



Företagsekonomi 582 HT-05
Kandidatuppsats 10p

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Första linjens chefer ur ett nationalkulturellt perspektiv

**En komparativ studie om svenska och tyska första linjens chefer inom
tillverkningsindustrin**

Skribenter:

Max Otto
Emma Olsson

Handledare:

Christine Blomquist

BLOCK 1	5
1 INLEDNING.....	5
1.1 Positionering.....	7
1.2 Frågeställning.....	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Definitioner.....	8
1.6 Disposition.....	9
2 METOD.....	10
2.1 Val av fallföretag.....	11
2.2 Val av intervjuguide.....	11
2.3 Hur Intervjuerna gick till.....	12
2.4 Val av litteratur.....	13
2.5 Metodförbehåll.....	13
BLOCK 2	15
3 TEORI.....	15
3.1 Ledarskapsteori.....	15
3.1.1 Varför man ville bli chef.....	15
3.1.2 Transformationen.....	16
3.1.3 Stress.....	17
3.1.4 Auktoritet & Feedback.....	18
3.1.5 Delegering och ansvar.....	20
3.1.6 Arbetsmiljön.....	21
3.2 Kulturteori.....	22
3.2.1 Geert Hofstede´s 4 kulturdimensioner.....	22
3.2.2 Kulturdimensionen: Maktdistansen.....	29
3.2.3 Kulturdimensionen: Osäkerhetsundvikande.....	32
3.2.4 Kulturdimensionen: Individualism/Kollektivism.....	34
3.2.5 Kulturdimensionen: Feminin/Maskulin.....	35
BLOCK 3	37
4 EMPIRI OCH ANALYS.....	37
4.1 <i>Chefernas upplevelser och hur de överensstämmer med ledarskapsteorin.</i>	37
4.1.1 Varför man väljer att bli chef.....	38
4.1.2 Transformationen.....	39
4.1.3 Stress.....	40
4.1.4 Auktoritet och feedback.....	41
4.1.5 Delegering och ansvar.....	43
4.1.6 Arbetsmiljön.....	43
4.1.6 Råd till nya chefer.....	44
4.2 <i>Hur ett lands nationalkultur påverkar en chefs beteende</i>	44
4.2.1 Empiriskt resultat för dimensionen Maktdistans.....	44
4.2.2 Empiriskt resultat för dimensionen högt kontra lågt osäkerhetsundvikande.....	46
4.2.3 Empiriskt resultat för dimensionen individualism kontra kollektivism.....	47
4.2.4 Empiriskt resultat för dimensionen maskulin kontra feminin.....	48
4.3 <i>Analys av kulturella skillnader och likheter mellan svenska och tyska chefer</i>	49
BLOCK 4	66
5 SLUTSATS.....	66
6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	68
7 KÄLLFÖRTECKNING	69
8 BILAGOR	72
8.1 BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE PÅ SVENSKA.....	72
8.2 BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE PÅ TYSKA.....	74

Sammanfattning

Titel: Första linjens chefer ur ett nationalkulturellt perspektiv – en komparativ studie om svenska och tyska första linjens chefer inom tillverkningsindustrin.

Författare: Max Otto
Emma Olsson

Handledare: Christine Blomquist

Syfte: Studiens syfte är att undersöka skillnader och likheter mellan chefer på linjenivå på ett svenskt och ett tyskt företag inom tillverkningsindustrin, där vi dels fokuserar på deras upplevelser som första linjens chef och dels i vilken utsträckning nationalkulturen påverkar och styr den första chefsrollen.

Metod: Vi har valt att göra en komparativ fallstudie på linjefefernivån dels på Saab i Trollhättan och dels på Polytron i Bergisch-Gladbach. Det primära tillvägagångssättet har utgjorts av en deduktiv ansats där semistrukturerade kvalitativa intervjuer med första linjens chefer använts. Både manliga och kvinnliga personer har intervjuats per telefon utifrån en intervjuguide. Däremot har vi uppmuntrat de intervjuade cheferna att tala fritt kring frågorna och lagt till oplanerade följdfrågor vid behov. Dessförinnan och därefter har en genomgång av relevant sekundärlitteratur även gjorts.

Slutsatser: Nationalkulturen påverkar den nya första linjens chef. De nationalkulturella likheterna mellan tyska och svenska första linjens chefer var betydligt fler än skillnaderna.

Nyckelord: Första linjens chef, kultur och kulturdimension, Tillverkningsindustri

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Alla som har hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Vi har kämpat oss igenom den med såväl glädje som frustration men samtidigt med en iver om att få utöka vår kunskap om både hur det är att kliva in i chefsrollen för första gången och hur olika kulturer kan skilja sig åt i detta avseende. Genom både uppmuntran och stöd har detta slutligen blivit möjligt att presentera i form av en kandidatuppsats.

* Tack till vår handledare Christine Blomquist för hennes stöd och uppmuntran.

* Tack till Gunnar Olsson för hans tillgänglighet som kontaktperson på Saab och Fred Arnulf Busen på Polytron som gjorde våra intervjuer möjliga att genomföra. Vidare tack till alla intervjupersoner på Saab och Polytron för deras avsatta tid och givande bidrag till uppsatsen.

* Slutligen tack till våra familjer och vänner för ert tålamod med oss under en period av frustration och avskärmning från omgivningen.

TACK!

Lund 2006

Max Otto

Emma Olsson

BLOCK 1

Block ett innehåller två kapitel. Det första kapitlet innehåller inledning, positionering, frågeställning, definitioner, syfte, avgränsningar och disposition. Det andra kapitlet innehåller en redogörelse för hur vi har gått tillväga för att genomföra undersökningen. Vi redogör för val av fallföretag och intervjuguide, hur intervjuerna gick till samt val av litteratur.

1 Inledning

Det är en stor utmaning för de flesta att bli en ny första linjens chef, där kanske felaktiga förväntningar och förhoppningar styr valet att ta sig an chefsrollen. Flera av dem som blir chefer för första gången får ofta positionen tack vare sina tekniska meriter och inte först och främst på grund av sina kunskaper inom Human Resources och personalhantering. En ny första linjens chef står inför en rad nya utmaningar, först och främst kommer man att byta rollen från att vara kollega och en i gänget till att bli överordnad dessa kollegor, vidare får man helt nya arbetsuppgifter som ledaransvar, att motivera sina medarbetare, att bedriva personalrekrutering, och att hantera den extra makt man har som chef. Ofta går man som ny chef i vissa fallgropar och det gäller då att lära sig av sina misstag. Då de chefer vi kommer att undersöka aldrig har varit chefer förut, har de heller aldrig haft personalansvar innan. Det krävs många viktiga egenskaper för att kunna hantera personalansvar. För att kunna hantera personalfrågor, personalansvar och kunna bli en bra chef som är lyhörd för individuella medarbetares önskningskrävs också en förståelse för medarbetarnas individuella egenskaper och mål. (Vorbeck, 2004) Det gäller slutligen att utveckla en helt egen ledarstil som man kan identifiera sig med.

I vår allt mer globaliserade värld, där företagsuppköp, outsourcing och sammanslagningar med andra företag sker i allt högre grad, är det också viktigt att anamma en kulturell förståelse för såväl andra företag som den specifika nationen. För att sedan kunna förstå de kulturella egenskaperna som kännetecknar en specifik första linjens chef, krävs att först och främst undersöka om det existerar personlighetsegenskaper som är typiska för en specifik

nationalkultur, sedan att belysa dem utifrån många olika synvinklar som vi här har valt att kalla kulturdimensioner för att till slut kunna utveckla en förståelse för hur dessa kulturella skillnader och likheter ser ut och analysera vilka dessa är. Opitz (1997) menar att de kulturella skillnaderna beror på sociokulturella traditioner, historiska händelser och språkliga differenser. Trots mer och mer handelskontakt idag mellan många länder hävdar vissa att skillnader i nationalvärderingar som undersökts och beskrivits för många hundra år sedan fortfarande är aktuella, de kommer inte bara att bestå utan också att bli ännu större.

Utan denna medvetenhet, kunskap om och ständig reflektion över de gränsöverskridande nationalkulturella skillnaderna som existerar skulle chefskapet således kunna bli mindre effektivt och då kunna försämra den viktiga, och i allt större utsträckning, internationella handel vi har idag. Därför har vi valt att göra en jämförande undersökning om första linjens chefer i två olika länder, närmare bestämt vid ett svenskt och ett tyskt företag, vilket även är i linje med vår internationella ekonomutbildning. De första linjens chefer vi undersöker är verksamma på det svenska företaget Saab och det tyska företaget Polytron – båda inom tillverkningsindustrin. Saab grundades 1937 och ingår sedan år 2000 i koncernen General Motors (GM). Integrationen mellan dem har pågått sedan dess, där Opel är ansvarigt för GM:s aktiviteter utanför Nordamerika och Saab är en division under Opel. Saab har ungefär 6000 anställda i Trollhättan. Det tyska Polytron GmbH är grundat 2000 men företagets historia går tillbaka till 1946, då POLYMER Corporation i Reading, Pennsylvania, USA grundades. Den första produkten är Nylon (Polyamid) i form av halvfabrikat. Ett dotterbolag till detta företag grundades i Köln år 1961 som Polypenco (POLYmer PENnsylvania CORporation) men 1999 såldes detta till Bernd Henderkott Group, bytte namn till Polytron GmbH och producerar numera plastdetaljer för industrin. Polytron har cirka 100 anställda vid två olika verk.

Vårt mål med denna uppsats är att bättre förstå innebörden av chefsrollen som ny första linjens chef, att få ett grepp om kulturens komplexitet och att undersöka om kulturella skillnader kan komma att påverka innebörden av rollen som ny första linjens chef. Genom att få en förståelse för kulturella skillnader kan förhoppningsvis potentiella områden för kulturkonflikter mellan individer identifieras och därigenom bevara kulturkapitalet inom verksamheter. I uppsatsen relaterar vi både till teorin om första linjens chefer och till teorin om olika nationalkulturer och skiljer mellan fyra olika kulturdimensioner som kännetecknar ett visst lands specifika kultur.

1.1 Positionering

Trots att tidigare undersökningar inom såväl ledarskap, och chefers uppfattningar av den första chefsrollen som inom interkulturella organisationsteorier genomförts, saknas en relation mellan den första linjens chefsroll och den nationalkulturella aspekten. Vi kommer i vår analys att bidra till litteraturen genom att undersöka om och identifiera hur nationalkulturen hos första linjens chefer i Tyskland och Sverige påverkar de olika chefernas syn på den nya chefsrollen.

1.2 Frågeställning

Då vi som författare båda har levt samt arbetat i både Sverige och Tyskland har vi uppfattningen om att det existerar väsentliga skillnader mellan länderna. På grund av detta antar vi att det finns tydliga skillnader mellan de tyska och de svenska cheferna, något som vi tror beror på främst nationalkulturen. För att kunna undersöka hypotesen ämnar vi besvara följande frågor:

- Hur upplever cheferna den nya positionen som första linjens chef och stämmer den överens med ledarskapsteorin?
- I vilken utsträckning påverkar ett lands nationalkultur en svensk och tysk första linjens chefs beteende?
- Finns skillnader och likheter mellan svenska och tyska chefers upplevelser som första linjens chef?

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka skillnader och likheter mellan första linjens chefer på ett svenskt och ett tyskt företag inom tillverkningsindustrin, där vi dels fokuserar på deras upplevelser som första linjens chef och dels i vilken utsträckning nationalkulturen påverkar och styr den första chefsrollen.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer endast att undersöka första linjens chefer, inte mellan- eller högre chefer och inte heller deras under- eller överordnade. Vi kommer inte att intervjua blivande chefer, även om det möjligen hade kunnat ge andra intressanta infallsvinklar. Förväntningarna på chefsrollen hade därigenom kunnat bli tydligare eftersom våra respondenter redan genomgått transformationen. För att ge uppsatsen högre validitet hade fler företag och fler chefer i båda länderna kunnat undersökas men på grund av uppsatsens begränsade omfattning är inte detta möjligt. Av samma anledning tar vi inte heller upp eventuella andra orsaker till skillnader och likheter mellan cheferna än den kulturella aspekten, men vi är väl medvetna om att sådana kan tänkas existera. Vi kommer inte heller att beröra den genusvetenskapliga aspekten då vi inte har gjort någon sådan urskillnad i urvalet av intervjupersoner.

Vi är medvetna om att det är General Motors - ett amerikanskt företag - som äger Saab, men vi bedömer att ägarskapet inte spelar någon roll på linjefefernivån, då vi anser att företaget och företagskulturen fortfarande är särpräglad svensk. Dessutom har Saab bara varit helt amerikanskt i fem år. Den allmänna kulturella regeln, enligt Hofstede, är att om man skulle förflytta människor individuellt anpassar de sig till kulturen i deras nya miljö, däremot om man skulle förflytta en hel grupp kommer denna att föra med sig sin egen gruppkultur. (Hofstede 1991) Därför anser vi att även om Saab numera är ägt av GM, så kvarstår fortfarande den svenska gruppulturen hos Saab. Våra forskningsdata kommer från två företag i två nordvästeuropeiska länder, men inom olika områden, där intervjupersonerna på Saab är ingenjörer medan de på Polytron är både tekniker och ekonomer. Vi är därför försiktiga med att hävda att våra resultat är tillämpliga på alla företag överallt och/eller på alla avdelningar i Tyskland kontra Sverige.

1.5 Definitioner

Kultur = den kollektiva programmering av intellektet, vilje- och känslolivet som gör att medlemmar från en grupp skiljer sig från andra människor. (Hofstede, 2005)

Kulturdimension = en aspekt av kulturen som kan uttryckas som ett tal (Hofstede, 2005)

Första linjens chef = Person som för närvarande befinner sig på en ledarposition med personalansvar och dessutom inte har några andra chefer under sig. (Blomquist, 2005)
Därutöver definierar vi en ny första linjens chef som att chefen haft positionen i minst sex månader för att kunna etablera sig på positionen och maximalt sex år för att fortfarande ha en relation till hur det var att vara ny chef.

Tillverkningsindustri = de typer av industri som omvandlar råvaror till produkter. (Kümmel, 2003)

1.6 Disposition

Vi delar in uppsatsen i fyra olika block, där varje block består av ett eller flera kapitel.

Block ett innehåller två kapitel. Det första kapitlet innehåller inledning, positionering, frågeställning, definitioner, syfte, avgränsningar och disposition. Det andra kapitlet innehåller en redogörelse för hur vi har gått tillväga för att genomföra undersökningen. Vi redogör för val av fallföretag och intervjuguide, hur intervjuerna gick till, val av litteratur samt metodförbehåll.

Block två består av två kapitel, ledarskapsteori och kulturteori, det förstnämnda innehåller de teoretiska ramarna för ledarskap, det senare nationalkulturella teorier. Detta för att ge en teoretisk bakgrund att relatera våra resultat till.

Block tre presenterar det empiriska resultatet och analysen och består av tre kapitel. Här redovisas först det empiriska insamlade materialet som är uppdelat på samma sätt som teorin för att göra det lätt för läsaren att följa resonemanget. Analysen i kapitel tre syftar sedan till att undersöka huruvida teorin överensstämmer med empirin. Det första kapitlet visar hur cheferna upplevt den nya positionen, nästa kapitel undersöker huruvida nationalkulturen påverkat chefernas uppfattningar och det tredje avslutas med en sammanfattning av skillnader och likheter mellan svenska och tyska chefernas upplevelser som första linjens chefer.

Block fyra består av endast ett kapitel, våra slutsatser och förslag till fortsatt forskning. Vi redogör här för de viktigaste resultaten och presenterar sedan vår egen modell. Avslutningsvis nämner vi ett antal perspektiv som skulle vara intressanta för vidare forskning inom området.

2 Metod

Vi har valt att göra en *tvärsnittsdesign* för vår komparativa studie av sex första linjens chefer vid två företag i två olika länder. Vi valde designen eftersom vi vill genomföra en detaljerad och ingående undersökning för att försöka upptäcka liknande mönster mellan de olika fallen. (Bryman & Bell, 2005) Då vi gör en komparativ studie kommer fokus inte bara att ligga på skillnaderna mellan tyska och svenska linjechefer, utan också på likheterna dem emellan. Vår undersökning kommer inte bara att belysa linjechefernas uppfattningar om den nya chefspositionen utan också ta hänsyn till de eventuella kulturella skillnaderna som skulle kunna ligga till grund för de olika linjechefernas synsätt på sitt arbete.

Även om området chefer på linjenivå i förhållande till chefer på högre nivå är relativt utforskat, hittade vi intressant insamlad data på området - se val av litteratur. På grund av svårigheterna att få intervjuer och eftersom vi även hittade relevanta, tidigare gjorda kulturella studier av huvudsakligen Geert Hofstede valde vi att använda oss av en *deduktiv* ansats för vår uppsats. Undersökningsdesignen och vår insamling av data kommer således att härledas från ett mer teoretiskt intresse och därför ämnar vi undersöka om dessa teorier stämmer in i verkligheten eller om teorierna avviker från empirin. (Bryman & Bell, 2005)

Vi har vidare valt att använda oss av en kvalitativ metod då vårt område främst berör kultur och uppfattningar, något som är svårt att kvantifiera. Den kvalitativa metoden används eftersom vi eftersträvar en förklarande och djupgående förståelse för första linjens chefers åsikter och beteende. Det vi undersöker är chefernas upplevelser och de aspekter av chefsrollen som de uppfattar som betydelsefullt. Detta är det primära i vår undersökning och det som senare kommer att ligga till grund för vår analys.

2.1 Val av fallföretag

Saab och Polytron valdes ut av ett antal skäl. Dels ligger valet av ett svenskt och ett tyskt företag i linje med inriktningen på vår utbildning, dels är de relativt gamla företag (1937 respektive 1946) och de har även genomgått en omorganisation och uppköp ungefär samtidigt (2000 respektive 1999), som i Saabs fall inte är helt avslutad. Det är även mycket som skiljer fallföretagen åt, antalet anställda är för Saabs del närmare 6000 och för Polytron ungefär 100. De är dessutom verksamma i olika branscher, där Saab säljer direkt till slutkonsumenter medan Polytron säljer till industrin. Cheferna på de båda företagen arbetar dessutom inte med samma sak. Samtliga på Saab hade tekniska uppgifter och var ingenjörer, medan de tyska var ansvariga för marknadsföring, inköp och försäljning. För att kunna få fram skillnaderna och likheterna mellan cheferna på linjenivån kommer vi lägga fokus på att undersöka och jämföra dessa två relativt olika industriföretag med olika nationaliteter. Vi är medvetna om att dessa stora skillnader gör att validiteten för undersökningen blir sämre.

Vi tog kontakt med fallföretagen per telefon för att få en kontaktperson, därefter skickades en e-mail ut till vardera Saab (på svenska, se bilaga 1) och Polytron (på tyska, se bilaga 2), med bifogat intervjuschema. Vi bad intervjupersonerna att skriva upp namn och telefonnummer på önskad intervjutid och skicka tillbaka schemat till oss, allt för att göra det så enkelt som möjligt för cheferna och ta upp så lite av deras tid som möjligt. Efter ungefär fyra veckor hade vi samlat ihop tre intressenter vardera på Saab och Polytron och kunde därefter genomföra våra intervjuer.

