älmhult har som kulturproducenter. Man bör dock vara aktsam så att man inte överdriver ledarens makt i detta

avseende och därmed reducerar mottagarens betydelse, något som ofta görs (jfr Alvesson & Björkman 1992). Även om ett företag jobbar aktivt med att producera och stärka den egna kulturen, är medarbetarnas tolkning av densamma en avgörande faktor för att den ska kunna fortplantas. Därför vill vi även undersöka huruvida medarbetarna avkodar den kommunicerade kulturen och implementerar den i vardagen. Det bör dock återigen poängteras att vårt huvudfokus ligger på ledarens roll som kulturproducent.

1.3 Syfte och problemformulering

Syftet med föreliggande uppsats är att beskriva, analysera och förstå IKEA:s företagskultur i Älmhult. Vi ämnar undersöka vilka faktorer som format och formar kulturen, samt hur den internt, via verbala, materiella och symboliska uttryck, produceras och reproduceras av organisationens medlemmar och då framför allt från ledarhåll.

Med bakgrund av detta syfte söker vi svar på följande frågor:

1. Hur ser IKEA-kulturen i Älmhult ut och vilka huvudsakliga principer bär upp kulturen?
2. Hur kommunicerar och producerar ledarna kulturen och hur bidrar detta till att befästa den?
3. Hur avkodas och reproduceras den kommunicerade kulturen av medarbetarna?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa vår undersökning till fyra IKEA-enheter belägna i Älmhult. Dessa enheter är IKEA Handla Hemma, IKEA Kundservicecenter, IKEA-varuhuset samt IKEA of Sweden. IKEA Handla Hemma och IKEA kundservice går numera under namnet IKEA Hemma. Anledningen till att vi valde att begränsade oss till Älmhult är att vi båda är födda och uppvuxna i Älmhult, och därför har ett genuint intresse för hur organisationen och dess kultur ser ut just där. Dessutom har vårt kontaktnät i Älmhult legat till grund för kontaktinformation om de personer som intervjuats. Mer om detta i kapitel 3.4.1 - Val av respondenter.

2. Teoretiska utgångspunkter

2.1 Kulturbegreppet

Det råder som tidigare nämnts brist på samstämmighet då det kommer till att definiera ”kultur” och inom samhällsvetenskapen finns det sannolikt hundratals olika definitioner av kulturbegreppet. Alvesson (1992) menar emellertid att man inte i första hand bör eftersträva att försöka nå fram till en otvetydig och formell definition av kultur, utan det handlar snarare om att dels försöka undvika att blanda ihop olika sätt att nyttja begreppet, dels att identifiera centrala dimensioner och aspekter av vad kulturen kan referera till. Trots att det inte råder någon konsensus kring begreppsdefinitionen kan man enligt forskaren Stier (2004:24) ändå urskilja vissa gemensamma referenspunkter bland forskarna då de talar om kultur:

1. Kulturen skapas och omskapas i samspelet mellan människor.
2. Individer som delar en given kultur tillägnar sig den genom socialisationsprocessen.
3. Kulturen överförs från generation till generation genom socialisationsprocessen.
4. Kulturen inrymmer ett antal sinsemellan sammankopplade delar som symboler, beteendemönster, normer värderingar med flera, som individerna tillägnar sig.

2.2 Organisationskultur

Då kulturbegreppet i sig omgärdas av definitionspolemik snarare än konsensus är naturligtvis så fallet även med organisationskultur. Det finns en mängd definitioner även i detta fall, även om begreppet i sig är betydligt snävare än kulturbegreppet. Låt oss till en början, med hjälp av Max Weber, definiera vad en organisation är:

En social relation som antingen är sluten eller reglerar tillträdet för utomstående skall kallas en organisation, då efterlevnaden av dess regler övervakas av särskilt utsedda människor, t ex en chef eller en administrativ stab, som likaledes i normalfallet representerar den. (Weber, 1983:34)

Med Webers definition av organisation i åtanke kan man enklare ta sig an begreppet organisationskultur. Edgar Schein definierar organisationskultur enligt följande:

[...] a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2010:18).

Inom organisationskulturforskningen brukar man tala om en kultur som antingen enhetlig eller bestående av ett antal subkulturer (Hatch, 2002; Schein, 2010). Vår utgångspunkt ligger i

det förstnämnda perspektivet. Viktigt att poängtera är att vi trots denna utgångspunkt på intet sätt vill förneka att det i stora organisationer alltid uppstår olika slags subkulturer. Vårt synsätt är ett av flera tänkbara och endast ett sätt att förhålla sig till föreliggande problemområde.

Bang (1999) delar in organisationskulturen i två huvudsakliga delar vilka han benämner som *kulturinnehåll* samt *kulturuttryck*. Kulturens innehåll kan beskrivas som de värderingar, betydelser och meningar som finns i kulturen och som således bör präglade de anställdas beteende, handlingar och meningsskapande inom organisationen (Bang, 1999).

Kulturuttrycket syftar istället till manifestationer av kulturinnehållet såsom handlingar, objekt och beteenden som används för att befästa och erkänna den egna kulturen. Organisationens kulturuttryck är alltså alltid synliga eller hörbara och får sin innebörd i förhållande till de tolkningsramar som gäller inom organisationen (ibid.).

2.3 Organisationskulturens tre nivåer

Enligt Edgar Schein (2010) bör företagskulturer studeras på tre olika nivåer.

Till den synliga nivån, *artefakterna*, hör sådant som är förnimbart för den observerandes sinnen; man kan känna, se och höra artefakterna. Trots att dessa principiellt är väldigt lättillgängliga för observatören så kan dessa fenomen vara nog så svåra att tolka och man behöver i regel ta sig under ytan och ner till de uttalade värderingarna och normerna för att förstå artefakterna (Schein, 2010). Exempel på artefakter är arkitekturen och den fysiska miljön: de anställdas klädstil; offentliga värderingar; observerbara ritualer; företagets produkter; det rådande språkbruket. Denna nivå kan jämföras med och liknas vid det som Bang benämner *kulturuttryck* (Bang 1999).

På den andra nivån finner vi uttalade värderingar. Det handlar om värderingar som har inflytande på beteendet hos organisationens medlemmar. Dessa värderingar är alltså klart och tydligt uttalade inom organisationen, exempelvis via styrdokument. De inrymmer också moraliska och etiska riktlinjer som guidar organisationsmedlemmarna och visar dem hur de ska bete sig i en viss typ av situation (Schein 2010). I fallet IKEA är det tydligaste exemplet på ett sådant styrdokument ”En möbelhandlares testamente”, vilket presenteras mer utförligt under Resultat- och analysdelen (kapitel 4.1.) På denna nivå kan man med enkelhet dra paralleller till det Bang åsyftar med benämningen *kulturinnehåll* (Bang 1999). Vidare poängterar Schein (2010) att all gruppinlärning är en reflektion av någons ursprungliga trosföreställningar och värderingar. Denna person är oftast en ledare av något slag inom

organisationen. Således har personer med en ledande roll en viktig funktion i att bibehålla och stärka de gemensamma värderingar och normer som ligger till grund för den givna företagskulturen. Och det är just på detta sätt som de uttalade värderingarna skapas och får fäste i en organisation; någon typ av ledare övertygar sina underordnande om att ett givet problem måste lösas på ett visst sätt, dvs. genom vissa specifika åtgärder. När det sedan blir uppenbart att dessa åtgärder var det korrekta sättet att lösa problemet ifråga, kommer de värderingar och trosföreställningar som låg till grund för handling successivt att omvandlas till *uttalade värderingar* som delas av organisationens medlemmar (ibid.). Karl E Weick, professor i organisatoriskt beteende och psykologi (1995), för ett liknande resonemang då han påstår att kommunicerade idéer som visar sig vitala inom en organisation, sedermera kommer att få fäste i organisationen och bli en del av dess kultur. Om en viss lösning eller åtgärd visar sig effektiv vid återkommande tillfällen blir den slutligen tagen för given (Schein, 2010). I detta läge är utrymmet för alternativa lösningar eller förslag på nya åtgärder ganska begränsade. Att problem bör och ska lösas på ett givet sätt har således förankrats så djupt i organisationsmedlemmarnas undermedvetande att det numera känns som en självklarhet. I detta läge har man nått den djupaste nivån och det har skapats *ett grundläggande antagande* (ibid.). Grundläggande antaganden är svåra att identifiera inifrån eftersom de bara delvis är medvetna. Det handlar om sådant som organisationens medlemmar helt enkelt tar för givet. Dessa har dock mycket stor inverkan på organisationskulturen då de ligger till grund för gruppens värderingar och beteende.

Att vi använt oss av Scheins teori betyder på intet sätt att den är fulländad, tvärtom finns saker som kan och bör ifrågasättas. Detta gäller främst den ovan beskrivna övergången från *uttalade värderingar och normer* till *grundläggande värderingar*, varvid Scheins resonemang indikerar ett tämligen förenklat och kausalt förhållande där mottagarperspektivet reducerats. Något sådant förhållande torde inom en stor organisation knappast vara allmängiltigt. Icke desto mindre anser vi att Scheins uppdelning av nivåer kan vara fruktbar då man vill beskriva och analysera en stor och komplex organisationskultur.

2.4 Ledarrollen

2.4.1 Chefskap kontra ledarskap

John Nicholls (1987) gör en viktig distinktion mellan begreppen *chefskap* och *ledarskap*. Enligt Nicholls har dessa båda begrepp olika innebörder och kan således inte användas

synonymt i alla sammanhang. Han definierar själv skillnaden mellan de olika rollerna på följande sätt:

Management can get things done through others by the traditional activities of planning, organizing, monitoring and controlling – without worrying too much what goes on inside people's heads. Leadership, by contrast, is vitally concerned with what people are thinking and feeling and how they are to be linked to the environment to the entity and to the job/task. (Nicholls, 1987:21)

Chefen syftar enligt denna distinktion till att öka de underordnades prestationer och således nå resultat genom maktutövning och kontroll. Detta är den uttalade och mest uppenbara skillnaden mellan *chef* och *ledare*. Under ytan kan man dock avtäcka olika förhållningssätt till kommunikation hos de två ledartyperna. Man kan ana en mer enkelriktad syn på kommunikation hos *chefen*. Denna ligger således farligt nära den traditionella och i stora drag förlegade transmissionssynen, där mottagaren av ett budskap ses som passiv och där man åsidosätter den enskilda individens egen tolkning och meningsskapande i rollen som mottagare (McQuail, 1997). Ledaren föredrar istället tvåvägskommunikation och strävar efter att nå ömsesidigt förtroende och förståelse mellan sig själva och sina underordnade. En ledare tar alltså mer hänsyn till medarbetarnas tankar och känslor samt den kontext som de verkar i. Överhuvudtaget så är ledaren mer informell till sin karaktär. Under analysavsnittet kommer vi att fördjupa oss i denna distinktion och applicera den på ledarskapet på IKEA, bl. a i förhållande till kommunikativa aspekter och meningsskapande.

2.4.2 Webers auktoritetstyper

Sociologen Max Weber (1983) gör en indelning av auktoritetstyper och menar att det finns tre olika sorters legitim auktoritet. Nedan följer en kort och övergripande redogörelse av dessa (Weber 1983).

