

ANDERS S WIGERFELT

MÅNGFALD OCH SVENSKHET – EN PARADOX INOM IKEA

MIM WORKING PAPERS SERIES No 12:1



MALMÖ UNIVERSITY

MALMÖ INSTITUTE FOR STUDIES
OF MIGRATION, DIVERSITY AND
WELFARE (MIM)

MIM WORKING PAPERS SERIES No 12:1

Published

2012

Editors

Christian Fernández, christian.fernandez@mah.se

Anders Hellström, anders.hellstrom@mah.se

Published by

Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare (MIM)

Malmö University

205 06 Malmö

Sweden

Typesetting by

Service Point Holmbergs 2012

Online publication

www.bit.mah.se/MUEP

ANDERS S WIGERFELT

MÅNGFALD OCH SVENSKHET – EN PARADOX INOM IKEA

ABSTRACT

Syftet med artikeln är att med hjälp av internt IKEA-material och intervjuer analysera hur begreppen svenskhet och mångfald representeras och används inom IKEA. Svenskheten är en viktig del av IKEA:s image, en del av marknadsföringen som kan kopplas till expansionen i länder utanför Norden. Det har funnits en motsättning inom IKEA mellan en äldre syn på svenskar som naturliga bärare av organisationskulturen, en form av territoriellt konstruerad svenskhet och en nyare, mer mångfaldsinspirerad, inkluderande syn. Denna friktion mellan svenskhet och mångfald behöver dock inte vara en antagonistisk motsättning. Mångfald har blivit en del av den nyare svenskheten, där en gemensam framtid är viktigare än utseende och födelseort.

Key words: svenskhet, mångfald, organisationskultur, management, representation

Bio note: Anders S Wigerfelt är docent i Internationell Migration och Etniska Relationer (IMER) vid Malmö högskola. Han leder det Vinnova stöda forskningsprojektet Den svenska chefsmodellens förutsättningar och utmaningar i ett globalt perspektiv inom vilket working papret är skrivet. Dessutom arbetar han som projektledare för projekten Hatbrott i Skåne (Brottsoffermyndigheten) samt för Hate Crime – a Challenge to Democracy (Veten-skapsrådet). Båda projekten har sin hemvist vid MIM, Malmö högskola.

Contact: anders.wigerfelt@mah.se

INLEDNING

Vi lever i en tid då varor, information och människor rör sig alltmer och även snabbare över gränser. Globalisering medför att den ekonomiska integrationen i världen ökar: varor, och tjänster homogeniseras till stor del. Men samtidigt sker också ofta en form av fragmentisering och ett hänsynstagande till nationella/regionala/lokala preferenser (Bauman 1998, Lundberg & Tydén 2008:18).

Hur ett stort, värderingsbaserat företag som IKEA, med rötterna i den småländska skogsbygden, påverkas av och hanterar globaliseringen samt friktionen mellan det internationella och nationella/regionala/lokala, framför allt vad gäller organisationskultur och personalpolitik, är en utgångspunkt i denna artikel.

IKEA:s organisationskultur beskrivs av Rask, Korsgaard & Lauring (2010) som etnocentrisk (svenskhet) medan organisationen rubriceras i termer av mångfald och internationalisering. Svenskhet är ett grundläggande begrepp inom organisationskulturen (Björk 1998). Även om IKEA idag är en global aktör framhävs ursprunget i Småland. Enligt IKEA har företaget

”... sina rötter och sin själ i det karga landskapet Småland i södra Sverige...Än idag är det grundarens enkla ursprung, hans respekt för pengar och vilja att förnya sig och ta ansvar som ligger till grund för värderingarna i IKEAs levande företagskultur. (Fakta och siffror 2008, IKEA).

IKEA:s skapelseberättelse handlar om hur en ung pojke med små medel, klurighet och sparsamhet så småningom lyckas erövra en hel värld. Ingvar Kamprad och företaget IKEA blir i dessa berättelser representationer för Sverige:

”Själv kan jag inte tänka mig något mera typiskt svenskt än IKEA med vår önskan till samarbete över alla nations- och rasgränser. Idogheten så fint symboliserad i den småländska stenmuren – vår själ – får sitt dagliga bevis i vår ständiga strävan att göra det omöjliga möjligt. Nej, det finns inget mera svenskt än IKEA”
(Ingvar Kamprad i dokumentet Swedisness in marketing).

Trots den starka betoningen på svenskhet ägs IKEA av en holländsk stiftelse. Inter-IKEA, som äger koncepten, är också baserat i Nederländerna.

Inter-IKEA i sin tur ägs av en stiftelse i Liechtenstein. På vilka sätt kan man då säga att IKEA är ett "svenskt" företag? Enligt IKEA:s förre koncernchefen Anders Dahlvig är IKEA ett svenskt företag därför att värderingar och ledarstil har sin grund i den svenska kulturen: *"It takes its roots from the Swedish way of managing business, which is different from the way they do it in many other countries"* (Kling & Goteman, 2003 samt Dahlvig 2011:162). Dessutom menar Dahlvig att "det svenska sortimentet...är en av de viktigaste konkurrensfördelarna och skiljer IKEA från andra möbel-detaljister på alla marknader" (Dahlvig 2011:162-163).

Oavsett synen på hur "svenskt" IKEA är så har IKEA på olika sätt påverkat hur Sverige och svenskheten kommit att uppfattas i andra länder, men också den svenska självbilden (Borneskans, 2008). Svenskheten beskrivs som en grundläggande identitet inom IKEA och har medfört att svenska anställda automatiskt ses som IKEA:s kulturbärare och lättare blir chefer runt om i världen (Björk, 1998). Svenskhet som en del av marknadsföringen, varumärket, blev dock inte riktigt tydligt inom IKEA förrän den globala expansionen på 1980-talet då varuhusen började målas blågula och "Schwedenshop" inrättades där allt från pepparkakor till Kalles kaviar kunde köpas. Polycys och koncept spreds genom Inter-IKEA till varuhus runt världen och chefer började utbildas i IKEA-värderingar och en "odlad" svenskhet, genom till exempel aspirantutbildningar. I mitten av 1980-talet startade IKEA projektet "The IKEA Way" vilket innebär att företagets nyckelpersoner drillas i IKEA-värderingarna innefattande en resa till Älmhult, träff med Ingvar Kamprad och visning av ett småländskt stengärde.

Ett årtionde efter betoningen på och konstruktionen av svenskheten inom IKEA så spreds idéer om diversity management (mångfald) från USA till Sverige under mitten av 1990-talet. Begreppet diversity management brukar i handboks litteraturen definieras som ett systematiskt arbete inom en organisation för att rekrytera och behålla anställda från skilda bakgrunder, ofta innefattar begreppet också en positiv värdering av skillnader (ofta essentiella, statiska) (Prasad & Mills 1997:4). Ibland ses de kategorier som innefattas av mångfaltsidén som tillhörande historiskt sett missgynnande grupper (Hays-Thomas 2004). För Prasad, Pringle & Konrad (2006) är mångfald mer än representation, det handlar också om att respektera och värdesätta skillnader oavsett grund för dessa olikheter och att arbeta mot fördomar samt för pluralism (se även Holyoak & Gordon 1984). Dock är det sällan, vilket även gäller organisationer där mångfald är den officiella diskursen, som mångfaldsarbetet på allvar utmanar de grupper som har en dominerande maktposition. I stället härskar ofta traditionella normer och värderingar (Prasad 2006:135 samt Elmes & Connelley 1997:158).

Globalisering och migration var viktiga faktorer bakom mångfaldsidéerna. Det behövs ett mångkulturellt perspektiv, enligt mångfaldsfilosofin, för att hantera medarbetare leverantörer och kunder med olika bakgrund. I början av 1990-talet genomgick Sverige en ekonomisk och delvis också strukturell kris, vilket bl a ledde till en kraftigt ökad arbetslöshet (inte minst bland migranter) och en ytterligare förskjutning från industri- till tjänstesamhälle (se t ex Wigerfelt 2010). I detta samhällsklimat gjorde Eva Skog och Gabriela Fägerlind för Sveriges Tekniska Attachéers räkning rapporter om mångfaldstänkandet i USA vari en rad fördelar med mångfald räknades upp som: personalens möjligheter tas tillvara bättre, kreativiteten ökar, större förändringsbenägenhet, bättre urval vid rekrytering, bättre möjlighet att hantera globalisering och bättre goodwill (Rönqvist 2008). Inom IKEA slog mångfaldstänkandet igenom kring år 2000. Hur detta gick till och varför kommer att behandlas i artikeln.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Det övergripande syftet med denna artikel är att analysera hur begreppen svenskhet och mångfald konstrueras och representeras inom IKEA och relationen emellan dem med fokus på IKEA i Sverige och Kina. Genom att granska empiriskt material från intervjuer genomförda i Sverige och Kina och internt IKEA material vill jag bidra till att problematisera begreppet svenskhet och dess relation till mångfaldsbegreppet i fallet IKEA i en kontext som utmärks av globalisering.

Frågeställningar:

Hur konstrueras representationer av svenskhet inom IKEA? Vad innefattar ”svenskhet” i IKEA-tappning? Varför anses svenskhet viktigt för IKEA? Hur gick processen till då mångfaldsbegreppet introducerades och hur används begreppet inom IKEA? Finns det en motsättning mellan svenskhet och mångfald? Vilka innefattas (eller exkluderas) i begreppen svenskhet respektive mångfald? Medför betoningen på svenskhet att, trots mångfaldspolicyn, det ”svenska” överordnas ”det/de andra”?

METOD OCH MATERIAL

IKEA används som ett empiriskt fall, en form av fallstudie. Utgångspunkten för en fallstudie är enligt Yin (2009) insikten om forskningens komplexitet och därmed behovet av en mångfald tekniker samt en öppenhet inför uppgiften. Fallstudie kan således betraktas som en forskningsstrategi snarare än en metod i sig.

Det mesta av det interna IKEA-materialet är hämtat från IKEA:s intranät som är avsett för de anställda på IKEA och består av t ex informationsmaterial (produkter, nyheter, kundfeedback, försäljning, strategiska mål m m) diskussionsforum och online enkäter. Alla anställda inom IKEA får utbildning i att använda intranätet och har sedan möjlighet att nyttja sig av det på jobbet (se t ex Chin 2009). Det material som är grunden för artikeln är en form av lärande- och informationsmaterial där svenskhet och mångfald varit den primära urvalsgrunden för det material som analyserats.

Intervjuerna av högre chefer inom IKEA i Sverige och Kina, 11 till antalet, har skett i form av ett antal frågeställningar som intervjupersonen och intervjuaren fört ett samtal kring, en typ av halvstrukturerade intervjuer (Kvale & Brinkmann 2009). Alla utom en av intervjuerna har gjorts genom besök (en intervju har gjorts på telefon). Samtliga av samtalen har spelats in och sedan transkriberats. Det finns många fördelar med halvstrukturerade intervjuer som att informanten kan använda sitt eget sätt att uttrycka sig och att flexibiliteten blir stor genom att man som forskare kan stanna upp och fördjupa ett resonemang tillsammans med informanten i jämförelse med i en enkät.

Materialet i undersökningen analyseras som representationer av ”verkligheten”. Detta betyder bland annat att mening konstrueras genom språket och att det inte är någon oförmedlad ”verklighet” som jag tagit del av genom intervjuer och dokument. Med hjälp av språket skapas representationer av verkligheten, som aldrig bara speglar en verklighet utan representationerna bidrar också till att skapa den. Representation genom språket är central för de processer genom vilka mening produceras (Hall 1997:1ff). När jag analyserar intervjuer och dokument söker jag efter mönster i hur man exempelvis beskriver svenskhet och mångfald.

