



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen  
Inriktning mot Management  
Termin: HT 11

# Svenskt ledarskap utomlands

- med IKEA som exempel

Kandidatuppsats 15hp

Författare:

Jimmy Gustafsson 880509

Kevin Yeh 860526

Handledare:

Margareta Damm

## **Förord**

Uppsatsarbetet har varit utvecklande både kunskapsmässigt och personligt. Vi har erhållit kunskap om svenska ledarskapsutmaningar utomlands, utan IKEA och respondenterna (Cecilia, Jan, Margareta, Mats, Per och Thomas) hade arbetet varit omöjligt att genomföra. Universitetskoordinatör på IKEA, Therese Green, gav oss möjligheten att genomföra vår kandidatuppsats inom Management i samarbete med IKEA. Vår handledare Margareta har väglett oss då arbetet upplevts förvirrande och ångestladdat. Hon har även gett oss en ökad förståelse och kunskap av akademisk forskning. Göran Götberg har med sin stora erfarenhet funnits till hands för att skapa en bättre bild om IKEA och kulturskillnader. Uppsatsen är skriven mellan den 5:e november och 20:e januari.

Vi vill rikta ett stort TACK till er alla!

Göteborg den 20:e januari.

Jimmy Gustafsson och Kevin Yeh

## **Abstrakt**

**Titel:** Svenskt ledarskap utomlands – med IKEA som exempel.

**Nivå:** Kandidatuppsats i Företagsekonomi med inriktning Management.

**Författare:** Jimmy Gustafsson och Kevin Yeh

**Handledare:** Margareta Damm

**Datum:** 2012-01-20

**Syfte:** Vi vill utifrån given referensram och empiriskt underlag undersöka hur svenskt ledarskap fungerar utomlands, med det internationella företaget IKEA som exempel. Vi vill ta reda på hur de svenska ledarna förhåller sig till den inhemska kulturen i landet och företagskulturen, i detta fall IKEA:s kultur. Det ska ge oss en bild om dessa svenska ledare är lojala mot sin företagskultur eller om de anpassar sig till den inhemska nationella kulturen de möter.

**Metod:** Vi har gjort en kvalitativ studie genom att intervjua sex IKEA ledare som arbetar eller har arbetat utomlands. Vi analyserade intervjusvaren med hjälp av Hofstedes fem dimensioner och tog del av Hofstedes IBM-studie för information om de olika länderna. Vi använde teori om svenskt ledarskap och IKEA:s kultur för att analysera materialet.

**Slutsats:** IKEAs ledare är lojala sin företagskultur. IKEAs kultur är stark oavsett vart i världen man befinner sig. IKEA kulturen har en stark påverkan på deras ledare och medarbetare från andra kulturer får successivt lära sig kulturen.

**Nyckelord:** IKEA, svenskt ledarskap, kulturskillnader

## Innehåll

1. Inledning.....	6
1.1 Problembakgrund .....	6
1.2 Problemformulering .....	8
1.3 Syfte .....	8
1.4 Avgränsningar.....	9
1.5 Beskrivning av företaget.....	9
1.6 Disposition.....	10
2. Metod .....	11
2.1 Hur har vi gått tillväga när allt samlats ihop?.....	11
2.2 Hur har materialet tolkats? .....	11
2.2.1 Kvalitativ .....	12
2.2.2 Deduktiv .....	12
2.3 Vad har vi studerat? .....	13
2.3.1 Litteraturstudier .....	13
2.3.3 Intervjuer .....	13
2.4 Trovärdighet .....	16
2.4.1 Källkritik .....	16
2.4.2 Validitet/Reliabilitet.....	16
3. Teori.....	18
3.1 Den nationella kulturen .....	18
3.1.1 Låg/hög maktdistans.....	18
3.1.2 Individualism/Kollektivism.....	18
3.1.3 Maskulinitet/Femininitet .....	18
3.1.4 Låg/hög osäkerhetsundvikande .....	19
3.1.5 Långsiktig/kortsiktig orientering .....	19
3.2 Svenskt ledarskap.....	19
3.2.1 Oprecist och otydligt .....	20
3.2.2 Ansvarsfördelning och delegering.....	20
3.2.3 Argumentera och lyssna .....	20
3.2.4 Svenskt ledarskap utomlands .....	21
3.3 Företagskulturen.....	21
3.3.1 En möbelhandlares testamente .....	21
3.3.2 Värderingar.....	22

3.3.3 Ledarskap .....	23
3.3.4 Utomlands .....	23
4. Empiri.....	24
4.1 Kina .....	24
4.1.1 Vad säger Hofstedes dimensioner? .....	24
4.1.2 Vad säger Cecilia? .....	24
4.2 Malaysia .....	26
4.2.1 Vad säger Hofstedes dimensioner? .....	26
4.2.2 Vad säger Per? .....	26
4.3 Polen.....	28
4.3.1 Vad säger Hofstedes dimensioner? .....	28
4.3.2 Vad säger Margareta? .....	28
4.4 Ryssland .....	30
4.4.1 Vad säger Hofstedes dimensioner? .....	30
4.4.2 Vad säger Thomas?.....	30
4.5 Tyskland .....	33
4.5.1 Vad säger Hofstedes dimensioner? .....	33
4.5.2 Vad säger Mats?.....	33
4.6 Vietnam .....	35
4.6.1 Vad säger Hofstedes dimensioner? .....	35
4.6.2 Vad säger Jan? .....	35
5. Analys.....	37
5.1 Låg/hög maktdistans.....	37
5.1.1 Den nationella kulturen .....	37
5.1.2 Svenskt ledarskap .....	37
5.1.3 Företagskulturen .....	38
5.1.4 Sammanfattning.....	39
5.2 Individualism/Kollektivism.....	39
5.2.1 Den nationella kulturen .....	39
5.2.2 Svenskt ledarskap .....	40
5.2.3 Företagskulturen .....	41
5.2.4 Sammanfattning.....	41
5.3 Maskulinitet/Femininitet .....	42
5.3.1 Den nationella kulturen .....	42

5.3.2 Svenskt ledarskap .....	42
5.3.3 Företagskulturen .....	43
5.3.4 Sammanfattning.....	44
5.4 Låg/hög osäkerhetsundvikande .....	44
5.4.1 Den nationella kulturen .....	44
5.4.2 Svenskt ledarskap .....	44
5.4.3 Företagskulturen .....	45
5.4.4 Sammanfattning.....	45
5.5 Långsiktig/kortsiktig orientering .....	46
5.5.1 Den nationella kulturen .....	46
5.5.2 Svenskt ledarskap .....	46
5.5.3 Företagskulturen .....	46
5.5.4 Sammanfattning.....	47
6. Slutdiskussion.....	48
6.1 Slutsats .....	48
6.2 Vidareforskning .....	50

## 1. Inledning

---

*Inledningen förklarar problembakgrunden och breda områden såsom globalisering och svenskt ledarskap diskuteras. Detta leder till en problemformulering vilken är mer konkret och utmynnar senare i en frågeställning. Därefter förklaras syftet, avgränsningar, beskrivning av företaget och disposition.*

---

### 1.1 Problembakgrund

*“Companies these days are all about competing with everyone from everywhere for everything”*

(The Economist, 2008)

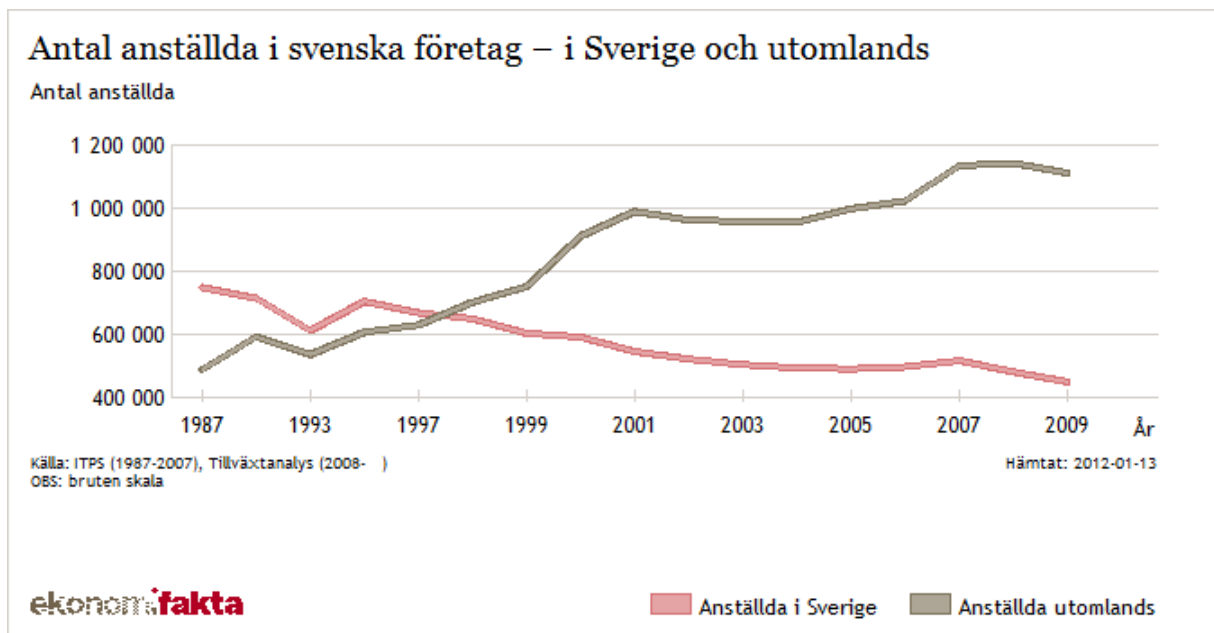
Globalisering definieras, enligt Regeringen (2007, 2010) likt ett utbyte av handel, investeringar, kapitalflöden, information och teknologi mellan länder. Även mjukare begrepp likt kultur och miljö omfattas av begreppet globalisering. Teknologiska framsteg och politiska beslut har bidragit till minskad kommunikations- och transaktionskostnader mellan länderna, vilket i sin tur leder till att allt fler länder deltar i den globala ekonomin. Svenskt näringsliv (2006) antyder att olika delar av världen knyts allt närmre varandra och det ömsesidiga beroendet mellan de olika världsdelarna ständigt ökar.

Sverige är ett internationaliserat land, globaliseringen har underlättat den internationella handeln för svenska företag och har stått för en betydande del av landets tillväxt. Världens slutna ekonomier har öppnats upp för den globala marknaden och det innebär att viss produktion och tillverkning flyttar utomlands, likaså arbetskraften. Globaliseringen har även påverkat det svenska samhället genom rationalisering av den svenska industrin samt en strukturomvandling av den nuvarande då IT har fått en framträdande roll (Svensk näringsliv, 2006).

Det har blivit enklare för människan att resa och arbeta utomlands. Intresset för andra länder och dess kulturer ökar samtidigt som allt fler människor söker sig allt längre bort för att utforska världen. Kommunikationen mellan människor sker inte smidigare, bara för att teknologin tillåter det. Trots att människors beteende och vanor tenderar att homogeniseras råder fortfarande kulturskillnader. När en individ växer upp i ett land lär den sig att uppföra sig genom påverkan från samhället. Då individen reser till ett annat land kan individens kunskap och beteende visa sig vara annorlunda från det nya samhällets normer och regler (Regeringen, 1999).

Det bor över 300 000 svenskar utomlands, för att tillhöra följande grupp skall individen vara född i Sverige och bott utomlands över ett år i följd. Fler kvinnor än män flyttar utomlands och den största gruppen är människor under trettio år. Det flyttar ut fler personer ur Sverige än vad det flyttar in varje år (SCB, 2008).

Globaliseringen har påverkat svenska företag att bli internationella genom att söka nya marknader bortom landets gränser. Sverige är en liten marknad och svenska företag behöver gå utomlands för att bli stora. Det fanns 1500 svenskägda koncerner med dotterbolag utomlands 2009. Totalt har dessa 1,56 miljoner anställda, varav drygt en miljon utomlands och knappt 500 000 i Sverige, för tjugo år sedan var förhållandet det omvända (Ekonomifakta, 2011).



Källa: (Ekonomifakta, 2011).

*”Den svenska chefen behöver bli mer tävlingsinriktad, tydligare och lite mindre ... mesig”*

(Chef, 2009)

Chef (2009) redovisar en studie om svenskt ledarskap, genomförd av ett trettiotal toppchefer och experter. Svenskt ledarskap definieras av frihet, ansvar och medbestämmande. Globaliseringen leder till att det svenska ledarskapet måste anpassa sig. Är det svenska ledarskapet konkurrenskraftigt? Studien beskriver det svenska ledarskapet som passionslöst, otydligt, långsamt och saknar resultatorientering. Den svenska öppenheten vilket skapar medbestämmande är en ursäkt för att ledarens otydlighet och oförmåga att ta ansvar (Chef, 2009).

Under 70 och 80 talet var det svenska ledarskapet populärt och tillhandahöll engagerade medarbetare, högre kreativitet och lyckliga ledare. Den svenska modellen präglas av att vara demokratisk, kunskapsbaserad, teamorienterad, delegerande och konflikträdd. Trots den långa förankringsprocessen har den ansetts vara handlingskraftig, eftersom besluten är förankrade och kan kvickt verkställas (Chef, 2009).

Två svenska ledare med erfarenhet utomlands berättar om deras syn på svenskt ledarskap:



Annika Nordin, chef inom SCA, beskriver det svenska ledarskapet som humant och konsensus råder i beslutsfattandet. Fördelen med det svenska ledarskapet är att det skapar plats för människor, låter medarbetare påverka, det leder till bättre beslut och effektivitet. Hon anser att svenskar borde vara mer raka och ge konstruktiv kritik och kunna skilja på sak och person (Chef, 2009).

Peter Elam Håkansson, grundare av kapitalföretaget East Capital, vill minska svenskarnas ”mesighet” genom att öka förståelsen för andra ledarskap utomlands. Svenska ledare måste vara medveten om skillnaden trots att globaliseringen leder till ett homogeniserat ledarskap i världen. Svenskar måste förstå att människor i vissa kulturer tycker om att bli styrda och det är bra att förklara ens agerande som en ledare. Han medger att svenskars konsensusbeteende leder till otydlighet och är tidskrävande, men att svenskarna är bra på att ta egna initiativ och fatta egna beslut utan behov av detaljstyrning. Peter tycker att svenska ledare får svårt att skilja mellan sak och person när maktdistansen är låg och ledarna har hög tillgänglighet (Chef, 2009).

## 1.2 Problemformulering

Sverige är ett relativt litet land och flera svenska företag har tidigt en ambition att etablera sig utomlands och tänker globalt för att expandera. Världen har blivit en global arbetsplats och flera svenska företag finns etablerade utomlands. Det har skapats utrymme för svenska ledare att arbeta utomlands där de möter medarbetare med andra kulturella bakgrunder. Människor växer upp i olika samhällen där de har skilda värderingar och uppfattningar om verkligheten och det kommer därefter att prägla ens ledarskap. Ledarskap kan skilja sig åt mycket i olika kulturer och svenska ledare kan utföra ledarskap på ett sätt som känns naturligt för dem men främmande och underligt för andra. De svenska ledarna som arbetar utomlands bör vara medvetna om dessa kulturella skillnader i ledarskapet för att kunna hantera situationer på bästa möjliga sätt. Det svenska ledarskapet präglas av det svenska samhället och påverkas av företagskulturen som sätter spelets regler. Jacobsen & Thorsvik (2008) nämner att Schein menade att företagskulturen bland annat består av *värderingar*, *normer* och *grundläggande antaganden*. Värderingar skapar en uppfattning som en individ delar och försöker agera efter. Normer beskrivs ofta som ”oskrivna regler” och det hjälper individen att veta vad som är allmänt accepterat och förväntas av individen. Grundläggande antaganden kan definieras som en delad uppfattning av en grupp i organisationen. Det är en ”sanning” som finns undermedvetet hos varje individ i gruppen.

Dilemmat är därmed att ledaren möter en nationell kultur samtidigt som ledaren ska följa företagets kultur och resultatet ska utmynna i en fungerande verksamhet. Vår frågeställning lyder:

*Hur lojala är svenska ledare mot deras inhemska företagskultur gentemot den nationella kulturen de möter?*

## 1.3 Syfte

Vi vill utifrån given referensram och empiriskt underlag undersöka hur svenskt ledarskap fungerar utomlands, med det internationella företaget IKEA som exempel. Vi vill ta reda på

hur svenska ledare inom IKEA förhåller sig till sin företagskultur och den nationella kulturen de möter. Det ska ge oss en bild om dessa svenska ledare är lojala mot sin företagskultur eller om de anpassar sig till den inhemska nationella kulturen de möter.

#### 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår uppsats till det internationella företaget IKEA som har svenska rötter. Uppsatsen grundas på respondenternas uppfattning och erfarenhet de haft utomlands som ledare samt litteraturen vi har valt att arbeta med. Det gäller således svenskt ledarskap inom IKEA:s verksamhet i Kina, Malaysia, Polen, Ryssland, Vietnam och Tyskland. Vi har inte medvetet valt våra respondenter utan arbetat med de respondenter vi fick från vår kontaktperson på IKEA. Vi har inte avgränsat oss till skillnaderna mellan städerna inom varje land, deras befattning som ledare och inte heller varit specifik med tidsperioder. Vi måste påpeka att IKEA har en speciell företagskultur som kan uppfattas vara mycket starkare än andra företagskulturer. Respondenterna är både kvinnor och män och vi har inte avgränsat oss till särskild ålderklass. Vi har inte tagit hänsyn till deras bakgrund och utbildning utan förutsatt att samtliga respondenter som har arbetat utomlands i ledarpositioner har ett svenskt ledarskap med sig.

Tidsramen för inlämning av uppsatsen begränsade valet av antalet respondenter. Den ekonomiska aspekten ska vägas in för hur vi begränsade oss med tillvägagångssätt med intervjuerna.

Vi har endast valt att undersöka situationen ur ett ledarskapsperspektiv och tar således inte hänsyn till medarbetarnas version eftersom det inte berör vårt syfte med uppsatsen. Vi är medvetna om att vi kunde ha fått ett annorlunda resultat om vi arbetade med ett annat företag, intervjuade andra ledare på IKEA och/eller använde oss av annan litteratur.

#### 1.5 Beskrivning av företaget

IKEA är ett internationellt företag med svenska rötter som säljer heminredningsartiklar. Det grundades 1943 av Ingvar Kamprad, endast sjutton år gammal. Företagsnamnet IKEA är initialer av hans namn Ingvar Kamprad och bondgården Elmtaryd i byn Agunnaryd, varifrån han är uppväxt (IKEA, 2011). Ingvar växte upp i ett fattigt Småland där han fick lära sig att hushålla med resurser, arbeta hårt och vara kostnadsmedveten. Ingvar började sin entreprenörsbana med att sälja tändstickor, pennor, senare utvecklades IKEA genom att sälja möbler och andra heminredningsartiklar (IKEA, 1998). IKEA grundades under en period då Sverige utvecklades, blev ett mer jämlikt samhälle, där människor behandlas lika (IKEA, 2011). IKEA och deras sortiment ska representera den sunda svenska livsstilen och att deras logo är gul och blå, likt den svenska flaggan är ett medvetet val (IKEA, 2011).

IKEA:s vision, affärsidé och koncept baseras på låga priser och det kommer ifrån den småländska kostnadsmedvetenheten. Sortimentet ska präglas av ett brett utbud av kvalitetsmöbler till låga priser, vilket attraherar flera målgrupper. IKEA vill göra saker enklare, billigare och bättre. IKEA tillhandahåller monteringsbara möbler, vilka sparar emballage, minskar transportskostnader och fraktkostnader. IKEA har valt att ta bort mellanhänder och sälja direkt från lagret för att pressa priserna. Kunderna hämtar möblerna i

lagret och transporterar hem dem för egen montering, vilket bidrar till låga priser på deras produkter. Det visar prov på IKEA:s ständiga hunger att vara annorlunda och hitta alternativa lösningar (IKEA, 1998). Numera återfinns ett brett tjänsteutbud genom hemkörning och montering (IKEA, 2011).