2.2 Val av intervjuguide

Då det är första linjens chefers subjektiva bild som är relevant för studien har vi använt kvalitativa intervjuer som insamlingsmetod för att få fram intervjupersonernas bild av verkligheten. Intervjuerna är en flexibel form av datainsamling där vi tillåts avvika från vissa frågor och göra flexibla uppföljningar, beroende på vad intervjupersonerna svarade. Då vi på grund av ämnets öppna natur inte vill styra alltför mycket har vi valt *semistrukturerade* intervjuer, men samtidigt vill vi ändå styra så pass mycket att de olika intervjuerna går att jämföra med varandra. De semistrukturerade intervjuerna ger därför cheferna både större

möjlighet att gå djupare in på de teman de anser viktigast, och även forskarna en möjlighet att följa upp frågor och få kompletterande förklaringar till vissa av intervjupersonernas uppfattningar rörande chefskapet. (Bryman & Bell, 2005)

Vår metodologi på linjenivå baseras på semistrukturerade intervjuer med vardera tre linjechefer på Saab i Trollhättan (Sverige) respektive på Polytron i Bergisch Gladbach (Tyskland). De första frågorna är inledande och syftar till att få en uppfattning om personens bakgrund i företaget, hur företaget fungerar och vad som ingår i personens ansvar. Därefter följer personliga frågor om hur cheferna uppfattar den nya rollen som första linjens chef. Den sista delen innehåller Intervjuerna syftar till att ge oss data för att analysera eventuella skillnader. Datainsamlingen innefattade tre veckor och intervjuguiden innehöll frågor som förhoppningsvis skulle testa teorier som baserades på främst Linda Hills tidigare forskning samt på Geert Hofstedes kulturdimensioner för att undersöka hur väl dessa teorier överensstämde med empirin.

2.3 Hur Intervjuerna gick till

Vidare valde vi att göra datainsamlingen per telefon via intervjuer, dels eftersom telefonintervjuer tar upp mindre av chefernas tid och dels på grund av vår egen begränsade möjlighet att kunna ha personliga intervjuer i Tyskland. Metoden per telefon gör det också möjligt för personerna att vara kvar på sina kontor, alltså att vara kvar i den fysiska kontext där de arbetar. Detta minskar således risken för eventuell påverkan på intervjupersonerna, genom att vi inte är fysiskt närvarande. Då vi vill fråga cheferna om relativt personliga åsikter tror vi även att de kan öppna sig mer om vi bara är en röst på telefon, än om vi hade gjort en deltagande, observerande intervju. Det är möjligt att insamlingen av data hade blivit mer rättvisande om vi varit på plats och även gjort observationer av deras beteende, dock hade detta krävt ytterligare resurser i form av tid och pengar, något vi har begränsat av. För att säkerställa validiteten i vår undersökning har vi valt att samla in primärdata på samma sätt i de båda länderna. (Bryman & Bell, 2005)

Den kvalitativa undersökningen bestod av djupintervjuer person till person via telefon med ungefär 30 minuters varaktighet. Dessa intervjuer spelades sedan in med hjälp av programmet Skype (Skype.com) och programmet HotRecorder (Hotrecorder.com). Båda intervjuerna

transkriberade därefter ordagrant allt som hade sagts under intervjun. När alla intervjuerna var genomförda gjordes en analys av svaren på dessa. De flesta hade tidigare varit gruppleddare, dock utan personalansvar, både de Polytronanställda och de Saabanställda.

2.4 Val av litteratur

Vi använder sedan dels Linda A. Hills studie "Becoming a Manager" som behandlar hur det är att vara ny som chef och vad det innebär, artiklar av Tony Watson och Martin Parker, och slutligen två böcker skrivna för blivande chefer av Loren Belker och tysken Markus Vorbeck. Vidare baseras teorin på dels kulturgurun Geert Hofstedes modeller och studier av kultur som sekundärdata. Vi kompletterar även vårt teoriavsnitt med Richard R. Gestelands avhandling "Cross-cultural Business Behaviour" samt ytterligare kulturstudier gjorda av Maud Tixier, kommunikationsforskaren Edward T Hall, Helen FitzGerald, Larry Samovar och Richard Porter, österrikiska kulturforskarna Brück, Kainzbauer och Zafarpour samt slutligen den tyske kulturforskaren Stephan Opitz. Anledningen till det stora antalet kulturforskare är att se kultur ur flera olika nationella perspektiv. Dessa undersökningar har alla använts som sekundärdata för att försöka stärka våra resultat och för att kunna undersöka om deras uttalanden stämmer överens med empirin.

2.5 Metodförbehåll

Vi som författare har båda levt en tid i Tyskland, en av oss har dessutom tyskt påbrå. Detta ger oss en viss insikt i båda de kulturer vi undersöker, men skulle samtidigt kunna göra att objektiviteten blir lidande. Vi har dock försökt förhålla oss neutrala och objektiva, och vill med detta delge läsaren vår personliga referensram för att kunna granska vår uppsats kritiskt.

Undersökningens trovärdighet kan ha påverkats av flera olika faktorer, och detta är vi väl medvetna om. Först och främst är en helt objektiv bild av intervjusvaren svår att uppnå då dels vi själva har egna erfarenheter och förkunskaper om ämnet och dels eftersom varje första linjens chef utgår från sina egna subjektiva referensramar och erfarenheter. (Bryman & Bell, 2005) Eftersom Hill är amerikanska, Vorbeck är tysk, Hofstede är nederländare och vi själva är svenskar bör dessa forskares subjektiva synsätt, som gett upphov till deras teorier och

analyser, således tas hänsyn till då vi drar våra egna slutsatser. Vidare har vi medvetet valt Belker och Vorbecks ledarskapsböcker, som främst är baserade på egna erfarenheter och inte på systematiska undersökningar, då detta ger en mer personlig infallsvinkel på ämnet.

Vi anser att alla första linjens chefer tillhör vår definition av nya chefer, men vi är samtidigt medvetna om att de svenska cheferna har innehaft chefspositionen betydligt kortare tid än de tyska. Detta skulle kunna leda till missvisande resultat. Vidare är vi medvetna om att de generaliseringar som gjorts endast baseras på ett begränsat antal intervjuer, närmare bestämt av tre intervjuer i varje land och således kan detta resultera i en begränsad generaliserbarhet och därmed en svaghet i trovärdigheten för resultatet. Det är också viktigt att man som läsare är medveten om att det kan finnas andra faktorer än den nationella kulturen som vi kommer att redovisa som kan påverka resultatet och att man därför förhåller sig kritisk till undersökningens slutsatser.

BLOCK 2

Block två består av två kapitel, ledarskapsteori och kulturteori, det förstnämnda innehåller de teoretiska ramarna för ledarskap, det senare nationalkulturella teorier. Detta för att ge en teoretisk bakgrund att relatera våra resultat till.

3 Teori

3.1 Ledarskapsteori

Linda Hills studie följde nitton nyblivna chefer under sitt första år. Samtliga arbetade med försäljning och marknadsföring. Tio av dem var chefer inom ett finansföretag och nio var säljchefer på ett datorföretag. Målet var varken att testa en teori eller att utveckla en, utan snarare att utveckla en modell för transformationen till chef. Hill besökte, observerade och gjorde telefonintervjuer med var och en av de nitton cheferna., i runt tolv dagar per chef.

3.1.1 Varför man ville bli chef

När cheferna accepterade sin befordran, ingick de samtidigt en förpliktelse att skapa en ny professionell och privat identitet, orienterad mot människor, inte tekniska uppgifter. Att lära sig uppgifterna var bara en del av jobbet. Detta inser de flesta inte förrän efter en längre tid, enligt Hill. Det viktigaste visade sig vara den psykologiska transformationen. (Hill, 1992) Chefernas svar på varför de ville bli chefer var ofta att de hade blivit trötta på rent tekniskt arbete. Men huvudanledningen var möjligheten att få mer auktoritet och ansvar än vad de tekniska positionerna någonsin skulle kunna ge dem, och i slutändan mer pengar. Ungefär två tredjedelar ville även göra karriär inom företaget och de resterande ville bli kvar som första linjens chefer men för ännu större enheter. De ville helt enkelt vara chefer och besitta

auktoritet. (Hill, 1992) Parker stödjer detta och menar även att det skulle kunna bero på att de inte hade viljan för att stå emot när de fick erbjudandet om befordran. Även Belker menar att cheferna antagligen var rädda för att deras karriärmöjligheter därigenom skulle vara över, något som de ofta antagligen hade haft rätt i. (2005) I Hills studie trivdes cheferna först inte med att vara chef, men mot slutet av studien hade de flesta av dem funnit sig tillrätta.

3.1.2 Transformationen

Att bli chef för första gången och inta en helt ny position i ett företag sägs vara en psykologisk omvandling – som kan liknas vid en transformation av identiteten för cheferna. Detta står i kontrast till den i litteratur och artiklar allmänna synen på att bli och vara chef, det vill säga att det endast är den intellektuella processen att uppnå kompetens och att bygga relationer som är viktigt för ledarskapet. En annan viktig insikt var att de viktiga delarna av ledarskapet inte stod i manualen utan bara kunde läras genom trial-and-error. (Hill, 1992) Hills slutsats, att förändringen är en process där inläringen sker genom erfarenhet stöds av Dreyfus & Dreyfus som menar att skillnaden mellan novisen och experten huvudsakligen är en allt större förståelse för vad man håller på med. Förändringen av identiteten är betydligt mer komplicerad än att bara lära in ett antal nya färdigheter. Från att som ny bara ha använt regler för att göra sitt jobb kom med erfarenheten gradvis intuitionen att ta över vid fattandet av beslut. (Dreyfus & Dreyfus, 1986) Detta stöds också av Belker, som också menar att cheferna blev tvungna att lära sig att lita på sina medarbetare och inte bara på sig själva. (2005) Parker och Vorbeck hävdar också att transformationen inte är en händelse utan ett permanent tillstånd av förändring och därför en konstant lärandeprocess. (2004)

Vidare säger studien att det bästa sättet för att genomgå omvandlingen till att bli chef är att ha bra stöd från sina överordnade, få hjälp av mentorer eller ha nära kontakt med andra människor på samma chefsnivå som en själv. Hills studie understryker hur viktigt det är för linjecheferna det första året att försöka förlita sig på de olika förhållandena till både andra chefer och över – som underordnade.

Hill noterade tre relationer som kännetecknar chefernas ledarstil, stilar som cheferna själva blev medvetna om efter ungefär ett halvår. De är uppgiftsorienterade mot medarbetarorienterade, auktoritära mot deltagande, och formella mot informella. Hon

noterade även att cheferna i början hade ett mer uppgiftsorienterat och auktoritärt sätt, vilket skulle kunna kallas "den nya chefsstilen", eftersom det var det sätt som nya chefer huvudsakligen angrep problemet på, men under tiden som året gick förstod de sin roll bättre, kände sig säkrare och deras "verkliga" stil blev mera synlig. Att bli chef fick de nya cheferna att inse att de hade inre styrkor, rentav ledaregenskaper. Vissa förändringar i personligheten är inte bara sannolika vid transformationen av identitet, utan även nödvändiga. Parker å andra sidan oroade sig innan chefspositionen för att han inte skulle klara av den, och inte ha något svar på de underordnades frågor. (Hill 1992) Detta argument understryks även av Vorbeck, som menar att "man sollte als Chef immer eine genaue Auskunft anstreben. Wenn die Situation dies nicht zulässt, sollen sie sich immer erst schlau machen und dann mit einer soliden Ansage zurückkehren." (Vorbeck, 2004) Som chef bör man alltså sträva efter att alltid ha svar men när det i vissa fall inte går måste chefen ta reda på exakt svar och först därefter svara medarbetarna.

3.1.3 Stress

"I never knew a promotion could be so painful" (Hill 1992, s. 187)

Stress påverkar de flesta mer eller mindre, nya chefer är inget undantag. Den är inte heller övergående, utan är ständigt närvarande inom en ledande position. Stressen är dessutom tvungen att hanteras, och inte får inte tillåtas byggas upp till den nivå när den verkar paralyserande. Hills studieobjekt identifierade 4 olika typer av stress: rollkonflikter, negativitet, isolation/ensamhet och ansvarstrycket. Rollkonflikter handlar om att som chef känna att man är ansvarig för många saker samtidigt, och att känna den samtidiga pressen uppifrån och nerifrån i hierarkin. Att planera sin tid väl underlättade, men gjorde inte att stressen försvann. Det går inte heller att alltid ta väl underbyggda beslut med fullständig information om alla variabler, vilket ytterligare ökade denna form av stress.

Stress beroende på negativitet innebär att som ledare känna att alla klagar över allting. Det är lätt att uppfatta som en konspiration, eller som ett slags test. Den stora utmaningen är att inte

betrakta alla underordnade som kommer med problem som problematiska underordnade, utan försöka se till att bara de problem som verkligen kräver ens egen insats hamnar på ens bord.

Isolering är ett vanligt fenomen för nyblivna chefer, mycket på grund av att de inte har någon klar grupp att definiera sig med. De står mellan de specialister som numera är deras underordnade och har inte helt gått in i gruppen chefer. Ett grundläggande begrepp för denna isolering är "Heap teorin", vilken går ut på att den nya chefen flyttas från överst i en hög till underst i en annan, så att han eller hon får hela den nya högen över sig, något som ger upphov till känslor av ensamhet och alienation. Att ta beslut som är impopulära hos de nya underordnade gör att känslan av utanförskap ökas ytterligare. Detta är speciellt tydligt när den nya chefen även är fysiskt ensam chef, kanske som chef över en avdelning med endast underordnade omkring sig.

Ansvarstryck innebär helt enkelt att se hela vidden av att faktiskt vara chef, att vara ansvarig för både sina egna och sina underordnades handlingar. Därutöver måste man också lära sig att ta risker som chef – både företagsrisker och människorisker. Den första tiden på jobbet kändes det inte som om cheferna hade någon fritid alls, och knappt heller någon tid över för familjen (Hill, 1992)

3.1.4 Auktoritet & Feedback

Hill menar i sin studie att det främst är tre typer av utmaningar som nya chefer drabbas av, nämligen:

- hur de skulle hantera skillnaderna mellan sina förväntningar på ledarskapet och verkligheten
- hur de skulle hantera de många konflikterna med sina underordnade
- hur de skulle kunna få ut något vettigt av och bemöta sina överordnades ambitiösa krav.

Efter hand som tiden gick, förstod de allt mer hur komplex rollen som ledare var och hur dessa problem skulle bemötas. Cheferna uppfattade efter en tid att den stora utmaningen med chefskapet egentligen var att balansera tre faktorer; att behandla underordnade rättvist, men

som individer; att hålla underordnade ansvariga, men ändå acceptera deras misstag och dåliga sidor; samt att behålla kontrollen, men ändå ge frihet.

Det visade sig dock att det inte var helt lätt för de nya cheferna i studien att använda sin nya auktoritet. För att kunna använda den krävdes att man inte bara stödde sig på den formella auktoriteten, utan även lyckades upprätta erkännande, något som visade sig svårare än väntat då de underordnade testade och kollade upp sina nya chefer. Dessutom behövde cheferna bygga upp de underordnades förpliktelsekänsla och sin förmåga att leda den nya gruppen. De var helt enkelt tvungna att förtjäna de underordnades respekt för att kunna erhålla auktoritet. (Hill, 1992) För att kunna bygga upp respekten betonar särskilt Vorbeck vikten av privilegier och statuskillnader, man bör alltså visa att man är chef. (Vorbeck, 2004)

Byggandet av fungerande förhållanden med underordnade visade sig vara den svåraste uppgift en första linjens chef hade. Att få feedback från de underordnade var den bästa indikatorn för om de var bra som chefer. (Hill, 1992) Något som framgår ur studien är att det är mycket stor skillnad mellan att få saker gjorda genom ett stort antal andra personer än genom endast två eller tre. Även här visade sig trial-and-error och formell och informell feedback vara det mest effektiva sättet att lära sig. Misstagen visade sig vara det de lärde sig mest av. Dessutom var de tvungna att lära sig att inte alltid reagera defensivt på utmaningar och kritik från underordnade, utan att det var nödvändigt att hantera dessa för att bygga förtroende och erkännande. Olika underordnade måste behandlas olika, då vissa klarade av ett större ansvar än andra. Det var viktigt att varken vara vän med, konkurrera med eller dominera de underordnade. Istället borde chefen motivera och utveckla de anställda.

Det visade sig att efter sex månader betraktade cheferna kommunikationsfärdigheter som vitala, men de lade här tyngdpunkten vid att tala, inte att lyssna. Vid slutet av året betraktade de att lyssna som lika viktigt. Kontinuerlig feedback till de underordnade blev allt mer viktigare, ju längre cheferna växte in i sin roll, för att upprätthålla god arbetsmiljö, respekt och auktoritet. Innan dess sågs det som mycket viktigt att ge prestationsbaserad feedback, speciellt när det gällde en problematisk underordnad. Men de nya cheferna insåg att deras förmåga att lyssna stod i konkurrens till deras förmåga att ge feedback. Feedback skall vara interaktion, inte enbart att själv prata.

Att ge feedback innebar även att som chef vara förberedd på konfrontation och att hantera kritik och konflikter. Den absolut viktigaste regeln för att hantera kritik och konflikter, enligt Vorbeck, är att försöka lösa konflikten så fort den uppstår och att kunna ta emot och kritisera på ett konstruktivt sätt. Att kritisera konstruktivt gör man genom att alltid ge medarbetarna tid och en chans att tänka efter och förklara sig. Som chef måste man säga ifrån så fort något inte passar men ändå kunna vara lyhörd och förstående för medarbetarnas svar. En chef skall alltid precisera sina förväntningar av medarbetarna. Dessutom upptäckte cheferna ofta nya sidor av sig själva när de hanterade konflikter med sina underordnade. (Vorbeck, 2004) Eftersom de flesta i Hills studie ville undvika konflikter höll de inne med vad de tyckte, och lurade därigenom de underordnade på en chans att lära och att förbättra sin prestation. Framförallt sågs det som mycket svårare att vara beslutsam när det gällde att hantera de underordnade än när det gällde de tekniska frågorna. En viktig lärdom som drogs av cheferna var att belöningar var betydligt effektivare än bestraffningar för att påverka de anställda. (Hill, 1992) Att belöningar anses som väldigt viktigt understryks även av Vorbecks argument "Machen Sie sich für Gehaltserhöhungen stark. Denn, Geld stinkt nicht. Und Sie bekommen Leistung nicht zum Nulltarif." (Vorbeck, 2004, s152) Han förespråkar alltså finansiella belöningar då pengar ger en morot. Och gentjänster och hårt arbete får man inte om man inte belönar sina medarbetare menar han.

3.1.5 Delegering och ansvar

I Hills studie insåg cheferna efterhand vad det innebar att utföra arbete genom andra. (1992) De kom att inse att de var lika beroende av sina underordnade som de underordnade var beroende av dem, just på grund av att de underordnade skulle utföra arbetet åt dem, medan de hade ansvaret. Parker stödjer detta, och menar att han inte bara kan be sina underordnade att klara av sina egna problem, eftersom de numera också är hans. (2004) Dessutom insåg cheferna efter hand att de hade makten över de underordnades arbete och karriär, något som gjorde att de underordnade hade en grundläggande rädsla för dem. Delegering innebar att döma mellan människor och att ta kalkylerade risker rörande vem man skulle lita på. Mot slutet av det inledande året uppfattade cheferna att frågan inte var huruvida man skulle delegera eller inte, utan hur man skulle delegera, det vill säga just att utföra arbete genom andra.

När man behandlar underordnade på ett rättvist sätt är just det bästa sättet och mest rättvist att behandla dem olika. Mindre erfarna underordnade bör man coacha och stödja mer medan de mer erfarna bör man låta agera friare och ta mer risker utifrån vad dessa anser bäst. Dessa behöver till skillnad från de mindre erfarna mer Kooperation än guidning. Därmed inte sagt att de behöver tips och stöd, men på olika sätt helt enkelt. Vidare kom Hill fram till att en viktig egenskap för att kunna behandla skillnaderna mellan alla underordnade är att ha empati.

Något annat som skiljer mellan chefernas förväntningar och utfall var hur de uppfattade det stöd de gav åt sina underordnade. Cheferna förväntade sig först att stödet skulle bestå i att lösa de underordnades direkta problem, men vad de efter ett halvår insåg var att det även betydde att ge dem kunskaperna och färdigheterna för att kunna göra sitt jobb. Då började även de flesta av dem att betrakta sig som „people managers“. De insåg också att såväl deras kortsiktiga som deras långsiktiga träning och utveckling var att betrakta som investeringar för den grupp de ledde. De började lägga mer tid på att anställa, lära ut och utveckla. (Hill, 1992)

3.1.6 Arbetsmiljön

I Hills studie ställde cheferna upp fyra mål för att skapa en bra arbetsmiljö; att definiera långsiktiga mål för sin organisation, att hålla en hög standard, att skapa ett öppet och stödjande klimat samt, för några få, att bygga upp ett sammansvetsat team. Att ställa upp långsiktiga mål var något som cheferna betraktade som mycket viktiga och det som först hade lockat många av dem till ledning. De följande två målen hänger samman och innebär att få medarbetare att nå högre genom milda påtryckningar;

”They should feel like they’re in a competition or in a war and they intend to break records and win it all” (Hill 1992, s. 115)

För att uppnå denna högre standard behövs ett klimat som är öppet och stödjande. Stödet består i att ha en informell atmosfär av tillit, där rädslan är bortbyggd. För att kunna lyfta medarbetarna och för att inte dolda konflikter ska uppstå är det viktigt att de kan vara ärliga och säga vad de tycker.

