

Ledarskapsverktyg över tid

- En fallstudie av IKEA Sverige

Nathalie Johansson
Edwin Noreheim
Handledare: Yohanan Stryjan

Förord

Efter tio veckors hårt arbete är målet nått. Arbetet under våren har varit både intressant och inspirerande där vi lärt oss mycket under resans gång som präglats av både ”upp- och nedgångar”, men sammantaget har det gått väldigt bra. Vi är väldigt stolta och glada över att vi har klarat det.

Vi vill passa på att tacka alla som bidragit till att vi kunnat fullfölja denna studie. I första hand de respondenter som tagit sig tid, blivit intervjuade och gett oss tillräckligt med information för att kunna färdigställa uppsatsen.

Vi vill dessutom ge ett stort tack till vår handledare, Yohanan Stryjan för all hjälp under arbetets gång, samt Åke Larsson som gett oss många bra tips och råd.

Edwin Noreheim

Nathalie Johansson

Södertörns Högskola

1 juni 2012

Sammanfattning

Ledarskapsforskning och forskning kring ledarskapskulturer har varit ett populärt ämne det senaste decenniet och det finns stor tillgång till uppsatser, artiklar och böcker inom ämnet. Enligt Mats Alvesson är det svårt att sätta fingret på ämnet ledarskapskultur och skapa en definition av just begreppet kultur. En annan intressant utgångspunkt inom ledarskap har varit den forskning som handlar om att försöka se hur tydligt det tidiga ledarskapet och kulturen format ledarskapskulturen som återfinns senare inom organisationer.

Syftet är att ge en djupare förståelse för vilka utmärkande drag från ledarskapskulturen och ledarskapet som fanns under 1970-1980 talet på IKEA som lever kvar än idag och beskriva de verktyg som IKEA använder sig av för att behålla kulturen. Frågeställningar som uppsatsen avser att besvara är: *Hur mycket av den initiala ledarskapskulturen som är bestående i ett internationellt expanderande företag över en viss tidsperiod? Vilka verktyg använder sig IKEA av för att hålla ledarskapskulturen intakt?*

Fallstudien baserades på en kvalitativ studie för att kunna ge en djupare förståelse för vilka utmärkande spår från ledarskapskulturen och ledarskapet som fanns under 1970-1980 talet på IKEA som lever kvar än idag. Vi använde oss av djupintervjuer med sex anställda från IKEA. Innan intervjuerna utfördes hade vi förberett en intervjumall där vi anpassade frågorna till respektive respondent. I skrivandet av uppsatsen har vi valt att sträva efter ett opartiskt, verkligt och objektivt förhållningsätt för att få fram en bild av verkligheten med hjälp av teori. Vi tog hjälp av tidigare etablerade teorier inom ledarskap och företagskultur bl.a. Salzer-Mörlings teorier om kulturella uttryck samt situationsanpassat ledarskap och karismatiskt ledarskap, Scheins modell om att företagskultur liknande en lök, Stinchcombes artikel *Social structure and the founding of organizations* i ett försök att analysera den empirin vi fått tillgång till att undersöka. Utifrån undersökningar av IKEA anser skribenterna att teorier stämmer överens med den verklighet som har studerats i denna uppsats. Skribenterna återknyter problemformuleringen, syftet och frågeställningarna i slutsatsen. Där besvaras även frågeställningen, där skribenterna har kommit fram till att mycket av den initiala ledarskapskulturen fortfarande är bestående inom IKEA. Skribenterna fann att Ingvar Kamprads testamente fortfarande följs och att de anställda är väl medvetna om budskapet i testamentet. Klädkoden är en materiell kulturell symbol som används som ett verktyg för att hålla ledarskapskulturen intakt. Genom att anställa likasinnade blir även detta ett verktyg för att bibehålla den starka ledarskapskulturen. Ett annat verktyg företaget använder sig av är att rekrytera chefsposter främst inom organisationen för att stärka och bibehålla normerna, värderingarna samt kulturen. Detta stärks genom alla internutbildningar som erbjuds inom organisationen. Även den hårda inskolningen är ett verktyg företaget använder sig av för att hålla ledarskapskulturen intakt, samt motivationen som sätts tidigt hos medarbetarna att de ska kunna göra karriär inom företaget för att bevara sin personal samt att låta de utvecklas inom organisationen.

Nyckelord: Ledarskap, ledarskapskultur, situationsanpassat ledarskap, karismatisk, IKEA.

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND/INLEDNING	6
1.1. TIDIGARE FORSKNING	7
1.2. PROBLEMDISKUSSION	8
1.3. SYFTE	8
1.4. FRÅGESTÄLLNING	8
1.4. AVGRÄNSNINGAR	8
2. METOD	10
2.1. METODVAL	10
2.2. VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
2.3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.4. URVAL	12
2.5. KRITISK GRANSKNING AV METODEN	13
2.6. VALIDITET OCH RELIABILITET	13
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	15
3.1. LEDARSKAPSTEORIER	15
3.1.1. Vad är ledarskap?	15
3.1.2. Situationsanpassat ledarskap	15
3.1.3. Karismatiskt ledarskap	16
3.2. LEDARSKAPSKULTUR TEORIER	17
3.2.1. Begreppet kultur	17
3.2.2. Kultur som styrning	18
3.2.3. Kultur som symboler	19
3.2.5. Ledarskap som kultur och meningsskapande	20
3.2.6. Ledarskapsförändring i kultur	21
3.2.7. En organisations strukturella utveckling, Stinchcombe	22
5. EMPIRI	23
5.1. VERKSAMHETEN I STORT	23
5.2. LEDARSKAPSKULTUREN SOM SKAPADES UNDER 1970 TALET	24
5.3. LEDARSKAPET AV INGVAR KAMPRAD UNDER 1970 TALET OCH FRAMÅT	27
5.4. KULTUREN KRING REKRYTERING AV PERSONAL	28
5.5. LEDARSKAPSKULTUREN SYMBOLER OCH ARTEFAKTER	29
5.7. LEDARSKAPET IDAG	30
5.8. LEDARSKAPSKULTUREN IDAG	34
6. RESULTAT OCH ANALYS	37
6.1. INGVAR KAMPRAD	37
6.2. LEDARSTILEN	38
6.3. INGVAR KAMPRADS TESTAMENTE "EN MÖBELHANDLARES TESTAMENTE"	40
6.4. ARTEFAKTER	41
6.5. LEDARSKAPSKULTUREN – ANSTÄLLNING AV PERSONAL	42
6.6. LEDARSKAPSKULTUREN – INSKOLNINGEN	43

6.7. LEDARSKAPSKULTUREN – INTERNUTBILDNINGARNA.....	44
6.8 MANIPULATION OCH ETT SPEL FÖR KULISSERNA	45
8. SLUTSATS.....	46
8.1. FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	47
REFERENSLISTA.....	48
BILAGA 1.....	50
INTERVJUMALL.....	50

1. Bakgrund/inledning

Avsikten med det första kapitlet är att väcka ett intresse hos läsaren, genom att göra en introduktion av ämnet. Här redogör vi för val av ämne, problemformulering, avgränsningar och syfte som avslutas med en disposition av uppsatsen.

Ledarskapsforskning och forskning kring ledarskapskulturer har varit ett populärt ämne det senaste decenniet och det finns stor tillgång till uppsatser, artiklar och böcker inom ämnet. Enligt Alvesson är det svårt att sätta fingret på ämnet ledarskapskulturer och skapa en definition av just begreppet kultur. Än idag finns det ingen dominant och självklar definition av ämnet.

Det finns ett stort intresse idag att undersöka nationella och internationella företag, som expanderat stort under kort tid samt företag som har höga omsättningar för att se hur stor betydelse ledarskap och kultur har haft säger Mats Alvesson. En annan intressant utgångspunkt inom ledarskapet har varit den forskning som handlar om att försöka se hur tydligt det tidiga ledarskapet och kulturen format ledarskapet som återfinns senare inom organisationer.

Enligt Stinchcombes teori om ledarskapskulturer sker utveckling eller uppkomsten av ledarskapet och kulturen i ett tidigt stadium och färgar sedan av sig till det framtida beteendet. Ledarskapet och kulturen påverkas av de resurser och möjligheter som finns tillgängliga under den tiden då de skapas och detta resulterar i att de resurser som finns till hands vid starten etableras in i strukturen och gör att det blir svårt att förändra och prägla företaget vid etableringar. Sammanfattningsvis påpekas vikten av att skapa ett bra ledarskap och en tydlig, stark organisationskultur redan vid starten av en organisation. Dessa präglar framtida ledarskap och kulturer vilka är svåra att förändra eftersom en stor del variabler lever kvar i organisationen¹.

Kultur är en ekonomisk osynlig variabel men fungerar ändå som styrande och påverkar företagets effektivitet och överlevnad. Kulturen måste övervakas och kontrolleras så att den sammanstrålar med företagets övergripande mål, syften och vision. Kulturen formas av ledningen och präglas där av ledningens värderingar och normer som sedan ska delas med resten av organisationen. Genom ledarskap kan därför införas en bra, stark kultur som sedan används som styrinstrument.² Ett verktyg för detta är olika typer av symboler. Visioner och slogans är goda exempel, och är till för att vägleda de anställda.

Företagets identitet består av visionen *vilka vill vi vara?*, kulturen *vilka är vi?* och imagen *vilken är deras bild av oss?*, det är viktigt att det är samma bild i alla tre delarna. Enligt Miriam Salzer-Mörlings:s modell visar det att förändring bygger på det man är, därför blir ledarskapskulturer svåra att förändra helt till 100 procent. Att förändra ledarskapskulturen kan vara ett svårt och

¹ <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=20804&fileId=1693224> 17/4-2012

² Organisationskultur och ledning, M. Alvesson, s 30-31

stort projekt, där allt beror på företagets storlek, ålder, hur stark och integrerad kulturen är samt branschen.³ Det blir svårt att inte beröra den huvudsaklige ledarens påverkan på ledarskapet och ledarskapskulturen på grund av de spår som ledaren sätter i kulturen. I dagens samhälle är det lätt att vi förknippar lyckade organisationer med en stark ledarfigur i fronten. Skribenterna kommer att fokusera mer på ledarskapskulturen och ledarskapet i organisationen än på ledarskapsfiguren och chefsens ledarstil inom vår fallstudie om IKEA i Sverige.

Med utgångspunkt från tidigare studier valde vi ett ämne som ligger oss varmt om hjärtat och som vi samtidigt har tidigare baskunskaper om. Vi baserade frågeställningen och syftet på våra erfarenheter om entreprenörskap, ledarskap, organisationskultur och företagsekonomi. Under entreprenörskapsåret hade vi ett fadderföretag där vi fick inblick i hur företag arbetar och organiserar sig. Denna erfarenhet blev sedan grunden för utvecklingen av vår uppsats.

1.1. Tidigare forskning

De senaste decennierna har det kommit ut många böcker om ledarskap och organisationskulturer, både teoriböcker samt konsultböcker. Det finns även många tidigare skrivna uppsatser om vårt studieföretag IKEA. Just ledarskap och kultur är svåra ämnen att kunna hitta teorier som är totalt övertygande och självklara då mycket av dessa teorier är beroende av situationen. Det finns även många böcker skrivna om IKEA:s ledarskap och kultur, bl.a. två böcker vi kommer att använda oss av i uppsatsen, *Sanningen om IKEA* och *Historien om IKEA*. I den andra boken berättar Ingvar Kamprad för Bertil Torekull sina tankar och värderingar. *Sanningen om IKEA* däremot är en verklig berättelse av Johan Stenebo som tidigare var anställd på IKEA och har arbetat nära Ingvar Kamprad i många år. I boken delar han med sig av sina upplevelser som anställd och berättar hur verkligheten ser ut på IKEA. Boken är skriven med ett kritiskt förhållningssätt, då bokens syfte är att redovisa en mer verklighetstrogen bild än vad som skildras i media. Denna bok kommer vi att ha stor användning av i arbetet, då det kan vara intressant att skildra IKEA från en annan vinkel, med ett kritiskt synsätt.

Doktoranden Anna Jonsson, vid företagsekonomiska institutionen i Lund, skrev år 2007 avhandlingen *Knowledge Sharing across Borders: a study in the IKEA World*. I vilken hon lyfter fram, hur och varför IKEA har lyckats så bra. Hon kom fram till att kunskapsöverföringen är synnerligen en central aspekt på IKEA. Som företag är IKEA oerhört skickliga på att sprida information och låta alla ta del av informationen.

Miriam Salzer-Mörling är en forskare som skrivit böcker kring ämnet ledarskapskulturer. I hennes avhandling skriver hon om *"Företag som kulturella uttryck"*, i vilken hon använder IKEA och Posten som exempel. Utifrån bland annat hennes forskning och teorier avser vi att undersöka ifall dessa teorier stämmer väl överens med verkligheten. Till skillnad mot tidigare

³ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 194-195

studier ska vår infallsvinkel vara att hitta förståelse, se om det ledarskap och den ledarskapskultur som skapades från etableringen av företaget lever kvar idag, samt att hitta nyckelfaktorer och försöka förklara varför det är så. Arbetet kommer att underlättas med hjälp av tidigare forskning, böcker, avhandlingar och elektroniska källor.

1.2. Problemdiskussion

Denna uppsats avsikt är att belysa vikten av det tidiga ledarskapet och ledarskapskulturer som färgar företaget i början av tillväxtfasen, hur detta ledarskap samt kultur lever vidare inom organisationen. Ledarskapet och kulturen som skapas i tidigt skede lever oftast kvar och präglar ledarskapet samt kulturen i nutiden av företagen. Vi anser att det är intressant att se hur de tidiga principerna, normerna och värderingarna som ledarna skapade under början av tillväxten fortfarande finns kvar idag och se hur det florerar i den befintliga organisationskulturen. Det är fascinerande att stora och ständigt expanderande företag kan bibehålla ett starkt ledarskap och ledarskapskultur genom decennier. Vanligtvis brukar det uppstå olika slags subkulturer som en konsekvens av etablering med stora geografiska avstånd men många företag som väljer att ha kvar kärnverksamheten i sin grundform brukar lyckats bevara sin ledarskapskultur och organisationskultur. Det som väckte vårt intresse att studera ledarskapet och ledarskapskulturen är dess osynliga sätt att påverka samt hjälpa företag att expandera och konkurrera på stora internationella marknader. Ledarskapskulturen är en av de viktigaste komponenterna för att bli marknadsledande, samtidigt som dessa variabler inte finns med i några ekonomiska termer och beräkningar. Det är viktigt att inte ge ledaren alltför stort fokus eftersom det inte bara är ledaren som person som skapat den starka företagskulturen. Därför valde vi att fokusera på ledarskapsstilen generellt och ledarskapskulturen som finns på företaget.

1.3. Syfte

Syftet är att ge en djupare förståelse i vilka utmärkande spår från ledarskapskulturen och ledarskapet som fanns under 1970-1980 talet på IKEA som lever kvar än idag och beskriva de verktyg som IKEA använder sig av för att behålla kulturen

1.4. Frågeställning

- Hur mycket av den initiala ledarskapskulturen är bestående i ett internationellt expanderande företag över en viss tidsperiod?
- Vilka verktyg använder sig IKEA av för att hålla ledarskapskulturen intakt?

1.4. Avgränsningar

De två huvudfaktorer vi kommer att fokusera på är *ledarskapet och ledarskapskulturen*. Ledarskapet innefattar vilken typ av stil, och vilken typ av roll som Ingvar Kamprad och

ledningen hade på 1970-80 talet och se hur rollen ser ut idag. Ledarskapskulturen avgränsar sig till normer, värderingar och symboler som IKEA använder för att få uttryck för sin kultur.

