

Södertörns högskola
Kandidatuppsats VT06 10 p
Handledare: Jurek Millak
2007-01-05

LEDARSKAPET PÅ IKEA KUNGENS KURVA

*- EN STATISTISK SURVEY UNDERSÖKNING OM HUR
LEDARSKAPET PÅVERKAR ARBETSMILJÖN*

Förord

Denna kandidatuppsats kommer att handla om ledarskapet på ett av de mest framgångsrika företagen i Sverige, nämligen IKEA. Uppsatsen vänder sig främst till studenter inom företagsekonomi på C-nivå med inriktning organisation och ledarskap.

Vi vill rikta ett stort tack till alla medarbetare på IKEA Kungens kurva som tog sig tid att svara på vår enkät samt Marie Bergman och Emanuel Krispinsson på kontoret som svarade på våra intervjufrågor. Slutligen vill vi tacka våra opponenter och vår handledare Jurek Millak för synpunkter och tips under arbetets gång. Vi hoppas att Du får en trevlig läsning!

Stockholm 2007-01-05

Johan Franzén

Emira Jusufamic

Sammanfattning

Denna kandidatuppsats handlar om ledarskapet på ett av de mest framgångsrika företagen i Sverige, närmare bestämt IKEA. För sex decennier sedan startade Ingvar Kamprad möbelföretaget IKEA i liten by i Småland. Idag är IKEA ett multinationellt företag med etableringar i ett 30-tal länder runtom i världen.

Vi skall avgränsa oss till att undersöka ledarskapet på en enhet, nämligen varuhuset i Kungens kurva, Stockholm. Den främsta anledningen till att vi valt IKEA Kungens Kurva är att varuhuset ses som representativt för andra IKEA varuhus nationellt.

Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera vad som kännetecknar ledarskapet på IKEA. Vi kommer att fokusera på hur medarbetarna på IKEA upplever ledarskapet med fokusering på ledarskapsstilen.

Vi har genomfört en enkätundersökning där 78 medarbetare har fått svara på våra frågor samt två intervjuer med Emanuel Krispinsson, kassachef IKEA Kungens Kurva samt Marie Bergman som arbetar med organisationsfrågor på IKEA Kungens Kurva.

I vår teoretiska del har vi använt litteratur som behandlar organisationer, personlighetsdrag, motivation samt manliga och kvinnliga stereotyper. Utifrån dessa har vi formulerat enkätfrågorna och intervjumallen. I empiri avsnittet redogör vi för de svar vi erhållit samt gör en företagsbeskrivning.

I analysen har vi försökt att se samband men även olikheter mellan teori och empiri. Vi har även jämfört medarbetarnas och chefernas synpunkter med varandra. Det framkommer att medarbetarna anmärkningsvärt ger en nästan lika positiv bild av ledarskapet som våra två intervjupersoner i ledande ställning .

I våra slutsatser har vi kommit fram till att både medarbetare och chefer upplever IKEA: s ledarskap som väldigt effektivt. De kvinnliga medarbetarna är något mindre nöjda jämfört med de manliga. Vi anser utifrån vår undersökning att ledarskapet fungerar mycket bra vad gäller att motivera och skapa trivsel bland de anställda, men det gäller för företaget att de behåller och utvecklar den positiva anda som just nu präglar företaget .

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 Problembakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsning.....	7
1.6 Disposition.....	8
2. METOD	9
2.1 Definition.....	9
2.2 Undersökningsupplägg	9
2.3 Undersökningsansats	10
2.4 Tillvägagångssätt.....	10
2.5 Datainsamling	11
2.6 Validitet och reliabilitet.....	11
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 Allmän definition av ledarskap	13
3.2 Organisation och struktur.....	14
3.2.1 Organisationsstruktur	14
3.2.2 Vad bestämmer organisationsstrukturen?	15
3.3 Personlighetsdrag och ledarskap.....	16
3.3.1 Femfaktormodellen för personlighet: Den ljusa sidan av personligheten	16
3.3.2 Varför misslyckas vissa ledare? Den mörka sidan av personligheten	18
3.4 Herzbergs motivationsteori.....	19
3.5 Traditionella manliga och kvinnliga stereotyper.....	20
4. EMPIRI	21
4.1 Företagsbeskrivning	21
4.1.1 IKEA-koncernens lokalisering	22
4.1.2 När och varför IKEA flyttade sin produktion utomlands	22
5. RESULTAT OCH ANALYS	23
5.1 Intervju med Marie Bergman.....	23
5.2 Intervju med Emanuel Krispinsson.....	24
5.3 Resultatet av enkätundersökningen.....	26
6. SLUTSATSER & AVSLUTANDE DISKUSSION	37

7. KRITISK GRANSKNING	38
7.1 Förslag till vidare forskning	38
KÄLLFÖRTECKNING	39
BILAGOR	41

1. Inledning

Avsikten med det inledande kapitlet är att introducera ämnet samt att väcka ett intresse för läsaren. Vi redogör grunderna för val av ämne, problemformulering, syfte och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en uppsatsdisposition.

1.1 Problembakgrund

Ledarskapets utveckling under 1900-talet började med industrialiseringen som innebar större fabriksproduktion och som kännetecknades av högre grad av specialisering. I svallvågorna av denna nya produktion steg några tongivande ingenjörer fram, nämligen Taylor och Fayol och hävdade att människan måste styras och kontrolleras för att uppnå organisationernas mål. Dessa ingenjörer menade att människan är i grunden lat. Men senare under 1900-talets första del kom bland annat Herzberg och Maslow på teorier som visar att människan kanske inte är lat utan behöver uppmärksamhet och mening i arbetet och inte bara pengar för att kunna utföra ett gott dagsverke. Kunskap om psykologi tillförs i arbetslivet och mänskliga relationer kommer in i organisationerna.

I mitten av 1900-talet presenterar Jones, Hersey med flera. Nya rön som innebär helhetstänkandet kommer in, som innebär samgåendet mellan organisation och familj blir tydlig. Ledaren ska verka som en "förälder". Medarbetarna fostras i den rätta andan för att göra organisationen i möjligaste mån effektiv.

I slutet av 1900-talet läggs fokus på att organisationen och ledarskapet måste kopplas till kund- och marknadstänkandet för att uppnå effektivitet. Ledarskapet går idag i stor utsträckning ut på att göra organisationen mottaglig för ny kunskap och medarbetarna motiverade att ta till sig denna.

Man ska ha klart för sig att det inte finns någon ledarskapsteori som är en patentlösning i betydelsen att den alltid är sann. För varje teori inom ledarskap finns det minst en annan teori som motsäger den första. Det viktigaste kriteriet på en bra ledarskapsteori är att den fungerar för den som använder sig av teorin. Teorin blir användbar genom att man själv anpassar och vidareutvecklar den, och fortsätter att vara användbar om den ständigt hålls levande genom att till exempel att nya erfarenheter tillförs och att man ifrågasätter den.

1.2 Problemdiskussion

Behov av ett fungerande ledarskap, det vill säga få andra människor att göra det man själv inte vill och få dem att tycka om det har alla organisationer. Det informella ledarskapet är inte kopplat till ansvar och inte heller tvunget till uppgifter eller mål. Det formella ledarskapet förutsätter däremot att uppgifter skall lösas och att mål skall nås. En åtskillnad mellan ledarskap att få folk med sig och chefskap/administration att ha ansvar för att uppgifter löses och att resultat uppnås är omöjlig att dra i formella organisationer. Varför vissa människor når ledningspositioner och vissa ledare är framgångsrika kan forskningen inte ge ett entydigt svar på. Ledarskap som beteende eller handling omfattar bland annat ledarskap som funktion. Henri Fayol ansågs banbrytande när han beskrev ledningens uppgifter som funktioner:

planering, organisering, ordregivning, koordinering och kontroll. Ledarskap som process fokuserar utförandet av dessa funktioner eller ledarens deltagande i målformulering, kommunikation och beslutsfattande. Den mest omfattande forskningstraditionen gäller ledares beteende, det vill säga ledarskapsstilen. Två grundläggande dimensioner i allt ledarbeteende kan urskiljas, nämligen uppgiftsinriktat och personalinriktat. Det har bedrivits mycket forskning om samspelet mellan ledarstil, ledningssituation och effektivitet. Vi anser det därför intressant att närmare syna ledarskapet på IKEA, Kungens Kurva. Att undersöka hur ledarskapsstilen påverkar motivation och trivsel med IKEA som exempel.

1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt i ovanstående problemdiskussion tycker vi det vore intresseväckande att studera följande frågeställningar:

- Bidrar ledarskapsbeteendet på IKEA, Kungens Kurva till trivsel bland medarbetarna?
- I vilken utsträckning påverkar ledarskapsstilen de anställdas motivation på IKEA, Kungens Kurva?

1.4 Syfte

Vårt syfte med denna kandidatuppsats är att undersöka och analysera vad som kännetecknar ledarskapet på IKEA, Kungens Kurva.

Detta syfte kan delas upp i två delsyften:

- Hur medarbetarna på IKEA upplever ledarskapet samt chefskapet
- Hur ledarskapsstilen påverkar motivation och trivsel bland medarbetarna

1.5 Avgränsning

Vi skall avgränsa oss till att undersöka ledarskapet på en enhet, närmare bestämt varuhuset i Kungens kurva, Stockholm. Det är det största varuhuset i världen och vägledande för alla andra varuhus, i framförallt Sverige. Vi kommer inte att undersöka ledarskapet på andra varuhus i Sverige eller i världen. Den främsta anledningen till att vi valt IKEA Kungens Kurva är att varuhuset ses som representativt för andra IKEA varuhus nationellt. Representanter från andra IKEA varuhus gästarbetar och studerar varuhuset i Kungens Kurva inför till exempel ett nyöppnande eller ombyggnation. Det är därför högst troligt att de aktiviteter och insatser som sker på varuhuset i Kungens Kurva vad gäller ledarskapet fungerar på liknande sätt för samtliga varuhus i Sverige.

1.6 Disposition

I det första kapitlet introduceras undersökningen för läsaren. Här presenteras en bakgrund till uppsatsen för att ge den en förståelse för problemet och syftet.

I kapitel två redogör vi för våra undersökningsmetoder. För att kunna ge svar på problemformuleringen och syfte beskriver vi hur, och under vilka förutsättningar studien genomförts.

I det tredje kapitlet presenteras den teoretiska referensramen. Här behandlas de olika teorierna som kommer att användas av oss under arbetet.

Kapitel fyra är vår empiridel. Där kommer en företagsbeskrivning av IKEA att presenteras.

I kapitel fem analyserar vi de data vi samlat in och jämför den med den teoretiska referensramen. Här kommer vi även att redogöra för resultaten av intervjuerna och enkätundersökningen. I detta kapitel kommer även vårt syfte att besvaras.

I det sjätte kapitlet behandlar vi de slutsatser som vi kommit fram till. Här delger vi även våra egna tankar och åsikter om ledarskapets utformning och funktionen på IKEA, samt personliga reflektioner som framkommit av vår undersökning. Här kommer även arbetet att återknytas till vår problemformulering.

Vår kandidatuppsats avslutas med ett kapitel innehållande kritik bland annat mot det egna arbetet. Här kommer vi även att ge förslag till vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för de metodologiska förutsättningarna som ligger till grund för vår kandidatuppsats som baserar sig på en statistisk surveyundersökning och litteraturstudier. Här förklarar vi varför vi valt denna undersökningsmetod med en deduktiv forskningsansats.

2.1 Definition

Metod betecknar det sätt på vilken en vetenskapsman praktiskt arbetar som forskare. Det finns ingen given metod som överträffar alla andra metoder utan det är uppgiften som avgör valet. Man ska arbeta utifrån premissen att valet av metod för datainsamling är en fråga om ”rätt sak på rätt plats”.¹

2.2 Undersökningsupplägg

Vid val av forskningsstrategi kommer den samhällsvetenskapliga forskaren att ställas inför en mängd olika valsituationer och alternativ. Varje val innebär en rad antaganden om objektet som skall studeras och varje val medför vissa fördelar och även vissa nackdelar. Det finns inget givet val som är ”den enda rätta” utan det viktiga är att man gör förnuftiga val och att de är tydligt uttryckta i forskningsrapporten.

Det finns en rad olika forskningsstrategier man kan tillämpa vid en undersökning och tre av dem är *survey*, *experiment* och *fallstudie*. Nedan följer en beskrivning av *survey*, den forskningsstrategi som kommer att tillämpas i denna uppsats. Vi beslutade oss för att göra en statistisk survey då den lämpar sig för kvantitativa data. Tillvägagångssättet är lämpligt att använda med vissa metoder som till exempel enkäter som vi kommer att använda i den här uppsatsen. Dessa kan generera stora mängder kvalitativa data som sedan kan bli föremål för statistiska analyser.