Endast några få av de nya cheferna nämnde teamkänsla som viktigt för en god arbetsmiljö. Hill intervjuade dock även några mer erfarna chefer och samtliga av dem betonade vikten av teambuilding. Människor har ett behov av att tillhöra något större än de själva, och att känna att de har ansvar gentemot varandra är ett bra sätt att få dem att jobba bra ihop. (Hill, 1992) Hills grundläggande slutsats var således att det inte är främst den tekniska kompetensen som gör bra chefer, utan den mänskliga sidan och att kunna motivera de anställda.

3.2 Kulturteori

3.2.1 Geert Hofstede´s 4 kulturdimensioner

Geert Hofstede var en av de första forskare som gjorde undersökningar om kulturella skillnader och likheter. Hans mest kända studie genomfördes med hjälp av 116 000 intervjuer och enkäter på ett och samma multinationella företag med en stark företagskultur, nämligen IBM. Det var många anställda på olika nivåer i företaget – allt från vanliga arbetare till chefer – som blev intervjuade. Av totalt 150 frågor handlade runt hälften om de anställdas värderingar och förhållning till motivation, ledarskap och hur man trivdes på IBM. Undersökningarna gjordes mellan 1967 och 1973 i mellan 40-55 olika länder. (Usunier, 2000)

Hofstede kom i sin analys fram till att den enda variationen mellan de olika länderna var olikheterna i nationalkulturen och mentaliteten. Hans resultat visade upp gemensamma kulturdimensioner med olika lösningar från land till land inom följande områden: hög kontra låg maktavstånd, individualism kontra kollektivism, begreppen manlig och kvinnlig kultur samt slutligen hög kontra låg osäkerhetsundvikande. Tillsammans formar dessa fyra kulturdimensioner en modell av olika nationers kulturella konkurrensför- och nackdelar samt vilka nationella värderingar som existerar. De största kulturella skillnaderna mellan länderna ligger på just värderingsnivån. På var och en av de fyra dimensionerna karakteriseras varje land av vissa graderingar, som är baserade på korrelationen mellan dimensionerna. (Hofstede, 1980) I IBM-undersökningarna bevisade Hofstede kulturdimensionerna genom att korrelera

varje lands poäng med alla sorters externa data. Bland dessa data fanns ekonomiska fakta så som länders BNP/capita, politiska mått som index för pressfrihet samt demografiska data som befolkningstillväxt. Vidare gjordes även jämförelser med resultat av andra frågeundersökningar i samma länder men med andra frågor och svarspersoner. (Hofstede, 1991)

Han skiljer i sin studie på ”skandinavisk” eller ”svensk” och ”tysktalande” eller ”tysk” kultur och chefsstilar. Det förekommer mindre hierarkiska organisationer och därmed mindre autokratiskt chefskap i norra Europa, även om Hofstede generellt definierar arbetsorganisationen i Sverige som plattare än den tyska. (Hofstede, 1980) Både i Sverige och i Tyskland är chefstilen alltså demokratisk. Resultaten från Hofstede´s analys, vilka framgår av bilderna 1 och 2 här nedan, visar att inom de flesta kulturdimensionerna fick både Tyskland och Sverige ganska lika poäng – de främsta skillnaderna uppvisar kulturdimensionerna feminint (Sverige) kontra maskulint (Tyskland) och högt (Tyskland) kontra lågt (Sverige) osäkerhetsundvikande. Vidare definierar han typiska karaktärsdrag av de fyra kulturdimensionerna, som återfinnes i bild 3:

Figur 1. Nationalkulturella graderingar: (Hofstede, 1980)

	Makt-Distans	Osäkerhetsundvikande	Individualism/Kollektivism	Maskulint/Feminint
Sverige	31	29	71	5
Tyskland	35	65	67	66

Figur 2.. Grafisk presentation av de fyra kulturdimensionerna där varje bild visar två dimensioner i relation till varandra. (Hofstede, 2005)

FIGURE 4.4 Power Distance Versus Masculinity

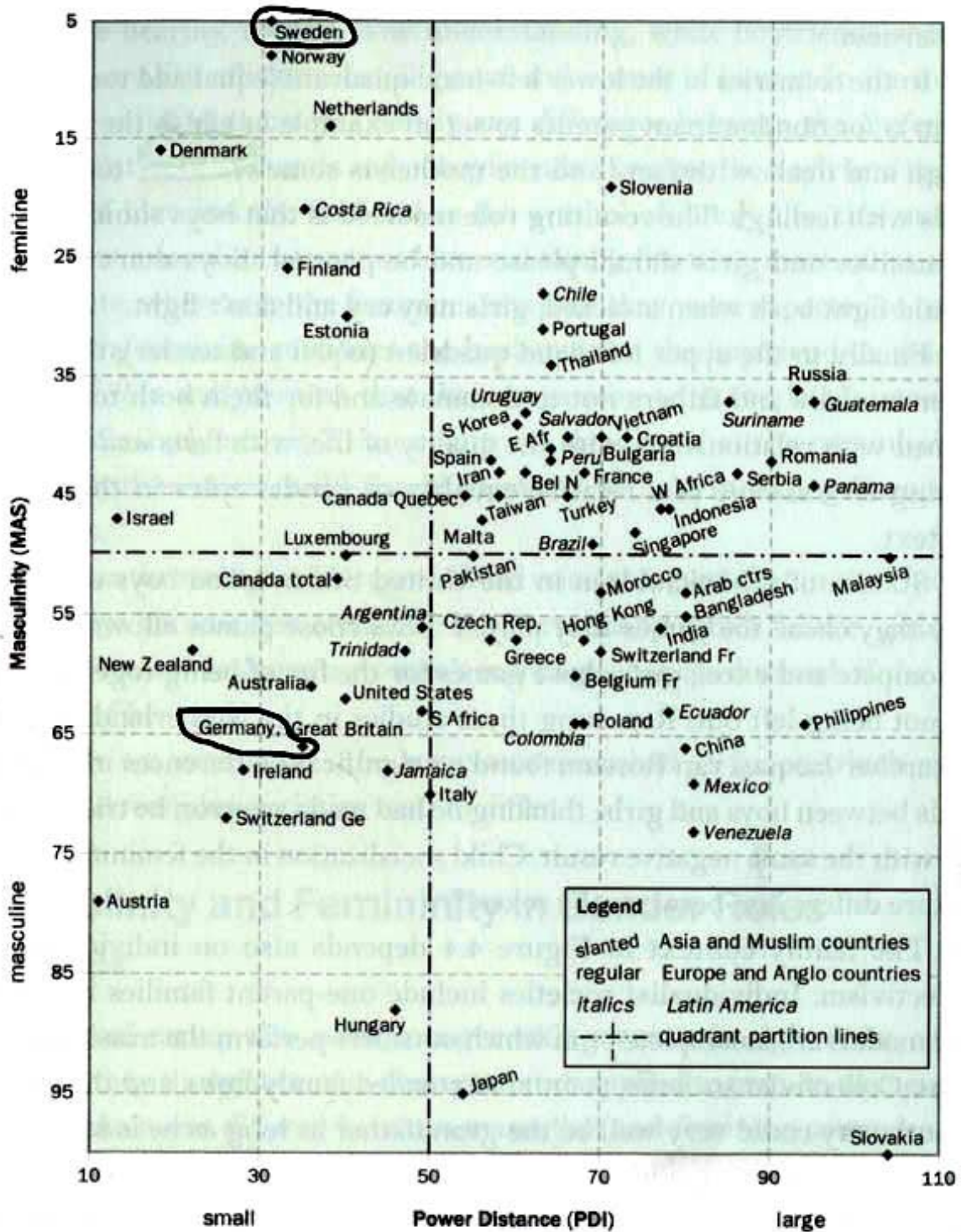


FIGURE 3.1 Power Distance Versus Individualism

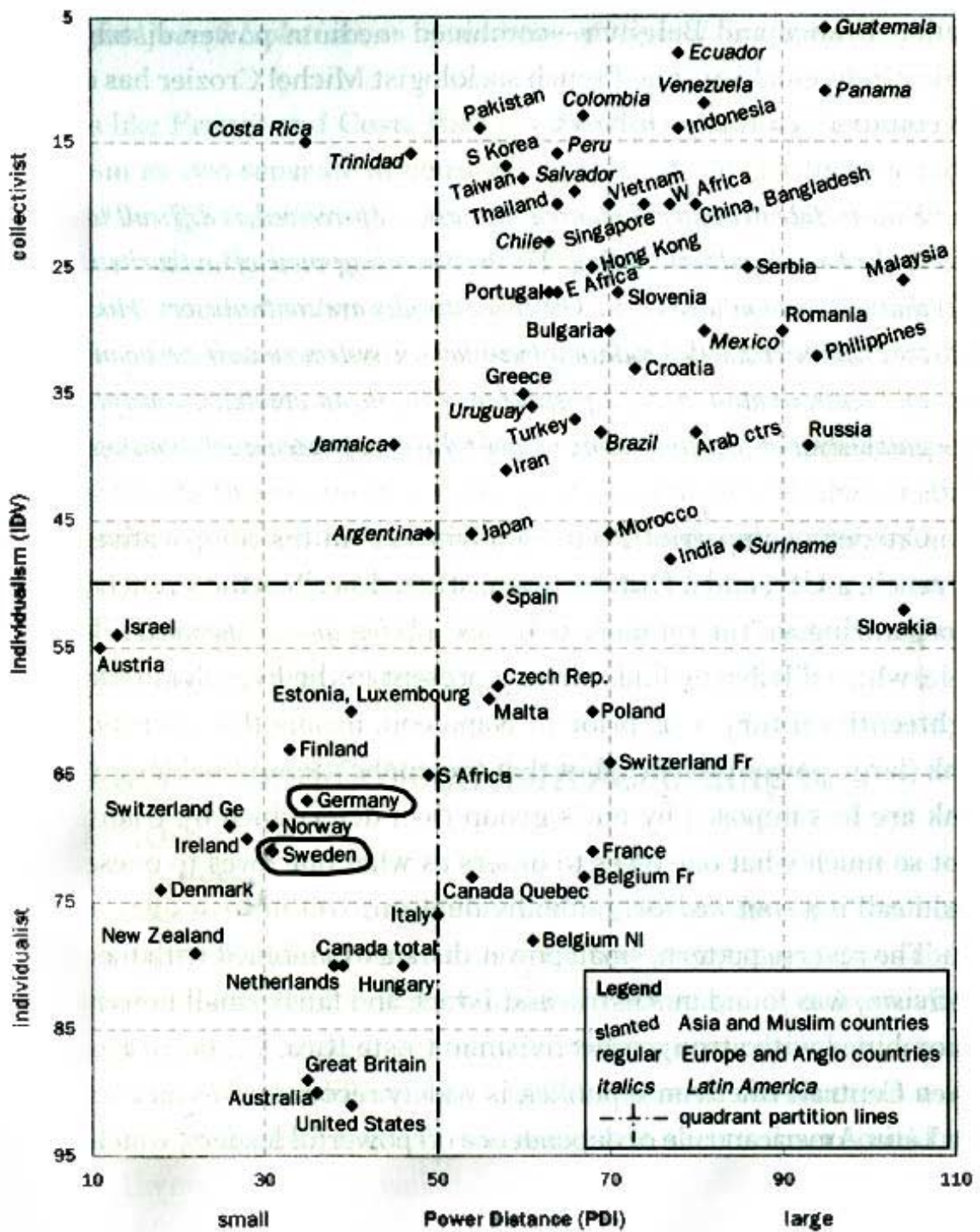


FIGURE 5.1 Masculinity Versus Uncertainty Avoidance

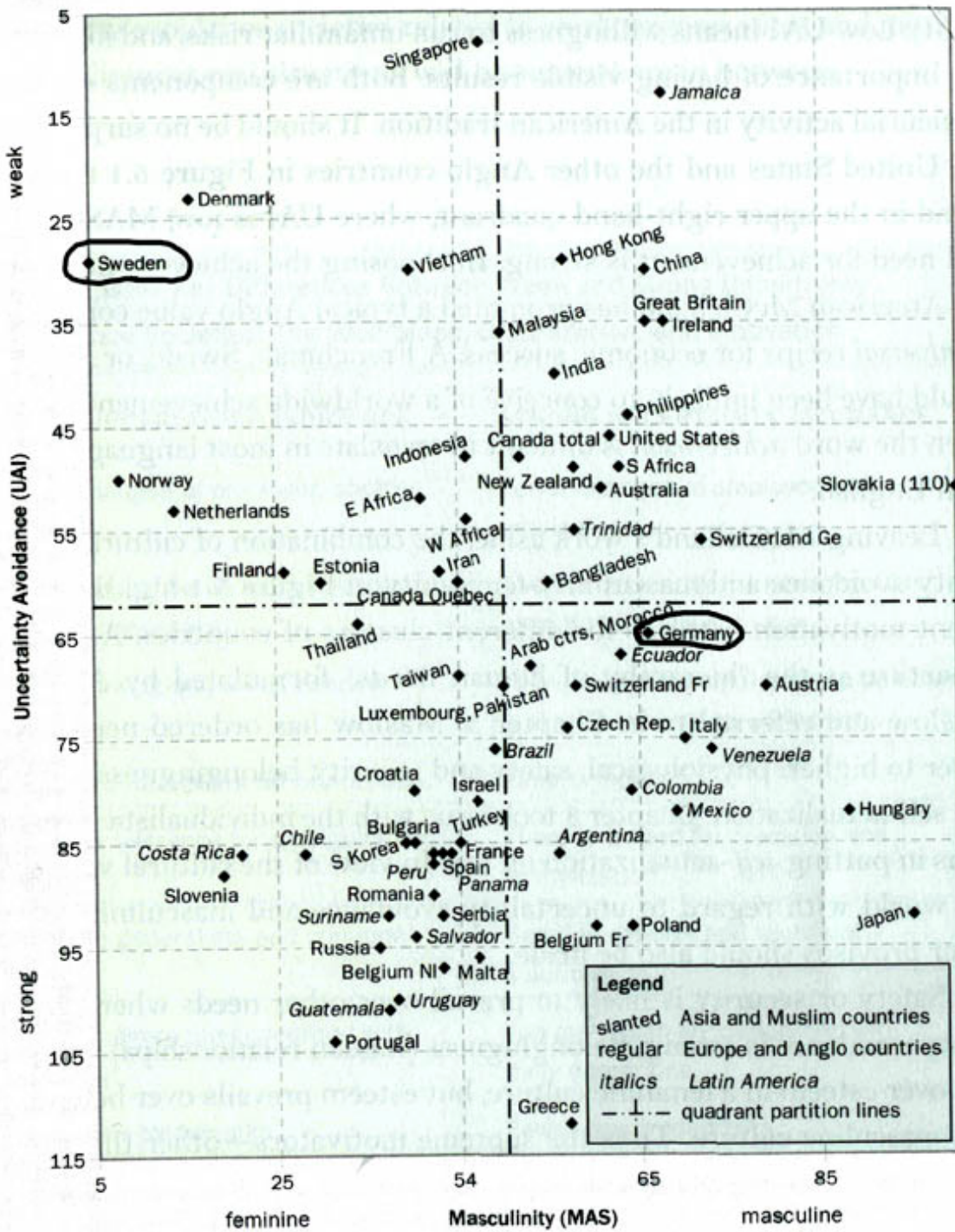
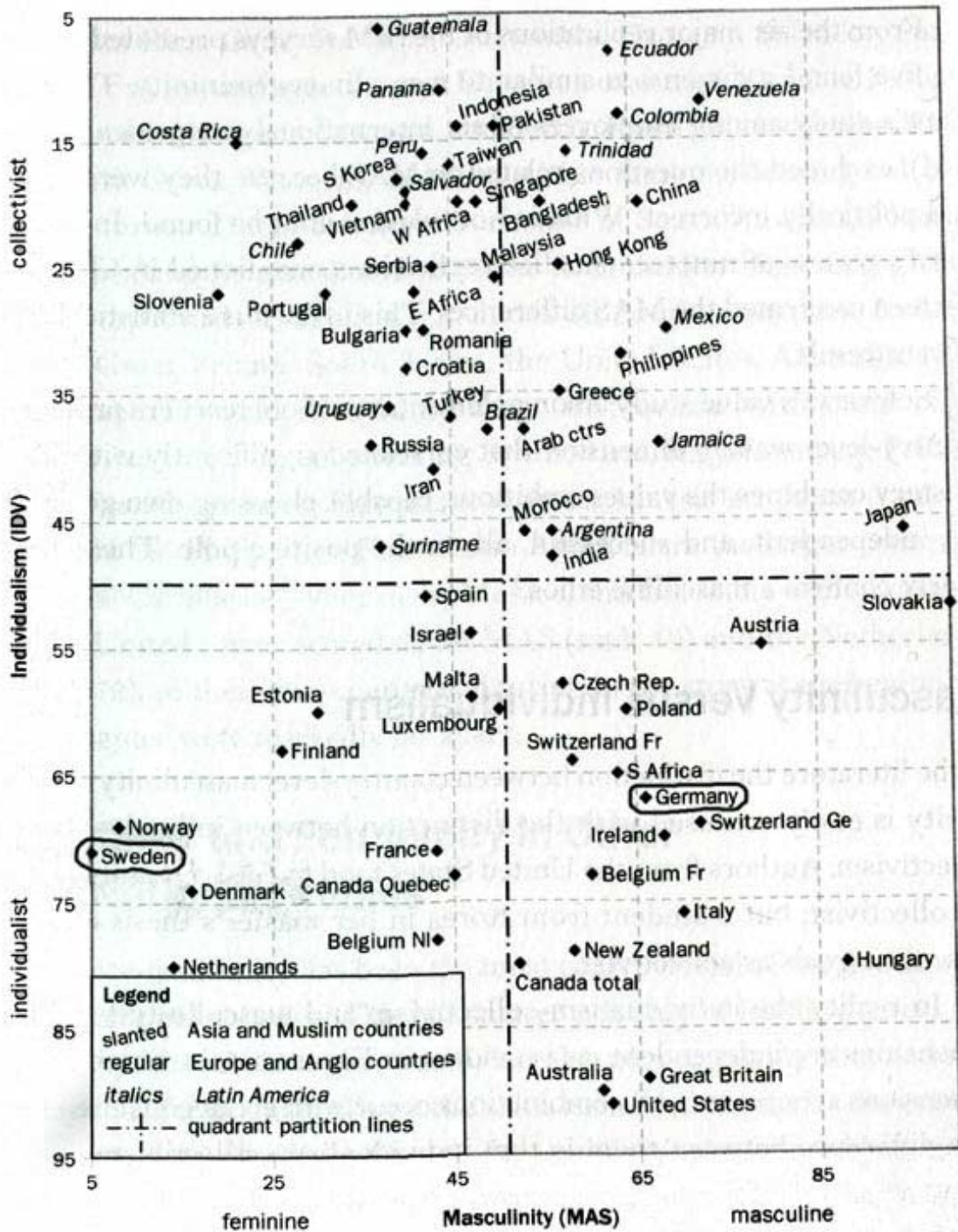


FIGURE 4.1 Masculinity Versus Individualism



Figur 3. Karaktärsdragen av Hofstedes fyra kulturdimensioner (Hofstede, 1991) :

