

Sandra Jönsson, Tuija Muhonen, Christina Scholten  
och Anders S Wigerfelt

## ”Det finns inget mer svenskt än Ikea”

**Artikeln baseras på en flervetenskaplig fallstudie inom Ikea, ett företag där ”svenskhet” är en del av värdegrunden och där situationsanpassat ledarskap används som modell. Företaget är en globalt snabbväxande aktör vilket innebär ett ständigt ”översättande” av verksamheten till nya kontexter. Genom en analys av seniora chefers beskrivningar av ledarskap och medarbetarskap avser vi att ifrågasätta antaganden inom det interkulturella perspektivet, som har varit dominerande inom ledarskapsforskningen.**

Sandra Jönsson, lektor i ledarskap  
och organisation, Urbana studier,  
Malmö högskola  
sandra.jonsson@mah.se

Tuija Muhonen, professor i  
arbetsvetenskap, CTA, Malmö  
högskola  
tuija.muhonen@mah.se

Christina Scholten, lektor i  
samhällsgeografi, Urbana studier,  
Malmö högskola  
christina.scholten@mah.se

Anders S Wigerfelt, docent i  
Internationell migration och etniska  
relationer, CTA, Malmö högskola  
anders.wigerfelt@mah.se

I internationella managementstudier framhålls ofta kulturbegreppet som betydelsefullt för att förstå organisations- och ledningsstrukturer. ”Kultur” är dock ett mångtydigt och omtvistat begrepp. Vanligtvis omfattar kulturbegreppet en samling värden, symboler och regler som delas och upprätthålls av en grupp människor (Ehn & Löfgren 2001, Hastrup 2010). En namnkunnig forskare inom det interkulturella fältet, Geert Hofstede (1982, 2001), menar att individen föds in i en specifik kultur och därigenom programmeras till en uppsättning värderingar som kännetecknar den nationella kulturen. Med det här synsättet framstår kultur som statiskt och normativt (Ailon 2008, Moulettes 2009), något som är vanligt i studier kring ledarskap där Sverige och Kina jämförs (Isaksson 2008, 2009; Cordeiro-Nilsson 2009).

Studien (del av projektet *Den svenska chefsmodellens förutsättningar och utmaningar i ett globalt perspektiv*) utfördes på Centrum för tillämpad arbetslivsforskning (CTA) med stöd av VINNOVA inom programmet *Chefskap: förutsättningar, former och resultat*.

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, Janssens & Zanoni 2005). Vi menar att människor inte lever inneslutna i sin kultur utan använder olika kulturella uttryck i skilda situationer och livsskeden (Ehn & Löfgren 2001, Hastrup 2010). Edward Said (1978) har exempelvis visat hur koloniala värderingar omformulerats och anpassats till dagens konstruktioner av "de andra". Enligt Suids studier har västerlandet beskrivit orienten på ett sätt som inneburit att väst ställts mot öst i en binär och av varandra exkluderande relation. Dessa föreställningar speglas både i ett horisontellt perspektiv, där öst och väst blir motpoler på en skala, och i en hierarkisk relation som inneburit europeisk dominans gentemot andra kulturer (McLeod 2000, Westwood 2006, Westwood & Jack 2007, Moulettes 2009), som kan ta sig uttryck i form av nykolonialism (Banerjee & Linstead 2004). Kalonaityte (2008) menar att det till stor del saknas studier av hur svenskhet konstrueras i relationen mellan ledare och anställda i organisationer. Utifrån begrepp som binära relationer och resonemang om över- respektive underordning undersöker vi om och i så fall hur dualistiska konstruktioner av nationellt ledarskap/chefskap i ett globalt sammanhang konstrueras i det empiriska materialet och för en diskussion om hur maktrelationer skapas (Jack & Lorbiecki 2007, se även Smith 2002).