En survey innebär att man gör en fullständig och detaljerad granskning. Forskningen har en bred och omfattande täckning och skall ge en överblick. Vanligtvis är syftet med surveyundersökningar att uppdatera kunskaperna och kännedomen om vissa företeelser. Survey avser oftast aktuella förhållanden och omfattar en strävan att skaffa en ögonblicksbild av hur saker och ting är vid tidpunkten för datainsamlingen. Surveyundersökning som tillvägagångssätt är en forskningsstrategi, inte en forskningsmetod. Forskare som väljer denna strategi kan använda olika metoder, såsom frågeformulär, intervjuer, skriftliga källor och observationer. Sammanfattningsvis är survey ett tillvägagångssätt som inbegriper empirisk forskning vid en bestämd tidpunkt, och som strävar efter så omfattande och fullständig data som möjligt. Men vi får inte glömma bort att surveyundersökningar tenderar att förlora djup till förmån för bredd när det gäller de data som produceras. En annan nackdel är att signifikansen i data kan komma att förbises, det vill säga att resultatet av undersökningen inte

¹ Denscombe, M., (2000) ”Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna”

beror av slumpen. Surveyundersökningens tillvägagångssätt har fördelar när det gäller representativiteten i de data som kan produceras, men å andra sidan gör betoningen på bredd och omfattande täckning att forskarnas möjliggjett begränsas vad gäller svarens precision och uppriktighet.²

2.3 Undersökningsansats

Det finns två olika sätt att utgå ifrån när en undersökning skall genomföras. Man kan antingen välja att utgå från en *deduktiv* eller *induktiv* ansats. Med en *deduktiv* ansats menas att man ställer teorin mot empirin. Det medför att ingen ny teoretisk aspekt kommer att konstrueras. Risken med den deduktiva ansatsen är att forskaren enbart letar efter sådan information som stämmer överens med den redan befintliga teorin vilket får som följd att viktig data förbises.³

Induktiv metod innebär att forskaren utgår från observerbara fenomen, samlar in data kring det, sammanställer och kategoriserar. Utifrån detta skapar forskaren sin egen teori och hypotes, och återknyter till dessa i analysen.⁴

Vår undersökning bygger på en deduktiv ansats då vi utifrån valda teorier ställer dessa mot insamlad information som parallellt jämförs med verkligheten, empirin. Via teoretisk litteratur, enkätundersökningar samt intervjuer har vi försökt hitta mönster och se sammanhang som leder oss till insikt.

2.4 Tillvägagångssätt

Vårt val av metod utgår ifrån det problem som finns och hur syftet är formulerat. Inom samhällsvetenskapen finns det vanligtvis två övergripande sätt att dela in data där det ena är *kvantitativt* och det andra *kvalitativt*. Den *kvantitativa* metoden uttrycks ofta mer i form av statistik, siffror och antal medan den *kvalitativa* metoden strävar efter tolkning och försök till förståelse för den givna företeelsen.⁵ Distinktionen mellan kvalitativ och kvantitativ undersökningsansats handlar i grunden om två perspektiv. För det första om hur insamlad information uttrycks inför den analys som skall genomföras, det vill säga om undersökningen presenteras i sifferform eller uttrycks i form av ord eller bilder. Den andra distinktionen är hur man går tillväga för att genomföra analysen, med andra ord, används metoder som räknar och gör statistiska sammanställningar eller görs analysen i form om verbala diskussioner eller tankefigurer. Det är sällan en forskning bygger på det ena eller det andra tillvägagångssättet utan bra forskning tenderar att använda båda inslagen.⁶ Till denna uppsats har i huvudsak den kvantitativa undersökningsansatsen valts eftersom tyngdpunkten i uppsatsen ligger på

² Denscombe, M., (2000) ”Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna”

³ Denscombe, M., (2000) ”Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna”

⁴ Alvesson, M. & Skoldberg K., (1994) ”Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod”

⁵ Christensen, L., (1998) ”Marknadsundersökning - en handbok”

⁶ Denscombe, M., (2000) ”Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna”

enkätundersökningen. Analysen kommer att genomföras utifrån insamlad data och kommer att uttryckas i form av ord.

2.5 Datainsamling

Data kan delas in *primär-* och *sekundärdata*. Med *primärdata* menas data som man själv samlar in från originalkällan via intervjuer, enkäter eller direkta observationer. *Sekundärdata* innebär data som sedan tidigare finns insamlad och sammanställd. Benämningen på data har ingenting med huruvida kvalitativ informationen är. Det handlar inte om prima - respektive sekundärdata utan om data som man fått i första respektive andra hand.

Användningen av sekundärdata medför vissa fördelar men också vissa nackdelar. Fördelarna med sekundärdata är att den är både snabbare och billigare att få fram än primärdata. Nackdelarna med denna typ av data är att den kan vara otillräcklig och att den är framtagen och redan analyserad för ett annat syfte än mitt eget. Primärdata är, däremot, framtagen för ett specifikt syfte, vårt syfte, vilket gör den mer tillförlitlig och mer användbar än sekundärdata. Nackdelen är att insamlingen av denna typ av data är både tidskrävande och kostsam.

Källorna som behandlar de mer teoretiska diskussionerna kommer att bestå av sekundärdata i form av för ämnet ledarskap relevant litteratur. Vi har samlat in vår litteratur från Södertörns högskolas bibliotek, Stockholms stadsbibliotek, Mälardalens högskolas bibliotek samt Eskilstunas stadsbibliotek. Litteraturen från biblioteken består av böcker som behandlar bland annat kulturer, metoder och ledarskapsteorier. Sekundärdata bestående av information från företagets hemsida och andra hemsidor har bland annat används till företagspresentationen.

Intervjuerna och svaren på enkätundersökningen utgör våra primärdata och ligger till grund för analysen. Totalt har vårt urval bestått av 78 slumpmässigt utvalda medarbetare, varav 39 män respektive 39 kvinnor. Dessa 78 medarbetare bestod av 62 kassamedarbetare, 11 butiksbiträden, 3 lagerarbetare samt 2 receptionister. Vi hade som mål att minst 30 medarbetare av vardera kön skulle svara på vår undersökning för att den skulle bli statistiskt säkerställd. Vi hade inget bortfall utan alla respondenter svarade på enkäten. Två personer i ledande ställning har blivit utfrågade via frågeformulär via mail. Intervjuerna och enkäterna är semistandardiserade eftersom frågorna är formulerade i förväg, men vi har lämnat utrymme för eget resonemang av respondenterna.

2.6 Validitet och reliabilitet

Då det gäller alla vetenskapliga undersökningar måste forskarna utgå ifrån trovärdiga uppgifter och säkra mätmetoder för att korrekta slutsatser skall kunna dras. I dessa sammanhang är validitet och reliabilitet grundläggande begrepp. Validitet kan enkelt definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. En mer precis definition är: validitet är frånvaron av systematiska mätfel. Validitet innebär alltså hur väl data beskriver sanningen och reflekterar verkligheten. För att få så hög validitet som möjligt kan man dels tillämpa metodtriangulering, det vill säga man kontrollerar data mot andra källor och dels intervjua nyckelpersoner som man vet är specialister, experter eller

mycket erfarna och därför har deras uppgifter en hög trovärdighet. Dessutom kan man öka validiteten genom att låta den eller de intervjuade ta del av intervjuaren för att kontrollera dess riktighet.⁷ Vi har strävat efter hög validitet genom att utforma enkäterna och intervjumallarna utifrån syftet, problemformuleringen samt den teoretiska referensramen.

Reliabilitet innebär att mätningarna är utförda på ett korrekt sätt. Reliabilitet betyder, med andra ord, att olika mätningar av samma slag på samma objekt ger samma värden. Det som menas är att om olika personer mäter samma objekt och får samma värden, har mätning hög reliabilitet. Reliabiliteten kan påverkas av respondenten, mätinstrumentet och intervjuaren. Respondenten kan orsaka mätfel om denne exempelvis är osäker i sin inställning till det som frågas, om denne känner sig tvingad att ge svar på något som hon eller han inte har någon åsikt om eller om respondenten gissar om något som han eller hon har glömt eller överhuvudtaget inte känner till. Dessutom kan ledande frågor, som förmår respondenten att svara på ett visst sätt, och trötthet hos intervjuobjektet leda till mätfel. Mätinstrumentet kan vara missvisande om intervjufrågorna är oklara att respondenten inte förstår dem, om dem är känsliga och om frågorna är ledande att ett visst svar frambringas. Vid personliga intervjuer kan intervjuaren påverka respondenten genom sitt uppträdande (klädsel, talspråk med mera) eller genom sin ålder eller kön. Dessutom kan intervjuaren ge upphov till mätfel genom sin tolkning av vad respondenten säger.⁸

Vi har ställt samma frågor till respondenterna för att öka reliabiliteten. Vi har använt både sekundär- och primärkällor som är redovisade och tillgängliga för granskning. Enligt vår tolkning bör tillförlitligheten i vår kandidatuppsats anses vara tillräcklig.

⁷ Denscombe, M., (2000) ”Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna”

⁸ Thurén, T., (1996) ”Vetenskapsteori för nybörjare”

3. Teoretisk referensram

Under denna rubrik redogör vi för de teorier och modeller som kommer att användas som utgångspunkt för den här kandidatuppsatsen och som kommer att ligga till grund för det fortsatta analysarbetet. Vi börjar kapitlet med en inledande definition av ledarskap.

3.1 Allmän definition av ledarskap

Det finns ett stort antal definitioner av ledarskap. Vi har valt att använda Nationalencyklopedins definition för att ge en övergripande introduktion till ämnet.

Informellt ledarskap är inte kopplat till ansvar och inte heller tvunget till uppgifter eller mål. Det formella ledarskapet förutsätter däremot att uppgifter skall lösas och att mål skall nås. En åtskillnad mellan ledarskap (att få folk med sig) och chefskap/administration (att ha ansvar för att uppgifter löses och att resultat uppnås) är omöjlig att dra i formella organisationer. Varför vissa människor når ledningspositioner och vissa ledare är framgångsrika kan forskningen inte ge ett entydigt svar på. I stort har forskningen haft tre olika riktningar:

- Ledarskap som personlighet har lagt vikt vid sambandet mellan den som innehar ledningsposition och dennes personliga egenskaper (t.ex. fysik, intellekt, personlighet, värderingar och karisma). Det finns inga vetenskapliga belägg för att vissa personlighetsdrag generellt sett leder till ledarpositioner eller skapar effektivitet.
- Ledarskap som beteende eller handling omfattar bland annat ledarskap som funktion. Henri Fayol ansågs banbrytande när han beskrev ledningens uppgifter som funktioner: planering, organisering, ordergivning, koordinering och kontroll. Ledarskap som process fokuserar utförandet av dessa funktioner eller ledarens deltagande i målformulering, kommunikation och beslutsfattande. Den mest omfattande forskningstraditionen gäller ledares beteende det vill säga ledarskapsstilen. Två grundläggande dimensioner i allt ledarbeteende kan urskiljas nämligen uppgiftsinriktat och personalinriktat. Det har bedrivits mycket forskning om samspelet mellan ledarstil, ledningssituation och effektivitet.
- Ledarskap som symbol betonar hur ledaren eller ledarskapet uppfattas. Med det menas ledaren personifierar organisationen. Ledarskapet kan också betraktas som en kulturell påverkan eller skapa ”meningsfullhet” genom att förtydliga för medarbetarna vad deras organisation är nu och vad den skall bli i framtiden. Det symboliska ledarskapet omfattar även det som ledaren gör med hjälp av design, logotyp, uttrycks sätt, slagord med mera för att påverka sina medarbetares uppfattning och beteende.⁹

⁹ www.ne.se 2006-03-27

3.2 Organisation och struktur

Inom ledarskap använder man sig av organisation. Organisation kan bland annat definieras som en planmässig inrättad sammanslutning av personer, vilka har syftet att nå vissa mål. Organisationer uppstår i situationer där människor inser att deras eget intresse eller egna fördelar bäst kan uppnås eller utnyttjas genom en gemensam handling än en individuell.¹⁰ Vid studering av organisationsprocessen måste man först veta vad man letar efter. Vilket är studieobjektet ”organisationen”? Gemensamma drag hos organisationer är följande:

- *Organisationer har inrättats för att uppnå mål*
- *Organisationer är sociala enheter sammansatta av samverkande positioner*
- *Organisationer är medvetet strukturerade och noga koordinerade*
- *Organisationer existerar som en del av större social omgivning*

Man kan också uttrycka att organisationer har fem komponenter som hänger samman och påverkar varandra. Dessa fem komponenter är *mål, människor, struktur, aktivitet samt kultur*. Dessa fem komponenter bildar ett organisationsfenomen där människor tillsammans arbetar för att nå bestämda mål i en bestämd struktur och under kulturella begränsningar.