Den rationella auktoriteten benämns som den renaste typen av auktoritet och erhålls via en sammansättning av inbördes regler inom den givna organisationen. Auktoritetspersonen står i dessa fall över de andra i den hierarkiska strukturen och utövar därför vad Weber benämner *legal auktoritet med byråkratisk förvaltningsstab* (Weber 1983:147).

Traditionell auktoritet erhålls som namnet antyder via traditionens makt och genom bilden av att gamla normer och maktförhållanden anses okränkbara. I detta fall är auktoritetsutövaren inte formellt överordnad någon annan utan erhåller sin auktoritet genom personlig lojalitet

från de övriga, oftast tack vare gemensam bakgrund. De människor som utsätts för traditionell auktoritetsutövning är alltså enligt Weber inte medlemmar i någon konkret organisation. Slutligen talar Weber om den *karismatiska auktoriteten*. Denna auktoritet legitimeras genom att auktoritetsutövaren besitter en exceptionell kvalité, som ger honom övermänskliga eller åtminstone mycket sällsynta krafter.

Viktigt att poängtera är att Weber talar i form av idealtyper vilka knappast låter sig personifieras i verkligheten. Att någon ledare på IKEA exempelvis skulle ha *karisma* i Webers bemärkelse förefaller högst otroligt. Likväl kan hans teori om olika auktoritetstyper vara till hjälp då man vill belysa auktoritet och maktförhållanden.

2.5 Kommunikation och meningsskapande

Under organisationsforskningshistoriens senare epok har intresset för meningsskapande ökat avsevärt. Weick lyfter fram ett antal karakteristika hos meningsskapandet. Han konstaterar bl. a att meningsskapandet är en ständigt pågående process, där tidigare erfarenheter kommer att påverka den mening som såväl sändaren som mottagaren tillskriver en viss händelse eller ett visst budskap. Meningsskapande sker således då man riktar sin koncentration till sådant som redan skett, och sedan relaterar detta till den aktuella händelsen (Weick 1995). Relativt vanligt är att man använder begreppet *meningsskapande* mer eller mindre synonymt med *tolkning*, vilket visserligen inte är så konstigt eftersom begreppen ligger relativt nära varandra; tolkning kan sägas utgöra en av komponenterna i en meningsskapande process (ibid.). Icke desto mindre är det viktigt att på en gång göra en distinktion mellan begreppen och därmed undvika förvirring. Låt oss titta närmare på Weicks resonemang angående detta.

Most descriptions of interpretation focus on some kind of text. What sensemaking does is address how the text is constructed as well as how it is read. Sensemaking is about authoring as well as reading. (Weick 1995:7)

Meningsskapande är alltså något som innefattar såväl ett sändarperspektiv som ett mottagarperspektiv, till skillnad från tolkning där det i princip uteslutande handlar om mottagaren. Med bakgrund av detta anser vi det adekvat att integrera Weicks beskrivning av och teori om meningsskapande med sociologen och kulturteoretikern Stuart Halls teori om inkodning och avkodning. Med in- och avkodningsmodellen söker Hall underminera den traditionella masskommunikationsforskningens syn på kommunikationsprocessen som linjär (Hall 1980). Istället framhäver han att kommunikationen är en meningsskapande process i

flera steg. Även om modellen främst avser att behandla medietexter så kommer den väl till användning när vi undersöker relationen mellan chef och medarbetare utifrån ett sändar- och mottagarperspektiv. Enligt Hall är *inkodningen* det skede då en text från sändarhåll tillskrivs en viss betydelse. Han menar vidare att de texter som produceras präglas av den i samhället dominerande ideologin vilken i sin tur för ett visst tankesätt vidare (ibid). Samhället bör i vårt fall tolkas som organisationen IKEA. Genom att man inom dessa texter framställer vissa företeelser som naturliga ökar chansen för att nå en avsedd eller önskad tolkning hos mottagaren. Som inkodare gynnar man således vissa tolkningar framför andra. Detta benämns av Hall som *gynnad innebörd* och syftar alltså till att sändaren söker styra mottagarens tolkningar av texten så att dessa överensstämmer med de avsikter som inkodaren hade vid produktionen av densamma.

Avkodningen syftar istället till den fas då mottagaren tar emot texten. Hall menar att man som avkodare ofta accepterar det som beskrivs i en text. Denna typ av tolkning kallar han för *gynnad tolkning*. Han utvecklade dock denna modell genom att göra en åtskillnad mellan *dominant läsning, förhandlad läsning och oppositionell läsning* (ibid.). Vid *dominant läsning* är man som avkodare okritisk till textens innehåll och man ifrågasätter inte textens budskap eller den ideologi som präglar detta. Man gör helt enkelt en tolkning som är enig med den gynnade innerbörden. Den *förhandlade läsningen* innebär att man accepterar delar av textens budskap men inte alla. Vid den *oppositionella läsningen* uppfattar man som läsare den gynnande innerbörden i texten men motsätter sig de värderingar och normer som ligger till grund för denna (ibid.). I vårt fall blir syftet med Stuart Halls modell att undersöka huruvida organisationens kultur präglar ledarnas sätt att kommunicera samt hur medarbetarna avkodar denna kommunikation i förhållande till inkodningen. Som framgick ovan handlar meningsskapande om såväl sändaren som mottagaren. Därav borde Stuart Halls kommunikationsmodell vara ett synnerligen användbart redskap då man studerar kommunikationen mellan chef och medarbetare och de meningsskapande processer som i samband med detta äger rum.

3. Metod

Enligt Bang (1999) råder det enighet kring att de forskningsmetoder som används vid studier av en kultur överlag bör vara kvalitativa till sin karaktär. En kultur kan nämligen vara svår att omvandla till mätbara variabler då det ofta krävs mer uttömmande och innehållsrika svar för

att kunna sätta fingret på vad kulturen innebär och hur den påverkar dess medlemmars beteende och handlingar.

För att nå en djupare förståelse för IKEA:s företagskultur och för att få svar på uppsatsens frågor har vi kombinerat kvalitativa intervjuer med dokumentgranskning och observationer av artefakter.

3.1 Kvalitativa intervjuer

Den kvalitativa intervjumetoden syftar till att undersöka fenomen som är mer komplexa till sin karaktär, såsom beteenden, attityder eller känslor inför något. Då vårt övergripande syfte har varit att nå en förståelse för hur IKEA:s företagskultur reproduceras inom den egna organisationen, samt ledarens och mottagarens roll i denna process, ansåg vi denna metod mest lämplig. Metoden är sprungen ur den hermeneutiska grenen av vetenskapsteorin vilken innebär att man söker förståelse för människors föreställningar om världen och hur deras meningsskapande fungerar (Hartman, 2004). Via kvalitativa intervjuer har vi sökt nå denna förståelse genom att *tolka* svaren från intervjuerna utifrån ett visst teoretiskt ramverk och sedan analysera den i förhållande till vår problemformulering.

Inför intervjuerna skapade vi en semistrukturerad intervjuguide. Genom att nyttja en låg grad av strukturering med öppna frågor uppmuntrade vi respondenten till så beskrivande och uttömmande svar som möjligt. Beroende på respondentens svar formulerades sedan följdfrågor i hopp om att kunna få ytterligare förståelse inom de områden vi fann särskilt intressanta. Till följd av detta har vi ofta mötts av innehållsrika och målande svar vilka har utgjort en god grund för analys. Varje intervju inleddes med några ”uppvärmningsfrågor” som syftade till att få respondenten att känna sig bekväm i situationen. Vid intervjutillfällena har vi hela tiden strävat efter en så avslappnad och öppen dialog som möjligt. Vår roll har främst varit att styra intervjun inom ramen för vad undersökningen handlat om. Vi anser att forskningsmetoden har varit ett fruktbart verktyg för att nå en djupare förståelse för ett så pass komplext socialt fenomen som IKEA:s företagskultur.

De flesta intervjuerna varade i ca 45min och ägde rum på respondenternas respektive arbetsplats. Det var oftast i lugna miljöer som var skiljda från övrig personal, såsom mötesrum eller liknande. Undantaget var intervjun med IKEA of Swedens vice VD Jörgen Svensson. Han tog oss med till IKEA:s nybyggda kulturhus *Tillsammans* varpå han gav oss en rundvisning. För att minimera risken att missa någon information av det som sagts i intervjuerna, spelade vi in alla intervjuer på band. Dessa har sedan transkriberats för att enklare kunna användas i vårt arbete, vilket resulterade i knappt 50 sidors intervjudata. Då vi

låtitt resultaten av varje intervju ge idéer och uppslag om vidare frågor, har varje intervjutillfälle bidragit till nya insikter och något bortfall gällande intervjudata har därför inte funnits. Självklart följde vi de forskningsetiska riktlinjer som finns för den här typen av situationer och alla hade möjlighet att säga nej till att bli inspelade. Alla intervjuade informerades också om deras rätt att vara anonyma vid publiceringen av resultatet, vilket fyra av nio ville vara. De fyra som valde att förbli anonyma var alla på medarbetarnivå.

3.2 Observationer av artefakter

Vi har också utfört observationer av artefakter som ett komplement till våra kvalitativa intervjuer. Avsikten med denna metod var att få ett intryck av den miljö som man arbetar i samt hur denna kan bidra till att befästa IKEA:s företagskultur. Med miljö åsyftar vi exempelvis arkitekturen och hur arbetsplatserna är inredda. Av intresse är också huruvida man kan se någon hierarkisk struktur i vart chefer respektive medarbetare sitter. Detta kan sannolikt påverka de anställdas beteende och således även återverka på företagskulturen (Bang, 1999). Vi har även undersökt huruvida det finns några specifika sociala normer, såsom klädstil, som bör följas för att bli accepterad inom kulturen. Observationerna har mestadels skett i samband med intervjuer. På en av enheterna (IKEA Hemma) fick vi dock vandra runt och observera såväl mötesrum, som arbetsytorna. Denna rundvandring, som varade i ca en kvart, gav oss en bra bild av hur man jobbar med miljön för att reproducera IKEA:s företagskultur. Våra observationer på de andra enheterna var mer begränsade och skedde i princip på de givna intervjuplatserna. Trots det var det tydligt att man även på dessa plaster hade ett liknande koncept som på IKEA Hemma gällande såväl arkitektur och möblemang som klädstil bland de anställda. Under observationerna förde vi anteckningar och försökte på intet sätt vara anonyma.

3.3 Dokumentgranskning

Som komplement till våra intervjuer och materiella observationer har vi även granskat interna dokument för att söka ytterligare förståelse för IKEA:s organisationskultur. Eftersom vi tillhandahölls dokumenten av IKEA of Swedens vice-VD, Jörgen Svensson, har vi varit mycket kritiska vid granskningen av dessa. Det interna material som vi tillhandahölls bestod förutom *En möbelhandlares testamente* även av en film, samt broschyren *Facts and Figures*. I filmen fick man följa Ingvar Kamprad på hans rundvandringar på olika svenska IKEA-varuhus, där han bl. a berömde och kritiserade de anställdas sätt att driva varuhuset.

Broschyren var, enkelt beskrivet, IKEA i siffror. Här kunde man lära sig om allt ifrån storleken på de olika IKEA-varuhusen till antal sålda produkter av en viss sort.

