



# **Samspel mellan nationell- och organisationskultur**

**- En kvalitativ studie av IKEA:s etablering i Ryssland**

**Författare: Sofia Hellal**

**Handledare: Ahmad Ahmadi  
Examinator: Bengt Kjellén**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 hp  
Institutionen för ekonomi och informatik  
Högskolan Väst  
Vårterminen 2011**

## Sammanfattning

<b>Författare</b>	Sofia Hellal
<b>Titel</b>	Samspel mellan nationell- och organisationsteori
<b>Institution</b>	Institutionen för ekonomi och IT
<b>Handledare</b>	Ahmad Ahmadi
<b>Examinator</b>	Bengt Kjellén
<b>Syfte</b>	Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt i Hofstedes studier om påverkan av kultur i organisationer undersöka hur nationell kultur påverkar personers handlande inom organisationer och om kulturella skillnader kan utgöra ett hinder för samarbete.
<b>Frågeställning</b>	Vad är sambandet mellan nationell- och organisationskultur? Hur viktigt är det att ta hänsyn till den nationella kulturen när företag etablerar sig utomlands? Vad kan skillnaderna i kultur ha för effekter vid ett internationellt samarbete?
<b>Metod</b>	Uppsatsen bygger på en kvalitativ studie. Jag har med hjälp av relevanta böcker och tidigare forskning undersökt IKEA:s etablering i Ryssland.
<b>Slutsatser</b>	Det är omöjligt för en organisation att förbli helt neutral vid en etablering utomlands då den är beroende av samarbetet och kommunikationen med omgivningen. Studien bevisar att Hofstedes teori stämmer delvis då IKEA påverkats av både den ryska marknaden och nationella kulturen. Fastän nationell kultur har en stor påverkan på företag som etablerar sig utomlands, så är den inte ensam om att influera organisationen. IKEA:s etablering i Ryssland påverkades inte lika mycket av den nationella kulturen som det påverkades av det politiska systemet och korruption. Kulturella skillnader kan vara en orsak till misslyckade samarbeten, men jag anser att med rätt ledarskap och en tydlig organisationskultur så skulle ett företag kunna etablera sig var som helst.
<b>Nyckelord</b>	Nationell kultur, organisationskultur, multinationella företag, ledarskap, kommunikation, IKEA, Ryssland.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte och frågeformulering .....	2
1.3 Avgränsning .....	2
1.4 Disposition .....	2
<b>2. Metod</b> .....	<b>3</b>
2.1 Metodval .....	3
2.2 Tillvägagångssätt .....	4
2.3 Metodkritik .....	4
<b>3. Teori</b> .....	<b>5</b>
3.1 Tidigare forskning .....	5
3.2 Nationell kultur .....	6
3.2.1 Scheins Modell .....	7
3.2.2 Hofstedes modell .....	8
3.2.3 Trompenaars modell .....	9
3.3 Organisationskultur .....	11
3.4 Ledarskap .....	12
3.4.1 Olika typer av ledarskap .....	12
3.4.2 Beslutsfattande .....	14
3.5 Kommunikation .....	14
3.5.1 Olika typer av kommunikation .....	14
3.5.2 Samband mellan kultur och kommunikation .....	15
3.6 Samband mellan nationell kultur och organisationskultur .....	15
<b>4. Empiri</b> .....	<b>17</b>
4.1 IKEA:s etablering utomlands .....	17
4.2 Företagets historia .....	18
4.3 Företagets kultur och den svenska identiteten .....	18
4.4 En Möbelhandlares Testamente .....	21
4.5 IKEA:s syn på kulturella skillnader .....	22
4.6 Etableringen i Ryssland .....	23
<b>5. Analys</b> .....	<b>25</b>
5.1 Svensk kultur .....	26
5.2 Rysk kultur .....	26
5.3 Den ryska kulturens påverkan på IKEA:s organisationskultur .....	27
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>28</b>
6.1 Vidare forskning .....	29
<b>7. Källförteckning</b> .....	<b>31</b>
Böcker .....	31
Artiklar .....	32
Elektroniska källor .....	32

# 1. INLEDNING

## 1.1 BAKGRUND

Idag har det blivit allt vanligare att företag etablerar sig utomlands. Allt fler företag har någon eller några avdelningar i de asiatiska länderna på grund av den billiga arbetskraften. Multinationella företagen bara växer och även svenska företag blir mer och mer kända utomlands. I mitten av 1997 hade svenska företag lika många anställda inom Sverige som utomlands. Denna siffra har ökat under 2008 till att uppnå dubbelt så många anställda utomlands som inrikes<sup>1</sup>.

Det låter kanske självklart att organisationer flyttar hela eller delar av sin verksamhet till andra länder för att både tjäna på omkostnaderna, gynna värdlandet och för att marknadsföra sitt varumärke. För att lyckas måste man som investerare ta hänsyn till många faktorer. Rätt förutsättningar för att uppnå framgång med etableringen utomlands handlar inte enbart om att planera budget och att vara på den säkra sidan ekonomiskt sett. Man måste även planera hur man skall fungera som organisation med hänsyn till den nya kulturen. Kommunikationen mellan cheferna som ofta kommer från företagets ursprungsland och de lokala anställda är inte alltid så självklar. Detta kan bero på skillnaden i ledarstil, sättet att framföra information, sättet att kommunicera, indirekta signaler, osv.

Att den asiatiska kulturen skiljer sig från exempelvis europeisk kultur råder det ingen tvivel om. Frågan är om man kan över huvudtaget tala om europeisk kultur då skillnaderna är så markanta mellan östra och västra Europa och till och med mellan grannländer.

Tanken med detta arbete var att sammankoppla två viktiga ämnen som är organisation och kultur för att belysa den viktiga rollen som nationell kultur spelar och hur den kan vara avgörande för att ett samarbete kan lyckas eller misslyckas.

I denna rapport tar jag upp hur nationell kultur påverkar den interna kulturen i organisationer och vad detta kan innebära för multinationella företag. Jag använder mig av tidigare forskning inom området och jämför den med IKEA:s etablering i Ryssland för att senare dra slutsatser från detta fall.

---

<sup>1</sup> <<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Antal-anstallda-i-svenska-foretag-i-Sverige-och-utomlands/?from214=1988&to214=1990>> Tillgänglig: [2011-04-06]

## 1.2 SYFTE OCH FRÅGEFORMULERING

Syftet med detta arbete är att framhäva den viktiga roll som kultur spelar inom organisationer både när det gäller arbete inom ett visst land, och samarbete mellan olika länder. De frågor som jag skall försöka finna svar på är följande:

- Hur påverkar nationell kultur organisationen som helhet vid ett internationellt samarbete?
- Är nationell kultur en så pass viktig faktor att den kan avgöra om ett samarbete skall lyckas eller inte?
- Är samarbetet i vissa fall ogenomförbart på grund av kulturella skillnader? Eller finns det andra faktorer som avgör?

## 1.3 AVGRÄNSNING

I och med ämnets omfattning, måste några avgränsningar göras. I teoridelen skriver jag om organisationer i allmänhet och menar inte någon specifik bransch. Jag definierar även kulturer i allmänhet och inriktar mig inte på något land.

I analysen håller jag mig till ett specifikt fall för att analysera på vilket sätt och i hur stor omfattning nationell kultur påverkar organisationer. Den omtalade etableringen av IKEA i Ryssland tycker jag är ett bra exempel på hur stor roll kultur spelar i arbetssammanhang. Detta fall kommer jag att analysera utifrån den information jag hittat i böckerna och med tillämpning av Hofstedes teori.

## 1.4 DISPOSITION

I kapitel 2 kommer jag att skriva om metod och tillvägagångssätt. Teorin i kapitel 3 kommer att byggas på två delar, där jag i första delen definierar nationell kultur och i andra delen definierar organisationskultur med fokus på ledarskap och kommunikation.

Empirin i kapitel 4 kommer att ta upp fallet med IKEA:s etablering i Ryssland. Jag kommer att ta upp IKEA:s kultur, vilka värderingar den bygger på och dess svenska identitet. Senare kommer jag att skriva om hur etableringen i Ryssland gått tillväga och om organisationskulturen i detta varuhus avviker från de övriga varuhusen.

I kapitel 5 kommer analysen att bestå av tre avsnitt där jag knyter ihop definitionerna av nationell kultur och organisationer och diskuterar sambandet mellan dem genom att analysera kulturens roll i IKEA:s etablering i Ryssland. Detta exempel kommer senare användas för att dra slutsatser om vilka strategier organisationer använder för att bemöta nya kulturer.

Slutsats dras sedan i kapitel 6 där jag sammanfattar de viktigaste punkterna i rapporten och ger förslag på vidare forskning.

## 2. METOD

### 2.1 METODVAL

För att utföra arbetet hade jag att välja mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Dessa två metoder var okända för min del, varav jag sökte definitioner på deras innebörd.

Kvantitativa undersökningar karaktäriseras av att man undersöker den numeriska relation mellan två eller flera mätbara egenskaper (Hartman 2004). Det handlar om mätningar av kvantitet eller mängd. Genom att omvandla företeelser till siffror kan man använda dessa kvantitativa data till att genomföra statistiska analyser och ställa dem i förhållande till varandra.

Kvalitativa undersökningar avser däremot kvaliteten i den samlade empirin. Denna typ av undersökningar har till syfte att tolka innebörden och få en djupare förståelse för en viss händelse eller ett fenomen. Enligt Hartman (2004) karaktäriseras dessa undersökningar av att man försöker nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer. Fokus ligger på att tolka grupper och individers föreställningar om världen och dra slutsatser från dem.

Denna uppsats utgår från kvalitativ undersökning av litteratur och tidigare forskning. Metoden är vald utefter de frågeställningar som är uppsatta för studien och det syfte som studien ska uppfylla. Varför jag valt en kvalitativ metod beror på att jag är mer intresserad av innebörden i texterna än siffror och statistik. Esaisson et al. (2007) beskriver kvalitativ metod på följande sätt: *”Det finns flera skäl till att använda den textanalytiska modellen framför den kvantitativa innehållsanalysen. Ett viktigt skäl är att helheten i texten, det centrala som forskaren är ute efter att fånga in, antas vara något annat än delarna (de detaljerade analysenheterna)”*.