3.2.1 Organisationsstruktur

Begreppet organisationsstruktur gäller organisationens form, att det i organisationer finns en arbets- och auktoritetsfördelning. Benämningen organisationsstruktur står för hur arbetet har anordnats och fördelats mellan de personer som arbetar i organisationerna. Varje organisation behöver stadga och rörlighet. Att organisera innebär bland annat är att försöka balansera behovet av stabilitet mot behovet av anpassning samt god förändring. Varför det uppstår strukturer när människor gemensamt försöker lösa bestämda uppgifter, med andra ord utför arbete, beror på att det sker en arbetsfördelning som en naturlig och logisk konsekvens.¹¹

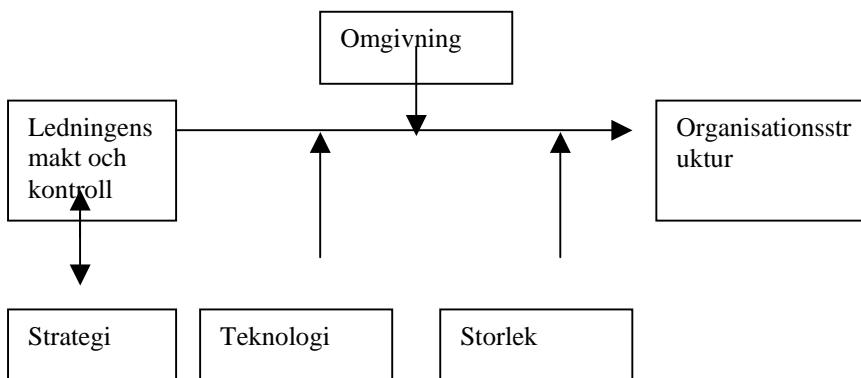
¹⁰ Abrahamsson, B. & Andersen, J.A., (2000) ”Organisation - att beskriva och förstå organisationer”

¹¹ Abrahamsson, B. & Andersen, J.A., (2000) ”Organisation - att beskriva och förstå organisationer”

3.2.2 Vad bestämmer organisationsstrukturen?

Organisationsstrukturen bestämmer organisationen form. Strukturen ger uttryck för hur arbetsuppgifterna är fördelade och hur ansvar och auktoritet lags ut på de personer som ingår i organisationen. Det finns enligt Mintzberg fem konkurrerande förklaringar av varför en viss struktur finns i en organisation:

1. Strategi
2. Organisationens storlek
3. Teknologi
4. Omgivningen och
5. Makt och kontroll



Figur 1, Abrahamsson, (2000, sid 78)

Med *strategi* menas att strategin i företaget bestämmer dess organisationsstruktur. Man antar att organisationerna har mål som de strävar efter, att utförandet av arbetet sker på ett logiskt sätt och att organisationens struktur är stabil. När organisationens mål väl har bestämts blir arbetsfördelningen såsom auktoritetsfördelningen ofta en logisk verkan av detta. Det finns även ett samband mellan organisationens strategi och dess omgivning. Faktorer i omgivningen avgör vilka möjligheter och begränsningar organisationen möter och kommer att möta i framtiden. Genom att göra något för sin omgivning blir det lättare för organisationen att uppnå sina mål. Strategibegreppet får sin mening i förhållande till omgivningsbegreppet.

Organisationens storlek sammanhänger bland annat med hur många anställda den har. Det innebär att *storleken* bestämmer strukturen.

Den tredje förklaringen som är *teknologin* menas att de processer och metoder som används i organisationen är det som styr organisationsstrukturen.

När det diskuteras att *omgivning* kan vara det som delegerar organisationsstrukturen innebär det en betydande osäkerhet för organisationen om organisationsstrukturen är beroende av detta. Denna osäkerhet skall begränsas så mycket som möjligt. Vad som sker i organisationen uppfattas och registreras på olika sätt, det vill säga av många människor i många avdelningar. Denna information är ofta ofullständig och svår att tolka, men organisationen måste likafullt bearbeta och reagera på den.

Den sista förklaringen är *makt och kontroll*. Huvudpoängen här är att organisationens struktur är ett resultat av att de som har makt etablerar en struktur som befäster och förstärker deras makt och kontroll över organisationen. Det är verkliga människor, som med deras mål och ambitioner vill antyda att makt är betydelsefull och vill se organisationen som en arena för politiska intressen.¹²

3.3 Personlighetsdrag och ledarskap

Trots det vanliga användandet av begreppet personlighet noterade Robert Hogan (1991) att termen för personlighet är något väldigt tvetydigt. Enligt honom finns det åtminstone två olika betydelser. En refererar till det intrycket en person ger till en andra människor. Den första betydelsen kan ses som det synliga intryck vi får av en person. Det kan vara det vi med ögonen ser hos en person eller det intryck vi får av personen baserat på dens sociala förmåga. Den andra betydelsen lägger tonvikten på de underliggande, osynliga strukturerna och processen hos personen som ligger till grund för varför personen ifråga uppför som den gör. Många psykologer som till exempel Sigmund Freud har kommit fram till en mängd teorier varför vi är som vi är som personer. Alla dessa teorier har bidragit till värdefulla insikter om fenomenet personlighet. Den största delen av forskning rörande relationen mellan personlighet och ett lyckat ledarskap baseras dock på *egenskapsinriktningen*. Egenskaper refererar till de regelmässigt återkommande beteenden en person uppvisar (Robert Hogan, 1991). Egenskaperna är inte synliga som sådana men kan däremot bli mer synliga genom att observera konsekvent och återkommande mönster av beteenden och kan mätas genom en persons personliga inventarier.

Genom att känna till en persons personlighetsdrag kan man mer korrekt förutsäga hur en person kommer att agera i en given situation. Personlighetsdragen är extra viktigt att känna till för att kunna förutsäga hur en person kommer att reagera i en så kallad svag situation där omständigheterna för personen ifråga är obekant och tvetydig. I sådana situationer spelar de personliga egenskaperna hos personen en större roll i fråga för hur sedan individen kommer att agera. I en så kallad stark situation spelar personens egenskaper en mindre roll för hur personen kommer att agera då det i dessa situationer ofta finns specifika regler, krav eller organisatoriska policys. Dessa minimerar utrymmet för personlighetsdragens påverkan på beteendet.¹³

3.3.1 Femfaktormodellen för personlighet: Den ljusa sidan av personligheten

1936 identifierade Allport och Odbert 18 000 adjektiv relaterade till att beskriva olika egenskaper i de vanligaste engelska ordböckerna. Trots det stora antalet adjektiv folk använder sig av för att beskriva andra kunde man genom att endast använda 5 av dem täcka upp de flesta av dessa egenskaper adjektiven beskriver. I och med att dessa fem adjektiv

¹² Abrahamsson, B. & Andersen, J.A., (2000) ”*Organisation - att beskriva och förstå organisationer*”

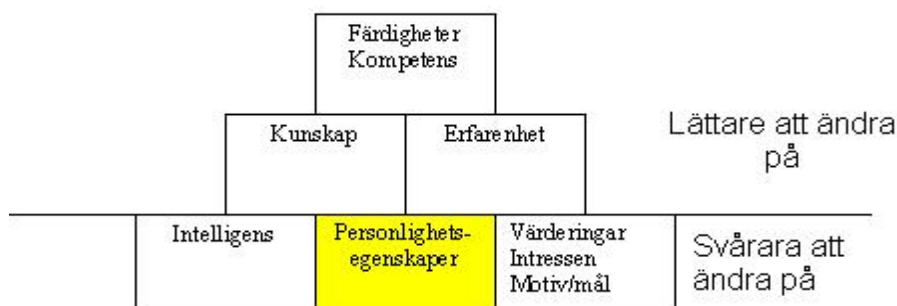
¹³ Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J., (2006) ”*Leadership- enhancing the lessons of experience*”

identifierades uppfann man den så kallade femfaktormodellen. De flesta av de moderna personlighetsforskarna använder sig ut av i stort sett samma modell.¹⁴

<i>Fem Faktor Dimensionerna</i>	<i>Hogans Dimensioner för Personlighets inventarier</i>	<i>Beteende/föremål</i>
Dominans (Vilja att komma längre, (Självförtroende)	Ambition Socialförmåga	Jag gillar att ha ansvar för andra. Jag har en stor grupp av vänner.
Medgörlighet	Integreringsförmåga Känslighet	Jag är en sympatisk person.
Beroende/Oberoende	Förtänksamhet	Jag skriver ofta upp vad som skall göras. Jag lever som jag lär.
Anpassningsbar	Anpassningsbarhet	Jag behåller lugnet i pressade Situationer. Jag tar personligkritik bra.
Öppenhet för erfarenheter	Nyfikenhet Lärande inriktning	Jag gillar att resa till främmande länder. Jag tycker om att hålla mig uppdaterad.

Figur 2 Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J, (2006, sid 163)

Femfaktormodellen tillför ledarskapsforskare och utövare med flera bra verktyg samt insikt. Ledare som har en hög grad av sin personlighet i samtliga faktorer tenderar att vara väldigt effektiva som ledare. En ledare som är medveten att han har en brist i någon av faktorerna och medvetet försöker att arbeta med denna brist är en betydligt bättre ledare än en som totalt saknar självinsikt. Personlighetsdragen är en sex stycken block som bygger upp ledarskapsskickligheten. Bilden nedan illustrerar hur strukturen för skicklighet är uppbyggd.¹⁵



Figur 3 Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J, (2006, sid 166)

¹⁴ Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J., (2006) "Leadership- enhancing the lessons of experience"

¹⁵ Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J., (2006) "Leadership- enhancing the lessons of experience"

3.3.2 Varför misslyckas vissa ledare? Den mörka sidan av personligheten

Hogan samt Curphy lade fram ett påstående om att 50 procent av alla ledare skulle vara inkompetenta, den så kallade teorin om den marginella kompetensen. Med detta menar man att hälften av dessa ledare är oförmögna att bilda välfungerande grupper. Curphy och Hogan menar att anledningen till detta är flera blad annat dåligt val av ledare, orealistiska förväntningar, dåliga utvecklingsprogram för ledare och dåliga planeringssystem. En annan förklaring är de så kallade mörka personlighetsdragen. Genom att känna till sina mörka personlighetsdrag som ledare kan man bli bättre som ledare. Dessa är elva till antal:

Hetsig	Ledare med dessa egenskaper har svårt att bygga lag då de deras dramatiska sinnesnärvaro ger känslomässiga utbrott och har en oförmåga att hålla fast vid projekt.
Skeptiska	Ledare som har en ohälsosam misstro om andra, ifrågasätter konstant sina medarbetares motiv och utmanar deras integritet, är vaksam på tecken på illojalitet hos dem.
Försiktiga	Eftersom dessa ledare är så rädda att göra dumma misstag fjärrar De sig ifrån sina anställda genom att inte tag i problem.
Avvaktande	Under stressade situationer blir dessa ledare extremt likgiltiga, Blir okommunicerbara, svåra att hitta samt bryr sig inte om deras medarbetares välmående.
Avspänd (lat)	Dessa passiva ledare kommer bara att anstränga sig då det är något Som rör deras egen agenda allt annat kommer de inte att se till att det fullföljs.
Djärv	P.g.a. sina narcissistiska tendenser får de ofta mycket gjort. Deras Deras känslor tillåter dock inte att dela framgångar med andra, vid misstag tenderar de att skylla på andra. De har en oförmåga att lära sig av sina misstag vilket ofta leder till skador hos medarbetarna.
Spjuveraktig	Dessa ledare kan ses som charmiga, de roar sig dock genom att inte följa regler och åtaganden för att sedan försöka komma undan konsekvenserna av sitt handlande. När de åker dit tror de sig kunna prata sig ur problemet.
Färgstarka	Ledare med denna typ av karaktär tror sig vara "heta" och har ett starkt behov av att ständigt få uppmärksamhet. De är så upptagna med att bli sedda att de inte kan ge beröm eller behålla fokus och få saker gjorda.
Påhittiga/Impulsiva	Medarbetarna ifrågasätter dessa ledares omdöme då dessa är excentriska och ständigt ändrar sig, och gör konstiga beslut.
Flitig/Ivrig	P.g.a. sin perfektionism tenderar dessa ledare att bli frustrerade och suger musten ur medarbetarna genom för liten organisering, dåliga på att prioritera och oförmögna att delegera.
Pliktlig	Dessa ledare hanterar stress genom att fjäska för sina överordnade. De saknar ryggrad, är ovilliga att stå upp mot orealistiska begärande, de är ovilliga att stå upp för sina medarbetare vilket i sin tur resulterar i att medarbetarna bränner ut sig.