1958 öppnades IKEA:s första varuhus i Älmhult, Sverige (IKEA, 2011). När varuhuset i Stockholm öppnades valde IKEA att placera det i ett område med låg hyra, nära en motorväg, vilket ökade tillgängligheten för de bilburna kunderna (IKEA, 1998). 1963 öppnades det första varuhuset utanför Sverige, närmre bestämt i Oslo, Norge. Det fanns i augusti 2010, totalt 280 varuhus i 26 olika länder. Då är inte de varuhus vilka drivs av franchisetagare inräknade. IKEA:s varuhus hade mer än 626 miljoner besökare under år 2010. IKEA:s koncern har 127 000 anställda och redovisade en omsättning, 2010 på €23,539 miljarder och en nettovinst på €2,688 miljarder. IKEA:s koncern är ägd av stiftelsen Stichting INGKA Foundation. Mikael Ohlsson har arbetat inom IKEA under 31 år och är VD och koncernchef (IKEA, 2011).

## 1.6 Disposition

Uppsatsen disposition ser ut följande:

### Kapitel 2 – Metod

Kapitlet förklarar uppsatsens process, hur vi tolkat materialet, vad vi har studerat (litteratur och intervjuer) och källkritik.

### Kapitel 3 – Teori

Kapitlet redovisar vilka teorier vi har använt oss av för att analysera vårt material. Det börjar med Hofstedes teorier om kultur och övergår med att förklara svenskt ledarskap med teorier från Strannegård och Jönsson. Avslutnings har vi ett avsnitt om IKEA:s kultur och IKEA värderingar, där mestadels av informationen kommer från Björk.

### Kapitel 4 – Empiri

Kapitlet är uppdelat i de länderna respondenterna har arbetat i. Varje land inleds med Hofstedes beskrivning av den nationella kultur och därefter följer respondenternas intervjuer.

### Kapitel 5 – Analys

Analysen knyter ihop teori med empiri. Vi analyserar vårt empiriska material med våra givna teorier med målsättningen att besvara vår frågeställning.

### Kapitel 6 – Slutdiskussion

Slutdiskussionen förklarar de resultat vi erhållit ifrån analysen. Vi lyfter upp ämnen för fortsatt forskning.

## 2. Metod

---

*Metoden presenterar valet av metod och hur vi har gått tillväga för att inhämta data som ligger till grund för uppsatsen. Vi ska även motivera våra val och förklara vilka konsekvenser de kan ha haft för vår uppsats. Vi vill att läsaren ska förstå våra val som ligger till grund för uppsatsen. Vi inleder med att förklara hur materialet har samlats ihop, vad vi studerat och trovärdigheten.*

---

### 2.1 Hur har vi gått tillväga när allt samlats ihop?

Den femte oktober 2011 påbörjade vi vår uppsatsprocess med att diskutera ämnen att fördjupa oss i. Det var under perioden vi läste delkursen *Ledarskapets villkor*, som ingick i vår kurs *Management*, som vi i ett tidigt skede kom överens om att skriva om ledarskap. Det dröjde ytterligare någon vecka innan ämnet var bestämt och ytterligare drygt en månad innan uppsatsskrivandet tog fart på allvar. Efter flera förslag och överväganden beslöt vi oss för att skriva om svenska ledares situation utomlands inom svenska företag. Jimmy hade innan universitetsstudier arbetat på IKEA varuhuset Furuset i Oslo och det självklara valet av företag föll på IKEA. Vi fick kontakt med universitetskoordinatören Therese Green på IKEA som uppfattade vårt ämnesval positivt. Ett samarbete uppstod kort därefter och successivt bokade vi in intervjuer med sex stycken ledare inom IKEA som är eller har varit verksamma utomlands.

Inledningsvis beslöt vi oss att referensramen skulle innehålla teorier från tre områden som berör vårt ämne. Den nationella kulturen, vilket den framstående forskaren Hofstede, har forskat om. Svensk ledarskap, vilket vi utgår ifrån att samtliga respondenter har med sig från det svenska samhället. Slutligen använder vi oss av teori om företagskulturen på IKEA och deras grundvärderingar. Vi påbörjade vår utformning av frågeformuläret (se bilaga 1) efter att ha fastställt referensramen, veckan innan intervjuerna skulle hållas. Vi samlade in vår empiri från de sex deltagarna under en och samma vecka och materialet bearbetades direkt efter varje intervju. Därefter påbörjades arbetet med analysen och två veckor innan jul fastställde vi en analysmodell där vi delade upp respondenternas svar enligt Hofstedes kategorisering av kultur, de fem dimensionerna. Respondenternas svar jämförde vi först med Hofstedes bild av kulturen för respektive land, sedan med den svenska ledarskapsteorin och slutligen förhållandet med den inhemska företagskulturen. Vi fortsatte med analysen under jul och nyårshelgen ända fram till det första inlämningsdatumet den 4:e januari. Vi insåg att tiden inte skulle räcka och uppsatsen var långt ifrån färdigställt men kunde ändå knyta ihop säcken med slutsatser. Arbetet lämnades in för opponeringen men vi fortsatte direkt skriva vidare på uppsatsen. Fram till uppsatsens slutgiltiga deadline den 20:e januari har vi bearbetat uppsatsen ordentligt och strukturerat om vår uppsats för att få en bättre röd tråd genom arbetet.

### 2.2 Hur har materialet tolkats?

Ejvegård (1996) anser att metoden beskriver hur ett ämne ska behandlas på ett vetenskapligt sätt. Medvetenheten av metodvalet och förklaringar av tillvägagångssätt ökar möjligheten för att uppsatsen är mer vetenskaplig är viktigt. Holme & Solvang (1997) menar att vi skall

använda den metod vilken är fördelaktig när vi ska infria bästa möjliga resultat på vår frågeställning.

### 2.2.1 Kvalitativ

Holme & Solvang (1997) berättar att vi ställs inför två metodval, antingen kvalitativt eller kvantitativt förhållningssätt, vilka även går att kombinera. Kärnan i de bägge metodvalen är densamma då de är redskap för att förklara en frågeställning. Skillnaden mellan en kvalitativ och kvantitativ studie är att den kvalitativa går ut på att forskarens egna tolkningar och uppfattningar utgör grunden för analysen. En kvantitativ metod omvandlar informationen till mängder och siffror, vilket skapar utrymme för statistiska analyser (Holme & Solvang, 1997). Vi har använt ett kvalitativt metodval eftersom det är vår tolkning och uppfattning av empirin som ligger till grund för vår analys. Vårt syfte är att förstå helhetsbilden och ha möjlighet att gå på djupet för att undersöka, hur lojala är svenska ledare mot deras inhemska företagskultur gentemot den nationella kulturen de möter. Vi vill inte veta i vilken storlek eller mängd de är lojala utan vi vill se mönster och karaktärsdrag över länder, därav anser vi att den kvalitativa metoden är mest passande.

Trost (2010) hävdar att en kvalitativ studie bygger på att försöka förstå varierande handlingsmönster. Vi har mött ledare med varierande uppdrag i olika kulturer, det som förenar dem är deras företagskultur och deras hemland. Holme & Solvang (1997) berättar att det som kännetecknar en kvalitativ metod är följande: Stor mängd information som berör några få teman med djup; Intervjumall som saknar fasta frågor med svarsalternativ; Forskaren uppskattar det unika eller avvikande; Informationen som erhålls ligger nära verkligheten; Sammanhang framhålls framför strukturer; Förståelse och beskrivning; Det återfinns en jag och du relation mellan respondenten och forskaren.

Vår uppsats bygger på en stor mängd information vilket innehåller djup och bredd. Informationsunderlaget har verklighetsförankring eftersom respondenternas erfarenheter utgör underlaget för att besvara vår frågeställning. Vårt empirimaterial bygger på beskrivelser och förklaringar av respondenterna som innehöll avvikelser. Nackdelen med en kvalitativ metod är att informationen från respondenten präglar dennes situation och egna uppfattningar. Detta gör informationen trovärdig för vårt fall men inte ur ett generellt perspektiv (Holme & Solvang, 1997). Vi har diskuterat huruvida vår studie lämpar sig för andra länder där IKEA är verksamma och vi anser att vår studie kan ge indikationer på hur det ser ut i andra länder. Vi tror däremot inte att vår studie går att applicera på andra svenska företag som är verksamma utomlands.

### 2.2.2 Deduktiv

Trost (2010) förklarar att det finns tre forskningsansatser: deduktiv, induktiv och abduktion. Det deduktiva förhållningssättet utgår från en given teori och den skapar bild av det forskaren ska undersöka. Därefter genomför forskaren experiment för att testa teorierna. Ett motsatt förhållande har en induktiv forskningsansats, insamling av empiri genom intervjuer utgör underlaget för att sedan finna lämplig teori som empirin kan analyseras med. Abduktionsansatsen går ut på att skapa en uppfattning om hur något fungerar och att ha det som utgångspunkt (Trost, 2010). Vi har utgått från en deduktiv forskningsansats och börjat

med att samla in teorier och färdigställa referensramen för att sedan genomföra intervjuer. Fördelen är att våra förväntningar finns i teorierna och empirimaterialet får bekräfta om det stämmer eller inte. Teoristudierna tillgodosåg oss med väsentlig kunskap och förberedde oss inför kontakten med företaget.

## **2.3 Vad har vi studerat?**

Intervjuer, databaser och litteratur är källor men de bästa källorna är primärkällor och sekundärkällor är prioriterade i andra hand. Det är viktigt att en källa är oberoende och vinklat material ska undvikas om det går. Det föreligger vanligtvis ett krav på att källor ska vara aktuella, vilket innebär att nya källor är att föredra framför äldre (Ejvegård, 1996).

### **2.3.1 Litteraturstudier**

Våra sekundärdata har utgjort grunden för vår uppsats. De har gett oss en god inblick i ämnet och gett grunden för de frågor vi använde oss av under intervjun. De ingår även i vår referensram och utgör en del av vår analys. Processen började med att vi fann inspiration från äldre uppsatser som behandlade liknande uppsatsämnen såsom svenskt ledarskap, kultur och svenska ledare utomlands. Vi har hittat vårt material när vi har sökt på Göteborgs Universitetsbibliotek katalog Gunda och även på internet genom Google. Vi använde oss av referenser när vi undersökte vilka författare som åstadkommit den mest relevanta forskningen för vår uppsats och det framgick bland annat genom att granska källförteckningar i äldre uppsatser och litteratur. Vi har använt oss av företagets officiella hemsida och Hofstedes hemsida om de respektive land för att komplettera litteraturen vi arbetat med. Vi anser att det är en styrka över att majoriteten av våra sekundärkällor är svenska eftersom de kan ge en bättre bild av vår teori.

### **2.3.3 Intervjuer**

Kvalitativa intervjuers syfte är att öka informationsvärdet och skapa en djup och fullständig förståelse över det vi studerar. Styrkan med en kvalitativ intervju är att tillfället är en avslappnad vardagligt samtal. Forskarna kan inte styra undersökningspersonernas svar, utan uppgiften är att se till att sina frågor blir besvarade (Holme & Solvang, 1997).

#### **2.3.3.1 Urval av intervjupersoner av personer**

Urvalet av intervjupersoner har en stor betydelse för uppsatsen. Hamnar fel personer i vårt urval riskerar vi att inte uppfylla vårt syfte och därmed blir uppsatsen värdelös. Urvalet ska göras utifrån medvetna kriterier, vilka utgör en teoretisk och strategisk grund. Dessa urval är ofta mycket komplexa och omfattande. När vi använder oss av intervjupersoner vilka antas ha stor kunskap ska forskaren vara observant eftersom de kan vilja ge sken av en bättre verklighet. Vi skiljer på respondent och informantintervju, då respondent innebär att intervjupersonen verkar i den företeelse vi studerar och informant är en intervjuperson med hög kunskap om det vi studerar men står utanför (Holme & Solvang, 1997).

Urvalet avgjordes av universitetskoordinatören Therese Green på IKEA. Vi hade önskemål att få intervju sex stycken medarbetare inom IKEA vilka samtliga har varit ledare utomlands eller fortfarande är det. Vi erhöll personer som i hög grad fyller syftets funktion då de överlag har bred erfarenhet både av IKEA som organisation och av att vara ledare utomlands. Vi är nöjda med det urval som Therese gav oss och kan inte föredra en annan process då, tidsramen



för uppsatsen på tio veckor inte skulle räcka till. Däremot var vi observanta på intervjupersonernas förklaringar under intervjuerna och vi granskade svaren kritiskt. Samtliga respondenter är ledare inom IKEA och vi kan givetvis inte vara helt säkra på om de förändrade eller friserade deras svar. Vi skapade en öppen dialog under intervjuerna och det fanns utrymme för att begära förklaringar. Vi upplever att frågorna inte var av känslig karaktär och det är ytterligare en anledning att antyda att bilden de gav var relativt uppriktig. Den kvantitativa metoden ger litet utrymme för att dra generella slutsatser. De personer vi har intervjuat har svarat enligt deras erfarenhet och kunskap och behöver således inte gälla för andra ledare på företaget. Vi har tolkat det dem har sagt och försökt undvika missförstånd och att vinkla deras svar.

Vi intervjuade två ledare som är verksamma utomlands och fyra stycken som har varit ledare utomlands under längre perioder. Vi klassar Thomas och Cecilia som respondent intervju och Mats, Margareta, Per och Jan som informantintervjuer då de besitter hög kunskap av uppsatsens syfte.

### *2.3.3.2 Beskrivning av intervjupersoner*

#### **Kina (Cecilia)**

Cecilia är ledare inom IKEA i Kina och har arbetat 24 år på IKEA. Hon har arbetat tretton år med mångfald och med ledare från olika ursprung.

#### **Malaysia (Per)**

Per arbetade i Malaysia som ledare inom deras inköpsorganisation mellan åren 1999-2006. Han har totalt 12 års bakgrund inom IKEA och drev eget företag innan han påbörjade sitt arbete hos IKEA. Per har en akademisk utbildning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

#### **Polen (Margareta)**

Margareta arbetade i Polen som ledare mellan 2004 och 2009 inom distribution och senare på inköp. Hon har arbetet inom IKEA i åtta år. Hon studerade industriell ekonomi vid Chalmers, innan hon påbörjade sin anställning hos IKEA. Margareta skrev sitt examensarbete för IKEA och hon blev ledare utomlands direkt efter sin utbildning efter en kortare ledarskapsutbildning.

#### **Ryssland (Tomas)**

Thomas har arbetat som ledare inom IKEA i Ryssland och erhöll befattningen år 2010. Han har sammanlagt arbetat för IKEA i 10,5 år och har en akademisk utbildning inom linjen Personal och arbetsliv.

#### **Tyskland (Mats)**

Mats är numera pensionär och har arbetat en större del av sitt liv inom IKEA. Mats var ledare i Tyskland under 70-talet. Han har även hållit i ledarskapsutbildningar för ledare som åker utomlands för IKEA.

## **Vietnam (Jan)**

Jan har varit ledare i Vietnam inom IKEA under åren 2002 och 2009. Han har arbetat 33 år inom IKEA och har en teknisk utbildning från högskolan.

### *2.3.3.3 Val av frågor*

Frågeformuläret bör vara anpassat så att intervjupersonerna får styra intervjuens utveckling. De frågor som utgör underlaget bör vara utformade så att respondenterna får möjligheten att ge en rättvis bild av deras uppfattning. Frågeformuläret behöver inte följas men intervjun bör täcka samtliga frågor. Genom att ha en fri intervju kan det ge upphov till ett större djup i intervjun (Holme & Solvang, 1997).

Frågeformuläret är baserat på svenskt ledarskap och IKEA:s företagskultur. Frågorna innehåller utrymme för att Hofstedes fem dimensioner ska beröras. Frågorna var av öppen karaktär och följdfrågor kunde ställas om vi inte var helt nöjda med respondentens svar. Friheten vi gav intervjupersonerna gav upphov till innehållsrika och djupa intervjuer.

### *2.3.3.4 Genomförande och bearbetning av intervjuer*

Intervjusituationen är krävande för både forskaren och den som blir utfrågad. Forskaren ska behärska att förstå den som blir intervjuad och hur den upplever situationen. Det är viktigt att den som intervjuer är aktiv och uppmärksam när intervjupersoner berättar, det leder till en spontan och öppen intervju, dock ska forskaren undvika att berätta sina uppfattningar. Det krävs att forskaren ska kunna redovisa och argumentera för sina åsikter om den intervjuade frågar, tillit skapas då. Det är viktigt att den intervjuade vet vad de gör (Holme & Solvang, 1997).

Vi samlade ihop samtliga intervjupersoner under en vecka i ett tidigt skede och intervjuerna var inplanerade som 45 minuter vardera, men ibland överskred det tidsramen något. Med hjälp av en Iphone skötte en av oss samtalet med den andre skrev ner på datorn det som sades. Vi försökte skriva ner det mesta ordagrant och efter varje samtal sammanställde vi intervjuerna direkt efteråt för att inte glömma bort detaljer. Intervjupersonerna visste enbart det övergripande ämnet, alltså inte de frågor de ska svara på. Vi utförde sex intervjuer varav alla förutom en utfördes över telefonen och det beror på den ekonomiska aspekten. Telefonintervjuer resulterade till att vi inte kunde analysera deras kroppsspråk eller läsa av atmosfären hur de svarade. Intervju via telefon utesluter ansiktsuttryck och gester vilket gör det svårare för oss att få en bra uppfattning om vad intervju personen vill säga. Otydligheter och missförstånd över telefonen och kan ha uppstått med vissa meningar.

Vi stämde träff med en respondent och träffade honom på IKEA i Källered och utförde intervjun i ett av utställningsrummen för IKEA möbler. En nackdel med besöksintervju är att den man intervjuer inte svarar öppet och ärligt på alla frågor, men vi upplevde aldrig den känslan. Vi försökte att agera med pondus genom intervjuerna och vara aktiva. Om respondenten var osäker eller inte förstod vad vi frågade kunde vi vidareutveckla frågan eller ge ett exempel, vilket påvisar att vi var aktiva.



## 2.4 Trovärdighet

Vi har försökt genom hela metoddelen belysa de val vi har gjort ur en kritisk synvinkel. Källkritiken ska ge oss en tydligare bild av vårt val av källor.

### 2.4.1 Källkritik

Forskaren ska kunna bedöma källornas användbarhet. Syftet ska uppfyllas genom källorna och användbarheten kan styras av frågeställningen. Källorna har en betydande del av arbetets trovärdighet och det gäller att göra en yttre och inre analys av dem. Den yttre analysen bygger på att en källas information går att liknas vid i en annan källa. Den inre analysen sker en bedömning av källornas innehåll, förstå och återge informationen (Holme, Solvang, 1997).

Vi använder Scheins definitioner av företagskultur, vilka återfinns i Jacobsen och Thorsviks bok *"Hur moderna organisationer fungerar"*. Den nationella kulturen har vi tagit teorier ifrån Hofstede & Hofstedes bok *"Organisationer och kulturer"*. Svenskt ledarskap förklaras i teorin genom Jönssons bok *"Goda utsikter: svenskt management i perspektiv"* och han är även medförfattare till Jönsson och Strannegårds bok *"ledarskapsboken"* vilket vi har använt. Företagskulturen i teorin baseras på böcker skrivna om IKEA. Vi använder oss mestadels av Björks bok *"IKEA: Entreprenören, Affärsidén och kulturen"*. Vi kompletterar även med teorier från den omdiskuterade Stenebos bok *"Sanningen om IKEA"*, Torekulls bok *"Historien om IKEA"* och två broschyrer om IKEA värderingar skrivna av IKEA. Vi har kompletterat våra källor med material från IKEA:s och Hofstedes officiella hemsidor.

