

Till minne av Ingvar Kamprad

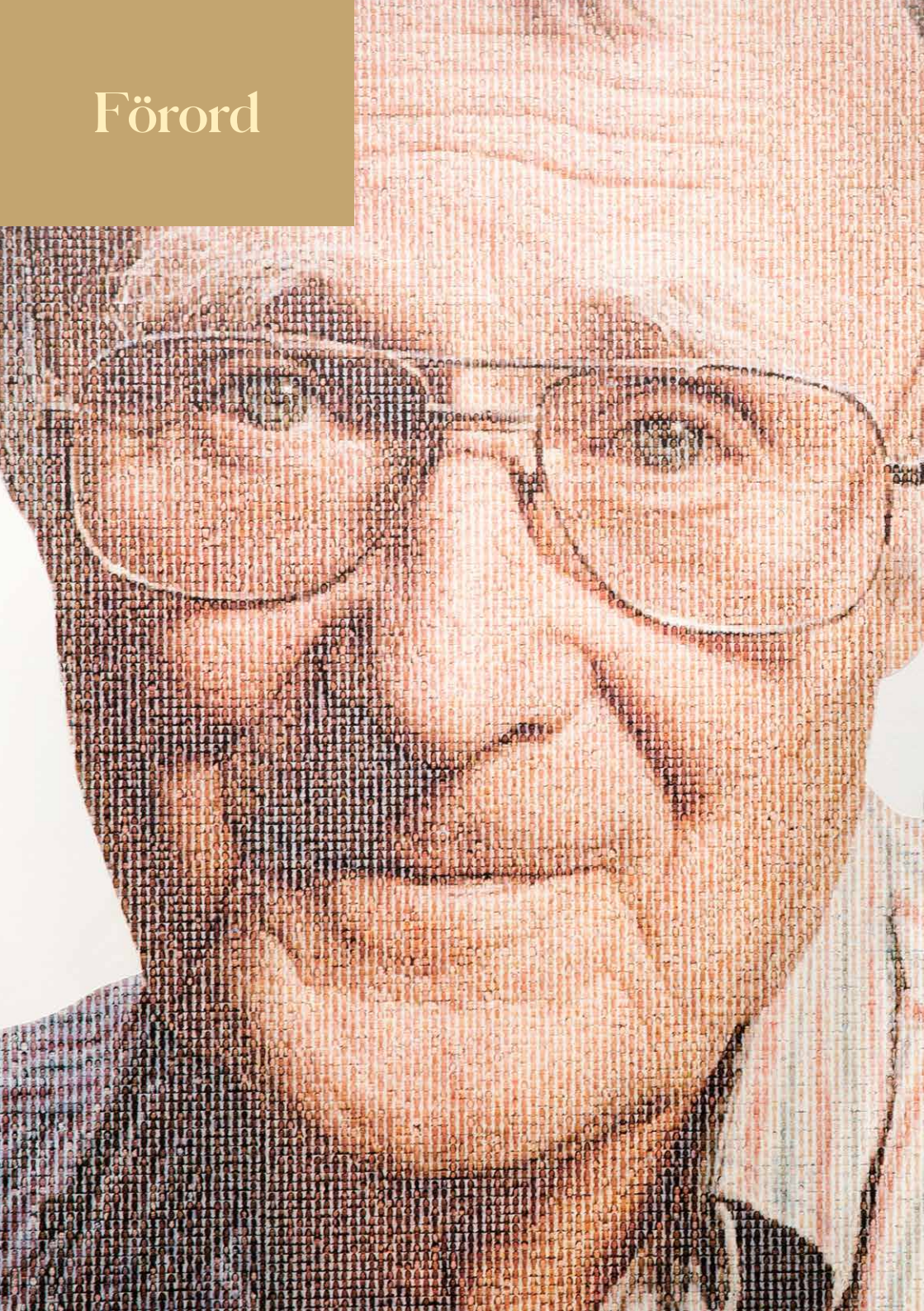


1926–2018



Anna Jonsson, organisationsforskare
och docent i företagsekonomi

Förord



Varje år publicerar Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) en skrift till minne av en eller flera personer vars bidrag till svensk vetenskap, ingenjörsvetenskap, ekonomi eller industri var av särskild stor vikt. De personer som porträtteras måste ha varit födda för minst 100 år sedan. Skriften publiceras i samband med IVA årliga högtidssammankomst.

Minnesskriften 2026 tillägnas IKEA grundare Ingvar Kamprad (1926–2018). Med tekniskt nytänkande, affärsmässig skärpa och ett unikt ledarskap förändrade han möbelindustrin i grunden. Införandet av platta paket och självmontering blev en innovation med global betydelse för produktion, logistik och distribution. Genom IKEA påverkade han vardagsliv, konsumtionsmönster och boendeideal för miljontals människor världen över och gjorde företaget till en symbol för svenskt entreprenörskap i internationell skala.

Vi vill rikta ett uppriktigt tack till Anna Jonsson, docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet, för den tid och det engagemang som hon har lagt ned på 2026 års minnesskrift.



Sylvia Schwaag Serger
IVAs vd



Lars Börjesson
Ordförande i medaljkommittén

Introduktion



Ingvar Kamprad är en av världens mest framgångsrika entreprenörer, som under sju decennier ägnade sitt liv åt IKEA – besatt, som han själv beskrev det, av att få förverkliga sin vision. Under åren har miljontals människor fått ta del av IKEAs design för "de många människorna", präglad av enkelhet, funktion och tillgänglighet. Ingvar och hans IKEA har inte bara omdefinierat hur produkter tillverkas, utan också hur de distribueras och görs tillgängliga genom ett industriellt och logistiskt nytänkande. För sina insatser som företagare och grundare av IKEA utsågs Ingvar 1983 till ekonomie hedersdoktor vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. I hans gärning möts industriell innovation, företagsbyggande och samhällspåverkan på ett sätt som ger perspektiv både på vår egen tid och framtiden. IKEA har därmed också haft en positiv påverkan på bilden av Sverige, som ett modernt, innovativt och framtidsinriktat land. IKEA är idag ett globalt företag med cirka 460 varuhus, i 62 länder med mer än 222 000 medarbetare. Intäkterna för 2025 var totalt 44,6 miljarder euro.

En halvtimme innan jag, den 25 januari 2008, ska kliva in i Crafoordsalen på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, för att försvara min doktorsavhandling om IKEA, öppnar jag ett kuvert märkt INGVAR KAMPRAD. Brevet är postat i Épalinges, Schweiz, har vidarebefordrats från Älmhult och landat i mitt postfack samma dag. Som så mycket annat Ingvar tog sig för kunde tajmingen knappast ha varit bättre.

