

Står svenskheten i vägen för Ikeas mångfaldsideal?

Ikea har gjort svenskhet till en viktig del av sin värdegrund. Samtidigt är företagets inflytande i Sverige så stort att det påverkar den allmänna definitionen av samma svenskhet. Men denna framgångsrika positionering är inte helt problemfri. I takt med att Ikea blir mer globaliserat uppstår en till synes olöslig konflikt mellan den påbudna svenskheten och den genuina respekt för kulturell mångfald som företaget också säger sig stå för. Man kan inte avkräva hela världen svenska värderingar och samtidigt sätta mångfalden främst. Är lösningen att Ikea i framtiden blir mindre ”svenskt” i sina värderingar och sitt ledarskap – eller är det själva svenskheten hos Ikea som behöver reformeras för att inte bli diskriminerande? undrar **Anders S Wigerfelt** vid Malmö högskola.

Varor, information och människor rör sig allt mer och allt snabbare över gränserna. Globalisering medför att den ekonomiska integrationen i världen ökar: varor, och tjänster homogeniseras till stor del även om det ibland tas hänsyn till nationella, regionala eller lokala preferenser.

Exempelvis säljer Ikea i stort sett samma varor på alla marknader och de ”svenska” namnen på varorna används i samtliga varuhus världen över. Ofta har Ikeas organisationskultur och marknadsföring beskrivits med ordet svenskhet, medan organisationen rubriceras i termer av mångfald och internationalisering.

Även om Ikea i dag är en global aktör framhävs det småländska ursprunget. Enligt Ikea har företaget ”... *sina rötter och sin själ i det karga landskapet Småland i södra Sverige ... Än i dag är det grundarens enkla ursprung, hans respekt för pengar och vilja att förnya sig och ta ansvar som ligger till grund för värderingarna i Ikea:s levande företagskultur.*”¹

Ikeas 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 stenvallen – 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.)

Enligt möbelföretagets förra koncernchef Anders Dahlvig är Ikea på många sätt ett svenskt företag i betydelsen att värderingar och ledarstil har sin grund i den svenska kulturen och det svenska sättet att bedriva affärsverksamhet.² 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 företaget påverkar också den svenska självbilden. Ikea skapar med andra ord föreställningar om svenskhet både i och utanför Sverige.

I SVERIGE ÄR IKEA RANKAT som en av de mest attraktiva arbetsgivarna för nyutexaminerade civilekonomer, tekniker och IT-utbildade. Företaget uppfattas som en språngbräda för en internationell karriär. Ikea är samtidigt ett företag som på ett explicit sätt identifierar sig med svenskhet och med en stark värdebaserad företagskultur. Även om konstruktionen av ”svenskhet” började förändras inom Ikea under Anders Dahlvigs ledning som koncernchef 1999–2009 är vissa värderingar och normer ”icke förhandlingsbara”. Tidigare och till viss del fortfarande så har svenska medarbetare automatiskt

betraktats som kulturbärare och därmed haft lättare att bli chefer inom Ikeasfären.

Hur ett stort, värderingsbaserat företag som Ikea med rötterna i den småländska landsbygden påverkas av globalisering med fokus på ledarskap, medarbetarskap och mångfald är utgångspunkt i detta kapitel. Ett syfte är att diskutera och problematisera hur ledarskap och medarbetarskap konstrueras i ett företag som ofta associeras med ledarskapsideal, tydliga värderingar och nationell identitet, men som är verksamt på en internationell marknad. Några av målsättningarna är att visa på hur motsättningen mellan svenskhet och mångfald på ett innovativt sätt kan omtolkas samt hur ledare kan arbeta för på ett bra sätt hantera utmaningar som globalisering och heterogena grupper.

Aspekter av ledarskap

Det finns ingen enhetlig definition av ledarskap, men ledarskap kan exempelvis betraktas som en process där ledaren påverkar och underlättar för andra att uppnå uppsatta mål. Ledarskap utövas alltid i ett visst sammanhang och kan således ses som en interaktiv process där både ledaren och gruppen påverkar varandra. Intresset för att identifiera aspekter som gör ett ledarskap effektivt för organisationen och dess medarbetare har gett upphov till utvecklingen av en mängd olika teorier där fokus har varierat under åren.