Vi anser att källorna vi använt oss av har nära anknytning till uppsatsen syfte. Geert Hofstede har skrivit en bok tillsammans med sin son. Han är en framstående akademiker som har jämfört olika nationers kulturer och har gjort sig berömd med sin teori om de fem kulturella dimensionerna, vilka vi har använt oss av. Det saknas däremot information om Malaysia och Ryssland i den femte dimensionen, *kortsiktig och långsiktig orientering*, på Hofstedes hemsida.

Vi har använt oss av Jönssons källor för teorier inom svenskt ledarskap. *Ledarskapsboken* är en aktuell kurslitteratur och hans andra bok är något äldre, från mitten av 90-talet, men vi upplever att den fortfarande är pålitlig för att beskriva det svenska ledarskapet.

De tre litteraturerna om IKEA är lika varandra, men de är skrivna ur olika förhållningssätt. Björks bok upplever vi neutral och han arbetar som journalist med en bakgrund som civilekonom. Torekulls bok är skriven i uppdrag och ska skildra IKEA:s historia och den har vi även haft som kurslitteratur. Stenebos bok har ett mer kritiskt förhållningssätt och han är en före detta medarbetare på IKEA. Vi upplever att följande balans skapade en god trovärdighet för oss. Broschyerna skrivna av IKEA riskerar däremot att vara vinklade.

### 2.4.2 Validitet/Reliabilitet

Det är viktigt att ställa krav på den information som samlats in. Begreppet validitet avgör om forskaren mäter det som ska mätas (Ejvegård, 1996).

Vårt syfte är att ta reda på hur lojala svenska ledare är mot sin inhemska företagskultur gentemot den nationella kultur de möter. Vi anser att vår givna litteratur och

intervjupersonerna uppfyller detta kriterium. Samtliga respondenter har en gedigen bakgrund inom IKEA och är eller varit ledare utomlands och vi intresserade av deras svar. Vi kan inte ta reda på verkligheten utan att ta reda på hur våra intervjupersoner har uppfattat den. Vi tror inte att vår uppsats visar liknande resultat hos andra företag. Däremot vågar vi hävda att vår undersökning skulle få liknande resultat om vi undersökt andra länder och ledare inom IKEA.

Reliabiliteten avgör hur användbart och trovärdigt vårt mätinstrument är. Den kan testas genom att man testar sina frågor genom en provintervju innan intervjuerna genomförs (Ejvegård, 1996).

Intervjufrågorna producerades fram nära inpå intervjuerna, trots det är vi nöjda med utfallet. Då vi skapade frågorna hade vi inte lika stor kunskap om vår uppsats och kan nu hävda att ett bättre frågeformulär hade underlättat vår analys. Vi är nöjda överlag med resultatet av frågorna eftersom vi erhöll ett bra empirimaterial.

### 3. Teori

---

*Teoriavsnittet presenterar teorins tre delar. Den nationella kulturen förklaras av Hofstede:s fem dimensioner, det svenska ledarskapet presteras av Jönsson och Strannegårds teorier och Företagskulturen presenteras i huvudsak av Björk.*

---

#### 3.1 Den nationella kulturen

Geert Hofstede definierade under sin IBM-studie olika dimensioner för att mäta förhållandet mellan kulturer i olika länder. Dimensionerna består av *Låg/hög maktdistans (PDI)*, *Individualism/Kollektivism (IDV)*, *Maskulinitet/Femininitet (MAS)*, och *Låg/hög osäkerhetsundvikande (UAI)* och den femte dimensionen *Långsiktiga/kortsiktig orientering (LTO)* vilket uppkom i ett senare skede (Hofstede & Hofstede, 2005).

##### 3.1.1 Låg/hög maktdistans

Maktdistansen beskriver förhållandet mellan ledare och medarbetarna och låg maktdistans visar att medarbetarna är mindre beroende av sina ledare. Det är en arbetsmiljö med diskussioner och besluten fattas under samråd. Medarbetaren vågar säga ifrån och argumentera och det visar på ett ömsesidigt förhållande där det inte är stora klyftor mellan medarbetare och ledare. Medarbetarna uppmuntras att ta initiativ i dessa samhällen (Hofstede & Hofstede, 2005).

Länder med hög maktdistans grundas på en stark hierarki och det råder ojämnt förhållande mellan ledarna och medarbetarna. En hierarkisk uppbyggd organisation förutsätter en centraliserad makt, där enstaka individer bestämmer och de andra lyder onekligen. Övervakning är vanligt inom de organisationerna och det rapporteras uppåt i hierarkin. Ledaren använder synliga statussymboler i sitt maktutövande gentemot medarbetarna. En hög maktdistans kan leda till att ledarna får problem att styra och utvärdera delmål då de inte är bekväma att förhandla med varandra. Disciplin är viktigt för att medarbetarna ska utföra sina uppgifter i dessa samhällen (Hofstede & Hofstede, 2005).

##### 3.1.2 Individualism/Kollektivism

Individualistiska samhällen bryr sig individer främst om sitt eget och familjens bästa. De värderar fritid, frihet och att få bestämma själv. Ledarskap ses som en egenskap vilket människor kan erhålla oberoende av sammanhanget. Det finns ett generellt mönster att rika länder har en liten maktdistans och ett individualistiskt tänk (Hofstede & Hofstede, 2005).

Kollektivistiska samhällen grundas på ett gemensamt tänkande. Samhällena präglas av övning av färdigheter, en bra arbetsmiljö och att få användning av färdigheter. I kollektivistiska länder är det fattigt och det råder en stor maktdistans (Hofstede & Hofstede, 2005).

##### 3.1.3 Maskulinitet/Femininitet

Män tillfredsställs av en ökad inkomst, erkännande av ens arbete, avancemang inom organisationen och utmaningar. Maskulina samhällen är starkt resultatberoende och präglas av att låta den bästa vinna. Ledarna förväntas vara tydliga och beslutsamma. Arbetet är en viktig del av livet således ”leva för att arbeta” (Hofstede & Hofstede, 2005).

Kvinnor värdesätter att ha bra förhållande gentemot sin ledare, att ha ett bra samarbete och anställningstrygghet. Blygsamma ledare är att föredra i feministiska länder och individer väljer hellre att kompromissa och förhandla. Samhörighet och mänskliga relationer präglar feminina kulturer jämförelsevis med maskulina kulturer. Arbetet ses endast som en nödvändighet att kunna leva således ”arbeta för att leva” (Hofstede & Hofstede, 2005).

#### **3.1.4 Låg/hög osäkerhetsundvikande**

Länder med lågt osäkerhetsundvikandet innehar en låg ångestnivå. Det finns en acceptans för tvetydighet och behovet av regler är mindre. Dessa samhällen präglas av sunt förnuft, individer generaliserar och ser positivt på förändringar (Hofstede & Hofstede, 2005).

Hög osäkerhetsundvikande menas att individer upplever sig hotade av okända situationer. Det skapar nervositet, stress och det uppstår ett behov av förutsägbarhet hos individer genom skrivna och oskrivna regler. De strävar efter att skapa en struktur i sina organisationer, institutioner och relationer och undviker tvetydighet in i det sista. De kan handla om att argumentera med en individ för att undvika en tvetydig situation. Begreppet ångest är nära kopplat till dessa kulturer och osäkerhetsundvikande samhällen har därför mer formella lagar och informella regler för att skapa struktur i samhället. Ett högt osäkerhetsundvikande samhälle med stor maktdistans kan leda till att ledare utnyttjar deras makt för att kontrollera situationen. Det finns ett behov av specialister och förtroendet för experter är stor. Trygghet värderas högt i dessa samhällen (Hofstede & Hofstede, 2005).

#### **3.1.5 Långsiktig/kortsiktig orientering**

Den långsiktiga inriktningens filosofi är att framtida belöningar uppstår genom uthållighet och sparsamhet. Familjen och arbetet är som ett i den långsiktiga inriktade miljö och relationer värderas högt. Entreprenörskap uppmuntras och samhället präglas av att lära sig saker, ärlighet, anpassning, ansvarstagande och självdisciplin. Fritid är inte lika viktigt och fokus läggs på marknadspositionen. Ägare, ledare och arbetare strävar efter samma mål och ser vinsten om tio år viktigare (Hofstede & Hofstede, 2005).

Den kortsiktiga inriktningen fokuserar på kortsiktiga resultat och ledare bedöms utifrån dessa resultat. Konsekvenserna vilket riskerar att uppstå är förlorade pengar, dåliga beslut och ett behov av arbetsprocesskontroll. Det leder till att en ledare inte kan värdera nya idéer på ett förnuftigt sätt. De faktorer som lockar med en kortsiktig inriktning i arbetslivet är bland annat frihet, rättigheter, presentationer och att få tänka själv. Det är fokus på ekonomiska mål och det är en stor klyfta mellan ledare och medarbetare. Traditioner har stor inverkan i dessa samhällen och det kan hämma innovationsförmågan (Hofstede & Hofstede, 2005).

### **3.2 Svenskt ledarskap**

Det svenska ledarskapet är oprecis, otydligt och bygger på att delegera ansvar nedåt, menar Jönsson (1995). Medarbetarna får större ansvarsområden och besluten blir förankrade i organisationen men det är tidskrävande. Både i Sverige och utomlands agerar de svenska ledarna som kulturbärare. De underviker gärna konflikter och väljer hellre att kommunicera verbalt (Jönsson & Strannegård 2009).

### 3.2.1 Oprecist och otydligt

Beslutsfattande för svenska ledare är oprecist och otydligt och det är vanligt att det är en informell ledning. Det svenska ledarskapet kan betraktas slappt i andra kulturer och då krävs det högre tillgänglighet (Jönsson & Strannegård, 2009). I ett land med en kultur där medarbetarna är vana att ledaren tar besluten kan det oprecisa och otydliga ledarskapet uppfattas negativt. Frustration kan uppstå då ledaren undviker att dirigera dem och istället söker konsensus i organisationen. Det kan uppfattas som en svaghet hos ledaren som inte tar besluten själv och de oklara direktiv kan leda till en ökad osäkerhet. Det oprecisa och otydliga ledarskapet bjuder in medarbetarna till att kunna påverka utvecklingen i organisationen. Kreativiteten ökar bland medarbetarna då de får ta en del av ansvaret som släpps ifrån av ledaren. Vid problemlösningar kommer det leda till ett ökat informationsflöde mellan medarbetarna och ledaren då alla hjälper till med lösningen. Det svenska ledarskapets ansvarsfördelning kan däremot ställa till med besvär för kulturer som är vana vid en hierarkisk fördelning (Jönsson, 1995).

Det har blivit allt populärare med bonusar och system som baseras på siffror och det riskerar att minska flödet av information till ledaren. Svenska ledare är inte kända för att vara särskild sifferorienterad och vissa har svårt att anpassa sig (Jönsson & Strannegård, 2009).

### 3.2.2 Ansvarsfördelning och delegering

Svenskt ledarskap präglas av *teamwork* som bygger på att delegera nedåt för att förankra problemställningen. Det fördröjer beslutsfattandet men ökar informationsflödet genom att ha ett samförstånd. Ledaren måste kunna ha ett förtroende för sina medarbetare när de delegerar ansvar och inte ha ett behov av att kontrollera dem. Decentralisering låter medarbetarna ta eget ansvar och handlingsfrihet och kan på så sätt stärka den centrala ledningens styrning (Jönsson & Strannegård, 2009). En stryka med svenskt ledarskap är att medarbetaren tillåts ta mera ansvar och vara kreativ. De får ett tydligt ramverk de ska arbeta efter och det gynnar utvecklingen för potentiella framtida ledare inom organisationen. En beslutsam och auktoritär ledare underlättar ansvarsfördelningen (Jönsson, 1995).

De svenska ledarna är hederliga och förtroende från deras överordnad är väsentlig annars riskerar de att säga upp sig. Det är professionalism som präglar svenskt ledarskap och avancemang baseras på goda prestationer och inte på familjebakgrund.

### 3.2.3 Argumentera och lyssna

Svenska ledare är skickliga på att övertyga och argumentera och det visar engagemang. För att kunna övertyga andra måste ledaren själv först vara övertygad och ledarskap handlar mycket om att få andra tänka som en själv. Framgång kommer från att vara närvarande och engagerade och att kunna argumentera med envishet och uthållighet. I decentraliserade kulturer med informellt styrning är det viktigt att kunna övertyga medarbetarna och ha ett samförstånd. Svenska ledare ägnar mindre tid åt analyser utan korrigerar hellre under genomförandets gång (Jönsson, 1995).

Det finns en stor lojalitet i svenskt ledarskap som kommer ifrån en tradition att lyssna och övertala. Svenska ledare lyssnar på andras förslag och undviker att ha förutfattade meningar (Jönsson, 1995).

### 3.2.4 Svenskt ledarskap utomlands

I vissa kulturer kan det vara svårt för en medarbetare att prata direkt med sin ledare om ett problem uppstår, något svenska ledare annars är vana vid. Det kan handla om att medarbetaren inte vill förlora respekt från ledaren (Jönsson & Strannegård, 2009). Inom svenskt ledarskap reder man ut problem direkt med den berörda personen för sakproblemet är det viktigaste. I tydliga hierarkiska samhällen måste den berörda personen gå via sin ledare för där ska ledaren ta del av all information. Det skiljer sig ifrån det svenska ödmjuka ledarskapet där ledaren inte har ett behov av ett kunskapsövertag (Jönsson, 1995).

Ett litet land som Sverige måste företagen expandera utomlands för att fortsätta utvecklas och det bidrar till att svenska ledare får ökad erfarenhet och ett stärkt ledarskap. Svenska ledare är språkbegåvade och har en förmåga att lyssna och anpassa sig till kulturen. Medarbetarna är samarbetsvilliga men tystlåtna. De väntar tills de blir tillfrågade och har tveksamhet till deras egen kompetens (Jönsson, 1995).

### 3.3 Företagskulturen

Schein menar att företagskultur definieras som en ”*grupp i organisationen som delar en uppsättning grundläggande antaganden*” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s.141). Han menar vidare att kulturen bygger på att medarbetarna kan ställa sig bakom den och kulturen går förlorad om de börjar tvivla på den. Kulturen skapar en uppfattning bland medarbetarna om hur de ska tänka och bete sig i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

IKEA:s tre grundstenar är ledaren Ingvar Kamprad, affärsidén och företagskulturen. IKEA visionen ”att skapa en bättre vardag åt de många människorna” (Björk, 1998, s.46) kan ses som en motivationsfaktor för medarbetarna då företaget inte bara har ett finansiellt mål utan även gynnar samhället, berättar Björk (1998). Stenebo (2009) menar att en förankrad företagskultur bland medarbetarna skapar en stor fördel gentemot konkurrenterna. Det blir en bättre sammanhållning och effektivare för medarbetarna att arbeta mot det gemensamma målet om de är införstådda i företagskulturen och dess vision.

#### 3.3.1 En möbelhandlares testamente

Medarbetare på IKEA ska förstå sig på företagskulturen, dess vision och ledarskapsfilosofin. Ingvar Kamprad skapade tillsammans med sina närmsta medarbetare *En möbelhandlares testamente*, vilket består av nio budord och testamentet utgör ryggraden av företagets kultur. IKEA:s grundvärderingar framgår genom de nio budorden och en medarbetare ska bland annat vara ödmjuk, kunna samarbeta och att vara ärlig. Testamentet skapades 1976 och finns tillgängligt i flera språk för IKEA samtliga medarbetare runtom i världen. En möbelhandlares testamente har en stor inverkan på hur IKEA kulturen sprids i världen. Kunskaperna om de nio budorden och grundvärderingarna är höga i Sverige men försvagas desto längre ifrån ”centrum” IKEA etableras (Björk, 1998). Ingvar säger: ”att bibehålla en stark IKEA kultur är en av de viktigaste faktorerna bakom IKEA konceptets fortsatta framgång” (IKEA, 2007, s.22).

Björk (1998) skriver om det andra budordet, IKEA andan, vilket poängterar att entusiasm, kostnadsmedvetenhet och ödmjukhet är viktiga punkter inom IKEA. Det är värderingar vilka samtliga kommer från det småländska bondesamhället menar Björk (1998). Det står vidare

under det andra budordet att gemenskap och att kunna samarbeta med varandra är väsentligt och likaså att ett arbete aldrig enbart är ett arbete. En ledare inom IKEA måste vara en förebild och motivera och utveckla sina medarbetare (IKEA, 2007).

Björk (1998) menar att kritik har riktats mot Ingvar att de anställda är tvungna att underkasta sig IKEA kulturen och sätta företaget framför allt, vilket Ingvar har tillbakavisat. Ingvar har bland annat sagt: ”Det är viktigare att en medarbetare är hundra procentig IKEA än att han eller hon är hundra procentig i sin profession” (Björk, 1998, s.158).

Det femte budordet förklarar att, enkelhet är en dygd. Enkelheten kan i detta sammanhang förklaras som effektivitet, sunt förnuft och handla naturligt. Det sparar tid och det blir lättare att förstå och följa om det är färre regler och kortare instruktioner. Avståndet mellan människor minskar och det blir lättare att komma närmre varandra. Ingvar anser att enkelhet är nyckeln till framgång och att flera företag gör sina misstag genom att komplicera något som är enkelt (Björk, 1998).

Varje medarbetare på IKEA ansvarar för sin egen utveckling och de ska lära sig genom praktik och inte i dyra skolor. Ett ökat handlingsfrihet under ansvar gör att både medarbetaren och ledarna tjänar på detta (Stenebo, 2009).

Det är viktigt att fråga ”*varför*” och att hitta nya vägar. De anställda på IKEA får välja sin egen väg i företaget och det hör ihop med det sjätte budordet, Linje annorlunda (IKEA, 2007).

Det åttonde budordet förklarar att ansvarstagande och handlingskraft är positivt. Rädslan för att göra fel får aldrig hämma utvecklingen. Alla gör fel och det finns då möjlighet att rätta till dem, det viktigaste är att lära sig av sina egna misstag. Att våga delegera ansvar till medarbetare är ett sätt att motivera. Det är viktigt med tillit inom IKEA (Björk, 1998).

### 3.3.2 Värderingar

Ingvar menar att ödmjukheten är grunden i IKEA kulturen. Det handlar om att visa respekt för medarbetare, kunder och leverantörer. Förmågan att kombinera ödmjukhet, viljestyrka och att nå gemensamma mål är av stor betydelse. Flertalet anställda inom IKEA hävdar att de trivs i företaget för att deras värderingar överensstämmer med företagets och desto högre upp i hierarkin desto mer förankrad är IKEA kulturen. Det finns en gemenskap i IKEA vilket Ingvar värderar högt. En medarbetare inom IKEA på uppdrag i tjänsten ska vara medvetna om att de representerar företaget. Ingen inom organisationen undgår kostnadsmedvetenheten, även chefer högre upp i hierarkin får visa sin lojalitet gentemot företaget. Det handlar inte bara om att vara ekonomisk utan också för att visa att cheferna är jordnära (Björk, 1998).

Klädseln på IKEA har en stor betydelse och visar upp enkelheten i deras sätt att vara. En IKEA anställd förväntas ha på sig ledigt klädsel men samtidigt välvårdat. Det kan vara ett par jeans med en skjorta utan slips och en tröja ovanpå. Det skapar ett informellt uttryck och ledare och medarbetare kan umgås och arbeta tillsammans på arbetsplatsen (Björk, 1998).

IKEA är en relativt platt organisation med en begränsad hierarki. Samtliga anställda på IKEA ska arbeta i ett öppet kontorslandskap och enskilda kontorsrum ska inte förekomma. Det ska inte finnas ställnings/titelauktoritet utan snarare bara kunskaps- och personlighetsauktoritet.



Ett problem vilket kan uppstå i den informella arbetsmiljön är då sammanträdesdisciplin och oklart beslutsfattande (Björk, 1998).

Värderingarna inom IKEA kan ses som naturliga värderingar i samhället, där människor vill bli behandlad med vänlighet och respekt. Det förklarar hur förankringen av IKEA kulturen fungerar smidigt runtom i världen. IKEA:s grundvärderingar används för skapa gemenskap bland de anställda och kan därför ses som ett ”managementverktyg” (Björk, 1998).

