



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Magisteruppsats**

**VT 2005**

## **Räcker det med en bro?**

**– en studie om hur det är att vara  
dansk chef i Sverige och svensk  
chef i Danmark**

**Handledare:  
Dan Kärreman**

**Författare:  
Malin Göransson  
Therése Karlsson  
Liina Rahnik**

# Sammanfattning

**Titel:** Räcker det med en bro? – en studie om hur det är att vara dansk chef i Sverige och svensk chef i Danmark

**Seminariedatum:** 2005-04-21

**Kurs:** Organisation, 10 poäng, magisteruppsats

**Författare:** Malin Göransson, Therése Karlsson och Liina Rahnik

**Handledare:** Dan Kärreman

**Nyckelord:** nationalkultur, internationellt ledarskap, utlandsetablering, Danmark, Sverige

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att nå en ökad förståelse för hur svenska och danska chefer hanterar sin chefsituation i Danmark respektive Sverige och om de stöter på några problem i sina chefsroller.

**Metod:** Vi har använt oss av en abduktiv metod för att göra en kvalitativ undersökning. Vi började med att läsa in oss på befintlig litteratur på området samt närliggande områden. Därefter genomförde vi kvalitativa intervjuer med två chefer och sju anställda i våra två fallföretag samt en utomstående chef. Sedan analyserade vi det empiriska materialet och satte det i relation till tidigare inhämtad teori. Analysen resulterade i nya synvinklar som tillsammans med ytterligare litteratursökning möjliggjorde de presenterade resultaten.

**Teoretiska perspektiv:** Vår uppsats utgår från befintlig teori inom områdena nationalkultur, internationellt ledarskap, utlandsetablering och kommunikation. Vi har utgått från ett internationellt perspektiv med fokus på förhållandena i Sverige och Danmark.

**Empiri:** Vi har funnit att det finns skillnader att ta hänsyn till när det gäller hur danskar och svenskar kommunicerar, speciellt inom områdena konflikthantering och språk. Även när det gäller ledarskap finns det skillnader mellan svenska och danska chefer. Detta har vi speciellt sett inom området beslutsfattande.

**Slutsatser:** Även om skillnaderna mellan svenskt och danskt chefskap inte är stora sett utifrån ett internationellt perspektiv, anser vi oss ha funnit belägg för att dessa skillnader är viktiga att uppmärksamma och ta hänsyn till vid en utlandsetablering mellan länderna.

# Abstract

**Title:** Is a Bridge Enough? - a Thesis about What it is like to be a Danish Executive in Sweden and a Swedish Executive in Denmark

**Seminar date:** 2005-04-21

**Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS).  
Major in organisation

**Authors:** Malin Göransson, Therése Karlsson and Liina Rahnik

**Advisor:** Dan Kärreman

**Key words:** National Culture, International Leadership, Foreign Establishment, Denmark, Sweden

**Purpose:** The purpose of this thesis is to increase the understanding of how Swedish and Danish executives handle their role in Denmark respectively in Sweden and if they experience any problems in their roles.

**Methodology:** We have used an abductive method to be able to perform a qualitative research. Our work began with reading existing literature and thereafter we conducted qualitative interviews with two executives and seven employees in our two companies. We also interviewed an external executive. Thereafter we analysed our empirical material and related it to existing theories. These findings gave us new insights and together with further literature studies we were able to draw upon our conclusions.

**Theoretical perspectives:** This thesis omits from existing theories within areas such as national culture, international leadership, establishment abroad and communication. Our focus has been on an international perspective and especially on Swedish and Danish conditions.

**Empirical foundation:** We have found that there are differences to consider when it comes to how Danes and Swedes communicate, especially within the areas of handling conflict and the issue of language. Also within leadership there are differences between Swedish and Danish executives. This was especially evident within the area of decision-making.

**Conclusions:** Even if the differences between Swedish and Danish management are not abundant from an international point of view, we have found evidence for that it is important that these differences are considered in a situation of a foreign establishment between these countries.

# Förord

Efter månader av funderande, skrivande och ändrande så är vi äntligen klara och kan ro denna uppsats i hamn. Det är inte utan att vi känner oss lite stolta över vår prestation, men den hade inte blivit verklighet utan medverkan av de fallföretag, respondenter och den handledning som har bistått oss.

Vi vill först och främst tacka Förenade Service AB och Entra Financial Software A/S. Tack för att Ni tog Er tid och ett speciellt tack till Kurt Bertelsen och Kristina Lindberg.

Ett stort tack till Tone Adserö på Wallmans A/S för värdefulla bidrag om Dina erfarenheter kring att arbeta med svenskar och danskar.

Vi vill även tacka Anders Ericsson på näringslivskontoret i Malmö för Ditt engagemang och Dina förslag på möjliga fallföretag.

Familj och vänner som har läst och kommenterat texten – tack!

Sist, men inte minst, vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Dan Kärreman. Du var kompassen när vi hade seglat vilse ute på det stora öppna havet.

Lund den 10 december 2004

---

Malin Göransson

---

Therése Karlsson  
Rahnik

---

Liina

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION</b>	<b>7</b>
1.1	BAKGRUND	8
1.2	PROBLEMDISKUSSION	9
1.3	FRÅGESTÄLLNING	11
1.4	SYFTE	11
1.5	AVGRÄNSNING	11
1.6	DISPOSITION	11
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>13</b>
2.1	DEN UPPENBARA VERKLIGHETEN	14
2.2	FÖRFÖRSTÅELSE	14
2.3	ANGRIPSSÄTT	15
2.4	SEKUNDÄR DATAINSAMLING	16
2.5	PRIMÄR DATAINSAMLING	16
2.5.1	<i>Observation</i>	17
2.5.2	<i>Intervjuer</i>	17
2.6	INFERENSPROBLEM	19
2.6.1	<i>Urvalsmetod</i>	19
2.6.2	<i>Bortfall</i>	20
2.7	MÄTTEKNIK	20
2.7.1	<i>Trovärdighet</i>	20
2.7.2	<i>Giltighet</i>	21
2.8	METODKRITIK	21
2.9	KÄLLKRITIK	22
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>24</b>
3.1	UTLANDSETABLERING	25
3.1.1	<i>Regelverk</i>	26
3.2	KULTUR	26
3.3	ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH MAKTAVSTÅND	29
3.4	LEDARSKAP	30
3.4.1	<i>Beslutsfattande</i>	32

<b>3.5 KOMMUNIKATION .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5.1 Information och feedback.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5.2 Konflikter .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5.3 Språk.....</b>	<b>35</b>
<b>4 PRESENTATION AV EMPIRISKA KÄLLOR .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 FÖRENADE SERVICE AB .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 ENTRA FINANCIAL SOFTWARE A/S .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 TONE ADSERÖ.....</b>	<b>38</b>
<b>5 EMPIRI OCH ANALYS .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 UTLANDSETABLERING.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH MAKTAVSTÅND.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.1 Organisationsstruktur och maktavstånd på Förenade Service.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.2 Organisationsstruktur och maktavstånd på Entra.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.3 Sammanställning av organisationsstruktur och maktavstånd .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 LEDARSKAP .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.1 Att vara dansk chef på ett svenskt företag .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.2 Att vara svensk chef på ett danskt företag .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.3 Beslutsfattande .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4 KOMMUNIKATION .....</b>	<b>57</b>
<b>5.4.1 Information och feedback.....</b>	<b>57</b>
<b>5.4.2 Inställning till konflikter .....</b>	<b>60</b>
5.4.2.1 Konflikthantering.....	62
<b>5.4.3 Språk.....</b>	<b>64</b>
<b>5.4.4 Kommunikation över kulturgränser .....</b>	<b>68</b>
<b>6 SLUTSATSER .....</b>	<b>71</b>
<b>7 REFERENSER .....</b>	<b>76</b>
<b>7.1 PUBLICERADE KÄLLOR.....</b>	<b>77</b>
<b>7.2 MUNTliga KÄLLOR .....</b>	<b>79</b>
<b>7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....</b>	<b>79</b>
<b>BILAGA 1, INTERVJUMALL CHEFER .....</b>	<b>80</b>
<b>BILAGA 2, INTERVJUMALL ANSTÄLLDA.....</b>	<b>82</b>
<b>BILAGA 3, INTERVJUMALL TONE.....</b>	<b>84</b>

# **1 Introduktion**

---

I detta första kapitel kommer vi att börja med bakgrunden till denna uppsats för att sedan ta läsaren vidare till vår problemdiskussion som mynnar ut i en problemställning. Efter detta preciserar vi vårt syfte för läsaren. Avslutningsvis i detta kapitel redogör vi för de avgränsningar som vi har gjort och för den fortsatta dispositionen av uppsatsen.

## 1.1 Bakgrund

Människor av idag är nyfikna på andra länder och reser en hel del, de sitter inte bara hemma på torpet och ser om den egna gården. Kvällstidningarnas bilagor och diverse reseprogram matar oss ständigt med olika resereportage från världens alla hörn och vem känner inte någon som har båtluftat i den grekiska övärlden, eller rest som back-packer längs Australiens långsträckta kuster. Det är inte bara på fritiden vi ska resa, utan även i arbetet. Vi studenter blir inte helt sällan försedda med studenttidningar med råd om hur vi på bästa sätt hittar och söker arbete utomlands. Exempel är artiklar som den om den framgångsrika svenska affärskvinnan som flyttade från den skånska myllan till Tokyo, eller föredrag av diverse internationellt arbetande företagsledare.

Att besöka nya länder är inte bara något man som privatperson gör, utan även som företag. Dagens företagsvärld präglas alltmer av en global marknad och för att många företag idag ska överleva är det nödvändigt att finnas på fler ställen än just sin hemmamarknad i det egna landet. Internationaliseringsarbetet ter sig olika företag emellan. Det kan röra sig om att företaget startar ett dotterbolag i ett annat land, gör ett uppköp av ett utländskt bolag, en sammanslagning, joint venture eller ett samarbete med ett utländskt företag (Hofstede, 1991:280).