	Hög	Låg
1. Maktdistans	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetare är rädda för att kritisera sin chef • Privilegier och statussymboler för chefer förväntas • Ojämligheter emellan människor anses önskvärda statuskillnader förekommer. • formell kommunikation • konsensus inte viktigt • oftast hierarkisk • Mer support av supervisors • Stora löneskillnader 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetare kritiserar sin chef • Privilegier och statussymboler anses inte vara viktigt • Ojämligheter emellan människor ska elimineras statuskillnader förekommer sällan • informell kommunikation • strävar efter konsensus • platt organisation • Mindre support av supervisors • inga stora löneskillnader
		Tyskland Sverige
2. Osäkerhetsundvikande	<ul style="list-style-type: none"> • osäkerhet uppfattas som hot som ska bekämpas • konflikter bör undvikas • föredrar detaljerade instruktioner och strukturerade aktiviteter • det finns ett känslomässigt behov av regler • Motiverad av trygghet och säkerhet • stress på jobbet • tid är pengar • en chef bör vara expert inom det han leder • mindre kompromissberedd • chefer delegerar inte allt nedåt • chefer är jobborienterade 	<ul style="list-style-type: none"> • osäkerhet är en normal livsingrediens • konflikter är naturliga • föredrar breda riktlinjer och aktiviteterna är mindre strukturerade • det bör inte finnas fler regler än vad som är absolut nödvändigt • Motiverad av prestationer • mindre stress på jobbet • tid är en orienteringsstruktur • en chef ingen expert på ledande området • kompromissberedda • allt delegeras nedåt • *chefer är personorienterade
	Tyskland	Sverige
3. Individualism/Kollekti	<ul style="list-style-type: none"> • Chefer tar ofta beslut efter att först ha konsulterat 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefer tar oftare autokratiska beslut

vism	<p>medarbetarna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Företagsledning är ledning av individer • Fokus på individuella initiativ: frihet inom företaget till individuellt beslutsfattande • Fokus ligger på att individens och företagens mål strävar åt samma håll <p>Sverige och Tyskland INDIVIDUELLT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Företagsledning är ledning av grupper • Fokus på lojalitet till företaget: mindre frihet till individuellt beslutsfattande • Fokus ligger på att individens mål strävar åt samma håll som gruppen den tillhör
4. Maskulint/Feminint	<ul style="list-style-type: none"> • i arbetslivet råder ofta konkurrens kolleger emellan • pengar och saker är viktiga • chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande • materiell framgång är dominerande värden • leva för att arbeta • hellre högre lön än mindre arbetstimmar • tror på Teori X <p>Tyskland</p>	<ul style="list-style-type: none"> • i arbetslivet understryks Kooperation kolleger emellan • människor och varma relationer är viktiga • chefer använder sig av intuition och eftersträvar samstämmighet • omsorger om andra och resursbevarande är dominerande värden. • arbeta för att leva • hellre mindre arbetstimmar än högre lön • snarare teori Y <p>Sverige</p>

3.2.2 Kulturdimensionen: Maktdistansen

Enligt Hofstede mäter denna dimension i vilken utsträckning en kultur och dess medlemmar tolererar en ojämn distribution av makt i organisationer och inom samhället i stort. Både Tyskland och Sverige tillhör här en kultur med låg maktdistans även om Tyskland har en något högre sådan. I en nationalkultur som har en hög maktdistans förekommer ofta mer hierarkiska organisationer medan en kultur med låg maktdistans ofta utgörs av plattare

organisationer. Detta argument stärks även av kommunikationsforskaren Tixier, som menar att distansen mellan individer i organisationen är mindre i Sverige då hierarkin ofta har färre nivåer än i Tyskland. I Sverige pratar chefen mycket om ett beslut innan det slutligen tas eftersom konsensus med alla medarbetare innan slutgiltigt beslut oftast ses som väldigt viktigt i beslutsfattandet. Därför är chefens uppförande oftast förutsägbart och utan överraskningar för medarbetarna. Att nå konsensus med alla medarbetare kännetecknar dock även den tyska nationalkulturen. Hennes argument stärks vidare av Gesteland, då han menar att:

“Germans take their time to deliberate and to confer with responsible colleagues before making an important decision. “ (1999, s 56) Han hävdar således att tyskarna tar tid på sig att diskutera och konferera med ansvariga medarbetare innan de tar ett viktigt beslut.

Kulturer med låg maktdistans, som enligt Hofstede är både Sverige och Tyskland, är ofta mer egalitära än dem med hög maktdistans. De underordnade i en låg maktdistanskultur ser sina överordnade som jämlika och dessa överordnade försöker i sin tur vara mindre maktfulla än vad de faktiskt är. FitzGerald (2003) understryker också att människor i egalitära kulturer söker behandla alla lika. Samma argument framförs också av Samovar & Porter som menar att egalitära kulturer besitter tron på att alla människor är lika värda (1991) Även kommunikationsforskaren Tixier menar att en klar egalitär kultur har en typisk egenskap som är den s.k. ”Jantelagen”, vilken hävdar att man i en sådan kultur inte bör utmärka sig för mycket. Tixier använder här Sverige som ett praktexempel och påpekar att den skandinaviska kulturen är väldigt human, man har mer respekt för dess människor och man undviker starkt att kritisera kollegorna. Dessutom bör man inte skryta med att man är bättre, rikare eller mer begåvad än grannen. (Tixier, 1994) Detta argument stöds även av Gesteland där han säger att ingen borde utmärka sig som bättre, smartare eller rikare än någon annan. Han hävdar att skandinaverna underskattar istället sina färdigheter och låter snarare nedvärderande om sig själva (1999) Även Opitz tar upp den svenska ”Jantelagen” i sin argumentation som en grund till vissa kulturella egenskaper, speciellt när det gäller att prata om och beskriva sig själv på ett blygsamt sätt. Däremot påpekar och understryker han att det här faktiskt finns en kulturell skillnad mellan tyskarna, som snarare understryker sina starka sidor på ett mer självsäkert sätt. (1997)

Vidare skiljer sig det tyska och svenska språkliga och kroppsliga kommunikationssättet åt. Tixier menar att relationerna är mindre formella inom svenska företag eftersom relationerna

är lite mer egalitära än de tyska, vilket visar sig i användandet av "du-formen" i Sverige. I Tyskland däremot använder man inom företagen alltid det formella tilltalet "ni", det är ytterst sällan som medarbetarna kallas vid deras förnamn och titlar används nästan alltid. (1994) Detta argument stöds även av Opitz då han menar att ett tyskt hej skulle anses för informellt och att goddag istället bör användas. (1997) Svenskarna använder sig alltså av en informell kommunikation och tyskarna av en formellare sådan. Även Gesteland stärker detta påstående och menar att den skandinaviska informaliteten beror på den önskvärda statusjämvikten (som vi behandlar längre fram) som råder i Sverige medan tyskarna istället är måna om att visa upp statuskillnaderna. (1999) Vidare styrker Samovar och Porter argumentet om tyskarnas formalitet, då de hävdar att:

"The need for order and establishment of place in hierarchy is expressed through formal address and gestures" (1991) De menar alltså att tyskarnas behov av inordnandet inom den hierarkiska organisationen är kännetecknat av deras formella hälsningsfraser och deras gester.

Opitz menar att den tyska kommunikationsstilen är väldigt strukturerad, cheferna brukar träffas kontinuerligt och går då igenom alla angelägenheter. Här dominerar alltid en skriftlig rapport, och tyskarna har ett stort behov av att "allt skall skrivas ner till 110 %". (1997, s75) Även Tixier påpekar att tyskarna föredrar skriftlig kommunikation, då allt ska vara klart, rakt, tydligt och enkelt, inget onödigt risktagande och därför bör allt vara fastställt på papper. Även om den svenska kommunikationsstilen också är rak och öppen, som är viktigt för att förtroende mellan chefer och medarbetare ska finnas, räcker ofta en muntlig rapport i Sverige. (Opitz, 1997) Tixier menar också att en muntlig överenskommelse i Sverige har lika värde som en skriftlig överenskommelse i Tyskland. Vidare finns, enligt Hall, inom dessa kommunikationsstilar ytterligare en stil, nämligen den personliga kontra kontextuella stilen. Den kontextuella kommunikationsstilen kan tillskrivas Tyskland som fokuserar på rollidentiteten, som i sin tur kommer att reflektera den hierarkiskt sociala ordningen. Den personliga stilen däremot kan tillskrivas Sverige, som fokuserar mycket på jaget och språket reflekterar den egalitära och jämställda sociala ordningen. (Gesteland, 1999)

Opitz menar också att när det gäller kommunikationen mellan tyskar och svenskar kommer det uppenbarligen att finnas kulturella skillnader. Generellt sätt är de svenska företagshierarkierna, om de överhuvudtaget finns, plattare än de tyska, då olika nivåer inte på

samma sätt är märkbara genom klädkoden och olika storlekar på kontoren mellan olika avdelningar och chefer. Dessa statuskillnader är klart tydligare i tyska företag. I Sverige är det inte ovanligt att cheferna bär jeans, i Tyskland är detta extremt ovanligt. Att klä sig korrekt, alltid uppföra sig korrekt betyder att man uppvisar mer respekt och påvisar sin högre ställning gentemot de andra medarbetarna. (Opitz, 1997) Han menar att man i Sverige inte lika ofta och lika tydligt skiljer mellan chefer och medarbetare som i Tyskland. Detta beror på den tydligare hierarkin hos de flesta tyska företag, där tyskarna anser det vara viktigt att kunna urskilja vem som har mer makt än de andra. Han menar vidare att eftersom maktdistansen, som Hofstede påvisat, är lägre i Sverige än i Tyskland och de svenska cheferna jämfört med tyskarna oftare känner sina medarbetare individuellt är det också mer informellt på svenska företag. (Opitz, 1997) I Tyskland är respekt, makt, belöning och statussymboler viktigt. En individs titel, den eventuella firmabilen eller storleken på det egna kontoret är viktiga statussymboler för tyskarna. Även Samovar & Porter menar att "german status is based on education and credentials – underlying drive toward hierarchy". (1997, s53) Detta betyder alltså att den tyska statusen är baserad på utbildning och ersättning – vilket är den underliggande drivkraften i hierarkin. Synsättet att statusen är så viktig beror alltså på den mer hierarkiska organisationsmodellen i Tyskland. I Sverige är en persons titel eller andra statussymboler därför inte alls lika viktigt som i Tyskland.

3.2.3 Kulturdimensionen: Osäkerhetsundvikande

Enligt Hofstede mäter denna dimension i vilken utsträckning människor i en kultur känner sig hotade av en viss ovisshet, osäkerhet, risk och odefinierade situationer. Där osäkerhetsundvikandet är högt, som i den tyska nationalkulturen, kännetecknas denna kultur av högre stressnivåer, de tror att de flesta företag skulle klara sig bättre om konflikter kunde elimineras för alltid, man föredrar definierade regler och instruktioner och därmed förväntas cheferna att oftast ha exakta svar till hands och slutligen att chefer inte brukar delegera allt nedåt. I en nationalkultur med ett lågt osäkerhetsundvikande som Sverige förekommer mindre stress, där är konflikter naturliga, man föredrar breda riktlinjer och mindre strukturerade instruktioner och chefer delegerar ofta och mycket. (Hofstede 1991) Tixier stärker också detta argument då hon menar att svenska chefer oftast har mer förtroende för sina medarbetare och delegerar därför mycket mer ansvar under frihet till sina underordnade än vad tyskarna gör.

Cheferna fokuserar hellre på att möta de långsiktiga målen än att ständigt ha full kontroll på att de dagliga aktiviteterna fungerar. Mer ansvar är delegerat till de svenska underordnade än vad som är fallet i Tyskland.

Hofstede menar att behovet av regler i en kultur med högt osäkerhetsundvikande är känslgrundat. Vad han baserar detta på är att människor i dessa kulturer allt sedan sin barndom blivit programmerade att känna sig mest lugna av strukturerade miljöer, dvs. de mår allra bäst när så lite som möjligt är lämnat åt slumpen. I dessa kulturer etableras regelbestämda beteenden som ibland kan vara både inkonsekventa och ickefunktionella men ändå fungerar. Vidare menar Hofstede att det tycks finnas en känslomässig rädsla för formella regler i en kultur kännetecknad av ett lågt osäkerhetsundvikande. I sådana kulturer fastställs regler enbart när det verkligen är nödvändigt. Dessa människor är till och med stolta när de kan lösa problem utan förutbestämda regler. Tyskar å andra sidan, menar Hofstede, är ofta imponerade av disciplinen som människor i oreglerade kulturer kan ha – utan regler. Varför vissa kulturer fungerar bra utan regler hävdar han vidare är därför att även om reglerna är mindre helgade i dessa kulturer blir de i allmänhet mer respekterade. (Hofstede, 1991)

Även Tixier menar att påståendet om strukturella regler förklarar varför positionen som chef i Tyskland innehåller en mer strukturerad och tydligare jobbeskrivning och uppgifter som strikt måste följas än kulturer med ett lågt osäkerhetsundvikande. Hofstede menar vidare att det är pga. att tyskarna skall kunna upprätthålla kontrollen även i ovissa tiden som regler och detaljer blir viktiga eftersom de är kritiskt inställda till att ta risker. En svensk chef som, enligt Hofstede, tillhör en kultur med lågt osäkerhetsundvikande är oftast i direktkontakt med dennes medarbetare och är tillgänglig för sina medarbetare. Det är heller inte nödvändigt att man som svensk chef måste vara klar eller specifik alla gånger, alltså att alltid ha svar på tal, när man förklarar eller ger ett svar. För den tyska kulturen anses det alltså vara väldigt viktigt att kunna vara specifik och alltid ha svar på tal. Att människor i en kultur med högt osäkerhetsundvikande alltid bör ha exakta svar till hands understryks även av Vorbeck, som menar att "Man sollte als Chef immer eine genaue Auskunft anstreben. Wenn die Situation dies nicht zulässt, sollen sie sich immer erst schlau machen und erst mit einer soliden Ansage zurückkehren." (Vorbeck, 2004, s49) Han menar alltså att man som chef bör sträva efter att alltid ha svar men när det i vissa fall inte går måste chefen ta reda på exakt svar och först därefter svara medarbetarna Pga. att den tyska nationalkulturen lägger så stor vikt vid förutbestämda regler, framhåller Opitz således, att ansvaret i Tyskland är tydligare definierat

på varje nivå och således uppstår det sällan problem om vem som egentligen bär ansvaret, som det däremot kan göra i Sverige, då det där är otydligare vem som bär ansvaret. (1997)

3.2.4. Kulturdimensionen: Individualism/Kollektivism

Den främsta skillnaden mellan en individualistisk och en kollektivistisk kultur är att den individualistiska fokuserar på självförverkligande snarare än harmoni och samstämmighet hos gruppen. Enligt Hofstedes individualistiska dimension tar chefer ofta beslut efter att först ha konsulterat medarbetarna, fokus ligger ständigt på individuella initiativ, företagsledning innebär ledning av individer och fokus ligger på att individens och företags mål strävar åt samma håll. Liknande dimension återfinnes också i Trompenaars undersökning där dennes dimension individualism/kollektivism snarare har inverkan på affärsområden såsom vid beslutstagande och förhandlingar. (Brück et al, 2004) I individuella kulturer sker beslutstagande oftast på individuella initiativ och en chefs frihet till individuellt beslutsfattande eftersträvas. Enligt Hofstedes analys tillhör både den tyska och svenska nationalkulturen den individualistiska dimensionen.

Ytterligare forskning inom området individualism drar en parallell mellan Hofstedes analys och Edward T. Halls ”låg kontext” och ”hög kontext” kommunikationsstilar. Hall är en av de främsta forskare som gjort undersökningar på kommunikationsstilar inom specifika kulturer. (1976,1983) Hall (1983) identifierade två kommunikationsstilar, ”hög kontext” och ”låg kontext” där kommunikationen ”hög kontext” tenderar mot att vara relativt indirekt och implicit till skillnad från den ”låg kontext” kommunikationen som är explicit och direkt. Den ”låg kontext” kommunikationsstilen kännetecknar både den tyska och svenska kommunikationsstilen:

”Low-context culture usually have a direct and clear communication, which means that they say what they mean & mean what they say” (Hall, 1983, s56) Han hävdar alltså att låg kontext kulturer ofta har en direkt och tydlig kommunikation, vilket menas med att dessa människor säger vad de menar och menar vad de säger.

3.2.5. Kulturdimensionen: Feminin/Maskulin

Enligt Hofstedes teori kännetecknas maskulina kulturer av bestämda och dominerande värden såsom viktigt att tjäna pengar, visa upp sin status, konkurrens, chefer är självhävdande och att leva för sitt arbete. Feminina kulturer å andra sidan kännetecknas istället av mjuka värden såsom relationer, omhändertagande, solidaritet, Kooperation och här arbetar man främst för att leva. Hofstede menar att den svenska nationalkulturen är feminin och den tyska nationalkulturen istället är maskulin. Tixier menar i sin forskning att medan svenskarna ses som tekniskt innovativa, fantasifulla och uppskattade för deras design så uppskattar tyskarna kontinuitet och rationalitet och de ses som traditionella/konservativa och definitivt förutseende. Därför är intuition och fantasi inte deras starkaste sida. Detta argument överensstämmer även med Hofstedes maskulina nationalkultur där Tyskland befinner sig. I en maskulin nationalkultur så förväntas cheferna vara beslutsamma och självhävdande istället för att chefer använder sig av intuition. (2005) Vidare menar han att man i Sverige lägger stor vikt vid interpersonliga relationer, där svenskt arbetsklimat betyder Kooperation och det är viktigt att kunna vara en bra personlig chef. Detta argument understryks även av Tixier, då hon menar att ”då man arbetar inom ramarna för Kooperation, och samtidigt inte kan använda pengar som en motivator, måste de svenska cheferna vara excellenta på att leda och driva människor eftersom detta är nödvändig för deras framgång”. (1994) Tixier menar därför att Tyskland inte lägger så mycket vikt vid interpersonliga relationer, dvs. karisma är inte lika viktig där som vad man som chef de facto presterar. Detta överensstämmer alltså med Hofstedes argument innan. Tixier beskriver detta argument på följande sätt:

”German executives have the opposite reputation because interpersonal relations are not as well managed in Germany. They are not impressed by charisma because they themselves are generally not good communicators.” (1994) Hon menar med andra ord att tyska chefer har det motsatta ryktet eftersom interpersonliga relationer inte är lika väl utvecklade i Tyskland. De är inte imponerade av karisman hos cheferna då de själva inte är särskilt goda kommunikatorer.

I en maskulin kultur talas det om att man ska leva för att arbeta, snarare än att arbeta för att leva som synen är i en feminin nationalkultur. Hofstede hävdar att man i en maskulin kultur uppfostrar barnen till att bli konkurrensinriktade, ambitiösa och självhävdande. Företagen i en maskulin kultur belönar därmed resultaten på ett rättvist sätt efter vad var och en har presterat. I en feminin kultur å andra sidan uppfostras barn till att bli solidariska och anspråkslösa och företagen i en sådan kultur belönar istället var och en jämlikt snarare än rättvist. Mer män än kvinnor i maskulina kulturer förväntas eftersträva karriäravancemang medan lika män och kvinnor i en feminin kultur strävar efter karriäravancemang. Vidare hävdar Hofstede att ett mer humaniserat arbete i en maskulin kultur borde ge mer möjlighet till utmaning, avancemang och beröm, medan ett humaniserat arbete i en feminin kultur ger möjlighet till sociala kontakter och ömsesidig hjälp. Sammanfattningsvis kan nämnas att en maskulin nationalkultur eftersträvar ett prestationssamhälle medan en feminin nationalkultur eftersträvar ett välfärdssamhälle. (1991) Enligt Hofstede är både tyskarna och svenskarna mycket fokuserade på prestationer, mål och slutresultat. Belöningen är viktig i båda kulturerna men skillnaden ligger just i att svenskarna brukar belöna bra prestationer med icke-finansiella medel och tyskarna snarare med finansiella medel. Till följd av detta är pengar som motivator i Sverige alltså inte det främsta medlet till att motivera medarbetarna, som däremot kan förekomma i Tyskland där pengar många gånger ses som en bra motivator. (Tixier, 1994)

BLOCK 3

Block tre presenterar det empiriska resultatet och analysen och består av tre kapitel. Här redovisas först det empiriska insamlade materialet som är uppdelat på samma sätt som teorin för att göra det lätt för läsaren att följa resonemanget. Analysen i kapitel tre syftar sedan till att undersöka huruvida teorin överensstämmer med empirin. Det första kapitlet visar hur cheferna upplevt den nya positionen, nästa kapitel undersöker huruvida nationalkulturen påverkat chefernas uppfattningar och det tredje avslutas med en sammanfattning av skillnader och likheter mellan svenska och tyska chefernas upplevelser som första linjens chefer.