### 3.3.3 Ledarskap

Ledare inom IKEA ska vara bra förebilder och följa IKEA:s värderingar. Det kan liknas med att barn inte gör som en förälder säger, barn gör som förälder gör. IKEA är ett lågkostnadsföretag och det är därför viktigt att ledarna är goda förebilder. Det ska inte finnas status skillnader med lyxiga tjänstebilar och privata toaletter endast för ledare. Däremot skall duktiga ledare belönas genom erkännande, men inte för sina visitkort (IKEA, 2007).

IKEA:s ledning är noggrann med att företagets värderingar förankras i hela organisationen, oavsett storleken och land. Antibyråkratveckor infördes i syfte för att ledarna ska arbeta en vecka per år i ett varuhus. Ledarna kommer närmre samtliga medarbetare och avgränsar sig inte från underordnade och de får uppleva verkligheten, att arbeta i ett varuhus (Björk, 1998).

Ledarna ska vara representanter för företagskulturen och mycket tid går åt att hålla det vid liv. ”Att se till att IKEA andan lever vidare är min viktigaste uppgift som IKEA chef”, säger Ander Moberg (Björk, 1998, s.168). De får arbeta i ett högt tempo och det gör att tiden ibland inte räcker till för att samtala med sina medarbetare. Det leder till en brist i ledarskapet. Däremot bidrar den starka IKEA kulturen och dess värderingar till att behovet av direkt och personlig styrning minskar (Björk, 1998).

Stenebo (2009) menar däremot att problem kan uppstå för en nyanställd i en platt organisation då det kan vara svårt att veta vilka som är ledare och beslutstagare inom olika områden.

### 3.3.4 Utomlands

Det finns alltså en officiell IKEA kultur med de nio budorden men i varje enskilt land kan den lokala ledningen skapa en subkultur. Det är en utmaning att i Småland är människor sparsamma och driftiga, istället kan det uppstå missförstånd och IKEA kopplas ihop med fattigdom och driftiga områden i andra länder (Björk, 1998) ”Vem vill bli jämförd med fattigt folk?” (Björk, 1998, s.182).

Utvalda anställda i IKEA, så kallade kulturbärare, har uppgiften att se till att företagskulturen förflyttas utomlands. Den lediga klädseln ska bibehållas i samtliga varuhus och det ska vara en relativ platt organisation. IKEA har en demokratisk ledningsstil och utgörs av en platt organisation jämförelsevis med andra företag internationellt. Det vilar mer ansvar på den enskilde medarbetaren, vilket skapar mer dialog och samförstånd. Detta är faktorer som har skapat IKEA:s framgång internationellt, då det även fungerar med utländska medarbetare. IKEA konceptet att alltid vara sig lik oavsett vart i världen har gjort företaget unikt. Det motiverar de anställda att arbeta i en organisation med flexibilitet, enkelhet och mindre byråkrati, och skapar en stor konkurrensfördel gentemot andra internationella företag (Björk, 1998).

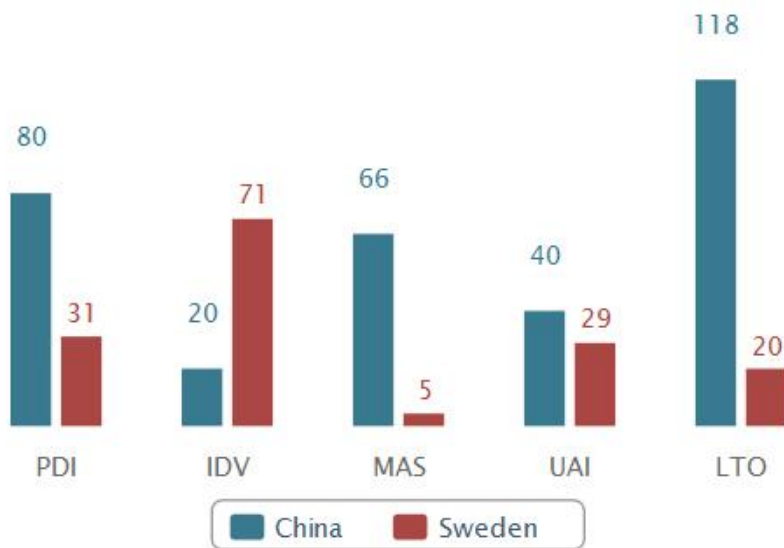


## 4. Empiri

Empirin presentera först vad Hofstede:s tabeller säger om respektive land genom de fem dimensionerna jämfört med Sverige. Intervjumaterialet förklarar sedan vårt empirimaterial för respektive land som framkommit ur ett och samma frågeformulär (se bilaga 1).

### 4.1 Kina

#### 4.1.1 Vad säger Hofstedes dimensioner?



Källa: (Hofstede, 2011).

#### 4.1.2 Vad säger Cecilia?

Cecilia berättade att hon inte har ett svenskt ledarskap, utan mer ett internationellt. Hon har arbetat i tretton år med mångfald och med ledare från olika ursprung. Cecilia anpassar sig till andra kulturer och har presterat bra resultat både i Kina och i Sverige.

Medarbetarna fick ibland vara delaktiga i beslutsfattandet, särskilt om det gäller större frågor, men i slutändan är det ledaren som måste ta beslutet. De uppskattar att få vara med och påverka beslut, så länge de har en ledare som är tydlig och vet vad den vill. Cecilia ansåg att medarbetarna ogillar osäkerhet. När Cecilia ger direktiv, har hon i åtanke, var medarbetaren befinner sig i utvecklingen, möjligheten ökar då för den lyckas. Den kinesiska kulturen baseras på relationer och därför är det viktigt att förankra beslut i organisationen. Medarbetarna tycker det är bra att de får mer ansvar. Cecilia la plattformar för öppenhet och medarbetarna kan känna sig delaktiga. Den kinesiska kulturen präglas av underordning gentemot ledaren. Det är först när det finns en bra relation mellan medarbetare och ledare som de tar sitt ansvar och vågar visa tydligt vad de tycker. Duktiga medarbetare och seniorer inom IKEA har lättare att säga ifrån. Cecilia tycker att ett mer rationellt beteende förekommer i Sverige vilket bygger på rättigheter, medan relationen värderas högre i Kina. Genom öppenhet och feedback kan hon försäkra sig om att sina medarbetare kan ta ansvar för sina

ansvarsområden. Ledarskapet är ett lagarbete i Kina och hon ställer högre krav på sina medarbetare än vad som är normalt, för hon vet att de kan uppnå kraven. Cecilia bekräftade att hon förklarar idéer och vad det baseras på, för att övertyga sina medarbetare. Om det finns alternativa lösningar försöker hon förklara konsekvenserna av dem. Det är viktigt att fråga sig varför eftersom då berörs punkterna vad och hur. Hon lyssnar på andras förslag, vilket hon även gjorde i Sverige, men hon gör inte alltid som hon blir tillsagd. Cecilia har förhoppningar om att medarbetare ska komma med förslag trots att de är ovana vid det. Det kan skapa en bättre arbetsmiljö och då tar Cecilia gärna till sig förslagen.

Cecilia medgav att sina medarbetare motiveras av IKEA:s vision. Hon motiverar dem genom att inspirera, ge dem ansvar och utmaningar. Medarbetarna ska bli erkända för att ha gjort ett bra arbete och få stöd om de har problem.

Cecilia arbetar med tydlighet och att inspirera sina medarbetare. Hon ger dem ett ramverk och beskriver för dem vad de ska göra. Det finns många olika slags ledare på IKEA och de flesta dem är engagerade och passionerade. Det är IKEA:s vision som leder och guidar dem, målsättning och ansvar sätts efter visionen.

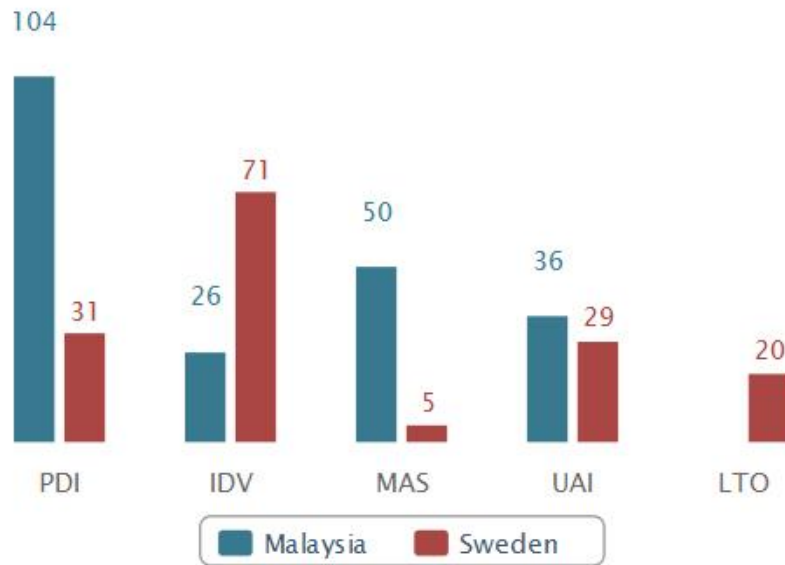
Det råder ett informellt förhållande mellan Cecilia och hennes medarbetare. De arbetar i ett öppet kontorslandskap. Det finns inget som indikerar skillnader mellan medarbetarna och ledarna, varken klädseln eller agerande, ansåg Cecilia. Det är en platt organisation och en medarbetare kan prata direkt med den högste ledaren.

Cecilia poängterade betydelsen av att vara en kulturbärare åt IKEA:s kultur, speciellt när hon befinner sig långt ifrån IKEA:s centrum och Sverige. Det vilar ett större ansvar på att vara förmedlare och att föra tillbaka handlingar och beslut till huvudkontoret i Sverige. Cecilia har arbetat 24 år inom IKEA och visionen motiverar henne. Hon ansåg att en viss typ av kineser väljer IKEA som arbetsplats, de uppskattar en internationell arbetsmiljö och att få utvecklas individuellt. Det är inte lönen som är utmärker, menade Cecilia. IKEA:s sjätte budord, att våga tänka annorlunda, har kineserna svårt för, historiskt har de fått mindre positiva bemötande vid ett annorlunda tänk. Den kinesiska kulturen är annorlunda gentemot den svenska kulturen men IKEA i Kina respektive Sverige är likt varandra, viljestyrkan är gemensamt men det politiska skiljer sig. Det går bra att arbeta tillsammans med kineser, förutom att det språkliga kan orsaka besvär. Kineserna använder inte ett direkt nej, medan västerlänningar är mer tydliga. De använder sig av bortförklaringar vilket indirekt betyder nej och kan skapa förvirring. Det handlar om att vara lyhörd och att ha förståelse, samt ställa öppna frågor för förändring, menade Cecilia.

Avslutningsvis väljer Cecilia att "leva för att arbeta".

## 4.2 Malaysia

### 4.2.1 Vad säger Hofstedes dimensioner?



Källa: (Hofstede, 2011).

### 4.2.2 Vad säger Per?

Det svenska ledarskapet är humant, menade Per. Malajerna tycker att svenska ledare har svårt att ta beslut och de är ovana att en ledare är ”kompis” med dem. Ur ett internationellt perspektiv präglas skandinaviska länder av humanitet, det motsatta ett hierarkiskt samhälle, står Asien för. Malajerna tycker det svenska ledarskapet var annorlunda. De nyanställda som kom direkt från skolan kunde känna av en stor omställning. Medarbetare som har varit på företaget en längre tid accepterar det svenska ledarskapet. De tyckte att det var konstigt med en ”viking” på deras kontor som log, var glad och uppmuntrar att ifrågasätta. Redan under skolåren är det ingen som är van vid att prata inför folk, ställer de en fråga framställs de som dumma. Malajerna ifrågasätter aldrig vad ledaren säger, medan medarbetarna i Sverige granskar sin ledare. Per uppmuntrade sina medarbetare att ifrågasätta saker de inte förstod. Han tycker att alla är barn i början och att det är bättre att tala om när de inte förstår. Malajerna behandlar västlänningar som ”herrar” eftersom det var en brittisk koloni, menade Per. De missförstod ibland varandra, vilket kan undvikas om medarbetarna istället ifrågasätter. Det svåraste var att få dem att säga vad de tycker och tänker, berättade Per.

Trots att malajerna var ovana att få vara med och bestämma, involverade Per dem i beslutsfattandet. Det förekom att Per ibland körde över dem vid beslutsfattande, för ledaren har alltid rätt, enligt malajerna. Per tog tillvara på deras kunskaper om omgivningen och mentaliteten i Malaysia. Han ville visa att IKEA har en annan öppenhet gentemot de lokala företagen. Per menade att om medarbetarna blir involverade kan han få dem att växa. Då en malaysisk medarbetare fick ledansvar över en grupp blev hennes ledarskap ett slags kinesiskt effektivitets tänk, då lades IKEA:s värden åt sidan och hon körde över sina medarbetare, något organisationen ogillade. De är inte intresserade av individen i Malaysia utan mer av resultatet. Per hade ett resultatansvar och det var svårt att följa upp. Hans svenska

kolleger underrättade honom om det förekom några bekymmer. Han delegerade med hjälp av sina kollegor och trots att det var ett lagarbete var det Per som bestämde. Per lyssnade på andras idéer och uppmuntrade dem att komma med idéer och det skapade ett förtroende från hans medarbetare.

Det som motiverar malajerna, att arbeta för IKEA var främst att det var ett västerländskt företag. De västerländska företagen är meriterande, bra lön, bra arbetsvillkor, sjukvårdsförsäkring och semester. Per införde prestation och bonussystem vilket kännetecknar Malaysias kultur. Han satt upp personliga mål och mätbara mål för medarbetarna.

Per tycker att urtypen för svenskar är de som är reserverade, tysta och med hög integritet. Medarbetarna uppfattade honom inte som otydlig och han är inte typisk svensk, utan pratsam, gestikulerar och visar känslor. ”Jag liknar mer en italienare än en svensk”, menade Per. IKEA:s kultur och den typiska ledaren präglas av ödmjukhet, ifrågasätta och aldrig vara nöjd utan vilja göra saker bättre. Det är viktigt att ge sina medarbetare positiv, negativ feedback och ge dem erkännande. Det råder ett informellt förhållande på IKEA. Ledaren behöver inte vara mjuk bara för att det är informellt. Medarbetarna undviker att prata direkt med sina ledare, utan pratar hellre med varandra, det ligger i deras kultur. Samhället i Malaysia är generellt formellt, ansåg Per. Malajerna tycker att svenskar är underklädda då de kunde bära högtidsdräkter, smycken och trändiga kläder. Per och andra västerlänningar bar oftast skjorta och jeans.

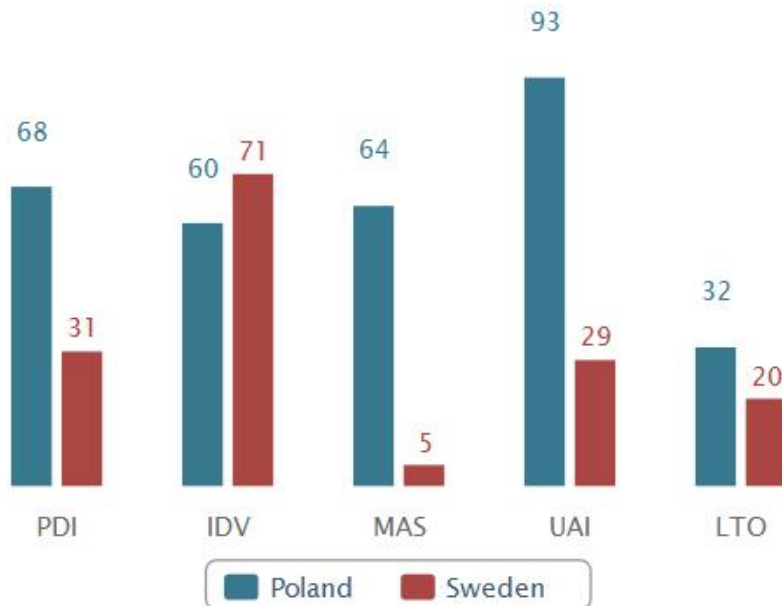
Per hade en kortsiktig inställning när han började arbetet hos IKEA och saknade också nätverk. Han kom i kontakt med en kollega som hjälpte honom att bygga upp ett nätverk och det är särskilt viktigt hos IKEA, menade Per. Det var tufft utomlands trots att han hade stöd. Per ansåg att stödet kunde varit bättre från IKEA. IKEA:s värderingar kännetecknas av hans personlighet, då är det enklare att veta hur han skulle agera i knepiga situationer och hans arbete är vansinnigt roligt, berättade han. Det finns alltid nya saker att lära sig, möjligheten att ansvara för sin egen utveckling motiverar.

Personalomsättningen på kontoret var låg, trots att flera medarbetare signalerade under anställningsintervjun att de vill arbeta någon annanstans om fem år. Malajer är uppriktiga och kan samtidigt också vara ganska ohyfsade, ur svensk synvinkel. De är oerhört duktiga på att vara kostnadsmedvetna och inte slösa på resurser.

Avslutningsvis menade Per att folk måste arbeta för att överleva och försörja sig. Han har inget val och väljer därför ”leva för att arbeta”.

## 4.3 Polen

### 4.3.1 Vad säger Hofstedes dimensioner?



Källa: (Hofstede, 2011).

### 4.3.2 Vad säger Margareta?

Margareta menade att svenskt ledarskap är demokratiskt och stark konsensus råder vid beslutsfattande. Den goda kommunikationen skapar en social dimension i ledarskapet. Svenskt ledarskap saknar en hierarkisk struktur och det går att prata med vem som helst i hierarkin. Det präglas av en hög professionalism.

Polackerna tycker att svenskar har svårt att fatta beslut och skrattar åt fikakulturen, berättade Margareta. De är ovana när svenska ledare ständigt söker konsensus. Svenskt ledarskap uppskattas överlag av polackerna, men kan upplevas som trögt, när ett extra möte sätts in för att fatta beslut.

Margareta berättade att hon har den naturliga sociala människodimensionen. Hon gick en ledarutbildning i Polen innan hon fick positionen som ledare, vilken präglades av personlig utveckling och hölls i en sann IKEA anda. Det är en styrka att svenskar har förmåga att dela med sig av personliga saker, vilket skiljer sig från polackerna. Svenska ledare har ett informellt förhållningssätt, förmåga att känna av stämningen och naturligt röra sig bland medarbetare, upplevde Margareta. Polackerna är ovana vid ett informellt förhållningssätt och då förlorar organisationen en dimension i det sociala och humana, menade Margareta. Margareta framhöll betydelsen av att vara medveten om sina medarbetares kunskaper och att samråda med dem vid beslutsfattande. Polackerna vill gärna att ledaren ska ta beslut åt dem och ibland kommer de inte överens, men det är inte ett bekymmer. Margareta gav inte mycket direktiv till sina medarbetare och att det berodde på hennes personlighet, likaså sin oerfarenhet som ledare. Hon medger dock att en ledare växer genom att delegera. Det fanns ett protokoll för att förankra besluten och mycket av dessa fattades i Sverige, hon får direktiv men kan bestämma hur det ska utföras. Medarbetarna tycker det var positivt att ta eget ansvar

och få större ansvarsområden. Det är viktigt med en strukturerad approach i Polen. Margareta upplevde det som naturligt, då hon är ordningssam. Det är viktigt att vara tydlig med besluten och ha saker nedskrivet. Det räcker inte med en muntlig överenskommelse som i Sverige, eftersom en muntlig överenskommelse gäller inte alltid i Östeuropa. Beslutsfattandet ska ha en tydlig struktur, till vem, när det ska ske och då genomför polackerna uppgiften.