Empirin på 1970-80 talet baseras på biografier, avhandlingar, uppsatser och elektroniska källor. Vi kommer att undersöka perioden 1970-80 talet, och hur det ser ut idag, år 2012 inom IKEA i Sverige.

2. Metod

I kapitlet redogör vi för de metodologiska förutsättningarna för vår uppsats, som grundas på deduktiva metoder där vi utgår från teorin för att undersöka empirin. Här förklarar vi hur vi har gått tillväga i vår fallstudie och varför.

2.1. Metodval

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte om att ge en djupare förståelse i vilka utmärkande spår från ledarskapskulturen och ledarskapet som fanns 1970-1980 talet på IKEA som lever kvar än idag, samt vår frågeställning ”att beskriva de verktyg som IKEA använder sig av för att behålla kulturen” känner vi att det faller sig naturligt att använda sig av kvalitativ fallstudie. Vi använde oss av en kvalitativ fallstudie vid inhämtningen av empirin, vilket bidrar till en fördjupad syn i det vi avser att undersöka. Med kvalitativ fallstudie söker forskningen inte i första hand statistiska och kvantifierbara resultat utan försöker istället finna kvalitén i det som avses undersökas med hjälp av fallstudier och djupintervjuer. Eftersom vi i vårt syfte vill få en djupare förståelse för fenomenet anser vi att en kvantitativ metod ej hade varit lämpligt då kvantitativa metoder innehåller insamling av en mängd fakta för att sedan med hjälp av statistiska metoder analysera resultatet. Genom att använda kvalitativ metod ska vi försöka att tolka, ge förklaringar och söka förståelse i den empiri som redovisas med hjälp av empiri. Detta med hjälp av djupintervjuer, avhandlingar, biografier och tidigare studier.

I en kvalitativ metod går uppsatsen in på djupet, förklarar hur och varför saker sker, tolkar kontexten och sammanhanget. I en kvalitativ metod kommer resultatet i form av ord till skillnad mot kvantitativ, då resultatet blir i siffror. Resultatet används sedan för att nyansera, precisera frågeställningen och ge fördjupad förståelse inom det specifika ämnesområdet.⁴

2.2. Vetenskapligt förhållningssätt

I skrivandet av uppsatsen har vi valt att sträva efter ett opartiskt, verkligt och objektivt förhållningssätt för att få fram en bild av teorin och verkligheten. Vi tog hjälp av tidigare etablerade teorier inom ledarskap och företagskultur bland annat Salzer-Mörlings:s teorier om kulturella uttryck samt situationsanpassat ledarskap, i ett försök att analysera den empirin vi fått tillgång till att undersöka. För att kunna komma så nära verkligheten och sanningen som möjligt. Insamlingen av empirin ska ske strukturerat och objektivt, både sättet vi tar till oss informationen samt intervjutekniken. Genom detta förhållningssätt kan vi dra objektiva slutsatser och vår uppsats blir mer förtroendeingivande i sin utsaga.

Med tanke på att vi under ett års tid arbetat med IKEA (fadderföretag) har vi fått goda insikter om hur verksamheten, arbetet och bemötandet går till. Vi skrev fyra olika rapporter, där

⁴ L. B Lindblad *Uppsatsarbete, en kreativ process* s 25

specialister inom varje område intervjuades. Arbetet och intervjuerna utfördes på Kungens kurva.

Då vi har positiva upplevelser och bemötanden, finns en risk att vi inte är tillräckligt objektiva i våra bedömningar och slutsatser. Därför krävs ett kritiskt förhållningssätt där vi reflekterar vad som kan vara sant eller mindre sant.

2.3. Tillvägagångssätt

Med utgångspunkt i våra tidigare studier valde vi ett ämne som vi tycker känns intressant och som vi samtidigt har tidigare baskunskaper om. Vi baserade frågeställningen och syftet på våra studier om entreprenörskap och företagsekonomi. Kulturer som styrmedel har allmänt varit ett stort intresse och aktuell fråga i dagens ekonomi. Därför fann vi att vi skulle basera syftet och frågeställningen på kultur och ledarskap samt om dessa sätter spår i den tidiga expansionsfasen, hur det sedan lever vidare och vilka verktyg man använts sig av. Sedan började vi fundera på vilket företag som skulle få utgöra empirin för vår fallstudie. Under entreprenörskapsåret hade vi IKEA som fadderföretag och har därför ett starkt samarbete med företaget sedan tidigare samt en stor inblick i hur företaget arbetar. Valet av företaget baserades på intresset att studera ett sådant starkt, kulturellt byggt företag. När vi kommit fram till att IKEA är ett intressant företag att studera utifrån vårt syfte kontaktade vi Åke Larsson på IKEA för att fråga om han än en gång kunde tillgodose oss med viktig kunskap i form av personal på företaget. När vi hade fått bekräftelse från Åke Larsson på IKEA började vi undersöka teorin och sammanfatta de mest väsentliga teorier som passade till vårt syfte. Vi började behandla olika teorier som vi ansåg intressanta och relevanta för ämnet och sammanfattade detta i vår teoridel. Därefter började vi att undersöka empirin under 1970-80 talet med hjälp av tidigare böcker skrivna om ledarskapet och ledarskapskulturen på IKEA. Dåtidens empiri bygger mestadels på tidigare litteratur då det varit svårt att finna intervjupersoner som hade kunskap om hur ledarskapskulturen såg ut under 1970-80 talet. När insamlingen av dåtidens empiri genom sekundär data stod klar kontaktade vi våra intervjupersoner och bokade in möten.

Innan intervjuerna utfördes hade vi förberett en intervjumall där vi anpassade frågorna till respektive respondent. Den första respondenten arbetar på IKEA i restaurangen, där hon har arbetat två år. Intervjun ägde rum hos respondenten i Danderyd den åttonde maj 2012 och tog en och en halv timme att genomföra. Respondent två har arbetet på IKEA i sex år, tre år på reklamationsavdelningen och tre år som restaurangchef. Hon slutade tidigare i år. Vi hade intervjun den tionde maj 2012 på hennes nya arbetsplats.

Den tredje intervjun gjordes via mailkontakt den tionde maj 2012 då hon inte hade tid att personligen träffas för en intervju, utan ansåg att mailkontakt skulle underlätta för henne. Hon har arbetat inom IKEA i 18 år och jobbar idag som avdelningschef på IKEA. Den fjärde

intervjun ägde rum på IKEA Kungens kurva den 23 maj 2012 och tog en timme att genomföra. Under de två första intervjuerna hade respondenterna inte fått tagit del av frågorna innan intervjun och hade därför inte fått någon tid till att förbereda svaren innan. Vi spelade inte in någon av intervjuerna utan förde anteckningar direkt vid datorn samtidigt som respondenterna svarade på våra frågor. Efter intervjun satte vi oss ner för att diskutera och analysera innehållet från intervjuerna för att sedan sammanställa den data vi hade fått fram. Efter att ha sammanställt detta från intervjuerna började vi att analysera dessa utifrån teoridelens perspektiv. Efter analysen avslutas uppsatsen med en slutsats där vi ger svar på vår forskningsfråga för att sedan diskutera ämnet utifrån vårt eget perspektiv i diskussionsdelen. En intervjumall utformades för intervjuerna, vilket går att finna i bilaga 1. Vissa svar från respondenterna blev mer uttömmande beroende på position och tidigare erfarenhet.

2.4. Urval

Vi valde att skriva denna uppsats om företaget IKEA då vi anser detta företag vara representativt för företag med starka intakta företagskulturer. En annan anledning är för det redan etablerade kontaktnätet vi har med företaget och den kunskap vi besitter sedan tidigare. Maj månad är den minst ekonomiska gynnsamma månaden för IKEA, därför kunde inte företaget tillhandahålla oss med intervjuperson vi hade velat ha. Ursprungligen skulle vi ha velat ha respondenter från olika avdelningar, med höga positioner som arbetat längre än tio år inom företaget. På grund av att företaget inte kunde tillhandahålla dessa intervjupersoner, fick vi använda oss av vårt personliga nätverk. Detta resulterade i vi inte fick lika stor spridning i urvalet av respondenter. Det blev också avsevärt lägre respondenter än vad vi hade som mål.

Under föregående år skrev vi fyra olika uppsatser inom olika områden. Till dessa intervjuade vi fem personer. Två av dessa intervjuer har vi stor användning av till denna uppsats och kommer därför att använda dessa två. Syftet med intervjun med HR-ansvarige var att få en bredare bild om företaget, hur de positionerar sig på marknaden och hur de arbetar. Till skillnad mot intervju affärsutvecklingsansvarige där syftet var att se hur IKEA arbetar med innovation och nya affärsmöjlighetsutveckling. Dessa två redovisas i tabellen nedan, och kommer att nämnas vid nummer 5 eller 6.

Nedan följer de personer som har intervjuats och kommer i uppsatsen att nämnas vid nummer 1,2,3,4.

Respondenter intervjuade under arbetets gång

Respondent	Kön	Tid på IKEA	Position
Respondent 1	Kvinna	2 år	Restaurangmedarbetare
Respondent 2	Kvinna	6 år	Restaurangchef
Respondent 3	Kvinna	18 år	Avdelningschef restaurangen
Respondent 4	Kvinna	6 år	Gruppchef Sov-avdelning

Tidigare intervjuade respondenter från föregående år

Respondent	Kön	Tid på IKEA	Position
Respondent 5	Man		Personalansvarig (HR)
Respondent 6	Man		Affärsutvecklingsansvarig

2.5. Kritisk granskning av metoden

Vi valde kvalitativ fallstudie som metod eftersom vi ansåg att den var lämpligast och mest anpassad för att kunna leva upp till vårt syfte med uppsatsen. Det är möjligt att använda sig av andra metoder som också skulle kunna anses vara lämpliga. Dock anser vi att kvalitativ metod är mest passande för att skapa förståelse för uppsatsens syfte. Då det uppstod problem med några av intervjupersonerna som inte hade möjlighet att ställa upp, anser vi att antalet befintliga intervjurespondenter inte är tillräckligt många.

2.6. Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om ”den utsträckning i vilken ett mätinstrument mäter det som man avser att mäta.”⁵ Är data (valida) representationer av det generella fenomenet?⁶

Validiteten i vår uppsats blir påverkad av den information intervjupersonerna har gett oss och hur objektivt vi tolkar den. Även intervjutekniken vi använt oss av och hur väl utformade intervjuerna är påverkar validiteten. Samtidigt måste vi vara kritiska då vi endast har intervjuat personer med positiv syn till företaget och som själva valt att stanna eller sluta att arbeta inom företaget. Självklart skulle empirin kunnat se annorlunda ut om vi hade utfört intervjuerna med fler respondenter inom fler ansvarsområden. Men med tanken på tidsbrist och IKEA:s dåliga

⁵ A. Johannessen och P. A. Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod*, s 48

⁶ A. Johannessen och P. A. Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod*, s 48

ekonomi under maj månad har det funnits vissa svårigheter. Detta medverkar till en generalisering som inte är fullt valid.

Det är viktigt att studier innehar hög reliabilitet, då samma resultat skall uppnås vid upprepade undersökningar. I all forskning är datas tillförlitlighet en grundläggande fråga. Reliabiliteten rör undersökningens data, vilka data som används, insamlingsätten och hur de bearbetas.⁷

Då intervjuer utfördes på enbart fyra personer (exklusive tidigare intervjuer) kan det vara svårt att hävda att uppsatsen ger en tillförlitlig slutsats. Respondenterna har heller inte arbetat speciellt länge inom företaget. De arbetar också inom samma områden. Dessa faktorer genererar i en lägre reliabilitet.

⁷ A. Johannessen och P. A. Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod*, s 28

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel klargör vi i första hand vad ledarskap är och vilka egenskaper som ledarskapet kännetecknas av. Därefter presenteras teorier om situationsanpassat och karismatiskt ledarskap.

3.1. Ledarskapsteorier

3.1.1. Vad är ledarskap?

Nedan följer två korta teoretiska förklaringar av begreppet:

- Ledarskap är ”beteendet hos en individ som leder aktiviteterna i en grupp mot ett gemensamt mål”⁸
- ”Ledarskap utövas när människor mobiliserar institutionella, politiska, psykologiska och övriga resurser för att väcka motiv hos, engagera och tillfredsställa anhängarna”⁹.

3.1.2. Situationsanpassat ledarskap

Forskning inom ledarskap visar att det inte finns något bästa sätt att utöva ledarskap på. Däremot har det med hjälp av forskning, vuxit fram olika teorier, vilka betonar situationens krav på vilket ledarskap som är mest lämpligt. De egenskaper som undersöks är:

- Chefen: kompetens, personlighet och drivkrafter
- Medarbetaren: kompetens, personlighet och drivkrafter
- Sammanhanget: uppgiftens natur, normer, värderingar, traditioner etc.¹⁰

Denna teori är utvecklad för att specificera vilken typ av ledarskapsbeteende som är lämpligast att använda när den anställda har uppnått olika grader av mognad i förhållande till arbetet. En anställd med hög grad av mognad har också det självförtroende som krävs för uppgiften, vilket en anställd med låg grad av mognad saknar relevant förmåga och självförtroende för. Denna teori utgår från den anställdes mognad för att se vilken kombination av uppgifts- och relationsorienterat beteende ledaren bör använda.¹¹

Mognadsgraden kan bli svårt att undersöka och kommer därför att användas mer som ett begrepp istället för en analysmodell. Det finns inte tillräckligt mycket ihopsamlad data för att kunna analysera mognadsgraden i företaget.

⁸ J.K. Hemphill och A. Coons (1957) *Ledarskap i förändring*, s 7

⁹ J.M. Burns (1978) citat ur *Ledarskap i förändring*, s 5

¹⁰ L. Bruzelius och P. Skärvad *Integrerad integrationslära*, s 376-377

¹¹ G. Yukl *Ledarskap i organisationer*, s 179

Det avgörande i modellen är hur anpassad ledarstilen är till situationen. En ledare blir effektiv på grund av speciella situationsfaktorer och interaktionen mellan ledare samt om situationen är gynnsam.¹²

Modellen som Herseys, Blanchard och Johnson utformade är väl använd av andra forskare och teoretiker. Ledarskapsmodellen delas in i fyra grupper, *delegerande, deltagande, säljande och berättande*¹³. Vilken av dessa stilar som ska tillämpas är beroende av hur mycket emotionellt stöd som anhängarna kräver och hur mycket vägledning de behöver för att utföra sitt jobb. Har medarbetaren den kunskap som krävs, eller måste chefen engagera sig i arbetet.¹⁴

3.1.3. Karismatiskt ledarskap

Karismatiskt ledarskap grundar sig på karisma, vilket betyder ”*personlig utstrålning*”¹⁵. En person som är karismatisk har lätt för att få med sig människor, får god kontakt med sina åhörare och är övertygande. Max Weber förklarar karisma som en extra egenskap som vissa individer innehar, där karisman är förmågan att kunna entusiasmera och engagera människor med hjälp av sin personlighet jämfört med rationella argument. Vissa individer besitter personlighetsdrag som gör att de uppfattas som trovärdiga¹⁶.

Karisman får ledaren genom en interaktiv process mellan ledaren och medarbetaren med hänsyn till situationen. Genom att vara en karismatisk ledare har denna ofta starka, övertygande visioner som väcker entusiasm och engagemang hos medarbetaren. Sannolikheten för att en ledare ska bli en karismatisk ledare beror på om visionen och strategin är innovativ där ledaren tar stora risker för att kunna bli framgångsrik. Inom teorin finns det olika personlighetsdrag och färdigheter hos ledaren som bidrar till dennes karisma som, till exempel, *självförtroende, starka övertygelser, säkert uppträdande och förmåga att kunna uttrycka sig samt en dramatisk stil*. Karismatiska ledare har stor inverkan på organisationen. Dock är det inte alla karismatiska ledare som använder sin karisma till något gott. Vissa ledare blir mer tyranniska och självupptagna vilket kan leda till att företaget går under.