Jag vill få en inblick i hur människor påverkas av olika värderingar och vad detta kan ha för konsekvenser på organisationer. För att komma åt denna förståelse krävs det

tolkning från min sida. Kunskap om människors beteenden och resonemang kan inte uppnås genom mätning utan genom att försöka tolka deras verklighet.

Genom ovan förda resonemang har jag kommit fram till att det är en kvalitativ metod som lämpar sig bäst för min studie, eftersom jag är intresserad av att nå en förståelse för hur kultur påverkar individers och grupper handlings inom organisationer.

## 2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Efter att ha valt ämne, började jag söka efter böcker som handlade om kultur och multinationella företag. Tanken var att få en bredare syn på ämnet kultur och att se det från olika vinklar; organisationskultur, nationell kultur och kultur i allmänhet. Dessa definitioner kommer jag senare att använda i rapporten.

För att kunna avgöra kulturens roll i organisationer sökte jag efter böcker och artiklar som antingen handlar om företags etablering utomlands eller om samarbeten mellan organisationer från olika kulturer. Sökorden jag använde var ”multinationella företag”, ”internationella samarbeten” och ”international management”. Ett företag som förekom i den flesta organisationslitteraturen och som jag tycker är ett självklart exempel på en lyckad etablering utomlands är IKEA, därför kommer jag att diskutera IKEA:s etablering i Ryssland och dess förhållande till kultur.

Utifrån detta fall och tillsammans med de teorier och egna uppfattningar jag sedan tidigare har om både svensk och rysk kultur skall jag diskutera hur nationell kultur påverkar organisationer och hur stor denna påverkan är.

## 2.3 METODKRITIK

Hofstedes studier har kritiserats av vissa forskare för att inte vara relevanta längre eftersom omvärlden karaktäriseras av snabba förändringar. I studierna ser den geografiska uppdelning av världen annorlunda ut än vad den gör idag då Ryssland tidigare ingick i Sovjetunionen.

Jag anser däremot att teorierna fortfarande är relevanta, särskilt Hofstedes med tanke på studiens omfattning. Måhända att kulturer förändrats på ytan och att vi lever i en mer globaliserad värld idag, dock är de grundläggande antagandena mycket svårare att ändra på. Min analys av IKEA-fallet kommer dessutom att avgöra om denna teori fortfarande är relevant eller inte.

## 3. TEORI

### 3.1 TIDIGARE FORSKNING

Den litteratur som jag har varit i kontakt med har ingen gemensam definition på varken nationell- eller organisationskultur. Böckerna har istället betonat det faktum att det inte finns en definition på kultur och har istället hänvisat till några av de mest kända definitionerna varav Hofstede's, Shein's och Trompenaars som jag använder mig av i detta arbete. Jag har valt artiklar som behandlar ämnena kultur och organisationsteori på olika sätt för att kunna jämföra olika författares perspektiv på ämnet och för att studera fall där kultur haft en påverkan på organisationers utveckling.

I studien "Identifying Cultural Bases in Different Organizational Contexts" av Carin Holmquist och Håkan Boter diskuterar man hur ledare i tre svenska multinationella företag uppfattar olika kulturer. Författarna får tre olika svar på definitionen av kultur trots att företagen hade samma ursprungsland. De kommer fram till att det inte finns en allmän definition av kultur och att man inom organisationer tolkar kultur utifrån den bransch man arbetar i. Det viktigaste var att man inom en organisation har samma definition och syn på kultur. En annan slutsats var att människor har tendenser att skylla de flesta problemen på kulturella skillnader, vilket inte alltid är den ursprungliga orsaken till konflikter.

Artikeln "Globalisation of Corporate America and its Implications for Management Styles in an Arabian Culture Context" av Syed Aziz Anwar och Mohammad Naim Chaker handlar om hur amerikanska företag uppfattar kulturen i Förenade arabemiraten och jämför den med hur nationella företag tolkar kulturen. Författarna jämför även den interna hierarkin i företagen och drar slutsatsen att företag följer den kultur de har med sig från sitt ursprungsland. De poängterar även vikten av att utländska investerare skall anpassa sig till den nationella kulturen för att kunna kommunicera och undvika konflikter.

Janez Prasnikar, Marko Pahor och Jasna Vidmar Svetlik jämför i sin artikel "Are National Cultures Still Important in International Business? Russia, Serbia and Slovenia in Comparison" kulturella skillnader som finns mellan tre utvecklingsländer. Det som diskuteras är hur både studenter och utländska investerare påverkas av kulturen i dessa länder. Artikeln tar även upp frågan om vi är på väg att få en global kultur, eller om nationella kulturer alltid kommer att finnas. Slutsatserna blir att kulturen i dessa länder påverkar olika åldersgrupper på olika sätt: ju äldre man blir desto mindre individualistiskt blir man och desto mer förhåller man sig mer till normer och regler. Forskarna tror däremot inte att nationella kulturer kommer att suddas ut. De tror inte på en amerikanisering var världen då allt fler multinationella företag kommer att vara både ryska och kinesiska.



Rosabeth Moss Kanter och Richard Ian Corn diskuterar i artikeln ”Do Cultural Differences Make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross-cultural Relationship Success” om det är den nationella kulturen som orsakar de konflikter som ofta associeras med kulturella skillnader. Författarna fokuserar på de positiva aspekterna av kulturella skillnader och ifrågasätter om det ligger andra faktorer bakom ett misslyckat samarbete mellan två länder. De kommer fram till att kulturell skillnad är bara en bråkdel av det som kan orsaka konflikter i ett internationellt samarbete. Kultur är kanske en oviktig aspekt i jämförelse med ”contextual factors” som betyder att man måste se helheten och identifiera den riktiga orsaken till problemet som inte har något med kultur att göra. Dessa problem är ofta dålig kommunikation, dålig prestation, teknisk anpassning, osv.

”To Adapt or Not to Adapt? Exploring the Role of National Culture in HRM – A Study of Pakistan” av Shaista E. Khilji är en studie som jämför organisationskulturen inom totalt elva banker som utgörs av såväl inhemska som utländska företag. Studien har som syfte att analysera hur nationell kultur påverkar organisationskulturer och kommer fram till att även om en organisation har en väldefinierad intern kultur som den har med sig från moderbolaget så är anpassningen till värdlandets normer ett oundvikligt faktum. Dessutom analyserar artikeln de faktorer som definierar en nationell kultur och som är följande: sociokulturella, ekonomiska och politiska ramar.

Förutom att förstärka antagandet om att nationell kultur påverkar organisationer, belyser dessa studier ämnet från olika perspektiv. Vissa artiklar understryker svårigheterna med att få olika kulturer att samarbeta, vissa andra ser fördelarna med att olika kulturer möts och att man istället borde lära av varandras erfarenheter, medan några studerar hur man skall kunna undvika konflikter i framtida samarbeten.

### 3.2 NATIONELL KULTUR

Kultur är ett begrepp som man lever med som en del av vardagslivet. Nationell kultur är ofta något som man tar för givet, då den bara finns och sällan ifrågasätts tills man flyttar utomlands och kommer underfund med att det som man ansåg vara självklart kanske inte är det. Det som är ett faktum i ett land kanske är en myt i ett annat. Men vad är det som bestämmer en kultur?

Kultur består av grundvärderingar som man lär sig redan som barn (Hofstede 1984, se Mead, 2004, s. 8) och som påverkar bland annat hur folk ser på andra medmänniskor, vad man värdesätter i livet och vad man har för mål. Dessa grundvärderingar yttrar sig i hur man kommunicerar, hur man behandlar andra människor och om man ser alla andra

som likvärdiga eller inte. Kultur genomsyrar även sådana ytliga saker som körstilar, arkitektur, klädstil, osv.

Man kan skilja mellan objektiv och subjektiv kultur. Objektiv kultur består av infrastruktur, arkitektur, musik och matvanor. Subjektiv kultur innefattar däremot trosuppfattning, attityder, självuppfattning, normer och värderingar (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2009, s. 111).

Det som kommer att diskuteras i denna uppsats är den subjektiva kulturen eftersom det är mest människors beteenden som påverkar arbetet inom organisationer. De synliga kulturella skillnaderna som exempelvis klädstil kan förstås leda till en kulturkrock, men den har inte lika stor effekt som skillnaderna i normer och värderingar.

### 3.2.1 SCHEINS MODELL

Schein identifierar tre olika kulturnivåer: Grundläggande antaganden, gemensamma värderingar och artefakter. Kulturen uttrycker sig i artefakter som är synliga strukturer. Dessa är inte något annat än en spegling av omedvetna föreställningar som man tar förgivna. Artefakter kan vara hur exempelvis en organisation ser ut rent fysiskt: konst design, inredning och klädkoder. De kan också vara beteenden: hur man kommunicerar, hur belöningar och bestraffningar delas ut, osv.