3.4 Urval

Att vi begränsat vår undersökning till Älmhult har inte inneburit några svårigheter gällande insamling av empiri. Då stora delar av företagets verksamhet bedrivs just där så har det funnits stora möjligheter till att nå variation vad gäller erfarenhet bland respondenterna. Vi har inför insamlingen av vår empiri gjort en blandning av ett strategiskt urval och ett snöbollsurval av respondenter. Vi har genomfört ett strategiskt urval i den bemärkelsen att vi medvetet valt att intervjua ledare i olika positioner kombinerat med vanliga medarbetare. Detta för att på ett så bra sätt som möjligt kunna besvara undersökningens frågor. Snöbollsurvalet har å andra sidan skett genom att intervjuer gett idéer och tips om andra möjliga intervjuobjekt (Svenning, 1999). Tips om intervjupersoner har även erhållits via vårt personliga kontaktnät som vår uppväxt i Älmhult genererat. Sammantaget så innebär detta att alla individer inom organisationen inte har haft samma chans att bli utvalda, utan urvalet har i stor utsträckning styrts av oss själva samt av de namn dykt upp under intervjuerna. När det gäller det interna materialet valde vi att inte använda oss varken filmen eller den broschyr som redovisade IKEA i siffror. Dessa kändes helt enkelt inte relevanta för vår studie och kunde således inte bidra med något. Däremot använde vi oss av *En möbelhandlares Testamente* (se Analysavsnitt – 4.1 och Bilagor).

3.4.1 Val av respondenter

Då vi är uppvuxna i Älmhult och tidigare har arbetat på IKEA, har vi flera bekanta som arbetar inom företaget. Via dessa fick vi tillgång till mailadresser och telefonnummer till olika ledare och medarbetare inom företaget. Av dessa gjorde vi sedan ett urval vilket baserades på att få en variation gällande position och erfarenhet inom IKEA. Ett kriterium i urvalsprocessen var också att vi själva inte skulle ha någon personlig relation till intervjupersonerna, då det skulle kunna leda till bristande distans från oss som forskare. Under våra intervjuer fick vi också tips på andra personer vi kunde intervjua, tips som vi till viss del har haft användning för. De personer vi intervjuat är följande:

| Namn | Arbetsplats | Antal år på IKEA |
|-----------------|------------------------|------------------|
| Jörgen Svensson | Vice VD IKEA of Sweden | 35 |

| | | |
|--------------------|----------------------------|----|
| Mari Gustafsson | Varuhuschef Älmhult | 32 |
| Christel Bengtsson | Avd. chef, IKEA Hemma | 27 |
| Ingela Johansson | Business Navigator | 7 |
| Katarina Albinsson | Projektledare Webb Älmhult | 7 |
| Medarbetare 1 | IKEA of Sweden | 8 |
| Medarbetare 2 | IKEA Kundservice | 2 |
| Medarbetare 3 | Varuhuset i Älmhult | 5 |
| Medarbetare 4 | IKEA of Sweden | 1 |

3.5 Metodansats – vetenskapsteoretisk diskussion

För vår undersökning fann vi det lämpligt att delvis ta avstamp i den interpretivistiska vetenskapsteorin. Interpretivismen är en vetenskapsteori som faller inom ramen för den hermeneutiska vetenskapsgrenen. Man menar inom denna vetenskapssyn att det inte finns någon absolut sanning utan att vägen till vetenskaplig kunskap endast går genom olika tolkningar av olika företeelser (Fay, 1996). Olika personer tolkar händelser utifrån sina egna kulturella och sociala erfarenheter vilket leder till att meningsskapandet skiljer sig åt. För att kunna tolka meningen i andra människors handlingar och beteende i hopp om att uppnå en djupare förståelse, måste man således ta hänsyn till den sociala kontext som dessa handlingar verkar i (ibid). Man behöver alltså vara bekant med dess trosföreställningar och värderingar, samt ha en förkunskap om dess kultur. Om man inte har denna förkunskap kan man heller inte nå en ökad förståelse för individen (ibid.). Då vi båda är uppvuxna i Älmhult, som är en relativt liten ort, har vi genom åren haft såväl direkt som indirekt kontakt med IKEA-kulturen vilket innebär att det finns en viss förförståelse för studieobjektet.

Interpretivismen kan emellertid kritiseras för att vara alltför ensidig och otillräcklig (ibid.). Det är för trångsynt att påstå att all kunskap inom samhällsvetenskapen nås genom tolkning; det finns även flera andra icketolkande vetenskapsteorier som har haft stor inverkan inom samhällsvetenskapen. Att enbart utgå ifrån interpretivism torde alltså inte vara tillräckligt när det kommer till att förklara sociala fenomen. Man kan inte bara bygga analysen på individers beskrivningar utan måste istället vidareutveckla resonemang genom att lyfta upp de till en högre, teoretisk nivå. Fay (1996) menar att den interpretivistiska vetenskapsteorin bidrar till att förstå *vad* en viss företeelse innebär, men inte *varför* eller *vad* som orsakar denna. Med detta vill vi poängtera att vi inte accepterar interpretivismen fullt ut, utan också delvis tar avstånd ifrån den. Vi kommer tolka resultaten delvis utifrån våra föreställningar om IKEA:s

företagskultur, samtidigt som empirin kommer att analyseras utifrån vårt ovan presenterade teoretiska ramverk.

3.6 Metodkritik

Att vi själva är födda och uppvuxna i Älmhult kan naturligtvis vara problematiskt ur forskningssynpunkt. Som forskare bör man alltid ha ett visst avstånd till det man studerar, för att inte resultatet ska bli blott en förlängning av forskarens egna förförståelse. Vi har båda jobbat extra på IKEA och har dessutom ett antal bekanta som i dagsläget jobbar på företaget, vilket naturligtvis skulle kunna innebära brist på distans. Trots detta anser vi att vår förförståelse har varit övervägande positiv. Den har medfört ett genuint intresse för studieobjektet, samtidigt som den varit till stor hjälp vid rekrytering av intervjupersoner. Man ska också vara medveten om att en viss allmän förförståelse ofta kan vara inte bara att föredra utan faktiskt en förutsättning för god forskning (jfr Alvesson och Björklund 1992).

Överlag gick insamlingen av empiri mycket smidigt. Vi möttes inte av några tunga bakslag utan lyckades få ut intressanta fakta och aspekter ur alla intervjuer. Det var emellertid en person som vi aldrig lyckades boka in en intervju med, nämligen VD:n på IKEA of Sweden. Istället fick vi en intervju med Vice VD:n vilket med facit i hand dock var mycket givande. Gällande observationerna hade vi hoppats på att få vandra omkring och titta på alla enheter. Så blev det inte, utan på varuhuset och IKEA of Sweden fick vi nöja oss med att ta observera det vi kunde från platsen där intervjun ägde rum. I det stora hela anser vi att valet av metod varit fruktbar och lämplig i förhållande till vår undersökning.

4 Resultat och Analys

4.1 Testamentet – IKEA's värderingar och visioner

Samtidigt som IKEA hela tiden expanderar, blir det en större utmaning att befästa kulturen hos varje anställd. IKEA är idag ett multinationellt företag med många anställda vilket innebär att det krävs mer än bara verbal kommunikation för att nå ut och befästa kulturen hos alla medarbetare. År 1976 lät Ingvar Kamprad publicera ett dokument där IKEA:s grundläggande värderingar och visioner presenteras. Dokumentet heter *En möbelhandlares testamente* och redogör och tolkar de nio teser som utgör grundstenarna för IKEA:s koncept. År 1996 kom en nyutgåva där en ny text, *Lilla IKEA Ordboken*, hade tillkommit vilken förklarar innebörden av de nyckelbegrepp som är återkommande inom företagets

internkommunikation och som ska prägla kulturen. Det finns en kulturell variation mellan alla de länder som IKEA finns etablerade i. Detta faktum borde kunna ha en negativ inverkan på IKEA:s organisationskultur genom tvetydiga tolkningar som förorsakas av att de anställda verkar i olika nationalkulturella kontexter. Genom att publicera de ovan nämnda dokumenten är syftet från ledningshåll sannolikt att främja en kollektiv tolkning av IKEA:s värderingar och visioner och därav forma ett gemensamt tänkande oavsett var man är positionerad. Detta torde i sin tur förbättra förutsättningarna för en lyckad kommunikation och således underlätta arbetet över geografiska avstånd. Med tanke på den snabba expansionen bör detta vara av stor vikt vad gäller att hålla IKEA:s företagskultur levande och stark i framtiden. Då teserna kommer vara ett återkommande inslag i uppsatsen följer här en kortare presentation av dessa (fullständig version finns under Bilagor).

1. Sortimentet - vår identitet

Denna första tes syftar till att IKEA ska erbjuda ett brett sortiment med form- och funktionsriktiga artiklar. Priserna ska vara förmånliga för att så många som möjligt ska kunna ha råd att köpa produkterna.

2. IKEA andan – En stark och levande verklighet

Man förklarar vad som symboliserar IKEA-andan och hur man som anställd bör handla för att efterleva denna. Ödmjukhet, kostnadsmedvetenhet och entusiasm är återkommande ord under denna andra tes.

3. Vinst ger oss resurser

IKEA ska hålla en så låg prisbild som möjligt. Detta gör man genom att produktutveckla mer ekonomiskt, köpa in bättre och ha medarbetare som överlag är *kostnadsmedvetna*.

4. Att med små medel nå goda resultat - Kamprad skriver hur *slöseri med resurser är en av mänsklighetens största sjukdomar* (s.13). Varje produkt ska vara utvecklad med så små medel och knappa resurser som möjligt.

5. Enkelhet är en dygd - IKEA ska eftersträva enkelhet i alla processer. De anställdas tänkande bör därför präglas av just enkelhet och förnuft.

6. Linje annorlunda - Under denna sjätte tes förtydligar Kamprad vikten av att ifrågasätta saker och ting. Att våga tänka annorlunda tycks vara en förutsättning för att utveckla och förbättra olika processer inom IKEA.

7. Kraftsamling – viktig för vår framgång - Kraftsamling innebär att man lägger mer fokus på en sak vid ett visst tillfälle. *Vi kan ändå aldrig göra allt, överallt samtidigt* (s.17).

8. Att ta ansvar – en förmån - Denna åttonde tes beskriver vikten av att man som IKEA-anställd vågar ta ansvar och fatta olika beslut. *Endast den som sover gör inga fel* (s.19). Desto fler ansvarsvilliga människor som finns inom företaget, desto mindre byråkrati (s.19).

9. Det mesta är ännu ogjort – Underbara framtid! - Som IKEA medarbetare ska man aldrig vara färdig. Genom att aldrig känna sig nöjd så stagnerar inte heller företagets utveckling, enligt Kamprad. (En möbelhandlares testamente & Lilla IKEA Ordboken, 2007) Den övergripande visionen presenteras i början av dokumentet och lyder: *Att skapa en bättre vardag för de många människorna* (Testamentet, s.6-7)

4.2 Artefakter

En organisationskultur produceras och reproduceras inte enbart via verbal och skriftlig kommunikation. Det finns också en materiell dimension i artefakterna (Alvesson 2009; Schein 2010). Med detta åsyftas kulturuttryck såsom den fysiska miljön och arkitekturen samt de anställdas klädstil. Bang (1999) beskriver hur öppna kontorslandskap, gemensamma matsalar och öppna kontorsdörrar kan avslöja mycket om organisationens kultur. På vissa företag sitter exempelvis cheferna högst upp vilket vittnar om att man vill tydliggöra en auktorisk skillnad mellan de själva och dess underordnade. Detta är dock sällsynt på IKEA. Det finns inte heller någon specifik matsal för chefer utan alla äter tillsammans, vilket indikerar att hierarkiska strukturer betyder mindre än strävan efter samhörighet och gemenskap. Detta återkommer vi till under kapitlet ”Tillsammans – tron på kollektivet” (4.3.1 s.23).