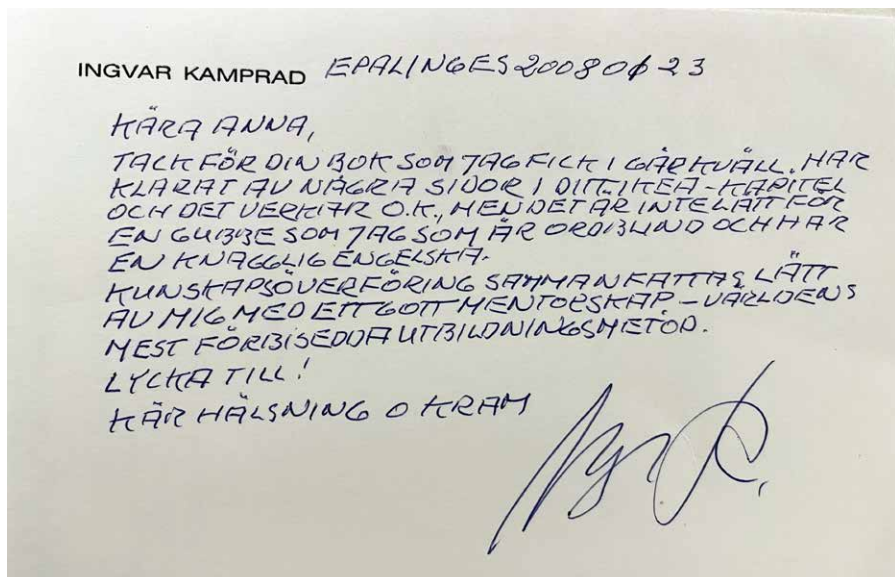
Det är ett handskrivet brev där han tackar för min avhandling och skriver att den väl ser okej ut. Under fem år hade jag i min forskning följt och studerat IKEAs internationella expansion, vilket i efterhand visat sig vara den kraftigaste i företags historia; framgångar som till stor del kan förklaras av dess unika kultur att föra

vidare kunskap. Något som kan tyckas enkelt och självklart, men som organisationsforskningen visat vara svårt.

Jag fastnar vid Ingvars sista mening, innan han önskar mig lycka till; den om att för honom sammanfattas kunskapsöverföring enkelt med världens mest förbisedda utbildningsmetod, nämligen mästare-lärling-metoden. Jag slås och imponeras av hur han, på ett så enkelt och självklart sätt, med några få ord lyckas formulera det som tagit mig många år, och betydligt fler ord, att komma fram till. Det handlade om lärande mellan människor, inte "bara" om att överföra kunskap.

När Ingvar 10 år senare dör, den 27 januari 2018, blir jag påmind om hans klokskap när

Introduktion



ett antal journalister hör av sig och undrar vad som kommer att hända med IKEA, nu när Ingvar inte längre är med. Mitt svar blir att så länge IKEA håller fast vid det Ingvar skrev 1976, på sitt 50:e levnadsår, i skriften *En möbelhandlares testamente*, så kommer IKEA att kunna leva vidare. Hans sätt att blicka framåt och vara förutseende är också en förklaring till IKEAs framgångar.

Arton år efter brevet från Ingvar, i samband med att han skulle ha fyllt 100 år, får jag frågan om att skriva den här minneskriften. Det har varit en ära, och fröjd, att återvända till all den klokskap som Ingvar representerar. När jag under den gångna

sommaren har läst, lyssnat, tittat och funderat över allt som sagts av, och om Ingvar – och tänkt på brevet jag fick – är det särskilt några saker som jag bär med mig och som jag här vill lyfta fram: Dels är det Ingvars omättligen nyfikenhet och intresse och respekt för andra människor, dels hans mod och förmåga att ifrågasätta och samtidigt lyssna och lära av andra.

Men att på några få sidor försöka sammanfatta de unika faktorer som lagt grunden till ett av Sveriges mest framgångsrika företag, har också varit en utmaning. För hur tar man sig an ett uppdrag om att på ett par sidor summera alla de erfarenheter, tankar



och visioner som under Ingvars liv fångats i otaliga böcker, intervjuer och dokumentärer – och inte minst i de brev och skrifter som Ingvar själv lämnat efter sig. Det kräver, vad man kanske skulle kunna kalla, "sin Ingvar"; modet att våga välja en delvis annorlunda väg, för att lyfta fram andra nyanser av det som redan har berättats – i syfte att fler kan ta lärdom av hans livsverk.

Den folkkäre superentreprenören kunde inte bara konsten att göra bra affärer, utan visste också hur man bygger en berättelse om sig själv, och sitt IKEA. Berättelserna, intervjuerna, till och med de kritiska nyhetsskildringarna, rymmer ungefär samma

ingredienser – vilket också har påpekats av forskare med särskilt intresse för just narrativets betydelse. Bertil Torekull, författare till boken *Historien om IKEA* och som med åren kom nära Ingvar, återkommer i sina böcker om Ingvar till hans förmåga att verbalisera berättelsen om sig själv och sitt företag, som en del av framgångsreceptet. I Ingvars anda har jag därför valt att berätta min berättelse om Ingvar, om hur hans sätt att se på människor och lärande också beskriver hur hans **IKEA – Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd** – getts evigt liv.

Anna Jonsson,
Malmö i augusti 2026

INGVAR – Människan och idéerna

»Endast medan vi sover gör vi inga misstag. Att göra fel är de handlingskraftigas privilegium – den som kan rätta till sina fel och lära av dem.«



Född den 30 mars 1926, son till lantbrukarparet Feodor och Berta Kamprad, växte Ingvar upp i ett Småland där sammanhållning och kreativa lösningar var avgörande för att kunna göra mer av den magra jorden, men också de begränsade resurser man då hade. Ingvar, för det var så han ofta omnämndes – bara till förnamnet – var en man med många idéer, och som i hela sitt liv drevs av viljan att få genomföra dem, lära av sina misslyckanden, göra om och göra bättre.

POJKEN SOM VILLE GÖRA NYTTA

Redan som femåring, när Ingvar insåg att det fanns mer att tjäna inom handel än inom lantbruket, började han med stöd av sin tyska farmor Fanny göra affärer. Kanske var det tändstickskungen Ivar Kreuger, som ofta nämns som förebild, som lockade den lilla pojken att börja sälja tändstickor. Med tiden växte dock sortimentet med bland annat julkort, pennor och andra "korta varor", vilket var hans begrepp för enkla vardagsvaror. I sitt Sommar i P1 från 2009 beskriver Ingvar själv hur han tidigt förstod att han ville arbeta med distribution, och att köpa och sälja varor – naturligtvis med marginal.

Berättelsen om den unge pojken med näsa för affärer har återberättats många gånger. Den rymmer inte bara

beskrivningar av hans insikt att medel skapade möjligheter att genomföra nya idéer, utan också att varje liten vinst var något vackert. Den logiken – att göra mer av det lilla – följde Ingvar genom livet och blev senare en del av IKEAs sätt att arbeta.