*"Gemensamma värderingar är sociala principer, mål, strategier och standarder om i en viss kultur anses ha ett inneboende värde. Värderingarna ger en grund till vad som är rätt eller fel, och organisationen är mer medvetna om dem än med de grundläggande antagandena. Normerna är oskrivna regler för vad som förväntas av den enskilde."*<sup>2</sup>  
Värderingarna skapas i umgänget med familj, vänner och arbetskamrater. De kan vara både omedvetna och medvetna och kommer till uttryck i hur vi beter oss och vilka föremål vi omger oss med.<sup>3</sup>

De grundläggande antagandena kan liknas vid ett ramverk för hur man skall bete sig och vad som är tillåtet och inte. Schein anser att den osynliga grunden till alla kulturer finns i de grundläggande antagandena eftersom de ger svar på sex viktiga frågor (Mårtensson, 1989, s. 27-30):

---

<sup>2</sup> <<http://www.planb.se/lang/se-sv/edgar-scheins-modell-for-organisationskultur>> Tillgänglig: [2011-06-05]

<sup>3</sup> <<http://www.composia.se/reflections/culture/org.shtm>> Tillgänglig: [2011-06-05]

- **Sanning och verklighet:** Hurdan ser verkligheten ut? Vad är sant och vad är falskt? Hur skall man bete sig i olika situationer?
- **Tidsorientering:** Den bestämmer vilket förhållande man skall ha till tiden. Skall man vara punktlig eller är det inte viktigt att passa tider? Tydliga skillnader i tidsorientering kan man exempelvis märka om man som svensk åker till Italien eller till något arabland där bestämda möten är bara till för formens skull.
- **Rumsorientering:** Varje person har sitt personliga utrymme, man känner ett visst obehag om någon annan kommer för nära och tränger sig in i detta revir. I vissa kulturer har man en väldigt trång rumsorientering, folk står väldigt nära varandra när de talar vid vilket kan uppfattas som påträngande av en person som har en annan syn på rumsorientering.
- **Människans natur:** Hurdan är vår uppfattning om andra människor? Är människan god eller ond? Skall man vara misstänksam mot andra, eller bör man tro på andra?
- **Mänskliga aktiviteter:** Vad är viktigt i en människas liv? Vad värdesätter man och hur bedömer man andra människor? I vissa kulturer är status, pengar och position det viktigaste. I så kallade ”doing-cultures” är det viktigare att kunna bevisa vad man har åstadkommit.
- **Relationer mellan människor:** hur skall man förhålla sig till andra människor? Är det ett individualistiskt eller kollektivistiskt samhälle? Skall man prioritera sina egna mål framför gruppens eller skall man tänka på gruppen i första hand? Vilken betydelse har olika känslor? Hur hanterar man konflikter?

### 3.2.2 HOFSTEDES MODELL

En av de mest kända definitionerna av kultur är Hofstedes, där han förklarar nationell kultur som ”den kollektiva programmeringen av hjärnan”. Kultur är alltså inget ärftligt, utan är något man lär sig. Den bygger på en rad värderingar som definierar verkligheten för folk inom en viss kultur. Dessa värderingar vägleder och klargör vad som är rätt och vad som är fel.

Hofstedes modell bygger på studier som skett inom IBM koncernen och sträcker sig över 70 länder. Med hjälp av frågeformulär och observationer har han kommit fram till fem variabler som definierar hur en nationell kultur ser ut. Dessa variabler är följande (Hofstede, se International Management, 2004, s. 8-12):

- **Förhållandet till makt:** Hur ser man på makt? Är alla människor lika värda eller är det andra faktorer som avgör hur mycket en människa är värd?

- **Undvikande av osäkerhet:** Hur villiga är personer att ta risker och att utsättas för främmande situationer?
- **Individualism/ kollektivism:** denna variabel har även Schein tagit upp i sina studier för att särskilja mellan grupporienterade kulturer och individualistiska kulturer.
- **Maskulinitet/ femininitet:** Maskulina egenskaper anses vara tävlingsinstinkt och resultatnriktning medan de feminina egenskaperna är medvetenheten om känslor och en jämlik fördelning av möjligheter (Brooks, 2009, s. 295).
- **Långsiktig/ kortsiktig orientering:** Är en relativt ny variabel som Hofstede lagt till de fyra tidigare variablerna. Variablerna långsiktig respektive kortsiktig inriktning definierar om personer inom en kultur är villiga att offra sin kortsiktiga bekvämlighet för att uppnå resultat på lång sikt eller om de istället vill se resultat på kort sikt (Deresky, 2011, s. 114-115).

### 3.2.3 TROMPENAARS MODELL

Fons Trompenaars är en annan holländsk forskare som gjort en liknande forskning som innefattat 15000 ledare från 28 olika länder. Forskningen baseras även här på binära variabler (Hoecklin, 1994, s. 40-46):

- **Universalism/ partikularism:** Universalister fokuserar mer på regler och normer medan partikularister värdesätter förhållandet till andra människor. Ett exempel kan vara att partikularister tror mer på muntliga avtal än på skriftliga.
- **Individualism/ kollektivism:** Precis som Schein och Hofstede tror Trompenaars att kultur avgör om personer tänker på gruppens gemensamma mål i första hand eller om den istället prioriterar sina egna mål.
- **Neutrala/ emotionella förhållanden:** Vad bygger man förhållanden på? Emotionella förhållanden bygger på känslor medan neutra förhållanden utesluter känslor.
- **Specifika/ diffusa förhållanden:** Följer en viss titel med personen utanför jobbet? I vissa kulturer är en chef alltid en chef oavsett om man befinner sig i ett arbetssammanhang eller i andra sammanhang. I vissa andra kulturer spelar en chef två distinkta roller på arbetet och utanför. Chefen kan vara auktoritär på arbetsplatsen, men han kan också vara en väldigt god vän med sina anställda utanför arbetet.

- **Prestation/ befattning:** Beskriver hur status och makt i ett samhälle bestäms. Status kan baseras på vad någon har åstadkommit eller på vilken position någon har.

Andra viktiga variabler som påverkar nationell kultur är språk, politiska system, utbildning och lagstiftning (Brooks, 2009, s. 286). Fastän ett land kan ha samma kultur, så finns alltid subkulturer då alla individer inte kan få exakt samma uppväxt och samma möjligheter beroende på social status, olika utveckling inom regionerna, generationsskillnader, osv. Därför är det viktigt att inte lita på stereotyper och att istället vara medveten om att det kan finnas stora skillnader inom en och samma kultur. En viss kännedom av nationell kultur är förstås till fördel om man skall ha affärer utomlands, men denna information bör dock bara användas som referenspunkt utan att generaliseras.

Nämnda modeller har mycket gemensamt. De skiljer mellan den synliga delen av kulturen som speglas i beteenden och mellan de bakomliggande grundläggande antagandena. För att sammanfatta kan man säga att de grundläggande antagandena som ger riktlinjerna för beteendet består av religion, seder och bruk och värderingar av vad som är viktigt i livet. Dessa uttrycks i beteenden som kan kategoriseras utifrån ovan nämnda variabler.

Som individ brukar man utgå från sin egna kultur och värderingar vid kontakt med andra kulturer. Man använder som person sin egna uppfattning av verkligheten och tillämpar den på andra, vilket kan leda till missförstånd och problem.

- **Hur påverkas våra nationella kulturer av globaliseringen? Är vi på väg mot en gemensam internationell kultur?**

Ritzer hävdar att alla nationella kulturer är på god väg att smälta samman och att vi inom en snar framtid kommer ha en och samma kultur över hela världen. Fenomenet kallar han för "McDonaldization" som tyder på att rationaliseringsprocesser tar över alla andra traditionella regler (Ritzer, 2004).

Prasnikar, Pahor och Svetlik hävdar tvärtom att det är väldigt svårt att ändra på nationell kultur eftersom kultur har ett stort motstånd till förändring. De anser att varje land alltid kommer att ha sin unika kultur och konstaterar i sin studie att även närliggande länder med liknande historia inte delar på någon gemensam nationell kultur.

Hoecklin (1994) anser att ytliga beteenden är på god väg att bli desamma över hela världen medan de kulturella skillnaderna blir istället djupare. Globaliseringen och utspridningen av företag som symboliserar exempelvis den amerikanska kulturen påverkar hur vi klär oss, vad vi äter, vilka filmer vi ser på, osv., vilka är ytliga variabler. Det som globaliseringen inte kan förändra enligt Hoecklin är de djupt rotade

värderingarna. Författaren hävdar till och med att en ökad interaktion med personer från andra kulturer gör att man förstärker sin egna kultur och att man exempelvis som svensk bli ännu mer ”svensk” vid ett samarbete med personer från andra länder.

### 3.3 ORGANISATIONSKULTUR

Precis som nationell kultur, har organisationskultur flera definitioner.

Trompenaars definierar organisationskultur som det allmänna förhållandet mellan de anställda och deras organisation. Det är ett hierarkiskt system som fastställer överordnad, underordnad och den allmänna uppfattningen de anställda har om företagets framtid, syfte och mål (Mead, 2004, s. 78). Organisationskultur kan variera väldigt mycket mellan företag, avdelningar eller grupper. Den representerar de normer, förväntningar och mål som man har i en viss grupp (Deresky, 2011, s. 107).

Sedan tidigt åttiotal har organisationskultur ansetts vara både ett hinder för förändring och en avgörande variabel för företags framgång (Brooks, 2009, s. 270). Det är först när organisationens medlemmar inser vilka positiva resultat som förändringar medför som dessa värderingar kommer att tas förgivna och bli en del av organisationskulturen (Schein se Hatch, 2002, s. 248).

Kultur varken kan eller bör ändras och borde betraktas som något en organisation *är* istället för att se den som något den *har*. Organisationskulturen skall alltså inte betraktas som en självständig variabel och kan hellre inte påverkas av ledningen (Meek 1989 se Brooks, 2009, s. 275).

- **Skall mångfald ses som något som berikar en organisation eller är den bara ett hinder för organisationskulturen?**

Mead (2004, s. 17) anser att mångfald både har positiva och negativa effekter på en organisation. Ett företag som anställer folk med olika kulturella bakgrunder kan ha fördelar med synergieffekten tack vare den varierande expertisen. Nationer och subnationer kan bidra med unika kompetenser som är svåra att få tag på någon annanstans. I ett stort globalt företag utgör sammansättningen av dessa kompetenser en väldigt stark fördel för företaget, vilket ökar dess konkurrenskraft (Hoecklin, 1994, s. 18).

Att ignorera det faktum att en organisation präglas av mångfald kan leda till en oförmåga att behålla och motivera de anställda, gå miste om potentiella samarbeten med utländska företag och ett misslyckande med att uppnå konkurrensfördelar (Hoecklin, 1994, s. 21).