”Initialt stod ledarens personliga egenskaper såsom självförtroende, prestationsorientering och beslutsförmåga i fokus.”

Initialt stod ledarens personliga egenskaper såsom självförtroende, prestationsorientering och beslutsförmåga i fokus. Under perioden 1930 till 1950 betonades betydelsen av ledarstil exempelvis auktoritär, demokratisk och laissez-faire eller ledarens beteende såsom uppgifts- eller relationsorienterad ledarstil. På 1960–1970-talen ändrades fokus återigen eftersom studier visat att det inte gick att identifiera universella egenskaper eller agerande för ett effektivt ledarskap utan att det snarare berodde på sammanhanget, i vilken situation som ledarskapet utövades. Detta kallas för ofta för situationsanpassat ledarskap och innebär att vissa egenskaper, personlighetsdrag samt beteendemönster kan vara betydelsefulla i en situation men mindre betydelsefulla i en annan.

Teorin om det situationsanpassade ledarskapet (Situational Leadership) utvecklades av Hersey och Blanchard.³ I deras modell är individens mognadsnivå den avgörande faktorn för vilken ledarstil som är den mest effektiva. Mognaden hos de anställda handlar om två aspekter: kompetens och engagemang. Genom att kombinera dessa två aspekter kan fyra utvecklingsnivåer konstrueras för de anställdas mognad att hantera en viss arbetsuppgift: Nivå 1 har låg kompetens men högt engagemang, nivå 2 har viss kompetens men lågt engagemang, nivå 3 har ganska hög kompetens och varierande engagemang och nivå 4 har både hög kompetens och högt engagemang. När det gäller klassificeringen av ledarstilar framträder fyra typer av ledarstilar som kan relateras till gruppens nivåer, nämligen stil 1 (instruerande), stil 2 (coachande), stil 3 (stödande) samt stil 4 (delegerande).

Beskrivningen ovan tydliggör att det inte finns ett synsätt på vad ledarskap är, utan att synen har förändrats över tid. Det finns heller inte några tydliga värderingar kopplade till olika typer av ledarskap. Samma typ av chefs- och ledarskap kan också tolkas olika i skilda kontexter. Upplevd effektivitet kan vara beroende av både individuella faktorer och strukturella förhållanden.

Ikea som fallstudie

Kapitlet bygger på analyser av intervjuer genomförda med högre chefer inom Ikea samt interna dokument och skrifter från företaget. De interna dokumenten har tillhandahållits av Ikea och består av lärande- och informationsmaterial där svenskhet och mångfald varit urvalsgrunden för de texter som analyserats. I forskningsprojektet ingick Anders S Wigerfelt, Tuija Muhonen, Christina Scholten, Sandra Jönsson och Per Sederblad, alla forskare vid Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning (CTA). Sammanlagt 17 högre chefer har intervjuats tillhörande följande kategorier:

- *Svenska chefer verksamma inom Ikea både med och utan erfarenhet av att arbeta utomlands (9 personer).*
- *Ickesvenska chefer som är verksamma inom Ikea (7 personer).*
- *En tidigare koncernchef.*

De svenska cheferna arbetar i dag på olika områden inom Ikea och var eller hade tidigare varit verksamma i England, Japan, Kina, Polen, Ryssland, Spanien eller Kina. De ickesvenska cheferna arbetade på olika områden i Ikea Kina. Erfarenheten att arbeta som chef i Kina är därför överrepresenterad i materialet. Sex av de intervjuade är kvinnor och elva män.

Samtliga intervjuer baserades på en intervjuguide med frågor gällande intervjupersonernas bakgrund, det ”svenska” chefskapet, chefskap på Ikea, kompetensutveckling, lärande och effektivitet. Intervjuerna med de svenska cheferna genomfördes i mars 2010. Intervjuerna har skett på chefernas arbetsplatser och per telefon. Intervjuerna med icke-svenska Ikea-chefer genomfördes under oktober 2010 på chefernas arbetsplatser i Beijing, Shanghai och Nanjing. Intervjun med den före detta koncernchefen gjordes den 9 september 2009 i intervjupersonens bostad.