I intervjuer om sin uppväxt beskriver Ingvar att intresset för att bli handlare, och göra nytta, också berodde på att han inte hade det så lätt i skolan. Han led av läs- och skrivsvårigheter, och beskrev ofta sig själv som mer eller mindre ordblind. I en intervju i SVT med Göran Skytte från 1990 uttryckte han det så här:

»Jag har en rad handikapp. Det är inte bara det med läs- och skrivsvårigheter utan jag har en väldigt låg receptivitet. Jag fattar långsamt helt enkelt, är lite smådum kan du säga, när det gäller att fatta. Jag är en dålig organisatör och tekniskt total katastrof [...] Sen har vår herre varit snäll och ge mig vissa fördelar, och en av fördelarna är att vara lite självkritisk, det vill säga jag vet om mina svagheter.«

Men trots den självkritiska bilden finns det många som beskrivit Ingvar som en oerhört intelligent person, en företagsledare likt ingen annan, med en exceptionell förmåga att memorera siffror och priser på varor. Kanske var det insikten om sina egna begränsningar, och den stora

respekten för andras kunskap, som också var hans största tillgång. Att kroka arm med människor som kunde saker som han själv inte kunde blev ett återkommande arbetssätt. Ingvar behövde inte själv vara bäst på allt, däremot ville han förstå tillräckligt för att kunna ställa rätt frågor, se samband och få rätt människor att bidra. Det tillhörde "sunt bondförnuft" – ett uttryck Ingvar ofta lutade sig mot och påminde om. I intervjun med Göran menade han att det också handlade om en självinsikt, något han önskade av fler.

»Jag tycker synd om alla de människor som har en massa svagheter, men som inte känner till dem. De kan ju ställa till en väldig katastrof. För min del när jag vet att jag är dålig på att organisera så kan jag ju organisera, se till att någon som hjälper mig som kan det.«

NYFIKENHETEN SOM DRIVKRAFT

I intervjuer och brev återkommer Ingvar ofta till betydelsen av att visa respekt och vara nyfiken på andra. Han reste, lyssnade, observerade och samtalade sig genom hela livet – i ständig jakt på nya perspektiv, utmaningar och möjligheter. Kunskapen söktes inte främst i mötesrummen utan ute hos leverantörerna, i varuhusen och i mötet med kunderna.

I de många brev Ingvar skrev till sina medarbetare inom IKEA – efter resor, produktråd och varuhusbesök – förmedlades ofta en iakttagelse som följdes av frågor och en uppmaning att prova något nytt och en påminnelse om att röra sig framåt. Frågorna blev ett sätt att främja nyfikenhet och ett kontinuerligt lärande. Varför gick det inte att köpa bra heminredning till ett rimligt pris? Varför skulle möbler vara dyra? Varför transporterades de färdigmonterade?

I en tid när möbelbranschens erbjudande inte riktade sig till alla människor, såg Ingvar ett framväxande folkhem som behövde möbleras. Att våga utmana, prova något nytt, innebar en risk att misslyckas, men också möjligheter att lära om, lära nytt och göra bättre.

»Det finns inga garantier för framgång. Det enda vi vet är att den som inte vågar försöka redan har misslyckats.«

För den nyfikne tar frågorna aldrig slut, och det var inte sällan som Ingvar vände på en fråga från en journalist, eller där svaret var formulerat som en retorisk fråga tillbaka. Nyfikenheten gjorde också att Ingvar inte var rädd för att studera konkurrenter, eller låna en god idé för att utveckla den vidare. För honom var det viktiga inte vem som hade tänkt en tanke först, utan om den kunde förbättras,



SVT-journalisten Göran Skytte intervjuar Ingvar i programmet Skytte 1990.

förenklas och omsättas i praktiken. Idén var bara början ansåg han. Uthålligheten att genomföra den var det svåra. Där skiljde han på innovatören, som Ingvar menade ofta saknade den tålmodighet som krävs, och entreprenören:

»Vad är en entreprenör? En person besatt av en idé och en vilja att förverkliga den.«

ATT LEDA GENOM ATT VARA

Ingvar var intresserad av att vara nära verksamheten och få komma nära andra människor. För att förstå denna super-entreprenör behöver man också förstå att Ingvar var en känslomänniska. Inte sällan nämnde han sina "gråtnätter" i brev och intervjuer, och hur viktigt det var att värna närheten till andra människor. I en intervju



i TV4 med Malou von Sivers från 2001 förklarar Ingvar sitt sätt att leda verksamheten som "ett sätt att vara":

»Min stora fördel i livet har varit att jag i alla år har trott på närkontakt människor emellan, få se människor i ögat, handslaget, kramen...«

Ingvars syn på ledarskap hängde nära samman med nyfikenheten på andra människor och deras vardag. Den som skulle leda behövde vara nära den verklighet där arbetet utfördes. Titeln var mindre viktig. Det som räknades var kunskandet

och viljan att bidra. Ingvar beskrev ofta sig själv som en av "golvets människor", och förklarade i intervjun med Malou att den viktigaste kunskapen finns hos dem som dagligen mötte kunderna och produkterna.

»Jag tror att det är förutsättningen för allt ledande, att man är jäm-sides så att säga. Ett av de största felen vi gör är att man sitter vid direktionsbord och fattar beslut, och så glömmer man det viktiga, nämligen att kolla av hur gick det med besluten.«



Ingvar Kamradt tillsammans med formgivaren och designern Gillis Lundgren, hjärnan bakom IKEAs platta paket.

Även vikten av att ta ansvar och vara det goda exemplet var centralt för Ingvar. Principer, som att vara sparsam, kostnadseffektiv och innovativ – och som kom att definiera IKEA långt innan forskare och experter började etikettera det som en del av ett företags identitetsarbete – skulle synas i ledarens eget handlande. För Ingvar innebar det att resa ekonomisk klass, köra en gammal Volvo och "inte unna sig god leverpastej" varje dag.

Samtidigt blir bilden av Ingvar ofullständig om den bara handlar om sparsamhet, enkelhet och att göra saker tillsam-

mans. Ingvar talade själv om alla sina misstag och kallade sig inte sällan för "fiaskopelle". Expressens avslöjande 1994 om hans tidiga samröre med Nysvenska rörelsen, eller Uppdrag Gransknings reportage i SVT 2011 om hur IKEA-sfären var organiserad i ett antal stiftelser, beskrev han fiaskon och misslyckande. Dessa lade han också ner mycket tid på att förklara, be om ursäkt för och lära sig av. Hans sätt att krishantera och kommunicera sina misstag och brister kanske därför också är en del av förklaringen till att Ingvar blev en folkjär person, som gärna togs i försvar.

KAMPRAD

– Från enmans-
företagare till
störst i världen

»Enkelhet är en dygd.«



När IKEA grundades 1943 var Ingvar sjutton år och verksamheten ett litet handelsföretag. Några år senare började möbler dominera sortimentet, och 1948 blev startskottet för det IKEA vi idag känner som världens största heminredningsföretag. Under drygt åtta decennier har IKEA utvecklats till ett globalt system som revolutionerat synen på hur produkter kan utvecklas, tillverkas, distribueras, säljas och göras tillgängliga och användbara för miljontals människor.

DEN OFRIVILLIGE ORGANISATÖREN

För att förstå hur IKEA har kunnat växa från ett enmansföretag med postorderverksamhet, till ett globalt företag med varuhus världen över, behöver blicken flyttas från Ingvar som person till hans syn på företagande. När verksamheten växte förändrades också hans roll. Den unge entreprenören behövde utveckla en organisation som kunde förverkliga hans vision. Och eftersom organisering, enligt Ingvar själv, inte var hans starkaste sida, såg han till att omge sig med kloka personer som kunde komplettera hans egna brister. Men också personer som ville vara med och förverkliga hans vision om att möblera folkhemmet och göra det möjligt för "de många människorna" att få ta del av god design.