Det finns två huvudsakliga definitioner på organisationskultur: strukturella och empiriska. Organisationskultur från ett strukturellt perspektiv anses vara direkt påverkad av den högsta ledarens direktiv. Organisationskulturen består alltså av interna bestämmelser och lagar. Det empiriska perspektivet ser organisationskulturen som något okontrollerbart av ledarna, det är istället yttre faktorer som påverkar den såsom nationalkulturen och marknaden. En ledare kan mer eller mindre ha kontroll över alla variabler som påverkar individers attityder förutom den nationella kulturen. En intressant fråga som författaren ställer då är vilken av den nationella och organisatoriska kulturerna som påverkar individen mest? Som jag tidigare nämnt så är nationell kultur något som botten i det undermedvetna och som man lär sig i tidig ålder, medan organisationskultur är värderingar man lär sig senare i livet och som man dessutom är medveten om (Mead, 2004, s. 82-92).

Forskare som anser att kulturer påverkas av normer och värderingar menar att även organisationskulturer kan styras genom att ledningen påverkar organisationens normer och värderingar och på så sätt få en viss kontroll över beteendet inom organisationen. Sådan styrning kan exempelvis ske genom rekrytering av personer med viss bakgrund eller egenskaper och på så vis kan ledare konstruera den organisatoriska miljön som de anser vara mest lämplig för verksamheten. Forskare som inte delar denna åsikt anser istället att normer och värderingar är så pass djupt rotade att det är svårt att ändra på dem. Möjligheten finns att påverka dessa värderingar till en viss grad, men denna påverkan är väldigt begränsad (Peters & Waterman, 1982, Kilmann, Saxton & Serpa, 1986, se Hatch, 2002, s. 267).

## 3.4 LEDARSKAP

### 3.4.1 OLIKA TYPER AV LEDARSKAP

Enligt Mårtensson är sökandet efter ett universellt sätt att leda dött att misslyckas eftersom olika kulturer påverkar chefer på olika sätt (s. 359). Ledarskap kan definieras i allmänhet som processen genom vilken ledaren påverkar och motiverar sina medarbetare till att uppnå gruppens eller organisationens mål (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2009, s. 413).

Sättet att leda påverkas av omgivningen, värderingar, sättet att kommunicera, det man värdesätter. Djupt rotade värderingar om anställdas rättigheter och skyldigheter varierar från land till land. Dessa värderingar speglas i lagar och sociala bruk som kräver en anpassning från ledarens sida. Ledarskap är med andra ord direkt påverkat av kultur (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2009, s. 417).

Genom att ställa frågan “vem blir chef?” ser man tydligt vilka egenskaper man värdesätter i olika kulturer. Vem som blir chef varierar från land till land, i vissa länder värdesätter man karismatisk personlighet, i andra hög utbildning. Ålder, köntillhörighet och erfarenhet är andra egenskaper som kan ha en avgörande roll för vem som kan bli chef (Mårtensson, 1998, s. 324).

Enligt Hofstedes modell finns minst tio typer av företagskulturer, vilket kräver viss ledarstil för varje organisationskultur. Hofstedes variabler kan också kombineras två och två så att man exempelvis kan skilja mellan horisontell individualism, vertikal individualism, horisontell kollektivism och vertikal individualism. Antalet kombinationer kan bli oändligt vilket kan ge oss en antydning på hur många typer av organisationskulturer som finns och vad detta innebär för en internationell ledare som förflyttas från ett land till ett annat.

Om man utifrån Hofstedes modell försöker jämföra mellan ledarstilen i exempelvis länder som är vertikala individualister och andra som är horisontella kollektivisterna så märker man att den ledarstil som är effektiv i det ena landet inte är det i det andra. Kulturer som karakteriseras av en vertikal individualism tar hierarki och maktavstånd på största allvar. Man använder ofta titlar när man tilltalar personer och man skiljer sällan på privat- och arbetsliv – en chef är alltid chef. Vertikal individualism innebär också att varje person tänker på sitt eget bästa i första hand, i motsats till kollektivistiska kulturer som prioriterar gruppens mål. Ledarskapet inom vertikala individualistiska kulturer karakteriseras alltså av ett stort maktavstånd, en tydlig hierarki, ett centraliserat beslutsfattande och konkurrens inom hierarkin.

Vad skulle konsekvenserna vara om en ledare från en kultur med vertikala maktförhållanden förflyttades till ett land som präglas av horisontella maktförhållanden? Frågan kan förenklas genom att föreställa sig vad som skulle hända om en svensk ledare skulle leda ett företag i Italien. En svensk ledare som karakteriseras av en tro på jämlikhet, litet maktavstånd och en mer konsultativ ledarstil kommer säkerligen att finna vissa svårigheter i att bli respekterad och kunna påverka de anställda. Problemet som ställer sig här är misstolkningen av signalerna som ledaren sänder. I länder med litet maktavstånd uppfattas ett konsultativt eller demokratiskt ledarskap som tecken på svaghet.

Även om man har erfarenhet av andra kulturer och kanske ha bott utomlands så är det svårt att veta hur man skall anpassa sitt ledarskap till den nya kulturen och vad det innebär. Michael Johnson är en amerikansk redaktör som bott flera år i Frankrike och som talar franska flytande, men när han blev erbjuden en tjänst som ledare i Paris uppstod vissa komplikationer. Det första han märkte var att organisationer har ett enormt motstånd till förändring. Vissa skillnader i den nationella kulturen speglade sig i personalens beteenden på arbetet. Fransmän har en annorlunda syn på människan, de



utgår från att folk är oärliga och har därför väldigt svårt för att tro på andra. En annan skillnad är att den franska kulturen skiljer på de som tillhör gruppen "oss" och utomstående "de". Det tar alltså tid att bli accepterad som en av gruppen. Att dessutom ta emot order från en person som inte har fått någon acceptans i gruppen förvärrar bara situationen. Den amerikanska kulturen präglas av ett lägre maktavstånd än den franska kulturen som kännetecknas av centraliserat beslutsfattande och tydliga order från ledaren. Den amerikanska ledarens mer konsultativa ledarstil uppfattades därför som en svaghet från hans sida. När han försökte ta itu med missförstånden som uppstått resulterade hans försök i ännu mer missförstånd. Det hela slutade med att ledaren sa upp sig inom mindre än två år och flyttade istället till London (Hoecklin, 1994, s. 12-13).

### *3.4.2 BESLUTSFATTANDE*

Beslutsfattandet inom organisationer påverkas av både interna och externa faktorer, varav organisationskultur, nationell kultur och övriga aktörer inom industrin. Gränsen mellan yttre och inre faktorer är väldigt porös och därför är det svårt att identifiera orsaken som påverkar ett visst beslutsfattande (Mead, 2004, s. 5).

Individualistiska och kollektivistiska kulturer hanterar information på helt olika sätt. I individualistiska kulturer samlar man information genom att behandla både egen information och information från experter inom området. I kollektivistiska kulturer använder man sig istället av information som man diskuterat i grupp (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2009, s. 379).

## **3.5 KOMMUNIKATION**

### *3.5.1 OLIKA TYPER AV KOMMUNIKATION*

Som en viktig del av både organisationskulturen och ledarskapet, påverkas kommunikationen också av den nationella kulturen. Kommunikation är kanske den mest påtagliga aspekten av en kultur och spelar en stor roll både inom och mellan organisationer (Deresky, 2011, s.139-141).

Organisationer är i stort sett kommunikationssystem. Ju större och mer internationellt ett företag blir, desto mer hänger dess framgång på ledarnas förmåga att kommunicera effektivt (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2009, s. 332).

Kommunikationen mellan två personer består av sändare, mottagare, meddelande och återkoppling. Kommunikation är en ständig process av kodning och avkodning; sändaren kodar ett meddelande och överför det till mottagaren som avkodar meddelandet för att i sin tur återkoppla till sändaren. Det är väldigt lätt att missförstånd sker då båda parter måste tolka den information de får utifrån egna uppfattningar. Risken för missförstånd och försämrad kommunikation ökar med kulturskillnaderna. Stora kulturella skillnader leder till ännu större kommunikationssvårigheter (Deresky, 2011, s.139-141). Dessa störningar kan även bero på språkliga svårigheter eller överbelastning av information. Effektiv kommunikation identifieras av den utsträckningen i vilken mottagaren förstår sändarens meddelande och uppnås genom användningen av rätt språk (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2009, s. 332).

### 3.5.2 SAMBAND MELLAN KULTUR OCH KOMMUNIKATION

Olika kulturer kommunicerar på olika sätt. Hall och Hall diskuterade hur sammanhanget påverkar kommunikationen genom att dela upp kulturer utifrån två variabler:

- **Högkontextuell kommunikation (Högt sammanhangsberoende):**  
Kommunikationen är tvetydig och baseras på underförstådda meningar. I dessa kulturer spelar indirekt kommunikation och sammanhanget en viktig roll då budskapet tolkas av mottagaren.
- **Lågkontextuell kommunikation (Lågt sammanhangsberoende):**  
Sammanhanget spelar ingen stor roll, folk visar mycket känslor och uttrycker tydligt sina åsikter.

### 3.6 SAMBAND MELLAN NATIONELL KULTUR OCH ORGANISATIONSKULTUR

Det finns ett starkt samband mellan nationell kultur (makro) och organisationskultur (mikro). Makrokulturen innefattar sociokulturella aspekter, ekonomiskt- och politiskt läge. Mikrokulturen är direkt påverkad av de värderingar som individer har lärt sig i sina makrokulturer som de senare tar med sig till sina organisationer och påverkar på så sätt organisationskulturen. För att motivera de anställda måste organisationen spegla dessa värderingar som de kan relatera till.

Multinationella företag som planerar att etablera sig utomlands har ofta en väldefinierad och klar bild på hur organisationskulturen skall se ut, vilka egenskaper och vilka beteenden som skall uppmuntras och hur man vill framstå som organisation. Problemet är att denna organisationskultur som planeras på huvudkontoret i en kanske helt annan världsdelen inte kan ta hänsyn till alla specifika kulturaspekter som företaget kommer att

möta vid etableringen. Faktum är att organisationers interna kulturer försvagas av de nationella egenskaperna i världlandet. Multinationella företag samt företag som samarbetar med andra organisationer utomlands påverkas av två viktiga faktorer: den nationella kulturen i världlandet och moderbolagets kultur<sup>4</sup>.