Avregleringen av finansmarknader och den ökade utvidgningen av EU innebär att människor, kapital och varor flyttar fritt i större delen av Europa. (Johanson et al., 2002) Detta påverkar även Sverige och Danmark som dessutom är två grannländer som ligger mycket nära varandra rent geografiskt och som genom Öresundsbronns tillkomst har kommit ännu närmare. Detta har lett både till en ökad integration och interaktion mellan länderna, eftersom många svenskar och danskar har flyttat över sundet. Media har förmedlat bilden av två länder som har bildat en stark gemensam region och de har även myntat ett begrepp, ”öresundsmänniskan”, för att beskriva hur länderna har närmat sig varandra.

Det är inte bara människor som flyttar över länders gränser, utan även företag. Efter Öresundsbronns öppnande har integrationen mellan Sverige och Danmark intensifierats betydligt. Fler än niohundra företag i Danmark har svensk ägare och antalet danska dotterbolag i Sverige uppgår till drygt åttahundra stycken<sup>1</sup>. Vid utlandsetablering bör företag dock vara uppmärksamma på att de kommer i kontakt med två länders lagar och regler på arbetsmarknaden<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.swedishtrade.se/landrapporter/](http://www.swedishtrade.se/landrapporter/) [2004-08-27]

<sup>2</sup> [www.oresunddirekt.dk](http://www.oresunddirekt.dk) [2004-09-01]



## 1.2 Problemdiskussion

Europas länder har idag en multikulturell prägel och detta har medfört att många företag har stött på problem redan innanför nationsgränserna. Dessa problem möter de dock i ännu större utsträckning vid etablering utomlands och Bauer et al (1993) omnämner dessa som kulturella snubbelstenar. Detta baserar de på att varje land har sin kultur som avspeglar sig i sättet att sköta företag på.

Företagens ökade globalisering har inneburit en ökad efterfrågan på globala chefer och under en period talades det till exempel om "eurochefer", som med hjälp av visst stöd skulle kunna agera i vilken företagsledning som helst i Europa. Detta visade sig dock rätt snart inte vara något annat än en illusion eftersom cheferna fortfarande vid olika bedömningar präglas av generaliseringar och förutfattade meningar. (Bauer et al, 1993) Holt (1998) menar att internationella chefer inte kan förlita sig på något generellt ledarskap som fungerar överallt, eftersom den kultur som chefer möter skiljer sig åt mellan olika länder.

Sedan Peters & Waterman (1982) publicerade sin numera berömda bok, *In Search of Excellence*, har kultur varit ett ämne som har fascinerat många forskare och det har skrivits åtskilliga hyllmeter inom området. Hofstede är den forskare som har bedrivit den mest omfattande forskningen kring kulturskillnader mellan länder från världens olika hörn. Han har studerat hur människor ser på sin arbetssituation och vilka värderingar som de har. Hofstede har studerat områdena individualism/kollektivism, feminism/maskulinitet, maktavstånd och riskundvikande. (Holt, 1998)

I sin undersökning fann Hofstede (1984) att de skandinaviska länderna ligger nära varandra vad gäller dessa områden. Därför skulle det enligt vissa inte vara relevant och intressant att studera skillnader och likheter mellan Danmark och Sverige. Smith et al (2003) menar dock att även om skillnaderna mellan de nordiska länderna inte är lika stora som mellan länder i olika världsdelar, är det skillnader som inte går att ignorera. Detta har vi även fått bekräftat av våra respondenter som bland annat beskriver situationen som följande:

*"Det är nog en chock ja att gå in i Danmark som svensk eller norsk. Man bör ha satt sig in i det danska."*

*"Jag har arbetat i många kulturer. Det farligaste här är att man tror att det är likt. Det ligger en grundlivssyn som skiljer sig mycket mellan länderna."*

Smith et al (2003) bekräftar detta och fann i sin undersökning att chefer från de olika skandinaviska länderna skiljer sig mer åt i sitt beteende än litteraturen ofta har givit intryck av. Författarna uppmanar till vidare undersökningar på området för att kunna

kartlägga i vilken utsträckning de förväntade skillnaderna skapar problem och hur chefer lyckas anpassa sig till dessa.

Vi har även funnit studier i ämnet som fokuserat på det nordiska ledarskapet och som vänder sig emot traditionen att använda sig av uttrycket skandinaviskt ledarskap. Sten Jönsson, professor på GRI vid Göteborgs Universitet, recenserar i *Scandinavian Journal of Management* (2004) Söderberg & Vaaras bok om de skandinaviska länderna och säger följande om dem: "...*that are usually lumped together in Hofstede-inspired discussions on national cultures*". Hofstedes forskning omnämns och det faktum att han endast fann små skillnader mellan Sverige, Danmark, Norge och Finland. Recensenten ställer sig då frågan om de kulturella skillnaderna följaktligen vållar mindre problem för att de är små. Jönsson menar att detta inte behöver vara fallet, då det föreligger en större risk att de då inte uppmärksammas i lika hög grad. "...*and problems are consequently allowed to develop too far before they are dealt with*".

När företag etablerar sig utomlands är det vanligt att en del chefer följer med (Hofstede, 1991) och detta innebär att människor från olika länder måste samarbeta i den nya organisationen. Chefer och annan personal från moderlandet tar med sig sitt lands kultur och sätt att utföra arbete på och detta behöver inte stämma överens med kulturen i det nya landet. Vad gäller utlandsetablering inom Europa och andra världsdelar har vi funnit en mängd forskning, dock är forskningen rörande förhållandena mellan Sverige och Danmark ytterst begränsad, framförallt vad gäller jämförelser mellan dessa länder.

En möjlig förklaring till varför jämförande forskning mellan de skandinaviska länderna är nästintill obefintlig kan enligt vår uppfattning vara att det har gått tradition i forskningen att se Skandinavien som ett homogent område. Detta kan bero på att länderna i Skandinavien ligger nära varandra rent geografiskt. Samtidigt gör Frankrike och Tyskland det också, men kring relationen mellan dessa länder finns en mängd forskning dokumenterad. Den begränsade forskningen mellan just Sverige och Danmark anser vi även kan bero på att de historiskt sett har haft mycket gemensamt, då gränserna ett flertal gånger har flyttats och inneburit att invånare har fått byta nationalitet.

Med anledning av de magra forskningsresultaten, tillsammans med den forskning som Smith et al (2003) har genomfört var de även uppmanar till vidare forskning i ämnet, fann vi det intressant att studera hur svenska och danska chefer hanterar utlandsetablering i Danmark respektive Sverige. Denna diskussion leder fram till följande frågeställning och syfte.

## **1.3 Frågeställning**

Hur hanterar svenska och danska chefer sin chefsituation i Danmark respektive Sverige och stöter de på några problem i sin chefsroll som är relaterade till kulturella aspekter?

## **1.4 Syfte**

*Vårt syfte är att nå en ökad förståelse dels för hur svenska och danska chefer hanterar sin chefsituation i Danmark respektive Sverige och dels för huruvida de stöter på några problem i sin chefsroll relaterade till kulturella aspekter.*

## **1.5 Avgränsning**

Vi har avgränsat studien till att omfatta två mindre företag, ett i Malmö och ett i Köpenhamn. Vi valde att inte ha fler än två fallföretag, för det skulle resultera i en större mängd data som skulle bli alltför tidskrävande att bearbeta. För att underlätta access till cheferna valde vi att studera mindre företag och för att undvika att alltför mycket tid lades på resor, valde vi att undersöka företag i Köpenhamn respektive Malmö. För att vi skulle kunna genomföra längre och djupare intervjuer avgränsade vi studien till ett färre antal personer och för att öka möjligheterna till berikande och givande svar från respondenterna, valde vi att avgränsa oss till respondenter på olika chefsnivåer som har daglig kontakt med sin chef.

Vi har valt att fokusera på områdena organisationsstruktur och maktavstånd, ledarskap och kommunikation. Vi är medvetna om att det även finns andra områden som är viktiga att tänka på och ta hänsyn till när man som chef kommer till ett annat land. Dock har vi medvetet valt att lägga mindre vikt vid dessa områden, då vi anser att det inte är svårt att få information om dessa och att de inte heller är direkt kopplade till vårt syfte.

## **1.6 Disposition**

I ovanstående kapitel har vi redogjort för vad vi kommer att undersöka och i nästa kapitel kan läsaren fördjupa sig i vilken metod vi har använt vid genomförandet av studien. Därefter följer vår teoretiska referensram med en inledande diskussion kring utlandsetablering och kultur. Denna leder fram till tre huvudområden som vi valt att fördjupa oss i; organisationsstruktur och maktavstånd, ledarskap samt kommunikation. Sedan följer en kort företagspresentation där vi ger läsaren en översikt över de två företag som vi har varit i kontakt med samt vår utomstående respondent. Efter presentationen följer en redovisning av vår empiriska referensram samt en analys. Det bör understrykas att vi i detta kapitel där vi tar upp alla våra huvudområden, blandar

empiri och analys och förhåller dessa till teorin. Detta gör vi för att läsaren ska få en mer lättbegriplig bild av det beforskade området. Därefter följer våra dragna slutsatser och avslutningsvis referenser och bilagor. För en tydligare uppdelning av vårt arbete hänvisar vi läsaren till innehållsförteckningen i början av arbetet.

## **2 Metod**

---

Detta andra kapitel, som fokuserar på den metod som genomsyrat vårt arbete, inleds med en genomgång av vår utgångspunkt och hur vi angripit arbetet med vår frågeställning. Därefter tar vi upp hur datainsamlingen gått till, dels den sekundära och dels den primära. Efter detta behandlas de inferensproblem som vi har identifierat som möjliga hot mot vår uppsats. Sedan följer olika aspekter kring vår mätteknik och dess påverkan på uppsatsens trovärdighet och giltighet. Kapitlet avslutas med två avdelningar om metod- och källkritik.