Svenskhet och mångfald

Svenskhet beskrivs som en grundläggande identitet inom Ikea, men svenskheten som en del av marknadsföringen blev inte riktigt tydligt inom företaget förrän den globala expansionen på 1980-talet. Varuhuset började då målas blågula och ”Schwedenshop” inrättades där allt från pepparkakor till Kalles kaviar kunde inhandlas. Policies och koncept spreds genom Inter-Ikea till varuhus runt världen och chefer började utbildas i Ikea-värderingar och en ”odlad” svenskhet, till exempel genom aspirantutbildningar.

I mitten av 1980-talet startade Ikea projektet ”The Ikea Way” vilket innebar att företagets nyckelpersoner drillades i Ikea-värderingarna innefattande en resa till Älmhult, träff med Ingvar Kamprad och visning av ett småländskt stengärde.

”Nyttjandet av stereotyper och fördomar om svenskar i skämtsamma annonser är också en del av Ikeas användning av svenskhet.”

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

Även om traditioner och lantliga bilder dominerar konstruktionen av svenskhet inom Ikea så används även andra uttryck. Nyttjandet av stereotyper och fördomar om svenskar i skämtsamma annonser är också en del av Ikeas användning av svenskhet. Man gör exempelvis sängreklam som anspelar på den svenska synden på ett humoristiskt sätt.

Det finns exempel på där snus och andra traditionella kännetecken för svenskhet visas, men också bilder på datorer med undertexten från jordbruk

till dot.com. Vidare en bild på ett ljushyat barn och ett mörkhyat barn med undertexten ”Tall, blonde and blue eyed?”. Till den nyare bilden av svenskhet kan också en liberal syn på homosexualitet inräknas. I uppmärksammade reklamkampanjer i USA visades homosexuella män, en köpstark grupp, som lagade mat tillsammans.

Drygt ett årtionde efter betoningen på svenskheten inom Ikea så spreds idéer om ”Diversity Management”, mångfaldsledarskap, 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.

”I dag arbetar Ikea med att utveckla mångfaldsbegreppet och företaget menar att mångfaldsarbete är nödvändigt för att kunna fortsätta växa globalt.”

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 Ikeavaruhusen blev i stället mångfaldsbegreppet dominerande, även om jämställdhet fortfarande ansågs som en viktig fråga i sig. En bidragande orsak till mångfaldsbegreppet genomslag inom Ikea är Ikeas globala expansion i slutet av 1990-talet.

Organisationskulturens betoning på svenskhet behövde kompletteras med mångfaldsmanagement för att underlätta Ikeas globala tillväxt. Målet blev att företaget skulle spegla kunderna, vilket gäller lika mycket ledningsgrupper som bland övriga anställda. Mångfald skulle tillföra ytterligare en dimension i det dagliga Ikeaarbetet.

I dag arbetar Ikea med att utveckla mångfaldsbegreppet och företaget menar att mångfaldsarbete är nödvändigt för att kunna fortsätta växa globalt. Inom Ikea delar man upp mångfalden i två dimensioner: primär (ålder, kön, funktionshinder, etnicitet och nationalitet) samt sekundär (lärstilar, sexuell läggning med mera). Företaget menar att det inte räcker med kvantitativ mångfald, utan det behövs också ett kvalitativt synsätt genom ett inkluderande klimat där alla medarbetare känner sig respekterade och uppskattade.

Konstruktion av ledarskap

Att vara högre chef inom Ikea innebär att man leder medarbetare med olika bakgrunder och skilda nationaliteter. Hur ledarskapet utövas i ett internatio-

nellt sammanhang kan skilja sig åt, men flera av cheferna uppger i intervjuer att de arbetar utifrån ett situationsanpassat ledarskap, vilket innebär att ledarstilen anpassas till rådande kontext. Är medarbetarna ”omogna” krävs ett mer instruerande ledarskap medan det coachande eller stödande samt delegerande ledarskapet fungerar i en mer ”mogen” grupp. Det innebär att de olika ledarstilarna utgår från gruppens förutsättningar och det ena anses inte kvalitativt bättre eller sämre än det andra.