Figur 4, Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J, (2006, sid 171) ¹⁶

¹⁶ Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J., (2006) "Leadership- enhancing the lessons of experience"

3.4 Herzbergs motivationsteori

Den studie som ligger till grund för Herzbergs ”tvåfaktorsteori eller motivations – och hygiensteori”, var avsedd för att studera människans dubbla natur. Enligt Herzberg har människan två olika typer av behov. Det första är att undvika smärta och det andra är att växa på det psykologiska planet som människa. Hans syfte med studien var att finna orsaker som skapar arbetstillfredsställelse respektive arbetsotillfredsställelse. Dessa två faktorer är distinkt avskilda från varandra. Enligt Herzberg finns det sex faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse, de utgör de så kallade *motivationsfaktorerna* samt åtta faktorer som påverkar arbetsotillfredsställelse, de utgör de så kallade *hygienfaktorerna*.¹⁷

Motivationsfaktorerna

Enligt Abrahamsson anser Herzberg att motivationsfaktorerna är konkreta behov av högre ordning vilket man har behov av eller önskan om att tillfredsställa. Om behoven är otillfredsställda kan människan inte uppnå fullt självförverkligande. Dessa sex motivationsfaktorer förklaras i följande uppställning utan att vara på något sätt rangordnade:

1. Prestationer, det vill säga tillfredsställelse att utföra ett arbete, lösa problem eller att resultatet av sitt arbete.
2. Erkännande, det vill säga tydlig uppskattning för utfört arbete istället för att ha en allmän känsla av att vara prissatt.
3. Arbetet i sig, det vill säga intressant, varierat, lärorikt etc.
4. Ansvar, att ha kontroll över sin egen arbetsituation eller ta ansvar för att andra utför ett arbete.
5. Befordran, vilket innebär att man vid konkreta tillfällen blir tilldelad en högre formell status i organisationen.
6. Utveckling, vilket innebär att man lär sig nya färdigheter med större befodringsmöjligheter.¹⁸

Hygienfaktorerna

Hygienfaktorerna är behov som har en lägre ställning. De har ingen motiverande effekt men saknas de uppstår vantrivsel. Enligt Herzberg finns det åtta olika hygienfaktorer som förklaras nedan utan att vara rangordnade:

1. Organisationens politik och administration i dess helhet
2. Ledaren, det vill säga dennes sätt att leda med andra ord ledarkompetensen
3. Arbetsförhållandet, vilket innebär den fysiska miljön
4. Förhållandet mellan medarbetarna i organisationen
5. Ekonomisk ersättning som till exempel lön
6. Status, som då syftar till innehav av statussymboler
7. Trygghet i arbetet i form av arbetstider
8. Privatlivet, vilket innebär att trivseln på arbetet påverkas av den privata situationen¹⁹

¹⁷ Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J., (2003) “*Leadership- enhancing the lessons of experience*”

¹⁸ Abrahamsson, B. & Andersen, J.A., (2000) ”*Organisation - att beskriva och förstå organisationer*”

¹⁹ Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2000) ”*Organisation - att beskriva och förstå organisationer*”

3.5 Traditionella manliga och kvinnliga stereotyper

Manliga stereotyper	Kvinnliga stereotyper
<i>Logiska</i>	<i>Intuitiva</i>
<i>Rationella</i>	<i>Emotionella</i>
<i>Aggressiva</i>	<i>Undergivna</i>
<i>Exploaterande</i>	<i>Empatiska</i>
<i>Strategiska</i>	<i>Spontana</i>
<i>Oberoende</i>	<i>Närande</i>
<i>Konkurrensinriktade</i>	<i>Samarbetsinriktade</i>

Figur 3, ”Traditionella manliga och kvinnliga stereotyper”, Morgan (1999 sid 214)

Enligt Morgan eftersträvar organisationer efter att bli rationella, analytiska, strategiska, beslutsorienterade, tuffa och aggressiva. Detta är egenskaper som kan kopplas till den manliga stereotypen och som anses vara synonyma med det som utmärker en bra ledare.

Att vara kvinna och ledare kan upplevas som motsägelsefullt. Om en kvinna försöker anamma den ”traditionella ledarrollen”, bryter hon mot den kvinnliga stereotypen. Organisationerna segmenterar ofta karriärmöjligheterna och arbetsmarknaden på ett sätt som gör det lättare för män att uppnå makt och prestigefyllda positioner, detta kallas ”glastakeffekten”, vägen upp till toppen blockeras av könsrollsfördomar.²⁰

²⁰ Morgan, G., (1999) ”Organsiationsmetaforer”

4. Empiri

Kapitlet innehåller en företagsbeskrivning av IKEA.

4.1 Företagsbeskrivning

Världens första IKEA-varuhus finns i Älmhult och världens största i Kungens kurva, Stockholm. För sex decennier sedan startade Ingvar Kamprad möbelföretaget IKEA i liten by i Småland. Idag är IKEA ett multinationellt företag med etableringar i ett 30-tal länder runtom i världen. IKEA är en internationell möbelkedja med svenskt ursprung och prägel, som idag är ett av de mest framgångsrika företagen i Sverige. IKEA grundades år 1943 av Ingvar Kamprad från bondgården Elmtaryd, vid byn Agunnaryd i Småland, därav förkortningen IKEA, Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd.²¹

De blågula varuhusen finns överallt i världen och det är få ställen i Europa där man inte är etablerade. IKEA är ett av få företag som vågat föra ut sin idé internationellt och anpassa den till de olika marknaderna utan att ändra på konceptet.²² IKEA har en katalog som idag trycks på 23 språk i 130 miljoner exemplar och är bland annat tryckt i fler exemplar än bibeln och katalogen är IKEA: s största marknadsförings handling.²³

Europa är IKEA: s största och viktigaste marknad. Det är enligt IKEA lättast att etablera sig på de närmaste marknaderna, därför att medarbetarna och kunderna har ungefär samma preferenser. Det är mycket svårare att etablera sig på kontinenter som Afrika och Sydamerika där företagsamheten inte är lika utbredd och där de får bygga upp allt från början.

År 1953 öppnades den första möbelutställningen där kunderna för första gången fick se och röra möblerna innan de köpte något. Han tog beslutet att sluta med alla diverse produkter och istället fokusera sig på att göra lågprismöbler i massupplagor. År 1955 började IKEA designa sina egna produkter.²⁴

De olika bolagen i IKEA-koncernen ägs av en stiftelse i Holland och idag är IKEA värderat till 400 miljarder. IKEA: s affärsidé har alltid varit densamma. Den har bara utvecklats genom åren. IKEA: s motto är att *"Erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem"*. Den kan också uttryckas så här: *"En bättre vardag för de många människorna."* Eller så här: *"Inte för de rika. Men för de kloka"*.²⁵

²¹ Torekull B., (1998) *"Historien om IKEA, Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull"*

²² <http://sv.wikipedia.org>

²³ www.ikea.se

²⁴ <http://www.st.nu>

²⁵ www.ikea.se

4.1.1 IKEA-koncernens lokalisering

Idag finns IKEA överallt i världen på alla kontinenterna utom Afrika och Sydamerika. Totalt finns det 235 varuhus, i 34 länder med 90 000 anställda världen över och allra flest finns det i Tyskland som har 37 varuhus. Tyskland är den största marknaden därför att tyskarna är rätt lika svenskar och att IKEA produkterna faller dem i smaken, samt att det finns en stor köpkraft där.

I Norden finns 26 stycken varuhus. Östasien, Australien och Mellanöstern har 8 respektive 6 varuhus var. Europa är fortfarande den världsdel som är störst för IKEA, med 62 000 anställda och en omsättning på 85 miljarder kronor.²⁶

4.1.2 När och varför IKEA flyttade sin produktion utomlands

I slutet på 50- talet började den svenska möbelindustrin bojkotta IKEA. IKEA: s leverantörer hotades med att om de sålde varor till IKEA kunde de inte sälja till någon annan möbelfirma, till exempel MIO. Leverantörerna hade självklart inte råd att avstå från de andra möbelfirmorna och tvingades alltså sluta sälja till IKEA. Ingvar Kamprad hade då inget annat val än att flytta produktionen utomlands. Han valde då att flytta den till Polen. Anledningarna till detta var främst två saker. Först och främst att det var nära till Sverige och dessutom att de pratade tyska. Ingvar Kamprad har sina rötter i Tyskland.

Steget att flytta produktionen utomlands har haft stor påverkan på att IKEA har blivit så stora som de är idag. I och med att produktionerna ligger närmare sina varuhus och kunder har IKEA kunnat spara mycket pengar speciellt på transportkostnader. Produktionen utomlands är ofta också billigare än i Sverige och eftersom råvarorna ofta inte kommer från Sverige så samlas produktionen närmare platserna där råvarorna finns. Idag köper IKEA varor över hela världen. IKEA arbetar huvudsakligen med externa leverantörer som i uppgår till 1800 stycken världen över. Det som bestämmer var inköpen ska göras beror på följande saker:

- Hur bra råmaterial som finns och om det är outnyttjat
- Hur mycket råmaterialet kostar
- Hur mycket arbetskraften kostar²⁷

²⁶ www.ikea.se

²⁷ <http://www.svd.se>

5. Resultat och Analys

I denna del skildras resultaten av enkätundersökningarna och e-mailfrågeformulär samt allt annat material sammanfattas. Vi analyserar även de data vi samlat in och jämför dessa med den teoretiska referensramen vi använt oss av samt besvarar syftet.

Två personer i ledande ställning, Marie Bergman och Emanuel Krispinsson, har blivit utfrågade genom intervjufrågor med hjälp av e-mail. IKEA har blivit ett stort och framgångsrikt företag enligt dessa två respondenter genom att arbeta mot tydliga mål med ett reflekterande ledarskap samt med hjälp av alla kompetenta medarbetare i organisationen. IKEA andan präglas av positivism och gemenskap. Ledarskapet på IKEA har alltid byggt på en närhet till medarbetarna, tydlighet i kommunikationen samt vikten av att lyssna på varandra för att ta tillvara på intressanta idéer. Chefernas målsättning är att få medarbetarna att förstå sin del i helheten på varuhuset för att förstå att deras arbete är viktigt. Eftersom varje organisation är i behov av stadga och rörlighet arbetar IKEA enligt respondenterna efter tydliga och klara mål och med hjälp av sina medarbetare lyckas de lättare att uppnå sina mål tack vare hög arbetstillfredsställelse bland medarbetarna. Slående är att bägge respondenterna verkligen framhåller den enskilde medarbetaren som en mycket viktig pusselbit i det stora IKEA pusslet. Respondenterna har även svarat likartat på frågan hur de skulle beskriva IKEA:s ledarskap med tre ord, där jordnära är synonymt med ödmjukhet och föredömligt är synonymt med ärlighet. Situationsanpassat ledarskap är inte detsamma som viljan att delegera men de hör ihop.

5.1 Intervju med Marie Bergman

Genom Linda Persson som är studentansvarig på IKEA fick vi kontakten Marie Bergman. Marie arbetar med personal och organisationsfrågor på IKEA Kungens Kurva. Hon arbetar inte som chef idag men har tidigare chefserfarenhet på IKEA. Hennes utbildning är inriktad på personal- och organisationsteori.

Marie beskriver hur IKEA varuhusen är organiserade:

- Varuhuschefer
- Funktionschefer
- Avdelningschefer
- Gruppchefer
- Säljledare

Vidare säger hon att IKEA ägs av en stiftelse i Holland och är indelad i Purchase, Retail, Distribution and Wholesale, Range, Industry

Marie menar att IKEA motiverar sina anställda genom att ha en tydlig vision och tydlig mål bild. Företaget utvecklar personalen både i arbetet och på ett personligt plan samt ger belöningar vid extra goda insatser. Företagets interna förmåner är också ett sätt att belöna. Personalrabatten på IKEA, samt rabatter på andra utvalda ställen såsom träningsanläggningar utgör dessa.

Enligt Marie uppfattas cheferna positivt av medarbetarna. Det beror på att cheferna ägnar en stor del av sin arbetstid i att delta i verksamheten. Kommunikationen med de anställda sker enligt Marie via möten (morgonmöten och veckomöten), e-mail, sms, interntidningen för varuhuset, anslagstavlor samt interna informationsblad på avdelningarna.