4 Empiri och analys

4.1 Chefernas upplevelser och hur de överensstämmer med ledarskapsteorin.

Våra första frågor syftade till att ge en bakgrund för de personer vi intervjuade, så att vi bättre skulle kunna bedöma svaren på de kommande frågorna. Dessa frågor var:

1. Professionell bakgrund:
2. tid inom företaget:
3. tid på denna befattning:
4. beskriv dina främsta arbetsuppgifter/ansvarsområden:
5. Är organisationsstrukturen platt eller hierarkisk?:
6. Blev du befördrad till positionen eller externt rekryterad?:

Gällande utbildningen var samtliga på Saab antingen högskole- eller gymnasieingenjörer, medan två hade teknisk utbildning och en civilekonom på Polytron. Tiden inom företaget varierade kraftigt, från 28 år till 5 år. Generellt sett hade de på Saab varit där betydligt längre, vilket delvis beror på att Polytron endast existerat i 6 år, dock hade två av de intervjuade även

arbetat på Polytrons föregångare "Polypenco". De tyska chefernas tid som första linjens chefer varierade mellan fyra och sex år medan de svenska chefernas var mellan ett halvt och två år.

De tyska chefernas ansvarsområden rörde marknadsföring, försäljning och inköp, medan de svenska chefernas ansvarsområden snarare var tekniska. Samtliga utom en chef blev befordrad inom företaget, vilket inte kommer som en överraskning, då det även i teorin främst handlade om chefer som blir befordrade inom företaget. De tyska cheferna hade mellan 5 och 12 underordnade medan de svenska hade mellan 9 och 20.

Samtliga på Saab uppfattade sin organisation som strikt hierarkisk, medan de på Polytron menade att deras var platt, med endast tre hierarkinivåer.

4.1.1 Varför man väljer att bli chef

De frågor vi ställde inom detta område var:

7. När började du intressera dig för det här jobbet?
 - a. Varför valde du att bli chef?
8. Trivs du med att vara chef?
 - b. Vad är det bästa med att vara chef?
 - c. Vad är det sämsta med att vara chef?

Det fanns inga direkta skillnader mellan länderna rörande intresset för att bli chef, i de flesta fall har intresset funnits en längre tid, en av de svenska cheferna har intresserat sig så länge som 10 år. Enligt Hill är den främsta anledningen till att man vill bli chef att man tröttnat på tekniskt arbete och att man ville ha mer ansvar. De tyska cheferna såg auktoritet och ansvar som en personlig utmaning, och som ett naturligt steg i karriären. Även de svenska cheferna såg det som ett sätt att komma en bit på vägen och ett sätt att få leda andra. Det fanns vissa skillnader i vad de ansåg vara det bästa med att vara chef, de tyska cheferna angav att det gav dem utrymme att forma sitt ansvarsområde och att ha sista ordet inom detsamma. De svenska cheferna angav istället att samverka och att se människor utvecklas var det bästa. Ansvaret

angavs av de flesta som det sämsta med att vara chef, även om en angav ansvar för de anställda som det bästa. I detta fall innebär det dock troligen att kunna stå för vad man gör. Andra saker som nämns är att ta beslut som påverkar andra negativt och att man får för många uppgifter som ska lösas samtidigt, något som går att koppla till stress.

4.1.2 Transformationen

Dessa frågor syftar till att ta reda på hur cheferna har upplevt övergången från specialist till chef, och även hur de gjorde för att underlätta den.

9. Vad förväntade du dig av ledarskapet innan du blev första linjens chef?
 - a. Vilka ledaregenskaper trodde du var viktigast innan du blev chef?
 - b. Efter att ha inträtt i chefsrollen, vilka är de viktigaste egenskaperna som en första linjens chef bör ha?
 - c. Hur lång tid tog det innan du kände att du kunde identifiera dig själv som chef?

10. Upplevde du att det var en stor omvälvning av att gå från din förra position till chef?
 - a. Om så är fallet, hur gjorde du för att underlätta transformationen? (nära kontakt med överordnade, mentorer, vänner...)
 - b. Gick du någon ledarskapsutbildning innan du intog den nya positionen, hade du någon mentor, självlärd, etc.?
 - c. Kände du i början av chefsrollen att tiden inte räckte till, jobb kontra privatliv?

Hills tre relationer uppgifter – medarbetare, auktoritärt - deltagande och formellt – informellt är det som främst kännetecknar ledarstilarna.

De tyska cheferna förväntade sig mest att kunna förändra och forma sin omgivning mer i egenskap av chef än i egenskap av specialist, och att ha större frihet inom sitt eget område. De

svenska berörde mer de mjuka frågorna såsom att få med sig medarbetarna, men även här berördes sådant som ökat ansvar, och självfallet en högre lön. De tyska cheferna ser också en kombination av fackkunskap och att kunna hantera människor som viktigast, något som också kommer fram senare är hur viktigt det är att ha förståelse för organisationens mål och inte bara för sin egen enhet. En åsikt som också kommer fram är att det även handlar om att inte bara inneha titeln chef utan även ha den kompetens som krävs för att erhålla respekt från medarbetarna. Bland de svenska cheferna skiljer sig åsikterna lite åt, förmågan att tydliggöra och motivera, lyssna och att ha den tekniska kunskapen nämns. Nästan ingen anser att det har ändrats efter chefsrollen, dock nämns egenskapen av svenskarna att lyssna på medarbetarna.

Något som också kommer fram senare är hur viktigt det är att ha förståelse för organisationens mål och inte bara för sin egen enhet. Något som även nämns är att det även handlar om att inte bara inneha titeln chef utan även ha den kompetens som krävs för att åtnjuta respekt från medarbetarna. Bland de svenska cheferna anses förmågan att tydliggöra, motivera, att lyssna och att besitta teknisk kunskap som det viktigaste. Endast en av de tyska cheferna tycker att det är någon skillnad efter att ha blivit chef, en annan tycker dock att tålmod är en egenskap som är mycket viktig. Lyssna är också något som flera av cheferna lyfter fram som en viktig egenskap, efter att ha blivit chef.

Bland de svenska cheferna är det också bara en som anser att det var en stor omvälvning att bli chef, en tyckte till och med att skillnaden huvudsakligen var att det blev lugnare efter att ha blivit chef. Detta svar beror troligen på att denna chef hade kvar sitt gamla arbete parallellt i början, och inte på att arbetet som sådant är lugnare. De intervjuade hade samtalat mycket med överordnade, de underordnade och även de som haft gruppen tidigare, men ingen hade haft någon mentor. Flertalet hade dock gått ledarskapsutbildningar, men med mycket olika längd, från 8 månader till någon vecka. På Polytron såg samtliga sig som självlärda, vilket troligen beror på att Polytron är ett mindre företag och därför utan standardiserade rutiner för att skola in nya chefer.

4.1.3 Stress

11. Upplever du någon form av stress som chef?

a. Om så är fallet, vad upplever du som stressigt?

- b. Hur hanterade du stressen innan du blev chef?
- c. Hur hanterar du stressen nu?

Inte alla ansåg att de upplevde någon stress, en av de svenska cheferna ansåg t o m att chefspositionen var mindre stressig än hans tidigare position, vilket inte alls stämmer överens med vad Hill observerat. Denna chef tyckte också att tidsnöd alltid fanns där men motiverade det med att det berodde på att han hade kvar sitt gamla jobb samtidigt. Detta är troligen skälet till svaret och vi har därför valt att bortse från det. Även en av de tyska cheferna säger sig inte vara stressad, utom möjligen när deadlines ska hållas. De övriga kände sig stressade, men av olika anledningar. En av de svenska cheferna ansåg sig stressad av en omorganisation och brist på resurser, vilket man kan se som att inte räkna till. Att lära sig prioritera uppfattades som mycket viktigt för att kunna hantera stressen, något som kan relateras till Hills teori, där det gäller att lära sig att prioritera.

Av tyskarna var det bara en som ansåg att tiden inte räckte till både arbete och familjen i början, men han tyckte att han numera hittat en bra balans. En annan ansåg inte att det var någon skillnad, utan att denna tidsnöd ständigt fanns där.

4.1.4 Auktoritet och feedback

Det huvudsakliga syftet med dessa frågor är att ta reda på hur de intervjuade ser på auktoritet och om de känner att de har stöd för vad de gör.

De frågor vi ställde inom detta område var:

- 12. Vad är det mest utmanande du har upplevt som chef?
 - a. Hur hanterar du detta?
 - b. Vilket stöd får du uppifrån, nerifrån?
 - c. Hur får du vetskap om hur dina under – och överordnade uppfattar ditt ledarskap?

- 13. Vad är bäst med ledarskapet?

a. Vilket har varit din största framgång?

De tyska cheferna betraktade integration av nya medarbetare, att få alla att arbeta i samma riktning och order på stora summor som de största utmaningarna. För att integrera medarbetare anger de att det finns två vägar, att det finns en formell integrationsplan att använda sig av men också att det behövs informalitet och individuell väg, då alla inte är lika. Båda dessa behövs för en lyckad integration. När det gällde att få alla att arbeta i samma riktning var lösningen att vara offensiv, tala klartext och vara tydlig med målen. För att hantera stora order ansåg de att bra kommunikation med andra chefer var viktigast, så att alla skulle vara införstådda med situationen och arbeta för att ta ordern. Bland de svenska cheferna nämner samtliga integrationen med General Motors Europe som den största utmaningen. De nämner också att hantera utmattade medarbetare. En av dem anser inte att integrationen är så mycket att hantera, utan att det bara är hårt arbete som hjälper. Det är två kulturer som möts med alla de problem det medför.

Något förvånande var att Saab var betydligt mer hierarkiskt. Detta beror troligen på att Saab är så pass mycket större. Inom Polytron anser ingen att de får något direkt stöd vare sig uppifrån eller nerifrån, men säger inte att det skulle vara något problem, utan att de kommunicerar när det verkligen behövs. Endast en av cheferna på Saab hävdar att han får stöd både upp- och nerifrån men merparten får precis som tyskarna inte detta.

Inom Polytron existerar inga standardiserade system för feedback alls, utan all sådan kommunikation är informell. Saab har fasta rutiner för informell feedback med samtal två gånger om året. En av de tyska cheferna säger att detta troligen även beror på den flacka hierarkin på Polytron, med endast tre nivåer, det finns helt enkelt inte så många nivåer att ha feedback mellan.

Som största framgångar nämner de tyska cheferna att företaget går framåt år för år, att omsättningen har fördubblats på två år, att ha ordnat tre storkunder och att ha gjort lyckade rationaliseringar inom företaget. De svenska nämner att ha fått den nya gruppen att jobba som ett team, att ha lyckats behålla det mesta av folket på sin avdelning (till skillnad från andra avdelningar) och att lyfta medarbetare som sina största framgångar.

4.1.5 Delegering och ansvar

Frågorna syftar till att ge en förståelse för hur cheferna ser på att delegera ansvar och hur de hanterar anställda.

14. Hur uppfattade du det att delegera ansvar?

- a. Gör du någon åtskillnad mellan underordnade och hur behandlar du dem isåfall?

En grundläggande skillnad mellan Polytron och Saab var hur de uppfattade delegering. Samtliga av de tyska delegerade endast uppgifter, inte ansvar, medan de svenska delegerade även detta. I båda fallen är det dock så att den som delegerar har ansvar för resultatet av det som delegeras, ansvaret kan inte delegeras bort helt. Cheferna på Polytron ser det som mer eller mindre omöjligt att delegera ansvar medan det inom Saab ses som något positivt och något som lyfter upp och formar medarbetarna.

Alla intervjupersonerna gör åtskillnad mellan underordnade, men de tyska cheferna ser det mest som att ge rätt uppgift till rätt person, efter kompetens. De svenska å andra sidan menar att alla har sina starka och svaga sidor och att det går att förändra dessa med hjälp av att ge förtroende och ansvar och att ge feedback vid de årliga samtalen.

4.1.6 Arbetsmiljön

15. Vad krävs för att skapa en bra arbetsmiljö?

Enligt Hill finns fyra mål för arbetsmiljön; definition av långsiktiga mål, hålla en hög standard, skapa ett öppet och stödjande klimat samt att bygga upp ett sammansvetsat team.

Det sistnämnda gällde dock bara några få av de nya cheferna. Nästan samtliga chefer i vår undersökning nämner dock att bygga upp teamet, att få det att arbeta som en enhet och att lyfta medarbetarna som det viktigaste. Andra relaterade åsikter är att medarbetarna känner sig delaktiga i företagets framgång, och öppenhet gentemot medarbetarna nämns av flera. Det finns inga klara skillnader mellan svenska och tyska chefer utan alla säger i stort sett samma

sak och betonar särskilt att ha goda relationer till medarbetarna som det viktigaste för en god arbetsmiljö.

Om vi relaterar detta till teorin nämns definitionen av långsiktiga mål inte alls i intervju svaren, medan de övriga svaren stämmer mycket väl överens med teorin. Målet om hög standard nås just genom att lyfta medarbetarna och få dem att prestera bättre än de gjort tidigare, vilket cheferna i vår undersökning insett. Öppenheten som nämns av flera är exakt det Hill pratar om som ett öppet och stödjande klimat.

4.1.6 Råd till nya chefer

16. När du tänker tillbaka på din första tid som chef, vilka råd skulle du ge en ny chef?

De flesta av cheferna anser att det viktigaste är att vara mänsklig, och det finns inga betydande skillnader mellan svenska och tyska chefer. Samtliga tyska chefer anser detta och lägger även till att det inte är bra att använda en auktoritär stil utan att medarbetarna måste få förtroende för dem som chefer. De nämner också att det är viktigt att lyssna på dem som varit där länge, vilket inkluderar de medarbetare de är chef över. De svenska cheferna anser också att det är viktigt att tänka på att man kan lyfta upp individen, och ger även rådet att man bör skaffa sig en bild av hur gruppen kan jobba effektivast, och därefter försöka påverka medarbetarna i denna riktning så att teamet blir sammansvetsad och man uppnår den önskade effektiviteten.

4.2 Hur ett lands nationalkultur påverkar en chefs beteende

4.2.1 Empiriskt resultat för dimensionen Maktdistans

Det första empiriska resultatet uppvisar ländernas maktdistanser, som enligt kulturteorin bör vara relativt låg för både Sverige och Tyskland, där graderingen i teorin är 31 kontra 35, där Tyskland därmed sägs ha en något högre maktdistans. För att kort sammanfatta teorin menar den i stort att kulturer med låg maktdistans inte är rädda för att kritisera sin chef, att statuskillnader sällan förekommer och att privilegier och statussymboler anses oviktiga.

Frågan är huruvida empirin om låg maktdistans i kulturteorin kommer överrensstämma med empirin. Om båda nationalkulturerna faller inom ramen för låg maktdistans och det är en sådan liten graderingsskillnad torde det väl inte finnas några uppenbara skillnader? Men om det trots allt finns skillnader mellan de intervjuade svenska och tyska cheferna, vilka är i så fall dessa skillnader? Frågorna som skulle testa vår teori var:

17. Vågar du kritisera din chef?
18. Har ni några privilegier och i så fall vilka?
19. Finns det synliga statusskillnader mellan chefer och underordnade?
 - a) Om det finns, är det viktigt att det finns statussymboler mellan chefer och underordnade?
20. Duar dina underordnade dig på arbetet?

Av våra intervjuer framgick att både tyskarna och svenskarna vågar kritisera deras chefer, men deras svar är olika övertygande. Alla svenska intervjupersoner svarade att de inte hade några som helst problem att kritisera sina överordnade – istället hade de snarare svårt att hålla tyst, medan två av de tre tyska cheferna inte lät lika övertygande. En tysk chef motiverade sitt svar med att han enbart hade en chef över sig och vågade därför kritisera om så behövdes. En annan menade att han kunde kritisera sin chef fackmässigt men aldrig personligt.

Vidare ser vi en kulturell skillnad mellan tyska och svenska chefers privilegier, eller snarare avsaknad av sådana i svenskarnas fall. Alla tre svenska chefer svarade att det överhuvudtaget inte existerade några privilegier alls för första linjens chefer. De tre tyska cheferna å andra sidan svarade att visst fanns privilegier, dels i form av flexiblare arbetstider i jämförelse med deras medarbetare, och dels i form av tjänstebilar, högre lön samt bättre kontakter till kunder och kollegor. Lite mer tveksamt svar fick vi vad gällde synliga statusskillnader. Ingen av de tre svenska cheferna ansåg att det varken fanns eller var viktigt med statussymboler på första linjens chefnivå. De tyska svaren var något mer luddiga. Två av de tre tyska cheferna menade att det inte fanns några statussymboler medan den tredje ansåg att tjänstebilen och det egna kontoret kunde tillräknas statussymboler. Ingen av cheferna ansåg däremot att dessa symboler var viktiga – utan huvudsaken är att man anses kompetent som chef. Den mest markanta skillnaden mellan de tyska och svenska cheferna var den sista frågan om de blev duade av sina medarbetare. Alla svenska chefer blev nästan ställda av den - till dem - lustiga frågan, de

menade att de självklart blev duade medan de tyska cheferna nästan blev förnärmade av frågan. I Tyskland är det oftast självklart att tilltala högre uppsatta människor med Ni. Den första indikatorn på att det finns klara nationalkulturella skillnader märks redan i hälsningsfrasen vilket indikerar hur mycket respekt man behöver bli bemött på. Redan vid intervjuerna märkte man av den tyska formaliteten. När tyskarna svarade God dag följt av sitt efternamn så ses detta i svenskan snarare som en relativt onödig formalitet. De svenska cheferna svarade istället med ett informellt Hej, mitt namn är och därefter deras förnamn.

4.2.2 Empiriskt resultat för dimensionen högt kontra lågt osäkerhetsundvikande

Det andra empiriska resultatet visar huruvida de tyska och svenska cheferna stämmer in på teorin om den höga kontra låga osäkerhetsundvikande nationalkulturen. Graderingen för Sverige är 29 kontra 65 för Tyskland. Sveriges nationalkultur har därmed ett väldigt lågt osäkerhetsundvikande medan Tysklands nationalkultur kännetecknas av ett högt osäkerhetsundvikande. Ett land som har ett lågt osäkerhetsundvikande bör enligt teorin föredra breda riktlinjer och i en sådan kultur brukar det finnas mindre strukturerade aktiviteter, här är också konceptet osäkerhet en normal livs ingrediens, konflikter är naturliga och det bör inte förekomma fler regler än vad som är absolut nödvändigt. Enligt teorin förekommer det i sådana kulturer även mindre stress på jobbet och man är framförallt motiverad av prestationer i jämförelse med en kultur kännetecknad av ett stort osäkerhetsundvikande, där medarbetarna torde vara motiverade av trygghet och säkerhet. Vidare säger teorin om ett högt osäkerhetsundvikande att man föredrar detaljerade instruktioner och strukturerade aktiviteter, att osäkerhet ses som ett hot som ska bekämpas, att konflikter bör undvikas i möjligaste mån och att det naturligt bör finnas en stor uppsättning skrivna, klara regler och i en sådan nationalkultur förekommer också naturligt mer stress på jobbet. Den här dimensionen är den första av de två huvuddimensionerna som i teorin verkligen skiljer Sverige och Tyskland åt. Om skillnaden är så stor undersöker vi här hur dessa skillnader ser ut? Frågorna som berör det höga kontra låga osäkerhetsundvikandet är:

25. Är det viktigt för dig att alltid ha exakta svar till hands?

26. Hur handskas ni med konflikter hos er?

27. Är detaljerade jobbeskrivningar ett bra sätt att klargöra var och ens roll?