## 2.1 Den uppenbara verkligheten

Vi människor uppfattar verkligheten på olika sätt och vad som anses som självklart i en kultur, behöver inte uppfattas som självklart i en annan. Det skulle vara väldigt tidsödande och besvärligt att konstant diskutera och reda ut dessa olika syner på verkligheten. Därför försöker människor i stället övertyga varandra om att deras egen förståelse av verkligheten är den riktiga. (Andersen, 1998) I metodavsnittet redogör vi för hur vi tolkar och förklarar vår syn på verkligheten, så att andra därigenom kan bilda sig en uppfattning om vår förståelse kan godtas.

Vår syn på verkligheten är att det inte finns *en* sann verklighet, utan istället menar vi att verkligheten ter sig olika för människor. Därför är det enligt vår uppfattning otänkbart att försöka mäta verkligheten och att dra några generella slutsatser om hur verkligheten förhåller sig, istället handlar det om att *tolka* den. Vår syn stämmer följaktligen inte in på det positivistiska synsättet, utan mer på det hermeneutiska. Hermeneutik betyder just tolkningslära och hermeneutikerna menar att för att nå kunskap, gäller det att tolka varje sammanhang för sig. Den information som erhålls vid en intervju kan inte ordagrant tas för given, utan den är öppen för tolkning. Därför bör forskaren ställa sig frågan vad innebörden, eller meningen är med en viss information, ett visst uttalande. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Tolkningar och tolkningsarbete är inget fenomen som forskare har monopol på, utan det är en vardaglig händelse som människor ägnar sig åt hela tiden. Forskaren måste dock noga fundera på vad som påverkar dennes tolkningar, eftersom dessa ligger till grund för forskningsresultaten. (Andersen, 1998) De tolkningar som görs är påverkade av forskarens förförståelse. Vi kommer därför att här nedan redogöra för vår förförståelse.

## 2.2 Förförståelse

Enligt Kaijser & Öhlander (1999) betraktar vi inte verkligheten objektivt utan forskarnas beskrivningar av verkligheten är formade av deras egna perspektiv. Enligt den kritiska realismen finns det en verklighet som är oberoende av våra perspektiv, men vi kan aldrig komma åt den (Kaijser & Öhlander, 1999). Detta betyder att vi som forskare aldrig kan beskriva verkligheten som den faktiskt är utan att vi gör det utifrån vårt eget perspektiv. Därigenom kan den insamlade empirin definieras som en erfarenhetsbaserad beskrivning av verkligheten. (Kaijser & Öhlander, 1999; Salzer-Mörling, 1998)

Enligt Kaijser & Öhlander (1999) grundar sig förförståelsen på andra genomförda studier och/eller på egna erfarenheter, fördomar, tankar och åsikter. Dessa faktorer kan

påverka det material som forskaren ser och framställer. Vi vill göra läsaren uppmärksam på att vår förförståelse för det studerade området kan ha färgat de skildringar som vi har gjort. Det finns många faktorer som har påverkat vår förförståelse. Vi vill här lyfta fram att det faktum att två av oss författare är svenskar och en är estländare och att vi alla bor i Sverige har påverkat vårt sätt att se på svenskar och danskar. Vi hade inledningsvis en bild av hur svenskar och danskar är och uppför sig, vilken har påverkat vad vi har fokuserat vårt arbete på och hur vi har tolkat informationen.

För att minimera konsekvenserna av vår förförståelse på våra forskningsresultat har vi varit öppna för de svar som vi fått och accepterat att vi har fått förkasta en del av våra tidigare uppfattningar inom området. Att vi är tre personer med delvis olika bakgrund och förförståelse har gjort att vi har ifrågasatt varandras ståndpunkter vilket har gjort att vi har argumenterat för våra åsikter. Detta har minskat vår förförståelses påverkan på arbetet eftersom vi löpande har provat våra egna tolkningar. Även våra studier har påverkat vår förförståelse då vi tidigare har stött på många av de begrepp som återfinns i uppsatsen, vilket innebar att vi hade en uppfattning om dessa och deras innebörd redan innan uppsatsarbetet påbörjades.

## **2.3 Angripssätt**

Det finns tre olika utgångspunkter för hur forskaren kommer fram till sina slutsatser i en undersökning. Dessa är induktion, deduktion och abduktion. Induktion innebär att forskaren drar allmänna, generella slutsatser utifrån empirin. Forskaren formulerar en teori eller modell utifrån iakttagelser av verkligheten. Deduktion innebär att forskaren utifrån olika befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser och därigenom kommer fram till hypoteser som sedan testas empiriskt.

Det abduktiva tillvägagångssättet är en kombination av induktion och deduktion. Det är en kvalitativ ansats som utgår från empirin men samtidigt tar hänsyn till befintliga teorier och begrepp vid tolkningsarbetet. (Alvesson & Sköldberg, 1994) Med hjälp av en abduktiv ansats går det att använda sig av teori i tidigare litteratur som en inspirationskälla för att skapa sig förståelse för ett fenomen. I vår studie valde vi att använda den abduktiva förklaringsmodellen eftersom vi utgår från vårt empiriska material och olika teorier inom ämnet.

Vi gick tillväga på så vis att vi sökte efter relevant litteratur inom kategorin utlandsetablering och därigenom fick vi uppslag på möjliga områden att studera. Utifrån dessa områden utformade vi en intervjuguide som vi använde oss av för att testa vilka områden som var intressanta utifrån respondenternas situation. De områden som vi fann mest betydelsefulla för vårt syfte är de som återfinns i teoriramen och därmed är intervjuguiden inte helt i överensstämmelse med denna.

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning, då syftet med den kvalitativa metoden är att skapa förståelse och inte att förklara (Andersen, 1998). Syftet med vår kvalitativa undersökning är att nå en ökad förståelse dels för hur svenska och danska chefer hanterar sin chefsituation i Danmark respektive Sverige och dels för huruvida de stöter på några problem i sin chefsroll relaterade till kulturella aspekter. För att kunna nå denna förståelse ligger vårt fokus på att tolka och omtolka våra tolkningar.

Det öppna spelet av reflektion över olika tolkningsskikt kallas enligt Alvesson & Sköldberg (1994) för reflexiv tolkning. Reflektion kan definieras som tolkning av tolkningar och igångsättande av kritisk självprövning av egna tolkningar av det empiriska materialet. Med tolkningen å andra sidan vill man uppnå en innebörd eller förståelse för något. (Alvesson & Sköldberg, 1994) Detta är vad vi på ett enkelt och smidigt sätt vill åstadkomma i analyskapitlet och därav presenteras empirin och analysen löpande i texten. Genom att tolka våra tolkningar utifrån såväl litteratur som empiri och vårt eget perspektiv anser vi oss ha använt oss av ett reflexivt tolkningssätt.

## **2.4 Sekundär datainsamling**

Syftet med vår sekundära datainsamling var att få en övergripande syn på vårt problem och se vilka slutsatser som har dragits och vilka som inte har. Genom att studera tidigare forskning blev vi mer insatta i ämnet och minskade risken för onödigt upprepande forskning. Vår sekundära datainsamling hjälpte oss även att ta fram lämpliga områden att ställa relevanta och intressanta frågor om vid intervjuerna.

Den sekundära datainsamlingen skedde genom att vi läste relevanta artiklar, rapporter, uppsatser och böcker inom området. Genom att söka i bibliotekskataloger och sökmotorer på Internet på relevanta sökord täckte vi både vårt område och närliggande områden grundligt. I de arbeten som vi ansåg vara relevanta studerades även källförteckningen för att utifrån dem finna mer information. Genom vår sekundära datainsamling anser vi oss ha skapat en mer nyanserad bild av vårt område innan vi fortsatte med vår primära datainsamling. Efter vår primära datainsamling utökade vi vår sekundära datainsamling med källor kopplade till den empiri som vi funnit.

## **2.5 Primär datainsamling**

Undersökningar som främst kännetecknas av att de utförs i sociala och fysiska miljöer där det studerade fenomenet äger rum kallas för fältarbete (Kajser & Öhlander, 1999). Vi genomförde vår observation och våra intervjuer ute hos företagen. Syftet var att inhämta information om vårt område i en miljö där respondenterna känner sig hemma.



Ute på fältet använde vi de vanligaste fältarbetsmetoderna som är observationer och intervjuer, vilka vi kommer att beskriva närmre nedan.

### **2.5.1 Observation**

Vår avsikt var att genom observationer bekanta oss med företagen och få en känsla för deras kultur och personal. Vi hade även för avsikt att använda observationerna som underlag till intervjuerna. Vi fick dessvärre endast möjlighet att göra en observation på vårt ena fallföretag. I det andra företaget nekades vi denna möjlighet på grund av sekretesskäl. Den observation som vi gjorde genomfördes i en mötessituation. Vi tittade på hur människorna agerade, deras kroppsspråk, hur de kommunicerade med varandra och hur deras omgivning såg ut. Då vi endast använde den information vi erhöll som underlag till vidare arbete kommer vi inte att redovisa den explicit för läsaren.

Vi använde oss av den indirekta deltagande observationen där forskaren är känd för organisationens medlemmar, men inte har någon formell uppgift i organisationen (Bryman, 1995). Faran med indirekta observationer är att medlemmar i organisationen kan vara påverkade av att de blir observerade och kan ändra sitt beteende på grund av detta. Det är forskarens uppgift att göra sig osynlig och försöka ha så liten påverkan på organisationens medlemmar som möjligt (Bryman, 1995).

Vid observationen var vi medvetna om detta och försökte påverka så lite som möjligt genom att inte sticka ut och få så mycket uppmärksamhet. Vi satt avsidet och hade delat upp observationen så att vi fokuserade på olika personer. Vi var kända för mötesdeltagarna genom att vi blev presenterade. Deltagarna fick information om vad vi gjorde där och varifrån vi kom. På det sättet tillfredställdes deltagarnas nyfikenhet på oss och de kunde koncentrera sig på mötet.