Marie tycker att IKEA andan kännetecknas av gemenskap och en positivism. Hon menar att det finns *”en känsla av att vi tillsammans kan lösa allt och att det mesta ännu är ogjort”*. Enligt Marie har ledarskapet på IKEA alltid byggts på en närhet till medarbetarna, tydlighet i kommunikationen och vikten av att lyssna på andra för att fånga upp idéer.

På frågan hur hon med tre ord skulle beskriva ledarskapet på IKEA, svarar hon:

- Ödmjukhet
- Viljan att delegera
- Ärlighet

Marie avslutar med att mena att IKEA har blivit ett mycket framgångsrikt företag genom att arbeta mot tydliga mål, med ett medvetet ledarskap och med hjälp av alla duktiga medarbetare i organisationen.

5.2 Intervju med Emanuel Krispinsson

Emanuel Krispinsson är kassachef och har varit i nuvarande position sedan september 2006. Han började sin karriär på IKEA år 2000. Emanuel har ingen avslutad universitetsutbildning.

Emanuel beskriver hur IKEA varuhusen är organiserade:

- Varuhuschef med underställd ledningsgrupp bestående av funktionschefer
- Respektive funktionschef har underställda avdelningschefer
- Avdelningscheferna, beroende på avdelningens storlek, har underställda gruppchefer

Emanuel menar att cheferna försöker få medarbetarna att förstå sin del i helheten på varuhuset för att förstå att deras arbete är viktigt. Cheferna jobbar även hårt för att utveckla medarbetarna i de riktningar de vill och där de ser potentialer och möjligheter.

När det angick frågan om hur chefspositionen uppfattas av de anställda, ansåg Emanuel att det är en fråga som de anställda egentligen skall svara på men han hoppas att de ser chefen som en person som ger stöd och instruktion och som är en god lyssnare. Någon som kan coacha i utvecklingen på jobbet. Kommunikationen med medarbetarna går via skriftlig och muntlig information samt e-mail och telefon.

Emanuel menar att IKEA andan kännetecknas av ett öppet klimat som innebär att man tillåts prova och göra fel. Allas roller är viktiga för att uppnå en fungerande organisation med fokus på kostnadsmedvetenhet och kundorientering. IKEA lever upp till den genom att ständigt vara goda föredömen vad gäller värderingar och handlingar. Emanuel har inte deltagit i någon större kursändring av ledarskapet under sin tid på IKEA

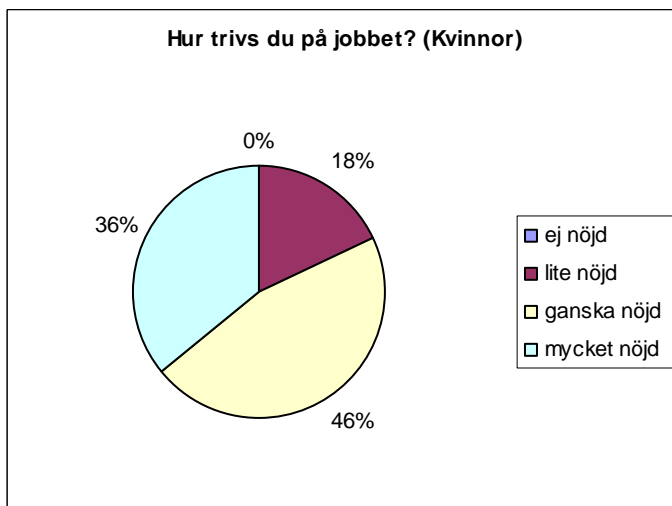
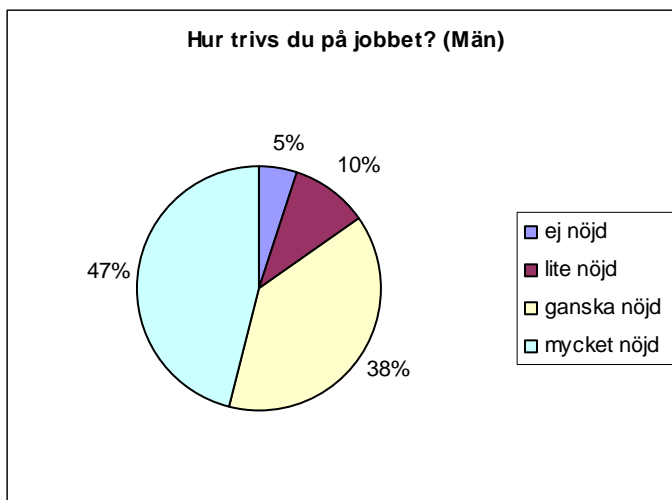
På frågan hur Emanuel med tre ord skulle beskriva ledarskapet på IKEA, svarar han:

- Föredömligt
- Situationsanpassat
- Jordnära

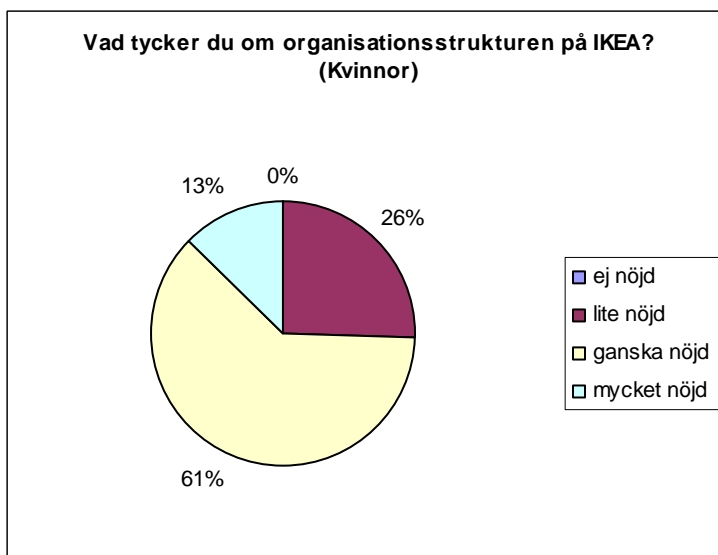
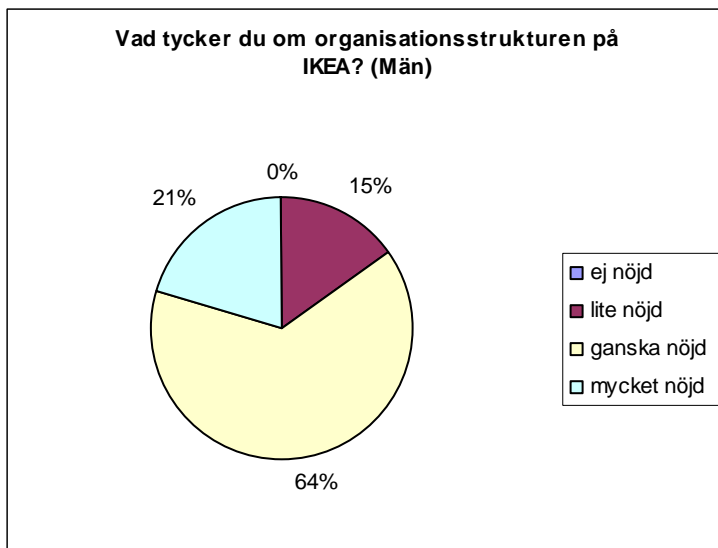
Emanuel hävdar att IKEA har blivit framgångsrika genom ett gott ledarskap och genom att hitta nya lösningar på vardagliga problem med hjälp av varandra. Emanuel avslutar med att IKEA: s medarbetare hjälper hela tiden till att driva utvecklingen framåt.

5.3 Resultatet av enkätundersökningen

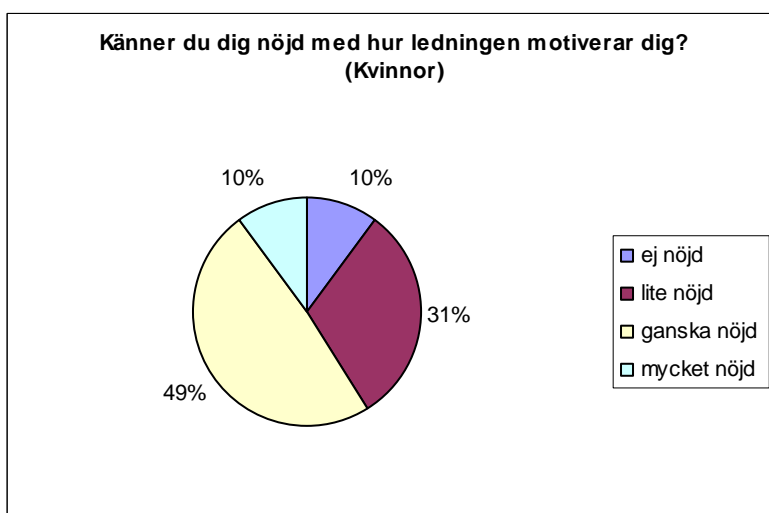
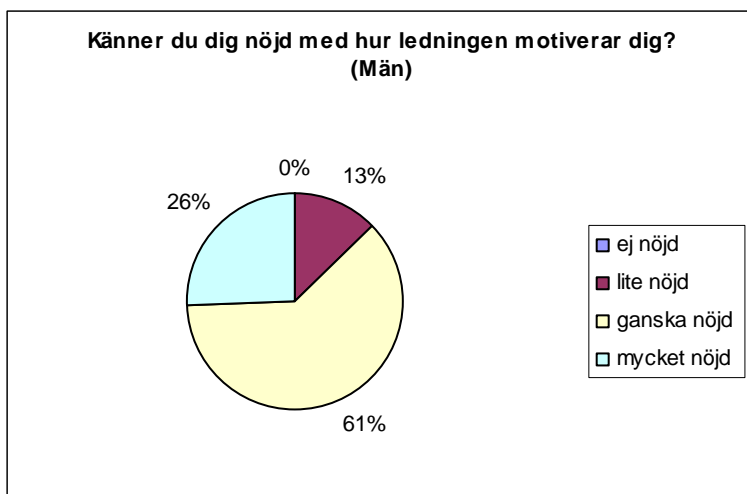
Här följer resultatet av vår skriftliga enkätundersökning som utfördes maj 2006. Enkätundersökningen som vi utförde bestod av 13 frågor. De tre inledande frågorna gav information om kön, ålder och befattning. Totalt har 78 medarbetare, varav 39 män respektive 39 kvinnor, deltagit i enkätundersökningen. Dessa 78 medarbetare bestod av 62 kassamedarbetare, 11 butiksbiträden, 3 lagerarbetare samt 2 receptionister. Vi hade som mål att minst 30 medarbetare av vardera kön skulle svara på vår undersökning för att den skulle bli statistiskt säkerställd. Dessa fick svara på exakt samma frågor som vi har sammanställt enligt följande data:



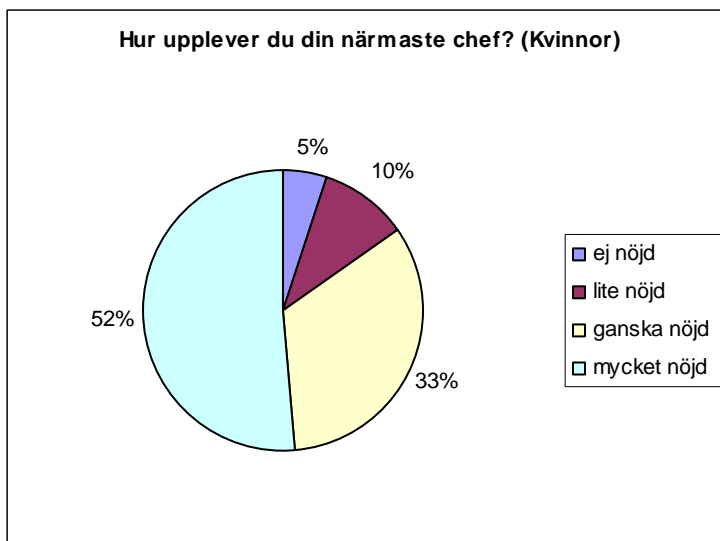
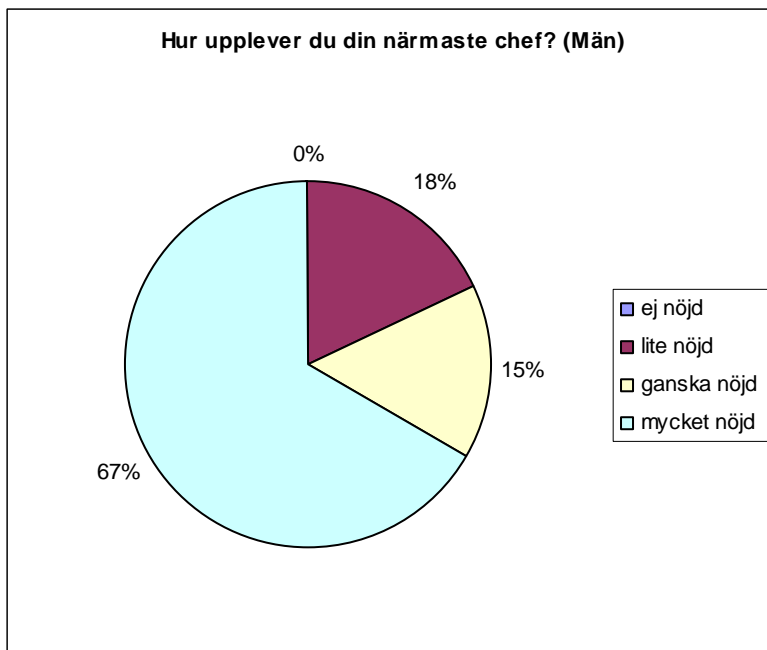
Det vi kan läsa av i detta diagram är att majoriteten av männen är mycket nöjda på sin arbetsplats medan majoriteten av kvinnorna är ganska nöjda. Ett resultat som framkommer i detta diagram är att det fanns 5% av männen som inte var nöjda med arbetet medan bland kvinnorna fanns det ingen som var missnöjd.