Av våra intervjupersoner svarade alla tre tyska chefer tydligt att det var *mycket* viktigt att ha exakta svar till hands, men en av dem medgav dock att han ibland måste inhämta extra information innan han kunde ha utarbetat ett svar. De tre svenska cheferna var alla överens om att det däremot inte var lika viktigt med exakta svar. De menade att det var lika viktigt att det finns utrymme för frågor utan svar. En svensk chef ansåg alltså som positivt att inte visa sig kunna allt hela tiden. Vidare tyckte ingen av de svenska cheferna att konflikthanteringen var ett stort problem, utan att det är viktigt att kunna ta en konflikt, hitta de underliggande problemen hos de underordnade och kunna reda ut det med dem så fort problem uppstår. Liknande svar fick vi av de tre tyska cheferna som också betonade vikten av att hantera en konflikt så fort den uppstår, det är bäst att eliminera grunden till konflikten direkt och dessa chefer löser konflikter genom att prata ut om den med sina medarbetare. På frågan om jobbeskrivningar var de tyska cheferna alla överens om ett tydligt ja, att tydliga jobbeskrivningar är väldigt viktigt. Samtidigt var alla överens om att dessa aldrig kan omfatta allt som ska göras på ett jobb. Däremot ansågs det viktigt att alla medarbetare klart och tydligt får reda på vad som ska göras och särskilt viktigt var det att det fanns skriftligt nedskrivet. Vidare menade de att utförliga jobbeskrivningar är speciellt bra för de nya medarbetarna som tillkommer. Två av de svenska cheferna ansåg också att jobbeskrivningar kan vara bra för att veta vilken var och ens roll är men medgav samtidigt att de var medvetna om att de inte går att följa helt till punkt och pricka eftersom de bara finns ner till en viss nivå. Den tredje svenska chefen å andra sidan ansåg skriftliga jobbeskrivningar till och med som värdelösa, då de kan hämma kreativiteten hos medarbetarna.

4.2.3 Empiriskt resultat för dimensionen individualism kontra kollektivism

Det tredje empiriska resultatet uppvisar huruvida de tyska och svenska cheferna passar in i vad teorin kallar den individuella nationalkulturen, där Sverige är lite mer individualistiskt än den tyska nationalkulturen, med graderingen 71 kontra Tysklands 67. Den individualistiska nationalkulturen hävdar bland annat att fokus ligger på att individens och företagets mål strävar åt samma håll, att chefer ofta tar beslut efter att först ha konsulterat medarbetarna och

att det finns en frihet inom företaget till individuellt beslutsfattande. Om båda nationalkulturerna faller inom ramen för en individuell kultur och det är en sådan liten graderingsskillnad frågar vi oss om det finns några tydliga skillnader. Om det föreligger skillnader, vilka är dessa? Frågorna vi ställde om individuella nationalkulturer var:

21. Fattas viktiga beslut enbart av dig som chef eller efter samråd med de underställda?

22. Hur stor frihet har man att ta beslut utan att fråga de överordnade?

Här svarade de tyska och svenska cheferna väldigt lika, alla tyskar menade att det beror på men mestadels fattas beslut efter samråd med deras underordnade men när det krävs tar det beslut på egen hand. Liknande svar fick vi även från de tre svenska cheferna. De försöker också oftast att ta beslut efter samråd med medarbetarna för man söker nästan alltid konsensus med de underordnade. Både i Tyskland och Sverige har cheferna också stor frihet att fatta beslut utan att fråga de överordnade och en av de tre cheferna menade att ca.80 % av alla beslut som han tar gör han utan de överordnade helt inom sitt ansvarsområde. De svenska cheferna menade också att de hade väldigt stort spelrum att fatta beslut utan att först konsultera med de överordnade, så länge besluten inte hade med det finansiella att göra, då detta inte var deras ansvarsområde.

4.2.4 Empiriskt resultat för dimensionen maskulin kontra feminin

Det fjärde och sista empiriska resultatet visar hur väl de tyska och svenska cheferna överrensstämmer med teorin om en maskulin kontra en feminin kultur. Här har Sverige en gradering av maskulinitet på 5 kontra Tysklands 66, alltså ses Sveriges nationalkultur som en väldigt feminin sådan. Den maskulina nationalkulturen handlar om att chefer fokuserar på att vara beslutsamma, att pengar och saker är viktiga, att den materiella framgången har ett dominerande värde, att man lever för att arbeta och att det ofta råder konkurrens mellan kollegor istället för Kooperation i arbetslivet. Den feminina teorin hävdar istället att cheferna hellre satsar på Kooperation i arbetslivet, att människorna snarare än pengar är viktiga, att man arbetar för att leva och att cheferna eftersträvar samstämmighet och intuition. Den här dimensionen är en av de två huvuddimensionerna som i teorin verkligen skiljer Sverige och

Tyskland åt. Om skillnaden är så stor undersöker vi här vilka dessa skillnader är. Frågorna som berör den maskulina kontra feminina kulturdimensionen är:

23. Hur upplevde du lagandan mellan cheferna?

24. Vad gör du för att motivera dina medarbetare?

De resultat vi urskiljer ur våra intervjuer visar att lagandan hos alla de tyska cheferna är bra och att det finns fokus på ett gott samarbete mellan kolleger. Tack vare att hierarkinivåerna inom Polytron inte är så stora menar alla tre tyskar att det inte heller råder någon konkurrens mellan dem och andra chefer på samma nivå. Även de tre svenska cheferna hävdar att laganda på deras avdelningar inom Saab råder och att den här lagandan fungerar väldigt bra. Vidare på frågan om motivation svarade tyskarna att eftersom möjligheten till några finansiella belöningar för att motivera sina medarbetare tyvärr inte funnits de senaste åren på grund av en dålig konjunktur har de istället behövt fokusera på ett förnuftigt och normalt umgänge med sina medarbetare. Det lättaste sättet att motivera menar alla tre därför att de personliga samtalen med medarbetarna är. De svenska cheferna å andra sidan tror inte alls på finansiella belöningar i form av löneökning eller liknande utan istället satsar de på att se till att medarbetarna upplever att de har meningsfulla uppgifter på arbetet. I likhet med tyskarna vid personliga samtal försöker svenskarna att lyfta medarbetarna vid personliga samtal.

4.3 Analys av kulturella skillnader och likheter mellan svenska och tyska chefer

Hitintills har vi presenterat intervjuresultaten om hur en första linjens chef upplevde den nya positionen. Därefter redogjordes för i vilken utsträckning ett lands nationalkultur påverkar en svensk respektive tysk chefs beteende och slutligen har vi kommit fram till den sista frågan i vår frågeställning som vi har för avsikt att analysera i detta avsnitt, nämligen vilka skillnader och likheter i de svenska och tyska chefernas upplevelser av chefsrollen som föreligger. För att kunna prova vårt inledande syfte och frågeställning så övergripande och lättläsligt som möjligt kommer vi att behandla varje fråga var för sig. Vi börjar med att kort summera upp vad de utvalda teorierna säger, därefter undersöka dels de tyska och dels de svenska svaren,

sen undersöka om teorierna överensstämmer med teorin och om nationalkulturella skillnader föreligger.

1. Hur länge cheferna hade varit på chefspositionen, hur organisationsstrukturen såg ut och om de blev befordrade eller externt rekryterade.

Ledarskapsteorin säger: teorin handlar främst om nya chefer som varit på chefspositionen mellan 1-3 år och som blivit befordrade inom företaget. Hells teorier är oberoende organisationsstruktur.

Kulturteorin säger: Den tyska organisationsstrukturen kännetecknas av en mer hierarkisk sådan än den svenska, som anses relativt platt.

Tyskarna säger: De tyska chefernas tid som första linjens chefer varierade mellan fyra och sex år. Samtliga utom en chef blev befordrad inom företaget, medan de på Polytron menade att deras var platt, med endast tre hierarkinivåer

Svenskarna säger: De svenska chefernas tid på positionen var mellan ett halvt och två år. Alla på Saab hade blivit befordrade inom företaget. Samtliga på Saab uppfattade sin organisation som strikt hierarkisk.

Stämmer teorin?: Delvis. De svenska cheferna hade varit chefer mellan 1-3 år enligt teorin, men de tyska hade innehaft chefspositionen längre än vad teorin förespråkar som ny chef, vilket kan ha påverkan på svaren. Vidare hade enligt teorin så gott som alla chefer blivit befordrade. Att organisationsstrukturen var plattare inom det tyska företaget är oberoende teorin eftersom den inte behandlar detta alls.

Kulturella skillnader?: Ja här finns kulturella skillnader. Här ser vi en första skillnad mellan kulturteorin och empirin. All kulturteori vi funnit menar precis tvärtom, att organisationsstrukturen i Tyskland snarare ses som hierarkisk och den svenska strukturen som platt.

2. Varför vill man bli chef och vad är det bästa med att vara chef?

Ledarskapsteorin säger: Hill och Parker menar att det är för att man tröttnat på de tekniska uppgifterna och att man istället vill ha mer ansvar som man vill bli chef. Man vill helt enkelt vara chefer och besitta auktoritet och/eller att man kan vara rädd för att ens karriärmöjligheter skulle kunna vara över om man inte tar sig an chefsrollen. Hill säger dessutom att cheferna inte trivdes i rollen som chef direkt, utan att detta tog upp till ett år.

Tyska chefer säger: Att de för det första ville ha mer auktoritet och ansvar för de anställda eftersom de såg detta som en personlig utmaning. Efter inträdet som chef menar de att det bästa var att de kunde forma sitt ansvarsområde och att ha sista ordet inom detsamma. Samtliga trivdes som chef.

Svenska chefer säger: Att de ville ha mer ansvar för de anställda för att det är ett sätt att komma en bit på vägen och för att kunna leda andra. Efter inträdet som chef menar de att det bästa var att kunna ha bättre samverkan med medarbetarna och att kunna se dessa utvecklas. Även här trivdes samtliga.

Stämmer teorin?: Ja.

Kulturell skillnad?: Det fanns inga direkta skillnader mellan länderna rörande förväntningar och intresset inför chefsrollen men små skillnader fanns rörande vad de ansåg vara bäst med chefsrollen, då tyskarna främst motiverar sina svar med hårda värden som auktoritet och det bästa är att kunna ha sista ordet. Svenskarna tycks motivera sina svar med mjukare värden som att kunna leda andra och det bästa att ha samverkan med medarbetarna och kunna utveckla dessa. Detta stämmer väl överens med kulturdimensionen feminism/maskulinitet då tyskarna tillhör den maskulina och svenskarna den feminina kulturen.

3. Vad förväntade sig cheferna av ledarskapet innan de blev första linjens chef, vilka ledaregenskaper var viktigast innan och efter inträdandet av chefsrollen?

Ledarskapsteorin säger: Hills tre relationer inför ledarskapet ses ofta som uppgiftsorienterat, auktoritärt och formellt är det som då främst kännetecknar ledarstilarna.

Dessa ändras efterhand som man växer in i chefsrollen mot medarbetarorienterat, deltagande och informellt ledarskap.

Tyskarna säger: att förväntningarna var, vad Hill kallar uppgiftsorienterat och auktoritärt, att kunna förändra och forma sin omgivning mer i egenskap av chef än i egenskap av specialist, och att ha större frihet inom sitt eget område. De tyska cheferna såg sedan en kombination av fackkunskap och att kunna hantera människor som viktigast, något som också kommer fram senare är hur viktigt det är att ha förståelse för organisationens mål och inte bara för sin egen enhet, vilket innebär att de gick mot ett mera medarbetarorienterat ledarskap. En åsikt som också kommer fram är att det även handlar om att inte bara inneha titeln chef utan även ha den kompetens som krävs för att åtnjuta respekt från medarbetarna. Ingen anser däremot att de har ändrats efter chefsrollen utan synen på chefskapet har förblivit densamma.

Svenskarna säger: De svenska chefernas förväntningar berörde mer de mjuka frågorna såsom att få med sig medarbetarna redan innan inträdet som chefer, alltså verkade de från början vara medarbetarorienterade, men efterhand blev även vikten av att få ökat ansvar och självfallet en högre lön allt viktigare. Detta är vad Hill kallar den uppgiftsorienterade ledarstilen. Bland de svenska cheferna skiljer sig åsikterna lite åt, förmågan att tydliggöra och motivera, lyssna och att ha den tekniska kunskapen nämns som egenskaper som blivit viktigare efter hand. Egenskapen som svenskarna tycker är ännu viktigare efter inträdet i chefsrollen är att lyssna på medarbetarna, som då har gått från ett uppgiftsorienterat till ett mer medarbetarorienterat och deltagande ledarskap.

Stämmer teorin?: Ja, både i svenskarnas och i tyskarnas fall, som i stort har följt Hills transformationsprocess vad gäller ledarskapsstilen från uppgiftsorienterat till medarbetarorienterat. Tyskarna har klart gått från enbart uppgiftsorienterat till medarbetarorienterat och deltagande – även om de inte i våra intervjuer verkade vara medvetna om det själva. Svenskarna verkade besitta den medarbetarorienterade ledarskapsstilen redan från början för att sedan efter inträdet som chefer kort anamma den mer uppgiftsorienterade stilen för att sedan återigen gå tillbaka till medarbetar – och deltagarorienterade stilen. Att flera av cheferna nämner egenskapen att lyssna på medarbetarna både före och efter att de blev chefer tolkar vi som att Hills teori om att ledarpositionen främst handlar om att ta hand om och leda människor och inte så mycket om

att utföra uppgifter, även om de också betonar att det är en kombination av de båda överensstämmer.

Kulturella skillnader? Ja, de främsta skillnaderna ligger i de mjuka kontra hårda värdena, som skiljer de tyska och svenska cheferna åt innan inträdet på chefspositionen. Efter att ha inträtt som chefer uppför sig cheferna dock på liknande sätt så därför finns inga kulturella skillnader efteråt. Detta överensstämmer dock med kulturteorin feminism/maskulinism då svenskarna enligt kulturteorin tillhör en feminin nationalkultur och tyskarna en maskulin sådan. De tyska chefernas förväntningar var att utveckla de hårdare, maskulina bitarna i kulturen som är utpräglat ”tyska”, men efter inträdet insåg de att en chef måste vara medarbetarorienterad och anammade denna syn. De svenska cheferna fokuserade redan från början på att stärka sin redan feminina stil men sedan även kort efter att ha inträtt chefsrollen att bli mer ”maskulina” i sin chefsstil, dvs. tillskriva hårda värden som pengar och saker som viktiga. Efter längre tid på positionen bejakade de den mjukare, feminina stilen igen, vad Hill kallar den medarbetarorienterade stilen, som passar bra överens med den feminina nationalkulturen.

4. Upplever cheferna någon form av stress, och hur hanterade cheferna stressen innan chefskapet och efteråt?

Ledarskapsteorin säger: Stress påverkar de flesta mer eller mindre, även nya chefer, och stressen är ständigt närvarande. I början av chefskapet kan det vara svårt att balansera jobb, fritid och familj. Hill menar att man som ny chef måste lära sig att hantera stressen.

Kulturteorin säger: Nationalkulturer med högt osäkerhetsundvikande upplever naturligt mer stress än kulturer med lågt osäkerhetsundvikande.

Tyskarna säger: Den främsta formen av stress var tidsbristen man som chef kan känna. Ingen av de tyska cheferna ansåg att det var någon skillnad i hur de hanterade stress nu och hur de gjorde innan de blev chefer. Däremot var det viktigt att lära sig prioritera för att på så sätt kunna minska stressen.

Svenskarna säger: Ingen av svenskarna ansåg sig ha nämnvärd stress på jobbet men samtidigt betonade de vikten av att kunna prioritera. De såg inte heller att det var någon markant skillnad i hur de hanterade stress nu och innan chefspositionen.

Stämmer teorin?: Delvis, den stämmer med kulturteorin men inte helt med ledarskapsteorin, då ingen av de intervjuade tyckte de hanterade stressen olika från nu och då, som Hill däremot betonar i sin teori. Att ingen av våra intervjupersoner tycker detta verkar motsägelsefullt då de säger att man måste lära sig att prioritera – vilket innebär ett sätt att hantera stress på. Att mer eller mindre stress ständigt är närvarande höll speciellt de tyska cheferna med om, så här stämde teorin överens.

Kulturella skillnader?: Ja här förekommer en liten skillnad. Att som tysk chef känna ständig stress stämmer överens med deras nationalkultur som av Hofstede analyserats till att ha ett högt osäkerhetsundvikande. Att som svensk chef därför känna mindre stress stämmer överens med deras nationalkultur som kännetecknas av ett lågt osäkerhetsundvikande.

5. Det mest utmanande som cheferna upplevt, hur feedback används i företagen, vilket stöd de får upp- och nerifrån samt vilka deras största framgångar har varit.

Ledarskapsteorin säger: För att kunna vinna auktoritet och erkännande som chef är man tvungen att bygga ett fungerande förhållande med underordnade och förtjäna de underordnades respekt, något som hör till det svåraste för en ny chef. Vidare säger studien att det bästa sättet för att genomgå omvandlingen till att bli chef är att kunna förlita sig på olika förhållanden till både andra chefer och över- som underordnade samt att ha bra stöd från sina överordnade, få hjälp av mentorer eller ha nära kontakt med andra människor på samma chefsnivå som en själv. Kontinuerlig feedback från de underordnade är den bästa indikatorn för att veta om man är bra som chef.

Tyskarna säger: De tyska cheferna betraktade integration av nya medarbetare, att få alla att arbeta i samma riktning och order på stora summor som de största utmaningarna. För att integrera medarbetare anger de att det finns två vägar, att det finns en formell integrationsplan att använda sig av men också att det behövs informalitet och individuell väg, då alla inte är lika. Båda dessa behövs för en lyckad integration. När det gällde att få alla att arbeta i samma

riktning var lösningen att vara offensiv, tala klartext och vara tydlig med målen. För att hantera stora order ansåg de att bra kommunikation med andra chefer var viktigast, så att alla skulle vara införstådda med situationen och arbeta för att ta ordern. Inom Polytron anser ingen att de får något direkt stöd vare sig uppifrån eller nerifrån, men säger sig inte att det skulle vara något problem, utan att de kommunicerar när det verkligen behövs. Inom Polytron existerar inga standardiserade system för feedback alls, utan all sådan kommunikation är informell. En av cheferna säger att detta troligen även beror på den flacka hierarkin på Polytron, med endast tre nivåer, det finns helt enkelt inte så många nivåer att ha feedback mellan. Som största framgångar nämner de tyska cheferna att företaget går framåt år för år, att omsättningen har fördubblats på två år, att ha ordnat tre storkunder och att ha gjort lyckade rationaliseringar inom företaget.

Svenskarna säger: Bland de svenska cheferna nämner samtliga integrationen med General Motors Europe som den största utmaningen. De nämner också att hantera utmattade medarbetare. Endast en av cheferna på Saab hävdar att han får stöd både upp- och nerifrån men merparten får precis som tyskarna inte detta, en kände sig till och med utelämnad till enbart sina medarbetare. Vad gäller feedback har Saab fasta rutiner för informell feedback med samtal två gånger om året. De svenska nämner att ha fått den nya gruppen att jobba som ett team, att ha lyckats behålla det mesta av folket på sin avdelning och att lyfta medarbetare som sina största framgångar.