### **Ledarskapsteorier**

Det finns ingen enhetlig definition av ledarskap, men ledarskap kan betraktas som en process där ledaren påverkar och underlättar för andra att uppnå uppsatta mål (Yukl 2006). 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 (Stogdill 1974). Under perioden 1930 till 1950 betonades betydelsen av ledarstil, exempelvis auktoritär, demokratisk och *laissez-faire* (Bass 1990), eller ledarens beteende såsom uppgifts- eller relationsorienterad ledarstil (Likert 1967). Under 1960–1970-talet ändrades fokus återigen. Studier hade 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 (Bryman m fl 2011, Yukl 2006).

Det situationsanpassade ledarskapet innebär att vissa personliga egenskaper, personlighetsdrag samt beteendemönster kan vara betydelsefulla i en situation men mindre betydelsefulla i en annan. Teorin om det situationsanpassade le-

ledarskapet (*situational leadership*) utvecklades av Hersey och Blanchard (1977). I deras modell är gruppens mognadsnivå den avgörande faktorn för vilken ledarstil som är den mest effektiva (Hersey & Blanchard 1977). Mognaden hos de anställda handlar om två aspekter: kompetens och vilja. Genom att kombinera dessa två aspekter kan fyra ”nivåer” av de anställdas mognad konstrueras: 1) har låg kompetens men högt engagemang, 2) har viss kompetens men lågt engagemang 3) har ganska bra kompetens och varierande engagemang och 4) har hög kompetens och högt engagemang. När det gäller klassificeringen av ledarstilar framträder fyra typer av ledarstilar som kan relateras till gruppens nivåer (Hersey & Blanchard 1977): instruerande (S1, *telling*), coachande (S2, *selling*), stödjande (S3, *participating*) samt delegerande (S4, *delegating*) ledarstil.

Genom beskrivningen ovan blir det tydligt att det inte finns *ett* synsätt på vad ledarskap är utan synen har förändrats över tid. Det finns heller inte några tydliga värderingar kopplade till olika typer av ledarskap. Beckérus och Edström (1988) diskuterar om det över huvud taget har funnits eller finns någon dominerande ledarskapsdoktrin i svenskt näringsliv och ställer sig frågande inför om det finns något ”svenskt” chefskap. Författarna menar att det faktum att det svenska näringslivet är starkt differentierat till sin struktur, spänner över många branscher, omfattar varor och tjänster och verkar i en mångfald av olika produktions- och servicemiljöer talar emot att det skulle finnas ett svenskt ledarskap. Samma typ av chefs- och ledarskap kan också tolkas olika i skilda kontexter och upplevd effektivitet kan vara beroende av både individuella faktorer och strukturella förhållanden (Gelfand, Erez & Aycan 2007).

### **Ikea som fallstudie**

Artikeln bygger på material från en studie om chefskap inom Ikea. Företaget är världens största heminredningsbolag och i dag (2012) har företaget 280 varuhus i 26 länder och cirka 127 000 anställda. I Sverige är företaget rankat som ett av de mest attraktiva arbetsgivarna för nyutexaminerade civilekonomer, tekniker och IT-utbildade, eftersom 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 företagskultur.

Företaget värnar om det lokala ursprunget, en specifik plats för framväxten av företagskulturen:

Själv kan jag inte tänka mig något mera typiskt svenskt än företaget 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 mer svenskt än Ikea. (Företagets grundare Ingvar Kamprad i ”Swedishness in marketing”, Ikea, s 2).

Även om konstruktionen av "svenskhet" började förändras inom Ikea under Anders Dahlvigs ledning, koncernchef 1999–2009, är vissa värderingar och normer enligt Rask, Korsgaard och Luring (2010) "icke förhandlingsbara". Författarna utmålar en nästan etnocentrisk företagskultur, där "svenskhet" beskrivs som ett grundläggande begrepp inom företaget. Detta har inneburit att svenska medarbetare automatiskt betraktats som kulturbärare och därmed haft lättare att bli chefer runt om i världen (Björk 1998).