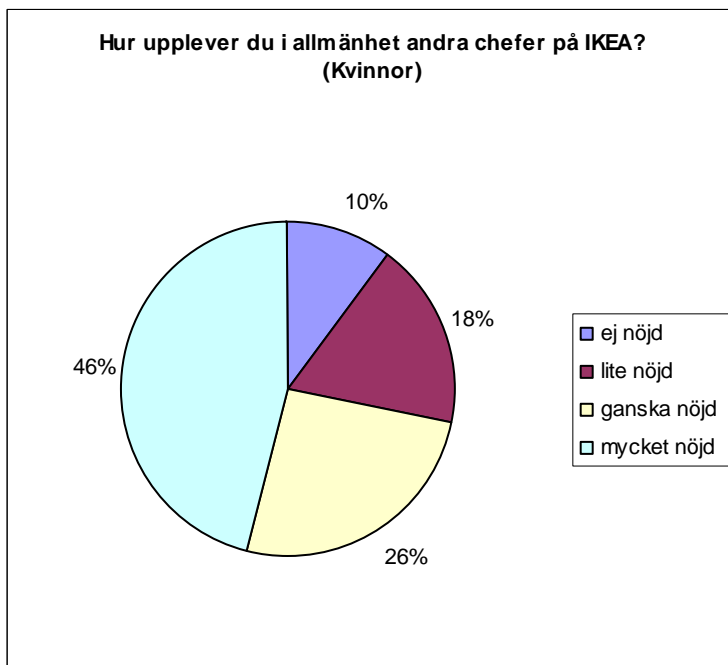
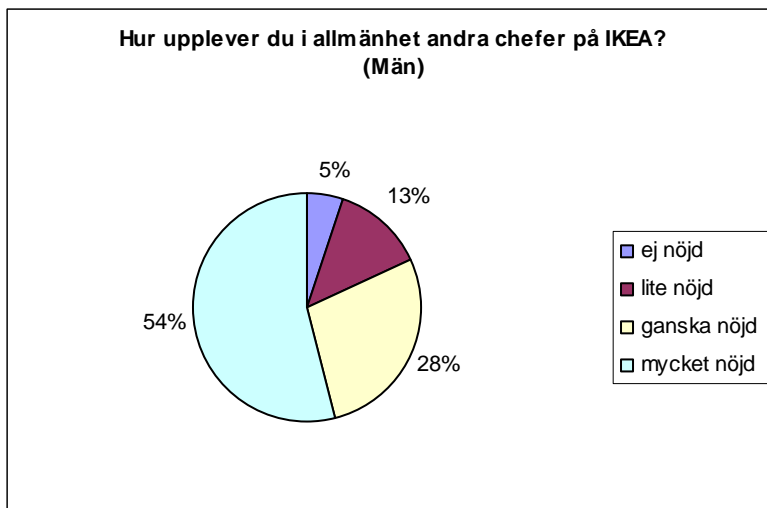
Gällande frågan vad våra respondenter tycker om organisationsstrukturen svarade bägge ganska likvärdigt att de är ganska nöjda. Det vi kan påpeka är att männen ändå var mer nöjda med strukturen och kvinnorna är något mer missnöjda. Eftersom strategi är en av de fem faktorerna som styr organisationsstrukturen, enligt Abrahamsson, präglas IKEAs organisationsstruktur av mycket strategi där alla har ett mål som de strävar efter att uppnå och att utförandet av arbetet skall ske på ett logiskt sätt, där alla medarbetare får medverka och möjlighet att visa sina prestationer. Även teknologin har en stor betydelse där IKEA menar att användningen vid vissa processer och metoder är det som styr organisationsstrukturen. De resterande faktorerna (organisationens storlek, omgivning och makt/ kontroll) är inte något som IKEA prioriterar för att uppnå sina mål.



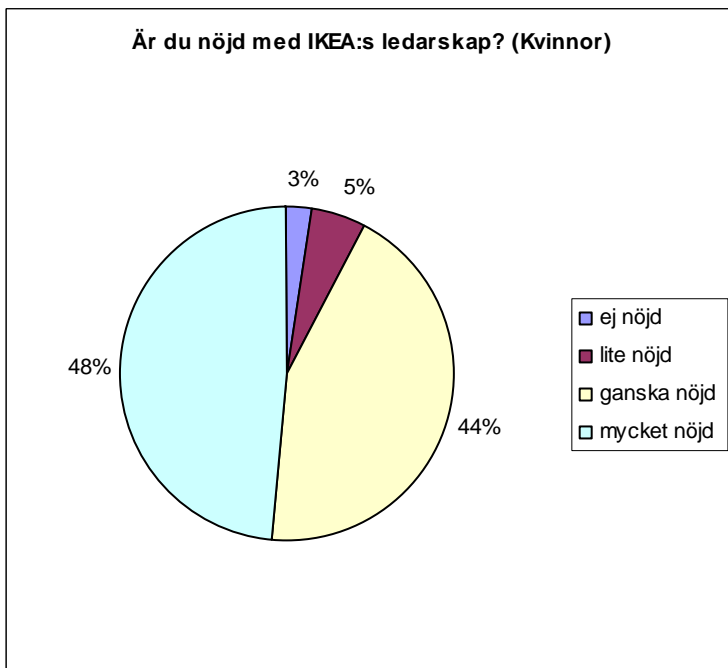
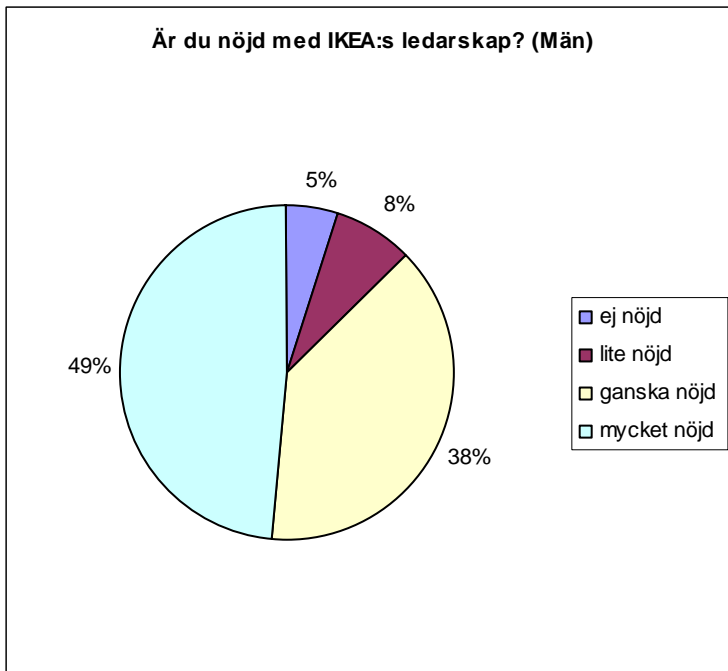
Resultatet visar att majoriteten av männen är ganska nöjda med hur ledningen motiverar dem. Kvinnorna är något mindre nöjda och några är direkt missnöjda. Detta kan bero på många olika faktorer men vår undersökning tyder på en relation som säger att det är faktorerna prestation, erkännande och utveckling som mest påverkar motivationen, och därigenom prestationsnivån. Detta resultat tyder på att ledningen måste ta mer hänsyn till hur de ska få kvinnorna att känna sig nöjda. De ska belöna kvinnornas behov lite mer, att kanske istället för ett träningsläger få möjlighet att till exempel anordna en heldags spa och på så sätt få de motiverade vilket i sin tur bidrar till en större arbetstillfredsställelse som i slutändan leder till en bättre arbetsprestation. På så sätt lägger IKEA mer fokus på motivationsfaktorerna utan att göra avkall på hygienfaktorerna.



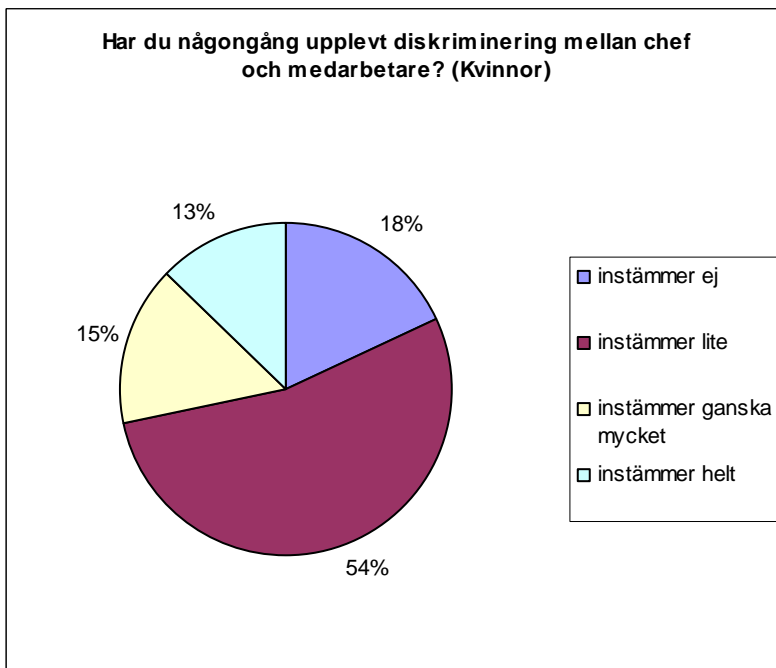
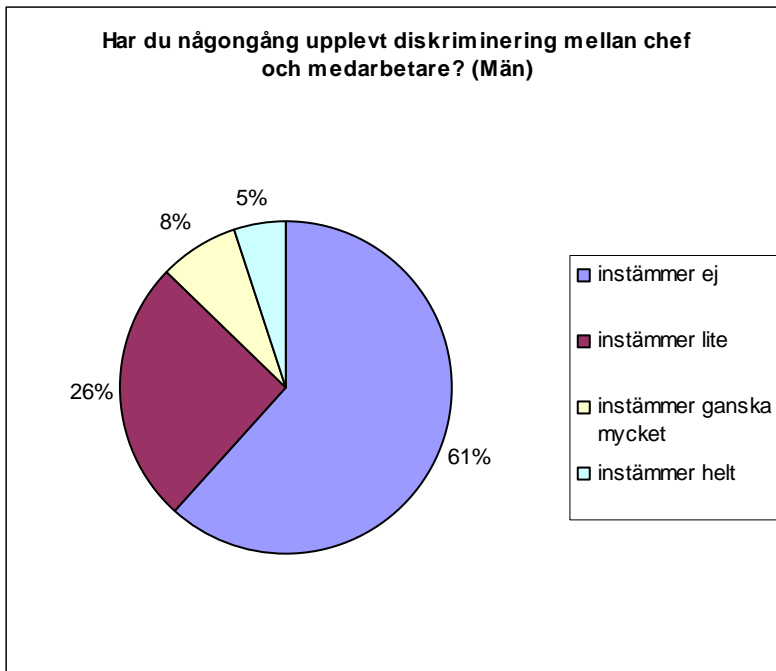
När vi frågade om chefer ser vi klart och tydligt att medarbetarna är mycket nöjda med sin närmaste chef. Det vi även kan avläsa hos männen är att det inte fanns någon som var missnöjd med sin chef, medan det var 5% av de kvinnliga respondenterna som var missnöjda.