Teorin hävdar att den personifierade maktorienteringen hos karismatiska ledare kan leda till att de blir okänsliga, manipulativa, dominanta, impulsiva och defensiva. Däremot, positiva karismatiska ledare försöker istället skänkahängivenhet för sina mål hos medarbetarna, vilket bidrar till en mer gynnsam inverkan på företaget. Den prestationskultur som finns kring positiva karismatiska ledare kan bidra till negativa konsekvenser ifall medarbetaren uppfattar det som att dennes behov nonchaleras. I forskningen kring karismatiskt ledarskap, försöker man att lyfta fram just budskapets centralitet. En väsentlig del för karisma är kommunikation, övertygande

¹² B. Abramhamsson & J. Aruum Andersen *Organisation*, s 100

¹³ Clegg, Cornberger & Pitsis, *Ledning & Organisationer*, s 257

¹⁴ S. Sveningsson & M. Alvesson *Ledarskap*, s 42

¹⁵ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Karisma> 25/5-2012

¹⁶ U. Eriksson-Zetterquist, T.Kalling, A. Styhre, *Organisation och organisering*, s 154

formuleringar och användning av visioner. Även situationen spelar en betydande roll, det är mer sannolikt att en ledare framträder karismatisk vid situationer som är hotfulla, kritiska, med ett behov av en ”frälsare”.¹⁷ Det skulle behövas mer forskning för att se positiva resultat av karismatiskt ledarskap.¹⁸

Karismatiska ledare har lätt för att driva på förändringar och projekt, men däremot svårt att vara inkonsekventa då de lätt kan bli instabila. Ledare med karismatiskt påbrå kan ofta bli blinda av sin egen vision. De är generellt sätt mer komplexa i sin personlighet och motiverar sina anställda med sina storslagna visioner. Genom deras exceptionella förmåga att leda människor mot visionen samt företagets mål, har det utvecklats ett starkt förtroende mellan ledaren och den anställda. Det skulle behövas mer forskning för att kunna se positiva resultat av karismatiskt ledarskap¹⁹.

Karismatiskt ledarskap förknippas ofta med transformativt ledarskap. Skillnaden ligger i att en karismatisk ledare kan välja att vara transformativ eller transnationell²⁰. Transformativa ledare får medarbetarna mer medvetna om värdet samt betydelsen för arbete. Ledarna får de anställda att ignorera sina egna intressen och agera utefter organisationens bästa. Genom att utveckla medarbetarna och stärka deras självförtroende förbereder ledaren de anställda att ta mer ansvar, beslut och blir mer självständiga. När ledaren känner att det behövs ger han stöd och uppmuntran till sina anställd, till exempel vid svårigheter, hinder. Genom ledarens beteende känner medarbetaren tillit samt respekt till ledaren, den anställda blir mer motiverad att göra bra ifrån sig och utföra sina arbetsuppgifter²¹. Transaktionellt ledarskap, innebär att ledaren uppmuntrar goda prestationer med goda belöningar, till exempel befordringar. Vid missnöje eller problem är ledaren den första att ta tag i problemet.²²

3.2. Ledarskapskultur teorier

3.2.1. Begreppet kultur

Alvesson definierar begreppet kultur som en *byggsten, ett subsystem avskilt från organisationens andra delar, som omfattar normer, värderingar och föreställningar*.²³

En ledarskapskultur kan vara:

- Storytelling där företagen skapar olika häpnadsväckande historier om ledarfiguren för att skapa sammanhållning och ge liv till en stark förebild
- Normer och värderingar som hjälper ledaren och cheferna att styra företaget och öka samarbetet och sammanhållningen i gruppen

¹⁷ S. Svenningsson & M. Alvesson *Ledarskap* s 34-35

¹⁸ G. Yukl *Ledarskap i förändring* s 280-316

¹⁹ S. Clegg *Ledning och organisation* s 261

²⁰ U Eriksson-Zetterquist, T.Kalling, A. Styhre *Organisation och organisering* s 154

²¹ G. Yukl *Ledarskap i organisationer*, s 280-316

²² G. Yukl *Ledarskap i organisationer*, s 280-316

²³ M. Alvesson *Organisationskultur och ledning*, s 64-65

- Informella och formella rutiner som kan skapa standarder i företaget som blir lätta för medarbetarna att sedan följa efter.
- Gemensamma föreställningar som förser medlemmarna med känslor av klarhet och riktlinjer för hur de ska jobba.

När organisationer har samma värden och normer ökar chanserna för positiva resultat på lönsamheten eftersom alla inom företaget jobbar samt strävar mot gemensamma mål enligt Alvesson. En stark företagskultur kan ha större betydelse än vad till exempel, strategi, styrsystem, organisationsform, etc. har för företaget²⁴.

3.2.2. Kultur som styrning

Miriam Salzer-Mörling ser kulturen som en förklarande variabel till företagets effektivitet och överlevnad. För att säkerställa att kulturen bidrar till att företagets övergripande mål och syften uppnås, är det viktigt att kontrollera och styra kulturen. Det är alltså centralt att kulturen också hamnar i fokus²⁵.

Värderingar och normer som medarbetarna får ta del av är ledningens önskade värderingar och normer som format företagskulturen. Genom att kulturen formas av ledningen blir kultur ett styrinstrument där ledningen kan införa en bra eller en stark kultur så att företaget styrs i rätt riktning. Enligt Miriam Salzer-Mörling ska ledarskapskultur ses som ett ledningsinstrument som arbetar upp- och nedströms i hierarkin. Eftersom kultur även ses som en tillgång, relateras kultur oftast till något positivt som kan hjälpa företag att arbeta mot ett gemensamt mål²⁶.

En central uppgift som ledningen har är att försöka styra de anställdas idéer och förväntningar, så att det matchar med bilden av hur företaget vill agera och profilera sig (se vidare förklaring i rubrik 3.2.4 VCI-Modellen).²⁷ Ett verktyg för detta är olika typer av symboler, exempelvis slogans som är till för att vägleda sina anställda.

Styrning med budord (visioner, missioner, värderingar och normer)

Enligt Miriam Salzer-Mörling framstår ledarskap inte bara som en fråga i att kontrollera det vi gör, utan också hur vi tänker och känner. Människans val görs inte enbart mekaniskt, valen styrs utav hjärta och hjärna. Budorden i form av till exempel visioner och missioner bestämmer inte bara vad vi ska göra, utan också hur vi ska vara. Desto mer intensiva ansträngningar som görs för att styra ”tankens värld”, desto mer påfallande blir tankens styrning. Det aktiva arbetet från ledningens (även kallat kulturfabrikanterna) sida, förefaller också ha en negativ påverkan. Det

²⁴ M. Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s 67

²⁵ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 57

²⁶ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 68

²⁷ M. Alvesson *Organisationskultur och ledning*, s 30-31

kan ge upphov till motstånd och istället leda till ett aktivt avståndstagande.²⁸ Salzer-Mörling ger ett exempel, ”Jag blev överväldigad av alla de ansträngningar som gjordes för att förse mig och andra nykomlingar med fördefinierade meningar av vad företaget stod för”.

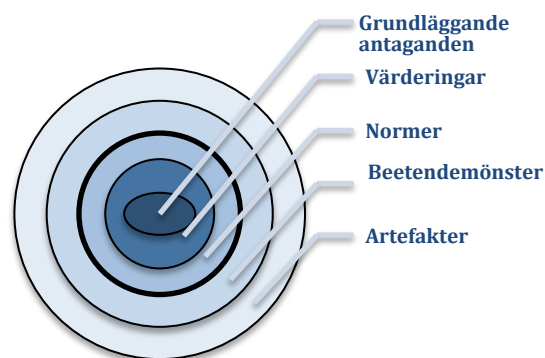
I empiri från intervjuer, har de redovisats hur snabbt anställda kastas in i kulturen, anställda ska helst så snabbt som möjligt uppfatta IKEA som världens bästa arbetsplats och leva IKEA-mässigt. IKEA lägger ner mycket tid och kostnad på att forma individen i introduceringsfasen. Budskapet i kulturskapandet är en intressant faktor att analysera vidare. Vad är det egentligen i budskapet som förs vidare, blir de anställda ”hjärntvättade” eller accepteras budskapet.

3.2.3. Kultur som symboler

Begreppet symbol delas ofta in i tre olika kategorier, *verbala, materiella och handlingssymboler*. Verbala symboler kan vara *nyckeltal, slogans, visioner, policys, handböcker, skämt, historier, etc.* Materiella ting kan vara alltifrån *kläder, bilar, papper, kontorsrum etc.* Till sist handlingssymboler, vilka kan vara, *rutiner, ceremonier, i form av resor, julfester, introduktionskurser, praktik, möten etc.*²⁹

Salzer-Mörling menar att med hjälp av dessa symboler, upprättar vi en form av en intersubjektiv verklighet. Symbolerna både uttrycker och skapar mening. Hon menar att, för att förstå och på så sätt kunna förändra kulturen måste företaget studera dessa expressiva former, läsa symboler samt att skapa mening.³⁰

Enligt Schein (1992), kan en företagskultur liknas vid en lök. Den har olika lager, med olika betydelse. I de yttre lagren återfinns de tydligaste kulturella uttrycken, *artefakterna* (symboler skapade av människor, sådant som syns, hörs och känns). I följande lager, *beteendemönster*, sedan *normer*, *värderingar* och till sist *grundläggande antaganden*. De grundläggande antagandena är så djupt rotade i organisationen att de tas för givna.³¹



²⁸ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 141-142

²⁹ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 43

³⁰ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 44

³¹ L. H. Bruzelius & P. H. Skärvad, *Integrerad organisation*, s 319

Den innersta kretsen, de grundläggande antagandena är de värderingar och normer som skapar störst värde. Det är antaganden som sitter så djupt hos individerna, att de inte reflekterar eller analyserar varför eller hur något sker. ”Den individuella självstyrningen tar över” och personen agerar utifrån rutin.³²

Dessa teorier kommer vi att använda oss av i analysen då vi har funnit att IKEA enligt empirin använder sig utav många symboler i form av gemensam klädkod, kontinuerliga morgonmöten med mera. Dessa symboler analyseras vidare i resultat- och analysavsnittet.

3.2.5. Ledarskap som kultur och meningsskapande

Linda Smirchichs & Gareth Morgans säger i artikeln ”*the management of meaning*” att ledarskap handlar om att påverka organisationsmedlemmarnas verklighetsbild.

”*Ledarskapskulturen pekar ut vad som är viktigt, dirigerar åt vilket håll vi ska titta samt guidar vår uppmärksamhet i en särskild riktning*”³³. Processen kan ses som att ledaren är den styrande handen som konstruerar en verklighet åt de anställda. En verklighet som formas utav symboler och dess uppförande samt vardagliga aktiviteter. Därmed karaktäriseras en form av symbolisk aktivitet³⁴. Ledaren eller ledningens roll är att försöka övertyga andra och låta anställda acceptera skapandet.

Ledare bör ses mer som ”överförare” än som grundare av kultur. Överförare i den meningen att de sprider och driver kulturen vidare i organisationen. Sprider den vidare med hjälp av visioner, rutiner, ceremonier etc³⁵.

För att förstå hur en kultur uppstår kommer här en förklaring:

- 1) Kulturen spåras tillbaka till den person som startade verksamheten. Personen/Personerna är ofta markanta personligheter, med en speciell och unik livshistoria. Vanligtvis befasts grundarens uppfattningar samt värderingar i organisationen och fortsätter att leva vidare.
- 2) Kulturens förmåga att växa beror på den kretsen av kontakter företaget lever i.
- 3) Kulturen utvecklas ur behovet att upprätthålla effektiva samarbetsformer mellan organisationens medlemmar och anställda.³⁶

³² L. H. Bruzelius & P. Hugo Skärvad *Integrerad organisation*, s 319

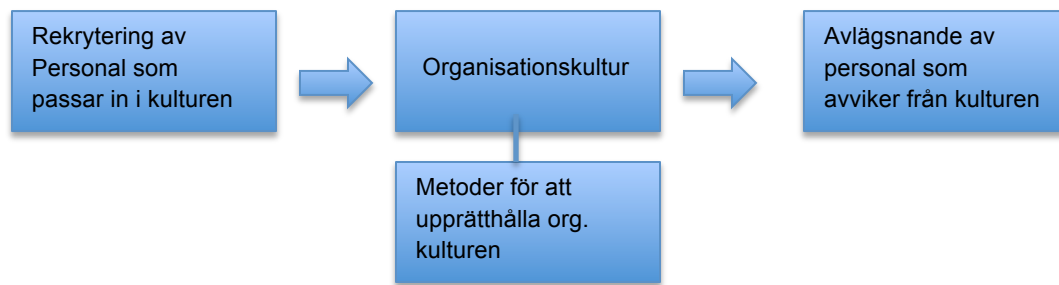
³³ Citat hämtat ur M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 13

³⁴ Ibid s 13

³⁵ Ibid s 13

³⁶ B. Abrahamsson *Organisation*, s 131

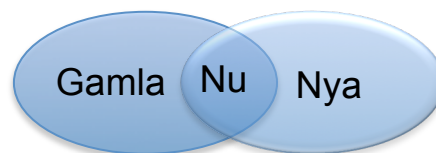
I denna modell visualiseras upprättandet av kulturen.³⁷



En annan teoretiker Ulf Kihlman beskriver kulturen nästintill som en fysisk kraft: den åstadkommer mening, riktning och mobilisering, den är den sociala energin som sätter företaget i rörelse. Om den lämnas åt sig själv slutar den att fungera³⁸.

Denna distinktion att ledaren ska agera mer som överförare och låta kulturen agera som en fysisk kraft kommer att analyseras djupare i analysavsnittet, för att bland annat se hur detta appliceras i praktiken av IKEA:s ledning.

3.2.6. Ledarskapsförändring i kultur



I och med denna modell ovan visas det att det ”nya” bygger på det gamla. Förändringar bygger på det som redan finns och är. Därför blir förändringar väldigt svårt ifall något ska förändras 100 procent. Ett kulturskapande bygger på en kontinuerlig konstruktion och dekonstruktion av meningar i ett samspel mellan uppfattningar om det ”gamla” och det ”nya”³⁹. En kulturförändring sker inte linjärt, utan kan innehålla svårigheter, det är en process av två steg bakåt och ett steg framåt. Nu, denna tid i rörelse i vilken vi ständigt står för, bygger lika mycket på vårt ”kulturarv”, som våra bilder i framtiden. En planerad förändring består inte enbart av att måla bilder av vart vi ska gå, utan minst lika mycket av att reflektera vart vi står.⁴⁰

Det är viktigt att påpeka att vi inte vill redovisa eller framhäva en kultur av förändring eller ett IKEA i förändringsfas. Dessa teorier är till för att ge förståelse till den förändring som har skett inom IKEA, vad gäller rekrytering av personal och utbildningar de senaste 10-20 åren. I intervjuer redovisades att anställda handplockas till chefsroller och utbildningar. Till skillnad

³⁷ B. Abrahamsson *Organisation*, s 133

³⁸ M. Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, s 65

³⁹ M. Salzer-Mörling *Företag som kulturella uttryck*, s 193

⁴⁰ M. Salzer-Mörling *Företag som kulturella uttryck*, s 194-195

mot 70-80 talet, då vem som helst med genomförande kraft, kunde ansöka om chefsrollen. Detta kommer att analyseras vidare i resultat- och analysavsnittet.

3.2.7. *En organisations strukturella utveckling, Stinchcombe*

I artikeln ”*Social structure and the founding of organizations*” (1986) skriven av Arthur L. Stinchcombe utgår han från att organisatoriska utvecklingar eller uppkomsten av en organisation oftast sker under en relativt kort period där grunden till den organisatoriska strukturen skapas. Det är till en början som grunden läggs för hur ledarskapet och dess kultur kommer se ut och formas. De determinerade effekterna, de basala aspekterna läggs vid speciella tidpunkter. Den ledarstil som tidigt befästs i företaget lever ofta kvar i organisationen.