Det finns olika sätt att se på representation som kommer från det latinska ordet *praeesse*, som kan översättas med att *att förevara, att vara före*, både i platsavseende och i överförd bemärkelse, stå för något. Med andra ord kan det vara ett verb, att representera något eller någon, men också en sorts status, att vara representerad. Representation kan vara deskriptiv; att vara representativ, representera ett speciellt exempel, liksom symboliskt, men också agera för någon, t ex politiskt representera någon (Pitkin 1967, Prendergast 2000). Inom mångfaldsdiskursen har representation ofta i praktiken kommit att betyda en viss kvantitativ representation, t ex ett visst antal kvinnor eller män. I artikeln använder jag representation på skilda sätt, kvantitativt men också symboliskt, att stå för något. Exempelvis hur svenskhet och mångfald symboliseras i ord och bild.

Kultur och organisationskultur

Som en del av nationalismen ses ofta tanken om att en folkgrupp ska bo inom ett visst territorium. I detta territorium anses exempelvis kategorin svenskar uppvisa vissa inlärdade, speciella karaktärsdrag, som är beroende av bl a den kulturella kontexten inom territoriet, ofta kallad nationen (se exempelvis Anderson 1996, Österud 1997, Hobsbawn 1992). Begreppet kulturell identitet har blivit vanligt på senare år; identitet i detta perspektiv är inte något man bär med sig, essentiellt, utan skapas i mötet med andra människor. Människor lever inte inneslutna i sin kultur utan använder sig av olika kulturella former i skilda situationer och livsskeden. Jag använder mig framför allt av det processuella i kulturbegreppet, att kultur inte är något stillastående, fast och entydigt utan en pågående konstruktion och omvandling av kollektiva regler, tankeformer och värdemönster (se t ex Ehn & Löfgren 2001 samt Hastrup 2010).

En organisationskultur som IKEA:s innefattar bland annat företagets normer och värderingar, symboler, föredöme (hjältar) och ritualer. Ritualer brukar definieras som en form av kollektiva aktiviteter, ett symboliskt beteende som är inlärt. Organisationskultur kan ses som ett system av betydelser, verklighetsuppfattningar och symboler som skapas och omskapas kontinuerligt i en organisation (Deal & Kennedy, 1982, Bang, 1999). Med hjälp av föreställningar, berättelser, symboler och värderingar får individer en kulturell referensram för att definiera omgivningen och göra bedömningar. Exempelvis kan IKEA genom berättelser sprida sina värderingar och idéer i företaget och ritualer kan förstärka dessa. Ofta är möten uppbyggda som en form av ceremoni där tal, kläder och maktstruktur är viktiga ingredienser. Föreställningar och meningsskapande kan, i varje fall delvis, exporteras, genom en sorts koncept som styr organisationskulturen i de länder där IKEA har varuhus. Ibland omtolkas symbolerna och ges ibland nya innebörder (se t ex Salzer-Mörlling, 1998; Bang, 1999).¹

¹ I företagsekonomen Miriam Salzers etnologiskt/antropologiskt inspirerade studie *Identity Across Borders: A Study in the "IKEA-World"* som utkom 1994 använder hon sig av deltagande observation på IKEA-varuhus i Sverige, Frankrike och Kanada för att undersöka hur medlemmar i ett företag konstruerar organisationsidentitet i en internationell kontext (1994:7-12). Ett sätt att skapa mening är att återberätta IKEA:s skapelseberättelse för alla nya medarbetare, det aröfyllda förflutna i berättelsen kombineras med en tro på den fantastiska framtiden. Salzer menar att medlemmar i en organisation skapar mening i en fortgående process som involverar strukturer, göranden och händelser (1994:16).

En av de mest inflytelserika forskarna kring relationen mellan nationell kultur och organisations/företagskultur är holländaren Geert Hofstede (1991, 2001 samt Hofstede & Hofstede 2005) som i mitten av 1970-talet gjorde en studie inom företaget IBM. Det var anställda på IBM i drygt 50 länder som ingick i en enkätstudie, däribland Sverige, med syfte att se på skillnader mellan framför allt nationella värdesystem och med utgångspunkten att organisationer påverkades av det omgivande samhället och den nationella kulturen (som ses som en form av mental programmering). Hofstede resultat används mycket men det har också riktats skarpa mothugg mot hans forskning (McSweeney 2002). I t ex avhandlingen *The discursive construction, reproduction and continuance of national cultures, A critical study of the cross-cultural management discourse* kritiserar Agneta Moulettes Hofstede för etnocentrism/eurocentrism och försvar av den rådande nykoloniala ordningen. Moulettes kritik har sina utgångspunkter i postkolonial teori och kritisk diskursanalys (Moulettes 2009). Hon menar att mycket av management- och interkulturell litteratur är fylld av stereotyper och fördomar som i baseras på nykoloniala representationer.

Representationer av olika nationaliteter konstrueras ofta inom den interkulturella forskningsdiskursen som homogena, essentiella, utan hänsyn tagen till de stora skillnader som finns inom de kategoriserade grupperna (Kwek 2003). Jag menar däremot att människor inte lever inneslutna i "sin" kultur utan använder olika kulturella uttryck i skilda situationer och livsskeden.

Föreställningar om sociala kategorier som mer eller mindre statiska och primordiala är grundläggande inom stora delar av den interkulturella forskningen och delvis också inom mångfaldsdiskursen. Begreppet social kategori kan definieras som en mängd människor vars omfattning och utmärkande drag bestäms av dem som definierar kategorin (se till exempel Hedin & Tydén 1998:489 ff). Det behöver inte vara så att de som ingår i kategorin själva anser sig tillhöra den. Det finns dock en relation mellan individens självidentifikation och omvärldens kategoriseringar. I kollektiva identitetsskapande processer är självdefinitionen av vilka som är "vi" och gränsdragningar mot "dom" viktiga (Tilly 2000). Dessa identitetsskapande processer vidmakthålls genom ett kontinuerligt återskapande av kategoriseringar som visar sig i t ex språk och ritualer. Men de sociala identiteterna är sammansatta på ett komplext sätt och det finns ständigt olika gemen-skaper som korsar varandra. Identifikationer är relationella eftersom de får

en mening och substans genom mötet mellan människor. I vissa situationer är t ex etnicitet primärt i identifikationen medan i andra situationer andra identiteter betonas.²

IKEA

IKEA var 2011 världens största heminredningsbolag med drygt 300 varuhus i 40 länder (varav 287 varuhus i 26 länder ägdes av IKEA-gruppen och resten var franchises) och ca 131 000 personer från 48 länder var anställda inom IKEA-sfären.³ Inom IKEA används ursprunget i Småland och ”sagan” om hur Ingvar Kamprad skapade IKEA som fundament för IKEA:s organisationskultur. Berättelsen om IKEA:s utveckling är basen för IKEA-kulturen och för några av företagets grundvärderingar som entusiasm, nyfikenhet, enkelhet, ödmjukhet, gemenskap, kostnadsmedvetenhet, viljestyrka och ledarskap genom goda exempel. Alla anställda förutsätts dela IKEA:s grundvärderingar och verklighetsuppfattning (se t ex Salzer 1994, Björk 1998, Sjöberg 1998, Torekull 2006, och Jonsson 2008).

Det första varuhuset öppnades i Älmhult 1958, några år senare startades det första varuhuset utanför Sverige i Oslo. Under denna första fas utvecklades affärsmodellen och värderingarna. Under åren 1973 (första varuhuset utanför Norden öppnades i Schweiz 1973) till 1998 växte IKEA framför allt i Europa men även till viss del i Kanada (1976) och USA (1985). Även om tillväxten vad gäller varuhus mestadels skedde i Europa så utvecklades den globala inköpsorganisationen under denna fas. Sedan 1980-talet är i stort sett alla IKEA-varuhusen blå och gula och produktnamnen har normalt samma namn som i Sverige, inklusive å, ä ö. (I några fall ändras namnet om det visat sig leda tankarna ”fel” i försäljningslandet.) All produktutveckling svarar IKEA of Sweden i Älmhult för, en liten stad i södra Sverige. Där görs skisserna till design och materialval samt prototyper. I stort sett är det samma varor som säljs runt om världen (Dahlvig 2011:37).

Den stora globala satsningen påbörjades framför allt i slutet av 1990-talet. Det första varuhuset i Kina öppnades i Beijing 1998 efter flera års förbe-

2 Identitet kan definieras som en kollektiv, av individen ofta självupplevd men också av andra bekräftad/tilldelad identitet. Identitets är inte bara en fråga om vem man vill vara utan också man tillåtts vara eller vem man tvingas vara (se t ex Stier 2003).

3 Förutom IKEA-gruppen, som är uppdelat i olika bolag (ägda av stiftelsen INGKA Holding B.V. med säte i Nederländerna), finns även Inter-IKEA (får 3% av all vinst) ägda av stiftelsen Interogo Foundation med säte i Liechtenstein). IKANO däremot ägs av familjen Kamprad. (Facts & Figures, IKEA Koncernen 2011). Koncernchef är sedan den 1 september 2009 Mikael Ohlsson.

redelser och undersökningar om bl a konsumentbeteende och möbelpreferenser. IKEA valde att etablera sig i Kina på grund av:

- att Kina har en stor befolkning och därmed stor kundpotential,
- att Kina bedöms vara världens största ekonomi om några år och
- att IKEA:s affärsmodell passar på den kinesiska marknaden eftersom ”compact living” är vanligt i Kina och IKEA kan tillhandahålla praktiska system för denna typ av boende (Erasmie & Säterfält 2009, intervju med Ian Duffy den 8 oktober 2010).

IKEA OCH SVENSKHETEN

Natur, nationalkaraktär och livsstil

– värderingar och organisationskultur

I det digitala dokumentet *IKEA Values, An Essence of the IKEA Concept* (2009), som finns på IKEA:s intranät avsett för koncernens anställda, kan man läsa om IKEA- värderingarna och IKEA- kulturen. Dokumentet har inledningsvis en text som beskriver IKEA:s affärsvision om att skapa en bättre vardag för de många människorna med hjälp av IKEA:s basvärderingar. Texten är illustrerad av en bild på en gårdsgård med gröna ängar i skogsbrynet. Därefter följer en bild på Ingvar Kamprad som uttalar sig: ”*Maintaining a strong IKEA culture is one of the most crucial factors behind the continued success of the IKEA Concept*”. I dokumentet illustreras i stort sätt all text med bilder från Sverige/Småland (i varje fall är tanken att man ska förknippa bilderna till detta land/landskap) . Det är röda stugor, snöstorm på landet, mossa på stenar i skogen, fler stengårdsgårdar, en vacker sjö med en roddbåt och en sliten brygga, björkskogar och en gammal lantgård med en svensk flagga i trädgården mot en kuliss av en blommande sommaräng. De bilder som IKEA använder sig av anknyter till en äldre tradition där naturen blir en del av nationalismen och hembygdsrörelsen, en form av naturromantik. På 1800-talet påbörjade ”romantiker” inom litteratur och konst en sorts nationalisering av naturen som sedan accentuerades på 1900-talet med skapandet av t ex nationalparker. Orvar Löfgren (1993:52) menar att ”... vitsippebackar och björkdungar om våren, blånande storskogar, skärgårds-klippor i skymningsljus, blanka skogssjöar och små röda stugor” blir laddade med känslor kopplade till nation och hembygd. Tidigare sågs dock t ex den småländska skogen som något skrämmande och farligt men blev senare en symbol för något vackert men också vemodigt. Löfgren skriver att två träd har blivit symbol för det svenska; tall och björk. ”Den tysta, väldiga furuskogen som tynar bort i blånande höjder, den lilla skira björkdungen intill den röda stugan eller på en vårgrönskande vitsippeäng (Löfgren 1993:95).

”*Swedish origin*” (Intranätet) är en rubrik varunder man kan se bilder på ett skogslantbruk, en gård i skogsbrynet med betande kor i hagen och en svensk flagga. ”*No matter where in the world you visit an IKEA store, you can find a part of the soul of Småland – and people dedicated to getting the best value out of the resources*”. Det finns en bild på tall- och granskog samt en ödlig bild på ett kargt kustlandskap och en bild på en bastu med nakna män som ser ut att dricka öl. Bilden är sålunda laddad med både nationella och könsmissiga representationer.