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med denna artikel är att diskutera och problematisera hur ledarskap som en relation till medarbetare konstrueras i ett globalt företag. Genom att utgå från ett kritiskt perspektiv (Alvesson & Deetz 2000, Davey & Liefoghe 2004) vill vi bidra till att problematisera bilden av ledarskapet i ett globalt företag som associeras med nationell identitet och tydliga värderingar samt ledarskapsideal. Frågeställningen vi avser besvara i denna artikel är: Går det att skönja hierarkier och polariseringar i konstruktioner av ledarskap och hur kommer dessa i så fall till uttryck?

### **Metod och material**

Den aktuella fallstudien har genomförts med hjälp av olika metoder inom ett företag. Utgångspunkten för en fallstudie är enligt Yin (2009) insikten om forskningens komplexitet och därmed behovet av en mångfald tekniker samt en öppenhet inför uppgiften. Fallstudien kan således betraktas som en forskningsstrategi snarare än en metod i sig (Hartley 2004, Yin 2009). Artikeln bygger på analyser av semistrukturerade intervjuer (Kvale & Brinkmann 2009) 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. Sammanlagt sjutton högre chefer har intervjuats tillhörande följande två kategorier: svenska chefer verksamma inom Ikea både med och utan erfarenhet av att arbeta utomlands (nio personer) och icke-svenska chefer som är verksamma inom Ikea (sju personer). Deltagarna från den första kategorin, svenska chefer, arbetar idag som chefer på olika områden i Ikea och är eller har tidigare varit verksamma i Storbritannien, Japan, Kina, Polen, Ryssland, Spanien eller Kina. Deltagarna från den andra kategorin, icke-svenska chefer, arbetade inom olika områden i Ikea Kina. Utöver dessa intervjuer har även en tidigare koncernchef intervjuats. När det gäller könsfördelningen var sex av de intervjuade 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 i oktober 2010 på chefernas arbetsplatser i Beijing, Shanghai och Nanjing. Intervjuerna varierade i längd mellan 45 och 90 minuter och spelades in. Intervjun med den före detta koncernchefen gjordes den 9 september 2009 i intervjupersonens bostad.

Alla intervjuer transkriberades. Materialinsamling och analys har skett kontinuerligt under forskningsprocessen och intervjuguiden som användes har reviderats såtillvida att frågor som inte uppfattats som relevanta har uteslutits och att andra frågor har tillkommit. Analysarbetet inleddes med genomlysning av inspelade intervjuer samt läsning av transkriberingar och dokument. Intervjuerna kodades enligt de centrala teman som kunde identifieras under genomläsningen och jämförelser gjordes mellan författarnas tolkningar. Därefter reviderades kodning vid behov för att uppnå en samstämmighet om tolkningen. Dessa tolkningar har sedermera analyserats med hjälp av teoretiska begrepp. Detta har genererat nya frågor som vi ställt till empirin och på det viset har en pendling mellan teori och empiri, en abduktiv process, bidragit till att förstärka bearbetningen (Alvesson & Skoldberg 1994).

Dokumentanalysen har följt Hellspong och Ledins (1997) modell för brukstextanalyser som fokuserar fem delar av texten: sammanhanget i vilket texten tillblivit, vilka ord som används, vad det är som meddelas genom texten, vem som är avsändare respektive mottagare samt på vilket sätt texten kommunicerar sitt budskap. Genom modellen går det att identifiera olika talarpositioner och ställa dessa i förhållande till varandra. I läsningen av dokumenten har den interpersonella relationen i texten varit utgångspunkt, det vill säga relationen mellan avsändare och mottagare. Ibland är relationen chef – chef, ibland chef – medarbetare, men också arbetsgivare – medarbetare förekommer. Analyser av intervjuer och dokument har sedan vävts in i varandra under resultatredovisningen för att belysa konstruktioner av ledarskap samt vad vi menar vara bakomliggande värderingar och normer.