Dock tillmäter de intervjuade cheferna på Ikea de olika stadierna kvalitativa innebörder, där det stödande eller coachande ledarskapet beskrivs i mer positiva termer medan den instruerande ledarstilen beskrivs som oattraktivt och inte utvecklande för organisationen och därför inte bör användas. En del av cheferna anser dock att ledarstilen verkligen måste anpassas efter situationen och att den coachande stilen inte passar i alla sammanhang.

En chef med en svensk bakgrund som har arbetat med att starta varuhus i både Kina och Japan menar att om man som chef försöker tillämpa den coachande ledarstilen i en kultur där detta inte är särskilt vanligt förekommande kommer medarbetarna bara att uppleva situationen som frustrerande: *”Det finns en inflation i coachande ledarskap, för det är fullkomligt livsfarligt att lämna folk, köra mot coachande ledarskap med folk som behöver ledning. Är man då inte redo för det, då blir det förlamning, frustrationer och så vidare.”*

”Dialogen är en förutsättning för att skapa en situation av delaktighet, vilket också krävs för att underhålla företagskulturen och det kollektiva ’vi.’”

Med hänvisning till värdegrundsdokumentet inom Ikea ska beslut diskuteras i arbetsgruppen. Även om chefen fattar beslut så ska det ha skett i dialog med medarbetare. Dialogen är en förutsättning för att skapa en situation av delaktighet, vilket också krävs för att underhålla företagskulturen och det kollektiva ”vi” i vilka de icke förhandlingsbara normerna och värderingarna kommuniceras.

Sammanhanget är också viktigt för att skapa och ge förtroende till medarbetarna. I intervjuerna framkommer ibland kritik från chefer som inte har en svensk bakgrund mot vad som av medarbetare och vissa chefer upplevs som ett otydligt, ostrukturerat samt beslutsundvikande arbetssätt. Många anser att det kännetecknar den svenska managementtraditionen som Ikea betraktas vara en representant för.

”Om du har en svensk på ordförandeposten så för man en diskussion och sen avslutar man mötet och så går man därifrån. Och ickesvenskarna står där som frågetecken undrar vad beslutade vi nu, vad kom vi fram till? Alternativt lite senare så kommer chefen fram till den ickesvenske medarbetaren och frågar ja, hur gick det nu med det här? Då har inte de förstått vad som förväntades av dem.”

De intervjuade cheferna anser att beslutsprocessen många gånger blir otydlig för medarbetare i varuhus utanför Sverige, speciellt om de tidigare arbetat i företag där beslutsprocessen vanligtvis är styrd uppifrån och ner. Konsekvensen kan då bli att chefer inom Ikea uppfattas som svaga och obestutsamma. I intervjuerna framkommer att en del av cheferna är medvetna om den kritik som riktas mot den ”svenska” ledarstilen inom Ikea. De försvarar sig dock och kritiken viftas bort med förklaringar som att medarbetarna är okunniga eller att det handlar om att de inte förstår fördelarna.

”I Kina så har jag till och med hört kommentaren att vi svenskar kanske är lite för demokratiska. Det är lite intressant. De har ju en väldigt speciell bild av vad demokrati egentligen är.”

Konstruktion av medarbetarskap

Ledarskap handlar till stor del om relationen mellan ledare och medarbetare. I intervjuerna konstrueras medarbetaren framförallt utifrån sin nationalitet. Ofta används medarbetare från Sverige som referensram och medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och förväntningar spelar stor roll för ledarskapets utformning.

En aspekt som lyfts fram är att kompetensnivån bland medarbetarna i andra länder är lägre än bland medarbetarna i Sverige. De svenska medarbetarna uppges ta egna initiativ, ansvar och är delaktiga i beslutsprocesser.

”Jag förväntar mig att en medarbetare tar egna beslut och tar egna initiativ /.../ utifrån mina svenska erfarenheter där du är mycket mera en coach ...”