Stämmer teorin?: Ja delvis, den stämmer delvis både för de svenska och tyska cheferna. Både tyskarna och svenskarna fann att det svåraste i deras nya roll var just att bygga ett fungerande förhållande med alla de underordnade. Däremot fick vare sig de tyska eller svenska cheferna vidare stöd upp- eller nerifrån, så vida det inte rörde sig om väldigt speciella frågor, då man även kunde ta hjälp av andra chefer och ibland även av medarbetarna. Även om tyskarna som svenskarna inte hade fasta rutiner för feedback, existerade feedback även i Tyskland och alla höll med om att det var en viktig indikator. Hill menar i sin studie att det främst är tre typer av utmaningar som nya chefer drabbas av. Den första typen, hur de skulle hantera skillnaderna mellan sina förväntningar på ledarskapet och verkligheten nämns inte av någon av cheferna. Detta beror troligen på att nästan samtliga av dem har varit chefer i flera år och inte längre ser detta som ett problem. Nästa utmaning, hur de skulle hantera de många konflikterna med sina underordnade berörs indirekt genom det de tyska cheferna uppfattade som mest utmanande, att integrera någon ny i teamet. Enligt Hill tvingades också cheferna

lära sig att inte reagera defensivt på utmaningar, vilket stöds av att en av de tyska cheferna ser att tala klartext och vara offensiv som det viktigaste för att bemöta utmaningen att få hela gruppen att gå i samma riktning. Bland de tyska cheferna nämns ingenting om hur de skulle kunna få ut något förståeligt utav och bemöta sina överordnades ambitiösa krav, men en av de svenska cheferna anger att brist på resurser och på support uppifrån är en stor stressfaktor.

Kulturella skillnader?: Den enda kulturella skillnaden är sättet tyskar och svenskar mäter framgång. Här tydliggörs att de tyska cheferna värderar hårda värden som pengar och materiell framgång, medan de svenska cheferna värderar mjukare värden som människor och varma relationer. Annars existerar här inga markanta kulturella skillnader, eftersom cheferna tillhör nationalkulturer som båda räknas till den individualistiska och den låga maktdistans kulturdimensionen. På den individualistiska dimensionen ligger fokus just på chefs individuella initiativ och därför behövs stöd upp- och nerifrån inte i större utsträckning och vidare förespråkar den låga maktdistansen informell kommunikation, som exempelvis informell feedback.

6. Hur de svenska och tyska cheferna uppfattade att delegera ansvar och om de gör åtskillnad mellan underordnade.

Ledarskapsteorin säger: Både Vorbeck, Parker och Hill understryker vikten av hur viktigt det är att chefer lär sig att delegera. Delegering innebär att döma mellan människor och att ta kalkylerade risker rörande vem man ska lita på. Mot slutet av det inledande året i Hills undersökning uppfattade cheferna att frågan inte var huruvida man skulle delegera eller inte, utan *hur* man skulle delegera, det vill säga just att utföra arbete genom andra. När man behandlar underordnade på ett rättvist sätt är just det bästa sättet och mest rättvist att behandla dem *olika*. Mindre erfarna underordnade bör man coacha och stödja mer medan de mer erfarna bör man låta agera friare och ta mer risker utifrån vad dessa anser bäst. Enligt Parker oroar sig många chefer innan chefspositionen för att de inte kommer att klara av detta.

Kulturteorin säger: Enligt Hofstedes kulturdimensionen osäkerhetsundvikande har Tyskland ett högt osäkerhetsundvikande och Sverige ett lågt, och ett högt osäkerhetsundvikande innebär att inte delegera allt nedåt. Svenska chefer har oftast mer förtroende för sina medarbetare och delegerar därför mycket mer ansvar under frihet till sina underordnade än vad tyskarna gör.

Tyskarna säger: Cheferna på Polytron ser det som mer eller mindre omöjligt att delegera ansvar. Alla intervjupersonerna gör åtskillnad mellan underordnade, men de tyska cheferna ser det mest som att ge rätt uppgift till rätt person, efter kompetens.

Svenskarna säger: De svenska cheferna på Saab ser delegeringen som något positivt och som något som lyfter upp och formar medarbetarna. De svenska cheferna gör också åtskillnad mellan deras underordnade men på ett annorlunda sätt gentemot de tyska cheferna. De ger, till skillnad från de tyska cheferna, en lika chans till alla att ta ansvar. De menar att alla har sina starka och svaga sidor och att det går att förändra dessa med hjälp av att ge dem förtroende och ansvar.

Stämmer teorin?: Ja mestadels. Samtliga av de tyska delegerade endast uppgifter, inte ansvar, medan de svenska delegerade även detta. I båda fallen är det dock så att den som delegerar har ansvar för resultatet av det som delegeras, ansvaret kan inte delegeras bort helt. Här motsvarar de tyska chefernas inställning snarast det Hill kommer fram till först, det vill säga att cheferna främst ser det som att de ska lösa de underordnades problem, inte att utveckla dem. De svenska cheferna ser snarare förändring och att ”bygga” de underställda som viktigt.

Kulturella skillnader?: Ja, här finns klara kulturella skillnader mellan de tyska och svenska cheferna. En grundläggande skillnad mellan Polytron och Saab var hur de uppfattade vikten av delegering. Svenskar delegerar mer på grund av att de tillhör en nationalkultur med ett lågt osäkerhetsundvikande, vilket kännetecknas av att de är mer personorienterade och allt delegeras nedåt. Tyskarna å andra sidan tillhör en kultur med ett högt osäkerhetsundvikande där chefer är mer jobborienterade och därför inte delegerar allt nedåt. Alltså stämmer kulturteorin här väl överens!

7. Vad som krävs för de tyska och svenska cheferna för att skapa en bra arbetsmiljö

Ledarskapsteorin säger: Enligt Hill finns fyra mål för arbetsmiljön; definition av långsiktiga mål, hålla en hög standard, skapa ett öppet och stödjande klimat samt att bygga upp ett sammansvetsat team. Stödet består i att ha en informell atmosfär av tillit, där rädslan är

bortbyggd. För att kunna lyfta medarbetarna och för att inte dolda konflikter ska uppstå är det viktigt att de kan vara ärliga och säga vad de tycker.

Tyskarna säger: Att hantera människor mänskligt, att ha framgång och att medarbetarna också känner denna framgång, att man kommer bra överens med sina arbetskamrater och ser till att alla är nöjda med sitt arbete.

Svenskarna säger: Öppenhet så att alla vet vad som gäller, teambuildingträffar och även att ge stöd och hjälp i arbetet, att man har bra relationer i gruppen och att man intresserar sig för arbetarna.

Stämmer teorin?: Ja, nästan samtliga chefer i vår undersökning nämner att bygga upp teamet, att få det att arbeta som en enhet och att lyfta medarbetarna som det viktigaste. Om vi relaterar detta till teorin nämns definitionen av långsiktiga mål inte alls, medan de övriga svaren stämmer mycket väl överens med teorin. Målet om hög standard nås just genom att lyfta medarbetarna och få dem att prestera bättre än de gjort tidigare, vilket cheferna i vår undersökning insett. Öppenheten som nämns av flera är exakt det Hill pratar om som ett öppet och stödjande klimat. Det är intressant att nästan samtliga i undersökningen nämner teambuilding som viktigt. Detta beror troligen på att de varit chefer längre än cheferna i Hills undersökning, då samtliga erfarna chefer där också ansåg att detta var viktigt.

Kulturella skillnader?: Nej, det finns inga klara skillnader mellan svenska och tyska chefer utan alla säger i stort sett samma sak och betonar särskilt att ha goda relationer till medarbetarna som det viktigaste för en god arbetsmiljö. Både de tyska och svenska cheferna har alltså insett vikten av ett öppet och stödjande klimat som skapar goda relationer till medarbetarna, vilket också stämmer väl överens med att de båda tillhör en nationalkultur med låg maktavstånd, där man ju alltid försöker sträva efter konsensus och vara lyhörda för medarbetarna.

8. Första linjens chefers råd till nya chefer

Ledarskapsteorin säger: Att man bör vara en bra lyssnare, god kommunikatör, att vara länk mellan under- och överordnade, ha ansvar för andra människor, kunna ge professionell hjälp,

att kunna delegera ansvar och uppgifter, ge kontinuerlig feedback, kunna hantera stress samt att kunna utvärdera, belöna och utveckla.

Tyskarna säger: Samtliga tyska chefer anser att det viktigaste är att förbli mänsklig och lägger även till att det inte är bra att använda en auktoritär stil utan att medarbetarna måste få förtroende för dem som chefer. De nämner också att det är viktigt att lyssna på dem som varit där länge, vilket inkluderar de medarbetare de är chef över.

Svenskarna säger: De svenska cheferna anser också att det är viktigt att tänka på att man kan lyfta upp individen, och ger även rådet att man bör skaffa sig en bild av hur gruppen kan jobba effektivast, och därefter försöka påverka medarbetarna i denna riktning så att teamet blir sammansvetsad och man uppnår den önskade effektiviteten.

Stämmer teorin?: Ja, alla cheferna anser att det viktigaste är att vara mänsklig. Dessa råd stämmer överens med Hills grundläggande slutsats, att det inte är främst den tekniska kompetensen som gör bra chefer, utan även den mänskliga sidan och att kunna motivera de anställda.

Kulturella skillnader?: Nej, det finns inga betydande skillnader mellan svenska och tyska chefer. Eftersom både Tyskland och Sverige tillhör en nationalkultur med låg maktdistanstyper tycker både de tyska och svenska cheferna att det är viktigt att behandla alla lika, att alltid sträva efter konsensus och att förbli humana.

9. Hur cheferna hanterade kritik, om det förekommer speciella privilegier och statussymboler och om dessa är viktiga och slutligen om underordnade "duar" cheferna.

Ledarskapsteorin säger: Viktigt för att hantera kritik och konflikter är enligt Vorbeck att försöka lösa konflikter och kunna kritisera så fort något inte passar. Vidare ska man kunna kritisera på ett konstruktivt sätt, då man ger medarbetarna tid och chans att tänka efter och förklara sig, att som chef vara lyhörd och förstående för medarbetarnas svar men därefter kunna precisera sina förväntningar av medarbetarna. Vidare betonar särskilt Vorbeck vikten av privilegier och statusskillnader, man bör visa att man är chef. Det finns ingen direkt teori om det är bättre att "dua" eller "nia" sina medarbetare, men viktigt är att ha en informell

atmosfär, rak kommunikation, där respekt för chefen förekommer men där medarbetarnas rädsla samtidigt är bortbyggd så att de kan vara ärliga och säga vad de tycker. Om man leder informellt eller formellt är således oberoende av vår teori.

Kulturteorin säger: Låg maktdistans säger att privilegier inte förekommer och att de inte är viktiga. Alla behandlas lika och det finns inget problem med att kritisera i en sådan kultur.

Tyskarna säger: Tyskarna vågar överlag kritisera sin chef. En av de tyska cheferna motiverade sitt svar med att han enbart hade en chef över sig och vågade därför kritisera om så behövdes. Ytterligare en chef menade att han kunde kritisera sin chef fackmässigt men aldrig personligt. Alla tyska cheferna svarade att visst fanns privilegier, dels i form av flexibla arbetstider i jämförelse med deras medarbetare, och dels i form av tjänstebilar, högre lön samt bättre kontakter till kunder och kollegor. Ingen av cheferna ansåg att statussymboler var viktiga – utan huvudsaken är att man anses kompetent som chef. Två av de tre tyska cheferna menade att det inte fanns några statussymboler medan den tredje däremot ansåg att tjänstebilen och det egna kontoret kunde tillräknas statussymboler. I Tyskland är det självklart att tilltala högre uppsatta människor med Ni och därför blev de tyska cheferna nästan förnärmade av frågan. Redan vid intervjuerna märkte man av den tyska formaliteten. När tyskarna svarade God dag följt av sitt efternamn så ses detta i svenskan snarare som en relativt onödig formalitet.

Svenskarna säger: Alla svenska intervjupersoner svarade att de inte hade några som helst problem att kritisera sina överordnade – istället hade de snarare svårt att hålla tyst. Alla tre svenska chefer svarade att det överhuvudtaget inte existerade några privilegier alls för första linjens chefer. Vidare ansåg ingen av de tre svenska cheferna att det varken fanns eller var viktigt med statussymboler på första linjens chefnivå. De svenska cheferna menade att de självklart blev duade av sina underordnade, de blev till och med nästan ställda av den - till dem - lustiga frågan. Vid intervjuerna märktes den svenska informella kommunikationen då alla cheferna svarade med ett informellt Hej, mitt namn är och därefter deras förnamn.

Stämmer teorin?: Teorin om låg maktdistans överensstämmer inte helt. Av våra intervjuer framgick förvisso att både de svenska och tyska cheferna vågade kritisera sina överordnade. Däremot stämde den inte gällande befintliga statuskillnader. Privilegier och statussymboler för chefer förväntas nämligen inte – enligt teorin – förekomma i kulturer med låg maktdistans

och anses heller inte vara viktigt. Detta stämde bra hos svenskarna där vare sig privilegier eller statussymboler existerade och ingen svensk chef ansåg detta vara viktigt, men det stämde inte helt hos de tyska cheferna, då vi såg att privilegier där visst förekommer medan statussymboler som enligt teorin också hos tyskarna anses vara oviktigt. Vidare bör kommunikationen i en kultur med låg maktdistans vara informell och teorin stämde hos de svenska cheferna men inte hos de tyska, då deras kommunikation var klart formell.

Kulturella skillnader?: Den första kulturella skillnaden mellan de tyska och svenska cheferna var deras privilegier, eller snarare avsaknad av sådana i svenskarnas fall. Den andra markanta skillnaden var den sista frågan om de blev duade av sina medarbetare. Tyskarna har en formell och svenskarna en informell kommunikation. Därför måste tyskarnas maktdistans bli något högre än svenskarnas. Även om Polytron visade sig vara mindre hierarkiskt än Saab är det intressant att tyskarna använder privilegier, som i sin tur omedvetet indikerar att statusskillnader förekommer. Även om båda nationalkulturer torde falla inom ramen för ”låg maktdistans” och dessa kulturer uppvisar många likheter i deras egenskaper så blir skillnaderna mellan de tyska och svenska cheferna samtidigt uppenbara.

10. Anser cheferna att det är viktigt att alltid ha exakta svar, hur cheferna handskas med konflikter och om detaljerade jobbeskrivningar är bra för att klargöra var och ens roll.

Ledarskapsteorin säger: Parker och Vorbeck menar att man som chef för det första vill och för det andra samtidigt anser vara väldigt viktigt att kunna vara specifik och alltid ha svar på tal. Den absolut viktigaste regeln för att hantera konflikter, enligt Vorbeck, är att försöka lösa konflikten så fort den uppstår.

Kulturteorin säger: Sveriges nationalkultur har ett väldigt lågt osäkerhetsundvikande medan Tysklands nationalkultur kännetecknas av ett högt osäkerhetsundvikande. Ett land som har ett lågt osäkerhetsundvikande bör enligt teorin föredra breda riktlinjer och i en sådan kultur brukar det finnas mindre strukturerade aktiviteter, konflikter är naturliga och det bör inte förekomma fler regler än vad som är absolut nödvändigt. Teorin om ett högt osäkerhetsundvikande att man föredrar detaljerade instruktioner och strukturerade aktiviteter, att konflikter bör undvikas i möjligaste mån och att det naturligt bör finnas en stor uppsättning skrivna, klara regler.

Tyskarna säger: Alla tre tyska chefer menade att det var *mycket* viktigt att ha exakta svar till hands, men en av dem medgav dock att han ibland måste inhämta extra information innan han kunde ha utarbetat ett svar. Alla tre tyska cheferna betonade vikten av att hantera en konflikt så fort den uppstår, det är bäst att eliminera grunden till konflikten direkt och dessa chefer löser konflikter genom att prata ut om den med sina medarbetare. Alla de tyska cheferna var överens om ett tydligt ja, att tydliga jobbeskrivningar är väldigt viktigt. Samtidigt var alla överens om att dessa aldrig kan omfatta allt som ska göras på ett jobb. Däremot ansågs det viktigt att alla medarbetare klart och tydligt får reda på vad som ska göras och särskilt viktigt var det att det fanns skriftligt nedskrivet. Vidare menade de att utförliga jobbeskrivningar är speciellt bra för de nya medarbetarna som tillkommer.

Svenskarna säger: De tre svenska cheferna var alla överens om att det *inte* var lika viktigt med exakta svar. De menade att det var lika viktigt att det finns utrymme för frågor utan svar. En svensk chef ansåg alltså som positivt att inte visa sig kunna allt hela tiden. Vidare tyckte alla svenska chefer att konflikthanteringen inte var ett stort problem, utan att det är viktigt att kunna ta en konflikt, hitta de underliggande problemen hos de underordnade och kunna reda ut den med dem så fort problem uppstår. Två av de svenska cheferna ansåg också att jobbeskrivningar kan vara bra för att veta vilken var och ens roll är men medgav samtidigt att de var medvetna om att de inte går att följa helt till punkt och pricka eftersom de bara finns ner till en viss nivå. Den tredje svenska chefen ansåg till och med att skriftliga jobbeskrivningar till och med som värdelösa, då de kan hämma kreativiteten hos medarbetarna.

Stämmer teorierna? Delvis. Av resultaten av våra intervjuer ser vi att de tyska cheferna i fråga om exakta svar stämmer väl överens med både teorin om ledarskap och teorin om ett högt osäkerhetsundvikande. De svenska cheferna däremot, som inte anser att det alltid är viktigt att ha exakta svar till hands i sin tur stämmer visserligen överens med kulturteorin om ett lågt osäkerhetsundvikande men inte med ledarskapsteorin. Vidare ansåg de svenska cheferna att konflikter är ett nödvändigt ont, vilket i sin tur kännetecknar ett lågt osäkerhetsundvikande och kulturteorin stämmer även här. Däremot motsäger de tyska cheferna teorin om ett högt osäkerhetsundvikande då inte heller tyskarna ansåg att konflikthanteringen hos dem var något problem. Teorin om att tyskarna ser tydliga

jobbeskrivningar som väldigt viktigt medan svenskarna inte tycker att dessa är viktiga stämmer däremot överens med Tysklands höga och Sveriges låga osäkerhetsundvikande.

Kulturella skillnader?: Den första slående skillnaden mellan de tyska och svenska cheferna uppenbarade sig om detaljerade jobbeskrivningar, där tyskarna betonar vikten av dem medan svenskarna istället förespråkar breda riktlinjer. Den andra skillnaden är tyskarnas behov av att alltid ha exakta svar, medan svenskarna inte alls ser detta som något viktigt.

11. Om cheferna fattar viktiga beslut efter samråd med andra eller själva och hur stor frihet man har att ta beslut utan att fråga de överordnade.

Kulturteorin säger: Den individualistiska nationalkulturen hävdar bland annat att fokus ligger på att individens och företagets mål strävar åt samma håll, att chefer ofta tar beslut efter att först ha konsulterat medarbetarna och att det finns en frihet inom företaget till individuellt beslutsfattande. Båda nationalkulturerna faller inom ramen för en individuell kultur.

Tyskarna säger: Alla tyskar menade att de mestadels fattar beslut med samråd efter deras underordnade när det så krävs, annars tar det beslut på egen hand. Både i Tyskland och Sverige har cheferna också stor frihet att fatta beslut utan förfrågan hos de överordnade och en av de tre cheferna menade att ca.80 % av alla beslut som han fattar gör han utan att konsultera de överordnade inom sitt ansvarsområde.

Svenskarna säger: Liknande svar fick vi även från de tre svenska cheferna. De försöker också oftast att ta beslut efter samråd med medarbetarna för man söker nästan alltid konsensus med de underordnade. De svenska cheferna menade också att de hade väldigt stort spelrum att fatta beslut utan att först konsultera med de överordnade, så länge besluten inte hade med det finansiella att göra, då detta inte var deras ansvarsområde

Stämmer teorin?: Både den tyska och svenska nationalkulturen kännetecknas av den individualistiska kulturdimensionen och det stämmer mycket väl överens med svaren vi fått.

Kulturella skillnader?: några märkbara skillnader mellan de svenska och tyska cheferna har vi inte upptäckt.

12. Om cheferna upplevde laganda eller konkurrens med andra chefer och vad de gör för att motivera medarbetarna.

Ledarskapsteorin säger: För att motivera medarbetarna menar Vorbeck att man som chef ständigt bör uppdatera medarbetarna på den nyaste informationen, att tänka på att berömma medarbetarna för deras prestationer, och slutligen att förbli lyhörd för medarbetarnas önskningsar. Vidare förespråkar han finansiella belöningar, då pengar ger en morot. Och gentjänster och hårt arbete får man inte om man inte belönar sina medarbetare.