På de olika IKEA-bolagen vittnar såväl arkitekturen som inredningen om att den femte tesen i en möbelhandlares testamente, *enkelhet är en dygd*, ständigt är närvarande. Kontoren är mestadels sparsamt möblerade och det är tydligt att man prioriterar funktionalitet framför extravagans. De dekorer som finns tycks uteslutande bestå av produkter från det egna sortimentet. I många av de mötesrum vi passerar är väggarna prydda med olika teser från testamentet. I ett av rummen finns alla de nio teserna, som utgör grunden för företagets kultur, uppmålade på väggen. Genom att strategiskt placera dessa teser i mötesrum, fikarum och liknande, så påminns personalen om företagets grundvärderingar. Detta torde vara ett försök från ledningshåll att befästa kulturen.

Enkelheten tar sig inte bara uttryck i inredningen, utan även i den klädkod som tycks råda inom företaget. Bang (1999) menar att man genom att granska medarbetares klädstil kan få en ledtråd om hur företagets kultur ser ut. Vid besöken på IKEA blir det snabbt tydligt att

kulturen även sitter i kläderna. De flesta klär sig synnerligen avslappnat och under vår vistelse på företaget observerade vi ingen anställd som bar kostym eller ens en kavaj över skjortan.

Det är inte så att det inte är okej att komma med slips. Det är väl snarare så att med att värderingar som finns och i alla values, så blir det lite dubbelmoral att komma i slips. Medarbetare 1, IKEA of Sweden

Detta är ett exempel på att det råder *samstämmighet och konsekvens* (Denison, 1990) rörande organisationens centrala värderingar. Det är här tydligt att organisationsmedlemmarna på såväl chef som medarbetarnivå implementerat vad som tycks vara en av företagets starkaste värderingar, enkelhet. Den enkla klädstilen är alltså troligen ingen slump utan snarare en uttalad klädkod som såväl chefer som deras underordnade medvetet väljer att följa för att efterleva företagets sociala normer. Att inte ens chefer på toppnivå bär kostym eller slips kan dock tolkas i andra termer än blott normativa. Denna enkla och avslappnade klädstil torde även ha en socialt integrerande effekt eftersom den indikerar att det sociala avståndet mellan höga chefer och ”vanliga” medarbetare faktiskt inte behöver vara så stort; även personer i ledande positioner inom företaget är av kött och blod. En liknande klädstil bland chefer och medarbetare torde således kunna leda till en större känsla av sammanhörighet, som sträcker sig över de hierarkiska strukturerna. Om cheferna däremot vandrat omkring i kostymer hade sannolikt effekten varit de motsatta, dvs. en ökad reell eller upplevd social differentiering och risken för en växande ”vi- och dom”-mentalitet hade varit mer påtaglig (jfr Alvesson & Björklund 1992). En sådan situation hade kunnat försvåra samarbetet mellan chef och medarbetare och därmed minska IKEA:s effektivitet.

4.2.1 IKEA-kulturen ur ett vidgat perspektiv

Många gånger kan det geografiska läget vara helt centralt för de anställdas känsla av sam- och tillhörighet inom en viss organisation eller enhet (Alvesson & Björklund 1992). I företag av IKEA:s storlek är det snarare regel än undantag att betydelsefulla och mäktiga enheter inom organisationen centraliseras och flyttas till huvudstaden eller t.o.m. utomlands. I detta avseende är IKEA emellertid tämligen unikt. Stora delar av företagets kärna återfinns i samma lilla by där allt en gång började. På IKEA of Sweden sker design, produktutveckling och inköp av företagets samtliga produkter. Detta bolag är enligt Lennart Dahlgren (2009) - verksam i över 30år i företagets toppskikt - knutpunkten för hela koncernen. I Älmhult görs även den världsberömda och massproducerade IKEA-katalogen samt annan för företaget central marknadsföring (IKEA Communications). Här verkar också IKEA AB – moderbolag

till flertalet IKEA-bolag, samt servicebolag för hela IKEA Sverige. Utöver detta återfinns centrala enheter inom IKEA Svenska Försäljnings AB (ISFAB) i Älmhult, bl. a ”IKEA Hemma” - kundservice och postorderförsäljning för hela Sverige; Distributionscentralen som ombesörjer samtliga skandinaviska IKEA-varuhus med varor, samt världens första IKEA-varuhus.

Vi har ovan nämnt de viktigaste IKEA-bolagen som verkar i Älmhult. Dessa utgör emellertid inte ens hälften av samtliga IKEA-bolag som har sitt säte på orten, vilket säger en del om den här lilla byns betydelse för IKEA och därmed också dess kultur.

En relativt vanlig motvikt till en stark och homogen företagskultur är uppkomsten av subkulturer inom den egna organisationen. Ett exempel på detta är geografiska subkulturer som uppstår då enheter inom samma företag är fysiskt skilda åt, t.ex. på olika orter (Hedie, Johansson & Simonsson 2005). Dessa subkulturer kan leda till konflikter och därmed också en minskad känsla av samhörighet, något som i sin tur utgör ett potentiellt hot mot såväl kulturen som effektiviteten inom företaget (Schein 2010; Bang 1999). Genom att koncentrera stora delar av företagets verksamhet till en liten by som Älmhult torde IKEA i viss utsträckning kunna förebygga en sådan typ av subkulturkonflikt.

Älmhults betydelse tycks även självklar för många av medarbetarna, vilket framgår i flertalet intervjuer. Följande citat kommer ifrån en medarbetare som bara ett par veckor innan vår intervju flyttats från Älmhult till Helsingborg som följd av en ny tjänst:

[J]ag tycker att värderingarna är starkast här i Älmhult och det är kanske inte så konstigt heller eftersom företaget kommer härifrån, det är mycket småländska värderingar i IKEA. Jag har ju haft förmånen att åka utomlands för IKEA i tidigare jobb och även här så har jag ju känt att desto längre ifrån Älmhult man kommer, desto svårare är det att behålla värderingarna. [...] Jag känner nog att här lever vi på ett annat sätt än vad du faktiskt gör i Helsingborg också till och med. Det är inte riktigt den här medvetenheten att vi måste göra det lika kostnadsmedvetet. Ingela Johansson, Business Navigator

I detta citat avtäcks det faktum att ingen organisationskultur verkar isolerad och oberoende av sin omgivning (Hatch 2002). Att aktualisera Älmhults roll i IKEA:s företagskultur förefaller nödvändigt men inte tillräckligt, vilket citatet ovan också understryker. Att kulturen är annorlunda i andra länder är förvisso föga överraskande. Den nationella kulturen har i regel en självklar och ofrånkomlig inverkan i sammanhanget. Mer intressant och anmärkningsvärt är i det här fallet respondentens upplevelse av kulturell divergens mellan Älmhult och Helsingborg. Det geografiska avståndet (ca 12 mil) borde vara ett överkomligt hinder i spridningen av organisations värden och förhållningssätt. Vad som gör uttalandet än mer

intressant är det faktum att Helsingborg är en högst central och betydelsefull ort för företaget (i staden återfinns bl. a huvudkontoret för IKEA Svenska Försäljnings AB). Vad det hela utmynnar i är en ökad benägenhet att vidga perspektivet och inte prata om endast Älmhults roll för företagskulturen utan även *Smålands*. Allra först kan det dock vara lämpligt att belysa IKEA:s organisationskultur i en bredare samhällelig kontext. IKEA växte fram under 1940- och 50-talet i ett samhällsklimat som huvudsakligen präglades av Folkhemmets tankar och ideologi. I detta samhälle var stämningen och relationen mellan människor mer avslappnad och familjär än tidigare (Ahrne, Roman & Franzén 2003). De sociala relationerna skiftade från att ha präglats av formalitet och formbundenhet till att bli mer lättsamma, även över klassgränserna. Ser man IKEA som en subkultur i en större samhällelig kontext framstår det således som ganska rimligt att den dåvarande samhälleliga kontexten påverkat IKEA:s företagskultur, som präglas av bl. a *enkelhet*, som alltså är den femte tesen i *testamentet*. Ett av de tydligaste exemplen på den sociokulturella förändring som Folkhemmet förde med sig är 1960-talets dureform (ibid.), vilken avspeglas i IKEA:s nedtonade hierarki och i relationen mellan chefer och medarbetare, vilket vi kommer att återkomma till i avsnittet om ledarskap (kap. 4.1 – s.21ff). I testamentet kan även Smålands roll spåras. Småland är traditionellt känt bl. a för människors snålhet och tendens att vända på varenda slant, en inställning som även kan skönjas i tredje och fjärde tesen, även om man här talar om kostnadsmedvetenhet och om att ta vara på resurserna istället för att tala om snålhet. Jörgen Svensson, Vice VD på IKEA of Sweden, poängterar skillnaden mellan begreppen:

Det gäller att klokspara men inte dumsnåla. Vi kan investera i miljarder årligen, på det vi tror på. Men vi kan ju nagelfara 10 kr på en onödig utgift. Jörgen Svensson, Vice VD IKEA of Sweden

4.2.2 ”IKEA Tillsammans” – IKEA-kulturens Mecka

Mitt i hjärtat av IKEA, ett stenkast från världens första IKEA-varuhus i Älmhult, har företaget låtit bygga ett kulturcentrum, *IKEA Tillsammans*. I den 2500 kvadratmeter stora anläggningen får anställda från hela världen komma och lära sig om företaget de arbetar på. Här finns information om allt från träslag på möbler och storlek på containrar till markandsföring och försäljningssiffror.

Bang (1999) menar att i organisationer som är utspridda över ett stort geografiskt område kan det utvecklas säregna kulturer som präglas av lokala värderingar, förhållanden och normer. I fallet med IKEA torde detta vara ett ständigt aktuellt orosmoln, men också en nödvändighet och möjlighet då organisationen ständigt växer. En satsning av det slag och av den

ekonomiska storlek som IKEA Tillsammans utgör, vittnar om hur högt man inom företaget värdesätter den egna kulturen och att man är beredd att kämpa för att befästa den;

Vi kom ju fram till att vi behöver stärka oss själva i hur vi sprider kultur och synsätt, så det här Tillsammans är en mycket stor ekonomisk investering och oerhört viktig strategiskt för bolagets tillväxt.