## Resultat

### *Organisationskultur och olikhet*

Ikea är ett värderingsbaserat företag. Via utbildningsmaterial, genom introduktionskurser och bilder som illustrerar Sverige med en tydlig referenspunkt i olika svenska landskap, kopplas företagets värderingar till en geografisk plats i en landsbygd i södra Sverige, en rural och ålderdomlig form av föreställd svenskhet. Svenskhet som affärsidé fick dock inte genomslag innan den globala expansio-

nen på 1980-talet då svenskhet började användas i konceptform genom marknadsföring och reklam, anläggningarna målades blå och gula och livsmedels-sortimentet utökades med svenska produkter. Policyer och idéer spreds genom konceptbolaget och chefer började utbildas i företagets värderingar.

Värdegrunds- och policydokument är de instrument som företagets chefer ska utgå ifrån för att upprätthålla och utveckla den företagskultur Ikea bygger globalt. I dokumenten som analyserats är såväl text som bild viktiga i kommunikationen mellan företaget och dess anställda av vad som är önskvärt beteende och förhållningssätt och vad som representerar företagets kultur.

På företaget finns en slogan: "Alla lika olika". Det kan ses som ett sätt för företaget att kapitalisera olikheter och tjäna pengar på att en heterogen kundgrupp kan identifiera sig och känna igen sig i varuhuset och dess personal. I utbildningsmaterial om värderingarna som företaget använder poängteras betydelsen av olikhet som en tillgång. Värderingen "att våga vara annorlunda" framställs i utbildningsmaterialet som att våga klä sig i annat än Ikea-uniformen gul tröja och blå byxor (som medarbetarna i varuhuset har). I den tecknade illustrationen till värderingen, som utgörs av två vita kvinnor och fyra män varav tre figurer är färgade, står en vit man i mitten iförd röd keps, rutig kavaj och bruna kortbyxor. Ett annat exempel i materialet är bilder på några nakna vita män i en bastu, vilka står som symboler för "människor som är skapta för att göra det bästa av sparsamma resurser" (Wigerfelt 2012). Det här kan ses som uttryck för att en vit man blir till en oskriven norm och överordnad kategori, ungefär som Ingvar Kamprad skildras i berättelser om hur företaget grundades.

Översättningen av företagets grundvärderingar för rekrytering av medarbetare och chefer till Ikea ställer stora krav på organisationens förmåga att förstå och tolka begreppet "olikhet" och väcka frågan om normer kopplade till vem som kan vara chef för vem och på vilken plats och därmed representera det "svenska" företaget och dess värderingar. Utbildningsmaterialet har ibland undertoner av både kön, ras och etnicitet som positionerar vita män över kvinnor i allmänhet och över män med annan hudfärg än vit (se även Tienari m fl 2005, Macalpine & Marsh 2005).

### ***Konstruktion av ledarskap***

Cheferna på Ikea uppger 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 stödjande samt delegerande ledarskapet fungerar i en mer "mogen" grupp. Modellen, utvecklad av Hersey och Blanchard (1977), är till konstruktionen värdenneutral. Det innebär att de olika ledarstilarna utgår från gruppens förutsättningar och den ena anses inte kvalitativt bättre eller sämre än den andra. Däremot tillmäter

de intervjuade cheferna på Ikea de olika stadierna kvalitativa innebörder, där det stödjande eller coachande ledarskapet beskrivs i mer positiva termer, medan den instruerande ledarstilen beskrivs som oattraktiv och inte utvecklande för organisationen. Den instruerande ledarstilen beskrivs som dominerande i Kina. I stället för att situationsanpassa ledarstilen till det som dominerar i den kulturella kontexten vill man ta avstånd från den instruerande ledarstilen:

När man tittar på ledarskapsstilar utifrån, om en sådan sak som situationsanpassat ledarskap så är ju den absolut dominerande ledarstilen i Kina det instruerande ledarskapet. Den är ju väldigt utbredd i varuhusen. [...] Och det är ju ett väldigt tråkigt ledarskap, det är ju inte ett ledarskap som utvecklar organisationen heller så det har vi ju på olika sätt försökt bemästra.