Anledningen till varför vi valde att använda oss av en deltagande observation var att den kan ge kunskap om det som är så givet och självklart för människor att de inte tänker på att berätta om det i intervjuer. Vissa företeelser kan också vara alltför svåra, känsliga eller kontroversiella för att människor ska berätta om dem i intervjuer (Kaijser & Öhlander, 1999). Efter genomförandet av vår observation gick vi vidare till våra intervjuer enligt nedan.

### **2.5.2 Intervjuer**

Att intervjua är en av de väsentligaste metoderna för att samla in data i kulturstudier (Bang, 1999). Intervjun görs i ett bestämt syfte, nämligen att intervjuaren söker respondentens kunskaper, synpunkter, tankar och upplevelser av något. Inte bara innehållet, vad som berättas, utan även formen, sättet att berätta, är betydelsefull.

(Kaijser & Öhlander, 1999) Vi har valt att använda intervjuer som vår viktigaste empirikälla eftersom det är en bra metod att använda sig av för att kunna gå på djupet och uppfylla vårt syfte (Bang, 1999).

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor för att ge respondenterna möjligheten att fritt berätta och ge exempel. För att kunna genomföra intervjuer som bidrog till att uppfylla vårt syfte konstruerade vi intervjumanualer. Med hjälp av dessa kunde vi styra samtalet mellan oss och respondenterna. Det minskade även risken för att vi själva skulle glömma bort något område som vi ville ha information om. Vi försökte undvika ledande frågor för att vi skulle ha en så liten inverkan på respondenternas svar som möjligt.

Frågorna ställde vi så att de inbjöd till berättande och beskrivande skildringar. Vi tog även hänsyn till att frågorna kunde uppfattas och tolkas på flera olika sätt. Detta försökte vi undvika genom att formulera våra frågor på ett enkelt och lättförståeligt sätt. Vi försökte även att återkoppla och sammanfatta respondenternas svar för att kontrollera att vi förstått dem rätt.

Vi är medvetna om att respondenterna kan välja att framhäva, nedtona eller undvika vissa teman eller frågor och att de kan ha en baktanke med hur de formulerar sina svar (Kaijser & Öhlander, 1999). I intervjusituationerna observerade vi respondenterna, deras reaktioner, ansiktsuttryck och vi försökte att genomskåda försök att vilseleda oss. Vi valde att intervjua personal och chefer individuellt så att de inte skulle känna gruppträck och för att vi skulle kunna få mer uppriktiga svar. Vi har även valt att anonymisera alla respondenternas uttalanden, förutom de som cheferna och den svenske anställda i Danmark sagt, av samma anledning. Varför vi inte valde att anonymisera chefernas och den svenske anställdes uttalanden var för att göra våra skildringar tydligare.

Vi ville undvika den traditionella intervjusituationen och göra den mer till ett samtal med öppna frågor för att försöka skapa en mer avspänd stämning. Enligt Kaijser & Öhlander (1999) är följdfrågor viktiga för att kunna gå på djupet och göra intervjun mer samtalslik. Detta gjorde vi genom att uppmana respondenterna till att berätta mer och förklara tydligare.

I intervjusituationerna var det en av oss som hade huvudansvaret för att ställa frågorna och en eller två skrev ner den information som framkom samt observerade. Genom detta anser vi att det blev mindre "två mot en känsla" vilket uppmuntrade respondenterna till att berätta mer och dela med sig av sina erfarenheter. Vi intervjuade fem respektive fyra personer på företagen, varav en hög chef på vardera företaget. Intervjuerna varade i en till en och en halv timme och hölls på deras respektive kontor.

Vid intervjutillfällena har vi tagit hänsyn till språkets betydelse och att språket i mångt och mycket är socialt konstruerat. De människor vi har intervjuat använder sig kanske av ett annat språkbruk och lägger en annan innebörd i ord än vad vi gör. I intervjuerna har vi därför undvikit att använda oss av svårdefinierade termer, som till exempel kultur, utan har i stället bett respondenterna beskriva situationer där vi anser oss kunna se att kulturen kommer till uttryck. (Bryman, 1995) Utifrån intervjuerna växte ett antal områden fram som mer relevanta och intressanta för vår studie. Det var dessa områden som vi sedan utgick ifrån när vi fortsatte att leta efter tillämpbar teori.

## **2.6 Inferensproblem**

### **2.6.1 Urvalsmetod**

När vi stod inför uppgiften att välja företag till vår undersökning satte vi upp vissa kriterier som vi såg som önskvärda hos företag. Vi ville att företagen skulle finnas i både Sverige och Danmark, samt att dotterbolagen skulle ha funnits i det nya landet några år så att vi med större säkerhet skulle kunna tolka de förhållanden som vi ville studera. Ett annat kriterium var att företagen skulle ha en chef i dotterbolaget som var från moderbolagets land. Detta för att den situation som vi ville studera skulle vara representerad i företaget.

Vid vårt urval stötte vi på hinder som påverkade vilka företag som var aktuella. Dels var det vår närregion som satte gränser då vi ville kunna besöka företagen. Dels var det accessproblematiken som gjorde att vi fokuserade på mindre företag då vi trodde att de skulle vara lättare att engagera. Det är möjligt att dessa båda faktorer har påverkat giltigheten för vår undersökning. Detta har vi däremot försökt undvika genom att vi valde företag där vi kunde intervju både chefer och anställda som har daglig kontakt med sin chef. De anställda som vi intervjuade var rekommenderade av chefen då vi inte visste vilka som har daglig kontakt med sin chef. Utöver det använde vi oss även av en norska som har arbetat i både Sverige och Danmark. På det sättet kunde vi i vårt arbete få med en utomstående persons åsikter som har erfarenheter av att jobba i båda länder. Vi kom i kontakt med henne när vi letade fallföretag, då hon arbetar på Wallmans i Danmark som är ett dotterbolag till ett svenskt företag.

Vi intervjuade personer från våra båda fallföretag som vi kommer att presentera i kapitel fyra, empiriska källor och där presenteras även den utomstående personen. Denna persons uttalanden förekommer frekvent i den senare empiribeskrivningen och analysen trots att hon inte arbetar på något av fallföretagen. Anledningen till detta var att hon hade många intressanta åsikter och upplevelser med anknytning till det område som denna uppsats behandlar.

För att finna förslag på lämpliga företag var vi inne på exportrådets hemsida där en lista över svenska företag som har ett danskt dotterbolag presenteras. Via deras hemsida kom vi i kontakt med Entra Financial Software A/S i Danmark. Förenade Service AB kom vi i kontakt med via näringslivschefen i Lunds Kommun.

## **2.6.2 Bortfall**

När vi i ett initialt skede tog kontakt med företag för deltagande i vår uppsats var det vissa företag som inte var intresserade av att vara med. Vi vill här göra läsaren uppmärksam på att viss risk föreligger att de företag som tackade nej skiljer sig från våra fallföretag. Något som talar emot att dessa principiellt skulle skilja sig från våra fallföretag var att de angav tidsbrist och/eller att de inte hade utländsk chef som anledning. Vi blev varse om att det ofta är så att någon från moderbolaget följer med för att starta upp verksamheten i det nya landet. Då vi var intresserade att använda oss av företag som hade befunnit sig utomlands ett tag, föll många företag bort på grund av att de hade ersatt chefen från moderbolaget med en inhemsk. Vi vill även spekulera i möjligheten att de företag som tackade ja till medverkan var de som det har lyckats för och bland dem som avstod kan det finnas företag som lyckats mindre bra i sina utlandsetableringar. Detta grundar vi på vår uppfattning att företag generellt hellre visar upp det som kan skapa en positiv bild av företaget. Jackalls (1988) resonemang om den magiska lanternan som går ut på att företag använder ljus och skugga i sitt PR-arbete stödjer vårt resonemang. Den effekt som detta kan tänkas få är att problemen med utlandsetablering mellan Sverige och Danmark i själva verket är större än vi funnit.

## **2.7 Mätteknik**

### **2.7.1 Trovärdighet**

En undersöknings trovärdighet är beroende av hur mätningarna som den baseras på genomförs (Holme & Solvang, 1997). Vi genomförde våra intervjuer i samtalsform och inte genom korta direkta frågor. Detta anser vi har lett till att trovärdigheten av våra intervjuer har ökat. För att öka trovärdigheten ställde vi följdfrågor på samma område som en bekräftelse. Vi valde att låta de anställda vara anonyma för att de skulle våga svara ärligt och på så sätt öka trovärdigheten. Anledningen till att vi valde att intervjua både högsta chefen i företaget och andra medarbetare var att få fler perspektiv och därmed en mer nyanserad bild som leder till ökad trovärdighet.

På vårt ena fallföretag genomförde vi en observation. Därav anser vi att vi fick en tydligare bild av företaget då vi fick egna intryck som inte var tolkade av någon annan

innan, vilket för övrigt kan sägas vara en av nackdelarna när det gäller intervjuerna. Effekten av denna nackdel har vi dock försökt att eliminera enligt stycket ovan.

Vi använde oss inte av bandspelare och därav finns det risk för att det material som framkom av intervjuerna inte blev lika omfattande som kunde ha varit fallet. Dock hade vi vid alla intervjuer en eller två personer som endast skrev ner vad som hände och vad som blev sagt. Dock är vi medvetna om att vissa nyansskillnader i svaren kan ha missats, vilket vi ber läsaren att vara medveten om. Vi känner själva att vi i de fall där osäkerhet rådde om vad som sagts kunde fråga varandra och få svar, vilket gjort att vi inte anser oss ha missat information i betydande utsträckning. Samtidigt vill vi poängtera att det även finns fördelar med att inte använda bandspelare då det kan vara lättare för den som intervjuas att slappna av när en sådan inte används.

Något som kan ha inverkat negativt på vår trovärdighet är att de anställda i företagen sade sig ha svårt för att avgöra vad som var typiskt svenskt och danskt. Vid de här tillfällena bad vi de anställda att berätta om sin chef för att vi skulle kunna avgöra vad som var svenskt och danskt.