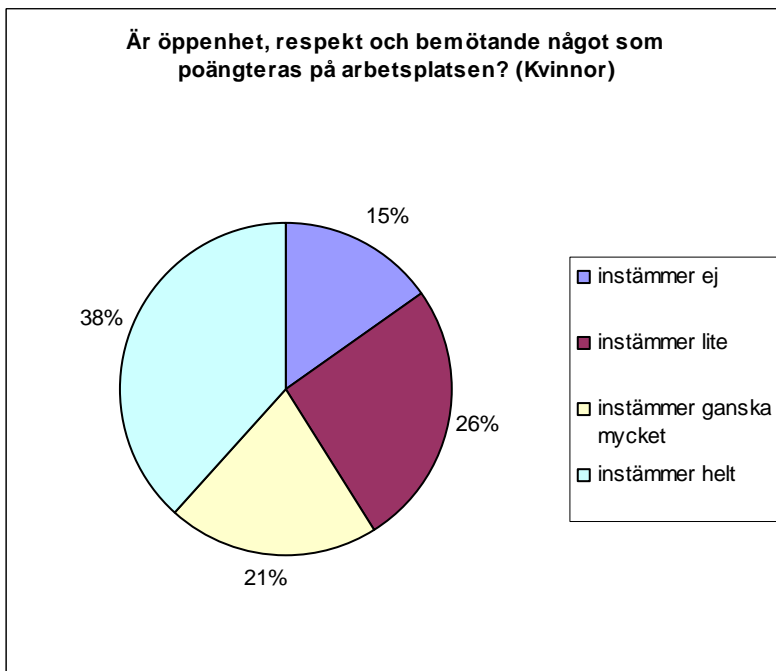
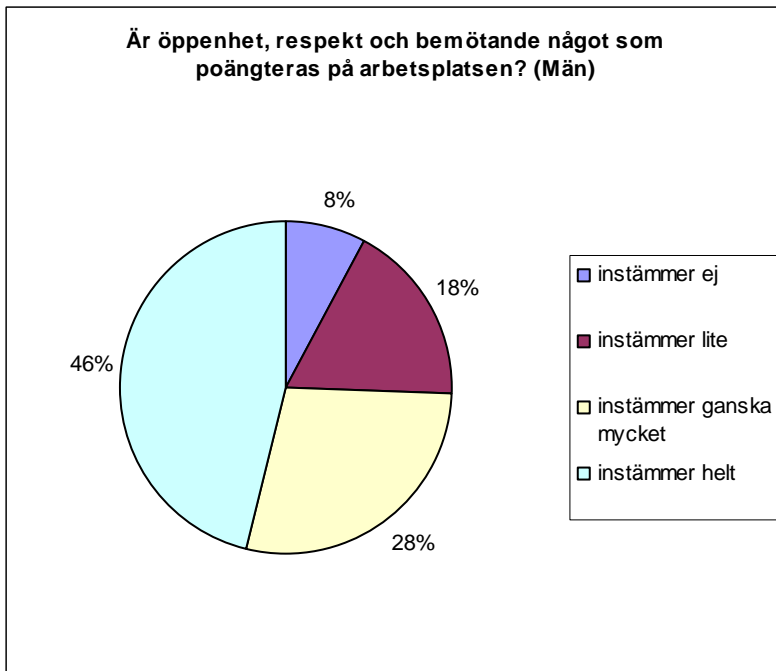
På frågan hur medarbetarna upplever andra chefer på IKEA, var dubbelt så många av kvinnorna missnöjda gentemot männen. Annars var båda grupperna av respondenterna ganska nöjda med sina andra chefer. Om vi jämför dessa två diagram med de föregående två kan vi konstatera att medarbetarna är mer nöjda med sin närmste chef än med andra chefer. Om vi applicerar Hogans teorier om ledarskap kan vi se att ledarna på IKEA har en hög grad av sin personlighet i samtliga delar av Hogans femfaktorsmodell. Främst framkommer det att anpassningsbarheten är den dominerande faktorn där ledarna och medarbetarna kommer bra överens och när problem uppstår löser man dessa tillsammans. Därför har även medgörlighet en central roll där man ska känna sympati för gruppens prestationer och detta i sin tur bidra till en lyckad integration mellan chefen och medarbetarna. Därför blir det lättare att utföra en bättre arbetsprestation ifall man har en nära chef som man kommer bra överens med.



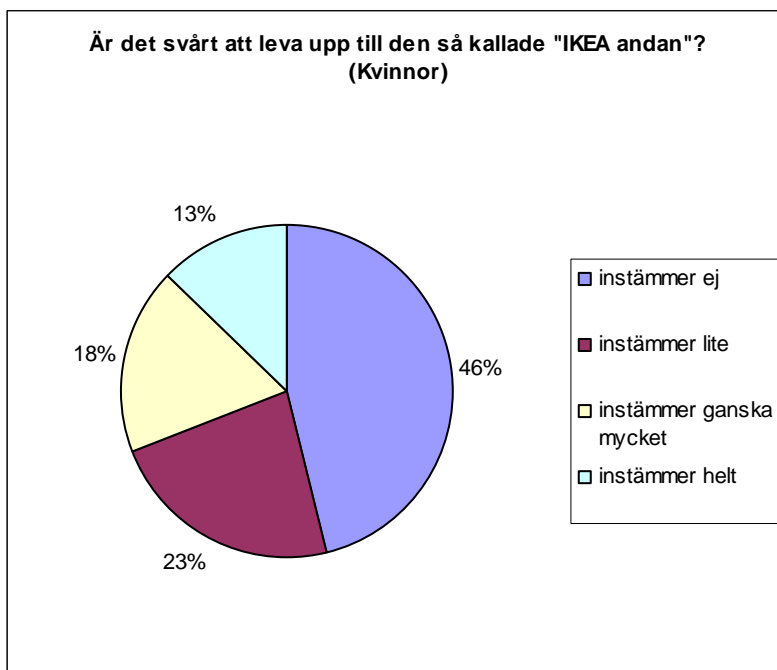
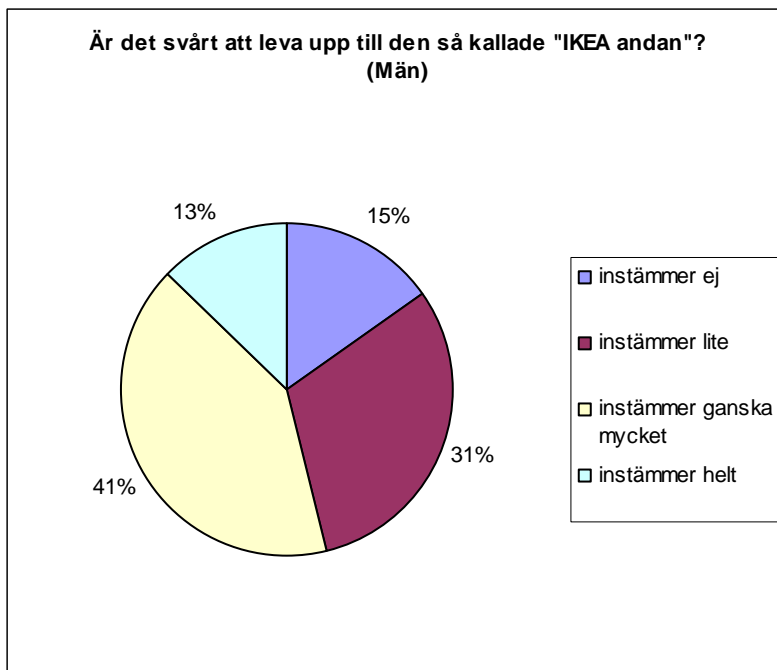
Vid ovanstående data kan vi utläsa att majoriteten hos de både grupperna av respondenterna var mycket nöjda med ledarskapet. Men dock att männen hade något större andel som var helt missnöjda och lite nöjda. Ledarskapet på IKEA fungerar väl men det gäller för företaget att de behåller och utvecklar den positiva anda som just nu utmärker företaget.



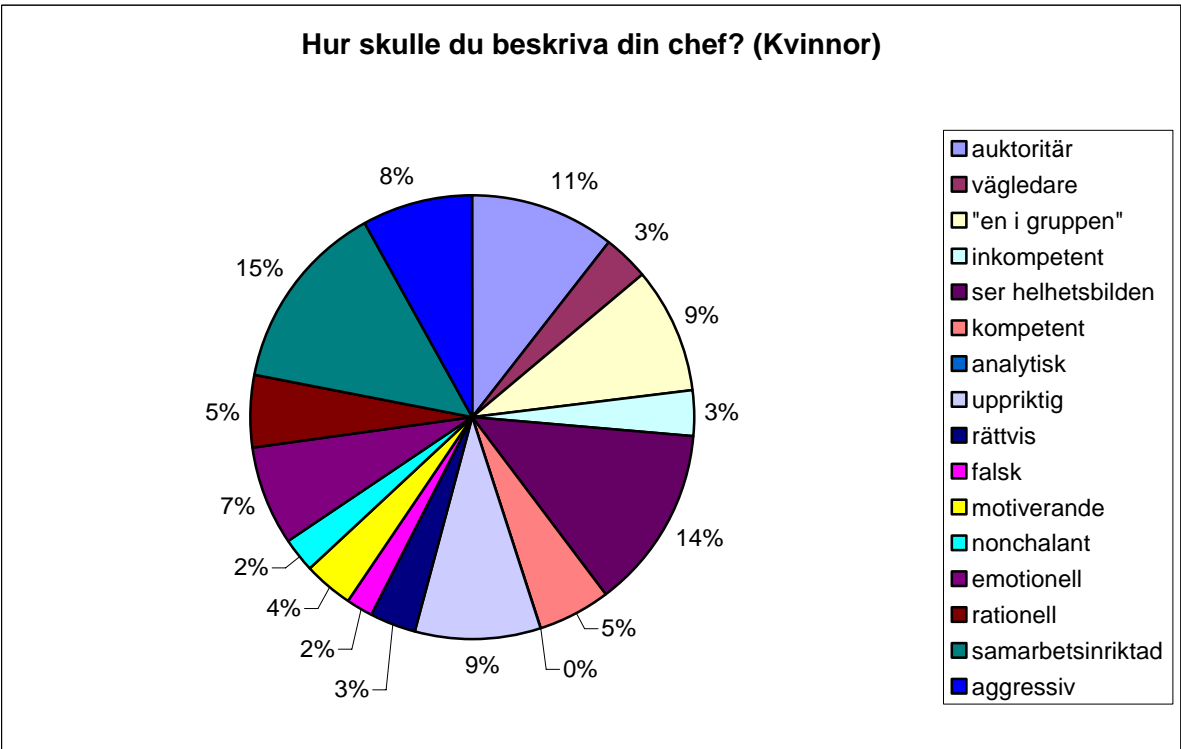
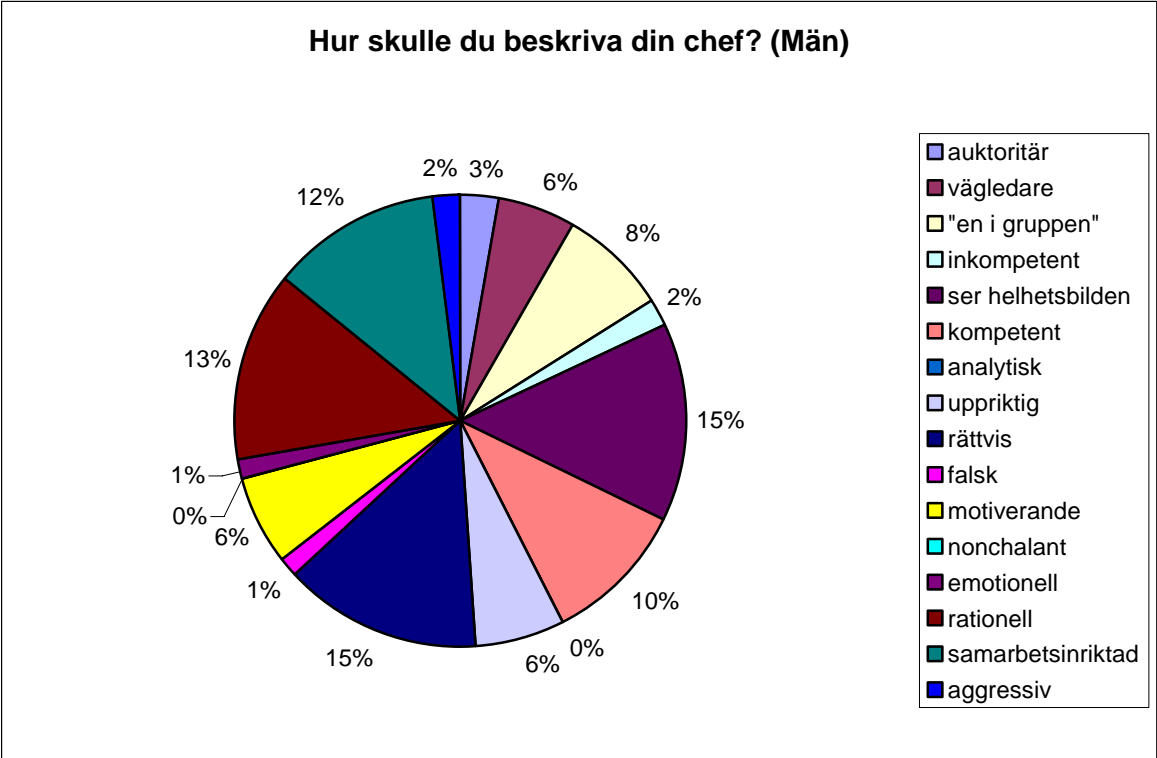
Här ser vi att majoriteten av männen anser med en stor marginal att de inte upplevt diskriminering medan de kvinnliga respondenterna anser att de upplevt lite diskriminering.