I Anwar och Chakers studie konstaterar man att det finns en kulturell skillnad mellan nationella och utländska företag eftersom organisationskulturen följer med företagen när de etablerar sig utomlands. De flesta, om inte alla studierna jag har varit i kontakt med fastslår att även kulturen i världlandet har en inverkan på organisationen, vilket gör att ledningen hamnar i ett mellanläge: Skall man anpassa företagets kultur till de yttre omständigheterna, eller bör man bevisa att företaget har en stark kultur och vägra att kompromissa? Vad innebär var och en av dessa val för organisationens framtid? Och hur kan man upprätthålla en balans mellan det som förväntas av organisationen och det som den egentligen vill stå för?

Khilji ställer i sin artikel frågan om en utländsk verksamhet skall anpassa sig till den lokala marknadens förhållanden eller om den istället bör hålla sig till sin egna kultur. Genom att studera kulturen inom elva organisationer, såväl inhemska som multinationella, kommer han underfund med att deras interna kulturer har många likheter och drar därför slutsatsen att företagen anpassar sig till den nationella kulturen. Kan ett företag etablera sig utomlands utan att behöva anpassa sig? Enligt författaren så kan ledare på ett multinationellt företag besluta att företagets kultur skall vara den samma över hela världen, men så kommer inte fallet att bli eftersom även om man har samma regler så kan de tolkas på väldigt många sätt när de tillämpas på andra nationella kulturer. Vidare fastställer han att organisationer som är mest anpassade till omgivningen har större möjlighet att öka sin effektivitet.

Holmquist och Boter hävdar tvärtom i sin studie att nationell kultur behöver nödvändigtvis inte definiera organisationskulturen. Genom att studera tre olika företag som tillhör samma nationella kultur kom de fram att företagen hade olika definitioner på vad organisationskultur är. Det är till större del sammanhanget och branschen som företaget jobbar inom som bestämmer vilka värderingar företaget har. Studien bevisar att man ofta skyller på nationell kultur när problem uppstår vid ett samarbete mellan parter med olika kulturell bakgrund. Dessa problem orsakas ofta av andra faktorer som inte har någon anknytning till kultur. Skillnader i exempelvis kön, etnicitet, utbildning,

---

<sup>4</sup> Khilji, Shaista E. (2003). 'To Adapt or Not to Adapt' Exploring the Role of National Culture in HRM – A study of Pakistan. International Journal of Cross Cultural management, Vol. 3(1): 121-144.

bransch, företagets storlek, osv. har ofta en större inverkan på hur individer samspelar inom en organisation än vad den nationella kulturen har.

Rosabeth Moss Kanter och Richard Ian Corn håller med ovanstående påstående om att de flesta konflikter som uppstår vid internationella samarbeten kan hänvisas till flera andra orsaker som de kallar kontextuella faktorer. Kontexten eller sammanhanget anser forskarna har den största påverkan på ett internationellt samarbete: *”Cultural differences do not automatically cause tensions. But when tensions do arise – often due to situational factors such as lack of communication or poor performance – people blame many of the organizational difficulties they encounter on cultural heterogeneity”*. Några av de viktigaste variablerna är kommunikation, ledarstil och teknisk kompatibilitet mellan företagen.

Jag tror att båda åsikterna stämmer till en viss grad. Jag utesluter att enbart nationell kultur eller att enbart kontextuella faktorer skulle påverka ett företags organisationskultur. Jag tror på att alla dessa faktorer påverkar en organisation och att det är upp till varje företag att hitta sin egna balans vad gäller val av strategi, värderingar, ledarstil och kommunikation som ledningen anser vara mest effektiv för företaget.

## 4. EMPIRI

I detta avsnitt skall jag presentera det fall som senare skall analysera och jämföra med teorin. Tanken från början var att analysera IKEA:s kultur och etablering i Ryssland med fokus på ledarskap och kommunikation. Jag har hittat väldigt relevant information om IKEA:s etablering i Ryssland men ingen information om varken hur ledarskapet eller kommunikationen inom företaget ser ut, vilket omöjliggör för mig att avgöra om dessa två variabler har påverkats av den ryska kulturen eller inte. Däremot har jag kunnat hitta annan relevant information som rör andra aspekter av företagets kultur i Ryssland, vilken jag kommer att använda mig av i empiri och analys för att kunna finna svar på frågeställningen.

### 4.1 IKEA:S ETABLERING UTOMLANDS

Ett av de mest välkända exemplen på företag som lyckats hantera kulturella skillnader och etablera sig över hela världen är det svenska företaget IKEA. Hur har IKEA lyckats

ta plats på den internationella marknaden och i olika kulturer trots sitt tydliga svenska ledarskap?

## 4.2 FÖRETAGETS HISTORIA

Under 1920-talet började grundaren Ingvar Kamprad vid 5-årsåldern att sälja tändstickor till grannarna. Han visste redan som liten att han ville syssla med affärer. Från tändstickor går han över till att sälja frön, gratulationskort, juldekorationer och även blyertspennor och kulspetspennor. År 1943 grundas IKEA av 17-åriga Ingvar Kamprad. Företaget säljer ovan nämnda artiklar och har inte än börjat med möbler. Det första IKEA varuhuset invigdes i Älmhult år 1958. Det omfattade 6 700 kvadratmeter med heminredningsprodukter och var då störst i hela Skandinavien.

År 1973 etablerar sig IKEA utomlands. Kamprad valde Schweiz som första destination och motiverade valet med att om etableringen i Schweiz lyckas så kommer han definitivt att kunna göra succé i alla andra länder<sup>5</sup>.

## 4.3 FÖRETAGETS KULTUR OCH DEN SVENSKA IDENTITETEN

*”Ju jävligare det är, desto bättre är det för oss. Om det vore enkelt vore ju alla där”* (Dahlgren, 2009, s. 21). Detta citat av Ingvar Kamprad sammanfattar mycket av IKEA:s kultur och dess strategi. IKEA:s framgång är byggd på situationer av motgång. Det var exempelvis då IKEA blev bojkottat av leverantörerna i Sverige som Kamprad sökte andra leverantörer i Polen och kunde dessutom tjäna på att inskaffa råvarorna från utlandet. När leveranskostnaderna visade sig vara ett hinder, upptäckte han att istället för att leverera färdigmonterade möbler så kunde kunderna på ett enkelt sätt montera ihop möblerna själva och på så vis sparade han 80% av transportkostnaderna. När köerna blev för långa i varuhuset och personalen inte hann hämta alla varor från lagret öppnade man istället upp lagren så att kunderna fick möjligheten att hämta sin varor själva (Oddou & Mendenhall, 1998, s. 92-93).

IKEA har alltid sett möjligheten i omöjligheten, vilket Göran Carlstedt (före detta chef för verksamheten i Nordamerika) säger beror på den småländska miljön som Kamprad är uppvuxen i. Fastän markerna var svårbrukade, hindrade inte det lantbrukarna i området från att bryta mark och få jorden att bli fruktbar. Därför är värderingar som

---

<sup>5</sup> <[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1960\\_1970.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/history/1960_1970.html)>  
Tillgänglig: [2011-05-24]

sparsamhet, resurssnålhet och uthållighet grunden för Kamprads kultur som han förde vidare till sin verksamhet (Hoecklin, 1994, s. 58).

Vid rekrytering av nya medarbetare läggs fokus inom företaget på attityd före kompetens. I motsatsen till de flesta företag, värderar man på IKEA attityd och personlighet mycket högre än utbildning och erfarenhet. Det är till och med fördelaktigt att inte ha längre erfarenhet på något annat företag då man anses påverkad och ”skadad” av företagskulturen och kan därför ha svårigheter att lära sig IKEA:s kultur. Dahlgren skriver i sin bok att *”IKEA:s kultur är faktiskt inte speciellt accepterande mot personer med andra värderingar”* (Dahlgren, 2009, s. 18). Företaget får kulturen att leva vidare genom att anställa unga, positiva och ändringsbenägna människor som kan samarbeta i en grupp med likasinnade människor.

Hörnstenarna i IKEA-kulturen är de svenska värderingarna. För att börja med så består namnet av förkortningen: Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd som symboliserar grundarens namn och hans ursprung. Dessutom kan ingen undgå att logotypen har de svenska färgerna, vilket associeras direkt med Sverige. Kamprad har vidare tagit flera åtgärder för att bibehålla den svenska karaktären genom att placera knutpunkten för hela koncernen, IKEA of Sweden (IOS) i Älmhult samt delar av IKEA-ledningen i Helsingborg. När ett nytt varuhus skall öppnas, skickas alltid de nyrekryterade på praktik i andra IKEA-varuhus för att lära sig ”The IKEA-way”. Dessutom får erfarna ledare från koncernen leda företaget det första året (Dahlgren, 2009, s. 18-24).

Det finns stora möjligheter för utveckling inom företaget, dock måste man vara insatt i den Svenska kulturen om man siktar på en högre position. Det är väldigt svårt för icke-skandinaver att arbeta sig upp genom hierarkin eftersom det är krav på att de skall ha gått en utbildning på IKEA of Sweden i Älmhult där man talar endast svenska. Eftersom kraven på att tala svenska och att lära känna kulturen kan enbart uppfyllas av få, är de flesta högre uppsatta cheferna av skandinaviskt ursprung (Oddou & Mendenhall, 1998, s. 101).

IKEA:s vision har varit klar och tydlig redan från början: att erbjuda möbler av hög kvalité och till låga priser så att så många som möjligt skall ha råd att köpa dem<sup>6</sup>. För att kunna erbjuda både hög kvalité och låga priser, satsar företaget på masstillverkning och därför är det viktigt att behålla en god kontakt med leverantörerna för att leva upp till affärsidén.