Det är dock inte bara i Kina som de intervjuade cheferna anser att den instruerande ledarstilen dominerar utan detta gäller i flera länder utanför Sverige. Här görs även en distinktion mellan vad som anses vara ledarskap respektive chefskap:

När du tittar på USA, Holland och de kinesiska cheferna här på Ikea, de som jobbar på ett kinesiskt sätt, de talar om klart och tydligt vilken väg det är som gäller och det finns ingen annan väg. Det är inte ett ledarskap utan det är ett chefskap.

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 som har arbetat med att starta upp varuhus i både Kina och Japan menar att om man som chef försöker tillämpa den coachande ledarstilen i en kultur där denna 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 och folk som behöver direction [ledning, författarnas anmärkning], är man då inte redo för det, då blir det förlamning, frustrationer och så där vidare.

Ytterligare ett par chefer lyfter fram att ibland är den instruerande ledarstilen den rätta, även om den strider mot företagets kultur.

Med hänvisning till värdegrundsdokumentet 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 viss kritik mot vad som av medarbetare och vissa chefer upplevs som otydligt, ostrukturerat samt beslutsundvikande arbetssätt vilket kännetecknar den svenska managementtradition Ikea anses vara en god representant för (Kling & Goteman 2003):

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

De intervjuade cheferna anser att beslutsprocessen blir otydlig för medarbetare i varuhus utanför Sverige. I företag där beslutsprocessen vanligtvis är *top-down*-styrd, där det inte finns tydliga och kommunicerade värderingar och medarbetare inte uppmuntras att ta ansvar, kan konsekvensen bli att chefen uppfattas som svag och obeslutsam. I intervjuerna framkommer att en del av cheferna är medvetna om den kritik som riktas mot ledarstilen. 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 [...] – det handlar ju om okunskap också att ja, men vi kanske är lite, ni kanske är lite för demokratiska. Det är ju lite intressant. De har ju en väldigt speciell bild av vad demokrati egentligen är.

Sammanfattningsvis blir konstruktionen av det globala ledarskapet, som vilar på föreställningar om ”det svenska” som icke förhandlingsbart, motsägelsefull. Ledarskapet vilar på kategoriseringar av medarbetarna kopplade till föreställningar om nationalitet vilket får till konsekvens en ”vi- och dem-relation” som också innehåller förväntningar och föreställningar om vilken typ av ledarskap som krävs för att leda icke-svenska medarbetare.

### **Konstruktion av medarbetarskap**

Det är inte bara chefskapet som konstrueras utifrån föreställningar om nationellt präglade sammanhang. Ledarskap handlar om relationen mellan chef och med-



arbetare (Yukl 2006) och i intervjuerna konstrueras ”medarbetaren” utifrån sin nationalitet. I intervjuerna används medarbetare från Sverige ofta 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 och Japan 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.

I flera intervjuer återkopplar informanterna till företagets värderingar och där en av värderingarna handlar om att pengar inte ska vara drivkraften för att arbeta på företaget. Bland de brittiska medarbetarna är enligt den intervjuade chefen lönen den största drivkraften, vilket inte är förenligt med Ikea-värderingarna. Det är alltså viktigt att medarbetarna värderar de icke-monetära aspekterna i arbetet och ser betydelsen av andra typer av belöningar. De intervjuade lyfter fram att arbetet på Ikea anses vara så pass attraktivt att personer i Sverige är beredda att gå ner i lön vid anställning på Ikea.

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* och sådana saker med den personen ...

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

Upplevelsen av eller konstruktionen av den icke-mogna medarbetaren i varu- hus 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.