Vid tillfället då organisationen formas använder sig organisationen av de resurser och möjligheter som finns tillgängliga, i form av ekonomiska förutsättningar och (sociala) teknologier. Det finns också ett starkt samband mellan tidpunkten när framväxten sker och organisationens nuvarande sociala struktur. De möjliga resurser som finns i starten sätter prägeln på hur företaget och organisationen etablerar sig. Organisationens historia har inverkan på hur företagen blir strukturerade.

Det betyder att de resurser som finns till hands vid starten inrättas i den organisatoriska strukturen och gör att den blir svår att förändra; den förändras ur de förutsättningar som byggts in i organisationen. Han utgår från sambandet mellan organisationens ålder och struktur för att kunna förklara stabiliteten och förloppet.⁴¹

Vid uppkomsten av IKEA har empirin visat att en stor del av den grund som lades i etableringsfasen i form av symboler, värderingar och normer lever till stor del kvar idag. Dessa har färgat hur ledarskapet och kulturen ser ut. IKEA och Ingvar Kamprad var snabba på att skapa en social struktur i företaget, med en taktik eller strategi att styra IKEA med hjälp av kultur (värderingar, normer och levnadssätt). Stinchcombes teori, att en organisations uppkomst sker under en kort period, kan vara intressant att referera till i uppsatsen, eftersom kultur är som en bärande vägg, den håller upp företaget. Detta också för att förstå vikten av IKEA:s tidiga applicering av styrande värderingar och förhållningsätt.

⁴¹ A.L. Stinchcombe *Social structure and the founding of organizations* (1986) Cambridge University Press, Cambridge

5. Empiri

I detta avsnitt presenteras data som vi identifierat genom litteratur, avhandlingar och intervjuer. Empirin redovisas i olika delar, i dåtid och nutid.

5.1. Verksamheten i stort

IKEA:s grundare Ingvar Kamprad har med tiden blivit synonymt med varumärket, Ingvar Kamprad är uppvuxen på en liten gård i Småland som heter Agunnaryd, i socknen Elmtaryd, strax utanför staden Älmhult. Redan vid tidig ålder lärde sig Ingvar Kamprad kvantiteter i relation till de små marginalerna. Här återfinns en idé om lågpris, som idag lyser igenom och präglar IKEA:s affärsidé.

1948 började Ingvar Kamprads intressera sig för andra produkter och såg en möjlighet att tjäna mer pengar, därför tog han kontakt med lokala snickare i Älmhult som började sälja möbler till honom och IKEA.⁴²

IKEA öppnade sin första butik i Älmhult 1958, vilket blev till en succé. Varuhuset var unikt i sitt slag och blev snabbt ett populärt utflyktsmål för bilburna människor i Sverige⁴³. Ingvar Kamprad som inte hade någon formell utbildning, höll på att revolutionera möbelbranschen, då han istället gick på en dos ”sunt förnuft” och ”tuta-och-kör” filosofi. 1958 såg konceptet annorlunda ut än hur det ser ut idag. Alla varor var upppackade och kunden fick personlig assistans, vilka ledde kunden genom varuhuset samt antecknade kundens beställning som senare plockades ihop av lagerpersonal. Företaget insåg dock att inom några år skulle det bli mer effektivt om kunden själv fick plocka ihop sin beställning och ändrade därför om detta. Konceptet som skapades då lever fortfarande kvar idag, där produkterna finns kvar i sin originalförpackning och hämtas på ta-självlagret. IKEA:s värdekedja, från produktion till leverans, kallas för IKEA-maskinen. Den kan förklaras som ett flöde av olika aktiviteter från ax till limpa där varje aktivitet medverkar till att värdet ökar ytterligare på varan på dess färd mot kunden.⁴⁴

Idag är IKEA ett väl etablerat varumärke med hela 313 butiker runt om världen. Varumärket ses som ett utav det största och räknas som en av världens största återförsäljare av möbler. 2012 hade IKEA en omsättning på 223 miljarder kronor, och ökade därmed sin omsättning med femton procent sedan föregående år.⁴⁵ Verkställande direktör är idag Mikael Ohlsson, som tillsattes 2009. I IKEA finns det tre olika grenar där strukturen i företaget ser ut på detta vis: företaget Inter IKEA systems BV vilka äger namn och koncept, som i sin tur ägs av Inter IKEA Holding SA, vilken i sin tur ägs av stiftelsen Interego Foundation. IKEA-koncernen, Stinchting

⁴² Respondent 5

⁴³ M. Salzer-Mörlling *Företag som kulturella uttryck*, s 75

⁴⁴ J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 57

⁴⁵ <http://www.dagenssps.se/artiklar/2012/01/20/03584261/index.xml> 21/4-2012

Inka Foundation äger samtliga aktier, som i sin tur äger varuhus i flera olika länder och är den största franchisetagaren. Till sist IKEA-koncernen, med huvudkontor i Nederländerna som bedriver detaljhandels- och finansverksamhet.⁴⁶

5.2. Ledarskapskulturen som skapades under 1970 talet

Älmhult, platsen där IKEA en gång föddes, är en plats som fått följa med IKEA:s kulturskapande. Ingvar Kamprad var starkt involverad i att hålla kvar den Småländska kulturen och låta den lysa över företagets hela värdekedja. Ingvar Kamprad har flertalet gånger sagt att IKEA:s huvudbas aldrig får flyttas, så att kulturen inte urlakas. I Älmhult styrs företaget i den mening, att de absoluta priserna sätts för huvudprodukterna, samordning av transporter och det bestäms vilka produkter som ska finnas/tas bort i alla varuhus, världen över⁴⁷.

1970 talet är tiden då den riktiga IKEA-kulturen började utvecklas och forma företaget. Utifrån Ingvar Kamprads förändring från den strikta direktörstypen, till att bli den moderna företagsledaren som skulle vara ”en av grabbarna i gänget”. Förvandlingen av Ingvar Kamprad, påverkade också hur IKEA uppfattades samt hur identiteten skulle upplevas. Övergången kan också bero på det skede samhället var i under 1970-1980 talet, vad gäller företagskultur.⁴⁸ Att slå upp ett varuhus i Kungens kurva, utanför staden kunde lätt ses som ett misslyckande. Men samhället accepterade snabbt det nya innovationsrika handlings sätt, ”out-of-town-retaling” och ”göra-det-själv-tänket”, vilket hade en stor betydelse för IKEA:s framgång.⁴⁹

Det var också i detta skede som Ingvar Kamprad började mejsla på sina dogmer, om enkelhet och sparsamhet. 1976 var de klara, även kallat ”en möbelhandlares testamente”. Testamentet innehåller nio olika teser med en blandning av filosofi, sunt förnuft och egna tankar. Dessa teser skulle sammanfatta företagets organisation, struktur och den anda som Ingvar Kamprad tyckte genomsyrade företaget. Dokument skulle utgöra grundstenarna i IKEA:s koncept. År 1996 kom en nyutgåva med en ny text, *DEN LILLA ORDBOKEN*, vilket förklarar innebörden av nyckelbegreppen som är återkommande inom IKEA:s kommunikation och vardag. Genom att publicera detta dokument knöts kulturen allt starkare. En snabb internationell expansion i länder med varierande kulturer kunde därför ha en negativ inverkan på kulturen. Tvetydiga tolkningar med orsak av olika kulturella kontexter, kunde mota bort den kultur som IKEA höll på att skapa. Genom publiceringen av testamentet och den lilla ordboken ville ledningen främja en kollektiv tolkning av IKEA:s värderingar och förhållningssätt. Dessa dokument skulle följaktligen hjälpa till att suddas ut fria tolkningar, forma ett gemensamt tänkande och agerande där arbetet med det geografiska avståndet skulle underlättas.⁵⁰

⁴⁶ http://www.ikea.com/ms/en_AA/about_ikea/facts_and_figures/about_ikea_group/index.html 26/4-2012

⁴⁷ J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 110

⁴⁸ J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 120

⁴⁹ J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 105

⁵⁰ B. Torekull *Historien om IKEA*, s 98

”Hans nio teser är Ingvar Kamprads världsordning, hans sätt att se på världen överfört på IKEA”⁵¹. Nedan följer en presentation av trossatserna som kommer vara ett återkommande inslag i uppsatsen. Teserna ges en kortare förklaring och tolkning.

En möbelhandlares testamente i nio teser:

1. Sortimentet – vår identitet.

Under denna rubrik följer det som är IKEA:s affärsidé: ”Att erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem”. Tyngdpunkten i sortimentet ska alltid ligga på bassortimentet.

2. Ikea andan, en stark och levande verklighet

Bygger på Ingvar Kamprads starka tro på en gemensam stark kultur. Ödmjukhet, hjälpa varandra och gemenskap pratar han ofta om. IKEA andan bygger på entusiasm, på den ständiga viljan till förnyelse, på kostnadsmedvetenhet, på vilja och ansvar och hjälpa till, på ödmjukhet inför uppgiften och enkelheten i sättet att vara.

3. Vinst ger oss resurser

Det är så viktigt att spara, även på mindre utgifter. Resurser kan bara fås på två sätt, antingen genom vinst eller genom understöd. IKEA ska ha den lägsta prisbilden, och den ska förenas med god kvalitet.

4. Att med små medel nå goda resultat

”Utnyttja dina resurser på IKEA vis, då når du ett gott resultat med små medel”. Slöseri på IKEA är som en dödssynd. Innan du väljer en lösning, ställ den i relation till kostnaden

5. Enkelheten är en dygd

”Enkelhet i uppträdandet ger dem styrka”. På IKEA ska de anställda inte skryta med några lyxbilar, titlar eller skraddarsydd uniformer, eller andra statusattribut. Detta spelar ingen roll, om du är chef eller om du arbetar ute på golvet, det är samma strävanden för alla.

6. Linje annorlunda

”Varför är ett viktigt nyckelord”. Det är dynamiken och experimentlusten som hela tiden leder IKEA framåt. Genom att alltid ifrågasätta varför individer gör si eller så, uppstår nya vägar.

7. Kraftansamling – viktigt för vår framgång

Betydelsen av kraftansamling är att det går inte att göra allt samtidigt. Det går inte att erövra alla marknader samtidigt. Det behövs en kraftansamling för att nå maximal effekt, med många gånger knappa resurser.

⁵¹ S. Björk IKEA, *entreprenören, affärsidén och kulturen*, s 56

8. *Att ta ansvar – en förmån*

IKEA familjen stödjer varandra, med frihet under ansvar och med en förmåga att ta ansvar och fatta beslut. ”Endast den som sover gör inga fel”. Målsättningen kräver att medarbetarna tränas i att fatta beslut, och ta ansvar.

9. *Det mesta är ännu ogjort, Underbara framtid.*

”Tiden är din viktigaste resurs”. Ordet omöjligt är och förblir ett ord som inte ska nämnas. Det finns en stor ambition om att utvecklas, både som människor och som medarbetare. Ödmjukhet, vilja och styrka är den anställdas personliga vapen, för utvecklandet av dig som individ och medmänniska.

Teserna är hämtade ur böckerna ”Sanningen om IKEA, Johan Stenebo” och ”En berättelse om IKEA, Bertil Torekull”.

Detta testamente kommer att fortsätta analyseras i analys- och resultatavsnittet. Vad är det egentligen som överförs och vad är budskapet i testamentet?

I slutet på 1970 talet i samtid med den stora expansionen av IKEA började anställda inom IKEA att resa, framförallt utrikes. Resandet har setts som en av IKEA:s paradgrenar, de anställda skulle alltid skulle flyga i turistklass med kryssade biljetter. När detta togs vid var det märkbart utöver det vanliga, men något som ändå accepterats av medlemmarna. En annan symbol för det ”goda exemplet”, är tekniska hjälpmedel som laptoppar och mobiltelefoner. Ett problem i och med detta, var att det blev svårt att avgöra ifall cheferna skulle få ha dessa tekniska hjälpmedel. Mottot var att cheferna inte skulle stå över de andra anställda inom företaget, vilket de gjorde med statusprylar. En chef/ledare ska alltid föregå med ett gott exempel.⁵²

1970 talet var den stora expansionseran för IKEA, en tid då IKEA:s kultur skulle födas. Det var då som värdegrunden eller den kulturen (uppsättning av normer och värderingar) som genomsyrat utvecklingens år grundlades.

I slutet av 1970 talet, började IKEA:s företagsledning att oro sig för att IKEA höll på att tappa sin identitet. Den världsomfattande expansionen gjorde att kostnaderna skenade iväg, med kvalitetsproblem, samtidigt som organisationen vuxit i för hastig takt. Under hösten 1979 introducerade ledningen ett allomfattande program, kallat *Kraft 80*. Det var ett program som skulle föra IKEA tillbaka till sina rötter. *Kraft 80* var en kraftsamling för hela företaget. Där personalen skulle tänka mer på besparingsåtgärder. Expansioner av nya varuhus saktades ner och IKEA fokuserade på de befintliga varuhusen. Där bland annat kreativiteten och flexibiliteten skulle återvinnas med många andra styrkor, som nu var på väg att urholkas om ingen drog i handbromsen.⁵³

⁵² J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 126

⁵³ S.Björk *IKEA, entreprenören, affärsidén och kulturen*, s 157-160

En rad projektgrupper sattes samman och gick igenom det mesta av IKEA:s organisation. Vilka alla utformade förbättringsförslag, exempelvis: antibyråkratveckor. Vilket innebar att chefer på högre positioner skulle testa på och jobba på golvet i en eller två veckor. Detta är ett tydligt exempel på den kultur som lever idag och fortfarande tillämpas på nyanställda, akademiker som får testa på ”skit-under-naglarna-arbete”, arbeta ute på golvet i några veckor. Kraft 80 blev en lyckad satsning och gav IKEA ”en mer medveten plan klara över värdet av IKEA kulturen och vikten av att vårda den, ett managementverktyg för att motivera och hålla samman den stora organisationen.”⁵⁴

5.3. Ledarskapet av Ingvar Kamprad under 1970 talet och framåt

Johan Stenebo säger att Ingvar Kamprad är en speciell person, en mångfasetterad individ som alla borde träffa för att kunna förstå hans oändliga kunskap och sociala förmåga att alltid leverera det som kunden i slutändan söker efter. Johan Stenebo som har skrivit boken ”Sanningen om IKEA” skildrar IKEA på ett både kritiskt och positivt sätt. Han beskriver Ingvar Kamprad som en person, väl medveten om hur han uppfattas av sin omgivning och använder det som ett maktmedel. Ingvar Kamprad kramar också gärna sina medarbetare, han leder med både *hjärta och hjärna*.⁵⁵

Han kan det mesta om allt, sortimentet, produktion, priser, kommersiell hantering etc. Redan från början såg han till att hela tiden försöka hänga med i utvecklingen, i alla typer av processer. Detta för att kunna förstå kontexten och att alltid kunna vara delaktig i organisationens olika diskussioner och värdeskapande.⁵⁶

Det finns flera anställda som också talar om en besatthet, en besatthet som övergår till total kontroll. Viljan och förmågan att intressera sig för detaljerna, inte bara de stora linjerna, är en utav Ingvar Kamprads filosofier. Ingen chef blir en bra ledare om denne enbart sysslar med övergripande, strategiska frågor. Gör ledaren det, missar han känslan för vad som verkligen händer i företaget, nere på golvet och på marknaden.⁵⁷