Är öppenhet, respekt och bemötande något som poängteras på arbetsplatsen? Diagrammen visar att dubbelt så många kvinnor gentemot männen inte tyckte det var något alls som poängterades på arbetsplatsen.



I detta diagram ser vi att kvinnorna har lättare att leva upp till den så kallade IKEA andan än vad männen har. Majoriteten av männen svarade att de instämmer ganska mycket att leva upp till den medan nästan lika många kvinnor svarade att de inte alls tyckte att det var svårt att leva upp till den så kallade IKEA andan.



På den sista frågan där respondenterna skulle beskriva sin chef, ser vi att majoriteten av männen i första hand skulle beskriva sin chef som *rationell* sedan att de ser *helhetsbilden* och

som nummer tre *rättvis*. Hos kvinnorna däremot kan vi se att de skulle i första hand beskriva sin chef som *samarbetsinriktad*, sedan att de ser *helhetsbilden* och som nummer tre *auktoritär*. Det första anmärkningsvärda är att männens första val är en typiskt manlig stereotyp och att kvinnans första val också är en. Något annat som man bör lägga notis till är att båda könen har placerat att chefen ser helhetsbilden som nummer två. Med tanke på att männen enligt de manliga stereotyperna är mer fokuserade på makt och kontroll gentemot kvinnorna som är mera fokuserade på det emotionella området, kan detta vara ett resultatet av en kompromiss mellan de manliga och kvinnliga stereotyperna. Dessa stereotyper är inte något som endast framkommer när det gäller ledarskapet utan även brukas i det vardagliga livet. Samhället har under en lång period försökt tvätta bort myterna om de så kallade typiska manliga ledarna eller de typiska kvinnliga ledarna utan att det givit anmärkningsvärda resultat. IKEA är ändå ett av de få företag som utvecklats mycket att man under vår undersökning gjorde det svårt för oss att finna dessa stereotyper men dock framkom de till slut. Något som slutligen bör tilläggas är att det fanns ingen man som tyckte chefen var nonchalant medan hos kvinnorna ansåg ingen chefen som analytisk.

6. Slutsatser & avslutande diskussion

I detta avsnitt presenteras resultatet som framkommit av vår undersökning. Vi återknyter arbetet till vår problemformulering. Här tillkännager vi våra personliga reflektioner, tankar och åsikter om ledarskapets utformning och funktion på IKEA.

- IKEA: s ledarskap avseende metodik och regelbundna användande av aktiviteter som påverkare gör att de fångar upp och motiverar i stort sätt alla medarbetare.
- IKEA har lyckats med att rekrytera chefer som har rätt personliga egenskaper, värderingar och intelligens.
- Utifrån vår enkätundersökning kan vi dra slutsatsen att majoriteten av de anställda på IKEA trivs med sitt arbete och ledarskapet. De är även väldigt nöjda med sina chefer, eftersom cheferna på IKEA är aktiva och deltar i de olika verksamheterna.
- De kvinnliga medarbetarna är totalt sett något mindre nöjda jämfört med sina manliga kollegor.
- IKEA: s medarbetare ses inte som något hot mot det synnerligen framgångsrika IKEA konceptet. Genom den goda ledarskapsstilen, som främst karakteriseras av anpassningsbarhet, tydlighet och närhet ges medarbetarna en unik känsla av att de verkligen betyder något och hög trivsel uppstår.
- De medarbetare som antar IKEA andan beträffande normer och värderingar får vara med och påverka organisationen med egna idéer och därmed möjligheter till befordran inom organisationen.

7. Kritisk granskning

Vi tar i detta avsnitt upp kritik mot det egna arbetet och ger förslag till vidare forskning.

Till att börja med kan vi säga att detta arbete har varit väldigt lärorikt och haft ett intressant utförande. Innan vi fick ett klart syfte har det varit många ändringar som föranlett påfrestningar och stress. Det vi inte tänkte på var att, om vi inte har ett klart syfte blir det väldigt svårt att komma igång och det händer lätt att man tappar den röda tråden. Förvirrade komplikationer uppstod då vi gjorde ändringar, på grund av detta var vi tvungna att söka ny data och vi började ifrågasätta ifall den gamla datan var relevant. Viktigt är också att även ha en konkret problemformulering för att kunna arbeta efter den för att senare besvara syftet. Det som vi kunde ha gjort bättre, är att vi från start borde ha haft en bättre tids planering för att vi senare inte skulle få den tidspressen att arbetet inte skulle bli färdigt i tid. Vi borde även i början ha haft ett klarare och ett mer konkret syfte, för det skulle ha underlättat vår arbetsgång. Men vi insåg att det är väldigt svårt att i början ha ett tydligt och konkret syfte på grund av att vårt ämne är väldigt brett och att det tog tid att avgränsa sig till vad vi ville lägga fokus på.

Under arbetets gång har personalen på IKEA varit positiv i sitt bemötande och ställt upp för oss när vi behövt dem. Dock måste vi tillägga att det har varit väldigt svårt för oss få kontakt med cheferna på IKEA för de är ständigt upptagna och har inte haft tid med våra intervjuer. Istället för att ringa samtal efter samtal borde vi kanske i början åkt dit på en gång för att boka in ett möte än att vänta att de skulle höra av sig till oss först. På grund av detta genomfördes våra intervjuer mycket senare än planerat som gjorde att tidsbrist och press uppkom. För att öka tillförlitligheten i vårt arbete redogör vi noggrant vårt tillvägagångssätt i metod delen och bifogar även vår intervjumall såväl som vår enkätundersökning. Dessa är utformade utifrån syftet, problemformulering och teorin för att öka validiteten i vår uppsats.

7.1 Förslag till vidare forskning

Eftersom det finns en massa olika ämnen att skriva om gällande IKEA är det väldigt svårt att ge något konkret förslag till vidare forskning. Dock finns det några många intressanta undersökningar som skulle kunna genomföras. Här följer förslag på några tänkvärda uppsattsämnen;

- Att jämföra hur det svenska ledarskapet på IKEA skiljer sig med bland annat det tyska ledarskapet och hur det förhåller sig till medarbetarna?
- Vidare vore det intressant att studera ifall det finns några nationella skillnader gällande ledarskap och organisation och vad det kan bero på? Redogöra ifall det finns några särskilda faktorer till detta.
- Man skulle även kunna undersöka ifall varuhusets storlek har någon betydelse och om det därav blir någon skillnad på ledarskapet mellan chefen och medarbetarna.
- Ett annat uppsattsämne skulle kunna behandlas om hur IKEA bedriver sin verksamhet internationellt och om det finns några generella skillnader gentemot hur IKEA bedrivs i Sverige?

Källförteckning

Tryckta källor

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2000) ”*Organisation - att beskriva och förstå organisationer*”, Malmö: Liber ekonomi

Alvesson, M. & Sköldberg, K, (1994) ”*Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*” Lund: Studentlitteratur

Christensen, L., (1998) ”*Marknadsundersökning - en handbok*” Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M., (2000) ”*Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*”, Lund: Studentlitteratur

Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J. (2003), “*Leadership- enhancing the lessons of experience*”, Singapore: McGraw-Hill Education

Hughes, Ginnett, Curphy, (2006) ”*Leadership, enhancing the lessons of experience*”, Fifth Edition, Mc Graw - Hill International edition

Morgan, G (1999), “*Organisationsmetaforer*”, Lund: Studentlitteratur

Thurén, T., (1996) ”*Vetenskapsteori för nybörjare*” Stockholm: Liber

Torekull B., (1998) ”*Historien om IKEA, Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*”, Stockholm: Wahlström & Widstrand

Otryckta källor

Elektroniska källor

www.ikea.se

www.ne.se

http://sv.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad

http://www.st.nu/nyheter/arbete.php?action=visa_artikel&id=550667

http://www.svd.se/dynamiskt/brannpunkt/did_12241516.asp

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html

Intervjuer

Marie Bergman, Personal- och Organisationsavdelningen IKEA i Kungens Kurva, Stockholm, intervju genom frågeformulär 2006-05-30

Emanuel Krispinsson, Kassachef IKEA i Kungens Kurva, Stockholm, intervju genom frågeformulär 2006-11-28

Bilagor

Bilaga 1, Enkätundersökning av ledarskapet på IKEA, Kungens Kurva

- Fråga nummer 1.

Jag är:

Kvinna

Man

- Fråga nummer 2.

Skriv in din ålder:

- Fråga nummer 3.

Ange din befattning:

- Fråga nummer 4.

Hur trivs du på jobbet?

Ej nöjd.....

Lite nöjd.....

Ganska nöjd.....

Mycket nöjd.....

- Fråga nummer 5.

Vad tycker du om organisationsstrukturen på IKEA?

Ej nöjd.....

Lite nöjd.....

Ganska nöjd.....

Mycket nöjd.....

Vad skulle du vilja ändra på?:

.....
.....
.....

- Fråga nummer 6.

Känner du dig nöjd med hur ledningen motiverar dig?

Ej nöjd.....

Lite nöjd.....

Ganska nöjd.....

Mycket nöjd.....

- Fråga nummer 7.

Hur upplever du din närmaste chef?

Ej nöjd.....

Lite nöjd.....

Ganska nöjd.....

Mycket nöjd.....

- Fråga nummer 8.

Hur upplever du i allmänhet andra chefer på IKEA?

Ej nöjd.....

Lite nöjd.....

Ganska nöjd.....

Mycket nöjd.....

- Fråga nummer 9.

Är du nöjd med IKEA: s ledarskap?

Ej nöjd.....

Lite nöjd.....

Ganska nöjd.....

Mycket nöjd.....

- Fråga nummer 10.

*Hur skulle du beskriva din chef?
(flera svarsalternativ är möjliga)*

Auktoritär.....

Vägledare.....

”En i gruppen”.....

Inkompetent.....

Ser helhetsbilden.....

Kompetent.....

Analytisk.....

Uppriktig

Rättvis.....

Falsk.....

Motiverande.....

Nonchalant.....

Emotionell.....

Rationell.....

Samarbetsinriktad.....

Aggressiv.....

(Om ingen av ovanstående beskrivningar passar skriv gärna in själv hur du skulle beskriva din chef)

.....
.....

- Fråga nummer 11.

Är det svårt att leva upp till den så kallade "IKEA andan"?

Instämmer ej.....

Instämmer lite.....

Instämmer ganska mycket.....

Instämmer helt.....

- Fråga nummer 12.

Har du någon gång upplevt diskriminering mellan chef och medarbetare?

Instämmer ej.....

Instämmer lite.....

Instämmer ganska mycket.....

Instämmer helt.....

- Fråga nummer 13.

Är öppenhet, respekt och bemötande något som poängteras på arbetsplatsen?

Instämmer ej.....

Instämmer lite.....

Instämmer ganska mycket.....

Instämmer helt.....

- **Övriga kommentarer, kritik, beröm etc.**

.....

.....

.....

.....

.....

Bilaga 2, Intervjumall

1. När började ni jobba på IKEA och hur länge har ni varit chef på denna avdelning?
1. Vilken utbildning gick ni?
2. Hur är IKEA:s organisation uppbyggd?
3. Hur arbetar ni för att följa strukturen?
4. Hur motiverar ni de anställda?
5. Hur uppfattas chefspositionen av de anställda?
6. Vilka kommunikationsmedel använder ni er av?
7. Vad kännetecknar ”IKEA andan” och hur lever ni upp till den?
8. Vilka förändringar har ni gjort inom ledarskapet på IKEA och hur har det påverkat företaget?
9. Beskriv med tre ord IKEA:s ledarskap?
10. Hur har ni blivit framgångsrika och med hjälp av vilka medel?