Sammanfattningsvis konstrueras de icke-svenska medarbetarna som omogna och icke ansvarstagande, i behov av riktlinjer och tydlighet vilket anses vara negativt. Medarbetarnas krav och förväntningar på ledarskapet som det uttrycks bidrar dessutom till att ledarskapets kvalitativa dimensioner som har att göra med personlig utveckling inte ges utrymme. Ett alternativt betraktelsesätt är att tolka medarbetarnas behov av styrning som ett uttryck för lyhördhet, att lära sig den kultur och de starka värderingar som företaget kommunicerar genom sitt intranät och internutbildningar.

## Diskussion

Den ökande globaliseringen har lett till växande intresse för interkulturella managementstudier genom att organisationer har behov av att förstå kulturella kontexters betydelse för att effektivt bedriva verksamhet i olika länder (Arvonen & Ekvall 1999; Hofstede 1982, 2001). I artikeln diskuteras och problematiseras konstruktionen av ledarskap och medarbetarskap inom Ikea, ett globalt företag som associeras med nationell identitet, tydliga värderingar och ledarskapsideal. Genom att utgå från ett kritiskt managementperspektiv ville vi studera om det fanns hierarkier och polariseringar vad gäller konstruktioner av ledarskap och hur de i så fall kommer till uttryck.

Det går inte att bortse från att det 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. Idag 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 menar Anders 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”. 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 de flesta 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. Den delegerande ledarstilen omnämns inte alls, vilket väcker förvåning eftersom självständiga medarbetare är ett mått på att grundvärderingarna som ska genomsyra vardagen på företaget också ges den praktiska betydelse som grundaren påstår att de har (Ikea 2007, s 3). 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 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 med att framhålla vikten av att anpassa ledarskapet efter det sammanhang som råder. Vad som framhålls i intervjuerna är de kulturella aspekterna och de kulturella skillnaderna mellan medarbetarna, och diskussionen blir en fråga om individ i stället för organisation och nödvändigheten av att företagets värderingar möter det sammanhang som ska bli en del av den globala Ikea-strukturen. Det finns en tendens hos vissa chefer att se icke-svenska medarbetare som ”infantila”, i behov av direkt ledning från chefen (jfr Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007, Kalonaityte 2008).

Genom det sätt 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 *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 som mer mogna.

Inledningsvis ställde vi frågan om det går att urskilja polarisering och hierarkisering i hur ledarskapet utövas inom företaget. Vårt syfte var att med hjälp av ett kritiskt perspektiv undersöka hur dikotomier konstrueras. I det empiriska

materialet konstruerar cheferna i intervjuerna medarbetare som ligger i linje med Hofstedes "kulturaliseringsteorier" som skapar "de andra" som avvikande och annorlunda. Genom att i analysen synliggöra chefernas privilegierade position tydliggör vi hur "de andra" underordnas och genom sin position som "den etniska andre" inte kan vara en del av ett "svenskt vi". En uppställning av de adjektiv som används av cheferna för att beskriva medarbetare visar hur dessa konstrueras i av varandra uteslutande binära kategorier med kopplingar till föreställningar om nationalitet/ethnicitet:

*Svenska medarbetare*

Mogna  
Ansvarstagande  
Vill ha inflytande  
Vill vara delaktiga  
Fokus på företagets bästa  
Söker personlig utveckling  
Kompetenta  
Kräver ledare

*Icke-svenska medarbetare*

Omogna  
Undviker ansvar  
Undviker inflytande  
Vill ha instruktioner  
Fokus på egennyttan  
Söker högre lön och status  
Har bristande kompetens  
Kräver chefer

Sverige och väst föreställs som en form av en specifik kulturell, moralisk och epistemologisk entitet. Ofta ses svenskhet som en uppsättning av värderingar såsom jämställdhet, demokrati och ansvarstagande (Kalonaityte 2008). För att lära sig svenskhet måste man erfara det i praktiken (Kalonaityte 2008), exempelvis genom Ikeas kulturcentrum i Älmhult. Kategorierna ovan innebär att ledarskap antar två olika dimensioner. Den ena dimensionen handlar om att leda, vilket innebär personlig utveckling och betraktas som något positivt. Den andra dimensionen innebär att vara chef, vilket uppfattas som konserverande, tråkigt och oattraktivt.