De vackra, ”idylliska” landskapsbilderna i IKEA-dokumentet kontraheras mot bilder av Ingvar Kamprad som ung, en cykel med låda (man ska associera till berättelsen om när Ingvar cyklade runt och sålde olika föremål) och ett utedass. Vackert men också ogästvänligt vilket kräver strävsamhet och viljestyrka.

Kopplingen mellan natur och nationell/regional kultur och karaktär framgår tydligt i det digitala dokumentet där man kan läsa om att Småland är ett stenigt landskap, smålänningarna har därför varit tvungna att kämpa hårt och använda sig av de sparsamma resurser som finns för att kunna skapa sig ett drägligt liv. De har därför blivit tvingade att vara ödmjuka gentemot naturens krafter och men också envisa och fyllda av viljekraft för att kunna överleva.

”Smålanders have a reputation for being penny-pinchers, thrifty, innovate people with a straight-forward, no-nonsense approach to problem-solving in general and to business challenges in particular. People from this region do not primarily ask for subsidies and assistance. They roll up their sleeves and put the spade into the ground. This Småland legacy is built into the IKEA culture”
(Swedish origin).

Efter denna text om smålänningar beskrivs hur Ingvar Kamprad byggde upp en affärsrörelse, hur han, medan andra ungdomar var ute och roade sig på kvällarna, packade in och skickade paket till kunderna som beställde av honom genom postorder. De första medarbetarna på IKEA var smålänningar som tänkte som Ingvar men när IKEA vuxit var det viktigt, enligt dokumentet, att skola in nya medarbetare i IKEA-kulturen med bas i Småland. Här finns en grundtanke som kan kopplas till en form av inkluderande habitusbegrepp (Bourdieu 1986), visserligen har svenskar (små-

länningar) automatiskt en fördel eftersom de fötts in i viss tanke- och handlingsmönster enligt detta synsätt men samtidigt finns en inkluderande syn som innebär att även andra kategorier av människor kan lära sig IKEA-kulturen genom att t ex besöka Älmhult och att lära sig mer om Sverige på nätet och/ eller genom kurser. Målet för IKEA är att alla högre chefer ska besöka Älmhult, det ses som ett nödvändigt (men inte tillräckligt) villkor för att förstå basen för IKEA-kulturen och för att därmed omfatta grundläggande värderingar och agera på rätt sätt. Man kan säga att det skett en process från en platsbunden levd erfarenhet till en berättelse och "turistbesök" i Älmhult. Platsens betydelse för IKEA:s grundvärderingar betonas i dokumentet Älmhult – the heart of IKEA där man får lära sig att för att förstå IKEA måste man besöka Älmhult, ett litet samhälle med envisa människor med fötterna på jorden. I Älmhult kan man uppleva hela IKEA:s "pipeline at work" från idéstadiet, råvara, produktion, marknadsföring till försäljning. I staden och inom IKEA är det nära till allt, idéer och beslut går snabbt. Att IKEA:s kulturcentra "Tillsammans" är placerat i Älmhult är logiskt enligt detta sätt att resonera. Att uppleva platsen är med andra ord i IKEA tänkandet av stor vikt för att kunna bli delaktig på ett djupare sätt i IKEA:s kultur och värderingsbas.

Förutom platsens/naturens betydelse för IKEA så kan man i *Our Swedish Heritage & Foundation* läsa om hemmets och livsstilens viktiga roller i Sverige och för IKEA. "In fact, one of the best ways to describe the Swedish home furnishing style is to describe nature – full of light and fresh air, yet restrained and unpretentious". Vidare står att många associerar Sverige med en sund livstil. "This Swedish lifestyle is reflected in the IKEA product range. The freshness of the open air is reflected in the colours and materials used and the sense of space they create: blond woods, natural textiles..." I texten står vidare att IKEA delvis följer traditionen från Carl Larsson, en form av "varm svensk folkligt inspirerad möbeltradition". IKEA grundades när det svenska folkhemmet blev en förebild för ett samhälle som tog hand om sina medborgare, vilket passar väl in i IKEA:s vision om skapa ett bättre liv för de många, enligt dokumentet.

Konstruktionen av en "klassisk" svenskhet inom IKEA görs med hjälp av natur kopplat till national (landskaps) karaktärer kombinerat med heminredningsideal (med kopplingar till folkhemmets glansperiod och den sociala ingenjörskonsten). Denna "odlade" svenskhet sprids från centrum, Inter-IKEA och IKEA of Sweden, till periferin, dvs exempelvis varuhus

runt om i världen.⁴ Periferin är dock inte endast en passiv mottagare utan symboler och andra manifestationer av svenskheten omtolkas ibland som en del i det lokala meningsskapandet (se t ex Salzer-Mörling 1998:169).

Svenskheten och Kina

Frågan är hur denna konstruktion av svenskhet eventuellt omtolkas exempelvis i Kina. Personalen på IKEA-varuhuset i Kina får en kortare, eller om de är chefer, längre utbildning i ”svenskhet” med hjälp av framför allt material på IKEA:s intranät. Men personalchefen på varuhuset i Nanjing, Sandy Yu, är tveksam till om kunderna uppfattar vad symboler som stengården (som finns vid ingången till varuhuset) står för:

”I am not sure that the customers understand, but co-workers for sure... We also have Swedish festivals in IKEA store, Lucia, Midsummer, many Swedish festivals are celebrated in our store, so that’s another kind of way that co-workers realize that they are in a Swedish company” (intervju med Sandy Yu den 13 oktober 2010).

Det verkar vara så att firandet av ”svenska” traditioner på IKEA-varuhuset och bilderna på svensk natur/lantliv är viktigare för medarbetarnas, inte minst chefernas, kontinuerliga utbildning i svenskhet kopplat till värdeeringsbasen och endast i mindre omfattning för kunderna.

Nya föreställningar om svenskhet

Även om traditioner och arkaiska bilder dominerar konstruktionen av svenskhet så används också andra uttryck. Nyttjandet av stereotyper/fördomar om svenskar och skämtsamma annonser är också en del av IKEA:s användning av svenskhet, exempelvis sängreklam som anspelar på den ”svenska synden” på ett humoristiskt sätt. Det finns även en sida där snus och andra traditionella kännetecken för svenskhet visas men också bilder på datorer och texten från jordbruk till dot.com. Vidare en bild på ett barn med ljus hud och ett barn med mörk hud med texten: *”Tall, blonde and blue eyed?”*. Till den nyare bilden av svenskhet kan också en liberal syn på homosexualitet inräknas.

4 Vid alla IKEA-varuhus runt om i världen vajar den svenska flaggan och svensk mat går att köpa såsom köttbullar med lingon, inlagd sill och knäckebröd. I IKEA restaurangerna utanför Norden är det vanligt att minst 50% av utbudet är vad som uppfattas som svensk mat, exempelvis köttbullar, medan lokala rätter står för resterande delen. I t ex de kinesiska varuhusen serverades ris, nudlar och olika regionala fisk och köträtter (observation på IKEA-varuhus i Beijing, Shanghai och Nanjing oktober 2010). Alla IKEA:s produkter har också vad som uppfattas som svenska namn (*Insight, A supplement to IKEA IDEAS, 2/01 Swedishness, the IKEA way, 2001*).

I uppmärksammade reklamkampanjer i USA visades homosexuella män, en köpstark grupp, som lagade mat tillsammans och i Polen väckte IKEA-katalogen uppståndelse eftersom det fanns bilder som tolkades som att IKEA propagerade för homosexuella äktenskap (Bengtsson 2010).

Även om den traditionella bilden av ett lantligt Sverige dominerar vet IKEA:s marknadsförare att Sverige förändrats och att svenskheten därför inte längre enbart kan konstrueras på samma sätt som tidigare. En process från ett avgränsat rum med betoning på naturens påverkan på karaktär och kultur till ett mer abstrakt managementtänkande med betoning på mångfald.⁵

Måste man vara "svensk" för att omfatta IKEA-värderingar?

I den interna IKEA-skriften *The IKEA Symbols, leadership by example* (2002), står att det svenska arvet är av stor vikt men IKEA-kulturen påverkas i takt med den globala expansionen av värderingar och kulturer från andra delar världen. Men i grunden anses de ursprungliga IKEA-värderingarna fungera bra i alla länder, vilket den tidigare chefen för IKEA i Sverige, Jeanette Söderberg, instämmer i:

Värderingarna kan användas överallt, det är jag helt övertygad om. Individer och människor är viktiga i värderingarna generellt. Det som hindrar är fördomar och bilder vi har med oss om andra kulturer, vilket påverkar oss. Det finns ett motstånd mot det informella sättet inom IKEA men det går att överbrygga detta motstånd (intervju Jeanette Söderberg 21 jan 2010).

Även om IKEA-värderingarna används överallt och ibland anses vara allmänna inom IKEA-sfären så ses ibland "svenskar" som bättre bärare av IKEA-kulturen och IKEA-management. Anders Dahlvig säger t ex i en intervju att framför allt IKEA:s inköpsorganisation i bl a Kina varit dålig på att anställa inhemska chefer, vilket också framhävs som en stor brist i Johan Stenebos bok *Sanningen om IKEA*. Stenebo menar att IKEA:s inköpsorganisation misslyckats att göra affärer i det inre av Kina vilket är väldigt negativt för IKEA (Stenebo 2009:68). En orsak till IKEA:s "misslyckande" anser Stenebo vara att IKEA "i princip bara har europeer på betydande positioner" (Stenebo 2009:68). Stenebo ser de många europeiska cheferna på inköpskontoren i Asien som en nygammal trend där helst svenskar eller i varje fall chefer från väst ska styra trots kostnaderna för detta:

⁵ I ett digitalt dokument *The IKEA values are good for our business* (2006) finns i slutet ett resonemang kring hur värderingarna är baserade på ursprunget i Småland men att dessa utvecklas i takt med att IKEA och samhället utvecklas.

”Dessa importerade IKEA-medarbetare från väst kostar stora summor att flytta eftersom de i regel flyttar med sin familj. De ska bo fint, barnen ska gå i engelsk privatskola, medflyttande make/ maka ska ha en sysselsättning och utöver det är lönen skyhögt jämfört med hemma” (Stenebo 2009:69). Stenebo förklarar detta med att ”IKEA:s inköpsledning har helt enkelt inte tilltro till människor av annan hudfärg, med en annan kultur som talar ett annat språk” (Stenebo 2009:70).⁶

Även Ian Duffy, f d landschef i Kina, anser att inköpsorganisationen är väldigt svensk och manlig. Men, säger han, ”*if you take the holding company, no there are no Swedes. If you take business services, there are no Swedes. ...*”.

Det verkar vanligt att när IKEA ska öppna varuhus på en ny marknad som i Kina så kommer från början många utifrån, inte minst från Sverige. Ian Duffy berättar i en intervju att

”...when I arrived in China 2002 we had no one in our management at that time that was Chinese. And that was one of the very first things I decided to change. And I actually at that point brought in four external candidates into the company...not from IKEA, they are Chinese from outside. And it was a risky strategy. Because normally IKEA experience is a must...But it was a start of something that has really developed of Chinese specialist and Chinese managers....in the management team for the holding company [in China] today there are seven of us, and five are Chinese” (intervju med Ian Duffy den 8 oktober 2010).