Ingvars svar på hur verksamheten skulle organiseras var inte mer kontroll och detaljstyrning. Det entreprenöriella tänket var viktigare, och hans värsta mardröm var att drabbas av byråkratsjukan – den "tungrövade organisationen" – som han gång på gång återkom till i sina brev, tal och samtal. Beslut skulle fattas nära verksamheten. Chefer förväntades därför delta i det praktiska arbetet, följa besluten ut på golvet och undvika att fastna i hierarkier och titlar. Det avgörande var alltid om idéer kunde omsättas i praktiken och bidra till ett bättre resultat för kunden. Därför såg Ingvar också tidigt till att införa rutiner för det, något som senare konkretiserades i så kallade "antibyråkratveckor", då chefer gör praktik inom en annan del av organisationen.

Expansionen från det lilla enmansföretaget till att bli världens största möbelföretag, krävde likväl rutiner, standardisering och gemensamma arbetssätt för att kunna arbeta kostnadseffektivt. Lösningen blev en kombination av struktur och kultur – en del av det som beskrivits som "IKEA-konceptet" – där medarbetare ges och förväntas ta ett stort ansvar för att lösa problem. Det innebar också att medarbetare uppmuntrades till att flytta mellan funktioner och marknader i syfte att lära, och att dela med sig av sina nya erfarenheter på nästa etablering. Här fick Ingvars tankar om "Mästare-lärling-systemet" en

central betydelse för organisationen, och sågs som en garant för fortsatt utveckling.

»Vi är ett konceptföretag. Håller vi oss till konceptet kommer vi aldrig att dö.«

IKEA byggdes alltså inte av en ensam entreprenör, vilket Ingvar ofta betonade. Duktiga medarbetare – ”Ikeanerna” eller de ”sanna entusiasterna”, som han kallade dem, var en förutsättning för att växa och utvecklas. Företagsbyggnad handlade därför lika mycket om att organisera ett lärande och ett gemensamt kunnande som att formulera idéer.

»Tillsammans blir ett allt viktigare nyckelord i vår IKEA-värld. Det är genom att följa alla våra beslut ut i verkligheten som vi tillsammans skapar realitet och inte bara läpparnas be-kännsel.«

SPARSAMHETEN OCH VÄGEN TILL DE PLATTA PAKETEN

Få ord är så starkt förknippade med Ingvar som sparsamhet. Men för att förstå den industriella betydelsen av hans gärning är kostnadsmedvetenhet kanske ett bättre ord. Varje krona som kunde sparas i produktion, transport, lager eller administration skapade möjlighet att sänka priset för kunden, och samtidigt bygga ett företag som kunde investera och växa. Det

blev tydligt när IKEA i början av 1950-talet mötte motstånd från etablerade svenska möbelaktörer och leverantörer, och därför tvingades att söka nya vägar. Motgången och motståndet bidrog till nya leverantörsrelationer och att blicken tidigt riktades utanför Sverige. Begränsningar blev en innovationsmotor, och en anledning till att tänka nytt.

»Motstånd föder kreativitet och förvandlar problem till möjligheter.«

Samma logik låg till grund för ett av många genidrag som banade väg för IKEAs framgångssaga: tillblivelsen av de ”platta paketen”. I berättelsen av och om Ingvar förklaras hur idén uppkom tack vare en av hans första trogna medarbetare, den fjärde i ordningen, Gillis Lundgren. I frustration över hur stor plats ett bord upptog i transporten, kläckte han idén att man kunde montera av benen. Den praktiska lösningen på problemet med dyra transporter blev början på ett helt nytt sätt att se på logistik. Möbler kunde packas, transporteras och lagras effektivare. Att kunden dessutom enklare kunde börja bära hem paketen och montera möblerna själv, skapade ytterligare effektivitet och större vinster. Produktdesign, produktion, lager, distribution och kundens medverkan bands samman i ett revolutionerande system, som sedan dess har studerats och beskrivits av forskare och andra experter. De platta paketen var inte bara en produkt-



innovation utan en förändring av hela värdekedjan, där kunden blev en medproducent och möjliggörare av Ingvars vision om att få möblera det folkhem som samtidigt höll på att växa fram i Sverige.

»En sjunkande vinst plockar fram massor med kilo hjärna i en organisation. Alla vet vad de har att göra. Nu gäller nya idéer.«

Det är här Ingvars systemtänkande blir tydligt. Det kan likna ingenjörens strävan efter att finna en lösning på ett problem, trots att han själv beskrev sig som tekniskt okunnig. Ingvar sökte inte den mest avancerade lösningen, utan snarare den enklaste i syfte att bidra till en förbättrad helhet. Kostnaden skulle tänkas in från början, redan i produktutveckling, materialval och logistik – ett tänk som alla medarbetare i alla situationer förväntades

bära med sig. Resultatet blev ett skalbart system där standardisering kunde förenas med form, funktion och ett lågt pris.

Sparsamheten fungerade därmed som en drivkraft för kreativitet och en strävan efter att hitta nya, bättre, lösningar utan att tumma på en "smart och värdefull" kvalitet. Ett bra exempel är stolen Ögla från 1961, en stor försäljningssuccé som man senare, med hjälp av experter på kemi och industriteknik, fick designa om för att den tidiga versionen inte gick att förpacka i platta paket. Om bara viljan fanns skulle lösningarna hittas förr eller senare, var Ingvars devis:

»Det är alltid medelmåttan som är negativ, som ägnar tid åt att bevisa att man inte hade fel. Den starke är alltid positiv och arbetar framåt. Det är alltid de positiva människorna som vinner.«



ATT VÄXA UTAN ATT TAPPA SIN SJÄL

Steget ut i världen ställde IKEA inför nästa utmaning: Hur växer ett företag över språkbarriärer, kulturer och marknader utan att förlora det som gör det unikt? Ingvars svar var inte att allt skulle kopieras, men heller inte anpassas efter varje marknad. Vissa delar av konceptet och sortimentet behövde vara gemensamma, medan andra delar behövde anpassas till lokala behov. För Ingvar var varje ny marknad en möjlighet att kunna erbjuda fler människor ett bättre hem och en bättre vardag. Men det var också en möjlighet för IKEA att lära och att hitta nya smarta lösningar. Han ville förändra synen på hemmet, snarare än att gå i branschens upptrampade fotspår.

Skriften *En möbelhandlares testamente* från 1976 blev Ingvars försök att formulera den gemensamma riktningen. Där beskrev han affärsidén, kostnadsmedvetenheten, enkelheten, viljan att vara annorlunda och betydelsen av ansvar. Senare kompletterades detta med skrifterna *IKEAs värderingar* från 1996 och *IKEAs kärnvärderingar* 2016. Alla tre dokumenten är viktiga och beskriver tillsammans den företagskultur – ”IKEA-andan” – som blev ett sätt för Ingvar att bära fram sin vision genom, och tillsammans med en allt större organisation.