Vad vi utifrån ett kritiskt perspektiv vill synliggöra genom denna studie är att företaget brister i sin förmåga att förhålla sig till olikhet som i sig berikande. För att olikhet ska komma företaget till del krävs att normer om svenskhet och fördomar om "de andra", som vi menar också förekommer i intervjuerna, lyfts till ytan och diskuteras.

Företaget strävar efter att skapa jämlika villkor genom att tillämpa sina värderingar. Dessa är tydligast i relationen mellan chef och medarbetare, men mindre uttalade i relationen mellan företagets olika geografiska enheter. De värderingar som formulerats i en svensk kontext, och som är förankrade i en tid och en plats för företagets ursprung, bildar både spelplan och spelregler för hur medarbetare ska förhålla sig till varandra. Men, i sin strävan att skapa jämlikhet producerar företaget genom värdegrunden olikhet. Ikea understryker sin globala närvaro

och de ställningstaganden som krävs för att bli en respekterad aktör 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 kategoriseringar i ”vi – dem” som bland annat Said (1978) menar präglar västerlandets förhållningssätt till övriga världen. Men i detta finns också företagsstrategiska beslut som handlar om att utnyttja det som kan uppfattas som ett problem i en global verksamhet, nämligen olikhet, för att tillämpa *diversity management* i företagsfrämjande syfte (Rask, Korsgaard & Luring 2010). Det som framkommer i analysen av vårt empiriska material är dock att olikheten inte blir jämlik. Det ”svenska” överordnas ”det/de andra”. Detta är i linje med studier som visar att ”väst” med hjälp av bland annat symboliskt kapital (jfr Bourdieu 1993) i form av vithet eller exempelvis svenskhet försöker behålla en dominerande position (Chakrabarty 2000, Banerjee & Linstead 2004, Kalonaityte 2008).

## Referenser

- Ailon G (2008): ”Mirror, mirror on the wall: Culture’s consequences in a value test of its own design.” *The Academy of Management Review ARCHIVE*, vol 33, nr 4, s 885–904.
- Alvesson M, Deetz S (2000): *Doing critical management research*. London: SAGE.
- Alvesson M, Sköldböck K (1994): *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvonen J, Ekvall G (1999): ”Effective leadership style: Both universal and contingent?” *Creativity and Innovation Management*, vol 8, nr 4, s 242–250.
- Banerjee SB, Linstead S (2004): ”Masking subversion: Neocolonial embeddedness in anthropological accounts of indigenous management”. *Human Relations*, vol 57, nr 2, s 221–247.
- Bass BM (1990): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Beckérus A, Edström A (1988): *Doktrinskiftet, Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.
- Björk S (1998): *IKEA, entreprenören, affärsidén, kulturen*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Bourdieu P (1993): *Kultursociologiska texter*. Stockholm: B Östlings förlag Symposion.
- Bryman A, Collinson D, Grint K, Jackson B, Uhl-Bien M (2011): *The Sage handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Chakrabarty D (2000): *Provincializing Europe*. Princeton: Princeton University Press.
- Cordeiro-Nilsson CM (2009): *Swedish management in Singapore: A discourse analysis study*. Gothenburg: University of Gothenburg.
- Davey KM, Liefoghe A (2004): ”Critical research and analysis in organizations.” I: Cassell C, Symon G (red): *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (s 180–191). London: SAGE.
- Ehn B, Löfgren O (2001): *Kulturanalyser*. Malmö: Gleerups.
- Eriksson-Zetterquist U, Styhre A (2007): *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber.
- Gelfand M, Erez M, Aycan Z (2007): ”Cross-cultural organizational behavior”. *Annual Review of Psychology*, vol 58, s 479–514.
- Hartley J (2004): ”Case study research.” I: Cassell C, Symon G (red): *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (s 323–333). London: SAGE.
- Hastrup K (2010): *Kultur: Den flexibla gemenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Hellspong L, Ledin P (1997): *Vägar genom texten. Handbok i brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Hersey P, Blanchard KH (1977): *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hofstede G (1982): *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: SAGE.
- Hofstede G (2001): *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across cultures*. Thousand Oaks CA: SAGE.