Det kan vara som Stenebo skriver att inköpsledningen är skeptiska till icke-svenskar men detta gäller som visats inte för hela IKEA och framför allt inte för IKEA retail i Kina. Den officiella IKEA-inställningen är också, enligt ett officiellt dokument med rubriken *They form the IKEA culture*, positiv till mångfald. I dokumentet finns en bild som visar tio personer med tröjor där några av IKEA:s grundvärderingar presenteras (på engelska) som exempelvis: ledarskap genom exempel, enkelhet, kostnadsmedvetenhet, ödmjukhet och viljestyrka, våga vara annorlunda samt acceptera och delegera ansvar. På bilderna är fem män och fem kvinnor, några är blonda, en person är

6 Det fanns också ett krav från början i Kina att de som blev anställda inom IKEA skulle ta sig ett ”engelskt” namn men detta krav försvann 2002 (intervju med Ian Duffy den 8 oktober 2010).

svart, en har asiatiskt utseende och en kvinna har huvudduk (slöja). Tanken är att visa på representationer av mångfald, som numera är ett utmärkande drag inom IKEA genom bilder på ”synliga olikheter”, ett synsätt som skiljer sig mot Stenebos påstående om att delar av IKEA:s ledning är negativa de som anses vara ”annorlunda”, d v s inte står för det svenska och det manliga.

Det finns olika sätt att se på svenskhet och mångfald inom IKEA men den snabba ökningen av varuhus i olika delar av världen har skyndat på processen där svenskhet alltmer blir en form av marknadsföring och värderingsbas och mindre en personalpolitik.

Swedishness and co-workers har texter som handlar om hur IKEA:s svenska rötter har påverkat värderingar och informella regler inom IKEA. Där står om enkel och rak kommunikation, management genom att göra saker annorlunda. Men man kan också läsa att *”You don’t have to be Swedish to become an ambassador of Swedishness”* : När man delar IKEA-värderingarna, tror på dess betydelse och brinner för uppgifterna så är man en utmärkt ambassadör för svenskhet, oavsett var man kommer ifrån enligt dokumentet. Här är platsen, Sverige, inte längre i centrum, territoriets koppling till kulturen/värderingarna är här mindre tydlig.

I en intervju stödjer Ian Duffy, själv från Storbritannien, denna ståndpunkt. Han menar att man inte måste vara född i Sverige för att bli en utmärkt bärare av IKEA-värderingarna. Idag finns det flera IKEA-anställda födda i Kina som blivit ”role models” för IKEA-kulturen. Han hävdar att

”...with the exception for Mikael Olsson job, I could honestly say I don’t think there’s any position today that could not be occupied by a non- Swede....I’m not sure how open Ingvar would be to an non-Swede in that position. Over time even that will change”
(intervju med Ian Duffy den 8 oktober 2010).

Sammanfattningsvis är den äldre berättelsen inom IKEA baserad på en territoriell konstruktion av homogen svenskhet. Men globala samhällsförändringar har gett upphov till motstridiga diskurser och identiteter som förändrar berättelsen. I den nya berättelsen har mångfald fått en viktig roll. Det är därför av intresse att se IKEA:s konstruktion av svenskhet i förhållande till mångfaldsdiskursen, inte minst i ett tidsperspektiv och i relation till de globala samhälliga förändringar som påverkat och påverkar produktion och konsumtion.

IKEA – MÅNGFALD OCH MANAGEMENT

Mångfaldsbegreppet introduceras inom IKEA

– den historiska processen

Under mitten av 1990-talet spreds idéer om diversity (diversity management) från USA till Sverige. Inom IKEA slog mångfaldsdiskursen igenom kring år 2000. Till viss del hade jämställhetsarbete funnits i organisationen tidigare men genom tankegångar från USA och de amerikanska IKEA-varuhusen blev istället mångfaldsbegreppet dominerande även om jämställdhet fortfarande ansågs som en viktig fråga i sig. En bidragande orsak till mångfaldsbegreppet genomslag inom IKEA är IKEA:s globala expansion i slutet av 1990-talet. Organisationskulturens betoning på svenskhet behövde kompletteras med mångfaldsmanagement för att underlätta IKEA:s globala tillväxt. Under år 2000 genomfördes seminarier kring mångfald för ca 600 chefer och IKEA:s koncernchef Anders Dahlvig, som tillträtt i oktober 1999, lade mycket stor vikt vid frågan (intervju med Staffan Lindqvist, personalchef svenska IKEA försäljning, 8 april 2009).

När Dahlvig började arbeta på IKEA upplevde han att kulturen bland cheferna var väldigt macho, cheferna var i stort sätt bara män som brukade umgås och festa tillsammans men kvinnor var inte delaktiga i detta. Denna macho-kultur har numera nästan helt försvunnit enligt Dahlvig (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Det sistnämnda håller dock inte Stenebo med om:

”En intressant företeelse är att även i ett företag som IKEA, som strävar efter jämlikhet med sin slipslöshet, uppkommer hierarkiska subgrupper. Till exempel kallade många karriärkvinnor inom IKEA den lilla gruppen av toppchefer och coming men för Docker’s Boys med hänvisning till de lediga amerikanska byxor av märket Docker’s som samtliga i denna grupp bar. Till byxorna bars en skjorta av märket Gant eller Boomerang. På fötterna välputsade låg- eller ridskor, och en cashmere- eller lammullsslipover som kronan på verket. Uttrycket Docker’s Boys har en djupare dimension då gruppen också utgör det osynliga, men okrossbara glastak som hindrar alla som avviker från normen. Aktivt eller passivt såg denna herrklubb länge till att kvinnorna var fåtaliga inom viktigare positioner i hela företaget och att de helt saknades nära den avgörande makten. Idag gäller förvisso ett annat mode än Docker’s, men männen inom IKEA-toppen är i princip desamma. Och åsikterna. Om kvinnorna” (Stenebo 2009:127).

Anders Dahlvig instämmer dock med Stenebo att det före år 2000 var dåligt med jämställdhet inom IKEA och han uppger i en intervju att mångfaldsfrågan till en början handlade mycket om att få kvinnor på ledande positioner eftersom han upplevde det som att det fanns *”ett glastak på IKEA”* som hindrade kvinnor att nå chefspositioner inom IKEA.

”Det fanns inte så många kvinnor på högre positioner och steg ett var då att ta in kvinnor i koncernledningsgruppen”
(intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Två kvinnor kom att ingå i koncernledningen, Josephine Rydberg-Dumont, då chef för IKEA of Sweden (sortiment) och Pernille Lopez, då regionchef för Nordamerika. Koncernledningen bestod vid tidpunkten av 8 personer. Att två kvinnor blev del av koncernledningen *”skickade då starka signaler till hela organisationen”* att kvinnor skulle prioriteras på högre chefspositioner. Dahlvig menar att det var relativt lätt att befordra kvinnor till ledande positioner eftersom det redan fanns många kompetenta kvinnor anställda. Däremot upplevdes etnicitet som en knivare fråga. Fortfarande 2009 anser Dahlvig att IKEA generellt sätt är mindre bra på att ta tillvara invandrade personers kompetens. Emellertid har IKEA blivit bättre på att anställa människor från de länder där IKEA har öppnat varuhus, vilket även gäller chefspositioner (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009 samt Dahlvig 2011:59-60).

Mångfaldspolicyn handlade bl a om att tjäna pengar enligt Dahlvig: *”det var bra för affärerna”*. Många av IKEA:s kunder var kvinnor och tanken var att kvinnliga chefer hade bättre förståelse för hur kvinnliga kunder tänkte och agerade samtidigt som IKEA behövde fler chefer och potentialen ansågs finnas bland kvinnor. Men det handlade också om en samhällskontext där jämställdhet ansågs som något eftersträvanvärt. Ett första steg var att koncernledningen initierade en kartläggning av anställda kvinnor och vilken position de hade (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

En amerikansk konsult, Sari Brody, ledde seminarierna år 2000 kring *”diversity and management”* och frågor kring etnicitet, nationalitet, sexualitet kom upp i relation till IKEA-värderingar. Alla från koncernledningen deltog i dessa seminarier, vilket ledde till ett stort engagemang:

”Det skickade väldigt starka signaler och skapade mycket känslor och folk blev väldigt engagerade på sätt och vis
(intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

En av dem som var med på seminarierna var Michele Acuna, chef för varuhuset i Shanghai vid intervjutillfället i oktober 2010. Hon arbetade vid tidpunkten för seminariet inom IKEA i USA och hade en bakgrund som invandrad från Mexiko. Enligt Michele var seminarierna oerhört omtumlande och mycket viktiga för henne personligen men också för de förändringar av IKEA-kulturen och praktiken som blev resultatet. Även om mångfald (diversity) är ett oklart begrepp så ser Michele mångfald i betydelsen olika erfarenheter och olikartade sätt att se på saker som viktiga:

”Det behövs alltid någon som kan utmana det chefen säger” (intervju med Michele Acuna den 11 oktober 2010).

På frågan om några var negativa till mångfaldsseminarierna svarade Anders Dahlvig:

Ja, några få vita svenska män i 50-års åldern kände sig hotade” (intervju med Anders Dahlvig 9 september 2009).

Detta är i linje med Hearn och Collingsson (2006:302-304) vars forskning visar att många män försöker bevara sin dominerande maktrull och vill gärna bevara maskulina strukturer på arbetsplatsen.

Ingen var i varje fall öppet negativ. En policy om att anställda och chefer skulle spegla kundkretsen togs fram, som sedan började implementeras ute i IKEA:s olika bolag. Kön och etnicitet var i förgrunden men även sexualitet togs upp. Dahlvig menar dock att IKEA sedan lång tid tillbaka varit ett populärt företag för t ex homosexuella, det finns flera chefer på höga befattningar som är öppet homosexuella. IKEA:s reklam riktade till den homosexuella kundgruppen i bl a USA i början av 2000-talet förstärkte också IKEA:s rykte som en öppen och relativt fördomsfri arbetsplats för homosexuella:

”Det här med sexualitet har det egentligen inte behövt satsas på, IKEA har alltid varit rätt liberala. Vi har rätt många öppet homosexuella i ledande befattningar och det har vi haft länge. IKEA drar nog till sig en viss sorts människor som känner sig komfortabla hos oss” (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Vid en intervju i april 2010 sammanfattade Anders Dahlvig sin syn på mångfaldsfrågans koppling till affärlivet. Företaget måste spegla kunderna, detta gäller lika mycket ledningsgrupper som andra anställda. Beslut blir bättre om de som fattar besluten har olika erfarenheter. Anders Dahlvig menar att det finns många duktiga (eller som har potential att bli

det) blivande medarbetare som aldrig får en chans om inte mångfaldsperspektivet är i förgrunden vid nya rekryteringar. För att ge alla, oavsett bakgrund, möjligheter måste fördomar upp till ytan och ”att göra som vi alltid gjort” måste ifrågasättas enligt Anders Dahlvig. IKEA bör vara ett företag som går i spetsen för mångfald och rättvisa åt de grupper som diskrimineras på dagens arbetsmarknad i t ex Sverige (intervju med Anders Dahlvig 15 april 2010 se även Dahlvig 2011:60-61).

Han drev personligen mångfaldsfrågan väldigt starkt några år ”och sedan tog en del andra chefer över som var engagerade i frågan”. Målet för honom var att ledarskapet skulle kopplas ihop med en positiv syn på mångfald inom IKEA och att detta skulle bli en grundläggande IKEA-värdering (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Jeanette Söderberg började på IKEA 1983 men var borta från företaget under åren 1994-2002. Hon märkte en stor skillnad när hon återvände till företaget 2003:

När jag kom tillbaka till IKEA 2003 var mångfaldsfrågan mycket tydligt uttalad. Mångfaldsfrågan innebär att eftersom vi vänder oss till de många så vill vi spegla de många. Sammansättningen blir då olika beroende på om det är varuhuset i Haparanda eller i Malmö eftersom vi ska spegla befolkningen. I och med att samhället förändras, att mixen förändras, så måste vi också förändras. Detta är inte enkelt men det är tydligt hur vi vill att det ska vara (intervju Jeanette Söderberg 21 jan 2010).

Men Dahlvig mötte stort motstånd en bit in på 2000-talet från familjen Kamprad i mångfaldsfrågan enligt Johan Stenebo:

”Men Anders chef Ingvar och hans tre söner turas bokstavligt talat om att bombardera honom med familjens syn på IKEA:s utveckling. En koncernchef är i de flesta av dessa frågor tvingad att böja sig för ägarfamiljens krav. Han kan naturligtvis ta strid, men inte i varje fråga och inte hela tiden. Kamprad skulle bara svara med veto i INGKA-styrelsen. Och Anders skulle bli av med jobbet inom loppet av några veckor. På detta sätt kollapsade mångfalden inom IKEA...” (Stenebo 2009:158).