»Det har sagts och skrivits mycket om vår IKEA-anda genom åren, också

av utomstående. Olyckskorparna menar att den numera endast är en myt. Den geografiska spridningen, olika kulturer, menar man, gör det omöjligt. Skitsnack! Visst är det svårare nu när vi inte längre kan ta alla i hand och se varandra i ögonen, men när räds vi för svåra uppgifter?»

Ingvar var inte rädd för det svåra och oprövade. Däremot oroade han sig återkommande för att IKEA skulle bli slav under sina egna system, fasta i processer och rutiner, förlora sin själ och förvandlas till något annat. Oron säger något om hans sätt att se på företagande. Standardisering behövdes för att kunna skala upp, men fick inte bli liktydigt med oförmåga att innovera. Ett företag som slutade ifrågasätta sig självt, som blev stort och bekvämt, slutade att lära och riskerade att förlora just den nyfikenhet och handlingskraft som gjort expansionen möjlig.

»Allt levande kräver kärlek och omvårdnad, så även vår företagskultur som en gång spirade ur den magra jorden mellan stenarna i Småland.»

Citatet förklarar inte bara Ingvars långsiktiga arbete med att formulera och främja de gemensamma principerna och värderingarna, utan förstärker också bilden av känslomänniskan Ingvar, som inte ansåg att känslor och affärer uteslöt varandra.

ELMTARYD

– Hemmet som grogrund för samhällsbyggandet

»Jag är förhäxad av Ikeas affärs-
idé: bättre vardag för de många.
Men det ska också göras.«





»För IKEA är hemmet den viktigaste platsen i världen. Tanken är att ett bättre hem skapar ett bättre liv. Produktutveckling ska inspireras av människors vardagsbehov och drömmar med hänsyn till att som är viktigt med design, och vad folk har råd med. För då blir det demokratiskt.«

Elmtaryd – Hemmet som grogrund för samhällsbyggandet

Elmtaryd, gården där Ingvar växte upp, spelar en viktig roll i berättelsen om IKEA. Hemmet och familjen var viktiga för Ingvar, men också för hans vision om att bidra till en bättre vardag för de många människorna. IKEAs betydelse ligger inte bara i hur möbler produceras och distribueras, utan också i vad det är som gör det möjligt för människor att skapa sig ett gott hem. Ingvar drevs av viljan att bidra till ett bättre, mer demokratiskt samhälle, och att skapa miljöer där människor mår bra.

DESIGN AV OCH FÖR DE MÅNGA MÄNNISKORNA

Det var vid ett besök i Italien 1960 som Ingvar insåg att god design bara tycktes vara till för några få. Där och då växte affärsidén fram – att kunna erbjuda samma fina design till en bredare grupp i samhället.

»Jag frågade mig tidigt varför fattiga människor måste hålla till godo med fula saker. Var det nödvändigt att det sköna bara skulle köpas av en elit för dyra pengar?«

”De många människorna” blev den tydligaste formuleringen av denna nya målgrupp som IKEA ville nå. Visionen var att producera form- och funktionsriktiga heminredningsprodukter till så låga priser

att den breda massan skulle ha råd. Det gav erbjudandet både en kommersiell och en social riktning. När Ingvar själv, i filmer och tv-intervjuer, uttalade orden lyste det i hans ögon, och det går inte att ta miste på den potential han såg framför sig. Han beskrev det som en ”underbar känsla” att IKEA skulle kunna göra en insats för de många människorna.

Skapandet av begreppet ”demokratisk design” fångar också IKEAs ambition att nå de många människorna. För Ingvar handlade det om att förena form, funktionalitet, kvalitet, hållbarhet och lågt pris i all produktutveckling. Begreppet fångar också IKEAs bidrag till berättelsen om föregångslandet Sverige, där hem, formgivning och vardagsliv kopplats till jämlikhet och samhällsutveckling – helt i takt med det folkhem som växt fram, pådrivet av profiler som Per Albin Hansson, Alva Myrdal, Karin Larsson, Astrid Lindgren och Ellen Key.

Men det demokratiska låg inte i att alla skulle bo likadant, utan i att fler skulle få möjlighet att forma ett fungerande och trivsamt hem. Lågt pris fick därmed en mening bortom själva priset. För att lyckas krävdes nytänkande i hela systemet. I *En möbelhandlares testamente* påminner Ingvar om att vägen till att realisera idén var att få människorna i alla delar av IKEA-bygget att samarbeta. Att göra saker ”tillsammans” återkommer ofta i



Ingvars sätt att tala om sina medarbetarnas betydelse.

»IKEA bygger inte på en enda persons arbete eller åstadkommande. Det är resultatet av många människors samarbete under många års glädje och slit.«

HEMMET SOM KUNSKAPSKÄLLA

IKEAs framgång kan förklaras på många sätt. Ett är Ingvars sätt att se på hemmet, och hur ett hem kan presenteras. Idén att öppna ett showroom i Älmhult, dit kunderna kunde åka och se och känna på produkterna i stället för att bara titta på dem i en postorderkatalog, ledde till att IKEA öppnade sitt allra första varuhus i Älmhult 1958. Insikten var att kunderna inte bara gillade IKEAs möbler, utan också företagets sätt att presente-

ra hur de kunde fungera tillsammans i ett hem. Blicken skiftades från möbelen till människans vardag, och från kunskap om möbler till ett kunnande om heminredning.

Skiftet säger mycket om Ingvars sätt att tänka. Här möts också två sidor av Ingvar, som ibland framställs som motsatser. Han kunde vara besatt av kostnader och samtidigt tala känslösamt om familj, gemenskap och människors vardag. Kostnadseffektiviteten var medlet, möjligheten att nå fler var det som skapade mening. Ingvar var intresserad av produkten, priset och distributionen, men också av hur människor levde. Hemmet blev på så sätt både marknad och kunskapskälla. Det är också förklaringen till att IKEA började göra hembesök hos "de många människorna" för att identifiera nya behov, nya idéer och lösningar för en bättre vardag för folk.



»Vi människor behöver inte så spetsfundiga analyser av framtiden. Som vanlig enkel möbelhandlare vet jag till exempel: Vi blir människor på klotet. Folk måste bo på mindre yta och allt fler måste betala allt själv. Miljöfrågan kommer att dominera ty det gäller livet på jorden.«

För att utveckla ett kunnande om heminredning och nya smarta sätt att kombinera olika lösningar krävs samma nyfikenhet som en gång drev Ingvar att starta

företag, men också respekt för andras kunnande. Insikten att ingen kan allt förklarar till exempel varför Ingvar och IKEA under alla år också har sökt samarbete med olika designers utanför företaget.