---

<sup>6</sup> <[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html)> Tillgänglig: [2011-05-22]

Ledarstilen beskrivs av icke-svenska medarbetare som informell, öppen och omtänksam. Hierarkin är inte betonad då det i varje varuhus enbart finns tre hierarkiska nivåer mellan butikschefen och medarbetarna. Anställda på alla hierarkiska nivåer blir uppmuntrade att ta egna initiativ för att skapa sig egna erfarenheter ( Oddou & Mendenhall, 1998, s. 95). Kamprad hänvisar till att man måste göra misstag för att lära sig och att *"Det är enbart när man sover som man inte kan göra misstag. Rädslan för att göra misstag är roten till byråkrati och är fiende till all utveckling"* (Bartlett & Ghoshal, 2000, s. 25). Kommunikationen mellan ledare och anställda är en viktig del av kulturen då cheferna har som uppgift att dela information och att lära ut kunskap och färdigheter. IKEA-kulturen tar avstånd från byråkratiska procedurer och understryker vikten av att cheferna skall vara tillgängliga för sina anställda och att kommunikationen dem emellan skall vara vardaglig och fri från statusbarriärer som brukar finnas i andra organisationer ( Oddou & Mendenhall, 1998, s. 95-96).

Göran Carlstedt nämner att IKEA:s unika kultur bygger på att styra företaget genom att ta in energin utifrån istället för att bestämmelserna kommer från några få personer högt upp i hierarkin. Genom att få varje medarbetare att känna att han/hon har sitt ord att säga ökar sammanhållningen i organisationen (Hoecklin, 1994, s. 58).

Företaget gör allt i sin makt för att accentuera dess grundläggande värderingar som jämlikhet, ödmjukhet, hårt arbete och sparsamhet. Exempel på det kan vara att företaget anordnar "antibyråkratiska veckor" då chefer och högre uppsatta personer skall byta ut sina arbeten mot att jobba som en enkel medarbetare i varuhuset och på så sätt få direkt kontakt med både övriga anställda och kunderna. Företagets resurssnålhet och ödmjukhet framhävs även vad gäller val av transportmedel. IKEA uppmuntrar sina anställda att åka kollektivt och vägrar att finansiera onödigt dyra resekostnader (Hoecklin, 1994, s. 59). En av företagets chefer ringde vid ett tillfälle Kamprad för att få godkännandet att flyga första klass eftersom ekonomiklassen var fullbokad. Svaret han fick då var: "Det finns ingen första klass i IKEA". Fastän chefen hade ett viktigt möte som han inte kunde missa, vägrade Kamprad att låta honom flyga första klass, vilket slutade med att han istället fick åka taxi i över 56 mil (350 engelska miles) (Bartlett & Ghoshal, 2000, s. 24-25).

Kamprad är mest känd för sin ödmjukhet, som genomsyrar hela organisationen. Han ser till att föregå med gott exempel genom att leva upp till de värderingar och den kultur som han satt upp för företaget. Till synes enkla gester som att skaka hand med alla medarbetare vid besök av varuhus eller att vänta sist med att ta till sig mat från buffén (Bartlett & Ghoshal, 2000, s.24). Själv anser han att ödmjukhet inte är ett tecken på svaghet, vilket han också bevisar. *"Inom företaget är det dödssynd att göra sig stor och stöddig på andras bekostnad.(...)Det är inte bara en gång som någon har fått sluta på grund av sådana eller liknande händelser"* (Dahlgren, 2009, s. 20).

#### 4.4 EN MÖBELHANDLARES TESTAMENTE

För att lättare föra kulturen vidare, har Kamprad skrivit ner IKEA:s värderingar och kallat detta dokumentet för ”En Möbelhandlares Testamente”. I sin bok nämner Torekull (2006, s. 336-344) dokumentet som består av följande nio teser:

1. Sortimentet – vår identitet: *”Vi skall erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem”* (Torekull, 2006, s. 336). Det skall finnas både ett bassortiment som är detsamma i alla länder och som skall spegla IKEA, vara tåligt och lätt att umgås med. Vid sidan av bassortimentet skall ett mindre sortiment med traditionell anknytning finnas. Detta sortiment skall begränsas utanför Skandinavien. ”Slit och släng” är inte IKEA eftersom varorna skall ha hög kvalitet och anpassas efter konsumentens intresse på sikt. Företaget skall ha ”lågpris med mening”. IKEA anstränger sig för att hålla nere priset, men samtidigt får inte produktens funktion eller tekniska kvalitet.

2. IKEA andan. En stark och levande verklighet: Kamprad jämför lagandan med ett fotbollslag. En ledare skall agera som en lagkapten som motiverar och utvecklar sina medarbetare. Nyckelbegreppen för IKEA-andan är entusiasm, förnyelse, kostnadsmedvetenhet, ansvar och ödmjukhet. Det är varje ledares uppgift att föra vidare och se till att dessa värderingar tillämpas.

3. Vinst ger oss resurser: Målsättningen är att på lång sikt nå ett gott resultat. För att förena lågt pris med god kvalitet måste företaget produktutveckla mer ekonomiskt, köpa in bättre och spara på alla kostnader.

4. Att med små medel nå goda resultat: *”Dyra lösningar på alla typer av problem är ofta signerade med medelmåttor. Vi har ingen respekt för en lösning förrän vi vet vad den kostar”* (Torekull, 2006, s. 338).

5. Enkelhet är en dygd: IKEA är emot byråkrati. Kamprad säger att *”byråkratin komplicerar och förlamar”* och tycker istället att enkelhet och förnuft skall prägla planläggningen. Enkelhet anses ge styrka då överdriven planläggning tar enligt Kamprad en tid som istället kan användas till att genomföra arbetet.

6. Linje annorlunda: Företaget präglas av att det vågar ge annorlunda lösningar. Själva etableringen av IKEA bygger på att tro på det som ingen annan trodde på. Kamprad hade en vision, han vågade vara annorlunda och han lyckades.



7. Kraftsamling – viktig för vår framgång: Den anställda måste koncentrera sig och samla alla krafter kring den egna profilen. Man kan ändå inte erövra alla marknader samtidigt, därför är det bäst att samla alla krafter kring en begränsad uppgift för att nå maximal effekt med knappa resurser.

8. Att ta ansvar – en förmån: Att ta ansvar handlar om att ha handlingskraft och att våga göra fel. Det är genom att begå misstag som man lär sig och som Kamprad själv uttrycker det så gör endast den som sover inga fel. Ju fler ansvarstagande personer ett företag har, desto mindre byråkratisk är organisationen. Då ansvarstagande inte har någon direktkoppling till varken utbildning, erfarenhet eller position så är alla anställdas ansvar inom organisationen avgörande.

9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!: ”ett företag som anser sig vara framme vid målet stagnerar snabbt och förlorar sin livskraft” skriver Kamprad (Torekull, 2009). Endast genom att fråga sig hur man kan förbättra företaget kan man avancera, därför måste ambitionen att utvecklas både som människor och medarbetare förbli hög.

#### 4.5 IKEA:S SYN PÅ KULTURELLA SKILLNADER

*”I takt med IKEA:s expansion och spridning över flera länder steg oron för hur företaget skulle kunna bibehålla IKEA-andan”* säger en ansvarig (Bartlett & Ghoshal, 2000, s. 33).

Farhågor väcks även gällande hur mycket IKEA kan eller bör driva sitt koncept i alla varuhus. I boken *Transitional Management* framförde en chef att marknadsorienteringen ofta krockar med IKEA:s koncept. Exempelvis är de skandinaviskt designade sängarna mycket annorlunda än standardnormerna man har i USA. Frågan han ställde sig var om man bör anpassa produkten till marknaden eller om företaget skall fortsätta att påtvinga de skandinaviska sömnpreferenserna?

Frågan handlar inte enbart om skillnader i produktpreferenser, utan handlar även om hur mycket IKEA bör anpassa sin organisationskultur till andra länder. ”Borde vår verksamhet driva vår kultur eller borde kulturen driva vår verksamhet?” (Bartlett & Ghoshal, 2000, s. 33-34).

IKEA erkänner att kulturella skillnader kan leda till både hinder och missförstånd, men å andra sidan så kan de också utgöra en stor fördel. Göran Carlstedt förklarar att man behöver testa sina idéer i förhållande till verkligheten i andra kulturer. I USA trodde han

att man kanske skulle lägga till några stjärnor och ränder till det sätt de gör saker på, annars skulle filosofin vara densamma. Carlstedt tillägger att när man har ett arbete som är baserat på idéer och värderingar, måste de alltid diskuteras. En idé anses vara död om den inte diskuteras. Därför anordnar företaget seminarier för att diskutera och förklara ”The IKEA Way” för medarbetarna. De anställda erbjuds även resor till Sverige för att lära känna den svenska kulturen och för att få ett bättre perspektiv på företagets filosofi. Dessa initiativ anser han verkar som ett ”ideologiskt klister” som binder samman rörelsen och medför större förståelse för IKEA:s kultur (Hoecklin, 1994, s. 59-60).

I början av IKEA:s etablering utomlands gjorde man inget för att anpassa sig till andra kulturer. Idén var den att IKEA skulle vara detsamma överallt, företagets möbler har trots allt en kulturell prägel. Med åren lärde man sig att vara mer flexibel, särskilt när efterfrågan i Sverige avtog och företaget blev mer beroende av de icke-skandinaviska marknaderna. När det var dags för IKEA att etablera sig i USA undrade de anställda om företaget skulle få en amerikansk prägel och om sortimentet skulle anpassas till den nya marknaden? ”Lösningen blev att marknadsföra IKEA:s produkter genom att prata engelska med svensk brytning för att dra nytta av fördelen med att vara ett utlänning” säger en chef (Oddou & Mendenhall, 1998, s. 99).

IKEA:s starka kultur och minimala anpassning till andra kulturer speglas även av dess produkter. Nittio procent av sortimentet är identiskt över hela världen medan enbart 5 till 10 procent får anpassas till den lokala marknaden eftersom en högre grad av anpassning skulle leda till ökade priser och ett försummande av IKEA konceptet (Oddou & Mendenhall, 1998, s. 100).