Stenebo har emellertid inte rätt när han påstår att mångfaldsarbetet kollapsade. Inom IKEA levde mångfaldstanken kvar även om mångfaldsdis-

kursen inte var i förgrunden på samma sätt som i början av 2000-talet. Detta stöds av Jeanette Söderberg som säger att hon:

”personligen aldrig upplevt något motstånd mot mångfaldstanken...” (intervju Jeanette Söderberg 21 jan 2010).

Antalet kvinnor på ledande befattningar hade ökat kraftigt under perioden 2000-2011 och uppgick 2011 till knappt 50% vad gäller varuhuschefer och ca 50% som vice landschefer. Men männen var fortfarande i majoritet bland de allra högsta cheferna, inte minst gällde detta inköp och distribution. Etnicitetsaspekten i betydelsen invandrade har inte varit resultatrik enligt Anders Dahlvig:

”Det gjordes en del försök i några länder med att anställa fler invandrare men med begränsad framgång (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Den kan vara så att en manlig, ”svensk” kultur och personalpolitik från IKEA:s ”barndom” lever kvar inom delar av IKEA som t ex inom inköp, intervjun ovan och Stenebos bok tyder på detta. Däremot har det internationella inslaget i koncernledningen och bland toppcheferna ökat och antalet svenskar minskat, vilket framför allt beror på IKEA:s globala expansion.

”Det fanns inga icke-svenskar i koncernledningen 1999 men det har hänt mycket sedan dess” (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Från 1999 blev också engelskan koncernspråk. Alla chefer måste kunna eller lära sig engelska. Ett viktigt skäl var att kommunikationen skulle förbättras mellan olika delar av koncernen i en kontext av ett mer sammanhållet IKEA.

De många människorna måste bli fler – vilka innefattas i IKEA:s mångfaldsbegrepp?

Under 2008 startade IKEA i Sverige en ny kampanj ”Länge leve mångfalden” med fokus mot kunderna. En liten skrift med titeln *De många människorna har blivit fler* gavs ut av svenska IKEA Försäljning AB riktad till medarbetarna och med förord av Jeanette Söderberg, dåvarande chef för de svenska varuhusen. På framsidan syns skrytska dockor med olika storlek och utseende (hudfärg, hårfärg, kön, barn och vuxen).

Förordet inleds med "Hej Alla!" och sedan skriver Söderberg:

"Det behövs mod för att leda utvecklingen. Mod att ta nya beslut, att förändra och gå nya vägar. Särskilt mycket mod behöver man för att förändra något som redan fungerar väldigt bra. Som IKEA. Men det händer saker i vår omvärld. Kunderna blir fler och andra. De byter livsstil, ändrar åsikter och agerar på nya sätt. Och det går fort. För oss gäller det att vi förändras i takt med våra kunder. En mångfald bland oss som jobbar på IKEA ger en mångfald av idéer och nya infallsvinklar. Och hjälper oss att förstå våra kunders behov och vilka förväntningar de har på oss. Vi på IKEA är redan bra på mångfald, men vi vill bli ännu bättre. Därför lanserar vi nu ett nytt tema. Det handlar inte om någon revolutionerande nyhet. Snarare är det ett sätt att markera och berätta vilka vi är. Ett sätt som verkligen visar att vi har modet att stå på de många människornas sida. Att alla är välkomna."

I *De många människorna ha blivit fler*, tas uppgångspunkt i Ingvar Kamprads devis från 1970-talet "Vi har en gång för alla beslutat oss för att stå på de många människornas sida" och kommenteras så här: "Idag ser de många människorna lite annorlunda ut." Kamprads citat är på en vit sida medan kommentaren är på en rosa. Färgerna kan tolkas som att föreställningar om dåtiden "homogena" samhälle (vithet) har förändrats till ett "heterogent", vilket symboliseras av den rosa färgen.

Under rubriken "Vi har tusentals hudtoner" och en bild som visar färgkartor, kan man läsa:

"Idag har över 1,5 miljoner svenskar utländsk bakgrund. Med utländsk bakgrund menas att man antingen är född i ett annat land eller att båda ens föräldrar är det. År 2007 invandrade också fler till Sverige än någonsin. Tittar man varifrån dessa kommer så ser topp 10-listan för i år ut så här (från 1-10): Irak, Somalia, Serbien och Montenegro, Eritrea, Ryssland, Afghanistan, Bolivia, Libanon, Mongoliet och Iran. Gissningsvis kommer den här mångfalden att påverka, mer än något annat, vad vi äter, hur vi klär oss och hur vi inreder våra hem."

I texten med rubriken "Vi har olika läggning" och en bild på en bröllops-tårta med rosa marsipan och två män som håller om varandra, står:

”Att killar blir kära i killar och tjejer i tjejer är verkligen inget nytt. Men i takt med att det blir mindre tabu så kommer fler och fler par våga leva öppet som gaypar. Det sägs att det i Sverige finns någonstans mellan 450 000 och 900 000 homo- eller bisexuella. Mörkertalet är tyvärr stort då det, som sagt, fortfarande inte är helt riskfritt att komma ut som gay eller bi. Desto viktigare för oss då att vi är tydliga på den här punkten och välkomnar alla, oavsett läggning, till IKEA.”

Nästa rubrik är: *”Vi tror på olika saker (eller ingenting alls)”*. Texten handlar om att migrationen till Sverige medför att olika trosåskådningar finns representerade. Dessa olika åskådningar påverkar det sätt vi lever våra liv. Under rubriken *”Våra familjesituationer ser olika ut”* kan man läsa:

”Den traditionella kärnfamiljen har fått konkurrens. Nu för tiden pratar vi mer om mina, dina och våra barn. Och om att vara förälder, fast bara varannan vecka. Eller om att vara förälder varje vecka, fast singel. Statistiken säger oss att bland yngsta barnen bor drygt 90% fortfarande med sina biologiska föräldrar, medan bara 60% av 16-17-åringarna gör det. För oss betyder det här en uppsjö av nya boendesituationer och behov. Dags att kavla upp ärmarna.”

Det finns en rubrik som heter *”Vilken härlig blandning!”* där texten är vit mot en rosa botten och kakor i olika färger och varianter. Sedan följer en text om att IKEA kan uppfylla alla människors behov och drömmar eftersom det finns 9 537 produkter att välja mellan. Texten står en kontext där mosaikbilder på människor med olika kön, ålder, hudfärg, hårfärg m m visas. Texten och mosaikbilderna avslutas med: *”Länge leve mångfalden.”*

Sist i skriften citeras delar av mångfaldsplanen:

”Vi vill att IKEA ska vara en arbetsplats där mångfald återfinns på alla nivåer och funktioner i vår organisation och där alla känner sig välkomna, delaktiga och uppskattade för sina olikheter såväl som likheter.” Detta kommenteras så här: *”Vi tror på mångfald. Även bland oss som jobbar på IKEA. En mångfald av människor ger oss mångfald av infallsvinklar, kunskap och idéer. Att vi som jobbar på IKEA är en spegling av vilka som bor i Sverige ger oss också en större chans att förstå och förutsäga våra kunders behov och önskaningar. Dessutom gör en mångfald av människor IKEA till ett mycket roligare ställe att jobba på! Idag jobbar 65% kvinnor och 35% män på IKEA. Av dem har 16% en annan etnisk bakgrund än svensk. Sammanlagt talar vi 44 språk på våra varuhus runt om i landet.”*

Skriften visar att mångfald primärt tolkas som att IKEA:s medarbetare måste spegla kundernas sammansättning för att kunna förutsäga kundernas preferenser för heminredning och för att olikhet i personalen kan ge upphov till nya idéer och lösningar. En intressant tolkning är att Kamprads uttalande om de många människorna kan utläsas som att Sverige var ett homogent land tidigare (vilket inte stämmer) men att idag är landet heterogent. Den mångfald som uttrycks tar sikte på etnicitet/ras, religion, sexuell läggning och familjesituation. Kategorierna kan tolkas som statiska/essentiella men det finns också möjlighet att tolka dem som föränderliga, vilket klart framgår i kategorin familjesituation. Mångfalden bland människor ska enligt skriften följas upp med mångfald bland produkterna. Kön nämns endast kortfattat och funktionshinder inte alls. I skriften kan man läsa att mångfald ska återfinnas på alla nivåer och i olika funktioner, d v s även på olika chefspositioner

Under de senaste åren har arbetet inom IKEA medfört en fördjupning och utveckling av mångfaldsarbetet. I skriften *"An integrated business approach for diversity and inclusion at IKEA"* definieras mångfald som *"..the collective mixture of co-workers' differences and similarities on primary dimensions (age, gender, physical ability, ethnicity, nationality), as well as secondary dimensions (learning styles, skills, sexual orientation, parental status, etc).* Till skillnad mot skriften från 2008 betonas numera att kön, funktionshinder och ålder är en viktig del av IKEA-koncernens mångfaldsarbete för att skapa ett inkluderande företag, med målet att mångfald och inkludering ska vara en del vardagliga arbetet.

Mångfald och personalpolitik på svenska varuhus

I förslaget till mångfaldsplaner för varuhusen i Sverige från *IKEA Svenska Försäljnings AB* (2008) finns en inledande text om mångfalds- och jämställdhetsarbete. I texten står att personalidén är att

"ge enkla och ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder", vilket ses som grunden för mångfalds- och jämställdhetsarbetet. Vidare kan man läsa: "Vi vill vara ett företag för de många människorna och vi vill attrahera de som delar våra värderingar, som förstår våra kunders behov och som vill utvecklas med företaget. Värderingar som vi kan dela oavsett etniskt ursprung, ålder, sexuell läggning, fysisk förmåga och kön. Vi vill att våra medarbetare, så långt det är möjligt utifrån ett verksamhetsperspektiv, ska spegla våra kunder.

Mångfald och jämställdhet är för oss en nödvändighet och en självklarhet för att kunna nå vår vision och våra affärsmål!”

Sedan följer olika delmål som ska styra arbete på varuhusen, bl a följande:

- *mångfald återfinns på alla nivåer och funktioner i vår organisation och vi ska ha en jämn fördelning mellan män och kvinnor på alla typer av yrken och inom alla funktioner*
- *arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter vara de samma oavsett kön, ålder, etniskt ursprung, social bakgrund och sexuell läggning*

(Mångfalds- och jämställdhetsplan för (Varuhusnamn) IKEA Svenska Försäljnings AB).

För att IKEA ska få en uppskattning av andelen personer med utländsk bakgrund, enligt definition utrikes födda samt inrikes födda med båda föräldrarna födda utomlands, görs med hjälp av statistik en beräkning utifrån varje varuhus upptagningsområde av den totala folkmängden och antalet med utländsk bakgrund. Det anges också vilka de största nationella grupperna är i varje upptagningsområde. Detta material kombineras med en enkät, IKEA:s mångfalds- och språkkartläggning, som delas ut till anställda på varuhusen. I enkäten som har gjorts av personalavdelningen centralt för IKEA Försäljnings AB står bl a:

”På IKEA strävar vi efter att rekrytera personer som speglar vårt upptagningsområde. Då många av våra kunder kommer från ett annat land och ej har svenska som sitt förstaspråk gör vi därför en mångfalds- och språkkartläggning varje år för att se hur pass väl vi uppfyller våra mål. Nu behöver vi din hjälp!”

Normalt är det så i Sverige att språkkunskaper utöver västerländska språk kapitaliseras dåligt, i många fall kan det tvärtom leda till diskriminering om personen i fråga har en brytning som anses mindre bra (se t ex Boreús & Mörkenstam 2010, Bourdieu 1986). Dock ser man inom IKEA-varuhusen i Sverige mycket positivt på medarbetare som kan andra språk än engelska, tyska och franska – de kan då ge bättre service till den heterogena kundkretsen.