Margareta berättade att hon arbetade i ett ganska litet lag och ett informellt lagarbete kännetecknar miljön. Ledarna i Polen tar gärna beslut, har större makt och får mer respekt från sina medarbetare. Sverige kännetecknas av en högre grad av lagarbete, medgav Margareta. Hon lyssnade på sina medarbetare och försökte utveckla dem. Polackerna har svårare att ta ansvar utanför sitt ansvarsområde än svenskar, menade Margareta. Hon motiverade sina medarbetare genom att ge dem mer ansvar och att låta dem vara delaktiga i beslutsfattandet. Margareta gav dem erkännande och löneförhöjning, inom givna ramar, vid ett bra utfört arbete. Organisationens lagaktiviteter skapade en gemenskap, berättade Margareta.

Margareta uppgav sig vara energisk, arbetsvillig, svensk och hade en god social dimension med sina medarbetare men behövde delegera mer. Det var en fördel att både vara svensk, kvinnlig och att vara ledare i Polen var relativt enkelt. Den typiska ledaren för IKEA är värderingsstyrd, de styrs av företagskulturen och visionen. En ledare bör ta ansvar och se möjligheter att utvecklas genom att få misslyckas. Det underlättar om ledaren förstår IKEA:s kultur och kan agera utifrån den, förklarade Margareta.

Margareta skiljer sig från den typiska ledaren genom att vara mer bestämd, berättade hon. Det som utmärkte en ledare jämfört en medarbetare var att ledaren har en tjänstebil. IKEA:s organisation är relativt platt oavsett vart man befinner sig i världen, förklarade Margareta. Polackerna är vana vid att det kommer utlänningar men vissa kan ha svårt för utländska ledare jämfört med de inhemska. Svenska ledare har stort ansvar utomlands och hon fann stöd från hennes omgivning. Margareta var stolt över IKEA:s grundläggande värderingar och trivs en medarbetare med dessa värderingar, trivs den på IKEA. Det är betydelsefullt att tänka kostnadseffektivt och att vara resurssnål. Varje individ ansvarar för sin egen utveckling. Margareta identifierade sig med IKEA:s budskap och förmedlade sedan dem vidare till sin omgivning. Det är en fördel att använda sig av polackernas lokala vanor, ansåg Margareta. IKEA:s ledare ska vara kulturbärare, sprida företagets och den svenska kulturen, samtidigt ska de visa respekt för den lokala kulturen. Margareta har arbetat i åtta för IKEA och tycker det är ett fantastiskt företag med många möjligheter. Hon berättade att det är en dröm för dem som vill förflytta sig och förändras. Det finns många medarbetare och det är enkelt att utveckla goda relationer med människor. Det finns en stark och trivsamt social kultur. Margareta ansåg att det var en glädje att gå till arbetet och att hon tror på deras företagsvision. Visionerna är starka och hon har i sin tur en riktigt bra ledare, menade Margareta.

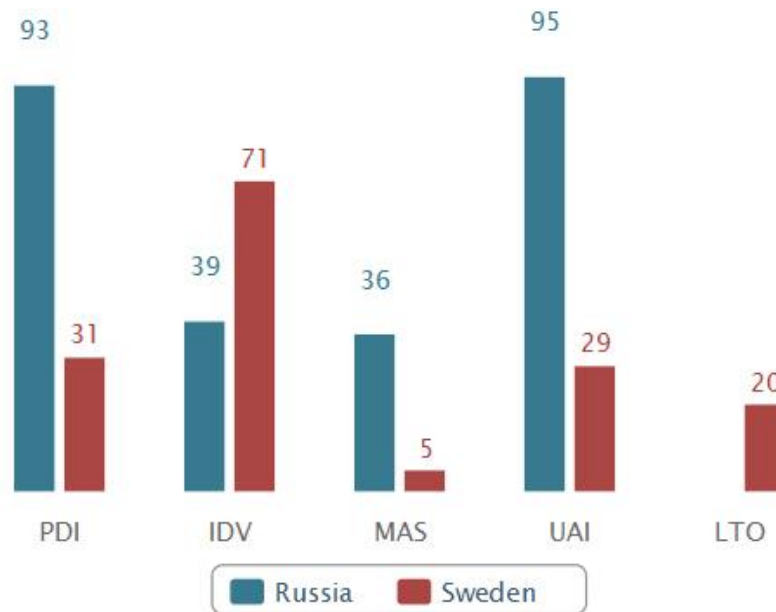
Margareta förklarade att deras nystartade kontor hade en hög personalomsättning, bl.a. i Ukraina. När det går bra för företaget belönas medarbetarna med ansvar och frihet, något som uppskattas, menade Margareta. Polackerna uppskattar IKEA som arbetsplats. Det råder en stark IKEA kultur i Polen och de tycker om humana arbetstiderna och mammaledigheten.

Polackerna uppskattar att IKEA är familjeorienterat och friheten, menade Margareta. Polackerna litar inte på myndigheterna, förklarade Margareta. De är bra på att lösa problem när de tog sig ur en hiss som fastnat. De är lösningsorienterade och har liten tilltro på ram- och regelverk. Margareta ansåg att det inte alltid är bekvämt att leta efter omvägar och hitta egna lösningar.

Avslutningsvis väljer Margareta ”arbeta för att leva”.

## 4.4 Ryssland

### 4.4.1 Vad säger Hofstedes dimensioner?



Källa: (Hofstede, 2011).

### 4.4.2 Vad säger Thomas?

Thomas menade att svenskt ledarskap handlar om att engagera gruppen och skapa gemensamma mål definierat av ledarna. De ska influera gruppen och ta in åsikter på hur det ska utföras. Ledaren bestämmer vad som ska göras men det ska vara en dialog och beslut ska tas med beslutsunderlag. Thomas ville leda gruppen snarare än att dra den. Ryssarna är ovana vid att bli tillfrågade och att vara involverade i planeringen. De kan bli lite förvirrade om de får möjlighet att delta. Det är enklare för ledaren att tvinga dem att vara mer aktiv i beslutsfattanden. De tolkar vad ledaren har sagt men det kan uppstå missförstånd och därför vill Thomas att de ska bekräfta vad han har sagt. Det har hänt att han varit otydlig tidigare och medarbetare tolkat på olika sätt. Han korrigerar gemensamma beslut och förtydligar, hjälper dem att förstå och undersöka om det inte finns andra alternativ. Han berättade vad de ska göra men vill samtidigt att medarbetare ska berätta för honom och de känner sig välkomna att komma in med åsikter och frågor. De bygger inte vidare och kommer inte med egna tankar, det är inom ramarna som diskussionerna pågår, ansåg Thomas. Ryssarna tycker att Thomas tar mycket beslut utan att engagera dem och att det går snabbt. Beslut som påverkar gruppen, tar han tillsammans med dem. Han är medveten om att han inte besitter all kunskap. Medarbetarna är inte alltid medvetna om vad som händer och det kan bero på att de inte ser

sammanhanget. Då de inte förstår varför beslut tas kan de känna sig utanför, menade Thomas. Thomas ser ledarskapet som en gemenskap där alla arbetar tillsammans. En person är inte stark nog att dra hem allt. Han vet att medarbetarnas idéer är positiva och han är ganska duktig på att engagera och ta tillvara på deras åsikter och visa att dem är viktiga.

Medarbetarna får väldigt mycket fritid och det motiverar dem, menade Thomas. De kan driva saker själva och får belöningar. Istället för ökad lön kan det vara ökat ansvar. Det finns inte mycket specialister och det gör att deras kunskaper blir ganska breda efter ett tag, berättade han. Thomas vill influera och motivera med dialog för att få medarbetarna att ta ansvar.

Thomas berättade om sex kärnförmågor som en IKEA ledare bör ha. Det första handlar om att utveckla affärer och leverera resultat. Det går inte bara att "springa" igenom utan det måste byggas vidare. Det andra menade han att medarbetare inte mår bra av att "springa" fort. En ledare måste utveckla, motivera och inspirera. Det tredje är att medarbetare måste motiveras genom att förklara *varför*, ge en bakgrund och förklara sammanhang. Det fjärde handlar om gemenskapen. De är alla sammanflätade i ett system och ledaren ska forma grupperingar. Det är ett lagarbete och ledaren ska se storheten i det och söka sig till grupper. Det femte är att hitta bättre vägar och nya sätt att förbättra. Det sjätte och sista handlar om att se möjligheter för förändringar. En ledare ska stötta upp och coacha. Ett hotfullt beteende skapar en negativ påverkan på motivationen.

Enkelhet har varit naturligt och byråkrati hatar ryssarna, menade Thomas. De tycker om en organisationsform som inte är byråkratisk. IKEA är en väldig platt, avslappnad och informell företag, ansåg Thomas. Det finns bara två nivåer på ledare och medarbetarna kan gå hela vägen och fråga den högsta ledaren. Högsta ledaren sitter inte avskilt i hans egna rum utan finns tillgänglig. På yttre attribut och agerande går det inte att gissa vem som är ledaren och det finns inget behov att urskilja sig. Då skulle det vara personrelaterat menade Thomas.

En ledare kan ha svårt att upprätthålla sin roll som kulturbärare åt IKEA, ansåg Thomas. Det är lätt att få för sig att frälsa alla men vad han har att komma med, det kanske de redan kan, menade han. IKEAs värderingar ska kunna exemplifieras och det behövs inte så mycket för att göra skillnad, det är bara att vända på proportioner. Det kan vara enkla saker som att svara på frågor och vara intresserad av hur saker fungerar. Fråga medarbetarna vad de tycker och tänka på hur man närmar sig saker. En ledare ska vara en förebild, en ambassadör. En medarbetare ska uppmuntras om kommer med nya tankar och idéer, menade Thomas. Medarbetaren ska både vara självgående och samtidigt vara medveten om att det påverkar andra. Ta ansvar och engagera andra och arbeta som ett lag. De ska inte hela tiden sträva efter att planera nästa steg utan de ska vara försiktiga med att vara sluga och att inte vara självupptagen. Thomas menade att gör medarbetarna bara ett bra jobb då kommer avancemang och belöning att erbjudas. De ska vara beredd på att förändra kartan till verkligheten efter kasten. Hjälpa andra att utvecklas och inte få andra att hamna i skuggan. Thomas tyckte det var motiverande att det han gör syns och gör skillnad. Själva idén att arbeta för människor och sälja billiga möbler till människor. IKEA arbetar för att inte krångla till saker och han får chansen att utveckla sig själv. Det finns människor med liknande personligheter och de trivs tillsammans. Det är inte bara ett arbete och förutom lönen kan han



få uppleva andra kulturer och människor. Han har fått pröva på olika arbeten och ha olika ansvarsområden, berättade Thomas. Det är en bra erfarenhet att komma med sin familj utomlands. Hans familj får se världen och barnen får gå i andra typer av skolor. Han tror att hela ”paketet” behövs för att det ska fungera. Det finns en tendens att tro att han inte behöver stöd men att resa till ett nytt land ensam är tufft och det långt att åka hem.

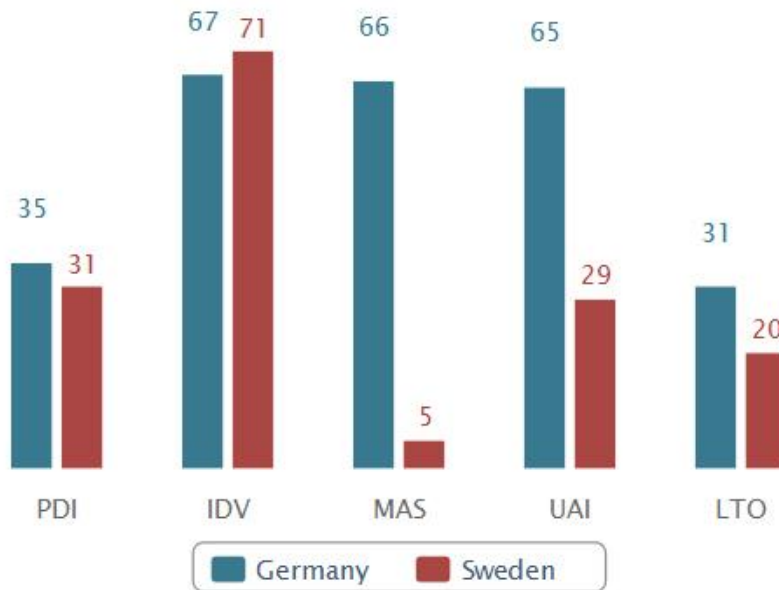
Det är många som jobbar deltid, som studerar, det är människor som inte har som mål att arbeta på IKEA hela livet, menade Thomas. Generellt är personalomsättningen väldigt låg, det är bara hälften av medarbetarna som är där för att tjäna pengar.

Thomas menade att det inte är själva testamentet som implementeras utan att det snarare är IKEAs värderingar. Det gäller att konstant vara på väg och titta på förändringar och ifrågasätta. Ibland stämmer det inte överens med den ryska själen, påpekade Thomas. Folket har varit i händerna på ganska starka ledare, där de inte blev belönade att ta egna initiativ. De egna besluten och entreprenörskap var dåligt och ser vi det som en fyrkantig box så tenderar ryssen att hålla sig i mitten. Desto längre ut mot kanterna riskerar de bestraffning och att bli nedtryckta. Det är stick i stäv med Ingvars koncept, han vill att man ska utvecklas vidare. Ryssarna har kostnadseffektivitet i blodet men kollektivet har inte alltid varit ett positivt ord, däremot är de vana att gå ihop för att klara sig. Innovation och den rebelliska delen har de svårt att tro på, berättade Thomas. Det kan vara svårt att läsa ryssarna på det ytliga och hur de uppför sig. De har ett ganska slutet system som är svårt att komma in i, det Thomas vill kalla för kokusnöt-kultur. De har en hård yta men innanför finns känslor och kärlek, menade han. För att komma in i deras liv kräver ansträngning och att ha respekt för deras historia och vad de har upplevt. Det gäller inte bara krig utan allt som har satt spår i dem. Det handlar om ödmjukhet, det kommer att uppstå missförstånd och det kan vara svårt att navigera. Ryssland är korrupt och demokratiskt nedsmutsat, menade Thomas.

Avslutningsvis väljer Thomas att ”leva för att arbeta”. Lönen behöver han för annars skulle han inte överleva.

## 4.5 Tyskland

### 4.5.1 Vad säger Hofstedes dimensioner?



Källa: (Hofstede, 2011).

### 4.5.2 Vad säger Mats?

Mats menade att svenskt ledarskap karaktäriseras av att lyssna, närhet och tydlighet. Tyskarna tycker det svenska ledarskapet är flummigt. De är uppväxta i en hierarkisk miljö där de gjorde läxorna i skolan och inte hemma, menade Mats. Svenska ledare kan vara otydliga och därför måste en ledare vara tydlig och stämna av hur medarbetarna har uppfattat direktiven. Mats förväntningar på medarbetarna stämde sällan med verkligheten. Medarbetarna mår inte bra av osäkerhet i organisationen, ansåg Mats.

Svenska ledare utomlands bör vara orädda och tränade på att ta svåra beslut som kan uppfattas negativt, menade Mats. Han kände en trygghet med bra ledare som stod bakom honom och en bra styrelse. Ledningsgruppen fattade besluten gemensamt och Mats fick följa upp det och se till att medarbetarna tolkade det rätt, risken fanns att ingenting blev gjort. Mats såg det som att han coachade dem och han belönade medarbetarna som kom med bra initiativ. Belöningen var i form av middagar, låta dem stå på scenen och löneförhöjningar om de presterade bra. Det viktigaste för Mats var att medarbetarna skulle lära sig och inte ge upp. Han menade att alla människor präglas av sin miljö och under tuffa attityden på utsidan finns en godhet inuti. Han förklarade att i Tyskland är det mycket formellt och ledarna sitter högt upp i ett hierarkiskt system. Det är viktigt att hålla isär du:andet o ni:andet i Tyskland för en ledare lyssnar aldrig på ett du:ande. Mats berättade om ett exempel i Tyskland där ledarna var kyliga mot städerskorna. Det ska vara ett ömsesidig respekt, städningskvalitén blir så som de blir behandlade, menade Mats. IKEA kännetecknas av mångfald och Mats tänkte på kapacitet och kompetens då han gav direktiv till sina medarbetare. Personer med lägre kompetenser fick arbeta ihop för att klara det. Medarbetarna i Tyskland tog alldeles för lite eget ansvar och initiativ, tyckte Mats. Förslagslådorna var nästintill tomma och trots lockelse om belöningar var det fortfarande dåligt. De var helt enkelt inte tränade till det, menade Mats.

Han uppmuntrade medarbetarna till nya idéer, förslag och lät dem prova. Trots att det verkade galet kunde det finnas en potential i det. Resultat ska ses som en enhet oavsett om utfallet är positivt eller negativt, det viktigaste är att ta lärdom av misstagen. Det är frågan om vill och måste. Mats uppmuntrade medarbetarna att tänka själva. Medarbetarna som bara var där för att tjäna pengar kommer inte långt, berättade han. En ledare ska kunna släppa kontrollbehoven och istället uppmuntra medarbetare och ge dem utmaningar. Han satt själv aldrig bakom skrivbordet, utan var till 90% ute i varuhuset. Mats hjälpte sina medarbetare och hjälpte dem med personliga problem. Han menade att det är viktigt att ta tag i deras konflikter för deras privatliv och egentid påverkar presentationen på arbetet. Egentid, familj, jobb och fritid är samtliga av högt värde för individen, ansåg Mats.

IKEA följer testamentet när de skapar en ledare, berättade Mats. Vinster ger resurser och kostnadsmedvetenhet är kulturen som IKEA grundas på oavsett vart i världen. Det är viktigt med ödmjukhet och IKEA har en personlidé att en medarbetare måste utveckla sig själv och vara entusiastiska. Mats menade att en bra ledare kan dela de flesta av IKEAs värderingar. Det ska vara tydligt att individen verkligen är en ikean. Han berättade att medarbetare som stannar i mer än sex månader blir kvar länge på IKEA. Det personliga nätverket både innanför och utanför IKEA är väldigt betydelsefullt för Mats. Han tycker det är positivt att samla en grupp individer med olika personligheter och kunskaper. Det ska vara personer som har en kunskap som överträffar en själv.

Medarbetarna i varuhuset bar uniform men det är svårt att urskilja en ledare, då alla sitter vid samma typ av bord. Det finns inga särskilda bilar och parkeringsplatser. Det är ledig klädsel och inga slipsar, berättade Mats. Däremot bar Mats kostym när han besökte banker. Mats berättade att bankerna i Tyskland var väldigt mäktiga men trots det kunde han sitta tillsammans med bankchefen och prata som vänner. Vanliga tyskar skulle aldrig få för sig att göra det men han berättade att det beror på hans intresse för andra människor.

Vid ett beslutstagande är det en som blir ”ägare” av beslutet. Ägaren måste se till att förankra beslutet i varuhuset och bekräfta att medarbetarna har uppfattat det korrekt, berättade Mats. IKEA tillät honom att prova på saker vilket gav utrymme för hans entreprenörsanda, både framgångar, misslyckanden och det motiverade honom att fortsätta arbeta på IKEA. Det var också en bra stämning och positiv attityd inom IKEA som var nära till hans personlighet, menade Mats. En ledare ska vara lyhörd och det ska vara roligt att gå till arbetet. IKEAs kultur är mycket viktig och ledarens roll som kulturbärare. Enkelhet och kostnadsmedvetenhet är viktiga punkter och det var ibland svårt att implementera i Tyskland. Mats hade den kulturen med sig från sin uppväxt i Småland och det måste finnas för att kunna vara en förebild för andra, menade han.

På IKEA fanns det inga stora bonusprogram utan bara löneökningar. Däremot var IKEA duktiga på att belöna med utbildningar, ansåg Mats. Ledarna med centrala positioner fick arbeta en vecka i varuhuset, varje år. De fick inte glömma att det är kunderna som betalar lönen, menade Mats.