Jörgen Svensson, Vice VD IKEA of Sweden

Man får på kulturcentret också en grundlig lektion i företagets historia då man guidas genom djupa kriser och storslagna succéer. IKEA har trots sina framgångar också mött tunga motgångar genom historien. Det är dock genom *synen* på problem och motgångar samt hur man väljer att tackla dessa, som företagskulturen kommer till uttryck (Schein 2010). Jörgen Svensson berättar om hur svenska möbelhandlare försökte strypa Ingvar Kamprads affärsverksamhet tidigt i dennes karriär, genom att vägra göra affärer med honom. Följden blev att Ingvar Kamprad istället fick söka sig till Polen i jakten på tillverkare och leverantörer - ett öde som man idag inser varit en viktig del i IKEA:s framgångar. Idag är Polen IKEA:s näst största leverantör och utgör således en mycket viktig del för företaget. "Kriser är det bästa som finns ur utvecklingssynpunkt", framhåller Jörgen Svensson då han visar oss runt i kulturcentret. En sådan inställning till problem kan säkerligen också vara ett spår av den småländska mentaliteten, där den traditionella inställningen varit att man kommer långt med envishet och ihärdigt arbete (Johansson & Larsson 2006). Enligt Denison (1990) är anpassning till omgivningen och öppenhet inför förändring två egenskaper som bör finnas hos en organisationskultur om den ska kunna bidra ökad effektivitet i organisationen. Att vända sig till Polen då möjligheterna i Sverige var begränsade kan rimligtvis sägas vara ett bevis på en sådan anpassning. Ett återkommande uttryck i intervjuerna är *kraftsamling*, vilket också är en av teserna i Testamentet. När det inom företaget uppstår olika problem eller kriser är detta något av ett ledord vars syfte tycks vara att mobilisera medarbetarna och få dem att jobba extra hårt och mot ett specifikt gemensamt mål.

4.1 Ledarrollen

4.3.1 Ledarskapet inom IKEA

För att enklare skapa förståelse för ledarskapet på IKEA, pratar företagets ledare ofta om ledarskapet i metaforer i form av hjärna och hjärta. *Hjärnan* motsvarar de egenskaper som *chefen* har samtidigt som *hjärtat* associeras med *ledarens* egenskaper om man utgår från

Nicholls distinktion. Detta var något som avdelningschefen Christel Bengtsson upplevde som problematiskt i början av sin chefskarriär.

Jag märkte att jag hade lite svårt att balansera mellan hjärna och hjärta. Att gå från en medarbetare upp till gruppchef till avdelningschef var väldigt psykologiskt. Jag värderade allt och vände på alla beslut. Hur kommer en medarbetare reagera? Christel Bengtsson, Avdelningschef på IKEA handla hemma

Chef och ledare ska dock inte betraktas som två motpoler. Att vara chef utesluter naturligtvis inte att man kan vara en god ledare. Att hitta en bra balans mellan ”hjärna” och ”hjärta” torde vara fruktbart då man vill uppnå goda resultat. Samtidigt som man måste kunna vara bestämd och sätta regler som ska följas så måste man också ta hänsyn till sina underordnades tankar och känslor. I ovanstående fall tycks det råda en viss kluvenhet i ledarskapet där det å ena sidan handlar om att tillgodose medarbetarnas behov och vara en omtyckt ledare, samtidigt som vikten av att våga fatta beslut som alla kanske inte gillar indirekt betonas.

Inom IKEA tycks man sträva efter att agera ledare snarare än chef om man utgår från Nicholls distinktion. Förtroende för sina underordnade tycks vara en central punkt och man uppmuntrar som chef sina medarbetare till att ta ansvar och fatta egna beslut.

Att vilja och våga ta ansvar är något som jag förväntar mig och hoppas genomsyrar alla våra diskussioner.
Katarina Albinsson, projektledare IKEA Hemma Web.

Desto fler ansvarsvilliga ett företag har desto mindre byråkrati, skriver Kamprad under den åttonde tesen i *En möbelhandlares testamente* (2007). Då den enskilda individen får ta eget ansvar växer hon sannolikt som människa och kan därmed bli en ännu viktigare del för företaget som helhet (Wolvén 2000). Därför är det viktigt att som anställd på IKEA känna att det är okej att göra fel, för att på så sätt våga ta ansvar.

Det är OK att göra fel. Det är inte hela världen att göra misstag. Bara man lär sig av dem. Detta gör ju att det blir lite mer avslappnat jämfört med andra företag. Det finns ju andra företag som är liknande men, jag tycker ändå det är något som symboliserar att man behöver inte vara perfekt alltid utan bara man lär sig av sina misstag så är det ok. Medarbetare 3, IKEA-varuhuset i Älmhult

Något som återkommer i våra intervjuer med såväl chefer som medarbetare är att IKEA framställs som ”möjligheternas företag”. Respondenterna åsyftar då möjligheterna att avancera inom organisationen; om man bara har viljan och engagemanget kan man relativt

snabbt utvecklas och ta steget från ”vanlig” medarbetare till chef. Och just intern chefsrekrytering tycks vara normen inom IKEA. Av de fem respondenterna på chefsnivå har två jobbat på företaget i ca 35år, en i 21 år, och två i 7-8år. Samtliga startade sin karriär på ”golvet”. Då ett företag likt IKEA växer ökar samtidigt byråkratin, vilket kan vara problematiskt. Bauman (1994:144) menar att ett problem i moderna organisationer är den *minutiösa, funktionella arbetsdelningen*. Genom en växande byråkrati har avståndet mellan funktioner i en produktionskedja ökat, och därmed har helhetsförståelsen för verksamheten ifråga minskat. Personer i chefsposition kan i princip vara helt okunniga gällande många av sina underordnades vardagliga arbete, och den kunskap de har är inte sällan av abstrakt och oengagerad karaktär, ofta i form av exempelvis statistik (ibid.). Ovanstående karakteristika hos ledarna på IKEA kan sannolikt begränsa farorna med den ofrånkomligt ökande byråkratin. Genom att uppmuntra de anställda till ett ökat individuellt ansvar kan den enskilda individen bredda sina kunskaper om organisationen och därmed få en ökad förståelse för olika funktioner och beslutsprocesser. Dessutom torde risken för att ärenden ”faller mellan stolarna” reduceras om man kan förankra en stark vilja till ansvarstagande bland de anställda. Även tillämpningen av intern rekrytering till chefspositioner, där de blivande cheferna har god insikt i arbetet ”på golvet”, minskar sannolikt det mentala avståndet mellan funktioner på olika hierarkiska nivåer. Om chefen ifråga själv stått på lagret, i disken eller på säljgolvet behöver varken chefen eller dess underordnande känna att man lever i ”olika världar” (jfr Björklund & Alvesson 1992). En annan trolig konsekvens av en sådan rekryteringsstrategi är en bland cheferna generellt sett ökad helhetsförståelse för såväl den aktuella enheten som IKEA i stort. I detta avseende kan man med rimlighet dra vissa paralleller till den högkontextuella kulturen, vilket vi återkommer till under det kommande kapitlet.

4.3.2 ”Tillsammans” – tron på kollektivet

Den västerländska kulturen och samhället, som Sverige är en del av, präglas i mångt och mycket av en stor och tilltagande individualism (Giddens, 2006). Detta gäller i regel även på arbetsplatsen där det många gånger är den personliga prestationen och den egna karriären som är drivkraften i yrkeslivet. Det finns aspekter som kan sägas utgöra bevis för att IKEA i detta avseende skiljer sig något från många andra svenska och västerländska företag. Här tycks det nämligen ligga större fokus på kollektivet och vad man *tillsammans* kan åstadkomma. Det här ordet framstår under flera intervjuer som ett ledord som ger uttryck för ett kollektivt förhållningssätt:

På IKEA gör vi saker och ting tillsammans och det tycker jag är ett viktigt ord att ha med mig. [...] vi är ett varuhus. Marie Gustafsson, Varuhuschef

Det verkar alltså åtminstone från ledarhåll råda ett holistiskt förhållningssätt till organisationen som sådan. En tämligen antielitistisk inställning tycks dominera, där kollektivet framhävs snarare än de enskilda individerna.

Auktoritet och hierarki kan många gånger göra relationen mellan under- och överordnad mer ansträngd inom en organisation. Ofta är det enklare för en underordnad att samspråka med en anställd på samma position då dess referensramar är gemensamma (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Medarbetarna på IKEA ger dock intryck av att relationen mellan chef och medarbetare är väldigt informell.

På lunchen slänger man ju t.o.m. käft med varuhuschefen ibland, och det är inget konstigt med det. Hon är ju också bara människa liksom. Medarbetare 3, IKEA-varuhuset i Älmhult.

En anställd på IKEA of Sweden förklarar vidare att det inte finns någon av hans chefer som han inte kan prata öppet och avslappnat med. En bidragande orsak till detta är sannolikt att man vid kontorsjobb på IKEA of Sweden vanligen sitter i grupper om tre till fyra personer där chefens skrivbord ofta återfinns mitt bland de övriga anställdas. Detta öppna kommunikationsklimat, där chefen är lättillgänglig och känns som en i mängden, främjar sannolikt en mer öppen och avslappnad relation till dess underordnade (ibid.). Varuhuschefen Mari Gustafsson betonar just vikten av att som chef visa sig bland de övriga medarbetarna. Hon beskriver hur hon dagligen går en varuhusrunda för att tala med såväl kunder som anställda för att känna av stämningen i varuhuset. De flesta forskarna menar att informell kommunikation lämpar sig betydligt bättre än exempelvis traditionella stormöten, då man som ledare vill lyssna av medarbetarna och skapa dialog. Mari tycks emellertid ha ambitionen att ta det informella ledarskapet till en ny nivå då de övriga medarbetarna kan ringa henne då de är underbemannade.

När det behövs så kan de också ringa efter mig och säga: nu behöver vi dig Marie, så nu får du komma ner. Jag är med i kassan. Jag är med i disken. Har vi inga rena tallrikar och bestick så kan vi inte sälja några köttbullar
Mari Gustafsson – Varuhuschef

Ovanstående uttalande, som även styrks av en av varuhusets medarbetare, betonar ytterligare den mentalitet som i mångt och mycket tycks genomsyra ledarskapet på IKEA och företags kultur. Man vill framhäva tanken om att samtliga medarbetare utgör en viktig del i organisationen. Under ytan av sådana tankesätt kan man ana ett tydligt antielitistiskt förhållningssätt. Man kan emellertid rimligen anta att även varuhuschefen inser att det är enklare att byta ut en person i disken än att byta varuhuschef. Icke desto mindre kvarstår övertygelsen om att disken de facto är en viktig del i verksamheten, vars betydelse inte ska förringas eller naggas i kanten. Vad som slutligen kan utläsas av ovanstående citat är ett grundläggande antagande (Schein 2010) om alla människors lika värde, något som återkommande accentuerats under våra intervjuer. Särskilt intressant i sammanhanget är att IKEA-kulturen delvis tycks gå emot den svenska och västerländska samhällsutveckling i stort, vilken istället präglas av en tilltagande individualisering. Var och en förväntas i det moderna samhället att handla utifrån egna intressen. Hall (i Stier 2004) gör en intressant och i sammanhanget relevant distinktion mellan hög- och lågkontextkulturer. Distinktionen är egentligen avsedd för och bäst lämpad för makrokulturer som exempelvis nationer, men är likväl applicerbar även på organisationer (jfr Schein 2010). Den västerländska kulturen med USA i spetsen och där också Sverige ingår, är en lågkontextkultur. Kännetecknen för denna kultur och dess kommunikation är ett tämligen individualistiskt förhållningssätt. Vad som sägs och av vem är centrala aspekter, talarens självsäkerhet och klarheten i dennes argumentation likaså (Stier 2004). Inom högkontextkulturen, som framför allt återfinns i Asien, värdesätter man istället det outtalade och tillbakadragna. Meningen i ett budskap är avhängigt en gemensam förståelse för det kulturella sammanhanget och förståelse kan och bör i stor utsträckning uppnås utan ord. Här är ödmjukhet något av en grundmurad princip och man är försiktig med att uttrycka sig självsäkert (ibid.). Företagskulturen på IKEA har intressant nog många beröringspunkter med den högkontextuella. Lennart Dahlgren (2009) - som har varit verksam inom IKEA yttersta ledning i ca 30år, beskriver ödmjukhet som ett "honnörsord" inom företaget. Även Jörgen Svensson betonar under vår intervju vikten av att som IKEA-anställd inte "sätta sig på för höga hästar", och att man alltid ska respektera andra människor och organisationer. Ytterligare paralleller till den högkontextuella kulturen kan skönjas i inställningen om att ord inte alltid behöver vara så viktiga i kommunikationen av värden med de anställda, vilket framgår under kapitlet "Att leva värderingarna" (kap 4.4, s.30ff). Det är dock viktigt att poängtera att ett starkt kollektiv även rymmer starka individualister. Inom IKEA uppmuntrar man medarbetarna till att tänka annorlunda och individuellt så länge dessa tankar är eniga med de grundläggande värderingarna som finns.