Detta var en av hans redan tidiga strategier, den så kallade ”golv-strategin”. Att resa runt i de viktigaste regionerna, träffa IKEA-arbetare på olika nivåer, träffa personal och visa sig intresserad av deras åsikter. Vilket gav ett positivt utslag från lägre chefer och medarbetare. Denna golv-strategi, ”att resa runt i verkligheten, var verkligen briljant”⁵⁸. Strategin var passande i den mening, att den gav honom en bild av hur hela värdekedjan ser ut. Både upp- och nerströms. Detta var också ett sätt för honom att hålla ihop det stora företag som han höll på att

⁵⁴ Ibid, s 157-160

⁵⁵ Ibid, s 56

⁵⁶ J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 29

⁵⁷ S. Björk *IKEA, entreprenören, affärsidén och kulturen* s 48-49

⁵⁸ J. Stenebo *Sanningen om IKEA* s 30-31

bygga.⁵⁹ Det var också viktigt att låta det goda exemplets makt tala. Att låta det ”goda exemplets makt tala” innebär att ledaren alltid ska föregå med gott exempel inför sina anställda.⁶⁰

Leif Sjöo som arbetade på IKEA under den här tiden återberättar att det gick inte en dag utan att högsta chefen var fysiskt synlig eller att ledningen ringde och ställde frågor angående försäljning, om det behövdes hjälp och hur det stod till med allt.⁶¹ I och med att Ingvar Kamprad nästintill var besatt av kontroll i varje process finns det de personer i IKEA, som tycker att det är ett spel för kulisserna och kritiserar honom för detta, vilket är tydligt att Stenebo gör igenom boken.⁶²

Ingvar Kamprad är en maktmänniska som försöker att dra in sina närmaste medarbetare i något som kan liknas vid ett sekt-skap eller religion. Han är van att alltid få sina planer genomförda, personerna omkring honom accepterar idéer och metoder helt villkorslöst. Detta kan liknas vid ett ”prästska”.⁶³ Johan Stenebo för fram kritik mot Ingvar Kamprad, där han säger att Ingvar Kamprad är väl medveten om sitt agerande. ”Varje fråga, varje vädjan, varje förmaning, varje utmaning och varje kommentar är en fullständigt medveten handling som har ett uttalat mål”. Han uttrycker det som en viss typ av manipulation. En manipulation som i viss mån varit väldigt effektiv, då besluten mottagits väl av anställda och kunder.⁶⁴

5.4. Kulturen kring rekrytering av personal

Under åren 1953 till 1973 anställde IKEA inte mer personal än vad som verkligen behövdes, företaget brukar kalla denna tid för ”*det lilla nära gängets tid.*” Denna lilla grupp var de som i början fick hela ”religionen” predikad in i blodet direkt från huvudmannen Ingvar Kamprad som alltid bara befann sig ett stenkast bort. De fick kulturens riktlinjer så inpräntade i hjärnan att de aldrig skulle kunna glömma vad de lärt sig. Dessa personer blev senare den gruppen människor som skulle möblera halva världen enligt denna tron.⁶⁵ Då varuhusen blev fler och fler mellan 1975-1979 krävdes det rekrytering av personer med stor initiativ- och handlingsförmåga. Expansionen fordrade ledare som kunde lösa problem själva och få saker och ting genomförda. Reglerna var få, mindre kunde tas genom ”sunt-förnuft” och ”tuta-och-kör”, medan större beslut var reglerade till huvudkontoret i Älmhult där huvudbeslut togs, exempelvis, prispolicy och vilka varor samt större förändringar⁶⁶. Att IKEA utbildar sina nyrekryterade är i sig inte unikt, då de flesta stora företag vanligtvis gör detta, i syfte att utbilda och belysa hur företagets vardag går

⁵⁹ Ibid, s 30-31

⁶⁰ Ibid, s 129

⁶¹ B. Torekull *Historien om IKEA*, s 89

⁶² J. Stenebo *Sanningen om IKEA*

⁶³ S. Björk *IKEA, entreprenören, affärsidén och kulturen*, s 57

⁶⁴ J. Stenebo *Sanningen om IKEA*, s 36-38

⁶⁵ B. Torekull *Historien om IKEA*, s 89

⁶⁶ M. Salzer-Möröling, *Företag som kulturella uttryck*, s 141-142

till. Det som var/är unikt, är att IKEA snabbt försöker pränta in hur kulturen ser ut och går till samt hur anställda på IKEA ska agera. Kulturen hos IKEA är inte bara ett förhållningssätt, utan också en livsstil.⁶⁷

Ingvar Kamprads idéer för personalen har alltid varit att du själv står för din egen utveckling. Denna utveckling ska ske på golvet, inte på dyra kursgårdar eller i föreläsningssalar. Det förväntas i och med detta att du som anställd ska ta mer ansvar. Du får ett förtroende av din chef och förväntas leva upp till detta. Ingvar Kamprads personliga ledarstil är en väldigt kamratlig stil där han gärna kramar sina medarbetare, pratar om personliga saker, ser in i deras ögon när han talar med dem. 1973 hade företaget över 1000 anställda men ledarskapskulturen funkade som om det vore mellan sex-femton anställda med en atmosfär av familjen på landet känslan. Personalen med hög förtroendeposition handplockades av Ingvar Kamprad själv och grillades i rekryteringen innan de erbjöds anställning⁶⁸.

5.5. Ledarskapskulturens symboler och artefakter

I slutet på 70 talet utvecklade IKEA ett internt utbildningsprogram, ”THE IKEA WAY”. ”THE IKEA WAY” var som företagets bibelskola och innehöll en möbelhandlares testamente, där föreläsare förde vidare ledarskapskulturen till andra anställda för att kunna säkra företagets överlevnad. Detta var viktigt då företaget expanderade till olika delar i världen och IKEA ville att den ursprungliga kulturen skulle leva vidare⁶⁹.

IKEAs kultur går ut på *ödmjukhet, viljestyrka, enkelhet, de många människorna, fel-rädsla, status, byråkratiskt, ärlighet, sunt förnuft, kostnadsmedvetenhet, viljan att ge och ta ansvar, strävan att möta verkligheten; gemenskap och entusiasm*⁷⁰.

Ovanstående ord skulle cheferna lära sig under utbildningen. Det var en veckolång kurs för den nyrekryterade IKEA-chefen. Chefer från hela världen skulle samlas i Älmhult på huvudkontoret. När kursen var avklarad fick den anställda en brosch, som var en symbol för klarandet av kursen och nu kan den anställde titulera sig som IKEA-ambassadör.⁷¹

⁶⁷ Ingvar Kamprad berättar för B. Torekull, *Historien om IKEA*, s 89

⁶⁸ Ibid, s 92

⁶⁹ Ibid, s 125

⁷⁰ Ibid

⁷¹ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 145

Några ord som kännetecknar IKEA:s kultur

Enligt Ingvar Kamprad går IKEA:s kultur ut på *ödmjukhet, viljestyrka, enkelhet, de många människorna, felrädsla, status, byråkratiskt, ärlighet, sunt förnuft, kostnadsmedvetenhet, viljan att ge och ta ansvar, strävan att möta verkligheten; gemenskap och entusiasm*⁷².

En symbol som inte får glömmas bort är den största av de alla, Ingvar Kamprad själv. Betydelsen av han kan inte tas för lätt på. Enbart hans existens och historier om honom spelar en betydande roll för att sprida samt uppehålla kulturen. Ett besök av Ingvar Kamprad i varuhusen är en oerhört stor händelse. Besöket från honom blir ett stort minne för de anställda som han träffar.⁷³

Det har tidigare nämnts att IKEA på 1980- talet väntade en förändring, både i form av ledarskap och när kulturen började växa åt olika håll. Det gamla IKEA, präglades av en ledarskapskultur, ledaren skulle gå den långa vägen, akademiker och konsulter var mer eller mindre bannlysta från företaget. Tidigare IKEA-anställda talar om det gamla IKEA som en tid ”när vi var oss själva”. Miriam Salzer-Mörling drar slutsatsen att under 1980-talet skedde en identitetsförändring på IKEA, från ”doers” till ”thinkers”. IKEA började med externrekrytering och konsulter blev mer attraktiva⁷⁴. Denna förändring ser skribenterna som en bidragande faktor till ett skifte i IKEA:s rekryteringsprocess, och kommer därför att analyseras vidare i analysen.

5.7. Ledarskapet idag

”Vi jobbar medvetet redan från start att varje anställd ska ha sitt eget ansvarsområde, säger respondent 2”⁷⁵

Idag arbetar IKEA med att personalen redan från start ska ta ansvar och känna att det får ansvaret som behövs för att kunna utvecklas. Om du exempelvis arbetar i kassan, får du kassan som ditt ansvarsområde, se till att det funkar, att det är snyggt och rent samt att allting sköts. Om det inte gör det är det ditt ansvar att se till att det gör det.⁷⁶

Vid rekrytering av personal söker IKEA efter personer med likasinnade värderingar. Enligt IKEA finns det två olika exempel på dessa personer, ärliga och enkla människor. Personer som inte är komplicerade, utan säger ifrån om något är fel och ger förslag på hur det kan bli bättre. Systemet att anställa likasinnade människor tänkte Ingvar redan ut på 1970-talet och har sedan dess varit en viktig ingrediens till varför IKEA lyckats. En betydelsefull komponent till varför Ingvar Kamprad och den form av ledarskap som förmedlas ut, har lyckats behålla den kontroll för att hålla ihop ett transnationellt företag med 330 varuhus.⁷⁷

⁷² Ingvar Kamprad berättar för B. Torekull, *Historien om IKEA*, s 125

⁷³ S. Björk, *IKEA, entreprenören, affärsidén och kulturen*, s 172-173

⁷⁴ M. Salzer-Mörling, *Företag som kulturella uttryck*, s 147

⁷⁵ Respondent 2

⁷⁶ Respondent 2

⁷⁷ Respondent 2

Vid rekrytering används ett intervjuverktyg kallat ”*valuebased recruitment*”. Det är ett verktyg som ska göra det lättare för att avgöra om den sökande är lämplig för IKEA, utifrån ett värderingsperspektiv. I utvärderingsprocessen synliggörs det om ledarnas värderingar överensstämmer med IKEA:s. För att fastställa att de befintliga ledarna besitter dessa gemensamma värderingar genomför hela företaget undersökningar, där medarbetarna får ge feedback till sina chefer. Detta för att kunna identifiera om de existerar några brister i ledarskapet och hjälper till att utveckla de ledare som får bristande svar. ”Det viktigaste är att företagets ledare är levande exempel på värderingarna, i allt de gör”.⁷⁸

IKEA anser att ingen chef ska ha ett större personalansvar än femton personer. Bli antalet större blir det svårt att hålla kontroll. Det gäller att hålla kontroll på om de kommer i tid? Hur ser deras privatsituation ut? Utför de sitt arbete? Vilka mål sattes upp på utvecklingssamtalen? En skara på femton personer skapar den kontroll en chef klarar av.⁷⁹

Organisationen i varuhuset yttrar sig genom en platt organisation, med en varuhuschef i toppen och funktionschefer under sig. Under funktionscheferna finns det ett antal avdelningschefer. Varuhuscheferna rapporterar, då och då till VD eller vice VD. Uppbyggnaden av IKEA:s struktur ser ut som en pyramid och är en hierarkisk modell. Med hjälp av olika taktiker försöker dock IKEA att suddas ut gränserna mellan nivåerna. Dels är de blå-gula kläderna en strategi och dels den raka kommunikationsvägen. På IKEA uppmanas alla anställda att, oberoende ställning gå in på chefens rum och berätta om denne har en idé. Detta för att motivera de anställda till öppenhet och rak kommunikation.⁸⁰

För att knyta samman intervjuerna med den empiri vi funnit sammanfattar vi nedan respondenternas svar och försöker konkret ge en bild av dessa.

Sammanfattningsvis anser de intervjuade att IKEA har en speciell anställningsintervju som skiljer sig från många andra företags. Företaget trycker väldigt mycket på den tidiga inskolningen av företaget där de anställda under första två veckorna får lära sig om företaget och kulturen. Under den tidiga inskolningen får de anställda kunskap om företaget genom pärmar, böcker och historier. Detta anser de anställda är till för att få personalen att snabbt kunna ta till sig företagskulturen och bli ett med den. Dock anser de anställda att de ifrågasätter den kunskapen de tar till sig och funderar över hur mycket som är sant till hundra procent. För IKEA är medarbetarsamtal ett sätt att utvecklas. Detta är något de utför två gånger per år. Det är ett samtal där man går igenom frågor som mål och resultat, vilket diskuteras för att öka den personliga- och yrkesmässiga utvecklingen hos de anställda. Något IKEA lockar med är deras unika och eftertraktade internutbildningar som finns tillgängliga. Den vanligaste

⁷⁸ A. Dahlvig, *Med uppdrag att växa, om ansvarsfullt företagande*, s 58

⁷⁹ Respondent 5

⁸⁰ Respondent 5

utbildningen personalen får är en internutbildning som kallas aspiranten som är en utav de första ledarutbildningarna där kursdeltagarna får åka iväg några dagar för att lära känna företaget. Här får deltagarna även lära sig om grupp utveckling samt värderingarna och konceptet inom IKEA. Examinationen går ut på att deltagarna får välja en värdering som de sedan ska framföra för hela gruppen. En vidare utbildning som finns efter aspiranten är SL2 som är en utbildning inom situationsanpassat ledarskap som pågår under en vecka där kursdeltagarna testar sina färdigheter, upplever verkliga situationer samt testar olika situationer för att se på reaktionen. Ännu en vidare utbildning kallas DFL (development of leaders) som sker under tre tillfällen under ett halvår för att fräscha upp ledarens kunskaper inom ledarskap. Här trycker utbildningen på IKEA mässiga saker. Till alla utbildningar sker en urvalsprocess, en liknande rekryteringsprocess där anställda får ansöka om platser. HPP (high potential program) är en utbildning för potentiella varuhuschefer eller andra högre chefer som anses vara ett konkurrensmedel för att lyckas hålla hög standard hos alla chefer.

Generellt sätt anser respondenterna att cheferna är både duktiga och professionella samt välutbildade inom sitt område. Samtidigt är alla människor olika och därför är inte alla chefer lika varandra. I ledarskapet på IKEA arbetar man mycket med mjuka värden såsom, uppmuntran till anställda och personlig utveckling. Inom företaget förväntas det mycket utav cheferna, de ska kunna mycket om mycket. Cheferna redovisar vad anställda gör, lyfter fram bra saker som de anställda åstadkommit. Genom att både redovisa frihet och kontroll blir ledarskapet effektivt. Då cheferna delegerar ut uppgifter utvecklas personalen samtidigt som cheferna finns där vid behov. Cheferna ska gärna vara specialister samtidigt som de ska ha en helhetsbild och inte helst inte gå in på små detaljer. Cheferna pendlar ofta mellan att vara uppgift- och relationsbaserade i sitt ledarskapsbeteende beroende på uppgift samt personens egen förmåga att utöva den. Anställda har relativt stort inflytande och möjlighet att påverka, dock större på den mer lokala nivån än på den centrala nivån där större beslut fattas.

Enligt respondenterna finns det stort handlingsutrymme inom företaget där den anställda kan säga till om något är fel. Veckovis hålls möten där alla på avdelningen sitter ner tillsammans och går igenom olika punkter. Här finns det möjlighet för olika förslag där alla ska få möjlighet att säga sitt. Andra former är avdelningsmöten som sker en gång i månaden då fler i personalen är samlade och högre beslut tas. Hos IKEA är det viktigt med personlig kontakt för att skapa bra relationer. Detta är något som de anställda kräver av cheferna. På IKEA har de ofta utvecklingssamtal där cheferna undersöker de anställdas potentialer. Genom utveckling inom företaget försöker cheferna motivera de anställda att vilja ta steg i olika riktningar, exempelvis byta avdelning, eller klättra i karriärstegen. Personalen uttrycker ledarskapet på IKEA med tre ord som engagemang, utveckling och situationsanpassat.