Det engagemang, intresse och ansvarstagande som svenska medarbetare beskrivs ha i intervjuerna med cheferna är något som de saknar hos medarbetare i andra länder. När det gäller medarbetare i företagets varuhus i Kina uttrycker cheferna att medarbetarna i Kina traditionellt sett är vana vid en ledarstil där man ”pekar med hela handen” och där det inte finns utrymme för att ifrågasätta eller diskutera beslut.

När de svenska cheferna beskriver alla möjligheter som arbetet innebär relateras det ofta till den svenska kontexten och de svenska medarbetarna. De menar att medarbetare i Sverige i större utsträckning än medarbetare i

andra länder förstår och värdesätter aspekter såsom lärande och möjligheter till personlig utveckling och inte bara fokuserar på lönenivåer och förmåner.

De materiella villkoren för medarbetare i de länder där företaget finns representerat är emellertid inte jämförbara. Beroende på den generella materiella standarden i landet där företaget är etablerat kan medarbetare ha mer eller mindre altruistiska motiv till att utvecklas inom sitt arbete och söka sig till mer ansvarsfulla och krävande positioner.

”Det är klart att prata värderingar med en kassörska i varuhuset som knappt får ihop till hyran, alltså det är jättesvårt att prata om enkelhet och togetherness (samhörighet) och sådana saker med den personen...”

Exemplet i citatet ovan speglar de skilda villkor som medarbetare i olika länder har att förhålla sig till och hur olika förhållningssätt kopplas till nationella särdrag där svenskar intresse för personlig utveckling och engagemang överordnas ett annat som handlar om utbildning, förkovran och ökat ansvar också ska löna sig ekonomiskt och ge individen möjlighet till social rörlighet.

Upplevelsen av eller konstruktionen av den ickemogna medarbetaren i varuhus utanför Sverige som inte tar samma ansvar som svenskar har i vissa fall fått organisatoriska konsekvenser. I några fall har fler chefsnivåer införts för att som cheferna beskriver det ”få arbetet att fungera”.

Slutsatser och diskussion

Inom företaget finns en idé om att svenskar och framför allt de från Småland har fördelar av att vara födda in i ett tanke- och handlingsmönster som företaget sägs vila på. Samtidigt finns föreställningar om att detta förhållningssätt går att lära genom kurser, studiebesök och material på Ikeas intranät. Det skulle kunna formuleras som att processen inom företaget gått från en platsbunden levd erfarenhet till berättelsen om platsen och ett studiebesök för att verifiera att platsen finns.

I dag är företagets interna kulturcentrum lokaliserat i Älmhult, den plats där företaget startade. Att uppleva platsen anses med andra ord av stor vikt för att kunna bli delaktig och på ett djupare sätt förstå företagets kultur och värderingar – att bli en kulturbärare. Att tillägna sig Ikeas värderingar sitter inte i passet, menar Anders Dahlvig:

”Man kan inte säga att bara för att du kommer från Sverige eller Småland så har du mer Ikeavärderingar, det finns många ickesvenskar som har väl så bra Ikeavärderingar.”

Under senare år har företaget medvetet arbetat med att ge andra än svenska medarbetare tillträde till ledningsgrupper och chefsuppdrag, men frågan

kvarstår om vem som ges tolkningsföreträde när det uppstår oklarheter i innebörden av värderingarna.

I många av intervjuerna framkommer att det är den stödjande och coachande ledarstilen som värderas och eftersträvas medan ett instruerande ledarskap är något som ett odefinierat ”vi” hela tiden måste förhålla sig till och medvetet undvika. Detta är inte en tillämpning av situationsbaserat ledarskap som teorins skapare Ken Blanchard skulle förorda. Han betonar tvärtom att alla ledarstilarna i modellen behövs för att utveckla medarbetaren mot målet att nå utvecklingsnivå 4, alltså att vara i princip självgående och kunna få arbetsuppgiften delegerad till sig.

I intervjuerna omnämns den delegerande ledarstilen dock inte alls, vilket väcker förvåning eftersom självständiga medarbetare är ett mått på att de grundvärderingar som ska genomsyra vardagen också har fått den praktiska betydelse som grundaren påstår att de har.

”Det coachande ledarskapet framhålls som det goda och eftersträvansvärda.”