Tankesättet utvecklas i testamentets sjunde tes – Linje annorlunda (Se bilaga). Flera av respondenterna menar dessutom att det inom IKEA finns alla möjligheter att utvecklas individuellt.

Vill man avancera så kan man göra det. Vill man inte så behöver man inte. Ofta pushas man ju att prova på nya saker och så. Medarbetare 1, IKEA of Sweden

Samtidigt som man jobbar utifrån idén *tillsammans* tycks man alltså värdesätta och uppmuntra varje individs utveckling. Således kan man inom företagskulturen skönja ett i viss mån paradoxalt förhållningssätt till kollektivism kontra individualism. Detta är intressant, men faller sig samtidigt ganska naturligt. Ett renodlat holistiskt förhållningssätt vore lika otillfredsställande som en totalt dominerande atomism (Fay 1995). På IKEA tycks man i detta avseende eftersträva en gyllene medelväg, även om kommunikationen från ledarhåll ofta balanserar över på det kollektiva.

4.4 Att leva värderingarna

Ledarnas roll i att förmedla kulturen till sina underordnade torde vara av stor betydelse för att säkra kulturens fortlevnad. Som anställd är det ofta genom den närmaste chefen som den största påverkan sker, men även företagets grundare har en viktig roll. Sedan företagets start har grundaren Ingvar Kamprad, trots sin rikedom, alltid levt och handlat i enighet med de värderingar som präglar IKEA:s kultur. Detta har i sin tur gjort honom till symbol, vilken förkroppsligar IKEA:s företagskultur. Ingvar Kamprads medvetna livsstil torde exempelvis återverka på kulturen genom historier och myter som berör hans handlande. Ofta kan dessa hjälpa de anställda att göra vissa fenomen begripliga och meningsfulla vilket i sin tur bidrar till mer gemensamma tolkningar (Jarlbro, 2000). Om berättelserna dessutom lyckas etablera sig och återberättas kan de på sikt stärka vissa värderingar och således upprätthålla kulturen inom organisationen (Eisenberg & Riley i Jarlbro, 2000). Under vår intervju med vice VD Jörgen Svensson framkommer det att den verbala eller skriftliga kommunikation inte alltid är det viktigaste verktyget när det gäller att förmedla kulturen vidare. Han poängterar istället vikten av att *leva värderingarna*. För att utveckla sitt resonemang använder han sig av en liknelse till familjelivet.

Det är ingen skillnad på i en familj. Alltså som barn är det ju ingen som förstår vad mamma och pappa säger. Man tittar ju på vad de gör. Så det är ju det allra viktigaste. Jörgen Svensson, Vice VD IKEA of Sweden

Denison (1990) nämner överensstämmelsen mellan praktik och ideologi som ett kulturellt särdrag, vilket bidrar till en ökad organisatorisk effektivitet. Som ledare agerar man både skapare och bärare av kulturen, och bör därför fungera som vägvisare för de anställda. En förutsättning för att lyckas med detta är naturligtvis att ledaren själv är trovärdig och visar sig hängiven företagskulturen. Det blir därför centralt att som ledare vara konsekvent i sitt handlande och säkerställa att de handlingar som man utför i praktiken överensstämmer med de ideologier som är dominerande inom den egna organisationen. Genom att finna denna samstämmighet etablerar man sannolikt en trovärdighet som gör att handlandet kan bli ett verktyg för att sprida kulturen vidare till sina underordnade. Som medarbetare ser man nämligen ständigt hur kollegor handlar och betar sig i olika sammanhang. Dessa handlingar tillskrivs sedan en viss innebörd beroende på vilken kontext de utförs i (Alvesson, 2009). Skulle man exempelvis gå klädd i kostym riskerar man troligen inom IKEA:s kulturella kontext att tillskrivas en översittarstämpel samtidigt som det sannolikt skulle framstå som normalt på många andra kontor. Därför är det rimligen av stor vikt att man handlar i enighet med den uppsättning av värderingar som finns inom IKEA:s kultur för att bli accepterad inom denna. Skulle chefer plötsligt börja bedriva överflödigt lyxkonsumtion hade det inneburit att man motsatte sig de rådande värderingarna inom organisationskulturen. Samstämmigheten mellan praktik och ideologi hade således uteblivit. Det är då sannolikt att företaget på sikt inte bara hade förlorat trovärdigheten ut mot allmänheten, utan även skadat den *IKEA-anda* som idag i mångt och mycket tycks präglas av bl. a *kostnadsmedvetenhet* och *enkelhet*. Huruvida man som chef eller ledare agerar i linje med IKEA:s värderingar och föregår med gott exempel, tycks följaktligen vara centralt i ledarens process att föra kulturen vidare och nå en ökad samstämmighet inom organisationen.

De olika ledarna på IKEA har alltså en synnerligen viktig roll i att inspirera och engagera medarbetarna i företagets kultur, för att säkra fortlevnaden av densamma. Risken är dock att man i detta avseende antar en övertro på ledarens inflytande och betydelse (jfr Alvesson & Björkman 1992). Om de anställda inte själva tar till sig värderingarna och håller dem vid liv kommer kulturen med tiden att urholkas och försvagas. Även som medarbetare är det alltså viktigt att handla i enlighet med företagets grundläggande värderingar. Det är först då detta sker som kulturen kan reproduceras och fortplantas. En medarbetare på IKEA of Sweden berättar hur han vid presentationer av nya idéer eller projekt alltid har några av företagets centrala värderingar i åtanke.

Jag brukar försöka få med de viktigaste värderingarna när jag utvecklar någon ny idé, eller presenterar någon ny sak. Det ska vara enkelt och det ska inte kosta för mycket. Det vi gör är för dom många människorna och om dom inte har råd att köpa våra produkter finns det ju inte så stor mening med det hela. Medarbetare 4, IKEA of Sweden

Den här medarbetaren utgör ett tydligt exempel på när centrala värderingar inte bara nått den anställda, utan också anammats och efterlevs av densamme. Genom att integrera värderingarna *enkelhet* och *kostnadsmedvetenhet* i sitt vardagliga arbete bidrar denna medarbetare i reproduktionen av företagets kultur. Särskilt intressant i sammanhanget är att respondenten poängterar att det han gör är för ”de många människorna”. Denna vision tycks i det här fallet vara djupt rotad och skapar mening för de anställda (Edvardsson & Enquist, 2002). Man får känslan av att han känner ett mer eller mindre personligt ansvar inför kunderna. Denison (1990) betonar att ett klart och erkänt organisatoriskt syfte bidrar till ökad effektivitet hos de anställda, eftersom det får medarbetarnas arbete att kännas mer meningsfullt. Genom den fasta övertygelsen om att man arbetar i ”de många människornas” tjänst, kan man möjligen uppleva ett högre syfte med sitt jobb än om man exempelvis arbetat endast för lönen utan övrigt engagemang.

4.5 Kommunikation och meningsskapande

Det framgår i intervjuerna att det inom IKEA kommer ut en hel del information dels via intranätet, dels via det interna mailsystemet. En stor mängd information innebär att man behöver sälla och sortera bland vad som är mer eller mindre väsentligt. Simonsson (2002) menar att chefen tillskrivs en viktig uppgift i att underlätta denna process. En medarbetare på IKEA Kundservice berättar hur dennes chef föredrar att kommunicera muntligt om det rör sig om mer komplex information. Detta torde vara positivt i bemärkelsen att chefen kan underlätta förståelse då motfrågor kan ställas och besvaras direkt. Detta bör rimligtvis minska risken för tvetydiga tolkningar av budskapet som förmedlas.

I en organisation av IKEA:s storlek torde det vara en ständig utmaning att nå ett kollektivt meningsskapande av kulturen och dess värderingar. Då många anställda har olika livserfarenheter skiljer sig även deras referensramar. Detta leder till att tolkningar av en och samma företeelse kan skilja sig från individ till individ. För att nå en mer gemensam syn på kulturen och även handla enligt denna, är det således viktigt att cheferna på de olika hierarkiska nivåerna fungerar som meningsskapare för sina underordnade. Ofta är det nämligen i den sociala interaktionen dem emellan som gemensamma värderingar formas

(Weick, 1995). Ledaren blir således en sändare av kulturen samtidigt som dess medarbetare tillskrivs mottagarrollen. Viktigt att poängtera är dock att mottagaren inte alls är passiv i mottagandet av texten. Simonson (2002) och Weick (1995) påpekar att betydelsen av ett meddelande uppstår först i mötet mellan mottagarens erfarenheter, kunskaper, värderingar och textens innehåll. Själva meningsskapandet är således en social process som sker i dialog mellan chef och underordnad.

4.5.1 Sändar- och mottagarperspektivet

Stuart Halls kommunikationsmodell problematiserar kommunikationen mellan sändare och mottagare. Genom att nyttja denna modell på kommunikationen mellan ledare och mottagare kan vi söka förståelse för meningsskapandet inom IKEA:s organisation. Just meningsskapande och förståelse är centrala begrepp när det kommer till förändringar inom en organisation. Om man inte lyckas skapa förståelse kring varför förändringen sker så ökar också risken för motstånd (Heide, Johansson och Simonsson 2005). Vi ska nu med avstamp i Stuart Halls teori beskriva och analysera en autentisk situation på IKEA Hemma där kommunikationen mellan ledning och medarbetare till stora delar misslyckades. I skrivande stund har IKEA Handla Hemma och IKEA Kundservice precis genomgått en sammanslagning som kommer att innebära att IKEA Handla Hemma tvingas flytta sina arbetsplatser till IKEA Kundservice lokaler. En anställd berättar hur cheferna exalterat informerades om sammanslagningen på ett frukostmöte.

Ja, på ett frukostmöte för ett tag sedan meddelade cheferna att en annan avdelning skulle flytta ner till oss. På dem lät de precis som om det var värsta positiva grejen Men det mottogs inte alls så av flera medarbetare.