Ledarskapsstilen på IKEA är situationsanpassad och närvarande där arbetet sker ute på golvet. Stödjande ledarskap är utmärkande för IKEA:s grundfilosofi inom ledarskapet. De anställda blir nästintill "curlande" med chefer som ofta frågar hur de mår, vad de vill och vilken framtida plan de har. Chefen har en liknande coachade roll där det handlar om att personalen ska utvecklas, både yrkes- och personmässigt. Något negativt de anställda säger om IKEA:s ledarskap är att det är för mycket fokus på de mjuka faktorerna och för lite fokus på sälj- och lönsamhetstänkandet. Cheferna på IKEA anser respondenterna är duktiga på att hjälpa till när det behövs, krävs det hjälp på golvet hoppar de självklart in, annars har de andra administrativa uppgifter att utföra.

Kommunikation på IKEA är A och O, därför är det viktigt att informationen sprids bland de anställda. Detta återfinns på alla möten, morgonmöten där resultat från föregående dag visas. Alla ska få ta del av informationen för att kunna känna sig betrodda, det är viktigt att alla får ta del av informationen så att alla kan prestera lika bra. Anställda får även information genom intranät, mail och nyheter i veckobrev samt interna tidningen. De anställda får den rätta mängden information av ledningen för att kunna utföra sitt dagliga arbete. Inom IKEA får de anställda både ta del av positiv samt negativ kritik. IKEA är bra på att ge konstruktiv kritik för vad som går att förbättra och hur det ska göras. Genom observationer av respondenternas resa inom organisationen kan slutsatsen dras att det är stor möjlighet att utvecklas och växa karriärmässigt inom IKEA. Företaget berättar ofta om möjligheterna för förflyttningar till andra varuhus eller till och med utomlandstjänster. Däremot jobbar många kvar länge inom organisationen och personalomsättningen är rätt låg, följaktligen kan det ta lång tid att utvecklas.

Under den senaste tiden har de skett några förändringar inom ledarskapet där till exempelvis Barkarby har fått en ny varuhuschef som utmanar konceptet, säger respondent 3. En annan förändring är att IKEA har börjat intressera sig för vem som faktiskt har någon slags ledarskapspotential. Därför har företaget börjat göra personlighetstester för att se vilka anställda som de ska satsa på. Tidigare skedde detta på en kompisnivå, där företaget valde vilka som skulle få gå utbildningarna till skillnad från idag då IKEA väljer att sälla bland personalen genom olika tester för att få upp nivån på de som går utbildningen. Detta bidrar till att det sker en slags kvalitetssäkring på företaget.

Motivationen bakom att vissa människor väljer att arbeta på IKEA anser respondent 4 ligger i att människor tycker om IKEA:s livssyn istället för att bli motiverade av pengar. Det synliggörs också nytänkande i att IKEA i början av 2000 -talet (under en expansionsfas) gick in med målet att tusen chefer skulle slussas ut i verkligheten och i världen. Anledningen till detta mål grundade sig på det lägre utbud som härjade under slutet av 1990 -talet. Med hjälp av IKEA-upplärda chefer på varuhusen, kunde kontroll återskapas och förbättra effektivitet. Ingvar Kamprads testamente lever fortfarande kvar som grundfilosofi och präglar ledarskapets utformning. Det som skulle kunna upplevas som en förändring är den kommersiella fokusen, hur IKEA positionerar sig, alltid vara ärliga och öppna samt hänga med i trender. Som det alltid har varit på IKEA vill företaget anställa svenska chefer ute i varuhusen. Med en strategi att behålla kultur

och rätt typ av metod för styrning. Enklare för huvudkontor att förmedla ut mål, resultat till varuhus i andra delar av världen, till människor som kan svenska och har erfarenhet av den svenska kulturen. Detta är något som alla fyra respondenter berättar om.⁸¹

5.8. Ledarskapskulturen idag

Värderingar i form av regler och värderingar finns nedskrivna i manualer så att personalchefer och andra chefer som ska anställa vet vad de ska gå efter. Dessa manualer och riktlinjer är en stor del av ledarskapet och kulturen som präglar företaget. När väl personalcheferna hittat rätt person för jobbet, får denna gå på en utbildning för att få en ännu större inblick i vad anställd på IKEA innebär. Du ska lära dig att tänka och leva IKEA-mässigt.⁸² IKEA värderar ”lite skit under naglarna” mer än en högre utbildning. 80-90 procent av IKEAS chefer är långvägare. Chefer som jobbat sig upp i företaget, från golvet till högre positioner.⁸³

Samhället och media har kritiserat IKEA för att vara en sekt, med en viss konformism. Konformism betyder i detta fall att den anställda skulle rätta sig efter IKEA:s normer och regler med svårigheter att hävda sin egen åsikt. Det finns dock tvistade meningar om detta. Ledarskaps- och beslutskulturen på IKEA speglas utav en rak kommunikation, personalen ska kunna uttrycka idéer och förslag, vilket alla fyra av respondenterna hävdade. Respondent 6 motsäger sig dessa åsikter om konformism, och säger att ”*Men, en av IKEA-värderingarna är att vi är annorlunda, det handlar verkligen om att våga göra saker på ett annorlunda sätt, och det här talar ju emot att vi skulle vara någon form av konformism. På IKEA är kommunikation A och O.*”

Det är av stor vikt att du som ledare visar gott exempel. Särskilt påtagligt är resor och hotell. Chefer på högre nivå förväntas ta tunnelbanan eller bussen. Det har funnits en resetjänstavdelning i både Älmhult och i Humlebaek som arbetar aktivt för att hitta de billigaste resorna och hotellrummen. De har till och med sammanställt en liten handbok kallad, ”*Att resa för IKEA*”, med tips om hur du ska resa och bo.⁸⁴

Det som kännetecknar kulturen är framförallt ”kostnadsmedvetenhet”. Alla anställda är medvetna om att de ska jobba så effektivt som möjligt genom att sänka alla kostnader för att kunna öka marginalerna. Med en gemensam strävan att alltid vara bäst på det de gör. Alltid sätta kunden i första hand, vissa utifrån brukar se IKEA som en sekt där saker görs enligt IKEA-mässiga standarder. Företagets kultur handlar om att tänka enkelt, ärligt och med sunt förnuft. En viktig faktor för IKEA:s kultur är att utföra aktiviteter tillsammans, företaget har en till två gånger per år en fest eller liknande. Det är även betydelsefullt inom kulturen att få ta ansvar och

⁸¹ Respondenter 1,2,3 och 4

⁸² Respondent 5

⁸³ <http://www.popularhistoria.se/artiklar/sa-blev-ikea-en-succe/2015-2012>

⁸⁴ S. Björk, *IKEA, entreprenören, affärsidén och kulturen*, s 162

våga delegera ansvar till sina anställda.

Företaget använder sig åtskilligt av verbala kulturella symboler i form av förkortningar som är gemensamma för alla varuhusen. Det är viktigt att alla inom IKEA hjälps åt, därför brukar företaget ibland ha kraftsamlingar där alla på IKEA samlas och gör varuplock så att logistikavdelningen hinner bli klara innan öppnandet sker klockan 10.00. Då kommer även cheferna ut på golvet och hjälper till. En annan del av företagskulturen är de materiella symbolerna i form av kläderna där kunderna lätt kan känna igen personalen samtidigt som kläderna bidrar till att skapa en gemenskap där gränserna mellan positionerna suddas ut.

Enligt respondent 4 är det viktigt att hålla ledarskapskulturen vid liv och ständigt hålla en möbelhandlares testamente vid liv. Testamentet tas ofta fram vid ledarträffar och IKEA försöker att uppmuntra personalen att använda detta i vardagen. De flesta inom företaget vet vad Ingvar Kamprads testamente går ut på däremot, vet vissa mer ingående vad det går ut på än andra. Speciellt i början informeras de anställda vid introduktionsutbildningen av testamentet.⁸⁵

Kläderna som materiell symbol säger respondenterna fungerar positivt, kläderna skapar en gemenskap och trygghet. Det skapar en enhetlig bild av företaget och de anställda känner sig som en i gänget. Oavsett vilken position du har, hjälper kläderna och andra symboler till att se "allas lika värde". Den som vill och har ambitionen väljer själv sin egen utveckling. Klädkoden står även för det blå-gula i världen och symbolisera den svenska kulturen. En verbal symbol som alla på IKEA känner igen är ordet "HEJ". Alla vet betydelsen av att säga det, är nästintill en fallossymbol för bemötande. Anställda hejar på kunder, chefer, anställda. Alla som befinner sig inne i varuhuset/arbetsplatsen. Inom kulturen kan anställda sitta bredvid vem som helst i lunchrummet, prata med vem som helst. Det ropas även ut ett morgonmeddelande, där någon chef hälsar alla välkomna, berättar gårdagens omsättning och resultat.

Respondenterna anser att anställda väljer att leva IKEA: mässigt och att det präglar deras liv där värderingarna har blivit ett synsätt som de även lever efter privat. Det är viktigt att cheferna arbetar efter "det goda exemplets makt" där cheferna ska alltid finnas nära sina medarbetare i dagliga driften. Därför blir "golv-strategin" en viktig del i den operativa delen. IKEA förväntar sig att chefen "lever som han lär". Chefen ska föregå med gott exempel. Eftersom alla chefer i princip besitter samma kunskap om värderingar och normer, borde alla chefer agera efter "det goda exemplets makt".

Enligt respondent 2 har Ingvar Kamprad påverkat IKEA oerhört mycket och gör det fortfarande, men inte i lika hög utsträckning som tidigare då han agerade som koncernchef och var mer verksam i organisationen. Han har haft en stor påverkan, i och med olika symboler (testamentet, kulturskapande begrepp som strategier, idol). Ingvar Kamprad har haft en viktig roll för IKEA:s

⁸⁵ Respondent 4

varumärke och kultur även fast han är gammal. Idag har hans fotspår gjort det möjligt att kulturen fortfarande lever vidare. Ingvar Kamprad är väldigt personlig och brukar ofta skriva handskrivna brev till varuhusen ifall de visat upp extremt goda resultat och som person är han väldigt karismatisk. Våra respondenter 2,3,4,5,6 har alla träffat Ingvar Kamprad i verkligheten och beskriver honom som oerhört karismatisk ledare. Han är en väldigt vanlig gubbig, kläd i jeans och en t-shirt. Men med ett stort kunnande, om IKEA:s alla värdekedjor och detaljer. Han kan alla priser och vet hur mycket vinst som görs på olika produkter.⁸⁶ Ingvar Kamprad anses vara precis lika trevlig och kunnig som alla säger. Vid 86 års ålder, hälsar han på alla anställda i varuhuset.

Ingvar Kamprad kommer inte alltid att kunna leva för evigt, men respondenterna tror att ledarskapskulturen som har skapats kommer leva kvar efter hans bortgång. Hans testamente kommer vara ett levande dokument som plockas fram, diskuteras om och lyfter fram hans olika värderingar. Troligtvis kommer planeringen och organiseringen bli mer kortsiktig eftersom Ingvar Kamprads tankegångar alltid är långvariga där han ser vinst i det längre fram. Kulturen är så pass inrotad att den kommer leva kvar i många år. Visserligen finns det alltid en risk när en sådan stark ledarskapsfigur försvinner men risken är liten säger respondenterna.

⁸⁶ Respondent 2

6. Resultat och Analys

Detta avsnitt analyserar insamlad data med teorierna som utgångspunkt.

6.1. Ingvar Kamprad

Enligt Torekull var Ingvar Kamprads strategi att han alltid skulle agera nära företaget och kunna allt om det mesta. En ledarstil som han använde sig av var ”*Management by walking around*”. Vilket betyder att Ingvar alltid var närvarande även fast han inte fysiskt alltid var där. Leif Sjöö berättar att under den tiden gick det inte en dag utan att Ingvar Kamprad ringde eller ställde frågor angående företagets försäljning och siffror, hur allt gick och hur folk mådde.

Max Weber förklarar Karisma som en extra personlighets egenskap som vissa individer innehar, där grunden är att genom karisman kan ledaren entusiasmera och engagera sina anställda. Karisma kan också betonas som en personlig utstrålning som genom denna lätt får med sig människor mot visionen och målen, därför utvecklas ett starkt förtroende mellan ledaren och anställda.

Stenebo och Torekull beskriver Ingvars personliga ledarstil som vanlig, kamratlig, där han gärna kramade sina anställda, frågade personliga frågor och såg in i deras ögon när han talade till dem. Respondent 2 bekräftade dåtiden empiri från det personliga mötet hon själv har haft med Ingvar Kamprad under sin tid på IKEA Västerås. Respondent 2 berättade att Ingvar Kamprad är en mycket personlig människa som ofta skriver handskrivna brev till varuhusen ifall de till exempel visat upp extremt goda resultat. Ingvar Kamprads personlighet är väldigt karismatiskt, här kan skribenterna se att hans personliga utstrålning stämmer överens med teorin om karismatiskt ledarskap där han genom sin personlighet väcker intresse hos sina anställda.

Ingvar Kamprad ses av respondenterna som en gubbe som har ständigt koll på allting som berör företaget, alla siffror händelser med mera. Till följd av hans stora kännedom, kompetens, härliga samt vänliga personlighet blir personalen fängslad av det de ser och känner. Genom att jämföra detta med teorin om karismatiskt ledarskap kan skribenterna finna att Ingvar Kamprad besitter många av de punkter som karismatiska ledare har. Genom hans karisma väcker han engagemang och entusiasm hos de anställda. Tack vare hans stora risktagande och ekonomiska framgångar fascinerar han många människor världen runt och inte minst sina anställda.

”Det finns mycket storytelling om Ingvar Kamprad som lyfter upp honom som sann entreprenör och karismatisk ledare. Jag anser att ifall han skulle dö skulle det fortsätta på samma sätt där historierna lever vidare genom tiderna”, säger respondent 4.

Vi anser att genom mycket stark ”storytelling” och antalet litterära verk om Ingvar Kamprad har media samt han själv målat upp en bild av en sann entreprenör som lyckats skapa ett imperium av ingenting vilket är en stor bidragande faktor till hans karismatiska ledarskap.

En viktig del av kulturen anser vi är det karismatiska ledarskapet som Ingvar Kamprad utövar genom att ständigt synas och vara delaktig i. Genom sitt relationskapande till sin personal väcker han entusiasm till företaget hos sina anställda. Genom sina starka värderingar, sitt testamente och sin karisma har Ingvar Kamprad fortfarande starkt inflytande och påverkan på IKEA. Dock känns det mer som att denna kultur och personliga relationsskapande finns mer här i Sverige där den är mer lättillgänglig.

Inom det karismatiska ledarskapet kan ledare också upplevas som manipulativa, dominanta om de använder makten på ett felaktigt sätt. Stenebo berättar om hur det gick till när varuhuset i Haparanda gick till. Ledningen på IKEA var fast beslutsam om att nästa IKEA varuhus i Sverige skulle placeras i Luleå. Ingvar Kamprad, stenhård och fast besluten, ville ha det i Haparanda. Ingen trodde på honom, men med rädsla för att gå emot honom placerades varuhuset i Haparanda. Varuhuset i Haparanda blev en stor succé. Denna saga säger mycket om relationen mellan Ingvar Kamprad och de anställda. En relation som också gynnat företaget. Ingvar Kamprad har enligt oss betytt extremt mycket för IKEA och är ett av nyckelverktygen för att det gått så bra.

6.2. Ledarstilen

Genom att undersöka vilken mognadsfas medarbetaren är i anpassar ledaren sitt ledarskap. Detta är en ledarskapsstil som förekommer väldigt ofta inom IKEA dels genom att den presenteras i form av utbildningar och dels för att IKEA är en sådan stor samt komplex organisation som pendlar mellan relation- samt uppgiftsbaserat ledarskap.