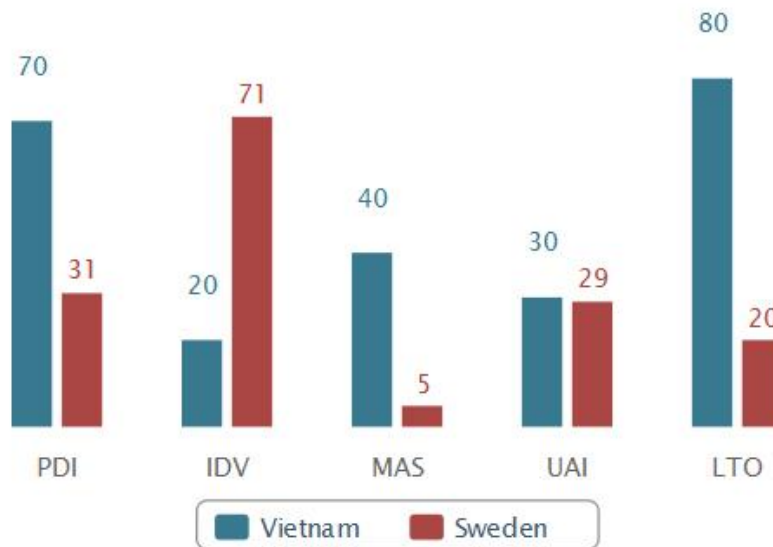
Det var svårt att implementera Linje annorlunda – att våga göra saker annorlunda, berättade Mats. Tyskarna vill ha instruktioner och gör exakt som de blir tillsagda, men då blir det ingen

utveckling. Det är svårt för de att handla utanför boxen och acceptera att fel är tillåtet. Det gäller att bryta mönster och utveckla kreativitet, ansåg Mats.

Mats avslutade med att välja att ”leva för att arbeta”. Det måste vara trivsamt på arbetet och inte bara arbeta för lönen. Det är en individen som väljer vilken kvalitet de ska leverera på arbetet.

## 4.6 Vietnam

### 4.6.1 Vad säger Hofstedes dimensioner?



Källa: (Hofstede, 2011).

### 4.6.2 Vad säger Jan?

Jan menade att svenskt ledarskap präglas av delaktighet, samförstånd och öppenhet mellan medarbetare. Vietnameserna tycker om svenskt ledarskap och väljer hellre en västerländsk ledare än en inhemsk. Jan ansåg att svensk mentalitet och nordvietnamesisk ligger varandra nära. De pratar, diskuterar och funderar innan de ska fatta ett slutgiltigt beslut. Jan förklarade att han har goda egenskaper såsom att lyssna på sina medarbetare och ge dem ett privat värde oavsett vilken nivå de tillhör. Medarbetarna får vara delaktiga i beslutsfattandet och han pekar endast med hela handen, för att stärka tydligheten, efter att de har fattat ett beslut. Vietnameserna är ovana att få vara med och påverka beslut. Det finns en inbyggd rädsla att göra fel och det är svårt att undgå den tröskeln. Vietnameserna ansåg att göra fel är fult och det ligger djupt förankrat i samhället. De som har arbetat en längre period inom IKEA förstod att alla åsikter och förslag är välkomna, både bra som dåliga. När de var bekväma med IKEA:s kultur kan de ändra uppfattning och istället uppskatta medbestämmandet. Vietnameserna är vana vid att någon talar om för dem, vad som ska göras. De tänker inte själva och tar inte egna beslut eftersom historiskt kan de straffas för det. Det är ett hierarkiskt samhälle som är uppbyggt på den mentaliteten, hävdade Jan. IKEA:s beslut fattades under veckomöten och det var lämpligt att ha en dialog med de medarbetare som påverkades av ett beslut. Det är förankring under dialog och alla ska ha möjlighet att diskutera.

Vietnameserna tyckte det var positivt att få ta mer ansvar och såg möjligheterna att avancera och rotera inom IKEA, det var inte möjligt i det vietnamesiska samhället, berättade Jan. Egen kunskap och drift var det enda som krävdes av dem. Jan försäkrade sig genom öppen dialog och kontinuerlig feedback att sina medarbetare klarade av deras ansvarsområden. Vietnameserna föll tillbaka till den vietnamesiska mentaliteten när de fick benämningen ledare. Jan visade dem vägen genom att vara coach och ansåg att en ledare inom IKEA bör se sig som en coach. Organisationen bygger på ett lagarbete och det är många kompetenser som hjälps åt mot samma mål, medarbetarna ska våga säga sin mening och det skiljer sig från den traditionella vietnamesiska kulturen, påpekade Jan. Det tog tid innan medarbetarna vågade framföra sina åsikter, vilket Jan var medveten om och han tog tillvara på de åsikter och erfarenheter som framkom. Vietnameserna var tvungna att förstå besluten och mycket tid lades därför ner på att förklara varför. Det är bra att vara lyhörd, bestämd och tydlig som ledare.

Svenska ledare är ovana vid den lokala vietnamesiska mentaliteten, tyckte Jan. Det går bra att ha öppna dialoger i Sverige, men inte i Vietnam. De typiska ledarna inom IKEA har ett svenskt ledarskap och lyssnar av sin omgivning. Det råder ett informellt förhållande mellan medarbetare och ledare och den enkla klädseln stämde bra överens med den vietnamesiska kulturen. Medarbetarna kan prata direkt med den högsta ledaren. IKEAs ledarskap handlar om att alltid vara tillgänglig för alla frågor, förklarade Jan.

För att trivas med sitt arbete på IKEA ska en anställd ta till sig företagskulturen och den svenska kulturen. Det är viktigt för Jan att vara en kulturbärare åt IKEA och han medger att de som förstår IKEA:s historia har lättare att komma in i kulturen. En anställd medarbetare inom IKEA bör förstå grundvärderingarna och kunna använda sunt förnuft. Jan har 33 års erfarenhet i bagaget inom IKEA och det är öppenheten, ansvarstagandet och möjligheterna som motiverar honom att fortsätta arbeta på IKEA. Han tycker om acceptansen att få göra fel, likt IKEA:s åttonde budord.

Medarbetarna belönades ibland med en tårta eller något enkelt, vid en bra prestation. Förutom lönen kunde förtroendet stiga och de fick erkännande och uppskattning för ett bra arbete. Medarbetarna kände en trygghet och tillit hos företaget och deras ledare. Frihet under ansvar ansåg vietnameserna är positivt och det utvecklade dem som individer och stärkte deras självkänsla, berättade Jan.

Jan tyckte att det var svårt att etablera ett nytt kontor i Vietnam. Vietnameserna var inte vana vid att planera i förväg. Det fanns ständigt tillgängliga människor på gatan och problem löstes när de uppstod. Det var svårt att boka in ett möte med myndigheter i förväg och istället kunde de ringa och be dem komma omedelbart. Vietnameserna löste problem när de uppkom, aldrig i förväg och de höll sig inom tidsramen.

Avslutningsvis menade Jan att arbetet är en del av livet, livskvalitén överbryggas allt annat, stämmer livskvalitén inte överens med arbetet så är arbetet inget värt. ”Leva för att arbeta”.

## 5. Analys

---

*Analysen är uppdelad i Hofstedes fem dimensioner och vi har börjat med att analysera respondenternas svar med den nationella kulturen, därefter med svenskt ledarskap och slutligen med företagskulturen. Det finns en kort sammanfattning på varje dimension vid slutet av varje dimension.*

---

### 5.1 Låg/hög maktdistans

#### 5.1.1 Den nationella kulturen

Kina, Vietnam, Polen, Malaysia och Ryssland har samtliga en hög maktdistans och det leder till stora klyftor mellan medarbetare och ledare. En centraliserad makt kännetecknas av länder med hög maktdistans (Hofstede & Hofstede, 2005). Cecilia förklarade att det finns en mentalitet av underordning i kinesiska kulturen. Kinas samhälle värdesätter goda relationer mellan medarbetare och det skapar en god sammanhållning i organisationen. Kineserna har en stor tilltro gentemot sin ledare och då krävs det att ledare är tydlig och målmedveten. Per medgav att sina medarbetare i Malaysia sällan ifrågasätter hans beslut och undviker att fråga ledaren om de inte förstår, eftersom de inte vill framstå som inkompetenta. Medarbetarna i Malaysia är ovana vid att en ledare är vän med sina medarbetare och Per gav följande exempel, vilket visar hierarkin i samhället: ”Jag heter Per, du kallar mig Per, de svarar då: yes sir!”. Per förklarade att de nya medarbetarna vilka kom direkt från skolan känner av en stor omställning med kulturen. De mer erfarna malajerna har lärt sig att anpassa sig till IKEA:s platta organisation, berättade Per.

Ryssland är ett av de länderna med högst maktdistans i världen. Detta kan förklaras genom att landet är störst i världen och är centraliserad (Hofstede & Hofstede, 2005). Thomas förklarade att ryssarna inte är vana vid att bli tillfrågade eller att vara involverade i planeringsprocessen. Det kan underlätta arbetet som ledare eftersom han får vara mer aktiv i beslutsfattandet, menade Thomas. De har svårt att ifrågasätta och ständigt söka förändringar vilket en möbelhandlares testamente uppmuntrar. Thomas förklarade att ryssarna har haft starka ledare som inte belönar medarbetare att ta egna initiativ eller beslut.

Det föreligger en låg maktdistans i Tyskland, makten är decentraliserad och medelklassen får utrymme. Samhället bjuder in för deltagande och kontrollerande ledarskap anses negativt (Hofstede & Hofstede, 2005). Mats menade att tyskarna är uppväxta i en hierarkisk miljö och läxorna görs i skolan och inte i hemmet. Hans förväntningar av utförda arbetsuppgifter stämde sällan med verkligheten. Mats föredrog att vara tydlig och ville ha bekräftelse på sina direktiv av sina medarbetare för att undvika missförstånd.

#### 5.1.2 Svenskt ledarskap

Svenskt ledarskap bygger på att delegera vilket betyder att medarbetare erhåller mer ansvar (Jönsson & Strannegård 2009). Thomas menade att ryssarna är mindre vana vid medbestämmande och viss förvirring hos en medarbetare kan uppstå. Han agerar coach åt sina medarbetare vilka erhåller mer ansvar. Mats följer upp besluten som ledningsgruppen hade fattat gemensamt och coachade sina medarbetare rätt.

Ledare ska inte behöva kontrollera sina medarbetare utan delegering av ansvar bygger på förtroende, också kallat teamwork (Jönsson & Strannegård, 2009). Jan ansåg att IKEA bygger på lagarbete, många kompetenser hjälps åt mot samma mål, alla ska våga säga sin mening och det skiljer sig åt från den traditionella vietnamesiska kulturen. Thomas berättade att en person inte är stark nog att dra hem allt och vill att medarbetarna skall bekräfta det han sagt för att undvika missförstånd.

Det svenska ledarskapet handlar om att få andra med sig. Ledaren ska därför kunna övertyga, argumentera och visa engagemang, särskilt viktig är det i en organisationskultur som är decentraliserad med informella styrformer (Jönsson, 1995). Cecilia ansåg att det är viktigt att förklara vad besluten grundas på och varför dem är optimala. Hon redovisar alternativa lösningar och eventuella konsekvenser av dem. Jan berättade att svensk mentalitet och nordvietnamesisk ligger varandra nära. Det handlar om att kunna ha en dialog mellan ledare och medarbetare innan det slutgiltiga beslutet fattas. Vietnameserna var tvungna att förstå beslutet och därför lades mycket tid ner på att förklara besluten.

### 5.1.3 Företagskulturen

IKEA är en platt organisation, hierarkin är kraftigt begränsad och ledarstilen präglas av demokrati (Björk, 1998). Cecilia, Margareta och Jan låter medarbetare vara delaktiga i beslutsfattandet och Jan poängterade vikten av tydlighet. Han pekar med hela handen endast efter att ha fattat beslut. Mats uppmuntrar medarbetarna till nya idéer, förslag och låter dem testa sina idéer oavsett om dem verkade annorlunda. Mats vill låta sina medarbetare tänka och att visa det är accepterat inom IKEA.

Det vilar större ansvar på den enskilda medarbetaren än ledaren, fördelen är att samförstånd råder kring medarbetarna och det skapas genom dialog vilket en utländsk medarbetare uppskattar (Björk, 1998). Per medgav att en ökad handlingsfrihet under ansvar skapar en bättre arbetsmiljö, både för medarbetaren, ledaren. Jan berättade att det är viktigt med öppenhet, samförstånd och konsensus mellan ledare och medarbetare. Margareta försöker utveckla medarbetare genom att låta dem ta ansvar och vara delaktiga i beslut. Svenskar är mer personliga och genom ett informellt ledarskap uppstår en dialog mellan medarbetare, förklarade Margareta.

IKEA ska präglas av enkelhet och Ingvar har förmedlat det i ett budord. Avståndet mellan människor bör minskas för att de ska komma varandra närmre, såväl ledare som deras medarbetare (Björk, 1998). Samtliga respondenter medgav att IKEA är ett informellt företag. De underströk att en medarbetare kan kontakta en ledare, oavsett nivå och att alla frågor är välkomna. Däremot berättade Jan och Per att när inhemska medarbetare fick benämningen ”ledare” föll de tillbaka till landets mentalitet, vilket de fick hjälp med att ändra. Mats ansåg att en ledare ska släppa kontrollbehovet och istället uppmuntra medarbetare att våga. Mats engagerade sig i medarbetares personliga problem och hjälpte dem att komma tillrätta. Han bedömer att det är viktigt att våga hjälpa och finnas tillhands eftersom ett bra privatliv och egentid är viktigt för att prestera bra på arbetet. Samtliga respondenter ansåg att de arbetar tillsammans med sina medarbetare och en person är inte stark nog att själv dra hem allt.

Medarbetare inom IKEA ansvarar för sin egen utveckling. En medarbetare utvecklas genom att ifrågasätta och hitta egna vägar, det kräver ansvarstagande och handlingskraft (Björk, 1998). Cecilia och Jan menade att mentaliteten förändras efter att en medarbetare arbetat en längre tid på IKEA och vågar säga ifrån och ifrågasätta. Jan berättade att vietnameser är ovana att delta i beslut eftersom det finns en inbyggd rädsla att göra fel och det anses vara fult i det vietnamesiska samhället. Mats refererade till IKEA:s sjätte budord, linje annorlunda - att våga göra saker annorlunda. En medarbetare ska kunna tänka utanför boxen och får göra fel. Han förklarade att tyskarna vill ha instruktioner och de gör det de blir tillsagda att göra. Risker är att utvecklingen uteblir, medarbetaren ska bryta mönster och utveckla kreativitet. Thomas förklarade att en medarbetare bör ta ansvar och inte fly om det skulle gå fel.

Ödmjukheten och klädseln är två symboler som visar att ledarna är jordnära. Det ska inte gå att se skillnad mellan en ledare och dess medarbetare när de vistas i samma öppna lokaler (Björk, 1998). Samtliga respondenter medgav att det förekommer en enkel och ledig klädsel inom IKEA. Det går inte att urskilja vilken som är ledaren eftersom de sitter i öppna kontorslandskap och bär samma typ av klädsel. Det förekommer undantag då de ibland var tvungna att anpassa sig till samhället. Mats berättade att när han skulle till banken för IKEA:s räkning, var han tvungen att klä upp sig.

#### **5.1.4 Sammanfattning**

IKEA:s kultur med sin platta organisation skiljer sig från de hierarkiska samhällena. IKEA präglas av ett informellt förhållande mellan ledare och medarbetare medan flera av respondenternas samhällen har en mer formell hållning. Ledarskapet på IKEA följer det svenska samhället i den aspekten att makten är decentraliserad, det råder jämlikhet och ledarna liknas vid coacher snarare än enväldshärskare. Ledarna får i vissa situationer på anpassa sig till den nationella kulturen och bete sig mer formellt och tydligt för att få fram beslut. IKEA vill minska klyftorna mellan medarbetare och ledare och uppmuntra medarbetare att vara delaktiga, vilket präglar svenskt ledarskap. Det är ovant för de utländska medarbetarna med det svenska ledarskapet och svenskarnas starka konsensusökande. Förankring av beslutfattande grundas på att förklara för medarbetarna så att de förstår och det uppskattas bland medarbetarna. De svenska ledarna kontrollerar sina medarbetare i låg grad och det är en direkt kommunikation mellan medarbetare och ledare. De nya medarbetarna får lära sig IKEA:s sätt att bete sig och med åren lär de sig att acceptera företagskulturen. Det är en stor omställning för de som kommer direkt från skolan och uppvuxen i ett samhälle med ett annorlunda kultur. Länder med hög hierarki har medarbetare svårt att ifrågasätta en ledares beslut, vilket uppmuntras inom IKEA. Det visade sig att vissa medarbetare inte helt kunde släppa det traditionella hierarkiska tänket och återgick till ett sådant beteende när de fick ledaransvar.

## **5.2 Individualism/Kollektivism**

### **5.2.1 Den nationella kulturen**

Kina, Vietnam, Malaysia och Ryssland tillhör de kollektivistiska kulturerna och sätter gruppens intressen framför individens behov. Ett sådant samhälle främjar goda relationer, där alla tar ansvar för andra medlemmar av sin grupp. Förhållandet mellan arbetsgivare och



arbetstagare uppfattas i moraliska termer som en familj (Hofstede & Hofstede, 2005). Cecilia menade att relationen mellan människor är viktigare i Kina än i Europa och med en bra relation vågar medarbetarna säga ifrån. Per berättade att medarbetarna var ovana vid att ledaren är kompis med dem och att en medarbetare förmodligen inte skulle våga kontakta honom eftersom det är emot den kultur som präglar det malaysiska samhället. Medarbetarna pratar hellre med varandra och det hämmar kommunikationen mellan ledare och medarbetare och missförstånd kan uppstå, förklarade Per. Ryssarna säger hellre "vi med vänner" istället för "jag och mina vänner" och de kan uttrycka sig med bröder och systrar när det är kusiner.

Familj, vänner och grannskapet är oerhört viktigt att komma överens med deras vardagliga utmaningar. Relationer är avgörande för att få information eller framgångsrika förhandlingar. De måste vara personligt, äkta och förtroendefullt innan de kan inrikta sig på att bygga en kommunikation (Hofstede & Hofstede, 2005). Thomas berättade att det kan vara svårt att läsa ryssarna visuellt och hur de uppför sig. De har ett ganska slutet system som är svårt att komma in i, det Thomas vill kalla det för en kokosnöt kultur. De har en hård yta men innanför finns känslor och kärlek, menade han. För att komma in i deras liv krävs ansträngning och att ha respekt för deras historia och vad de har upplevt.

Tyskland och Polen är individualistiska samhällen. Detta innebär att samhället präglas av ett ramverk där individer främst förväntas ta hand om sig själva och bara deras närmsta familj. Förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare är ett kontrakt som bygger på ömsesidig nytta (Hofstede & Hofstede, 2005). Margareta ansåg att polackerna vet vad de ansvarar för och uppskattar att få vara delaktiga i beslut. Medarbetarna belönas med frihet och ansvar om de arbetar bra och de uppskattar humana arbetstider, generös mammaledighet och att IKEA är familjeorienterat.

Tyska samhället bygger på lojalitet, en känsla av plikt och ansvar. Det definieras i avtalet mellan arbetsgivare och den anställde. Kommunikation är direkt det ger motparten en rättvis möjlighet att lära sig av sina misstag (Hofstede & Hofstede, 2005). Mats tyckte att de förväntningar han gav medarbetare stämde sällan med verkligheten. Därför var Mats extra tydlig och bekräftar budskapet med sina medarbetare. Mats spenderade mestadels av tiden att gå omkring i varuhuset och driva på och coacha sina medarbetare.