Det är möjligt att fylla i enkäten anonymt men avdelningen där man arbetar måste enligt instruktionerna anges. Om både föräldrarna eller man själv är född i annat land ska detta land anges samt vilka språk som man behärskar enligt definitionen att kunna hålla ett säljsamtal på.

Mångfaldskartläggningarna för några varuhus i Sverige (2008-2009) ser ut så här vad gäller utländsk bakgrund:

Ort	Utländsk bakgrund upptagningsområde	Utländsk bakgrund varuhus	Utländsk bakgrund chefer
Älmhult	12 %	18 %	13 %
Jönköping	12 %	21 %	17 %
Källered	19 %	11 %	12,5 %
Västerås	18 %	13,8 %	8,0 %
Linköping	13 %	12 %	7,0 %
Gävle	8,0 %	7,0 %	0,5 %
Malmö	22 %	14 %	11 %
Uppsala	15,8 %	9,1 %	10,3 %
Bäckebo	21 %	22 %	13 %
Haparanda/ Torneå	10 %	37 %	14 %
Örebro	18 %	14 %	4 %
Barkaby	29 %	28 %	13 %
Sundsvall	6 %	11 %	3 %
Kalmar	10 %	7 %	11 %

Haparanda/Torneå sticker ut med en stor andel som har utländsk bakgrund, vilket beror på att varuhuset ligger på gränsen till Finland och är tänkt att dra kunder från både Finland och Ryssland. Det är också många från Finland och även Ryssland som arbetar där. Vanligtvis har cheferna till mindre del en utländsk bakgrund jämfört med personalen på varuhusen med undantag för varuhusen i Uppsala och Källered. Men både Källered och Uppsala ligger under upptagningsområdets andel med utländsk bakgrund, vilket både gäller chefer och personal i stort. Att relativt få chefer på många varuhus har en utländsk bakgrund kan vara ett problem i mångfaldsarbete. Att rekrytering till nya chefer i första hand utgår från de med ”rätt värderingar” och potential för att stiga i graderna framför kön och etnicitet tyder observation av Aspirantutbildningen på (Scholten kommande). En tolkning av betoningen på värderingar kan vara att mångfald är bra men inte för ”extrem” mångfald. Gärna någon som ser ”annorlunda” ut och

talat ett ”annorlunda” språk men som inuti tänker som majoriteten inom IKEA i Sverige. I varuhusens mångfalds- och jämställdhetsplaner saknas kvalitativa diskussioner om varför man ska ha mångfald bland personal och chefer. De kvantitativa aspekterna speglas väl men inget om positiva eller negativa aspekter av att människor har olika bakgrund inom varuhuset.

”IKEA har de senaste tre åren haft en rekryteringsstrategi som fokuserat på att hitta framtida chefer och ledare, d.v.s. personer som har kapacitet att ta minst två kliv som chef inom IKEA-organisationen. Detta kan ha påverkat den etniska mångfalden negativt då etnisk mångfald inte varit huvudfokus i samband med rekryteringen.”
(Analys och mål för den etniska mångfalden på IKEA Barkarby under VÅ 09/10, IKEA Barkarby personalavdelning 7 april 2009).

Med andra ord kommer inte etnisk bakgrund i första hand då chefer rekryteras till varuhuset utan personer som man tror kan gå vidare i chefshierarkin.

I de interna undersökningar, VOICE (2009), med hjälp av enkäter som IKEA låter göra framgår det i undersökningen för IKEA Svenska Försäljnings AB att de som är födda i annat land än Sverige känner sig i lägre grad ha möjlighet att fatta egna beslut i arbetet. 48 % upplever att de inte kan detta, mot 33 % för gruppen som är födda i Sverige av föräldrar som också är födda i Sverige. Till skillnad mot definitionen i mångfaldsplanerna finns det en grupp som definieras som födda i Sverige med en förälder född utomlands (i mångfaldsplanerna bestod denna grupp av födda i Sverige men båda föräldrarna födda utomlands) och i denna grupp svarar 41 % att de inte kan fatta egna beslut. I övrigt visar inte undersökningen på några större skillnader mellan kategorierna (VOICE, Living the values – cultural background). I samma undersökning visar siffrorna att 12 % av cheferna på varuhuset i Sverige har utländsk bakgrund. IKEA kategoriserar chefer på sex olika nivåer. På de två högsta nivåerna är andelen chefer med svensk och utländsk bakgrund relativt jämn medan nivå tre och fyra visar en stor övervikt för ”svenska” chefer. På nivå fem och sex är däremot andelen chefer med utländsk bakgrund större (VOICE 2009, *Managerial levels and cultural background*).

Mångfald och personalpolitik på kinesiska varuhus

I IKEA-varuhuset i Kina är mångfald inte i fokus på samma sätt som på de svenska varuhuset. Jack Wang, Operation manager på HR i Kina, hävdar på en fråga om det finns mångfaldsplaner i Kina att:

”We don’t think it’s a measure but we think it is a recommended way, the female managers and foreigners. We don’t have a clear measurement on how we manage diversity” (intervju med Jack Wang den 11 oktober 2010).

Med andra ord finns inga mångfaldsplaner som på de svenska varuhusen.

Att IKEA-konceptet om mångfald tolkas annorlunda i Kina och ges lägre prioritet jämfört med i Sverige ger Laysee Dai, *competence development specialist* på HR-kontoret i Shanghai med ansvar för bl a chefskompetensutveckling, exempel på:

”We don’t talk about diversity so much, only on the voice-mail. And that is a crucial difference because in China we don’t talk about diversity so much. And the line-manager may not have a common understanding of what diversity really means. It’s not so common topic, it’s not as important as in the western” .

Men hon menar också att det trots allt finns en form av mångfaldspraktik: *”We have Shanghainese and we also have people from other cities, it is also about diversity”*. I praktiken menar Day därför att eftersom det inte är så hög status i Shanghai att arbeta på ett varuhus så blir det automatiskt en form av mångfald:

”And for the cleaner you will never see someone from Shanghai. So it is not so conscious we work for diversity but you can see as a result diversity here” (intervju med Laysee Dai den 12 oktober 2011).

Med andra ord blir IKEA:s centrala policy om mångfald av mindre betydelse på den lokala nivån i Kina, vilket är i linje med Salzer-Mörling (1998) resultat om att delar av den centrala organisationskulturen omskapas lokalt. Trots IKEA-ledningens försök att skapa ”Ett IKEA”.

Hon lägger också till att mångfald också handlar om ålder och livssituation t ex om man har barn.

”Our sales co-workers are quite young but our customers is in the 30-40s so our ambition is to find the right co-workers to reflect the customer’s age, so far sales department we consciously work for diversity, not only the young guys, we also try to find some working mother to reflect the customer living stage” (intervju med Laysee Day den 12 oktober 2011).

Enligt personalchefen på varuhuset i Nanjing, Sandy Yu, är mångfald inte prioriterat inom varuhuset men inte heller oviktigt. För henne är det viktigt att personalen speglar kunderna och inom IKEA i Nanjing är många unga och utan barn. Yu vill därför anställa fler mödrar .

”In the recruitment last year we started to analyze the customer’s needs and then reflect the co-workers diversity with our co-workers. For example, most found that our customers are living with kids and are women. So we started to look for some co-workers with kids because they can know their real needs.” För henne är mångfald viktigt för att *“what a person brought to the team, different working methods and ideas to the team”* (intervju med Sandy Yu den 13 oktober 2010).

Personalchefen vid IKEA-varuhuset i Shanghai, Sean Feng , ser mångfald som att

”people have different background, experiences and work together sharing different points of view and appreciate and value each other, this is what I understand that diversity is” (intervju med Sean Feng den 12 oktober 2010).

På likande sätt menar Geoffrey Xu, *competence development manager* i Kina att

”team is vital, is not only made by a group of people but by a vital personality, background, experience, we’ll have more diversity, creative ideas...” (intervju med Geoffrey Xu den 11 oktober 2010).

För att få denna sorts mångfald på gruppnivå väljs personalen noga ut genom både enkäter och intervjuer

Sammanfattningsvis finns inga mångfaldsplaner eller mångfaldskampanjer som i Sverige. Men det finns ändå en medvetenhet om begreppet beroende på att IKEA centralt skickar ut en frågelista (VOICE) där bl a mångfaldsfrågor finns med. Även om inte utländsk bakgrund är i förgrunden som på svenska varuhus så är det andra kategorier som räknas in i den ”kinesiska” varianten av mångfald som vilken stad (eller landsbygd) medarbetaren kommer ifrån, liksom ålder, barn eller inte barn, och allmänt olika personligheter. Mångfald inom IKEA i Kina kan också paradoxalt nog vara att ”svenskar” inte är i ledningen. Representationen blir därmed annorlunda än den ”svenska” förståelsen av representation.

Svenskhet, mångfald och management i ett globalt perspektiv

Vad händer då med svenskheten och IKEA:s småländska rötter när företaget expanderar globalt och internationaliseras, vilket bl a inneburit att "icke-svenska" chefer blir allt vanligare? En viss rädsla finns, enligt Stenebo, framför allt inom familjen Kamprad för att IKEA:s grundvärderingar och chefstraditioner ska urholkas i samband med den globala expansionen och med chefer från olika länder i toppositioner (Stenebo 2009). Dahlvig ser dock inte detta som ett stort problem eftersom både medarbetare och inte minst chefer rekryteras på basis av IKEA:s organisationskultur som visserligen har "svenskhet" som viktig beståndsdel men att tillägna sig IKEA:s värderingar menar Dahlvig

"inte sitter i passet...Man kan inte säga att bara för att du kommer från Sverige eller Småland så har du mer IKEA-värderingar, det finns många icke-svenskar som har väl så bra IKEA-värderingar" (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Dahlvig gör sig här till tolk för den förändrade syn som skett under framför allt 2000-talet där platsens (Sverige/Småland/Älmhult) koppling till "naturliga" IKEA-värderingar delvis ifrågasätts och ett mer inkluderande mångfaldstänkande istället blir en alltmer utmärkande del av internationaliseringen. Men trots globaliseringen och IKEA:s globala expansion understryker Anders Dahlvig att grundvärderingarna är fast förankrade trots att världen snabbt förändras och IKEA har blivit ett stort globalt företag:

"Grundvalarna är samma, de är förvånansvärt starka vilket mycket hänger ihop med att grundaren har levt alla dessa år. Han står så starkt för dem och är den som man ser upp till när det gäller IKEA-kultur. Men när han försvinner händer det säkert någonting."

Vidare säger han:

"Många av cheferna har funnits med länge och är starka ambassadörer för denna kultur så den har inte degenererats". Men han menar också att även om grundvärderingar är kvar så har dessa utvecklats och omtolkats:

"Mångfalden är en av de största förändringarna i IKEA-kulturen men även engagemanget för sociala frågor och miljöfrågor" (intervju Anders Dahlvig 9 sept 2009).

Att mångfaldsfrågan är en av de största innovationerna i IKEA-kulturen håller även Ian Duffy med om. Han menar att IKEA har genomgått två stora "kulturella" förändringar de senaste 30 åren. Först var det när IKEA började prissätta sina varor i Euro i slutet av 1990-talet från att tidigare ha varit svenska kronor och den andra var mångfaldsinriktningen.

"...it was a diversity in terms of nationality, gender, and also personality types or however you define those. And there was a very clear statement that the management group in any country should be diverse in all of those respects" (intervju med Ian Duffy den 8 oktober 2010).

Men det finns ramar och gränser för mångfald och olikhet. IKEA:s grundvärderingar ses som icke förhandlingsbara (Rask, Korsgaard & Lauring 2010). Söderberg menar att olika perspektiv bland anställda är viktig inom ramen "samma grundvärderingar:

" ... att arbeta för att anställda har olika perspektiv men samma grundvärderingar som ödmjukhet är sammanbundet med mångfaldsfrågan. Dessa värderingar är inkluderande. Våga tänka annorlunda, våga tänka nytt, detta går inte att göra om alla är lika (intervju Jeanette Söderberg 21 jan 2010).