IKEA anser sig ha *den* rätta organisationskulturen som är mest effektiv och som passar in i alla kulturer (Hoecklin, 1994, s. 62). Kamprad är helt övertygad om att konceptet är oöverträffligt och att det absolut inte finns något att ändra på. Han kan dock vara villig att ändra på detaljer om han blir överbevisad att han har totalt fel. Konceptet fungerar som en ram som är densamma över hela världen. Den ramar in företagets kultur och värderingar oberoende av andra värderingar som finns i landet (Torekull, 2006, s. 157).

#### 4.6 ETABLERINGEN I RYSSLAND

De flesta avrådde kamprad från att försöka etablera IKEA i Ryssland, men han hade redan bestämt sig. Det krävdes tre etableringsförsök för att det första varuhuset skulle kunna öppna i mars 2000.

Eftersom Ryssland är ett av världens rikaste länder vad gäller råvaror och att den växande IKEA verksamheten förde med sig ett större behov av råvaror såsom metall och olja, skulle etableringen vara en lösning på detta problem (Dahlgren, 2009, s. 30).

Efter två misslyckade försök till etablering möttes koncernen av misstro och motstånd av de ryska myndigheterna vid tredje försöket. De tidigare två försöken fick avbrytas på grund av politisk instabilitet i landet, och nu ett par år efter sovjetunionens upplösning ansåg Kamprad att det var dags att göra en ny satsning.

Förutom byråkrati, korrupktion, höga skatter och myndigheternas ovilja att samarbeta var det största problemet den höga tullavgiften som kunde överstiga 300% för vissa varor. Den höga tullavgiften var också orsaken till att både import och export av möbler var begränsad, vilket IKEA såg som en fördel då konkurrensen var begränsad. Man såg möjligheten i omöjligheten. Ledningen utgick från att företaget kommer att få en överenskommelse med myndigheterna om att sänka importavgifterna på möbler. Ständiga regeringsskiften med påföljden att personer som IKEA förhandlat med byttes ut bidrog också till förseningar då företaget fick börja om förhandlingarna på nytt med politiker som kanske byts ut inom loppet av några månader. Under åren 1998 till 1999 bytte Ryssland premiärminister och regering fem gånger, vilket kan ge en uppfattning om hur svårt det var att komma fram och genomföra en överenskommelse.

Under 1998, vid starten av förhandlingarna inför etableringen drabbades Ryssland av en ekonomisk kris. De flesta utländska företagen flydde landet, men IKEA vägrade att ge upp etableringsförsöket än en gång. Denna inställningen ändrade de ryska myndigheternas syn på IKEA som tidigare varit negativ. Ledningen kom senare underfund med att valutakrisen kommer att innebära en del fördelar för företaget eftersom de flesta utländska företag flytt landet vilket innebär starkare konkurrenskraft, ökad tillgänglighet av välutbildad personal och ökat förtroende från myndigheternas sida. Den ekonomiska krisen innebar också en sänkning av markpriserna och en ökning av utbudet vilket kunde påskynda etableringen (Dahlgren, 2009, s. 48-49).

IKEA hade ingen tid att förlora särskilt som man visste att man måste etablera minst fem varuhus i Ryssland för att investeringen skall vara lönsam. Allt hade högsta prioritet. Varhusen, personal och varor måste vara klara tills beslutet om sänkning av importavgiften skulle vara klart.

Precis som med alla nystartade varuhus, rekryterades personal som fick utbildning på andra IKEA-varuhus. Företaget styrdes av erfarna ledare som skulle säkerställa implementeringen av IKEA-andan. I motsats till den rådande kulturen i landet där status och hierarkiska skillnader var av stor vikt, tog IKEA-kulturen avstånd från dessa värderingar och markerade sin ödmjukhet och jämställdhet.

Marknadsföringen har dock vid flera tillfällen fått anpassas till den ryska kulturen då IKEA:s satsning på kreativitet och humor ansetts vara opassande. Reklamaffischer med texten ”Var tionde europé är tillverkad i en IKEA-säng” godkändes inte av myndigheterna. Eftersom annonseringen var tänkt att äga rum i metron, ansåg direktören för metromyndigheten att annonseringen kunde vara mentalt skadlig för människor som vistades i underjorden. Dahlgren säger att *”Jag har lärt mig att logiska argument är bra när man vill mäta sin styrka med någon, men en liknelse är bättre att ta till när man vill uppnå ömsesidig förståelse”* (Dahlgren, 2009). Han menar att det är en del av kulturen att ge ologiska bortförklaringar och att när han försöker argumentera genom att ge fakta får han kommentaren ”Nu har du en västerländsk logik igen”.

- **KORRUPTION**

Ryssland är känt för sin korruption och maktmissbruk. Att betala mutor ses inte som ett lagbrott utan mer som att betala för en tjänst. På grund av tjänstemännens ofta låga löner, blir mutor ett sätt att få ekonomin att gå ihop. IKEA:s stränga etiska regler och vägran att betala mutor var ett av anledningarna till att myndigheterna motsatte etableringen i Ryssland. Låter man företag komma fram utan att betalar mutor så skulle systemet rasa.

År 2010 offentliggjordes mutskandalen då två Ikeachefer i Ryssland hade godkänt att mutor betalats till ryska myndigheter för att få tillgång till bättre elleveranser<sup>7</sup>. De två cheferna avskedades med omedelbar verkan. Ännu en gång bevisade IKEA hur starka värderingar man har och att man svarar med att ta avstånd från allt som hotar den interna kulturen.

## 5. ANALYS

I detta avsnitt skall jag jämföra om empirin stämmer med teorin. Jag skall med andra ord jämföra IKEA:s etablering i Ryssland med Hofstedes teori som konstaterar att nationell kultur, marknad och ledarskap i ett visst land har en direkt påverkan på organisationer. Först skall jag göra en jämförelse av svensk och rysk kultur för att undersöka om de har några gemensamma nämnare.

---

<sup>7</sup> <<http://www.expressen.se/nyheter/avslojar/1.1880167/tva-ikea-chefer-sparkade-efter-mutskandal>> Tillgänglig: [2011-05-24]

## 5.1 SVENSK KULTUR

Hofstedes analys av nationell kultur bygger som jag tidigare nämnt på fem variabler. Jag använder mig enbart av fyra variabler eftersom den sista variabeln långsiktighet/kortsiktighet inte kunnat bekräftas av ytterligare studier i samma mån som de ursprungliga fyra. Dessutom anser jag inte att den är lika relevant som de övriga fyra variablerna.

I Sveriges fall ser kulturvariablerna ut på följande sätt (Hoecklin, 1994, s. 35):

- Feminina egenskaper: Relationer mellan människor präglas av ödmjukhet och omtanke.
- Låg maktdistans: Samhället karaktäriseras av jämställdhet och skillnader mellan hierarkiska nivåer är nästan obemärkta. Att högre uppsatta människor ifrågasätts är mer regel än undantag och de förväntas ge förklaring till sina handlingar och beslut.
- Lågt undvikande av osäkerhet: Samhällen som inte är byråkratiska är mer flexibla och är villiga att ta risker.
- Individualism: Det svenska samhället har en hög grad av individualitet. Som individ prioriterar man egna mål framför gruppens.

## 5.2 RYSK KULTUR

- Maskulina egenskaper: Konkurrens, tävlingsinsikt, resultatorientering. I Ryssland är det flest män som är ute i arbetslivet och kvinnor förväntas att stanna hemma och ta hand om barnen (Hoecklin, 1994, s. 37). Dahlgren anmärker i sin bok på att det är få kvinnor i Ryssland som har maktpositioner och ser det som en stor förlust för samhället (Dahlgren, 2009, s. 89).
- Hög maktdistans: Skillnader mellan hierarkiska nivåer är väldigt markerade. Hög uppsatta människor ifrågasätts aldrig, tvärtom skall de tack vare sina positioner särbehandlas och hävda sin makt genom statussymboler.
- Hög undvikande av osäkerhet: I byråkratiska länder vågar man ofta inte ta risker. Det var därför svårt för myndigheterna att acceptera IKEA:s etablering då företaget var okänt för deras del.
- Kollektivism: I Ryssland är en individs identitet en produkt av vilket socialt nätverk han eller hon tillhör.

Jämförelsen bevisar att svensk och rysk kultur inte har några gemensamma egenskaper och att de till och med är raka motsatserna till varandra.

### 5.3 DEN RYSKA KULTURENS PÅVERKAN PÅ IKEA:S ORGANISATIONSKULTUR

I och med att IKEA:s kultur präglas av de typiska svenska egenskaperna, så borde den enligt Hofstedes teori influeras av den ryska kulturen vid etableringen i Ryssland. Andra variabler som skulle ha en påverkan över IKEA:s organisationskultur enligt teorin är marknad och ledarskap.

IKEA:s etablering i Ryssland har varit väldigt svår på grund av det politiska läget i landet. Korruption har länge varit ett faktum i Ryssland har orsakat många problem för företagets ledning. Eftersom IKEA har en stark kultur och har stränga etiska regler så har korruptionen försvårat samarbetet mellan IKEA och sina leverantörer i landet. Frågan som de flesta företag som etablerar sig utomlands ställer sig är ”hur mycket skall vi anpassa oss?”. Kamprads uttalande om att ”inget i världen får ändra konceptet”<sup>8</sup> tyder på att företaget inte tänker kompromissa eller låta sin kultur påverkas av något.

Den svenska ledningen har spelat en viktig roll i företagets etablering utomlands då man alltid anställt chefer från andra IKEA varuhus och som dessutom för det mesta är av skandinaviskt ursprung. Cheferna har haft som uppgift att implementera ”The IKEA Way” och att se till att företagets filosofi lever vidare. IKEA har lyckats bevara sin svenska identitet tack vare de strategier man har för att göra den svenska kulturen ännu mer markerad inom organisationen.