### 5.2.2 Svenskt ledarskap

IKEA:s vision är en motivationsfaktor för medarbetare, då de känner att de hjälper samhället och att företaget inte bara vill tjäna pengar. IKEA har en djupt förankrad företagskultur bland medarbetarna. Det ger upphov till en bättre sammanhållning och medarbetare arbetar effektivare mot det gemensamma målet. IKEA:s anda präglas av gemenskap och samarbete och att ett arbete aldrig får bli bara ett arbete (Björk, 1998). Samtliga respondenter tyckte det var viktigt att förmedla IKEA:s kultur. Thomas berättade att han känner starkt för IKEA:s idé, arbeta för människor och att vanliga människor ska kunna köpa möbler. Det arbete han gör syns, gör skillnad och han ser det inte enbart som ett arbete. Det är en förmån att få utveckla sig själv med likasinnade kollegor vilka gemensamt arbetar för att nå framgång. Margareta tror att en ledare måste ha med sig IKEA:s kultur för att bli framgångsrik. Hon anser att det är

en förmån att komma i kontakt och utveckla goda relationer med människor. Jan ägnade mycket tid åt att lära Vietnameserna hur IKEA arbetar och fattar beslut.

Det åttonde budordet förklarar att ansvarstagande och handlingskraft är positivt. Rädslan för att göra fel får aldrig hämma utvecklingen. Alla gör fel och det finns då möjlighet att göra rätta till dem, det viktigaste är att lära sig av sina misstag. Att våga delegera ansvar till medarbetare är ett sätt att motivera medarbetarna. Det är viktigt att fråga ”varför” och hitta nya vägar. IKEA:s medarbetare får välja sin egen väg, se från andra perspektiv och det hör ihop med det sjätte budordet, linje annorlunda (Björk, 1998). Samtliga respondenter uppmuntrar medarbetarna att komma med förslag. Thomas ansåg att medarbetarna får stor frihet och kan driva saker själva. Det är viktigt att en ledare uppmuntrar idéer och en medarbetare måste då ta ansvar och inte fly. Dock är inte ryssarna vana vid att bli tillfrågade och bli involverad i planeringen. Margareta medgav att hon inledningsvis borde vågat delegera mer men polackerna gillar den svenska öppna och fria företagskulturen. Cecilia menade att det är en viss typ av kineser som vänder sig till IKEA, de som sympatiserar med den internationella miljön och uppskattar individuell utveckling. Kineserna motiveras av att erhålla mer ansvar och hon ansåg att svenskarna och kineserna har viljestyrkan gemensamt. Jan menade att det låg i vietnamesernas utveckling att komma med egna initiativ. De gillade att ha frihet under ansvar och det utvecklade dem som personer och stärkte deras självkänsla. Mats uppmuntrade sina medarbetare att komma med egna initiativ och förslag men intresset var lågt. Han vill uppmuntra medarbetarna att tänka själva, bryta mönster, skapa kreativitet och vill skapa utveckling.

### 5.2.3 Företagskulturen

Svenskt ledarskap bygger på att delegera vilket betyder att medarbetarna erhåller mer ansvar (Jönsson & Strannegård, 2009). Det oprecisa och otydliga ledarskapet skapar utrymme för medarbetare att påverka utvecklingen. Detta ledarskap föder kreativitet och fördelar ansvar på fler medarbetare än endast ledaren. Ett sådant ledarskap ger upphov till ett ökat informationsflöde mellan medarbetare då flera hjälper till vid problemlösningen och fler får utrymme att påverka (Jönsson, 1995). Thomas berättade att ryssar agerar gärna utifrån bestämda ramar. Historiskt har ryssarna blivit straffade om de går utanför boxen och egna initiativ har inte uppskattats i ryska samhället. De har svårt att förstå att IKEA:s kultur är rebellisk och innovativ. Margareta menade att polackerna tycker att svenskt ledarskap är otydligt, oprecist och därför är det viktigt att ha en mer formell hållning när polackerna ska genomföra ett beslut. Cecilia förklarade att tydliga ledare kan förklara för kineserna vad som ska åstadkommas, de är ovana vid att gå utanför ramarna och att tänka annorlunda. Jan berättade att det inte var naturligt för en vietnames att komma med egna åsikter och förslag. De är vana vid att få instruktioner om vad som ska göras och det finns en inbyggd rädsla för att göra fel. Mats tyckte också att det var svårt för tyskarna, att våga göra annorlunda och tänka utanför boxen. Tyskarna ville ha instruktioner om exakt vad de ska göra. Per berättade att malajer har svårt för ett oprecist och otydligt ledarskap.

### 5.2.4 Sammanfattning

Det finns kollektivistiska inslag av IKEA:s kultur såsom lojalitet, gemenskap och goda relationer mellan medarbetare och ledare, de anställda på IKEA anses sig vara en stor familj.

Strävan efter informella och nära relationer hämmas av ett hierarkiskt system i landet. Det leder till en bristande kommunikation mellan medarbetare och ledare. IKEA är ett familjeorienterat företag med humana arbetstider och generös mammaledighet. Sverige uppfattas som ett individualistiskt land och IKEA har tagit del av det med att uppmuntra till frihet genom ansvar och egen utveckling, vilket kännetecknar ett individualistiskt samhälle. De utländska medarbetarna uppskattar, trots en bristande erfarenhet, att få stor handlingsfrihet och vara delaktiga i beslutsfattandet. De flesta medarbetare ovana vid att tänka utanför boxen vilket IKEA uppskattar. Det är en långsam process som de nya medarbetarna får lära sig att göra och mycket arbete läggs ner på att förankra IKEA:s kultur utomlands.

## 5.3 Maskulinitet/Femininitet

### 5.3.1 Den nationella kulturen

Maskulina länder som Kina, Polen, Tyskland och Malaysia är människor beroende av framgång och resultat kopplat till arbetet (Hofstede & Hofstede, 2005). Cecilia ansåg att kineserna som kommer till IKEA för att arbeta uppskattar den internationella miljön och vill utvecklas individuellt. Hon motiverar genom att ge dem erkännande för bra arbete. Per medgav att lönen och de goda arbetsvillkoren på IKEA är det som lockar malajerna att arbeta inom IKEA. Per införde en prestation och bonussystem, vilket kännetecknar Malaysias kultur.

Ledare i maskulina länder förväntas vara beslutsamma och självsäkra (Hofstede & Hofstede 2005). Mats ansåg att det är viktigt för en ledare att vara tydlig i sitt agerande och Margareta menade att svenska ledare har svårt att fatta beslut pga. en stark konsensus sökande. Enligt Per präglas skandinaviska länder av humanitet ur ett internationellt perspektiv. Det motsatta står Asien för, hierarkier, där medarbetare aldrig ifrågasätter vad ledaren säger.

Vietnam och Ryssland tillhör de feministiska länderna, där folk arbetar för att leva. Dessa länder kännetecknas av ett bra förhållande med ledaren och ett bra lagarbete (Hofstede & Hofstede, 2005). Jan menade att konsensus råder inom IKEA och att svenskt ledarskap präglas av öppenhet. Det liknar det vietnamesiska samhället och han ansåg att en bra ledare stöttar och låter medarbetarna vara delaktiga i beslut. Vietnameserna är inte uppvuxna med att ta egna beslut och historiskt har de straffats för det.

Ryssland uppskattar inte informella ledare utan präglas av bestämda ledare (Hofstede, 2011). Thomas berättade att ryssarna är ovana vid att få vara med att bestämma, de vill att ledaren ska ta besluten. Människorna har varit i händerna på ganska starka ledare där de inte blev belönade att ta egna initiativ.

### 5.3.2 Svenskt ledarskap

Svenskt ledarskap grundas i lagarbete och det sker genom att ledarna delegerar ansvar för att förankra besluten i företaget. Det oprecisa och otydliga ledarskapet ger utrymme för medarbetare men det fördröjer beslutsprocessen (Jönsson & Strannegård, 2009). Respondenterna menade att i många länder är de inhemska medarbetarna ovana vid att vara delaktiga i beslutsfattandet. Jan ansåg att det finns en inbyggd rädsla att göra fel i Vietnam. Cecilia menade att i Sverige uppmuntras medarbetarna att ta mer ansvar utanför ens

ansvarsområde. Per berättade att de arbetade som ett lag på IKEA men det var ändå Per som bestämde i slutändan.

Svenska ledare är bra på att lyssna och anpassa sig till miljön. Medarbetare är lagspelare som inte yttrar sig förrän de blir tillfrågade och kan verka tveksamma till deras egen kompetens (Jönsson & Strannegård 2009). Jan menade att ledare inom IKEA lyssnar av sin omgivning och de andra respondenterna påpekade också betydelsen av att lyssna på sina medarbetare. Det kan vara svårt att ha öppen dialog och få medarbetare att ifrågasätta ledaren, menade Per.

Det svenska ledarskapet präglas av professionalism och befordran. Avancemang grundas på goda prestationer och har inget med familjebakgrund att göra (Jönsson, 1995). Jan förklarade att vietnameserna ser det väldigt positivt att få ta mer ansvar på IKEA. De ser möjligheten att avancera, vilket inte är möjligt i det vietnamesiska samhället. Mats belönar sina medarbetare som ger honom bra förslag genom att bjuda dem på middag och det uppskattas. Han ger de en chans att få stå på scen och ett erkännande för bra presentationer. Det viktigaste för honom är att medarbetarna utvecklas och inte ger upp.

### 5.3.3 Företagskulturen

IKEA:s vision kan ses som en motivationsfaktor för medarbetarna. Det är inte bara ett vinstdrivande företag utan bistår samhället med billiga möbler och ökar levnadsstandarden (Stenebo, 2009). Cecilia menade att det inte är lönen som motiverar utan företagsvärderingarna och dess vision, vilket flera av respondenterna höll med om. Arbetet måste stämma bra överens med deras liv, menade de. Jan ansåg att det är viktigt att en medarbetare kan infinna sig i IKEA:s kultur och den svenska kulturen. Margareta menade att svenska ledare är väldigt värderingsstyrda och att företagskulturen är bärande.

Gemenskapen och att kunna samarbeta med varandra är en av IKEA värderingar (IKEA 2007). Jan menade att medarbetarna gav ledarna en trygghet och tillit. Det är viktigt att ha ett bra förhållande mellan ledare och medarbetare i den kinesiska kulturen, menade Cecilia. Thomas berättade att det är trevligt att arbeta med människor som delar samma slags värderingar som honom och att de arbetar i en trivsamt miljö. Möjligheten att få uppleva andra kulturer och människor är en motivationsfaktor.

IKEA är en platt organisation med en demokratisk ledarstil. Den enskilde medarbetaren får ett större ansvar och det skapar mer dialog och samförstånd (Björk, 1998). Samtliga respondenter låter medarbetarna vara delaktiga i beslutsfattande trots att vissa var ovana vid det. Per medgav att medarbetarna inte alltid fick sista ordet. Det var en inhemsk medarbetare som fick vara ledare och återgick till ett malaysiskt sätt att leda vilket inte var omtyckt. Jan tog beslut under samråd och det är först när de har fattat beslutet som han pekar med hela handen. Han hävdade att IKEA:s ledare är coacher. Polackerna förväntade sig att ledaren skulle ta besluten, menade Margareta. Thomas engagerar gruppen och skapar gemensamma mål genom att ta in åsikter på hur det ska utföras. Det ska vara en dialog och besluten ska ha ett beslutsunderlag. Thomas ansåg att det är bättre att leda gruppen än dra den framåt.

### 5.3.4 Sammanfattning

IKEA uppmuntrar sina medarbetare att ifrågasätta och vara delaktiga i beslutsfattandet och det kännetecknas av ett svenskt samhälle, där konsensus och delaktighet är viktigt. Utländska medarbetare har ibland svårt att ifrågasätta ledaren och vara delaktiga i beslutsfattandet. De har svårt att förstå att det är tillåtet att yttra sina åsikter och det leder till att de svenska ledarna själva tar beslut i högre grad. Det är viktigt att medarbetare inom IKEA kan vara lojala företagskulturen och agera utefter den. IKEA kan anpassa sitt ledarskap utefter nationens kultur men det ska även passa in på IKEA:s kultur. Svenska ledare är kända för att undvika konflikter och istället kompromissar, men det betraktas ovanligt i vissa länder, där ledarna är tydliga och bestämda i vad de vill. Framgång är nära kopplat till arbete och resultat i maskulina länder och det får IKEA:s ledare anpassa sig efter. Bonusar och erkännande för ett bra arbete införs för att stimulera medarbetarna. IKEA präglas av lagarbete och värderar utveckling av medarbetarna.

## 5.4 Låg/hög osäkerhetsundvikande

### 5.4.1 Den nationella kulturen

Kina, Vietnam och Malaysia har ett lågt osäkerhetsundvikande, människor är bekväma med tvetydigheter och det finns bara ett begränsat antal med regler och lagar (Hofstede & Hofstede, 2005). Cecilia berättade att tvetydigheten syns bland annat på det kinesiska språket. Kineserna säger inte nej, utan de väljer bortförklaringar: ”Yes, but...”. Det var svårt att planera framtida händelser i Vietnam, berättade Jan. Uppstod ett problem, löstes det på minuten, aldrig i förväg.

Ett lågt osäkerhetsundvikande uppskattar förändringar (Hofstede & Hofstede, 2005). Medarbetarna gillar frihet under ansvar som råder hos IKEA, menade Jan. Dock har det inte varit uppskattat att tänka annorlunda i de asiatiska länderna, medgav Cecilia, Per och Jan.

Polen, Tyskland och Ryssland har ett högt osäkerhetsundvikande. Det finns ett stort behov av regler och lagar i dessa länder. Ryssland är ett lysande exempel med en av världens mest komplexa byråkrati (Hofstede & Hofstede, 2005). Margareta menade att i Sverige kan mycket skötas informellt men i Polen är det viktigt att ha en strukturerat tillvägagångssätt. Det är viktigt att vara tydlig med besluten och skriva ner dem, medan i Sverige går det att ha muntliga överenskommelser. Medarbetarna mår inte bra av osäkerhet i organisationen, ansåg Mats.

Ryssarna kan vara väldigt formella och avlägsna för främlingar men det är också ett tecken på respekt (Hofstede & Hofstede, 2005). Thomas förklarade att det kan vara svårt att bedöma ryssar efter deras utseende och agerande. De har ett slutet system som är svårt att komma in. Det är en hård yta men innanför finns det känslor och kärlek, det är vad Thomas vill kalla för en ”kokosnöt”-kultur.

### 5.4.2 Svenskt ledarskap

Det svenska ledarskapets ansvarsfördelning och dess oprecisa och otydliga ledarskap kan anses vara besvärlig för hierarkiska kulturer (Jönsson, 1995). Cecilia berättade att kineser uppskattar att få påverka beslut, men kräver att de har en ledare som är tydlig och vet vad han

eller hon vill. De är mer obekväma med osäkerhet än en europé, menade Cecilia. Hon delegerar efter personens kompetens. De övriga respondenter delegerar ansvar till sina medarbetare. Det svenska ledarskapet kan anses vara ”flummigt” uttryckte Mats.

Ett tydligt ramverk skapar potentiella framtida ledare (Jönsson, 1995). Respondenterna vill ge medarbetarna ramverk att arbeta efter och förklara om de inte förstår. IKEA:s kultur och den svenska kulturen är viktig för medarbetarna att ha med sig för att trivas på IKEA, menade Jan. Mats vill att medarbetarna vågar göra saker annorlunda och tänka utanför boxen. Det handlar om att bryta mönster och utveckla kreativitet och inte bara följa instruktioner ordagrant. Polackerna har däremot liten tilltro på ram- och regelverk, berättade Margareta.

Det svenska ledarskapet bygger på informellt lagarbete och tilltro för spelregler (Jönsson, 1995). Mats tycker att en ledare borde släppa kontrollbehoven och istället uppmuntra sina medarbetare till ett bättre arbete. Margareta tror på ett demokratiskt styre och söker konsensus för att få med alla i gruppen vid beslutsfattande. Det är viktigt att kunna identifiera sig med IKEA värderingar annars kommer de inte trivas eller bli bra ledare, menade Margareta. Thomas berättade att de ryska medarbetarna tycker att han tar mycket snabba beslut utan att engagera dem. Däremot säger han att beslut som påverkar gruppen, tar han tillsammans med dem. Ryssarna förstår ibland inte sammanhanget och varför besluten tas och då kan de känna sig utanför.

Svenska ledare är kända för att kunna övertyga och argumentera och det visar engagemang (Jönsson, 1995). Cecilia berättade att det är viktigt att förklara idéer och vad det grundas på för att få medarbetare med på hennes idéer. Om det finns alternativa lösningar ska hon ge förklaringar och eventuella konsekvenser för dem. Det är viktigt att fråga sig varför eftersom vad och hur berörs. Jan menade att vietnameserna var tvungna att förstå besluten och mycket tid lades därför ner på att förklara varför. Thomas berättade att en av de sex kärnförmågorna för en ledare inom IKEA är att medarbetare ska motiveras genom att förklara varför, ge en bakgrund och förklara sammanhanget.

#### **5.4.3 Företagskulturen**

Svenska ledare är oprecisa och otydliga och det gör även flera ledare på IKEA (Stenebo, 2009). Jan beskrev att besluten som fattades gjordes under veckomöten. Det är förankring under dialog och alla har möjlighet att diskutera om det. Det går trögt att fatta ett beslut men Margareta menade att det kan uppskattas av medarbetarna trots att de är ovana vid det. Mats ansåg att svenska ledare kan vara otydliga och därför måste en ledare vara tydlig och stämma av hur medarbetarna har uppfattat direktiven.

En möbelhandlares testamente utgör en grund av IKEA:s kultur och dess fortsatta förankring runt om i världen (Björk, 1998). Mats berättade att testamentet används som en mall när de letar efter en ledare. En medarbetare trivs bra på IKEA om den kan dela dessa värderingar, menade Margareta.

#### **5.4.4 Sammanfattning**

Sverige har ett lågt osäkerhetsundvikande och det hänger bra ihop med IKEA:s filosofi om att vara enkel. Då IKEA etableras i länder med högt osäkerhetsundvikande kan respondenterna



behöva anpassa sig till ett mer strukturerat tillvägagångssätt. Genom att få bekräftelse från medarbetarna vet ledarna att de uppfattat direktiven korrekt, det minskar osäkerheten åt både hållen. Det oprecisa och otydliga ledarskapet är inte omtyckt då det skapar en viss osäkerhet. Det visar sig däremot att medarbetarna som har arbetat länge inom IKEA förstår det svenska ledarskapet och även uppskattar det. De svenska ledarna uppmuntrar till att ifrågasätta och förändra vilket kan vara tvärt emot principer i länder med högt osäkerhetsundvikande, där de eftersträvar en trygghet. IKEA ledarna arbetar med att förklara för medarbetarna att de förstår för att förankra besluten.

## 5.5 Långsiktig/kortsiktig orientering

### 5.5.1 Den nationella kulturen

De asiatiska länderna Kina och Vietnam har en långsiktig orientering vilket betyder att folket investerar långsiktigt och relationen är viktig. (Hofstede & Hofstede, 2005). Cecilia menade att relationen mellan människor är viktigare i Kina än i Europa. Då en ledare och en medarbetare har en god relation vågar medarbetaren säga ifrån. Jan tyckte att den svåraste biten i Vietnam var att etablera det nya kontoret. De kunde inte planera i förväg för vietnameserna var inte vana vid det. Problem löstes på minuten ute på gatan för det finns människor tillgängliga. Det var svårt att boka in möten med myndigheter i förväg och istället kunde de plötsligt ringa några dagar senare för att be dem komma omedelbart. Vietnameserna löste problemen när det behövdes och aldrig i förväg.

Tyskland och Polen har en kortsiktig orientering och är därmed mer otåliga och söker snabba resultat. Människor värderar fritid och rättigheter (Hofstede & Hofstede, 2005). Margareta berättade att polackerna överlag vill att beslutsfattandet ska gå snabbare bland de svenska ledarna.

### 5.5.2 Svenskt ledarskap

Svenskt ledarskap bygger på att delegera ansvar till medarbetarna. Det kan ta längre tid men det blir bättre samförstånd i organisationen (Jönsson, 1995). Jan berättade att besluten förankras under dialog och medarbetarna har möjlighet att diskutera om det. Mats menade att en ledare ska släppa kontrollbehovet och istället uppmuntra medarbetarna att arbeta effektivt.