Ledarskapsstilen inom företaget bygger på Ingvar Kamprads personliga stil och till stor del på företagskulturen. Eftersom IKEA är ett stort företag arbetar de ofta med att delegera ut arbetsuppgifter⁸⁷, vilket kan återfinnas i teorin om situationsanpassat ledarskap där sammanhanget kan vara företagets storlek exempelvis. Situationsanpassat ledarskap fungerar bra för IKEA då företaget enligt teorin om situationsanpassat ledarskap ofta har olika slags uppgifter där de anställda förväntas arbeta med olika uppgift inom organisationen. Beroende på uppgiften varierar mognadsfasen hos de anställda.

Herseys, Blanchard och Johnsson har också en modell som baseras på situationsanpassat ledarskap som bygger på de anställdas villighet att bli ledda av andra. Här väljer ledaren ledarskapsstil beroende på vilken grad av emotionellt stöd som den anställda kräver och behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Generellt sätt väljer IKEA ofta en deltagande ledarstil enligt respondenterna där de anställda ska kunna få inflytande och möjlighet att påverka vid beslut.

⁸⁷ Respondent 2

Enligt respondenterna sker en stor del av ledarskapet i form av coaching, beroende på kompetensnivån hos den anställde. Situationsanpassat ledarskap säger att beroende på mognadsfasen hos den anställde väljer ledaren stil efter mognaden och detta verkade stämma väl överens men den verklighet vi studerat. Relationer är något IKEA satsar mycket på, vilket vi kan återfinna i Stenebos bok, där han berättar att Ingvar Kamprad gärna besökte varuhusen och ställde personliga frågor samt med nutiden, där respondent nr 2 berättar att det är viktigt med personlig kontakt för att skapa relationer, hon kräver själv att få en bra relation med sin egen chef för att bli utmanad på arbetsplatsen.

”Det går inte att påverka beslut som rör hela organisationen, på andra varuhus till exempel inom den enheten jag själv arbetar i. Där går det lätt att säga sin åsikt, kommentera om något borde förändras. Detta genom att till exempel ge förslag på förändringar, kliva in på chefs rum och berätta om sin idé”, säger respondent 2.

Enligt respondent 3 lägger IKEA ner mycket tid på sin personal, genom exempelvis utvecklingssamtal där cheferna undersöker den anställdas potentialer. Cheferna motiverar gärna sina anställda genom uppmuntran till utveckling inom företaget där de anställda kan ta steg i olika riktningar, till exempel byta avdelning, klättra i karriären etc. Däremot skiljer det sig i vem som är chef och det är stor nivåskillnad mellan cheferna. Detta kan vi koppla samman med teorin om deltagande ledarskap som är en av de fyra stilar inom situationsanpassat ledarskap.

”Alla cheferna är stöpta i samma form därför blir ledarskapet så effektivt på IKEA”, säger respondent 1.

Vartannat år har IKEA chefsundersökningar/medarbetarundersökningar där de tittar på olika ledarkriterier, där de anonymt frågar mellancheferna hur de uppfattar sig själv, cheferna över dem, samt hur de uppfattar chefen under sig och hur personer uppfattar mellancheferna. Därefter får de ut en procentsats på hur ledarskapet och klimatet ser ut. Undersökningarna medverkar till att företaget hela tiden utvecklas och arbetar mot ett så bra och effektivt klimat som möjligt.⁸⁸ Detta anser vi är något som är relativt nytt inom IKEA och syftar till att bevara den svenska kulturen samt företagskulturen inom företaget. IKEA använder sin personal som ett kulturmedel då de gärna ser att cheferna är människor som arbetat länge inom företaget och blivit formade av kulturen. Detta är ännu ett styrmedel från företagets sida.

Enligt respondent 5 speglas situationsanpassat ledarskap av en nära relation med sina anställda och påpekar IKEA vikten av inte ha för många anställda under sig som chef. Med ett större ansvar än 15 personer försvinner lätt kontrollen och de anställda känner sig mindre betydelsefulla.

”Vi säger att ingen chef på IKEA ska ha ett större personalsvar än på 15 personer för att då kan gå det

⁸⁸ Respondent 2

inte att hålla koll på alla och komma ihåg saker som kommer de i tid? Mår de bra? Vad har de för privatsituation? Vad har du för arbetsprestation? Du och jag hade ett utvecklingssamtal för fyra månader sen då vi satte upp tio stycken mål. Ska jag komma ihåg dina mål och de andra 15 så blir det mycket, jag klarar inte mer än 15”, säger respondent 5.

6.3. Ingvar Kamprads testamente ”en möbelhandlares testamente”

Från teoriavsnittet beskrivs ledarskapskultur som något som skapar normer och värderingar, detta används som underlag för styrning av företaget samt ökad gemenskap inom organisationen. Att skapa standarder såsom informella och formella rutiner gör att det är lätt för de anställda att veta vilka riktlinjer de ska följa. Här kan vi se att ett starkt styrinstrument i form av kultur skapades 1976, en möbelhandlares testamente. Syftet med testamentet var att skapa en stark ledarskapskultur som skulle leva för evigt. Testamentet har inte ändrats sedan skapandet och det innehåller IKEA:s grundläggande värderingar samt visioner. Under intervjuerna fick vi klart för oss att testamentet är en stor del av IKEA:s kultur och redan från början av anställningen får medarbetaren ta del av innehållet.

”Det viktigaste för att hålla ledarskapskulturen vid liv är att ständigt hålla en möbelhandlares testamente vid liv. Testamentet tas ofta fram vid ledarträffar och IKEA försöker att uppmuntra personalen att använda detta i vardagen. De flesta inom företaget vet vad Ingvars testamente går ut på däremot vet vissa mer ingående vad det går ut på än andra”, säger respondent 2.

Nyckelbegreppen kostnadseffektivitet, enkelhet, ärlighet, IKEA andan, ansvarstagande och kraftansamlingen lever fortfarande kvar och syns tydligt i nutidens verklighet. Tack vare detta verk lever fortfarande den svenska småländska kulturen kvar trots IKEA:s stora expansion. IKEA:s kultur går att koppla till Stinchcombes teori ur *Social structure and the founding of organizations* (1986), om att den ledarstil som befästs vid starten av företaget lever kvar vid fortsatt expansion. Detta är synligt i IKEA då samma typ av ledarskap förmedlas ut. Det ledarskap som Ingvar Kamprad än gång införde lever i stor utsträckning kvar idag. Det är oerhört fascinerande att se att samma värderingar som skapades för mer än 30 år sedan fortfarande lever kvar och styr företaget.

Symboler enligt Salzer-Mörlling kan vara verbala så som till exempel handböcker, policys, visioner, slogans etc. Dessa symboler skapar mening, vilket vi kan se i verkligheten hos IKEA där Ingvar Kamprads testamente har blivit en verbal symbol som skapar mening för organisationen och de anställda. I Scheins modell där företagskultur är liknande en lök där de grundläggande antagandena är de som är mest rotade i företaget finner vi testamentet som ett grundläggande antagande. Genom detta antagande reflekterar inte de anställda över texterna utan handlar efter rutiner utan att analysera varför de handlar så som de gör.

Enligt Stinchcombes artikel *Social structure and the founding of organizations* (1986), hävdar han att kulturskapandet oftast sker under en kort tid, där grunden läggs för hur kulturen och ledarskapet kommer att formas. I vårt fall anser vi att IKEA:s storlek och internationella expansion viktiga faktorer, där grundidén låg i att Ingvar Kamprad inte ville tappa kontrollen över sitt företag, många företag är kontrollaverta. Genom att skapa testamentet kunde Ingvar Kamprad behålla kontrollen och kulturen intakt även fast företaget genomgick stora expansioner. Detta genom att testamentet agerade som ramverk för hur de anställda agerade och levde i företaget.

Respondent 1 berättar att i omklädningsrummet på IKEA finns testamentet upphängt på väggen, synligt för alla anställda. Detta kan kopplas samman med teorin om symboler av Salzer-Mörling. En möbelhandlares testamente är en nyckelfaktor till varför IKEA har lyckats bibehålla kulturen trots sin stora expansion. Respondenterna ansåg även att IKEA:s kultur skulle leva kvar även ifall inte Ingvar skulle vara till liv, vilket har resulterat i att hans önskan om att kunna bevara kulturen har gått i uppfyllelse. Genom testamentet skapar företaget en gemenskap där alla inom företaget strävar mot samma mål, vilket också är en av grundstommarna i Alvessons antaganden om företagskulturer. Ingvar Kamprads testamente är bara en utav många faktorer för att kunna bibehålla kulturen och låta den leva för evigt.

6.4. Artefakter

Vi anser att de ideal som präglades under skapandet av IKEA:s kultur var folkhemmet och tanken om att alla människor har lika stort värde samt att alla ska ha rätt till en skaplig vardag. Dessa ideal har präglat IKEA:s kultur och väckt Ingvars intresse för IKEA:s vision och affärsidé. Vi fann att gemenskap är ett tydligt budskap som lever kvar inom företaget där alla anställda har samma arbetskläder, gemensamma arbetsytor, gemensam personalmatsal och tillsammans gör olika kraftsamlingar där de alla arbetar tillsammans för att nå målen inom tidsramen.

Klädkoden är en materiell symbol vilket har syfte att föra samman kulturen enligt Salzer-Mörling. Hon påpekar även att symbolerna har ett meningsskapande. Detta kan vi återfinna i verkligheten som vi studerat, till exempel respondent 2 anser att klädkoden är något positivt då gränserna suddas ut och skapar en tydligare gemenskap. En annan positiv sak med klädkoden anser respondent 2 är att det är lätt att känna igen personalen. Respondent 1 ansåg också att det var någonting positivt med klädkoden, att alla ändå inom personalen vet vilka som är chefer och vilka som inte är det, kanske beror respondenternas olika synsätt beroende på deras egna positioner inom företaget. Detta visar att klädkoden är en stark symbol, däremot kanske den bättre representerar den svenska kulturen är nivåer av tjänster. Under vårt besök i IKEA Kungens kurva observerade vi att IKEA har öppna kontorslandskap där det ska vara lätt att kunna kontakta chefen ifall det behövs, vilket även bekräftades under intervju 2 då respondenten berättade att det är lätt att kunna springa in till chefen ifall något problem uppstått eller ifall hjälp behövs.

IKEA vill inte att organisationsstrukturen ska upplevas som hierarkisk eller byråkratisk. Med hjälp av enhetliga kläder, kontinuerliga möten där alla får medverka, öppen och rak kommunikation, försöker IKEA motverka den typen av organisation och ledarskap⁸⁹. Här kan vi se att IKEA stämmer överens med teorin av Salzer-Mörling om att organisationer inte bara kontrollerar det vi gör utan också hur vi tänker och känner. Där mänskliga val inte endast görs utav hjärnan utan också med hjärtat. Kulturen fungerar som en viktig styrande variabel för att uppnå målen och syften. Där de värderingar och normer som medarbetarna får ta del av är den del som ledningen helst vill att de ska leva efter.

Enligt respondent 2 är det viktigt för IKEA att bevara den gemenskap och samhörighet som finns inom företaget därför kan de ibland ha varuplock tillsammans på morgonen där alla kommer och hjälper logistikavdelningen till att göra iordning butiken inför öppningen. Varje morgon berättar respondenten att de har morgonmöte på betalad arbetstid där de skapar en trevlig stämning inför dagen. Den trevliga stämningen yttrar sig också exempelvis i bemötandet av både kunder som anställda. *”En verbal symbol som alla på IKEA känner igen är ordet ”HEJ”. Alla vet betydelsen av att säga det, är nästintill en fallossymbol för bemötande”*, säger respondent 4.

Respondent 2 hade observerat att ingen någonsin hade kommit till arbetet med till exempelvis en Porsche eller dylikt, allt för att leva efter den livssyn som företaget har. Kulturen har blivit så stark befästad att respondenten hävdar att människor väljer att arbeta på IKEA på grund av kulturen och livssynen istället för att de motiveras av pengar. Respondenterna upplever att personalen på IKEA identifierar sig med värderingar och normer, vilket vanligtvis speglar deras livsstil.

6.5. Ledarskapskulturen – Anställning av personal

Vid anställning av ny personal uppkommer problem, till exempel vilken typ av personlighet företaget söker. Hos IKEA är strategin väl uttänkt för att personen ska passa in i kulturen och dess styrning. Abrahamsson visar med hjälp av modellen ”löken” hur upprättandet av en kultur ser ut. I den modellen är det viktigt att man rekryterar personal som passar, minst lika viktigt är att avlägsna personal som avviker från kulturen. Det är inte svårt att se att IKEA arbetar utifrån denna modell.

I empiri beskrivs det hur rekryteringsprocessen för chefer ser ut. Vid rekrytering används ett verktyg kallat för ”valuebased recruitment”, vilket är ett verktyg som ska göra det lättare för rekryteraren att avgöra om den sökande passar in i organisationen. I och med detta verktyg anser vi att IKEA redan från start kan rekrytera den mest passande individen till företagskulturen. För

⁸⁹ Respondent 5

att IKEA skall anställa individen skall denna då besitta de egenskaper som personifierar kulturen och IKEA:s krav.

Respondent 1 berättar att rekryteringsintervjun var en av de häftigaste hon varit med om, en två timmar lång show. Det första intrycket blev positivt, där den anställda snabbt kastades in i kulturens alla förmåner. Respondent 2 berättar om att rekryteringsprocessen är enligt IKEA själva en viktig del i hur den nyanställda formas och utvecklas inom företaget.

IKEA anställer personer med likasinnade värderingar, enkla och ärliga människor. Skillnaden nu som respondent 2 och 3 berättar om är vikten av mångfald. Idag rekryteras fler människor med olika bakgrund samt från olika kulturer. Även externa konsulter tas in för chefstjänster. Detta kan uttryckas som ett avsteg från modellen och beskriver en förändring. Där integreras nya ledare med erfarenhet från andra branscher, detta kan ses som både positivt och negativt. Positivt för utvecklingen av företaget, negativt för kulturskapandet. Chefer och ledare som arbetat sig upp i företaget har ett bagage med normer och värderingar, en kompott av kulturbegrepp som inte externa chefer/konsulter besitter.

Miriam Salzer-Mörling finner i teorin att en ledare ska agera som ”överförare” av kultur, en fysisk kraft. Att låta en tidigare anställd klättra sig upp i organisationen underlättar i det framtida kulturskapandet. Kulturens grundläggande antaganden är så pass inrotade hos ledaren, till skillnad från externa konsulter som inte besitter dessa grundläggande antaganden. Det finns därför en risk att kulturen skadas i framtiden. Vi anser att IKEA har lyckats överföra ledarskapskulturens olika värderingar till sina ledare. Detta stämmer överens med Miriam Salzer-Mörling teorier.

6.6. Ledarskapskulturen – Inskolningen

I intervjuerna redovisas det att inskolningen, den första tiden för den anställda är den viktiga. Det är då som kulturskapandet sker och skapandet uttrycker en riktning åt den anställda. Vilket också teorin från Salzer-Mörling säger, ledaren agerar som den styrande handen och skapar en verklighet åt de anställda. De värderingar och normer som medarbetarna får ta del av är ledningens önskade värderingar och normer. Dessa värderingar är viktiga för det framtida arbetet. Starka värderingar och normer till för att forma den anställda, bjuda in den anställda, så att hon/han känner sig accepterad i företaget och gruppen. Vi tycker att IKEA:s tillvägagångssätt är oerhört effektivt och är säkerligen en av deras oerhörda framgång.

Redan från start har tanken på IKEA varit att du själv står för din egen utveckling, där utvecklingen inte ska ges på dyra kursgårdar eller i föreläsningssalar. I intervjuerna 1,2,3 och 4 nämner alla respondenterna att IKEA:s ledare ofta trycker på den egna utvecklingen och potential att växa inom företaget. Detta ser vi som en motivationsfaktor och ett effektivt verktyg för att få de anställda att stanna kvar i företaget.