Vidare framgår det i intervjuerna att den stödjande och coachande stilen i större utsträckning relateras till ledarskap medan den instruerande stilen kopplas med chefskap. Ledarskap ges här implicit en positiv innebörd som något ”gott”, medan chefskap signalerar en ålderdomlig relation mellan chef och medarbetare som inte uppfattas som attraktiv. Det coachande ledarskapet framhålls som det goda och eftersträvansvärda. Chefer med erfarenheter av internationella ledaruppdrag är dock mer explicita i att framhålla vikten av att anpassa ledarskapet efter det sammanhang som råder.

Vad som framhålls i intervjuerna är de kulturella aspekterna och de nationella skillnaderna mellan medarbetarna. Diskussionen blir en fråga om individ i stället för organisation och om nödvändigheten av att företagets värderingar möter det sammanhang som ska bli en del av den globala Icke-strukturen. Det finns en tendens hos vissa chefer att se ickesvenska medarbetare som ”infantila” i behov av direkt ledning från chefen.

GENOM DET SÄTT SOM LEDARSKAP och medarbetarskap beskrivs i både dokument och intervjuer går det att dra slutsatsen att ju mognare medarbetarna är desto mer stimulerande är det att vara ledare och chef. Det coachande och stödjande ledarskapet beskrivs som det verkligt goda ledarskapet. Det stödjande ledarskapet handlar om att stödja medarbetarna utan att direkt

peka ut vilken väg de ska gå medan det coachande ledarskapet handlar om att ställa frågor som väcker nya tankar och idéer hos medarbetarna. I intervjuerna lyfts dessa ledarstilar fram som ett ledarskap som är mer utvecklat och som står i kontrast till det direkta eller instruerande ledarskapet.

I intervjuerna blir det tydligt att cheferna upplever att medarbetare i andra länder än Sverige i högre utsträckning kräver ett mer instruerande ledarskap. De svenska medarbetarna beskrivs ofta som mer erfarna, ansvarstagande och kompetenta.

I denna text har jag synliggjort att företaget till viss del brister i sin förmåga att förhålla sig till olikhet i betydelsen olika nationaliteter som berikande i sig, trots betoningen på mångfald. Det som framkommer är att olikheten inte blir jämlik. ”Det svenska” (svenskarna) överordnas ”det andra” (de andra). Underförstått i denna syn på olika nationaliteter ligger tanken på att en folkgrupp inom ett visst territorium uppvisar vissa inlärd, speciella karaktärsdrag som är beroende av den kulturella kontexten.

En av de mest inflytelserika forskarna kring relationen mellan nationell kultur och organisations/företagskultur är holländaren Geert Hofstede⁴ 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. Utgångspunkten var att organisationer påverkas 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 och mot statistiska interkulturella teorier.

FÖRESTÄLLNINGAR AV OLIKA NATIONALITETER konstrueras ofta inom den interkulturella forskningsdiskursen som homogena, essentiella och utan hänsyn tagen till de stora skillnader som finns inom de kategoriserade grupperna. Det går dock att argumentera för att människor inte lever inneslutna i ”sin” kultur utan använder olika kulturella uttryck i skilda situationer och livsskeden. Kultur är inte nödvändigtvis något stillastående, fast och entydigt utan en pågående konstruktion och omvandling av kollektiva regler, tankeformer och värdemönster.

Det är därför viktigt att ifrågasätta generaliseringar och stereotyper om olika grupper av människor. För att en antidiskriminerande mångfald ska fungera på ett bra sätt, både inom Ikea och i andra sammanhang, krävs att normer om svenskhet och olika fördomar om ”de andra” lyfts upp till ytan och diskuteras. Det är viktigt även om företaget försöker skapa jämlika villkor genom att tillämpa sina värderingar. Dessa värderingar är tydligast i

relationen mellan chef-medarbetare, men mindre uttalad i relationen mellan företagets olika geografiska enheter.

DE VÄRDERINGAR SOM FORMULERATS i en svensk kontext och förankrats i en tid och en plats där företaget har sitt ursprung bildar till viss del fortfarande en spelplan och en uppsättning spelregler för hur medarbetare ska förhålla sig till varandra. Samtidigt understryker Ikea sin globala närvaro genom sin slogan ”vi är alla lika olika”. Detta skickar budskap om en inkluderande hållning som i grunden bygger på jämlika ideal som går bortom de enkla och hierarkiska ”vi och dom”-kategoriseringar.