VILJAN ATT BIDRA TILL ETT BÄTTRE SAMHÄLLE

Ingvars livsverk, IKEA, har betytt mycket för många människor. Inte bara för de hundratusentals med-

Elmtaryd – Hemmet som grogrund för samhällsbyggandet

arbetarna inom IKEA-världen, eller de miljontals kunder som under åren besökt och handlat på IKEA. Det har även betytt mycket för alla de leverantörer, distributörer, producenter och externa konsulter som på ett eller annat sätt har arbetat med företaget. Lägg därtill alla de entreprenörer som låtit sig inspireras av Ingvars driv och erfarenheter i bygget av, vad som utvecklats till deras egna imperium. Ett exempel är Sebastian Siemiatkowski, en av grundarna till Klarna, som i flera intervjuer har påtalat att Ingvar är en stor förebild och en källa till det driv, detaljfokus och den företagskultur han har velat bygga upp. Utöver det har Ingvar fått såväl forskare, journalister som författare att fundera över hans framgångar. På IKEA Museum i Älmhult uppmärksammas detta i en särskild del i utställningen, som handlar om att locka till reflektion och nyfikenhet på vad som leder till nya idéer.

*»Se dig omkring. Bara genom att studera din omedelbara omgivning kan du komma på nya idéer. Börja med dig själv. Vad är du intresserad av? Vad väcker din nyfikenhet? Vad motiverar dig? Vi har alla olika intressen och önskemål, men det finns alltid några andra som har samma behov som du!«
(IKEA Museum)*

Intresset för människan och samhället genomsyrade allt som Ingvar tog sig an. Enligt Bertil Torekull var ett av Ingvars favoritbegrepp "samhällsbärarna". Med det menade han oegennyttiga individer, som ser till att saker och ting fungerar och som inget samhälle skulle fungera utan. Individer som Ingvar ville ge tillbaka till och uppmuntra till vidare samhällsengagemang.

I samband med att Ingvar 1980 valde att lämna över ägarskapet av IKEA till en stiftelsestruktur – i syfte att ge IKEA evigt liv – inleddes arbetet med att dela ut medel till verksamheter och "samhällsbärare" som han ansåg vara viktiga för samhällsutvecklingen. Det resulterade bland annat i satsningar inom strategisk filantropi med inriktning på fattigdom och klimatförändringar, och i stöd till utbildnings- och forskningsmiljöer som Ideon Science Park, Linnéuniversitet och Ingvar Kamprad Design Center i Lund. Men också till enskilda forskare via Familjen Kampradstiftelsen. Halva Ingvars privata förmögenhet testamentarades också efter hans död till ett antal stiftelser som ska satsa på företagsutveckling i Norrland. Intresset för landsbygden, och att nå "de många människorna" fanns med Ingvar hela livet.

AGUNNARYD

– Arvet och framtiden

»Det mesta är ännu ogjort.
Underbara framtid!«



Agunnaryd, socknen där Ingvar växte upp, leder berättelsen om honom tillbaka till rötterna, men också framåt. Arvet efter Ingvar handlar inte bara om det som byggdes upp under hans livstid. Det handlar också om en målmedveten strävan efter att skapa rätt förutsättningar för IKEA att fortsätta utvecklas, även efter sin död. När Ingvar mot slutet av sitt liv, i sina sista intervjuer, blickade framåt var det inte det "färdiga" han betonade. Tvärtom återkom han gång på gång till allt som återstod att göra. Arvet från Agunnaryd handlar om ett sätt att tänka och en vilja att ständigt lära – ett arv som tillhör framtiden.

ATT ALDRIG STÅ STILL

Ju större IKEA blev, desto tydligare blev risken att företaget skulle bli alltför beroende av en enda människa – samtidigt som det gav varumärket IKEA mening och kraft. Ingvar försökte därför lösa två olika utmaningar samtidigt: Hur skulle IKEA kunna förbli självständigt på lång sikt, och hur skulle hans vision och idéer kunna leva vidare när han själv inte längre kunde vara med och driva på, påminna, fråga och ingripa? Den första utmaningen krävde strukturer. Den andra krävde människor som var villiga att bära kulturen vidare.

Den ägar- och stiftelsestruktur som byggdes upp kring IKEA 1980, till följd av det nedtecknade testamentet från 1976, var avsedd att säkra företagets självständighet och möjligheter att tänka långsiktigt. Ingvar ville undvika börrens kortsiktighet och risken att verksamheten skulle tas över av ägare med andra mål. Konstruktionen kring att lämna över ägarskapet till en stiftelsestruktur har varit omdiskuterad och granskad, men motivet han själv alltid återkom till var att ge IKEA så lång överlevnad som möjligt. I en intervju säger Ingvar så här om sitt val att skänka sitt livsverk till stiftelserna:

»Jag och vårt gäng har hela tiden jobbat med både hängslen och livrem. [...] Seriösa, duktiga människor som tar jobb hos oss ska aldrig riskera att vi spelar korten så dåligt att de riskerar förlora sina anställningar.«

Det var också ett sätt att skapa långsiktig trygghet för sin "familj" – de tiotusentals, och senare hundratusentals medarbetare som var med och drev hans IKEA framåt; Att inte spela hasard på deras bekostnad. Att IKEA talade om medarbetare, och inte bara "anställda", speglar också synen på människan. Medarbetaren är en värdefull resurs, och ska inte betraktas som en kostnad.

För att säkerställa sitt arv räckte det inte med strukturer, utan det handlade också om att föra vidare ett sätt att tänka och göra. Strukturerna kan skydda ägandet och skapa långsiktighet, men de kan inte bestämma hur människor känner och agerar. Därför blir skriften *En möbelhandlares testamente*, och de två andra dokument som 1996 och 2016 togs fram för att beskriva IKEAs kultur och värderingar, minst lika viktiga pusselbitar för att vägleda företaget när Ingvar själv inte längre fanns mitt i verksamheten.

KONSTEN ATT LÄRA NYTT TILLSAMMANS

Även om Ingvar ville att vissa idéer skulle bestå, återkom han lika envist till att IKEA måste fortsätta att utvecklas. För att kunna möta nya problem, tekniker, marknader och samhällsförändringar var det viktigt att fortsätta att ifrågasätta sina system – att fortsätta lära. Genom hela livet skrev Ingvar därför brev till medarbetare, leverantörer, företagsledare, forskare och andra han mötte. Breven rymmer inte bara iakttagelser och frågor, utan även en oro och en entusiasm – och en uppmaning att tänka vidare. Även om genomförande var viktigt, var tänkandet och det eviga problemlösandet viktigare.

Breven, men också alla möten, varuhusbesök, tal och samtal – berättelser – bidrog till att forma ett gemensamt sätt att tänka och lära. I sitt sista brev till medarbetarna återkommer Ingvar till sin mästare-lärling-idé, och det ömsidiga lärandets betydelse för IKEAs framtid:

»Glöm aldrig att mentorskapet är den viktigaste formen för utbildning och lycka. Du som tillhör den äldre generationen, lär den nya generationen vår unika affärsidé och vår företagskultur, [...] Om du tillhör den nya generationen, sök din mentor och lär dig av henne/honom. Du för med dig nya kunskaper som din mentor gärna vill lära sig. Detta är världens bästa win/win situation.«

Arvet från Ingvar är att IKEA måste fortsätta utvecklas, ifrågasätta sina system och fortsätta lära. Det som förs vidare måste kunna möta nya problem, tekniker, marknader och samhällsförändringar. Att leva på gamla meriter, eller slentrianmässigt luta sig mot uttrycket "IKEA-mässigt" var, enligt Ingvar, inte vägen framåt.