För att återkoppla till teorin om ledningens önskade värderingar och normer, går detta att koppla till olika symboler som nyanställda tidigt kommer i kontakt med. Detta introducerades redan på 1980 -talet, med välkomstmappar, broschyrer, IKEA-andan (testamentet) m.m. Idag ser verkligheten också ut så. Respondent 1 berättar att rekryteringsintervjun, var en av de häftigaste hon varit med om, en två timmar lång show. På intervjun berättades det inspirerande historier om IKEA och Ingvar Kamprad. Första intrycket upplevde hon som väldigt positivt. De två påföljande veckorna speglade en introduktionsperiod, där respondent 1 fick ta del av välkomstpärmar, informationsblanketter, resultat och uppsättning av mål med chef.

”Detta gjorde att jag som anställd snabbt kom in i kulturen och blev positiv till arbetet”, säger respondent 1.

Inskolningen är en period då IKEA satsar på forma de anställda så att de passar in i kulturen. Detta anser vi har varit betydelsefullt för IKEA, dels för att stärka kulturen och dels för att behålla personalen inom organisationen.

6.7. Ledarskapskulturen – Internutbildningarna

Salzer-Mörling beskriver vikten av att ledare skall ses som överförare av kultur, än mer som grundare av kultur. Denna distinktion går lätt att koppla till IKEA:s sätt internutbilda egna chefer och vanliga anställda.

Vi anser att internutbildningarna också har varit ett sätt för IKEA att skapa en standard för ledarskapet, en viss typ av bas, som alla ledare skall stå på. En bas av ledarskaps- och kulturvärderingar, där utbildningarna ger cheferna en enhetlig bild av förhållningssätt. Att IKEA är så måna om att utbilda chefer, anser vi beror på att företaget vill behålla kontrollen och behålla det typiska ledarskapet.

”Som det alltid har varit på IKEA vill företaget anställa svenska chefer ute i varuhusen, med en strategi att behålla kultur och styrningsmetod”, säger respondent 4.

Schein beskriver kulturens olika lager, där det lätt går att se IKEA:s ingjutna värderingar som de grundantaganden som redovisas i Scheins modell. De grundläggande antagandena som IKEA:s personal tidigt får lära sig om, påverkar vardagens olika beslut och händelser. Dessa grundläggande antaganden gör att den anställda inte behöver tänka, utan saker och ting sker efter rutin.

Eftersom kulturen hos IKEA är av stor vikt spelar dessa grundläggande antaganden en viktig roll i hur kulturen utvecklas. Det positiva i och med att kulturen är så pass befäst, är att kulturen bli så stark, lever vidare och accepterad av alla. Medan det negativa anser vi är att det blir svårt för företaget att utvecklas i nya riktningar, konkurrera i dagens snabba kommersiella värld.

6.8 Manipulation och ett spel för kulisserna

Efter att vi har varit på intervjuer upplever vi alltid samma glada och positiva känsla. Respondenterna som har intervjuats är alltid lika glada och trevliga. Det är intressant att se hur kulturen i varuhuset präglas av det trevliga bemötandet, där man snabbt dras in i den trevliga miljön. IKEA hamnar ofta högt placerade på rankinglistor över arbetsplatser att arbeta på för unga. Det finns någonting som lockar, en kultur som är trevlig, vänlig och öppen. Det finns möjlighet för dig som anställd att utvecklas och klättra uppåt i organisationen. Men är detta ett spel för kulisserna? Hur mycket av detta är väl uttänkt för att kunna manipulera mottagaren. Är sättet från IKEA att föra in kulturen på, lite väl extremt. Går IKEA för långt och blir de anställda ”hjärntvättade”. Miriam Salzer-Mörling upplever i sina besök, att hon bemöts med en sådan positivitet och glädje att hon inte vet om den är sann eller om det är ett spel från IKEA:s sida. Johan Stenebo är också han kritisk i sin bok, både mot Ingvar Kamprad och IKEA i sin helhet. I ett av hans kapitel tar han exempelvis upp, Ingvar Kamprads ledarstil och hur mycket av hans taktik som är planerad.

Begrundat på egna erfarenheter har vi försökt att analysera hur vi själva upplever företaget, och den kultur de uppvisar för oss. Det som vi till en början slås av, är den glädje och öppenhet vi möts av. Vid alla tidigare intervjuer bjöds det bl.a. på fika och fikabröd. På intervjuerna hade respondenten bokat ett rum. De uppvisade en form av kontroll med ordning och reda. Det skapades dock en känsla av att det är för bra för att vara sant. Har de verkligen så god kontroll och uppvisar de en sådan trevlig och glad bild utåt. Alla personer vi möter på företaget hälsar glatt med ett leende och bara det höjer ens förtroende samt positiva tankar om företaget. Efter förra årets olika arbeten och intervjuer hade vi alla en positiv och vänlig bild av företaget, förutom på en punkt där vi alla höll med.

Hos IKEA är en av huvudingredienserna, en rekrytering av personer med likasinnade värderingar, enkla och ärliga människor. Vi upplever att denna strategi kan fungera bra om företag vill kunna manipulera människor. Det blir enklare att styra företaget om företaget anställer människor med likasinnade värderingar som inte säger ifrån vid felaktiga beslut och människor som är lätta att påverka. Det kan också vara enklare att föra över kulturen på dessa personer. Nu säger vi inte att IKEA gör detta på ett felaktigt eller omoraliskt tillvägagångssätt. Alla människor är olika och påverkas olika mycket med en fri vilja i botten. Det som IKEA förmedlar ut i sin kultur är något mer. Detta finner vi är en av främsta faktorer till varför IKEA har lyckats med sin starka ledarskapskultur och form av styrning. Ett av huvudverktygen till varför kulturen fortsätter att reproducera sig.

Värdet i kulturen har vi då och då i uppsatsen snuddat vid, då det präglar den befintliga kulturen på IKEA. En stor del av motivationen hos de anställda, påtalar alla respondenter är just kulturens

värde i sig, glädjen att komma till jobbet. Det är en förmån att få jobba på IKEA, en förmån mer värt än själva lönen. Värdet för IKEA att ha personal som erkänner sig sålda på kulturen, lever IKEA-mässigt och uppvisar det ”goda exemplet” makt, en osynlig variabel mer värt än något annat verktyg.

8. Slutsats

I detta avsnitt redovisas slutsatserna av våra frågeställningar, hur mycket av den initiala ledarskapskulturen är bestående i ett internationellt expanderande företag över en viss tidsperiod? Vilka verktyg använder sig IKEA av för att hålla ledarskapskulturen intakt?

Problematiken med ledarskap och ledarskapskultur är att det är en levande organism, som hela tiden behöver vattnas för att överleva. IKEA har sedan 1970-talet varit duktiga på detta. Idag arbetar IKEA febrilt med olika metoder och symboler som fortfarande lever kvar från tidigare. I vår studie kan vi finna att mycket av de tidiga spåren av ledarskapet och ledarskapskulturen lever kvar än idag. För att besvara vår första frågeställning, har skribenterna kommit fram till att mycket av den initiala ledarskapskulturen är fortfarande bestående inom IKEA.

Det mest levande verktyget som IKEA använder sig av är testamentet, som är grunden för den starka ledarskapskulturen som finns inom organisationen. Vi fann att testamentet fortfarande efterlevs och att anställda är väl medvetna om budskapet i det. Testamentet sitter uppe i omklädningsrum och på anslagstavlor. Testamentet används också vid olika utbildningar Klädkoden är en materiell kulturell symbol som används som ett verktyg för att hålla ledarskapskulturen intakt. Betydelsen av klädkoden är att visa IKEA som det ”blå-gula i världen” vilket står för hållbarhet, kostnadsmedvetenhet samt kvalitetstänkande. Klädkoden och typen av personligheter som rekryteras inom företaget är fortfarande samma som det var under 1970-80-talet. Där IKEA vill helst anställa likasinnade människor som är sunda, ärliga och med en möjlighet att utvecklas som individer samt som medarbetare för att bibehålla den starka ledarskapskulturen.

Ett annat verktyg företaget använder sig av är att rekrytera chefer främst inom organisationen för att stärka och bibehålla normerna, värderingarna samt kulturen. Detta stärks genom alla internutbildningar som erbjuds inom organisationen såsom aspiranten, situationsanpassat ledarskap, development for leaders etc. Även den hårda inskolningen är ett verktyg företaget använder sig av för att hålla ledarskapskulturen intakt. IKEA rekryterar även gärna svenska chefer som ett annat verktyg för att hålla kulturen intakt. Ett annat verktyg är att IKEA snabbt får in personalen i kulturen och motiverar de till positivt arbete. Samt motivationen som sätts hos medarbetarna att de ska kunna göra karriär inom företaget. Detta gör IKEA för att bevara sin personal, låta de utvecklas och leva inom organisationen.

Genom att dela med sig av informationen stärks kulturen då personalen känner sig betrodda. De mest kännetecknande verktygen som symboliserar kulturen är framförallt kostnadsmedvetenhet, sunt förnuft, enkelhet, engagerande, ansvarsfullhet samt ärlighet. Genom dessa verktygsvärderingar stärker företaget sin kultur och bygger upp en mur som blir svår att ändra eller ta bort. Ett annat verktyg är Ingvar Kamprads personliga ledarstil har spridit sig vidare till andra chefer inom organisationen som anammat hans sätt att leda. Detta bidrar till en starkare företagskultur samtidigt som hans sätt att leda lever vidare genom hans anställda. Den djupt inrotade ledarskapskulturen kommer att leva kvar med hjälp av alla de verktyg IKEA använder sig av.

8.1. Förslag på framtida forskning

Under vår analys fann vi att kulturen är väldigt stark inom IKEA och att en möbelhandlares testamente ständigt lever vidare inom organisationen från det att den upprättades 1976. Vi skulle därför tycka att det skulle kunna vara intressant att undersöka detta fenomen på andra IKEA varuhus som inte ligger i Sverige eftersom vi har utgått från svenska varuhus. Därför skulle det vara intressant att intervjua personer som arbetar i andra världsdelar inom IKEA och undersöka ifall deras bild av ledarskapskulturen stämmer överens med den bild som av kulturen som finns på IKEA i Sverige vill ha av kulturen samt undersöka ifall Ingvars testamente används lika flitigt i andra länder.

Referenslista

Yukl Gary, *Ledarskap i organisationer*, 2012 Pearson

Stenebo Johan, *Sanningen om IKEA*. 1 ed. Falun: Scandbook 2009

Torekull Bertil, *Historien om IKEA*, Ingvar Kamprad berättar. 1 ed. Finland: WSOY 1998

Zalzer-Mörling Miriam, *Företag som kulturella uttryck*. 1:1 ed. Lund: BTJ Tryck AB 1998

Stinchcombe Arthur L, *Information and Organizations*. 1 ed.

Björk Stellan, *IKEA entreprenören, affärsidén och kulturen*, 1 ed: Svenska förlaget 1998

Dahlvig Anders, *Med uppdrag att växa, om ansvarsfullt företagande*, studentlitteratur 2011

Lindblad, Inga-Britt, Uppsatsarbete, en kreativ process, 1 ed: Studentlitteratur, Lund 1998

Johannessen Asbjörn och Per Arne Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod, 1:2 ed: Liber AB 2003*

Abrahamsson Bengt och Jon Arrum Andersen *Organisation – Att beskriva och förstå organisationer* 4 :1 ed: Liber AB Malmö 2005

Sveningsson Stefan & Alvesson Mats, *Ledarskap* 1:1 ed. Liber AB Malmö 2010

Avhandlingar

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

Elektroniska källor

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/history/1960_1970.html 21/4-2012

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html 10/5-2012

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html 9/5-2012

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/yearly_summary.html 14/5-2012

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html 19/6-2012

http://www.ikea.com/ms/en_AA/about_ikea/facts_and_figures/about_ikea_group/index.html 26/4-2012

Uppsatser

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1759715&fileOId=1782074> 6/5-2012

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=20804&fileOId=1693224> 21/4-2012

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=20804&fileId=1693224> 17/4-2012

<http://www.popularhistoria.se/artiklar/sa-blev-ikea-en-succe/> 20/5-2012

Bilaga 1

Intervjumall

Vissa av frågorna är anpassade och modifierade eftersom en del av frågorna är mer lämpade för chef respektive anställd.

1. Frågor om intervjupersonen och deras jobbsituation

- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vilket är ditt ansvarsområde?
- Har du gått någon form internutbildning/internutbildningar? Vilken/vilka då?
- Hur skulle du beskriva IKEA:s organisations uppbyggnad?

2. Hur intervjupersonen upplever IKEA

- Hur har du uppfattat ledarskapet på IKEA?
- Har du något område du har själv hand om?
- Anser du att du får stort handlingsutrymme på din arbetsplats?
- Hur ser din kontakt ut med din chef och hur skulle du beskriva denne?
- Känner du dig delaktiga i beslut?
- Beskriv med tre ord din ledares/chefs ledarskap?
- Hur motiverar er chef er?

3. Ledarskap

- Vilka tre ord skulle du beskriva ledarskapet på IKEA?
- Vad är utmärkande för ledarskapsstilen hos IKEA?
- Hur upplever du din närmaste ledares/chefs ledarskap i form av hans/hennes egenskaper och agerande?
- Vilka egenskaper/faktorer tycker du är viktiga hos en ledare/chef?
- Har det skett några förändringar inom ledarskapet på IKEA och hur tror du att det påverkat IKEA?

4. Motivation

- Upplever du att det aktuella ledarskapet främjar arbetsmotivation på din arbetsplats?
- Upplever du att du får den rätta information och kommunikation du behöver av din närmaste för att kunna utföra ditt dagliga arbete?
- Upplever du att du får stöd och uppmuntran av din ledare/chef i jobbiga situationer?
- Hur ofta upplever du att du får ta del av feedback/coachning/uppskattning för ditt eget arbete?
- Hur stor möjlighet upplever du att du har för att utvecklas inom organisationen?

5. Kultur

- Vad skulle du säga är IKEA:s företags/ledarskapskultur? - Hur skulle du beskriva den? Vilka anser du är IKEA:s viktigaste värderingar?
- Känner du att du kan identifiera dig med dessa värderingar?
- Varför/ Varför inte?
- Beskriv hur IKEA:s värderingar och kultur kommer till uttryck på din arbetsplats.
- Vilken betydelse har en stark kultur tror du?

6. Symboler & artefakter

- Har du god kännedom om “en möbelhandlares testamente”, och den lilla boken?
- Pratas det ofta om testamentet?
- Kläderna- Upplever du att klädkoden på IKEA spelar en viktig roll? Suddas gränserna ut mellan dig som anställd och chef?
- Finns det några andra symboler som du tycker är viktiga? och har påverkat/påverkar kulturen?

7. Frågor till chefer

- Hur viktigt är det att du som chef utövar “det goda exemplets makt”? Något som påtalas från ledning?
- Lever du som IKEA-chef, IKEA mässigt? Upplever du kulturen som en livsstil? Positivt/negativt?

8. Frågor om Ingvar Kamprad

- Vilken roll tror du att Ingvar Kamprad har för IKEA:s varumärke och företagskultur?
- Har han påverkat dig personligen?
- Anser du att bilden som IKEA har, är den faktiska bild som förmedlas ut, och den bild som alla konsumenter har?

9. Kulturen i dåtid

- Hur tror du att ledarskapskulturen har formats av dåtidens kulturer?
- Har du någon kännedom om när IKEAS kultur skapades? och hur den uppstod?
- Anser du att ledarskapskulturen kommer leva kvar efter Ingvars död?
- Hur kommer det i sådana fall att påverka företagets kultur?