Kulturteorin säger: Den maskulina nationalkulturen handlar om att chefer fokuserar på att vara beslutsamma, att pengar och saker är viktiga, att den materiella framgången har ett dominerande värde, att man lever för att arbeta och att det ofta råder konkurrens mellan kollegor istället för Kooperation i arbetslivet. Den feminina teorin hävdar istället att cheferna hellre satsar på Kooperation i arbetslivet, att människorna snarare än pengar är viktiga, att man arbetar för att leva och att cheferna eftersträvar samstämmighet och intuition

Tyskarna säger: Att laganda hos alla de tyska cheferna förekommer och är bra. Det finns fokus på ett gott samarbete mellan kolleger och tack vare att hierarkinivåerna inom Polytron inte är så stora menar alla tre tyskar att det inte heller råder någon konkurrens mellan dem och andra chefer på samma nivå. Vidare på frågan om motivation svarade tyskarna att eftersom möjligheten till några finansiella belöningar för att motivera sina medarbetare tyvärr inte funnits de senaste åren på grund av en dålig konjunktur har de istället behövt fokusera på ett förnuftigt och normalt umgänge med sina medarbetare, och det lättaste sättet att motivera menar alla tre att de personliga samtalen med medarbetarna är.

Svenskarna säger: Även de tre svenska cheferna hävdar att laganda på deras avdelningar inom Saab råder och att den här lagandan fungerar väldigt bra och att det inte råder någon konkurrens. De svenska cheferna å andra sidan tror inte alls på finansiella belöningar i form av löneökning eller liknande utan istället satsar de på att se till att medarbetarna upplever att de har meningsfulla uppgifter på arbetet. Därutöver satsar de svenska cheferna mer på icke-

finansiella belöningar som att umgås efter arbetet och i likhet med tyskarna vid personliga samtal försöka att lyfta medarbetarna när det är möjligt.

Stämmer teorin?: Teorin stämmer delvis. Det verkar som om de tyska cheferna gärna hade använt finansiella medel för att motivera sina arbetare om det varit finansiellt möjligt, vilket hade stämt överens med ledarskapsteorin och den maskulina kulturen, men istället har de varit tvungna att använda sig av icke-finansiella medel i form av personliga samtal med sina medarbetare. De svenska cheferna å andra sidan satsar medvetet på icke-finansiella belöningar och tror inte alls på pengar som en motivationsdrivare – helt i enlighet med teorin om feminin nationalkultur men inte i enlighet med ledarskapsteorin.

Kulturella skillnader?: Nej, i det här fallet agerar de tyska och svenska cheferna på liknande sätt. Att laganda snarare än konkurrens råder hos både de tyska och svenska cheferna betyder att tyskarna är mindre maskulina än vad teorin säger. Här överensstämmer alltså teorin om de mer mjuka feminina sidorna inom nationalkulturen i Sverige, men eftersom de tre intervjuade tyskarna svarade likadant stämmer teorin om en maskulin nationalkultur inte överens med dessa tyskar och deras företag.

BLOCK 4

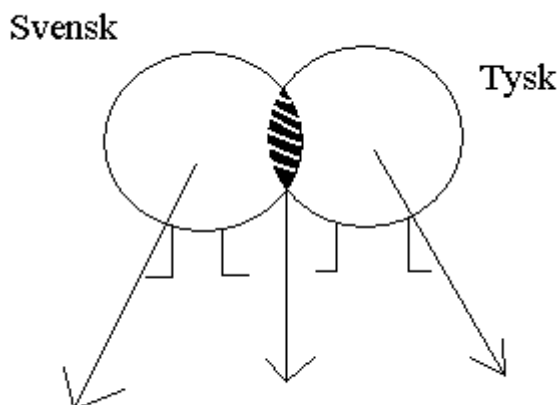
Block fyra består av endast ett kapitel, våra slutsatser och förslag till fortsatt forskning. Vi redogör här för de viktigaste resultaten och presenterar sedan vår egen modell. Avslutningsvis nämner vi ett antal perspektiv som skulle vara intressanta för vidare forskning inom området.

5 Slutsats

Begreppet kultur är som vi redan nämnt ett väldigt komplext fenomen och det har varit både invecklat, svårt, mycket intressant och en otrolig utmaning att binda samman kulturteorierna med ledarskapsteorierna. Därefter försökte vi analysera om empirin överensstämde med teorierna. Detta blev svårt då teorierna visserligen stämde överens många gånger, men även motsade varandra ibland, vilket i sin tur gav upphov till svårigheter med att besvara vårt inledande syfte. Eftersom alla chefer är individer med unika personliga drag är vi medvetna om att våra resultat kan vara missvisande till viss del eftersom vi generaliserat sex individers uppfattningar med stora nationalkulturers grupp beteende. För att ändå försöka besvara syftet var vi tvungna att göra vissa generaliseringar.

Studiens syfte har varit att undersöka skillnader och likheter mellan första linjens chefer på ett svenskt och ett tyskt företag inom tillverkningsindustrin, där vi dels har fokuserat på deras upplevelser som första linjens chef och dels i vilken utsträckning nationalkulturen har påverkat och styrt den första chefsrollen. Vårt antagande att det fanns nationalkulturella skillnader mellan tyska och svenska första linjens chefer har av analysen visat sig stämma. Resultaten visar samtidigt att det inte bara finns skillnader utan att det faktiskt finns betydligt fler likheter än skillnader mellan de tyska och svenska första linjens chefer inom företagen Saab och Polytron, som vi presenterar på nästa sida. Att nationalkulturen har påverkat chefernas upplevelser i stor utsträckning påvisades i analysen. Där upptäckte vi också att Sveriges och Tysklands nationalkultur faktiskt är mer lika i verkligheten än vad kulturteorin hävdade. Detta kan bero på att Hofstede's undersökningar är något föråldrade, då de genomfördes för 30 år sedan. Ytterligare aspekter till likheterna kan bero på globaliseringen och den öppnare handeln vi har idag, vilket ger upphov till att svenskarnas och tyskarnas

vardag är mycket mer lika idag än för trettio år sedan. Detta gör även att det blir lättare för företagen att integreras och därigenom suddas de kulturella gränserna ut mer och mer, vilket i sin tur skulle kunna betyda att även nationalkulturerna blir mer och mer lika varandra.



Svensk	Likheter	Tysk
<p>Förväntar sig innan rollen ett medarbetarorienterat ledarskap Framgång mäts i mjuka värden Delegerar ofta och mycket Privilegier existerar inte Informell kommunikation Exakta svar inte alltid viktigt Hellre breda riktlinjer än detaljerade jobbeskrivningar</p>	<p>Human första linjens chef Medarbetarorienterad efter inträdet som chef. Intresserade sig för chefspositionen pga. att de blev beförade Det bästa med chefsrollen är att ha större ansvar för de anställda Största utmaningen var ett fungerande förhållande med de anställda Som chef har man inget markant stöd upp- eller nerifrån Feedback viktig indikator på om man är en bra chef Viktigaste chefsegenskap är att vara mänsklig motivera de anställda. Inga svårigheter att kritisera överordnade Stress alltid närvarande Goda relationer med medarbetare för att skapa en god arbetsmiljö Hantera konflikter med en gång och gå till botten med dessa Beslutsfattande efter samråd med underordnade Laganda viktigt!</p>	<p>Förväntar sig innan chefsrollen ett uppgiftsorienterat ledarskap Framgång mäts i hårda värden Delegerar i mindre utsträckning Privilegier ges till första linjens chefer Formell kommunikation Exakta svar är viktigt Detaljerade jobbeskrivningar anses väldigt viktigt</p>

6 Förslag till fortsatt forskning

Undersökningen skulle kunna göras om med andra fallföretag, exempelvis yngre företag inom till exempel IT-branschen för att undersöka i vilken utsträckning resultaten beror på att vi använt förhållandevis gamla företag. Forskning skulle även kunna bedrivas på samma företag men i ett större antal länder, i likhet med Hofstedes undersökningar. På detta vis skulle felkällorna troligen kunna bli färre. Enligt våra resultat hade ytterligare metoder med mer omfattande datainsamling kunnat bli intressant, dels för att undersöka om Hofstedes resultat eventuellt är föråldrade och dels för att stärka våra egna slutsatser.

Ett alternativ skulle vara att även intervjua nya chefers över- och underordnade, eller att komplettera intervjuerna med enkäter, för att få andra infallsvinklar på problemet. Man kan även tänka sig en undersökning där de nya cheferna liksom i Hills studie följs under en längre tid.

7 Källförteckning

Avhandlingar:

Gesteland, Richard R: *Cross-cultural Business Behaviour, Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press: Handelshögskolens Forlag, 1999.

Elektroniska:

Bowen, Philip W: "The need for quality culture", Artikel i *Training for Quality*, 1996, vol 4, ss 14-18..

Belker, Loren B: "*The First-Time Manager*", Saranac Lake, NY, USA, AMACOM 2005.

Hotrecorder, www.hotrecorder.com

Parker, Martin: "*Becoming Manager or, The Werewolf Looks Anxiously in the Mirror, Checking for Unusual Facial Hair*", Management Learning, Sage Publications, London CA, March 2004.

Skype, www.skype.com

Watson, Tony J: "*The Emergent Manager and Processes of Management Pre-learning*", Management Learning, Sage Publications, London CA, Jun 2001.

Tryckta:

Brück, F. Kainzbauer, A. Zafarpour S: *Interkulturelles Management*, Wien: FacultasVerlags- und Buchhandels AG, 2004.

Bryman, Alan & Bell, Emma: *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber AB, 2005.

Dreyfus, Hubert L & Dreyfus, Stuart E: *Mind over Machine: The Power of Human Induition and Expertise in the Era of the Computer*, Basil Blackwell Ltd, Oxford, UK, 1986.

FitzGerald, Helen: *How different are we?*, Clevedon: Cromwell Press Ltd, 2003.

Hall, Edward T: *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*, New York: Doubleday, 1983.

Hill, Linda A: *Becoming a Manager: How new Managers master the Challenges of Leadership*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, 1992.

Hofstede, Geert: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, London: Sage Publications, 1980.

Hofstede, Geert: *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Lund: Studentlitteratur, 1991.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan: *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill, 2005.

Kräkel, Matthias: *Organisation und Management*, 2. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck 2004.

Kümmel, Gerd: *Kaufmännische Betriebslehre*, Bad Saulgau: Verlag Europa Lehrmittel, 2003.

Opitz, Stephan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien-Deutschland*, Düsseldorf: RAABE Fachverlag, 1997

Samovar, Larry & Porter, Richard: *Intercultural Communication*, Belmont: Wadsworth, 1991.

Usunier, Jean-Claude: *Marketing across cultures*, Essex: Pearson Education Limited, 2000.

Vorbeck, Marcus: *Ab heute bin ich Chef. Das Profi-Training für den ersten Führungsjob*, Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH, 2004

Tidskrifter:

Tixier, Maud: "Management and Communication Styles in Europe: Can They Be Compared and Matched", *Journal of Employee Relations*, 1994, vol 16, ss 8-2.

Telefonintervjuer:

Fred Arnulf Busen, Chef för teknisk marknadsföring på Polytron, Intervju 2005-12-14

Andreas Stenke, Chef för försäljningsavdelningen på Polytron, Intervju 2005-12-14

Dirk Heller, Inköpschef på Polytron, Intervju 2005-12-14

Peter Britmer, Maskiningenjör på SAAB, Intervju 2005-11-30

Gunilla Ivansson, Gruppchef över projektingenjörer på SAAB, Intervju 2005-11-24

Stefan Sand, Konstruktionsgruppchef för chassi på SAAB, Intervju 2005-12-22

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide på Svenska

Intervjuguide

Emma Olsson & Max Otto

Att bli chef och inta en helt ny position i ett företag, sägs vara en psykologisk omvandling – som kan liknas vid en transformation. Därutöver är det även en process där man lär sig genom erfarenheten. Vi ber er att svara så ärligt ni kan på följande frågor, det går bra att vara anonym om så önskas!

Inledande frågor:

- 1) Professionell bakgrund:
- 2) tid inom företaget:
- 3) tid på denna befattning:
- 4) beskriv dina främsta arbetsuppgifter/ansvarsområden:
- 5) Är organisationsstrukturen platt eller hierarkisk?:
- 6) Blev du befördrad till positionen eller externt rekryterad?:

Förväntningar inför chefspositionen, baserat på Linda Hills studie:

- 7) När började du intressera dig för det här jobbet?
 - a) Varför valde du att bli chef?
- 8) Trivs du med att vara chef?
 - a) Vad är det bästa med att vara chef?
 - b) Vad är det sämsta med att vara chef?
- 9) Vad förväntade du dig av ledarskapet innan du blev första linjens chef?
 - a) Vilka ledaregenskaper trodde du var viktigast innan du blev chef?

- b) Efter att ha inträtt i chefsrollen, vilka är de viktigaste egenskaperna som en första linjens chef bör ha?
- c) Hur lång tid tog det innan du kände att du kunde identifiera dig själv som chef?

10) Upplevde du att det var en stor omvälvning av att gå från din förra position till chef?

- a) Om så är fallet, hur gjorde du för att underlätta transformationen? (nära kontakt med överordnade, mentorer, vänner...)
- b) Gick du någon ledarskapsutbildning innan du intog den nya positionen, hade du någon mentor, självlärd, etc?
- c) Kände du i början av chefsrollen att tiden inte räckte till, jobb kontra privatliv?

11) Upplever du någon form av stress som chef?

- a) Om så är fallet, vad upplever du som stressigt?
- b) Hur hanterade du stressen innan du blev chef?
- c) Hur hanterar du stressen nu?

12) Vad är det mest utmanande du har upplevt som chef?

- a) Hur hanterar du detta?
- b) Vilket stöd får du uppifrån, nerifrån?
- c) Hur får du vetskap om hur dina under – och överordnade uppfattar ditt ledarskap?

13) Vad är bäst med ledarskapet?

- a) Vilket har varit din största framgång?

14) Hur uppfattade du det att delegera ansvar?

- a) Gör du någon åtskillnad mellan underordnade och hur behandlar du dem isåfall?

15) Vad krävs för att skapa en bra arbetsmiljö?

16) När du tänker tillbaka på din första tid som chef, vilka råd skulle du ge en ny chef?

Kulturella frågor, baserade på Hofstedes 4 kulturdimensioner:

- 17) Vågar du kritisera din chef?
- 18) Har ni några privilegier och i såfall vilka?
- 19) Finns det synliga statuskillnader mellan chefer och underordnade?
 - a) Om det finns, är det viktigt att det finns synliga statuskillnader mellan chefer och underordnade? (parkeringsplats, eget kontor, egen cafeteria.....)
- 20) Duar dina underordnade dig på arbetet?
- 21) Fattas viktiga beslut enbart av dig som chef eller efter samråd med de underordnade?
- 22) Hur stor frihet har man att ta beslut utan att fråga överordnade?
- 23) Hur upplever du lagandan mellan cheferna, (eller råder det oftast konkurrens mellan cheferna?)
- 24) Vad gör du för att motivera dina underordnade? (Finansiella belöningar, sammankomster, eller andra sätt)
- 25) Är det viktigt för dig att ha exakta svar till hands för de frågor som dina underordnade kan tänkas ställa rörande sitt arbete?
- 26) Hur handskas ni med konflikter hos er (är det bättre att eliminera konflikterna)?
- 27) Är detaljerade jobbeskrivningar ett bra sätt att klargöra var och ens roll?

8.2 Bilaga 2 - Intervjuguide på Tyska

Interviewfragen

Wer das erste Mal Vorgesetzter ist steht vor einer Reihe neuer Herausforderungen, die mit einer Transformation verglichen werden kann. Darüber hinaus ist es ein Prozess, bei dem man aus Erfahrungen lernt. Beantworten sie bitte die folgenden Fragen. Sie dürfen gerne Anonym bleiben.

Einleitende Fragen:

- 1) Professioneller Hintergrund
- 2) Zeit bei dieser Firma?
- 3) Zeit während gegenwärtiger Position

- 4) Beschreiben Sie Ihren hauptsächlichen Verantwortungsgebiete
- 5) Ist die Organisationsstruktur des Unternehmens flach oder eher hierarchisch?
- 6) Wurden Sie zu dieser Position befördert oder extern rekrutiert?

Erwartungen von der Position als Vorgesetzter:

- 7) Wann fingen Sie an, sich für diese Position zu interessieren?
 - a) Warum wollten Sie Vorgesetzter werden?
- 8) Genießen Sie Ihre Position als Vorgesetzter?
 - a) Was ist das Beste daran Vorgesetzter zu sein?
 - b) Was ist nicht so gut daran Vorgesetzter zu sein?
- 9) Vor dem Eintritt als Vorgesetzter, welche Erwartungen hatten Sie?
 - a) Welche Führungseigenschaften sahen Sie damals als die wichtigsten an?
 - b) Welche Eigenschaften sind im Nachhinein die wichtigsten?
 - c) Wie lange hat es gedauert, bis Sie sich als Vorgesetzter identifizieren konnten?
- 10) Haben Sie den Rollenwechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten als eine erhebliche Veränderung erlebt?
 - a) Wenn dies der Fall ist, was haben Sie gemacht um sich diese Veränderung zu erleichtern? (z.B. naher Kontakt zu Ihrem Übergeordneten, Mentoren, Kollegen etc.)
 - b) Haben Sie davor an einer Leadership-Ausbildung teilgenommen? (hatten Sie einen Mentor, haben Sie sich alles selber beigebracht etc.)
 - c) Haben sie am Anfang den Eindruck gehabt, dass Sie nicht genügend Zeit für Familie, Freizeit etc. hatten?
- 11) Erleben Sie als Vorgesetzter irgendeine Form von Stress?
 - a) Wenn dies der Fall ist, was empfinden Sie als Stress?
 - b) Bevor Sie Vorgesetzter wurden, wie sind Sie mit Stress umgegangen?
 - c) Wie gehen Sie jetzt damit um?
- 12) Was ist die größte Herausforderung die Sie als Vorgesetzter erlebt haben?

- a) Wie sind Sie mit dieser Herausforderung umgegangen?
- b) Werden Sie von einem Vorgesetzter und/oder Mitarbeiter unterstützt?
- c) Wie werden Sie über Ihre eigene Führung von Vorgesetzten und/oder Mitarbeitern informiert?

13) Was ist das Beste an Ihrem Leadership?

- a) Was war bisher Ihr bester Erfolg?

14) Wie haben Sie die Verantwortung delegiert?

- a) Machen sie einen Unterschied zwischen den Untergeordneten und wie unterscheiden Sie dann zwischen den Untergeordneten mit wenig und viel Erfahrung?

15) Was ist notwendig für ein gutes Arbeitsklima?

16) Welche Ratschläge würden Sie neuen Vorgesetzten geben, wenn Sie auf Ihre Erfahrungen zurückblicken?

Kulturelle Fragen:

17) Trauen Sie sich, Ihren Vorgesetzter zu kritisieren?

18) Haben Sie gewisse Privilegien als Vorgesetzter, und wenn, welche?

19) Gibt es sichtbare Statusunterschiede? (spezielle Parkplätze, eigenes Büro, eigene Cafeteria.....)

- a) Wenn es diese gibt, ist es wichtig?

20) Werden Sie von Ihren Mitarbeitern (Untergeordneten) geduzt?

21) Werden wichtige Entscheidungen alleine von Ihnen oder in Absprache mit den Mitarbeitern (Untergeordneten) getroffen?

22) Wie groß ist Ihre Freiheit Entscheidungen zu treffen, ohne Ihre Vorgesetzten zu befragen?

- 23) Wie erleben Sie den Teamgeist unter den Vorgesetzten auf der gleichen Stufe (oder herrscht meistens Konkurrenz)?
- 24) Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitern? (finanzielle Belohnungen, nichtfinanzielle Gegenleistungen oder anderes)
- 25) Ist es wichtig dass Sie sofort Ihren Mitarbeitern korrekte Antworten geben können?
- 26) Wie gehen Sie mit Konflikten um (ist es zu bevorzugen, die Konflikte zu eliminieren)?
- 27) Sind detaillierte Arbeitsbeschreibungen, um die verschiedenen Arbeitsstellen zu verdeutlichen, geeignet?