*»Känslan att vara färdig är ett effektivt sömnmedel«
(Punkt 3 i en Möbelhandlares testamente)*



SJÄLV HAR JAG ALDRIG TROTT PÅ STATISTIK MED SINNA
KURVOR OCH STAPLAR ELLER RIGIDA MATHIASUNDER-
SÖKNINGAR - DE ÄR BARA EN PYTTELITEN DEL AV
SANNINGEN. DE ÄR OCH BESLUTSKRAFTENS STORA
FIENDER. ENKELHETEN OCH DET SUNDA FÖRNUFTETS
TID ÄR VISST INTE FÖRBI, MEN HOTEN ÄR MÅNGA.

JAG HOPPAS AV ALLT MITT HJÄRTA ATT NI VILL GE
SAMMA GENERÖSA FÖRTROENDE TILL SÖNERNA PETER,
JONAS OCH MATHIAS SOM NI UNDER ALLA ÅR HAR
GIVET TILL MIG. DE HAR ALLTRE LOVAT ATT TILLSAM-
MASS MED ER FÖRA VÅRT VERK VIDARE I TJÄNST ÅT
DE MÅNGA MÄNNISKORNA HEMMET ÄR OCH FÖRBLIR
DET CENTRALA I VARJE MÄNNISKAS LIV.

TILLSLUT BYTER JAG BARA UT ETT ORD I MIN STÄNDIGT
AKTUELLA SLUTFRÅGA. OM DET VILLET. LEV UÅL.
NI STÅR JUST I BÖRJAN - UNDERBARA FRAMTID

ERANTILLGIVNE



UNDERBARA FRAMTID – FRÅN VI TILL NI

Trots de enorma framgångar Ingvar uppnådde med sitt livsverk ogillade han att IKEA beskrevs som världens största heminredningsföretag. Att kallas miljardär accepterade han enbart om det översattes till möjligheten för IKEA att förverkliga nya idéer. Det fanns så många fler länder, så många fler marknadsandelar att ta, påminde han alltid om. Att kallas störst riskerade att leda till en känsla av att vara nöjd, och bli ett hinder för att fortsätta växa och utvecklas. Synsättet fångar en nyfikenhet och tro på framtiden som löper genom hela berättelsen om Ingvar. Framgång var aldrig slutmålet. Det fanns alltid något som kunde göras enklare, bättre och mer tillgängligt. Ingvar såg alltid en möjlighet till en ny eller bättre affär. En möjlighet att lära sig om något nytt.

»Jag känner ännu en enorm glädje över att göra affärer. Kanske är det ytterst detta som ännu håller i gång mig, en särskild känsla av lust, ett slags iver att inte missa en chans, som gör att jag aldrig kan sluta tänka på något som kanske kunde bli en affär. Jo, den känslan driver mig även på en loppis.«

Ingvars livslånga lärande blev därmed en del av hans arv. Snarare än att bestämma exakt hur framtidens IKEA skulle se ut,

försökte han lämna efter sig ett sätt att möta framtiden: med riktning, nyfikenhet och beredskap att förändra.

»Låt oss förbli en samling positiva fanatiker, som envist vägrar acceptera det omöjliga och negativa. Det vi vill, det kan vi.«

I sitt allra sista brev "Kära hela IKEA-familjen" till alla IKEAs medarbetare märks också ett litet, men viktigt skifte i synen på framtiden. I sitt återkommande mantra "Vi står just i början – underbara framtid" hade "vi:et" blivit ett "ni". Under ett helt yrkesliv hade Ingvar varit en del av det "vi" som byggt IKEA. Nu riktades orden till dem som skulle fortsätta resan utan honom.

»Till slut byter jag bara ut ett ord i min ständiga aktuella slutfras. Du vet vilket. Lev väl. Ni står just i början – underbara framtid.«

Epilog



»Tack och farväl!

Så är min saga slut. Ett fantastiskt liv, lite jobbigt ibland, men att under så många år ha fått vara tillsammans med världens bästa medarbetare överskuggar allt, dessutom att få ha en kär familj som alltid ställer upp.

Jag saknar allt. Alla kramarna och handslagen, som understryker detta viktiga tillsammans, [...]«

(Ingvar Kamprad, i sitt sista brev till sina medarbetare)

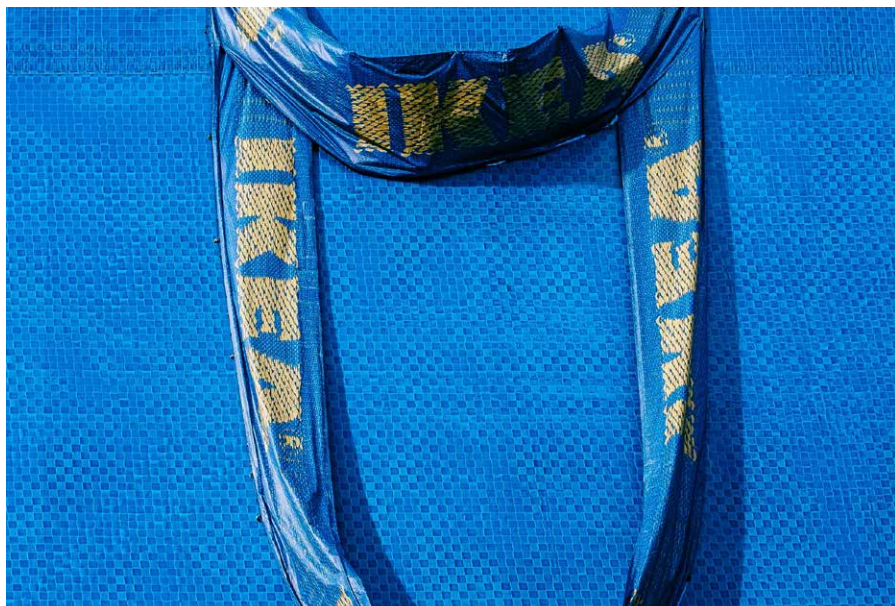
Efter arbetet med denna minnesskrift återkommer jag till två frågor som Ingvar väckte i sitt brev till mig: Varför är förmågan att lära så svår att organisera, trots att den kan låta så självklar? Varför göra det mer komplicerat än det behöver vara? Ingvar Kamprads livsverk ger inget enkelt recept, men visar på värdet i att ständigt pröva erfarenheter mot nya problem. En inställning som, för att använda Ingvars egna ord, kan liknas vid sunt bondförnuft!

Min ambition i den här texten har varit att lyfta fram människan bakom företaget och det hantverk som gjorde idéerna möjliga: visionskraften, nyfikenheten, synen på människan – och viljan att lyssna, lära och göra saker tillsammans. Förhoppningen är att inspirera andra att lära om och lära av Ingvar. Det viktigaste är

inte att försöka göra exakt som han gjorde. Varje tid har sina förutsättningar. Mer relevant är hans förhållningssätt: att se möjligheter i begränsningar, respektera andras kunskaper, inte betrakta framgång som ett slutläge och att låta lärandet fortsätta när omvärlden förändras.