I sin bok beskriver Dahlgren (2009) hur viktiga maktsymboler är i landet och vilka fordon högre uppsatta personer åker i. Vid ett tillfälle nämner han till och med att övriga personer förväntas flytta på sig när en lyxbil skall köra förbi. Om inte detta sker tillräckligt fort kan övriga medtrafikanter råka ut för att en person sticker ut ur bilen och slår på övriga bilar med en plastbatong. Trots det har företaget samma enkla tjänstebilar och uppmuntrar de anställda att åka kollektivt.

Dock är en händelse som mutskandalen ett tecken på att företaget trots allt har påverkats av den ryska kulturen som mer eller mindre ser mutor som en självklarhet i affärssammanhang. IKEA-ledningen tog avstånd från detta beteende och drastiska åtgärder togs mot de personer som varit involverade i mutskandalen. Denna händelse upplyser om den omständiga situation företaget befinner sig i eftersom dess etiska regler och normer krockar med den Ryska kulturen. Det ställs en stor press på beslutsfattarna inom organisationen som från ena sidan måste följa företagets målsättning som är att minimera kostnaderna, spara tid och att vara så effektiv som

---

<sup>8</sup> Torekull, 2009, s. 157.

möjligt. Å andra sidan måste företaget anpassa sig till en viss del till kulturen för att förhandlingarna skall leda till resultat. Mutsandalen i detta fall betalades till Ryska myndigheter för att företaget skulle få tillgång till bättre elavtal som i sin tur skulle leda till både sparad tid, pengar och resurser. Den enda haken i detta fall var av moraliska skäl. Eftersom betalningen av mutor skulle uppfylla många av IKEA:s målsättningar antar jag därför att beslutsfattarna övervägde att detta beslut skulle medföra mer positiva än negativa effekter.

## 6. SLUTSATS

Syftet med den här uppsatsen var att undersöka och analysera hur nationell kultur påverkar organisationskulturer. Som utgångspunkt har jag använt mig av Hofstedes teori som hävdar ett starkt samband mellan de nationella egenskaperna i ett visst land och de interna värderingarna i ett företag. För att studera detta påstående använde jag mig av kvalitativ metod för att undersöka hur väl teorin stämde med IKEA:s etablering i Ryssland. Undersökningens resultat bevisade att IKEA:s värderingar och organisationskultur påverkades till en viss del av den Ryska kulturen. Slutsatserna är därför följande:

- Det är omöjligt för en organisation att förbli helt neutral vid en etablering utomlands då den är beroende av samarbetet och kommunikationen med omgivningen.
- Hur mycket nationell kultur påverkar en organisation bestäms till stor del av hur stark organisationskulturen är. I IKEA:s fall har organisationen valt att ha samma värderingar i alla varuhus men att anpassa ytligheterna som exempelvis marknadsföringen eller en bråkdel av sortimentet (5 – 10%) till den lokala marknaden.
- Trots incidenten med mutskandalen så tycker jag att IKEA har lyckats bevara sin kultur och står fortfarande för något typiskt svenskt.
- Kulturella skillnader kan vara en orsak till misslyckade samarbeten, men jag tror att med rätt ledarskap och en tydlig organisationskultur med väldefinierade normer så skulle ett företag kunna etablera sig var som helst. Trots att IKEA präglas av en typisk svensk kultur, lyckades företaget etablera sig i Ryssland vars kultur har motsatta värderingar i jämförelse med den svenska kulturen.
- Hofstedes teori stämmer till viss del då denna studie bevisar att IKEA påverkats av både nationell kultur och marknad i etableringslandet.

- Faktorer som inte tas upp i Hofstedes teori och som påverkar organisationer som etablerar sig utomlands är det politiska och allmänna säkerhetsläget. Det var på grund av politisk instabilitet som IKEA lämnade Ryssland vid de första två försöken till etablering. Däremot bevisade företaget att ekonomisk instabilitet inte hindrar från att etablera sig då det till och med visade sig vara till IKEA:s fördel att Ryssland hamnade i ekonomisk kris.

## 6.1 VIDARE FORSKNING

I sin bok ”Sanningen om IKEA” visar Johan Stenebo en helt annan bild av IKEA-kulturen. Han hävdar att den organisationskultur som företaget vill associeras med skiljer sig mycket från den kultur som det egentligen har. Efter 20 års tjänst i företaget har han en helt annan uppfattning om hur företaget styrs. Ingvar Kamprad beskriver han som en uträknande person med mycket kontrollbehov.

Den tillsynes mycket familjära och avslappnade företagskulturen präglas egentligen av en osynlig hierarki. Anställda uppmanas att ständigt rapportera allt som sker till Kamprad. Dessa ”spioner” som författaren kallar dem är nyckelpersoner inom företaget. De ser till att upptäcka potentiella hot och åtgärda problem i tid och på så vis spara på ekonomiska resurser (Stenebo, 2009, s. 133). IKEA-kulturen är känd för att värdesätta personliga egenskaper framför utbildning. En personlig egenskap som säkrar en bra utveckling inom företaget är enligt Stenebo att vara en bra informatör. För att lyckas inom företaget måste man vara uppmärksam på allt som sker och rapportera i detalj till Kamprad.

Författaren anklagar även IKEAgrundaren för att vara sexistisk då de flesta högre uppsatta cheferna är män. *”Det finns inga dugliga och pålitliga kvinnor i världen, man kan bara räkna med män. Precis så har jag tolkat det jag sett och hört”* (Stenebo, 2009, s. 166) skriver författaren om Kamprads världsbild och hänvisar till flera fall där kompetenta kvinnor i företaget inte fått det inflytande de förtjänade.

Vid flera tillfällen i boken beskriver Stenebo hur han eller andra anställda blir förnedrade inför övriga medarbetare. Enligt boken har makt en stor betydelse i företaget då de högre cheferna vid flera tillfällen skäller ut lägre chefer som i sin tur förnedrar övriga medarbetare. Händelsen med att den svenske chefen Bengt Larsson lyfte upp den tyska regionchefen och tryckte upp honom mot väggen förklarar författaren med att *”Detta är också IKEA-kultur, om än ovanlig”* (Stenebo, 2009, s. 144).

Kommunikationen har sina brister då den karaktäriseras av otydlighet. Ställer man en fråga får man ofta vaga svar. *”Det är alltså ett nedtonat språk som blir mycket vagt och*



*otydligt för alla utom möjligen den som pratar. Under årtionden har detta blivit IKEA-svenska”* (Stenebo, 2009, s. 136). Dock är det inte alla inom företaget som kommunicerar på detta sätt och särskilt inte de högsta cheferna. Stenebo spekulerar vidare och antar att denna otydligheten är kulturellt betingad, och att den dessutom associeras till Kamprads sätt att fatta beslut.

Denna sidan av IKEA-kulturen tycker jag väcker ett stort intresse och framförallt nyfikenhet. Därför vore det intressant att studera vidare olika sidor och uppfattningar av IKEA-kulturen och jämföra hur väl Kamprads nio teser stämmer med verkligheten.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### BÖCKER

1. Brooks, Ian (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 4th Edition. Pearson Education Limited.
2. Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (2000). *Transitional Management – Texts, Cases and Readings in Cross-Border Management*. 3rd Edition. Irwin McGraw-Hill.
3. Dahlgren, Lennart (2009). *IKEA älskar Ryssland – En berättelse om ledarskap, passion och envishet*. Första upplagan. Stockholm: Natur & Kultur.
4. Deresky, Helen (2011). *International Management Across Borders and Cultures*. 7th Edition. Prentice Hall.
5. Esaiisson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2007). *Metodpraktiken: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 3:1. Nordstedts Juridik AB.
6. Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.
7. Hatch, Jo Mary (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
8. Hoecklin, Lisa (1994). *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. The Economist Intelligence Unit.
9. Mead, Richard (2004). *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. 3rd Edition. Blackwell Publishing.
10. Mårtensson, Rita (1998). *Affärsrelationer i Europa: Personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
11. Oddou, Gary & Mendenhall, Mark (1998). *Cases in International Organizational Behaviour*. Blackwell Publishers Ltd.
12. Phatak, Arvind V., Bhagat, Rabi S. & Kashlak, Roger J. (2009). *International Management: Managing in a diverse and dynamic global environment*. Second edition. McGraw-Hill/ Irwin.
13. Ritzer, George (2004). *The McDonaldization of Society*. Pine Forge Press.
14. Stenebo, Johan (2009). *Sanningen om IKEA*. Ica Bokförlag, Forma Publishing Group AB.
15. Torekull, Bertil (2006). *Historien om IKEA – Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*. Wahlström & Widstrand.

## ARTIKLAR

1. Moss Kanter, Rosabeth & Corn, Richard Ian (1994). Do Cultural Difference Make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross-cultural Relationship Success. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 5-23.
2. Khilji, Shaista E. (2003). 'To Adapt or Not to Adapt' Exploring the Role of National Culture in HRM – A study of Pakistan. *International Journal of Cross Cultural management*, Vol. 3(1): 121-144.
3. Anwar, Syed Aziz & Chaker, Mohammad Naim (2003). Globalisation of Corporate America and its Implications for Management Styles in Arabian Cultural Context. *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 1.
4. Holmquist, Carin & Boter, Håkan (2004). Identifying cultural Bases in Different Organizational Contexts: Case Studies of Three Swedish Multinational Companies. *International Journal of cross Cultural Management: CCM*; Dec 2004; 4, 3; ABI/INFORM Global.
5. Prasnikar, Janez, Paho, Marko & Svetlik, Jasa Vidmar (2008). Are national cultures still important in international business? Russia, serbia and Slovenia in comparision. *Journal of management*, Vol. 13, 2008, 2, pp. 1-26.

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

1. <<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Antal-anstallda-i-svenska-foretag--i-Sverige-och-utomlands/?from214=1988&to214=1990>> Tillgänglig: [2011-04-06]
2. <[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html)> Tillgänglig: [2011-05-22]



**Högskolan Väst**

**Institutionen för ekonomi och informatik**

**461 86 Trollhättan**

**Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99**

**[www.hv.se](http://www.hv.se)**