### **2.7.2 Giltighet**

När man talar om giltighet menas huruvida en undersökning mäter vad den avser att mäta (Holme & Solvang, 1997). Innan vi genomförde våra intervjuer ägnade vi mycket tid och kritiskt tänkande åt att ta fram relevanta frågor. Vi fick tips från den litteratur som vi läste och anser oss ha ställt frågor som i förlängningen gett svar på vår problemställning så att vi kunde uppfylla vårt syfte.

Genom att vi ställde flera frågor på samma område och därigenom bekräftade vad vi hörde säkerställde vi att respondenterna svarade på det som vi faktiskt frågade om. När vi kände att de gled ifrån frågan när de svarade ledde vi dem tillbaka till rätt område genom följdfrågor. Efter intervjuerna diskuterade vi vid ett flertal tillfällen de svar vi fick för att vara säkra på att inga missförstånd uppkommit.

## **2.8 Metodkritik**

Våra resultat hade kunnat se annorlunda ut om vi hade valt företag vars chefer inte spenderat så lång tid i Sverige respektive Danmark innan de antog chefsbefattningen. Först av allt hade vi svårigheter att hitta företag vars chef kommer från moderbolagets land. Efter idogt letande kom vi underfund med att flera företag i startfasen hade haft en chef från moderbolagets land, vilken sedan blivit ersatt med en chef från det nya landet, vilket vi nämnde tidigare. Vi ville dock inte använda oss av företag som befann sig i

startfasen, då respondenternas utsagor med stor sannolikhet skulle vara färgade av det tumult och den osäkerhet som ofta infinner sig i denna fas. Vi menar att det då skulle finnas en signifikant risk för tvivelaktiga tolkningar och resultat.

Ytterligare något som kan ha påverkat vår undersökning är att vi endast gjorde en observation och bara intervjuer på två företag. Detta kan ha påverkat giltigheten av våra slutsatser vilket vi ber läsaren att ha i åtanke. Det faktum att vi inte använde oss av bandspelare vid intervjuerna kan ha resulterat i att vi inte fick med allt som sades, men vi upplevde det som att vi fick med det väsentliga.

Vi har valt att vara inkonsekventa i vår källhänvisning. När det gäller elektroniska källor har vi redovisat dem enligt Oxfordsystemet och övriga källor är redovisade enligt Harvardsystemet. Anledningen till att vi valt denna inkonsekvens är att de elektroniska källorna är långa och gör texten svårare att läsa när de finns i parentes. Att sätta dem i fotnoter har gjort texten mer läsvänlig, vilket enligt vår uppfattning är motivering nog till detta förfarande.

## **2.9 Källkritik**

Utifrån den mängd litteratur som finns skriven sållade vi ut det som var relevant för vårt arbete. Dock fann vi att mycket av den litteratur som vi hittade behandlar andra delar av världen. Just utbudet av studier som avhandlar hur det är att vara chef i Sverige eller Danmark ur ett jämförande perspektiv är begränsat. Speciellt gäller det forskning inriktad på danska förhållanden. Enligt Smith et al (2003) fann de inte några studier som berörde samverkan mellan Danmark och de övriga nordiska länderna.

Enligt Worm (1997) får Sverige ofta representera hela Skandinavien i forskningssammanhang. Det finns fler internationella studier där Sverige är med vilket kan ha påverkat våra resultat. När vi inte fann tillämplig teori använde vi oss av teori som ligger så nära som möjligt. Till exempel använde vi oss av källor där forskare valt att slå samman ledarskap i Sverige och Danmark med de andra skandinaviska ländernas och göra generaliseringar utifrån detta. Vi fann att vi inte höll med dessa källor fullt ut men vi valde att använda oss av dessa för att visa på vad den befintliga forskningen erbjuder. Detta har gjort det svårare för oss att jämföra vår empiri med teori eftersom vi till vissa områden inte fann relevant teori.

Genom att kritiskt läsa vad andra har skrivit försökte vi att se de motiv som författarna har. Vi hade även för avsikt att tolka den bakomliggande meningen och författarnas syften. Trots detta kan vi ha blivit vilseledda, men då vi hade vår empiri att falla tillbaka på för att se om teorin stämmer överens med empirin tror vi oss ha minskat denna risk. Dessutom har vi flera källor inom samma område vilket även det har bidragit till att

risken minskat för vilseledande källor och missförstånd. För att ytterligare minimera denna risk valde vi att i vår text löpande vara kritiska till våra källor, låta olika källor bekräfta varandra och samtidigt ställa källorna emot varandra när så var lämpligt. Detta gjorde vi för att ge en mer nyanserad bild och öka trovärdigheten av vårt arbete.

När det gäller våra muntliga källor är det ett flertal som avböjt att delta vilket kan ha påverkat vilken typ av muntliga källor som vi fick tillgång till. Detta kan i sin tur ha påverkat giltigheten av våra slutsatser. Eftersom vi inte fick indikationer på att de som valde att inte delta skiljer sig från dem som valde att vara med, finner vi inte det troligt att detta kan ha lett till att våra slutsatser inte går att tillämpa.

För att öka värdet av intervjusituationerna valde vi att göra dem mer samtalslika. Detta för att förhindra känslan av utfrågning som kan leda till mindre spontana och öppenhjärtiga svar. Trots detta vill vi uppmärksamma läsaren på att våra respondenter möjligtvis inte talade sanning. För att förhindra vilseledning på grund av potentiellt falska svar intervjuade vi flera personer i varje företag och ställde flera frågor kring samma område. Dessutom använde vi oss av en utomstående respondent som inte behövde tänka på att hennes företag var del av en undersökning, vilket kan ha lett till mer sanningsenliga svar från henne.

## **3 Teori**

---

I detta tredje kapitel redogörs för den teoriram som vi använder i uppsatsen. Vi har valt att dela in teorin i fem olika delar. Först behandlar vi teori kring utlandsetablering och kultur. Dessa leder oss fram till de tre nästföljande områdena. Vi börjar här med att beröra teori kring organisationsstruktur och maktavstånd för att fortsätta med ledarskap och avsluta med kommunikationsteori.



### 3.1 Utlandsetablering

Länder skiljer sig åt på många olika områden såsom politik, ekonomi samt lagar och regler. Därför är det mer komplicerat att göra affärer utomlands än i sitt eget hemland. Även kulturen, hur saker och ting görs, skiljer sig åt och alla dessa faktorer påverkar företagsetablering utomlands. (Hill, 2005) En avgörande faktor för att lyckas med utlandsetablering är enligt Johnson et al (2002) att skaffa sig kunskaper om kulturella skillnader både mellan och inom länderna. Som Hill (2005:90) skriver:

*“In these days of global communications, rapid transportation, and global markets, when the era of the global village seems just around the corner, it is easy to forget just how different various cultures really are”.*

Till följd av bristande kunskap om olika länders kultur, lagstiftning och värderingar kan och har det uppkommit kulturkrockar (Johnson et al, 2002). Pharmacias etablering i Japan är ett sådant exempel. Så tidigt som under 1950-talet gjordes ett försök till etablering i landet, men detta misslyckades på grund av att Pharmacia hade alltför dålig kunskap om japansk affärssed. Detta ledde till att de fick japanerna att ”förlora ansiktet” i förhandlingarna, vilka därmed avbröts. I sin tur resulterade detta i att Pharmacia inte etablerade sig i Japan förrän på 1960-talet. (Johnson et al, 2002)

Hur framgångsrik en utlandsetablering blir beror inte bara på de ekonomiska och juridiska aspekterna utan också på hur effektivt de kulturella skillnaderna hanteras. Problem som härstammar från ekonomiska och juridiska faktorer kan till skillnad från dem som härstammar från kulturella skillnader beskrivas i ganska fasta termer. Dessutom sätter sig kulturella skillnader sig gärna då de kan vara starkt influerade av stereotyper. (Triandis i van Oudenhoven et al, 1998)

Företag har traditionellt valt att etablera sig i länder som har ett litet psykiskt avstånd i förhållande till det egna landet. Med psykiskt avstånd menas de skillnader som upplevs med avseende på utvecklingsnivå, affärslagstiftning, vardagsspråk, affärsspråk, utbildningsnivå och kultur. Utifrån detta går det kanske att förklara varför svenska företag tidigare generellt valt att först etablera sig i de nordiska länderna för att sedan etablera sig vidare till andra europeiska länder och till sist även till utomeuropeiska länder. (Johnson et al, 2002) Denna modell är dock utformad under 1970-talet och därför är det troligt att det har skett förändringar, exempelvis är många nya företag idag tvungna att finnas på den globala marknaden snabbare för att överleva, så kallade ”born globals” (Johnson et al, 2002).

Johnson et al (2002) menar att det generellt inte går att hävda att företag använder sig av en viss modell för att etablera sig utomlands. Författarna fann att tidigare erfarenheter av internationell verksamhet och internationella marknader var en gemensam nämnare för hur och var företag väljer att etablera sig utomlands.

### **3.1.1 Regelverk**

Vid etablering utomlands bör företag uppmärksamma att de kommer i kontakt med två länders lagar och regler på arbetsmarknaden. Även om Sverige och Danmark ligger geografiskt nära varandra är det vad gäller regelverk viktigt att arbetsgivaren speciellt tänker på bland annat skatteregler, sociala avgifter och anställningsvillkor<sup>3</sup>. Detta kommer vi här mycket överskådligt att beskriva för att ha som grund för kommande avsnitt.