- Ikea (2007): *Ikea values, an essence of the Ikea concept*. Inter Ikea systems BV.
- Isaksson P (2008): *Leading companies in a global age, Managing the Swedish way*. Vinnova rapport VR 2008:14. Stockholm: Vinnova.
- Isaksson P (2009): *Chinese views on the management, consensus, conflict-handling and the role of the team*. Vinnova Report VR 2009:33. Stockholm: Vinnova.
- Jack G, Lorbiecki A (2007): "National identity, globalization and the discursive construction of organizational identity". *British Journal of Management*, vol 18, nr 1, s 79–94.
- Janssens M, Zanoni P (2005): "Many diversities for many services. Theorizing diversity (management) in service companies". *Human Relations*, vol 58, nr 3, s 311–340.
- Kalonaityte V (2008): *Off the edge of the map: A study of organizational diversity as identity work*. Lund: Lund University.
- Kling K, Goteman I (2003): "IKEA CEO Anders Dahlvig on international growth and IKEA's unique corporate culture and brand identity". *Academy of Management Executive*, vol 17, nr 1, s 31–37.
- Kvale S, Brinkmann S (2009): *InterViews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: SAGE.
- Kwek D (2003): "Decolonizing and re-presenting culture's consequences: A postcolonial critique of cross-cultural studies in management." I: Anshuman P (red): *Postcolonial theory and organizational analysis* (s 121–146). New York: Palgrave Macmillan.
- Likert R (1967): *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Macalpine M, Marsh S (2005): "On being white: There's nothing I can say: Exploring whiteness and power in organizations". *Management Learning*, vol 36, nr 4, s 429–450.
- McLeod J (2000): *Beginning postcolonialism*. Manchester: Manchester University Press.
- Moulettes A (2009): *The discursive construction, reproduction and continuance of national cultures: A critical study of the cross-cultural management discourse*. Lund: Institute of Economic Research.
- Rask M, Korsgaard S, Lauring J (2010): "When international management meets diversity management: The case of IKEA". *European Journal of International Management*, vol 4, nr 4, s 396–416.
- Said EW (1978): *Orientalism*. New York: Pantheon Books.
- Smith R (2002): "Race, gender and authority in the workplace. Theory and research". *Annual Review of Sociology*, vol 28, nr 2, s 509–542.
- Stogdill RM (1974): *A handbook of leadership: A survey of literature*. New York: Free Press.
- Tienari RP, Söderberg A, Holgersson C & Vaara E (2005): "Gender and national identity constructions in the cross-border merger context". *Gender, Work and Organization*, vol 12, nr 3, s 217–241.
- Westwood R (2006): "International business and management studies as an orientalist discourse, A postcolonial critique." *Critical Perspectives on International Business*, vol 2, nr 2, s 91–113.
- Westwood R, Jack G (2007): "Manifesto for a post-colonial international business and management studies. A provocation." *Critical Perspectives on International Business*, vol 3, nr 3, s 246–265.
- Wigerfelt A (2012): "Mångfald och svenskhet – en paradox inom IKEA". *MIM Working Papers Series*, nr 12:1. Malmö: Malmö högskola.
- Yin RK (2009): *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
- Yukl GA (2006): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.