Medarbetare 2, IKEA Kundservice

Medarbetaren beskriver vidare hur cheferna utropade detta som en stor möjlighet. De pratade om hur man nu skulle sitta samlade under ett och samma tak vilket skulle *förenkla* det vardagliga arbetet samtidigt som man skulle bilda ett starkt team *tillsammans*. Således kodade cheferna informationen i enighet med två av IKEA:s dominerande värderingar, *enkelhet* och *tillsammans*. Syftet med denna inkodning är sannolikt att främja vissa tolkningar framför andra. Trots detta avkodade en stor del av medarbetarna informationen på ett sätt som inte alls överensstämde med det budskap som cheferna önskade sända ut. Mats Alvesson menar att ledarskap inte bara är en ledare som *agerar och en grupp underordnande som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process* (civilekonomen.se, 2010-11-30). Många av

skälen till att vissa medarbetare motsatte sig ovanstående förändring var rent praktiska. Redan innan sammanslagningen ansåg medarbetarna att man hade problem med en hög ljudnivå vilket upplevdes som störande när de pratade med kund i telefon. Dessutom oroade man sig för att en sammanslagning skulle innebära fler medarbetare på samma yta vilket sannolikt skulle försämra arbetsmiljön ytterligare. Weick (1995) beskriver hur meningsskapande är en ständigt pågående process. När vi uppmärksammar något i vår omgivning gör vi omedelbara kopplingar till tidigare erfarenheter och därefter tillskriver vi en viss mening till det som uppmärksammas. Då de anställda informerades om att det skulle ske en sammanslagning kopplade man sannolikt detta till erfarenheterna om en redan hög ljudnivå samt bristen på arbetsyta. Detta torde i sin tur ha påverkat tolkningen av sammanslagningen till det negativa. Budskapet avkodades alltså av medarbetarna enligt den läsning som Hall skulle benämna *oppositionell*, vilket innebar att man förstod budskapet, men motsatte sig det. Detta är ett exempel på när man från ledningshåll glömt bort att ta hänsyn till medarbetarnas tidigare erfarenheter och hur dessa påverkar tolkningen av det givna budskapet. En medarbetare på varuhuset berättar i mer generella ordalag om hur utrymmet för medarbetarnas åsikter inför ett förändringsprojekt ofta är begränsade.

Ledningsgruppen kan ha suttit med en idé i flera månader utan att prata med dem som ska jobba med det, och när vi (medarbetarna) väl får säga vårt så är allt redan bestämt. Medarbetare 3, IKEA-varuhuset i Älmhult.

Vad som framgår i intervjuer med såväl chefer som medarbetare är att medarbetarna de facto har möjlighet att ventilera åsikter om olika händelser. Information om relevanta förändringsprojekt ges ofta muntligt och då är det fritt fram att diskutera och kritisera projektet, något som även flera medarbetare framhåller. Den feedback som medarbetarna tillåts ge tycks emellertid sällan få några konkreta, praktiska konsekvenser i form av att ett projekt förändras på ett från medarbetarnas sida önskvärt sätt. Därmed kan man urskilja en blott skenbar tvåvägskommunikation i dessa sammanhang, där möjligheten till meningsfull dialog framstår som alltför begränsad. Ledningen tycks alltså vilja ge sken av en öppen dialog med medarbetarna, möjligen för att undvika David- och Goliat-situationer (Palm 2006), där medarbetarna känner sig överkörda. Ibland, likt i fallet ovan, tycks man emellertid misslyckas med detta. Samtidigt framhäver samtliga respondenter på medarbetarnivå att de har en avslappnad och bra relation med sin chef. Det tycks således från ledarhåll trots allt finnas en ambition att skapa dialog mellan chef och medarbetare men i praktiken tycks det

alltför ofta utmynna i någon slags kvasidialog (jfr Simonsson 2002), där medarbetarnas möjlighet att påverka beslut är tämligen begränsad.

4.6 Kamprads hegemoni

Som grundare av IKEA formulerade Kamprad den vision, de värderingar och de mål som han ansåg skulle genomsyra företaget. Således är Kamprad själv grunden och den största orsaken till IKEA:s nuvarande företagskultur. Under våra intervjuer pratar respondenterna om Kamprad som en ödmjuk och empatisk person. Han besöker inte alltför sällan de olika enheterna i Älmhult och de flesta av våra respondenter har någon gång mött honom personligen. En anställd på IKEA Hemma beskriver hur hon trots ett väldigt kort samtal och ett handslag påverkades av mötet.

Han är väldigt ödmjuk och man känner direkt att han har vikt hela sitt liv till IKEA. Man känner då att man vill ge det som han gör. Man känner sig stolt att man får jobba på ett sånt företag och då vill man prestera bra. Man vill inte göra honom besviken. Medarbetare 2, IKEA Kundservice

Sociologen Max Weber (1983) gör en indelning av auktoritetstyper och menar att det finns tre olika sorters legitim auktoritet, där *karismatisk auktoritet* är en av dessa. Ingvar Kamprad har inte längre någon formell makt i företaget, och faller därmed inte under den i organisationssammanhang vanligaste kategorin av auktoritet, vilken Weber benämner *legal auktoritet med byråkratisk förvaltningsstab* (Weber 1983:147). Trots detta är det uppenbart att Kamprad fortfarande har ett direkt eller indirekt inflytande på företagets alla nivåer, vilket framgår i såväl Lennart Dahlgrens bok *IKEA älskar Ryssland (2009)* som i intervjuer.

Den som inte tror att Ingvar är jätte viktig är nog ute på hal is[...] Jag tror ingen är oberörd av honom och när han kommer, det är ju julafton liksom. Alla de människor jag har mött under dessa sju åren är ju verkligen så att: Ingvar det är en stor människa. Ingela Johansson, Business navigator

Ingvar Kamprads ledarskapsstil och auktoritet kan och bör således i första hand beskrivas som karismatisk. Här är det dock viktigt att återigen betona att Webers bild av karisma och karismatiskt ledarskap är en idealbild, vilken knappast låter sig personifieras i verkliga livet (Weber 1983).

Den karismatiska ledaren har vissa egenskaper och kvaliteter som gör att individer i dennes omgivning känner en strävan efter att identifiera sig med ledaren ifråga. De känner ofta en

stark lojalitet och följer ledaren och dess åsikter i stort sätt okritiskt (Wolvén, 2000). En förutsättning för karismans giltighet hos den karismatiska ledaren, är att de personer som är föremål för auktoritetsutövning accepterar detta förhållande (Weber 1983). Genom att IKEA:s anställda accepterar ordningen om Kamprad som den absoluta ledaren och förblir förhållandevis okritiska mot honom, så bevarar han också sin ställning och makt inom företaget. I denna bemärkelse kan Kamprad också sägas utöva traditionell auktoritet eftersom hans traditionella roll som företagets ledare tycks okränkbar (ibid.). Genom sin makt kan Kamprad på olika sätt överföra värderingar och förhållningssätt som större delen av de anställda tycks acceptera som naturliga. Detta leder till att man skulle kunna beskriva IKEA-kulturen i termer av Kamprads hegemoni. Vid en djupare analys kan man ifrågasätta om Kamprads olika besök och de personliga mötena med anställda långt ned i hierarkin är genuina handlingar eller om det finns en bakomliggande tanke. Att döma av citatet ovan utvecklade mötet med Kamprad en känsla av att inte vilja göra honom besviken hos den anställda. Den direkta personliga närheten torde vara mer påverkande än dokumenterade värderingar och därav också lämna ett djupare avtryck. Genom att han skapar emotionella band till sina anställda utövar han således, medvetet eller omedvetet, också en implicit makt som de anställda inte tycks vara medvetna om. På samma sätt som avsaknad av närhet leder till bristfällig ansvarskänsla (Bauman 1994) torde en faktisk närhet mellan företagets grundare och de vanliga medarbetarna ha motsatt effekt. Den känsla av närhet som Kamprad skapar genom sina återkommande besök på olika IKEA-enheter kan rimligen antas leda till att medarbetarna känner en större grad av involvering i företaget. Detta torde i sin tur främja en större vilja till ansvarstagande bland de anställda, och därmed också en ökad organisatorisk effektivitet. Att Ingvar Kamprads besök skulle ha så här renodlat pragmatiska syften är naturligtvis omöjligt att säga. Ett rimligt antagande är emellertid att dessa aspekter inte är oviktiga.

4.7 IKEA:s företagskultur – en paradox?

Schein (2010) menar att det på organisationskulturens andra nivå - *de uttalade värderingarna och normerna* – ofta råder brist på konsensus i organisationen; att denna nivå inte sällan inrymmer motsägelser av olika slag.

Något som vi återkommande tycker oss kunna skönja gällande IKEA:s företagskultur är en ständig närvaro av paradoxer. Vi upplever att det i vår insamlade empiri föreligger orimligheter, om än bara skenbara sådana. I följande avsnitt presenteras två konkreta

paradoxer som vi anser oss kunna urskilja. Dessa paradoxer överlappar i viss mån varandra men presenteras ändå med fördel var för sig.

Individualism kontra kollektivism

I avsnittet ”IKEA Tillsammans – tron på kollektivet” (se sidan 24) presenterar och analyserar vi empiri som antyder att IKEA:s företagskultur är starkt inriktad på kollektivet. Fokus tycks ligga på hur man *tillsammans* uppnår de inom organisationen uppsatta målen. Som motvikt till detta framgår det under flera intervjuer att IKEA präglas av en stor möjlighet till individuellt avancemang inom organisationen, och att dessa möjligheter utgör en stor drivkraft hos de anställda. Och då handlar det inte endast om att möjligheten att göra karriär finns utan man *uppmuntras* till att söka nya utmaningar. Att sträva efter nya utmaningar går ofta hand i hand med att man byter arbetsplats och därmed lämnar sina ”gamla” kollegor bakom sig. Trots att dessa förflyttningar sker *inom* företaget tyder det ändå på att man inte är mer fäst vid kollektivet än att man prioriterar den personliga utvecklingen och egna karriären. Möjligen inser också de flesta anställda att ett alltför kollektivt förhållningssätt inte bara är av gagn för företaget. Då man talar i termer av att ”vi måste göra X” ökar sannolikt risken för ett bristande ansvarstagande hos den enskilda medarbetaren, vilket kan sägas motivera Testamentets åttonde tes om att ansvarstagande är en förmån.

Centralisering kontra decentralisering

Det finns många faktorer inom IKEA som vittnar om en relativt nedtonad hierarki och relativt hög grad av decentralisering. Vi finner dessa tecken både bland artefakter och i relationen och kommunikationen mellan chef och medarbetare. Det vardagliga arbetet präglas av en stor närhet mellan under- och överordnad. Man har sina arbetsplaster bredvid varandra, man äter tillsammans och kommunikationen sker till stor del öga mot öga. Det tycks egentligen inte finnas några som helst yttre attribut som kan ge ledtrådar om huruvida en person på IKEA är chef eller inte, och relationen mellan chef och underordnad är allt som oftast informell och lättsam. Att man uppmuntrar de anställda att ta eget ansvar och fatta självständiga beslut tyder på en ambition att tona ner byråkratin och centraliseringen. Som anställd stimuleras man även till att röra sig inom organisationen och prova på nya saker, vilket torde ge en större helhetsförståelse för företagets verksamhet och därmed utgöra en motvikt till den *minutiösa, funktionella arbetsdelningen* (Bauman, 1994:144). Men trots denna från ledarhåll tydligt kommunicerade fokuseringen på avbyråkratisering och individuellt ansvar bland de anställda finns det också faktorer som pekar i en annan riktning. När det kommer till beslut, framför allt

av betydande art, tycks en betydligt större grad av centralisering och toppstyre råda. De anställdas inflytande tycks i dessa fall vara tämligen begränsade och ibland t.o.m. obefintliga.