Kommunalskatten i Danmark ligger på ungefär samma nivå som i Sverige, men i Danmark betalar alla löntagare statlig skatt, så den totala skatten i Danmark blir högre än i Sverige<sup>4</sup>. I stort sett betalar danska arbetsgivare inga arbetsgivaravgifter. Dessa betalas istället av löntagarna via inkomstskatten och genom särskilda avgifter, som är cirka nio procent av bruttolönnen.<sup>5</sup> På grund av dessa avgifter är de danska lönenivåerna högre än i Sverige, i vissa fall upp till femtio procent högre<sup>6</sup>. Momsen i Danmark ligger för närvarande på 25 procent på såväl varor som tjänster medan i Sverige är momsen 25 procent på de flesta varor och tjänster<sup>7</sup>. Bolagskatten är i Danmark trettio procent och i Sverige ligger den på 28 procent<sup>8</sup>.

I Sverige finns det en konkret lagstiftning om anställning, men i Danmark förhandlar arbetsmarknadens parter med varandra om detta. Förutom detta föreligger även skillnader mellan Sverige och Danmark vad gäller anställningsskyddet. I Sverige är det reglerat av lagar, medan det i Danmark styrs av fackliga avtal. I Danmark är det generellt lättare att avskeda personal än i Sverige, eftersom det i Danmark inte finns ett allmänt förbud mot subjektiv uppsägning av löntagarna. I Sverige kan en arbetsgivare endast säga upp en arbetstagare om det finns en saklig grund, medan det i Danmark inte som utgångspunkt behöver finnas en sådan.<sup>9</sup>

## **3.2 Kultur**

Alla människor tillhör många olika slags kulturer såsom sitt lands, sitt företags och sin familjs kultur. Vad som kännetecknar begreppet kultur är att den delas av en grupp människor men skiljer sig åt mellan olika grupper. Kultur är även något inlärt. (Bjerke, 1999) Holt (1998) menar att kulturen är medfödd och inlärd på så vis att en människa bygger upp sin kultur genom att interagera och anpassa sig till andra människor i

---

<sup>3</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33912> [2004-09-01]

<sup>4</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=8669> [2004-09-01]

<sup>5</sup> [www.swedishtrade.se/landrapporter/](http://www.swedishtrade.se/landrapporter/) [2004-08-27]

<sup>6</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=8669> [2004-09-01]

<sup>7</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33958> [2004-09-01]

<sup>8</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33921> [2004-09-01]

<sup>9</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=34030> [2004-09-01]

samma kultur. Kulturbegreppet fyller därmed en viktig funktion när det kommer till vårt sociala samspel. Vi kommer att fokusera på de två förstnämnda kulturbegreppen national- och företagskultur och använda oss av Bjerkes (1999) ovan nämnda definition på kultur. Hofstede (1991) talar om att människor delar en speciell kollektiv nationell karaktär, som innefattar bland annat gemensamma värderingar, attityder och beteenden.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) kan en hierarki sägas vara grundad i organisationsstrukturen som så att säga är skelettet i en organisation. På samma sätt kan en företagskultur återfinnas i hur organisationer är strukturerade, deras kontrollsystem, strategi och maktutövning. Dock är det viktigt att påpeka att företagskulturer är påverkade av den nationella kultur som råder där organisationen verkar. (Bjerke, 1999)

Vi har tidigare i problemdiskussionen tagit upp den pågående och ökande globaliseringen av företag. Internationellt verksamma chefer tillhör alltmer den normala företagsbilden idag och många företag och chefer stöter på problem, på grund av att de inte delar varandras kultur. Holt (1998) tar upp problematiken med att forskare försöker utveckla vissa grundkoncept som ska gälla för internationella chefer. Han menar att de visserligen ofta är framtagna från en västerländsk synvinkel, men han menar ändå att detta inte fungerar för varje land skiljer sig för mycket åt för att några slags universella ledningsprinciper ska kunna användas. Han menar vidare att varje land och nationalitet präglas av gemensamma värderingar och beteenden. Dessa påverkar sedan hur människor ser på olika fenomen som auktoritet, ledarskap, etik, moral samt attityder till arbete och poängterar hur viktigt det är för internationella chefer att ta hänsyn till detta. (Holt, 1998)

När ett företag väljer att etablera sig utomlands är det vanligt att de väljer att låta sina chefer tjänstgöra i dotterbolaget (Hofstede, 1991). Detta görs för att underlätta samarbetet mellan moder- och dotterbolag genom att chefen i fråga tar med sig sin national- och företagskultur (Bjerke, 1999). Även om samarbetet mellan moderbolaget och chefen i dotterbolaget fungerar bra, är det inte en självklarhet att det fungerar lika friktionsfritt mellan chefen och medarbetarna i dotterbolaget, eftersom det handlar om en situation där människor från olika nationalkulturer möts och ska arbeta tillsammans.

Vid utlandsetablering är det vanligt att kulturkrockar uppstår och hur stor en eventuell krock blir påverkas snarare av hur medarbetarna uppfattar olikheterna i kulturerna än vilka de faktiska olikheterna är (Kleppestø, 1993). Triandis (i Gannon & Newman, 2002) menar att medarbetarna accepterar den nya situationen om företagskulturen och nationalkulturen överensstämmer. Chefer som tjänstgör utomlands måste därmed kunna fungera både i affärsenhetens och i moderbolagets kultur, vilket innebär att de måste överbygga skillnader dels mellan olika nationalkulturer och dels mellan olika

företagskulturer. Antingen väljer chefen att anpassa sig till den nya nationalkulturen och det uppköpta företags kulturskulptur, att implementera sin egen national- och företagskulturskulptur eller att ta valda delar från båda. Vilket alternativ som än väljs är det möjligt att det uppstår en kulturskrock som resulterar i en konflikt. (Triandis i Gannon & Newman, 2002) Hur personalen i företaget uppfattar olikheterna i kulturer påverkar alltså i stor utsträckning kraften i och utbredningen av en kulturskonflikt. (Kleppesø, 1993)

Ett företag måste utmärkas av en gemensam kulturs för att de anställda ska samarbeta för organisationens bästa och menar att förutsättningen för en gemensam kulturs är att alla inom organisationen präglas av samma värderingar (Watson, 1994, Gudykunst & Mody, 2002). Detta blir en ännu större utmaning i samband utlandsetablering i och med att man arbetar med människor som tillhör en annan kulturs än sin egen och där antaganden som tas för givna ofta skiftar.

Den vanligaste frågan som ställs i internationella affärssammanhang är hur andra människor beter sig och internationellt verksamma chefer försöker bland annat förstå hur de nya medarbetarna fattar beslut, vilken typ av ledarskap som föredras och vilka värderingar som medarbetarna präglas av, när det gäller till exempel kvalitativt arbete och personliga relationer inom företaget (Holt, 1998).

Hofstede (1991) har i sina forskningar om kulturs kommit fram till att enskilda individer som flyttar anpassar sig till den nya kulturs, medan en större grupp i större utsträckning tar med sig sin kulturs från hemlandet. Holt (1998) talar även han om anpassning, för som han uttrycker sig: *"The fundamental role of an international manager is to become an adaptable, integrating persona in a multidimensional world."* (Holt, 1998:24) Cheferna söker därmed svar på ovanstående frågor för att anpassa sig och därmed hindra att kulturskrockar uppstår så att den dagliga verksamheten kan fungera så problemfritt som möjligt.

Under uppsatsens gång i arbetet med insamlad teori och empiri fann vi tre olika teman som vi anser beskriver de situationer som är av betydelse vad gäller utlandsetablering mellan Sverige och Danmark och där svenska respektive danska chefer kan stöta på problem. Här nedan följer den teori som ligger till grund för analysen, och är indelad i följande avsnitt:

- Organisationsstruktur och maktavstånd
- Ledarskap
- Kommunikation

### 3.3 Organisationsstruktur och maktavstånd

Gannon & Newman (2002) talar om två olika typer av kulturer; vertikala och horisontella. Den vertikala kulturen kännetecknas av ett tydligt maktavstånd mellan chefen och medarbetarna. Där accepteras hierarki som något givet och människor ses inte som likvärdiga. Med detta följer, enligt författarna, en acceptans från medarbetarnas sida av att de som finns i toppen av hierarkin har mer makt och privilegier. Detta kan jämföras med den horisontella kulturen som kan beskrivas som platt med litet eller inget maktavstånd där resurser delas lika. I den horisontella kulturen ses därför medarbetarna i grunden som mer jämbördiga chefen.

I litteraturen om hur olika kulturer ser på hierarki omtalas även begreppen kollektivism och individualism. Dessa båda begrepp förklarar huruvida medarbetaren främst ser sig själv som en individ eller som en del av en grupp (Trompenaars, 1994). Kollektivism som begrepp kan kopplas till det samhälle som värdesätter kollektiva mål framför individuella. I individualistiska samhällen står det som man själv presterar och ens egen självständighet i centrum. (Hill, 2005)

Trompenaars (1994) refererar i sin diskussion till en undersökning som han själv genomförde på 15 000 chefer i ett flertal länder. I denna undersökning ingick både svenskar och danskar. Hans resultat visade att Danmark är ett mer individualistiskt land än Sverige. Till exempel håller danska chefer i större utsträckning personen, hellre än teamet som personen ingick i, ansvarig om det är något som går snett. När cheferna ombads karakterisera arbetssättet i företagen hävdade de svenska cheferna i högre grad än de danska att de arbetar i grupp och att alla inblandade har talan i beslutsfattande.

Triandis (i Gannon & Newman, 2002), liksom Hofstede (1991), relaterar vertikala och horisontella kulturer till individualism och kollektivism. De har kommit fram till att svenskar typiskt är horisontella individualister, vilket stödjer Trompenaars (1994). Samtidigt vidhåller de dock att det är väldigt få kulturer, om ens några som kan sägas vara renodlat det ena eller det andra.

Vi instämmer med Triandis kritik att det inte rent krasst kan sägas att *alla* människor från en viss nation är på ett visst sätt, men så är det ju med alla generaliseringar. Vi vidhåller ändå att det finns vissa mönster, vissa gemensamma karaktärsdrag i varje nationalitet och detta visar ju inte minst Hofstede (1984) på i sina undersökningar. Hans forskning visar att Sverige och Danmark hamnar i samma område av litet maktavstånd och hög individualism, men att Norge till exempel ligger närmare Sverige än vad Danmark gör. Enligt Hofstede (1984) är maktavståndet i Danmark mindre än vad det är i Sverige och individualismen något högre. Att Danmark präglas av högre individualism går även i linje med Trompenaars (1994) resultat.