Som ett medskick inför den underbara framtid som ligger framför oss, vi de "många människorna", får Ingvars egna råd till framtida entreprenörer avsluta denna minnesskrift – som en påminnelse om att arvet från Ingvar sträcker sig långt bortanför hans IKEA:

1. *Dokumentera noga din idé och konceptet för genomförande. Utnyttja gärna andras erfarenhet – tala med folk du litar på, men bestäm själv.*
2. *Sälj in och motivera dina medarbetare. Se till att det är du som fattar besluten och kontrollerar genomförandet.*
3. *Akta dig för "tärande" kostnader. Börja gärna redan vid köksbordet med en begagnad miniräknare.*
4. *Kompensera dina brister genom ditt val av medarbetare. Bluffa inte för någon – allra minst för dig själv.*



5. *Lär dig vara ödmjuk. Akta dig för att spela tupp på skithög. Utnyttja förmånen att få beundra duktiga människor.*
 6. *Tillåt dina misslyckanden och kom aldrig med några dumma bortförklaringar. Endast den som sover gör inga fel. Lär dig att säga: Förlåt mig!*
 7. *Definiera problemen och försök göra dem till utmaningar. Först när du vet vad problemet är kan du göra något åt det.*
 8. *Bliv vid din läst och försök göra en sak i sänder. Upptäck att ditt gräs är grönare än grannens.*
 9. *Se till att ditt skrivbord står så nära verkligheten som möjligt.*
 10. *Glöm inte att följa ett beslut ut på golvet. Använd dig av andras och ditt eget sunda förnuft.*
 11. *Kom ihåg att det alltid bara är genomförandet som räknas.*
- Gläd dig åt att omvärlden behöver dig!*

Ingvar Kamprad

Referenser

BILLY



Referenser

Denna minnesskrift bygger på information och intryck från en rad källor. Förutom ett besök på IKEA Museum i Älmhult har följande böcker, artiklar, filmer och poddar legat till grund för den berättelse om Ingvar som jag har valt att skriva fram.

Affärsvärlden (2026). *Vännen om Ingvar Kamprad: Hoppade ledningsmötet – för Bang*. Krönika av Staffan Jeppson. 2026-03-30.

Aftonbladet (2003). *Hur klarar du spriten, Ingvar Kamprad?* 2003-07-19.

Bengtsson, Staffan (2010). *IKEA the book*. Stockholm: Arvinus Förlag AB.

Colling, Fredrik & Medina, Melissa (2019). *What I can learn from the incredible and fantastic life of Ingvar*. Illustrations by Giordano Poloni. Moppet Books.

Hagberg, Johan & Jonsson, Anna (2022). Exploring digitalisation at IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50 (13), 59–76.

IKEA (2026). ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/

IKEA (2026). *Our Story*. IKEA Museum.

IKEA Museum (2026). ikeamuseum.com/sv/

Jonsson, Anna (2007). *Knowledge sharing across borders – A study in the IKEA-world*. PhD Thesis (97), Lund University Press.

Jonsson, Anna (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge management*. Studentlitteratur.

Jonsson, Anna (2022). *A Researcher's Reflexive Note and Call for Collaborative Learning*. In Elkjaer, B., Lotz, M. & Mossfeldt Nickelsen, N. C. (Eds) *Current practices in workplace and organizational learning – Revisiting the classics and advancing knowledge*, (pp. 1–11). Springer.

Jeppson, Staffan (2022). *Breven berättar – Ingvar Kamprads visionära ledarskap på IKEA*. Stockholm: Ekerlids Förlag. 2 uppl.

Kristoffersson, Sara (2014). *Design by IKEA. A Cultural History*. Bloomsbury Publishing PLC

Lewis, Ellen (2005). *Great IKEA. A brand for all the people*. Cornwall: Cyan Books.

Salzer, Miriam (1994). *Identity across borders. A Study in the "Ikea-World"*. Ph D Thesis. Linköping University.

SIKT (2026) *Ingvar Kamprads testamente. Gäst: Henrik Lundin*. EFN podcast, 2026-03-24.

Sjöberg, Thomas (2018). *Ingvar Kamprad och hans IKEA – en svensk saga*. Storyside, ljudbok.

Stenebo, Jesper (2010). *Sanningen om IKEA*. Ljusbok.

Ström, Anders (2020) *Fenomenet Ingvar Kamprad – en bok om hans liv*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Svenska ikoner (2018). *Ingvar Kamprad – de många människornas trendsättare*. Sveriges Radio, 2018-03-30.

Svenska Dagbladet (2006). *Folkkär entreprenör*. 2006-03-27.

Sveriges Radio, Sommar & Vinter i P1 (2009). *Ingvar Kamprad*, 2009-06-20.

SVT (1969). *Älmhult*. Öppet arkiv, 2021-05-21.

SVT (1990). *Skytte: Ingvar Kamprad*. Öppet arkiv, 2021-05-17.

SVT (1993). *IKEA – det okända välkända*. Öppet arkiv, 2017-04-17.

SVT (2026). *Uppdrag granskning sommar. Återblickar: IKEA och Kamprads gömda miljarder* (2011), 2026-07-29.

SVT Nyheter (2018). *Så gjorde han snålheten till sitt livsverk*. 2018-01-28.

Sydsvenskan (2018). *Fördjupning: Från tändstickor till miljardimperium*. 2018-01-28.

Torekull, Bertil (1998). *Historien om IKEA: Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*. Wahlström & Widstrand.

Torekull, Bertil (2011). *Kamprads lilla gulblå: de bästa citaten från ett 85-årigt entreprenörskap*. Ekerlid.

TV4 (2001). *Malou möter Ingvar Kamprad*. 2022-05-24.

TV4 Dokumentär (2015). *Ingvar Kamprad*. 2016-03-09.

TV4 (2024). *IKEA-chefen var assistent till Ingvar: "Han lyssnade på alla, han var fantastisk"*. 2024-06-25.

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges konkurrenskraft.

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2026

Grev Turegatan 14, 114 46 Stockholm

Telefon: 08-791 29 00

IVA-M 563

ISSN: 1100-5645

ISBN: 978-91-89181-90-8

Författare: Anna Jonsson, organisationsforskare
och docent i företagsekonomi

Redaktör: Kristoffer Gunnartz, IVA

Fotografier: Ingvar Karmhed/SvD/TT (omslag), Johan Jeppsson/TT (s. 2),
IKEA Museum (s. 4, 8, 20–21, 24, 26, 29), Anna Jonsson (s. 6),
Aftonbladet/TT (s. 7, 12–13), Laila Berglund Lab/SVT (s. 11),
Charles Hammarsten/TT (s. 14), Fredrik Sandberg / TT (s. 17),
Jan Holmlund/Expressen/TT (s. 18), Christer Wahlgren/KVP/TT (s. 23),
Sören Andersson/TT (s. 32), Unsplash (s. 34, 35)

Grafisk form: Pelle Isaksson, IVA

Denna publikation finns att ladda ned på www.iva.se.



Kungl. Ingenjörsvetenskaps
Akademien