5 Slutdiskussion

Det är tydligt att de teser som Ingvar Kamprad skrev i *En möbelhandlares testamente* fortfarande utgör stommen i IKEA:s företagskultur. Analysen har visat att nyckelord som enkelhet, kostnadsmedvetenhet och ansvarstagande fortfarande är principer som bär upp kulturen och som genomsyrar det vardagliga arbetet på såväl medarbetarnivå som chefsnivå. Något som torde främja kulturens fortlevnad är att kärnverksamheten fortfarande, mer än 60 år efter grundandet av företaget, återfinns i Älmhult i Småland. Tack vare detta är det sannolikt att man enklare kunnat bevara den småländska kulturens värderingar, som så tydligt präglar företaget. Även Folkhemmets ideal har på ett tydligt sätt satt sina spår i IKEA-kulturen, främst genom dess övertygelse om alla människors lika värde samt de informella sociala relationerna.

Ledarna på IKEA i Älmhult jobbar aktivt med att producera företagets kultur och föra den vidare till de anställda. Detta sker på olika sätt. Genom närhet till sina underordnade söker ledarna skapa en vi-känsla, under konceptet *Tillsammans*. Man skapar dessutom en informell och avslappnad relation till sina underordnade genom bl. a gemensamma arbetsytor, anspråkslös klädstil och gemensam personalmatsal. Detta gör ledarna för att stärka vi-känslan och minska det mentala avståndet mellan de hierarkiska nivåerna. Att visa sig och vara synlig bland de anställda är således en central aspekt i ledarskapet på IKEA i Älmhult. Detta går hand i hand med övertygelsen om att chefen bör leva värderingarna och därmed agera förebild för övriga anställda.

En annan viktig del i IKEA:s företagskultur är att de anställda tillåts och förväntas att ta mycket eget ansvar. Syftet med detta är en minskad byråkrati och ökad decentralisering. En viktig del i ledarens roll som kulturproducent tycks således vara att övertyga de anställda att det är okej att göra fel och uppmuntra dem att våga ta ansvar i vardagen. En viktig slutsats är dock att IKEA-kulturen inrymmer en rad paradoxer som tyder på en strävan efter att finna en ”gyllene medelväg” gällande framför allt individualsim och kollektivism, samt centralisering och decentralisering. Samtidigt som man från ledarhåll värnar om medarbetarnas känsla av delaktighet inser man vikten av att kunna fatta svåra och inte alltid så omtyckta beslut. Allra tydligast blev denna kluvenhet i exemplet om ett större förändringsprojekt på IKEA Hemma, där ledarna vill visa prov på lyhördhet och vilja till dialog, samtidigt som empirin indikerar att

det ofta tycks finnas allt för lite utrymme för kompromisser. Analysen vittnar också om att man från ledarhåll ibland har en övertro på kulturens styrka och enhetlighet. Medarbetarna tolkar inte alltid i samma grad som ledarna beslut och förändringar i förhållande till övergripande kulturella värden, utan kan ha betydligt snävare referensramar som framför allt består av det vardagliga arbetet och tidigare erfarenheter av detsamma. Stuart Halls teori om inkodning och avkodning belyser på ett bra sätt detta problem.

Dock har analysen visat att medarbetarna i viss utsträckning faktiskt tar till sig och införlivar företagets grundläggande värderingar i vardagen, vilket framkommer i såväl intervjuer som i observationer av medarbetarnas klädstil. De värderingar visat sig starkast bland såväl chefer som medarbetare är enkelhet och kostnadsmedvetenhet.

En bidragande faktor till att många medarbetare anammat företagets värderingar är sannolikt Ingvar Kamprads karismatiska ledarskap. Genom att synas och skapa närhet till medarbetare på alla hierarkiska nivåer skapar han en närmast personlig relation med sina underordnade, något som sannolikt ökar de anställdas hängivelse till företaget i stort. I denna bemärkelse har Ingvar Kamprad tack vare traditioner och sin karisma fortfarande stort inflytande i företaget.

Konsensus gällande värderingarna, en klar och tydlig organisatorisk vision, samt samklang mellan ideologi och praktik hos ledarna är kulturella drag som vi kunnat finna på IKEA. Ett rimligt antagande är dock att IKEA-kulturen på grund av företagets historia sannolikt är något starkare i Älmhult än på andra orter och i andra länder, varför våra slutsatser inte kan generaliseras till hela företaget.

Förslag på framtida forskning

Under vår analys fann vi att kulturen tenderar att försvagas desto längre bort från Älmhult man kommer. IKEA har under senare år expanderat explosionsartat och det tycks inte finnas några tecken som pekar på att utvecklingen är på väg att stagnera. En fortsatt utbredning i olika länder betyder också nya möten med nya kulturer. I Älmhult torde många av de anställda vara väl bekanta med värderingar som mångt och mycket härstammar från den svenska kulturen i allmänhet och den småländska kulturen i synnerhet. Av intresse hade varit att jämföra hur anställda i andra länder upplever kulturen samt om och hur man tar till sig värderingarna.

Referenslista

- Ahrne, Göran, Roman, Christine & Franzén, Mats (2000). *Det sociala landskapet: en sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*. 2., omarb. uppl. Göteborg: Korpen
- Alvesson, Mats (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2., [omarb.] uppl. Malmö: Liber
- Alvesson, Mats & Björkman, Ivar (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur
- Aurelius, Göran & Arnstberg, Karl-Olov (red.) (1993). *Kultur, kultur och kultur: perspektiv på kulturmöten i Sverige*. 1. uppl. Stockholm: Liber utbildning
- Bang, Henning (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 5., rev. och aktualiserade uppl. Malmö: Liber
- Bauman, Zygmunt (1994). *Auschwitz och det moderna samhället*. 2. uppl. Göteborg: Daidalos
- Dahlgren, Lennart (2009). *IKEA älskar Ryssland: en berättelse om ledarskap, passion och envishet*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley
- Fay, Brian (1996). *Contemporary philosophy of social science: a multicultural approach*. Cambridge, Mass: Blackwell
- Giddens, Anthony & Griffiths, Simon (2007). *Sociologi*. 4., omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur

- Hall, Stuart (red.) (1980). *Culture, media, language: working papers in cultural studies, 1972-79*. London: Hutchinson in association with the Centre for Contemporary Cultural Studies, University of Birmingham
- Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori. 2.*, [utök. och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Ny, svensk utg. Lund: Studentlitteratur
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Jarlbro, Gunilla (red.) (2000). *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Olle, Johansson, Lennart & Larsson, Lars-Olof (2006). *Smålands historia*. Lund: Historiska Media
- Lima, Cristian (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- McQuail, Denis (1997). *Audience analysis*. London: SAGE
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass
- Stier, Jonas (2004). *Kulturmöten: en introduktion till interkulturella studier*. Lund: Studentlitteratur
- Svenning, Conny (1999). *Metodboken: [samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling]*. 3. uppl. Eslöv: Lorentz
- Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder. 1, Sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Avhandlingar

Jonsson, Anna (2007). *Knowledge sharing across borders: a study in the IKEA world*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2007

Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund : Univ., 2002

Tidsskriftsartiklar

Nicholls John (1988), Leadership in organisations: Meta, Macro, Micro. *European Management Journal*, vol.6, ss 16-25.

Edvardsson, Bo, Enquist Bo (2002) The IKEA Saga: How Service Culture Drives Service Strategy. *Service Industries Journal*, vol.22, nr 4, ss. 153-186.

Miles, MS, Osika, R. (2008), Modern Chinese leadership: Experienced best practices *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, nr 4 ss. 234-238.

Uppsatser

Jenny Lindström (2000) *Ny på IKEA*, Enheten för medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds universitet

Elektroniska Källor

www.IKEA.se, Inhämtad 2010-11-15.

Tillgänglig:

<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html?icid=se>ic>footer
>om_fakta-siffror>

Alvesson, Mats. (2010). Gästkrönika: Mats Alvesson om problemet med ledarskapsprat, Civilekonomen, 30 November

Tillgänglig: <<http://www.civilekonomen.se/artikel/gastkronika-mats-alvesson-om-problemet-med-ledarskapsprat>>. Hämtad: 2011-01-27

Bilagor

Intervjuguide

Hur länge har du jobbat på IKEA?

Vad var det som lockade dig till att söka jobb på IKEA?

Hur ser en typisk dag ut för dig på jobbet?

Finns det någon speciell företagskultur på IKEA?

- Hur skulle du beskriva den?

Vilka anser du är IKEA:s viktigaste värderingar?

- Känner du att du kan identifiera dig med dessa värderingar?
- Varför/ Varför inte?
- Beskriv hur IKEA:s värderingar och kultur kommer till uttryck på din arbetsplats.
- Anser du att det är viktigt att företagets värderingar stämmer överens med dina egna, och andra anställdas värderingar? Varför?

(Ex: en persons värderingar som skiljelinje vid samma meriter i samband med rekrytering.)

Hur tror/anser du att IKEA-kulturen skiljer på olika orter/länder? Konkreta exempel?

Kommunicerar du/din chef IKEA:s värderingar med dig/medarbetarna i vardagen?

- Hur tar det sig i så fall uttryck (konkret exempel)?
- Vad gör du/ din chef i övrigt för att motivera och inspirera dina medarbetare?

Beskriv relationen mellan dig och din närmsta chef.

Exempel på följdfrågor om det behövs: tillit, formell/informell, vågar ifrågasätta chefens beslut; vågar prata med chefen när man gjort fel..? Hierarkier?

Hur löser man konflikter på din arbetsplats? (ex: är det chefen som går in och sätter ner foten; löser man konflikter via dialog mellan medarbetare/anställd osv.)

Hur stort inflytande anser du att ni medarbetare har i olika beslutsprocesser? / Hur stort inflytande anser du att dina underordnade har i olika beslutsprocesser?

I olika undersökningar som mäter styrkan i svenska varumärken hamnar IKEA gång på gång i topp. Vad tror du det beror på?

Vilken roll tror du att Ingvar Kamprad har för IKEA:s varumärke och företagskultur?

- Har han påverkat dig personligen?

Om en gammal vän till dig ringer och säger att hon funderar på att söka jobb på IKEA och frågar hur det är att jobba där, vad skulle du svara?

(Viktigt att påpeka är att intervjuguiden inte sett likadan ut i alla intervjuer. Ibland har vi under intervjuens gång fått nya uppslag vilket utmynnat i unika följdfrågor).

En möbelhandlares testamente – fullständig version

1. Sortimentet – vår identitet

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

Omfattning

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

Profil

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

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

Funktion/Teknisk kvalitet

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

Lågpris med mening

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

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

Ändringar i vår sortimentspolicy

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

2. IKEA andan. En stark och levande verklighet.

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

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

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

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

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

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

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

De är IKEA andans innersta väsen.

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

3. Vinst ger oss resurser

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

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

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

4. Att med små medel nå goda resultat

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

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

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

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

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

5. Enkelhet är en dygd

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

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

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

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

6. Linje annorlunda

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

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

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

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

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

7. Kraftsamling – viktigt för vår framtid

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

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

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

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

När vi bygger upp en ny marknad kraftsamlar vi oss på själva marknadsföringen.

Kraftsamlingen innebär att vi under viktiga skeden tvingas släppa efter på i och för sig viktiga saker som t ex säkerhetssystem. Det är därför vi måste ställa extra höga krav på varje medarbetares ärlighet och lojalitet.

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

8. Att ta ansvar – en förmån

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

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

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

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

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

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

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

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

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

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

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

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

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

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

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