Smith et al (2003) fann i sin undersökning att chefer från de olika skandinaviska länderna skiljer sig mer åt i sitt beteende än litteraturen ofta har givit intryck av. Svenska chefer håller hårt på formella regler och allmän kännedom om vad som är rätt och fel i Sverige. Danska chefer har lägre förtroende för sina överordnade och formella regler, däremot har de stor tillit till sina medarbetare. Denna sistnämnda egenskap var märkbart större i Danmark än i något av de resterande skandinaviska länderna. Detta stämmer in på tidigare resultat att danskar generellt präglas av ett litet maktavstånd (Smith et al, 2003; Hofstede, 1984; van Oudenhoven et al 1998).

### **3.4 Ledarskap**

Tidigare i teoriavsnittet behandlade vi ämnet kultur, där vi tog upp att kulturen gör avtryck i både vad som sker och hur det sker i en organisation. Utifrån det är det viktigt att som chef, speciellt att som utländsk, komma till insikt om och få en förståelse för kulturen. Det finns ett flertal forskare som menar att kultur är starkt förknippad med ledarskap och att dessa två begrepp inte kan förstås var för sig. Vi har inte funnit någon oenighet i litteraturen om att de två begreppen ligger nära varandra. Det som vi har funnit oenighet kring är hur de påverkar och bestämmer varandra. Schein (1985) hävdar att det är ledare som skapar företagskulturen och att kultur och ledarskap kan ses som två sidor av samma mynt. Salzer-Mörling (1998) ser ledarskapet som en kulturell konstruktion där kulturen kan fastställas för att kunna hanteras som en ledningsvariabel. Även Alvesson (2002) har funderat kring relationen mellan kultur och ledarskap och har kommit fram till att de två begreppen är nära relaterade.

Internationellt verksamma chefer är bärare av nationella kulturer och därmed tar de med sig sitt hemlands kultur och värderingar. Detta påverkar hur de agerar och leder sina anställda. Även nationalkulturen i det land ett företag verkar påverkar flera olika variabler i ett företag, vilka skiljer sig från land till land. Ett lands kultur kan påverka alla aspekter i ledarskapet. (Bjerke, 1999) Hofstede (1991) kompletterar detta resonemang och säger att om en chef ska arbeta i en annan kultur än sin egen, måste han/hon förstå den nya kulturen och forma sitt ledarskap efter denna. Detta för att människor ska ta till sig de budskap som ges. Enligt Habermas (i Jacobsen & Thorsvik, 2002) är det nämligen så att människor agerar mer avvisande mot budskap som kommer från en person som inte verkar trovärdig.

Hofstede (1991) talar i detta sammanhang om chefers interkulturella kommunikationsförmåga och nämner tre olika faser; medvetenhet, kunskap och färdighet. Dessa innebär i nämnd ordning att chefen i fråga måste bli medveten om sin egen kultur, få en förståelse för den nya kulturen samt kunna agera i den och uppleva tillfredsställelsen av att klara sig bra i den nya kulturen. Chefer är kulturellt sett ledda av

sina ledda, det vill säga att chefer i interaktionen med sina underordnade möter dem på deras kulturella grund (Hofstede, 1991). Enligt Hofstede (1991) undervärderar chefer ofta de kulturella faktorerna vid företagsetablering i utomlands. Enligt Krona & Skärvad (1999) gäller det för chefer att även våga se skillnader mellan kulturer. De tillägger att vi människor har en tendens att se olikheter som något negativt och istället för att göra oss själva medvetna om dessa väljer vi att förneka dem. Om företagsledarna inte identifierar dem som en svårighet utan väljer att ignorera dem kan det slå tillbaka mot honom eller henne och skapa problem. Samtidigt tillägger författarna att onödigt stort fokus på kulturskillnader eventuellt också kan leda till problem. (Krona & Skärvad, 1999)

När det gäller förväntningar på omständigheter kring utlandsetableringar gör vi en jämförelse med ett experiment där en professor beskrevs som en varmhjärtad eller känslökall person för två försöksgrupper inför en föreläsning. Detta ledde till att de två försöksgrupperna uppfattade föreläsaren på olika sätt. Med andra ord kan detta uttryckas som att vi ser det som vi förväntar oss. (Krona & Skärvad, 1999) Även van Oudenhoven et al (1998) talar om risken för att handlande sker utifrån stereotyper när vi inte har tillräcklig fakta och att dessa stereotyper får oss att se på ett visst sätt. Alvesson (1994) har uttryckt detta på ett annat sätt genom att säga att vi människor traditionellt säger att vi tror på något när vi ser det, men att det egentligen handlar om att vi ser något när vi tror på det.

Som vi tidigare nämnt är individualism och kollektivism ett av de fyra undersökningsområden som Hofstede (1984) har behandlat. I sin undersökning placerar han både Sverige och Danmark bland de länder som utmärker sig av en hög individualism. I dessa länder förväntas de anställda agera utifrån sina egna behov. Därför bör arbetet organiseras så att de egna intressena och arbetsgivarens intressen överensstämmer (Hofstede, 1991). I motsats till kollektivism har de anställda i individualistiska kulturer stor frihet i sina arbetsutföranden och de strävar efter självständighet och variation i sitt arbete (Jönsson, 1996). Hofstede (1991) tillägger att i individualistiska kulturer är relationen mellan arbetsgivare och anställd i första hand affärsmässig, då arbetsuppgifterna ses som viktigare än de personliga relationerna.

Svenskar är enligt Hofstede (1991) och Triandis (i Gannon & Newman, 2002) typiskt horisontella individualister. Triandis (i Gannon & Newman, 2002) menar att för att vara en bra ledare i en horisontell organisation är det optimalt att vara en rådig, klok demokrat, medan det i vertikala organisationer föredras att ledarskapet innehas av en välvillig enväldshärskare. Jönsson (2004) beskriver i sin artikel det typiska svenska ledarskapet som informellt, där större fokus ligger på handling än på planering och är uppbyggt på förtroende och konsensus. Söderberg & Vaara (2003) tydliggör detta genom att hävda att svenskar uppskattar att diskutera och att det ofta är efter långa diskussioner som konsensus kan uppnås. Svenskar beskriver sig själva som

välorganiserade och strukturerade (Bjerke, 1999). Utifrån detta kan sägas att Triandis (i Gannon & Newman, 2002) resonemang om ledare i en horisontell organisation passar ihop med den svenska ledarskapsstilen vilket enligt Bjerke (1999) och Hofstede (1984) överensstämmer i många avseenden med den skandinaviska ledarskapsstilen som följer nedan.

Enligt Bjerke (1999) och Hofstede (1984) kännetecknas skandinavisk kultur som mindre formell och mer konsultativ där chefer är villigare att kompromissa. De menar vidare att skandinaviska chefer inte är autokrater som vill sticka ut och visa sin status utan istället är det väsentligt att kunna lita på varandra och samarbeta. Enligt Jönsson (1996) är det utmärkande för skandinaver att ha mycket frihet, självständighet och utmaningar i sitt arbetsutförande. För skandinaviska chefer är det även viktigt att hålla isär privat- och affärsliv (Bjerke, 1999). Det danska ledarskapet beskrivs av Schramm-Nielsen (i Söderberg & Vaara, 2003) som långsamt med ständig vilja att förändra och chefer framställs som process- och resultatorienterade, vilket påverkar beslutsfattandet som vi kommer att belysa nedan.

### **3.4.1 Beslutsfattande**

Enligt Bjerke (1999) är skandinaver generellt försiktiga när det gäller beslutsfattande. Vi är rädda för att uppfattas som arroganta och vi känner oss inte bekväma med att ta risker. Enligt honom kan detta tyckas gå emot Hofstedes (1984) forskningsresultat som säger att skandinaver är villiga att ta risker. Det behöver dock inte vara så utan det går att säga att skandinaver är långsamma när det gäller att ta beslut, men att vi inte är rädda för att experimentera och förändra. (Bjerke, 1999)

Lawrence & Spybey (1986) har funnit tre möjliga förklaringar till varför beslutsprocessen är långsam i Sverige. Enligt författarna kan förklaringen ligga i sökandet efter den perfekta kompromissen, att chefen ofta konsulterar sina anställda och/eller att de är rädda att fatta beslut för att undvika ansvar. Enligt Jackall (1988) är det vanligt i chefssammanhang att försöka komma undan personligt ansvar vid beslutsfattande genom att fatta beslut i grupp, men detta är dock typiskt för horisontella kollektivistiska kulturer (Gannon & Newman, 2002).

Att svenskar generellt anser att problem ska lösas genom en öppen diskussion som slutar med en kompromiss och inte genom tvång hänger samman med att vi tenderar att undvika öppna konflikter (Lawrence & Spybey, 1986). Enligt Söderberg & Vaara (2003) föredrar svenskar att diskutera innan beslut fattas och målet med att diskutera är att nå konsensus. Vid stora beslut är det vanligt att många anställda blir involverade i beslutsprocessen. (Söderberg & Vaara, 2003) Detta grundar sig även i att vi svenskar tenderar att ta mer hänsyn till gruppens åsikt än till exempel engelsmän gör (Lawrence & Spybey, 1986).



Danskarna beskrivs däremot som ett folk som har långa förhandlingsprocesser (Söderberg & Vaara, 2003) och när ett beslut är taget implementeras det omgående. (Stefan & Kleiner, 1995) Söderberg & Vaara (2003) hävdar i sin undersökning att svenskar har skapat en bild av danskar som mindre pålitliga just på grund av deras förhandlingsvilja. Författarna hävdar att danskarna snabbt ändrar sin inställning till sin egen förmån vilket hänger samman med danskarnas egen beskrivning av sig själva som mer affärsdrivna än de andra nationaliteterna i Norden (Söderberg & Vaara, 2003).