Svenskt ledarskap präglas av lojalitet, lyssna och övertala är det väsentliga, menar Jönsson (1995). Mats uppmuntrar medarbetarna till nya idéer och förslag. Han lät dem experimentera och trots att det verkade orealistiskt kunde det finnas en potential i det. Han vill låta medarbetarna själva ska tänka och visa att det är accepterat att tänka själva på IKEA. Medarbetarna som bara var där för att tjäna pengar, skulle inte komma långt inom IKEA, menade Mats. Margareta ansåg att det informella ledarskapet som svenskar har med sig är en fördel utomlands. Polackerna uppskattade det svenska ledarskapet och inom IKEA:s kultur är människorelationen viktig.

### 5.5.3 Företagskulturen

Varje medarbetare på IKEA ansvarade för sin egen utveckling (Stenebo, 2009). Respondenterna instämde att medarbetarna ska ha mål att utveckla sig själva. Cecilia medgav att hon ofta skapar ett ramverk åt sina medarbetare och delegerar uppgifterna genom att vara

tydlig och inspirera. Hon ansåg att grundkärnan är att de har passion för sitt arbete. Jan berättade att medarbetarna måste lära sig hur IKEA fungerar och utveckla sin professionalism och därefter kan de naturligt ta mer ansvar. Egna initiativ uppmuntras och det låg i varje medarbetares utveckling. Vietnameserna gillade att få ta mer ansvar och såg möjligheter att avancera och rotera inom IKEA. Det är viktigt att en medarbetare kan dela IKEA:s värderingar för att kunna göra ett bra arbete och trivas.

Gemenskap och samarbete mellan IKEA ledare och medarbetare är viktigt. Det handlar om att vara drivande och entusiastisk och dela IKEA:s värderingar (IKEA, 2007). En bra ledare på IKEA måste ha med sig kulturen, menade Margareta. Jan ansåg att arbetet är en del av livet. Livs kvalitén överbryggas allt annat och om det inte stämmer överens med arbetet är det inte värt att arbeta. Personalomsättningen var låg i Vietnam och de kunde känna en trygghet och tillit hos IKEA och deras ledare, berättade han. Mats menade att en medarbetare som stannar längre än sex månader kommer bli kvar länge inom IKEA.

IKEA lägger stor tyngd på att förankra företagskulturen även utomlands. IKEA:s kultur kännetecknas av ledig klädsel och en relativt platt organisation. Deras kulturbärare har uppgiften att sprida kulturen (Björk, 1998). Cecilia instämde att det är oerhört viktigt att vara en förmedlare av IKEA:s kultur. Mats menade att det kan vara svårt att implementera företagskulturen i andra länder då det uppstod kulturskillnader. Margareta berättade att hon sprider den svenska kulturen samtidigt som hon visar respekt för den lokala kulturen.

#### **5.5.4 Sammanfattning**

IKEA värderingarna är mycket betydelsefulla för att nå framgång inom IKEA. De utländska medarbetarna uppskattar att IKEA är familjeorienterat och värdesätter egen tid såsom egen tid, familj och fritid. Det har betydelse för dem när de vill arbeta på IKEA. Sverige präglas av ett kortsiktigt perspektiv och förväntar sig resultat snabbt, men värderar också egen tid och fritid, vilket speglar IKEA. Relationen är en viktig del i ett långsiktigt samhälle och på IKEA handlar det om gemenskap. Individer som arbetar på IKEA ska vara individer som kan förstå sig på IKEA kulturen. De som trivs på IKEA kommer stanna kvar länge och avancera inom företaget.



## 6. Slutdiskussion

---

*Slutdiskussionen besvarar vårt syfte och frågeställning. Vi för även ett resonemang utifrån globalisering och svenskt ledarskap som vi skrev om i inledningen.*

---

### 6.1 Slutsats

Vårt syfte är att undersöka hur svenskt ledarskap fungerar utomlands, med det internationella företaget IKEA som exempel. Vi ska undersöka om svenska ledare är lojala den inhemska företagskultur eller om de anpassar sig efter den nationella kulturen, de möter. Frågeställningen är följande:

*Hur lojala är svenska ledare mot deras inhemska företagskultur gentemot den nationella kulturen de möter?*

Vi har kommit fram till att de ledare vi har intervjuat är lojala mot sin företagskultur i de länder de är verksamma. De svenska ledarna vill att deras medarbetare ska ifrågasätta, komma med egna initiativ, ta ansvar och tänka annorlunda. Inledningsvis är nya inhemska medarbetare ovana vid IKEA kulturen eftersom den kan vara motsatsen till det kulturella samhället de har växt upp och lever i. IKEA ledare kan anpassa sig gentemot den nationella kulturen, men helst inte motsätta sig företagskulturen. Många av ledarna anpassar sitt ledarskap utomlands genom att vara mera tydliga. Polackerna vill bland annat ha sina arbetsuppgifter nedskrivna och vietnameserna vill att ledaren ska peka med hela handen för att det inte ska finnas några oklarheter. Det föreligger en långsam process när en medarbetare med en annan kulturell bakgrund ska anpassa sig till IKEA kulturen. Det har framkommit att en viss sorts människor arbetar på IKEA, vilka har lätt att ta till sig företagskulturen. De stannar oftast länge inom företaget och avancerar upp i högre ledarbefattningar. Många inhemska medarbetare som arbetar på IKEA är ovana vid att tänka annorlunda och ta egna initiativ. De är inte vana vid den svenska ledarskapsstilen men successivt lär de sig IKEA kulturen och har förståelse för de svenska ledarna agerande. Medarbetarna vill först känna sig trygga och införstådda med spelreglerna.

Tidningen Chef publicerade en kontroversiell artikel, där svenskt ledarskap kritiseras. De anser att svenskt ledarskap borde anpassa sig till en globaliserad värld. Artikelns överensstämmer delvis med de ledare vi intervjuade. IKEA ledarna insisterar på att delegera ansvar och låta medarbetare delta i beslutsfattande. Sammanfattningsvis präglas deras ledarskap av en stor portion av svenskt ledarskap, vilket inte är särskilt anmärkningsvärt eftersom de är uppvuxna i Sverige. Vi anser däremot att de ledare vi intervjuade skiljer sig i vissa fall från den typiska svenska ledaren. En anledning är att de är starkt hängivna sin företagskultur och de är inte konflikträdsla. Vi misstänker att processen att hitta rätt typ av ledare påbörjas redan vid anställningsintervjun. IKEA söker efter ledare som förstår och kan underkasta sig deras företagskultur. Rimligtvis präglas deras ledare på utlandsuppdrag extra starkt av IKEA kulturen då samtliga respondenter framhävde vikten av att vara en kulturbärare för IKEA. Vi förundras över de intervjuer vi genomfört, att dessa ledare innehar en förmåga av att vara öppna och samtalen upplevdes uppriktiga och ärliga. Anmärkningsvärt

var att samtliga besatt en stark social förmåga, vågade stå för sin åsikt och var orädd för att ta en konflikt. Detta kännetecknas starkt av IKEA:s sjätte budord - linje annorlunda, vilken går ut på att våga ifrågasätta och gå emot strömmen. Dessa ledaregenskaper motbevisar att svenskt ledarskap skulle uppfattas som mesigt. Samtidigt som ledarna vi intervjuade starkt präglas av det svenska ledarskapet, vågar de sticka ut och agera annorlunda jämförelsevis med andra svenska ledare. Dessa ledare påvisar ett rebelliskt beteende, då de vågar att hålla starkt i sin företagskultur och förmedla den över världen. Svenska ledare är generellt konflikträdda, goda lyssnare och har en förmåga att anpassa sig, därför tror vi att svenska ledare vanligtvis anpassar sig starkt till den nationella kulturen. När IKEA etablerades i Tyskland snappade de tidigt upp att tyskarna, säger *ni* till varandra. IKEA bestämde sig för att göra tvärtom och säga *du* till sina tyska kunder. Självfallet blev initiativet uppmärksammat och IKEA var säkerligen ute och vandrade på en skör tråd när de testade vad som är accepterat eller inte, men de vågade. Percy Barnevik har tidigare berättat i kurslitteratur att svenska ledare måste anpassa sig när de kommer utomlands annars får de åka hem. Det skiljer sig emot IKEA ledare, då de har en stark företagskultur bakom sig. Men om IKEA ledarskap inte är den typiska svenska ledarskapet, vad är det då?

Vi tror att IKEA ledarskap är en variant som uppstod ur bondesamhället vilket vi har valt att kalla det för ”småländskt ledarskap”. Bondesamhället präglades av entreprenörskap då den enskilde bonden var ansvarig för försörjningen av familjen och deras anställda var tjänstefolket. Varje gård kan liknas vid ett företag. Varje gård bedrev handel vid marknadsplatser med de varor som gården inte hade användning för. Bondesamhället sökte alternativ på försörjningslösningar och kreativiteten flödade. IKEA kombinerar sitt ”småländska ledarskap” med ett bra affärsmannaskap och har på så sätt lyckats erövra den internationella möbelmarknaden.

Globaliseringens effekter har fått svenska företag att tidigt vara medvetna om att de kan behöva expandera utomlands för att växa, eftersom Sverige är en liten marknad. IKEA öppnade sitt andra varuhus efter Älmhult i Oslo, år 1963. De har successivt därefter öppnat varuhus i Sverige parallellt som de har expanderat utomlands. IKEA har aldrig varit ett börsnoterat bolag och har istället kunnat finansiera sin tillväxt genom att etablera sig utomlands i en allt mer globaliserad värld. I u-länder som Vietnam har inte alla råd med att handla möbler på IKEA, men på sikt är målsättningen att allt fler människor kan söka sig dit när den vanliga vietnamesiska befolkningen får mer pengar i plånboken. IKEA som vill tillhandahålla billiga möbler med god kvalitet kommer säkert få en central roll i det vietnamesiska samhället och andra u-länder som lämnar utvecklingsstadiet och få en liknande framgångssaga, likt Sverige hade under folkhemmets grundande.

## 6.2 Vidareforskning

IKEA:s framgångssaga uppkom i samband med bildandet av det svenska folkhemmet, vilket den socialdemokratiska ledaren Per Albin Hansson gick i bräschen. Han höjde levnadsstandarden i Sverige och arbetare fick bättre villkor och förutsättningar till ett bättre liv. Den socialdemokratiska ledaren förstod att ett Sverige där de anställda mår bra skulle producera mycket mera. Det unika var att politikerna arbetade tätt ihop med industriledaren och utvecklingen var ett faktum. IKEA fick snabbt en plats i samhället som tillhandahöll billiga möbler med kvalitet till hushållen vilket bidrog till att standarden i hushållen stärktes till en låg kostnad. Därför bör vi beröra i inledningen hur globaliseringen håller på att förändra världen och varför IKEA fick en plats i Sveriges utveckling under uppbyggnaden av folkhemmet. Vilken plats har IKEA i världen när vi ser globaliseringen? Håller deras starka ställning i Sverige och västvärlden på att avta? Söker de då nya marknader som liknar 50- och 60-talets Sverige?

*Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!*

## Källförteckning

### Referenslitteratur:

Björk, S. (1998). *Entreprenören, affärsidén, kulturen*. Södertälje: Svenska förlaget.

Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G., & Hofstede, J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I M., & Solvang, B H. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

IKEA. (2007). *IKEA Värderingar*. Inter IKEA Systems B.V.

IKEA. (1998). *Möjligheternas tid är inte förbi*. Inter IKEA Systems B.V.

Jacobsen, D I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Hungary: Författarna och studentlitteratur.

Jönsson, S. (1995). *Goda utsikter: svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Egypten: Liber.

Mattsson, P., & Örtenblad, A. (2008). *Smått och Gott – om vetenskapliga rapporter och referensteknik*. Malmö: Studentlitteratur

Stenebo J. (2009). *Sanningen om IKEA*. Falun: ICA Bokförlag.

Torekull M. (1998). *Historien om IKEA*. Falun: Wahlström & Widstrand.

Trost J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

### Artiklar:

Bishop, M. (2008, September). A bigger world. *The Economist*. Hämtad September 18, 2008, från <http://www.economist.com/topics/globalisation>

Emdén, F. (2009, Februari). Snart är svenska mjukischefen död. *Chef*. Hämtad Februari 10, 2009, från <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/snart-aer-svenska-mjukischefen-doed/193606.html#lasmera>

### Webbsidor:

Ekonomifakta. (2011). *Antal anställda i svenska företag – i Sverige och utomlands*. Nedladdad januari 13, 2012, från Ekonomifakta. Webbsida: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Antal-anstallda-i-svenska-foretag--i-Sverige-och-utomlands/>

IKEA. (2010). *Welcome Inside*. Nedladdad december 2, 2011, från IKEA Group. Webbsida: [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/pdf/Welcome\\_inside\\_2010\\_final.pdf/](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/pdf/Welcome_inside_2010_final.pdf) den 111205

IKEA. (2011). *Om IKEA*. Nedladdad december 2, 2011 från IKEA. Webbsida: [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/index.html?icid=se>ic>footer>om\\_rubrik](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/index.html?icid=se>ic>footer>om_rubrik)

IKEA. (2011). *Göteborg Kållerød – Service*. Nedladdad januari 16, 2012 från IKEA. Webbsida: [http://www.ikea.com/se/sv/store/goteborg\\_kallerod/service](http://www.ikea.com/se/sv/store/goteborg_kallerod/service)

IKEA. (2011). *Vårt svenska arv*. Nedladdad januari 16, 2012 från IKEA. Webbsida: [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/swedish\\_heritage/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html)

Hofstede, G. (2011). *germany*. Nedladdad december 12, 2011 från Geert Hofstede. Webbsida: <http://geert-hofstede.com/germany.html>

Hofstede, G. (2011). *china*. Nedladdad december 12, 2011 från Geert Hofstede. Webbsida: <http://geert-hofstede.com/china.html>

Hofstede, G. (2011). *poland*. Nedladdad december 12, 2011 från Geert Hofstede. Webbsida: <http://geert-hofstede.com/poland.html>

Hofstede, G. (2011). *vietnam*. Nedladdad december 12, 2011 från Geert Hofstede. Webbsida: <http://geert-hofstede.com/vietnam.html>

Hofstede, G. (2011). *russia*. Nedladdad december 12, 2011 från Geert Hofstede. Webbsida: <http://geert-hofstede.com/russia.html>

Hofstede, G. (2011). *malaysia*. Nedladdad december 12, 2011 från Geert Hofstede. Webbsida: <http://geert-hofstede.com/malaysia.html>

Regeringen. (2007, 2010). *Vad är globalisering?*. Nedladdad januari 13, 2012 från Regeringskansliet. Webbsida: <http://www.regeringen.se/sb/d/8616/a/94988>

Regeringen. (1999). *Globalisering*. Nedladdad januari 13, 2012 från regeringen. <http://www.regeringen.se/content/1/c4/12/47/e514a40a.pdf>

Riksbanken. (2000). *Globalisering och IMF*. Nedladdad januari 14, 2012 från Riksbanken. Webbsida: <http://www.riksbank.se/templates/speech.aspx?id=4331>

Statistiska centralbyrån. (2008). *Svenskar i världen*. Nedladdad januari 13, 2012 från Statistiska centralbyrån. Webbsida: [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0001\\_2008K01\\_TI\\_03\\_A05TI0801.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0001_2008K01_TI_03_A05TI0801.pdf)

Svenskt näringsliv (2006). *Globalisering ger förutsättningar för tillväxt*. Nedladdad januari 13, 2012 från Svenskt näringsliv. Webbsida: [http://www.svensktnaringsliv.se/material/temablad/globalisering-ger-forutsattningar-for-tillvaxt\\_9230.html](http://www.svensktnaringsliv.se/material/temablad/globalisering-ger-forutsattningar-for-tillvaxt_9230.html)

**Intervjuer:**

Cecilia Hallberg. (den 8 december 2011). (J. Gustafsson, & K. Yeh, Intervjuare) Göteborg, Sverige

Jan Ahlsén. (den 8 december 2011). (J. Gustafsson, & K. Yeh, Intervjuare) Göteborg, Sverige

Margareta Björkländer. (den 7 december 2011). (J. Gustafsson, & K. Yeh, Intervjuare) Göteborg, Sverige

Mats Green. (den 6 december 2011). (J. Gustafsson, & K. Yeh, Intervjuare) Göteborg, Sverige

Per Stigenius. (den 9 december 2011). (J. Gustafsson, & K. Yeh, Intervjuare) Göteborg, Sverige

Thomas Eriksson Spjuth. (den 6 december 2011). (J. Gustafsson, & K. Yeh, Intervjuare) Göteborg, Sverige

## **Bilaga 1 (Frågeformuläret)**

### **Svenskt ledarskap**

#### **Kan du kort beskriva din syn på svenskt ledarskap?**

Hur ser ryssarna på det svenska ledarskapet?

Vilka egenskaper anser ni som svensk ledare att ni har nytta av när ni arbetar utomlands?

#### **Väljer ni som ledare att ensamt ta beslut eller samråder ni med era medarbetare?**

Hur reagerar medarbetarna om de får vara med att påverka beslut?

Vad tänker ni på när ni ger direktiv till era medarbetare?

Hur förankrar ni era beslut i organisationen?

#### **Får medarbetarna ta eget ansvar och initiativ?**

Hur ser era medarbetare på att få mer ansvar?

Hur försäkrar ni er om att medarbetaren verkligen kan leva upp till det ansvar som denne har erhållit?

#### **Är ledarskapet ett lagarbete i det land ni arbetar i?**

Hur får ni med era medarbetare på en idé ni lagt fram?

Hur mycket lyssnar ni på andras idéer och förslag?

På vilket sätt kan ni motivera medarbetarna?

### **IKEA kulturen**

#### **Hur är du som ledare på IKEA? Kan du påstå att du är den typiska ledaren för IKEA?**

Hur är förhållandet med dina medarbetare, informellt eller formellt?

Har den enkla klädseln uppstått som ett problem för dig som ledare?

Utmärker sig en ledare på något sätt gentemot en ledare (så att man kan se skillnad på er?)

#### **Är organisationen platt eller hierarkisk?**

Kan en medarbetare gå från en annan avdelning direkt till dig som står lägre i hierarkin eller måste den gå via sin ledare?

Delegerar ni era beslut nedåt i hierarkin?

#### **Hur ser ni på er roll som kulturbärare åt IKEA?**

Vad ska en medarbetare tänka på när de ska arbeta på IKEA?

Vad motiverar dig själv att fortsätta arbeta på IKEA?

#### **Om det går väldigt bra för varuhuset, hur belönas medarbetarna?**

Hur ser personalomsättningen ut?

Hur är det för en ryss att arbeta på Ikea?

#### **Hur följer ni en möbelhandlares testamente?**

Har ni haft svårt att implementera testamentet i Ryssland?

På vilket sätt har ni eventuellt anpassad testamentet?

\*\*\* **Övrigt: Kulturkrockar - upplever du något sådant? På vilket sätt?**

\*\*\* **Avslutningsfrågan: Välj mellan "leva för att arbeta" eller "arbeta för att leva".**

## **Bilaga 2 (En Möbelhandlares Testamente)**

Källa: (Torekull, 1998)

### **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.

#### *Funktion/Teknisk kvalitet*

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

#### *Lågpris med mening*

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

Ingen ansträngning skall sparas för att hålla nere prisbilden. Regjäla prisavstånd till våra konkurrenter skall alltid finnas och vi skall alltid vara gynnsammast inom varje funktion. Inom varje artikelgrupp skall finnas ”tappa-andan-erbjudanden” och vårt sortiment får aldrig växa så att prisbilden äventyras. Lågpris med mening ställer enorma krav på alla medarbetare.



Produktutvecklaren, konstruktören, köparen, administratören, lagermannen, säljaren, ja, på alla kostnadsbärare som kan påverka våra inköspriser och *alla andra* kostnader. Och det är verkligheten 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 litar till vår egen kraft och vår egen vilja!

## **6. Linje annorlunda**

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

*Genom att alltid fråga varför man gör si eller så* finner vi nya vägar. Genom att våga 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.