Medveten finns inom Ikea att det tar tid att skapa en inkluderande mångfald, liksom att mångfaldsprocesser många gånger leder till rädsla och motstånd från en del medarbetare. Därför är det viktigt att ta rädslan på allvar och att öppna upp för diskussioner för att kunna arbeta vidare med processen.

En mycket viktig fråga för alla företag och för samhället i stort är hur det är möjligt att både bejaka skillnader och 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 potentiella konflikter samt omskapandet och nyskapandet av meningar är nödvändiga i en organisation om den ska fortsätta utvecklas.

I litteratur kring mångfald och chefskap hävdas ofta att chefer har en mycket viktig roll i arbetat med mångfald inom en organisation. Om en antidiskriminerande mångfald ska lyckas beror mycket på ledningens inställning och det krävs nästan alltid långvarigt arbete. Chefer, inte minst ledningsgruppen, måste vara engagerade och mångfaldsfrågan måste vara en del av organisationens fundamentala strategi.

En organisation som främjar ett dynamiskt mångfaldsarbete är ofta en organisation som har ett flexibelt och demokratiskt chefskap. I litteraturen framställs mångfald vanligen som något nödvändigt för kreativitet och innovation, samtidigt som mångfald kan leda till missförstånd och konflikter. För att klara av detta måste chefer få god utbildning och träning i att hantera utmaningen med mångfald genom att bli duktiga på att skapa tillit och inkludering i heterogena grupper.

Fortfarande finns inom Ikea vissa tendenser till att bevara den ursprungliga organisationskulturen och dess starka koppling till ursprunget i Småland. Men den globala expansionen och inflytandet från mångfaldsidéer har kommit att krocka med en äldre syn på svenskhet. Denna motsägelse mellan

svenskheter och mångfald behöver dock inte ses i termer av motsatser utan mer som en paradox.

En angelägen innovation skulle kunna vara att en ickediskriminerande mångfald kan ses som en del av nyare svenskhet, en inkluderande svenskhet där bilden av ett öppet och heterogent samhälle växt allt starkare och en ny berättelse där en gemensam framtid är viktigare än utseende och födelseort. Ledarskap och medarbetarskap bygger då inte på föreställningar om nationalitet och etnicitet där det västerländska anses överlägset, utan på jämlikhet och ickediskriminering. Därtill ingår att situationsanpassat ledarskap inte värderas i termer av bra och dåligt.

Eftersom Ikea har en stor betydelse på hur svenskheten uppfattas både i och utanför Sverige så skulle ett arbete inom Ikea med en ny och mer inkluderande svenskhet kunna få stor genomslagkraft och bidra till att både Ikeaanställda och andra upplever sig respekterade och delaktiga i samhällsutvecklingen.

Anders S Wigerfelt *Filosofie doktor, Docent i IMER vid Malmö högskola.*

Referenser

¹ Fakta och siffror 2008, Ikea.

² Dahlvig, A (2011) *Med uppdrag att växa, Om ansvarsfullt företagande*, Lund: Studentlitteratur.

³ Hersey, P och Blanchard, K H (1977) *The Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

⁴ Hofstede, G (1980) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across cultures*, Thousand Oaks: SAGE.

För ytterligare referenser och djupare diskussioner se:

Wigerfelt, Anders S (2012) "Mångfald och svenskhet – en paradox inom Ikea", MIM Working Papers Series No 12:1, Malmö högskola: Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare.

Jönsson, Sandra, Muhonen, Tuija, Scholten, Christina & Wigerfelt, Anders S (2013) "Det finns inget mer svenskt än Ikea", Arbetsmarknad och Arbetsliv, Nr 2 2013.

Jönsson, Sandra, Muhonen, Tuija, Scholten, Christina & Wigerfelt, Anders S (2013) "Illusive inclusion – construction of leaders and employees based on nationality", Cross Cultural Management: an International Journal.