Att det finns det en skenbar konflikt, en paradox, mellan svenskhet och mångfald medger Jeanette Söderberg:

"Vi är tydliga med att IKEA är ett svenskt företag, det är viktigt. Det finns en viss paradox mellan svenskhet och mångfald, men hela IKEA:s organisationskultur är fylld av paradoxer. Exempelvis både tradition och nytänkande. Om du arbetar värderingsstyrt så klarar du av att leva med paradoxer. Allt är inte svart och vitt, de går inte att definiera allting. IKEA behöver individer som kan fatta egna beslut utifrån sunt förnuft på ett situationsanpassat sätt med hjälp av IKEA:s värderingar. Dessa värderingar kommer från det svenska, småländska gårdsgården, strävan, hårda verkligheten. Värderingarna fungerar bra ihop med mångfald, det blir inte motsägelsefull" (intervju Jeanette Söderberg 21 jan 2010).

Ett exempel på att IKEA numera har ett mer inkluderande synsätt på svenskhet och att mångfald blivit mer mainstream är att Michel Acuna, som själv beskriver sig som "Mexican-American" och tidigare arbetat i USA och som varuhuschef på IKEA i Shanghai sedan den 1 december

2010, är chef för IKEA:s nya kulturcentrum i Älmhult, "Tillsammans". Kulturcentret är tänkt att vara ett ställe där IKEA-medarbetare kan lära sig om IKEA-kulturen och om processen från råvara till produkt i varuhuset. Det handlar om utbildning och en form av "impregnering" i IKEA-kulturen. Att inte en "svensk" utan Acuna med sin bakgrund blivit chef är en viktig markering (representation). Själv säger Acuna att ett globalt företag som IKEA behöver en symbol för att företaget numera är internationellt och hon ser sig själv som passande i denna roll. Samtidigt är "Tillsammans" placerad just i Älmhult så tankarna om svenskhet lever också vidare i symbios med den globala utvecklingen (intervjuer med Michele Acuna den 11 oktober 2010 samt den 4 april 2011).

SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Svenskhet har på senare år blivit en viktig del av IKEA:s image, inte minst utanför Norden. Den blev en viktig del av marknadsföringen på 1980-talet i samband med expansionen i Europa och övriga världen. Att IKEA är ett "svenskt" företag ses som en bra marknadsföring för att "sticka ut" på den globala marknaden. Svenskhet som en form av affärsidé inom IKEA har medfört att IKEA som producent av svenskhet påverkar vad som bedömas vara svenskt, både utomlands men också i Sverige.

Kopplat till affärsidén finns också tankar om att "svenska" värderingar är grunden för IKEA:s organisationskultur. Dessa värderingar har sin grund i föreställningar om den vackra men karga småländska naturen som har "tvingat" smålänningar att exempelvis bli sparsamma (kostnadsmedvetna), innovativa, viljestarka men också ödmjuka enligt IKEA.

IKEA-värderingarna anses fungera i alla länder men en spänning har funnits mellan en äldre syn på att "svenskar" är naturliga bärare av organisationskulturen och en nyare, mer inkluderande syn påverkad av mångfaldsbegreppet. Den äldre berättelsen inom IKEA är baserad på en territoriell konstruktion av homogen svenskhet. Landsbygden är ofta en representation för en "vit", "oförstörd" svenskhet. Föreställningar om landsbygden bygger på en kontrast mot den "främmande" storstaden (Aggeman & Sponner 1997).

Globala samhällsförändringar och andra utvecklingar har gett upphov till motstridiga berättelser som förändrat policyn, inte minst gäller detta personalpolitiken. Men konstruktion av svenskhet med hjälp av natur och kultur kombinerat med ett svenskt, folkhemsinspirerat heminredningsideal är fortfarande en grundsten i marknadsföringen.

Globalisering är en betydelsefull faktor bakom mångfaldsidéer. För att kunna hantera medarbetare, leverantörer och kunder med olika bakgrund behövs ett mångfaldsperspektiv enligt mångfaldsfilosofin. Det kan också vara så mångfald till viss del kan ses som retorik medan i praktiken de som traditionellt haft mycket makt inom IKEA fortfarande besitter denna med hjälp av den äldre diskursen om svenskhet. Mångfald utmanar inte alltid de grupper som har dominerande maktpositioner, utan kanske i vissa fall istället befäster dessa maktrelationer. Även annan kritik har riktats mot mångfaldsbegreppet (diversity). Grundläggande i denna kritik är motståndet mot att se skillnader som något positivt i sig, vilket kan spä på existerande fördomar och förstärka diskriminering. Kategorisering kan leda till ett ”vi – dom” tänkande och i förlängningen till ”in och ut” grupper, vilket skulle kunna medföra exkludering (Elmes & Connelley 1997:150 samt Jones & Stabelein 2006:154). I grunden bygger mångfaldsbegreppet på att människors olikhet ses mer eller mindre statistiskt (Mirchandani & Butler 2006:482). Men människor förändras och identiteterna kan växla vid olika tidpunkter och i olika kontexter (se t ex Giddens 1997). Vidare ser en del diskursen om mångfald som ett sätt för företag att anställa billig utländsk arbetskraft (Kraal, Roosblad, & Wrench 2009). Frågan är hur det är möjligt att både bejaka skillnader och att samtidigt sträva efter att skillnader inte används för att positionera individer i organisationer och samhälle.

För att skapa en dynamisk och kreativ utveckling fordras ett antidiskrimineringsarbete och att olika synsätt och motsägelser inom organisationen uppmuntras – dessa ”konflikter” och omskapandet och nyskapandet av meningar är nödvändiga för IKEA om företaget ska fortsätta utvecklas. I litteratur kring mångfald och chefskap (se t ex Mlekov & Widell 2003 och Kandola och Fullerton 1998) hävdas ofta att chefer har en mycket viktig roll i arbetat med mångfald inom en organisation. Om mångfald ska lyckas inom en organisation beror mycket ledningens inställning (Nkomo & Kossek 2000). Det krävs långvarigt arbete för att lyckas med en mångfaldssatsning (Cox 2001). Chefer, inte minst ledningsgruppen, måste vara engagerade och mångfaldsfrågan måste vara en del av organisationens fundamentala strategi. Enligt Rundqvist och Westin (2001:173) är en organisation som främjar ett dynamiskt mångfaldsarbete ofta en organisation som har ett flexibelt och demokratisk chefskap. I litteraturen framställs det ofta som att mångfald är nödvändigt för kreativitet och innovation samtidigt som mångfald kan leda till missförstånd och konflikter. För att klara av detta måste enligt Bassett-Jones (2005) chefer få bra utbildning och träning i att hantera utmaningen med mångfald genom att bli duktiga på att skapa tillit och inkludering i heterogena grupper.

Genom Inter-IKEA-koncepten sprids svenskheten som grundtanke men det kulturella flödet mellan centrum och periferi med hjälp av bl a IKEA:s intranät kan visserligen sägas upphäva tid och rum och mening skapas utan att vara bunden till en plats som Älmhult men i processen omtolkas ibland symbolerna och får en annan mening lokalt. Flöden av meningar och symboler går åt olika håll och skapar globalism där det lokala och globala samverkar, i vissa fall är det lokala ”starkare” än det centrala meningsskapandet. Det globala kan sägas gå genom ett nationellt, regionalt och lokalt filter. Det sistnämnda gäller exempelvis synen på mångfald i Kina.

Inom IKEA i Kina är mångfald inte en prioriterad fråga även om chefer där känner till och accepterar tanken bakom mångfald bland personalen. I kinesisk IKEA tappning handlar mångfald om att människor med olika bakgrunder och livssituationer och från skilda städer/områden arbetar tillsammans.

Intervjuerna gjorda i Sverige och det skriftliga materialet kan tolkas som att mångfaldstanken inom IKEA hade sin bas i föreställningen att olikheter var berikande inom en organisation och att servicen till kunderna blir bäst om kundgrupperna speglas i dem som är anställda på olika nivåer vilket antas leda till högre vinst för företaget. Samtidigt kan Dahlvigs uttalanden tydas som att det även fanns en rättvisaspekt och förändrade samhällsnormer bakom IKEA-ledningens satsning på mångfald under de första åren på 2000-talet. Både Dahlvig och Söderberg menar att man inte måste vara ”svensk” för att ta till sig IKEA-kulturen och IKEA-värderingar. De gör sig därmed till förespråkare för den förändrade inriktning som skett under senare år där ett specifikt lands koppling till ”naturliga” IKEA-värderingar delvis ifrågasätts och internationalisering med engelska som koncernspråk och en diversifierad personalrekrytering blir allt viktigare.

Visserligen är bilden av svenskhet inom IKEA motsägelsefull och full av paradoxer men nyare konstruktioner av begreppet och av chefsrekrytering tyder på att kring år 2000 skedde en förändring i IKEA:s organisationskultur där påverkan från tidsandan och en mycket stark global expansion medförde en delvis ny organisationskultur och nya manifestationer av denna kultur.

Globala samhällsförändringar har påverkat och kommer att påverka IKEA:s organisationskultur liksom personförändringar på ledande positioner inom IKEA. Även om organisationskulturen är stark sker en utveckling. IKEA:s ledning, i varje fall i Sverige, vill spegla en breddad kundkrets

genom mångfald bland de anställda, även om prioriteringarna är annorlunda i exempelvis Kina. Samtidigt vill de bevara organisationskulturen och dess grundvärderingar som genom att bli rekrytera chefer som står för värderingar baserade på ursprunget i Småland. Denna motsägelse mellan svenskhet och mångfald kan ses som utmärkande för IKEA idag. Men detta behöver inte ses i termer av motsatser. Mångfald har på många sätt blivit en del av den nyare svenskheten, en inkluderande svenskhet där bilden av ett öppet och heterogent samhälle växt allt starkare. Eftersom IKEA producerar svenskhet är inkluderingen av mångfald i konceptet av stor betydelse, inte minst för självförståelsen av att vara svensk.

Liksom det svenska samhället idag behöver IKEA en inkluderande berättelse som binder samman olika människor, istället för att utestänga dem. Det är ofta enskilda personer som driver förnyelsefrågor men det sker inom en organisationsstruktur som sätter ramar för vad som på kort sikt är möjligt att genomföra. Dock är organisationen en del av samhället och en ömsesidig påverkan sker i takt med de globala och inhemska förändringarna.

Mångfald har delvis blivit en del av den nyare svenskheten, en inkluderande svenskhet där föreställningen om ett öppet och heterogent samhälle utgör en viktig del i en ny berättelse där en gemensam framtid är viktigare än utseende och födelseort.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Interviewer

Staffan Lindqvist 8 april 2009, personalchef IKEA Svenska Försäljning AB.
Anders Dahlvig 9 september 2009, koncernchef IKEA från oktober 1999 till 1 september 2009.

Anders Dahlvig, 15 april 2010.

Jeanette Söderberg, 21 januari 2010, Chef för Svenska IKEA Försäljning fram till 1 mars 2010 (telefonsintervju)

Ian Duffy, chef för IKEA Retail Asia/Pacific (Beijing) 8 oktober 2010.

Jack Wang, HR operation manager i Shanghai, 11 oktober 2010.

Michele Acuna, varuhuschef, Shanghai samt från 1 dec 2010 chef för "Tillsammans, IKEA_s kulturcenter i Älmhult, 11 oktober 2010.

Laysee Dai, kompetenutvecklingspecialist i Shanghai, 12 oktober 2010.

Sean Feng, personalchef varuhuset i Shanghai, 12 oktober 2010.

Sany Yu, personalchef, varuhuset i Nanjing, 13 oktober 2010.

Geoffry Xu, utvecklingschef i Kina, 11 oktober 2010.

IKEA material

Chefskap och ledarskap på IKEA, "att använda både hjärna och hjärta" (2003) IKEA Svenska Försäljnings AB och Inter IKEA.

Mångfaldsplaner

Facts & Figures, IKEA Koncernen 2008, Corporate PR.

Kamprad, Ingvar (2007, först publicerade 1976 respektive 1996)

The Testament of a Furniture Dealer och *A Little IKEA Dictionary*, Inter IKEA System.

Vår Personalidé (1999) Inter IKEA

DVD De första 60 åren (1926-1986), Inter IKEA. Februari 2007.

IKEA Values, An essence of the IKEA Concept (2009) IKEA:s intranet.

The IKEA Values are good for business (2006) IKEA:s intranet.

Swedishness the IKEA Way, film.

Our Swedish Heritage & Foundation

Insight, A supplement to IKEA IDEAS, 2/01 Swedishness, the IKEA way (2001), IKEA:s intranät.

An integrated business approach for diversity and inclusion at IKEA, Inter IKEA Systems 2012.

Litteratur

- Aggeman, Julian & Sponner, Rachel (1997) "Ethnicity and the rural environment" in Paul Cloke & Jo Little (eds) *Contested Countryside Cultures*, London, New York: Routledge
- Anderson, Benedict (1996) *Den föreställda gemenskapen, Reflektioner kring nationalismens ursprung och spridning*, Göteborg: Daidalos.
- Bakka, J. Jørgen Frode & Lindkvist, Lars (2001) *Organisationsteori: struktur – kultur –*
- Bang, Henning (1999) *Organisationskultur*, Lund: Studentlitteratur.
- Bassett-Jones, Nigel (2005) "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation" i *Creativity and Innovation Management*, Vol 14, No 2.
- Bauman, Zygmunt (1998) *Globalisering*, Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, Staffan (2010) *IKEA the book, Formgivare, produkter & annat*, Stockholm: Arvinius Förlag AB.
- Björk, Stellan (1998) *IKEA, entreprenören, affärsidén, kulturen*, Stockholm: Svenska förlaget.
- Borneskans, Fredrik (2008) "å blev IKEA en succé" i *Populär Historia* Nr 5 2008.
- Boréus, Kristina & Mörkenstam, Ulf (2010) *Spjälorna i buren*, Lund: Studentlitteratur.
- Bourdieu, Pierre (1986) *Kultursociologiska texter*, Lidingö: Salamander.
- Chin, Paul (2009) *Inside IKEA's Human Intranet Approach*, Intranet Journal, 8/21/2009.
- Cornell, Stephen & Hartmann, Douglas (1998) *Etnicity and Race: Making Identities in a Changing World*, Thousand Oaks/London: Pine Forge Press.
- Dahlvig, Anders (2011) *Med uppdrag att växa, Om ansvarsfullt företagande*, Lund: Studentlitteratur.
- Deal, Terrence & Kennedy, Allan (1982) *Corporate Culture*, Hammonds worth: Penguin Books.
- Ehn, Billy & Löfgren, Orvar (2001) *Kulturanalyser*, Malmö: Gleerups.
- Ehn, Billy, Frykman, Jonas, Löfgren, Orvar (1993) *Försvenskningen av Sverige*, Stockholm: Natur och kultur.

- Elmes, Michael & Connelley, Debra (1997) "Dreams of Diversity and the Realities of Intergroup Relations in Organizations" i Pushkala Prasad, Albert Mills, Michael Elmes & Anshuman Prasad (eds) *Managing the Organizational Melting Pot, Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Erasmie, Anna & Säterfält, Michaela (2006) *Kinesiskt konsumentbeteende och svenska detaljhandelsföretag i Kina*, Magisteruppsats, Stockholm universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Hall, Patrik (2008) "Flaggor och loggor. Nationer och organisationer som imaginära gemenskaper" i Urban Lundberg och Mattias Tydén (red) *Sverigebilder, Det nationellas betydelser i politik och vardag*, Stockholm: Institutet för Framtidsstudier.
- Hall, Stuart (1997) "The Work of Representation" i Stuart Hall (ed) *Representation, Cultural Representations and Signifying Practices*, London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications.
- Hastrup, Kirsten (2010) *Kultur, Den flexibla gemenskapen*, Lund: Studentlitteratur.
- Hays-Thomas, R (2004) "Why now? The contemporary focus on managing diversity" i M Stockdale & F J Crosby U (eds) *The psychology and management of workplace diversity*, Malden: Blackwell.
- Hearn, Jeff & Collinson, David (2006) "Men, Masculinities and Workplace
- Hedin, Marika & Tydén, Mattias (1998) "Sociala kategoriseringar – historikerns och historiens" , *Historisk Tidskrift* Nr 4.
- Diversity/Diversion: Power, Intersections and Contradictions" i Alison Konrad, Pushkala Prasad & Judith Pringle, *Handbook of Workplace Diversity*, London, Thousand Oaks & New Delhi: SAGE Publications.
- Hobsbawn, Eric (1992) *Nations and Nationalism since 1780. Programme, Myth, Reality*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hobsbawn, Eric (2002) *Massproducerade traditioner*, Lund: Arkiv Förlag.
- Hofstede , Geert (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organization across nations*, Thousand Oaks: SAGE.
- Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kultur*, Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*, Lund: Studentlitteratur.

- Holyoak, KJ & Gordon, PC (1984) "Information processing and Social cognition i RS Wyer & TS Srull *Handbook of social cognition*, Hillsdale: Erlbaum
- Jones, Deborah & Stablein, Ralph (2006) "Diversity as Resistance and Recuperation: Critical Theory, Post-structuralist Perspectives and Workplace Diversity" i Alison Konrad, Pushkala Prasad & Judith Pringle, *Handbook of Workplace Diversity*, London, Thousand Oaks & New Delhi: SAGE Publications
- Jonsson, Anna (2008) *Knowledge Sharing Across Borders – A study in the IKEA World.*, Lund: Lund Business Press Lund Institute of Economic Research, Lund University.
- Kandola, Rajvinder & Fullerton, Johanna (1998) *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, London: Institute of Personnel and Development.
- Kling, Katarina & Goteman, Ingela (2003) "IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity", *Academy of Management Executive*, Vol 17, No 1
- Kraal, Karen, Roosblad, Judith & Wrench, John (2009) *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets*, IMISCOE Report, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009) *InterViews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles, Sage Publications.
- Kwek, Dennis (2003) "Decoloniza and Re-Presenting Cuilture's Consequences. A postcolonial Critique of Cross-Cultural Studies in Management" i Anshuman Prasad (Ed) *Postcolonial Theory and Organizational Analysis*, New York: Palgrave Macmillan
- Lundberg, Urban & Tydén, Mattias (2008) "Sverigebilder. En introduktion" i Urban Lundberg och Mattias Tydén (red) *Sverigebilder, Det nationellas betydelse i politik och vardag*, Stockholm: Institutet för Framtidsstudier.
- Löfgren, Orvar (1993) "Nationella arenor" i Billy Ehn, Jonas Frykman och Orvar Löfgren (red) *Försvenskningen av Sverige*, Stockholm: Natur och Kultur.
- McLeod, P, Lobel, S & Cox T (1996) "Ethnic diversity and creativity in small groups" *Small Group Research* 27(2).
- McSweeney, Brendan (2002) "Hofstede's Model of National Cultural Difference and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis", *Human Relations* No 55.

- Mlekow, Katarina & Widell, Gill (2003) *Hur vi möter mångfalden på arbetsplatser*, Lund: Studentlitteratur.
- Mossberg, Britt-Mari, Peterson, Mikael & Rönnholm, Inga (2000) *Att vara chef och ledare*, Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Moulettes, Agneta (2009) *The discursive construction, reproduction and continuance of national cultures, A critical study of the cross-cultural management discourse*, Lund university: Lund Business Press, Lund Studies in Economics and Management 112.
- Nilsson, Magnus (2010) *Den föreställda mångkulturen: Klass och etnicitet i svensk samtidsprosa*. Stockholm: Gidlunds förlag
- Nkomo, S & Kossek, E (2000) "Managing diversity: Human resource issues" i E Kossek & R Block (eds) *Managing human resources in the 21 st century: From core concepts to strategic choice, Module 9*, Cincinnati: Southwestern.
- Nkomo, SM & Cox, T (1996) "Diversity identities in organizations" i S R Clegg, C Hardy & W R Nord (eds) *Handbook of organizations studies*, Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Pitkin, Hanna (1967) *The Concept of Representation*, Berkeley: University of California Press.
- Prasad, Anshuman (2006) "The Jewel in the Crown: Postcolonial Theory and Workplace Diversity" i Alison Konrad, Pushkala Prasad & Judith Pringle, *Handbook of Workplace Diversity*, London, Thousand Oaks & New Delhi: SAGE Publications
- Prasad, Anshuman (1997) "The Colonizing Consciousness and Representations of the Other: A Postcolonial Critique of the Discourse of Oil" i Pushkala Prasad, Albert Mills, Michael Elmes & Anshuman Prasad (eds) *Managing the Organizational Melting Pot, Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Prasad, Pushkala & Mills, Albert (1997) "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity" i Pushkala Prasad, Albert Mills, Michael Elmes & Anshuman Prasad (eds) *Managing the Organizational Melting Pot, Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

- Prasad, Pushkala (1997) "The Protestant Ethic and the Myths of the Frontier: Cultural Imprints, Organizational Structuring and Workplace Diversity" i Pushkala Prasad, Albert Mills, Michael Elmes & Anshuman Prasad (eds) *Managing the Organizational Melting Pot, Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Prendergast, Christopher (2000) *The Triangle of Representation*, New York. Columbia University Press.
- Rask, Morten, Korsgaard, Steffan & Lauring, Jakob (2010) "When international management meets diversity management: the case of IKEA, i *European J International Management*, Vol 4, No 4.
- Rundqvist, Mikael & Westin, Charles (2001) "Lärdomar från utvärderingarna av mångfaldsarbete" i Charles Westin (red) *Mångfald som vision och praktik*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2001:5.
- Rönnqvist, Sofia (2008) *Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*, Malmö: Holmbergs (Doktorsavhandling)
- Salzer, Miriam (1994) *Identity Across Borders: A Study in the "IKEA-world"*, Linköping: Linköping university, Studies in Management and Economics, Dissertation No 27.
- Salzer-Mörling, Miriam (1998) *Företag som kulturella uttryck*, Bjärred: Academia Adacta AB.
- Schein, Edgar (2001) "Corporate Culture" i *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Vol 26.
- Sjöberg, Thomas (1998) *Ingvar Kamprad och hans IKEA*, Stocholm: Gedins.
- Stenebo, Johan (2009) *Sanningen om IKEA*, Västerås: ICA Bokförlag.
- Stier, Jonas (2003) *Identitet, Människans gåtfulla porträtt*, Lund: Studentlitteratur.
- Tarnovskaya, Veronika (2007) *The Mechanism of market drivin with a corporate brand, The case of a global retailer*, Lund: Lund Business Press, Institute of Economic Research.
- Tilly, Charles (2000) *Beständig ojämlikhet*, Lund: Arkiv förlag.
- Torekull, Bertil (2006) *Historien om IKEA: Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*, Stocholm: Wahlsröm & Widstrand.

- Tsui, A & Gutek, B (1999) *Demografic differences in organizations*, Lanham: Lexington Books.
- Tägil, Sven (1998) *Europa: Historiens återkomst*, Stockholm: Gidlunds.
- Uggelberg, George (2002) "Motstånd och kultur skapade IKEA" *Chef* 2002 Nr 34
- Westin, Charles (2001) "Vad betyder mångfald?" i Charles Westin (red) *Mångfald som vision och praktik*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2001:5.
- Wigerfelt, Anders (2010) *Migration och arbetsliv i förändring*, MIM Working Paper Series No 10:1, Malmö högskola.
- Österud, Öyvind (1997) *Vad är nationalism?* Stockholm: Universitetsförlaget.