### **3.5 Kommunikation**

Individerna i en organisation kommunicerar dagligen med varandra och genom denna kommunikation skapas, bevaras och förändras organisationen (Mangham i Watson, 1994). Holt (1998) omnämner att det finns två typer av kommunikation, dels den verbala kommunikation som sker när människor talar med varandra och utbyter tankar och åsikter och dels den ickeverbala som innebär de signaler och den mening som kroppsspråket förmedlar. Kommunikation innefattar därmed allt från uttalade ord till minsta kroppsliga gest. Termen kommunikation kommer från det latinska *communicare* som fritt översatt betyder att nå gemensam förståelse och om detta inte kan nås har kommunikationen följaktligen misslyckats. (Holt, 1998)

När människor kommunicerar med varandra föreligger en risk för att budskapet som förmedlas förändras, eftersom budskapet många gånger går via flera parter innan det når den avsedda parten. Att budskapet får en annan innebörd än det avsedda kan även bero på att förmedlingen av budskapet sker via en så kallad envägskommunikation, vilket innebär att mottagaren inte stämmer av vad han eller hon har förstått. I en sådan situation kan det lätt uppstå missförstånd och för att undvika detta bör mottagaren emellanåt bekräfta budskapet, vilket kallas för tvåvägskommunikation. (Krona & Skärvad 1999)

Till största del består en chefs arbetsuppgifter av att han eller hon måste kommunicera på olika sätt. *"It is through words that [managers] appeal, persuade, request, debate, agree, insult, teach, advise, complain, irritate, correct, socialize, recruit, promise and praise."* (Stewart i Watson, 1994:183). Holt (1998) menar att all kommunikation vilar på en grund av förväntningar och antaganden om vad som sägs och vad som hörs. Utifrån detta resonemang är det naturligt att chefer tenderar att kommunicera bättre med människor som kommer från samma land som de själva. När medarbetarna delar gemensamma värderingar, normer och grundsyner är chansen större att saker och ting uppfattas på ett likartat sätt och följden av detta blir att kommunikationen löper smidigare. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Att människor delar en gemensam kulturell bakgrund bidrar inte enbart till en effektivare kommunikation i den mening att risken för missförstånd minskar, utan även att vi känner en större tillit till varandra. Habermas (i Jacobsen & Thorsvik, 2002) menar att vi människor agerar mer avvisande mot budskap som kommer från en person som inte verkar trovärdig. I förlängningen kan brist på förtroende medföra att kommunikationen störs. Det kan till exempel visas i att man avvisar idéer eller inte tar personens inlägg och kommentarer i diskussioner på allvar. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

### **3.5.1 Information och feedback**

Spridning av information är en del av den kommunikation som sker i företag och tillhör de grundaktiviteter som en chef utför. För en chef innebär informations-spridning att upplysa medarbetare om beslut, planer och aktiviteter inom företaget. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Detta betyder dock inte en total vetskap hos medarbetarna för allt som händer, utan chefen granskar informationen och gör en bedömning av hur mycket som ska föras vidare (de Klerk, 1990). Anledningen till att det förhåller sig på detta vis är att chefen naturligt har större tillgång till extern information och även större möjlighet att skaffa information från alla delar av företaget. Medarbetarna bör inte i onödan belastas med information som inte är nödvändig för dem, samtidigt som det är mycket viktigt att de får tillgång till sådan information som direkt berör dem (Jacobsen & Thorsvik, 2002; de Klerk, 1990). För att informations-spridningen ska fungera är det viktigt att skapa tydliga och enkla rutiner för den (de Klerk, 1990).

För att utvärdera och få det dagliga arbetet att flyta obehindrat i en organisation är det viktigt att både medarbetare och chefer ömsesidigt ger och tar feedback. Det största hindret för att processen med feedback ska kunna fungera och generera positiva resultat, är den hierarki och det eventuella maktavstånd som finns inom företaget. Detta då hierarki har en benägenhet att undertrycka kommunikationen och minska den sociala samverkan mellan chefer och medarbetare. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

### **3.5.2 Konflikter**

Det finns många olika sätt att uppträda tillsammans med andra människor och i situationer där konflikter uppstår talas det om skillnader i uppträdande mellan kollektivistiska och individualistiska kulturer. I kollektivistiska kulturer känner människor sig mindre bekväma med att uttrycka negativa känslor än vad gäller människor i individualistiska kulturer. De människor som kännetecknas som kollektivistiska, vill inte gärna ta konflikt utan undertrycker sina känslor. De känner sig inte bekväma med att

öppet konfrontera andra människor, för de är rädda för att relationen till dessa människor ska komma att förstöras. (Triandis i Gannon & Newman, 2002)

Sverige omtalas av Triandis (i Gannon & Newman, 2002) som ett land som präglas av en individualistisk kultur och detta skulle då tala för att svenskar inte skulle dra sig för att uttrycka negativa känslor och ta konflikter. Den litteratur som vi har funnit på området talar dock om att skandinaver ogillar direkt konfrontation. Att undvika konflikter ses som en kulturell norm och kan förstås som ett sätt att kringgå direkt konfrontation. Därför är vi inte öppna för konflikter utan ser dem som något negativt och utestänger därmed förståelsen för att konflikter kan ses som en tillgång i företagssammanhang och leda till något konstruktivt. (Krona & Skärvad, 1999)

Ett typiskt beteende för en skandinav är att i diskussioner undvika att ta upp områden som kan vara alltför känslamma och där det kan finnas en risk för alltför skilda åsikter. Däremot gäller samma princip för en skandinavisk företagsledare, som för alla andra ledare, att kunna hantera konfrontationer när de sker samt att tillåta och ge utrymme för skilda åsikter och kritik för att företaget ska kunna utvecklas. (Bjerke, 1999)

Konflikthantering är ett område där kulturella skillnader kan få stora konsekvenser. För att företag ska utvecklas är sociala konflikter en viktig del av det som sker i en organisation och skillnader i hantering av dessa påverkar organisationen. (Kolb & Bartunek; Lewicki; Weiss & Lewin; och Thomas i van Oudenhoven et al, 1998) Krona & Skärvad (1999) är inne på samma spår när de menar att det är hur vi tar tag i konflikter och löser dem som är problemet och inte konflikten i sig.

Enligt van Oudenhoven et al (1998) påverkas människors beteenden och hur man uppfattar saker och ting av ens kulturella bakgrund. Därmed är det troligt att chefer från olika länder hanterar konflikter på olika sätt. Enligt van Oudenhoven et al (1998) är skillnaderna mellan skandinaviska chefers beteende relativt små, dock kan förekomsten av stereotyper innebära att upplevelsen av skillnaderna blir större. Därför är det viktigt för internationella företag och chefer att skilja på verkliga och upplevda skillnader och ha denna distinktion i åtanke när de hanterar konflikter över kulturella gränser. (van Oudenhoven et al, 1998)

### **3.5.3 Språk**

Människor använder sig av ett språk för att kunna kommunicera och göra sig förstådda, men det behöver inte betyda att alla parter förstår. Detta då språk inte är entydiga utan innehåller mycket symbolism. Redan i den egna kulturkretsen kan den symboliska, inneboende meningen leda till missförstånd, men det är ännu besvärligare i en främmande miljö. (Bjerke, 1999)

Det språk som används påverkar allting som händer i ett företag (Holden, 2002) och språket har tre sociala funktioner; att definiera verkligheten, främja förändring och rikta uppmärksamheten (Norman i Bjerke 1999). Därmed är det viktigt att alla inom ett företag talar ett gemensamt språk. Med ett gemensamt språk menas dels att det faktiska språket som talas är det samma, dels en gemensam kommunikation i det avseendet att de anställda identifierar sig med företagets mål och dels att de anställda harmoniserar sina tankar och handlingar med varandras.

När vi väljer att se på språk på detta sätt blir språket till en metafor som ska ena människor bakom ett gemensamt syfte. (Holden, 2002) Detta ställer högre krav på chefer som jobbar utomlands där ett annat språk talas. Speciellt i förhandlingssammanhang försvåras möjligheten att på ett främmande språk uttrycka tillräckliga nyansskillnader i argumentationen. Det räcker inte att bara med att ha goda kunskaper i det andra språket, utan det gäller dessutom att ha en känsla för den mening som döljer sig bakom orden. (Bauer et al, 1993)

Många problem och missförstånd som uppstår i situationer med internationellt verksamma chefer beror på den verbala kommunikationen och om cheferna inte har tillräckligt med kunskaper i det nya språket kan det leda till tolknings- och översättningsfel (Holt, 1998). Bauer et al (1993) menar att försvarsbeteende eller aggressivitet är en vanlig reaktion hos människor för att dölja att vi inte förstår. Bjerke (1999) tar upp vikten av att kunna språket för att som chef utomlands kunna få en förståelse för kulturen.

Holt (1998) hävdar att det givetvis är en stor fördel att lära sig det nya landets språk. Samtidigt menar han att för att kommunikationen ska fungera är det viktigare att ha en bred förståelse för att kulturella skillnader överhuvudtaget finns. Holt (1998) förtydligar att detta inte innebär ett tvång att kompromissa med sina egna kulturella värderingar, men att det medför ett behov av att acklimatisera sig till främmande seder och bruk som i många fall kan kännas obekväma. Det handlar om att anpassa sig eller annorlunda uttryckt: *"The fundamental role of an international manager is to become an adaptable, integrating persona in a multidimensional world."* (Holt, 1998:24)

För att koppla språkdiskussionen till vårt undersökningsområde använder sig de skandinaviska länderna av språk som påminner om varandra. I dessa språk återfinns ord som är gemensamma för alla de skandinaviska länderna. Hofstede (1991) menar även att danskar och svenskar i stor utsträckning talar mer än ett språk, vilket stimulerar och underlättar lärandet av andra språk.

## **4 Presentation av empiriska källor**

---

I detta kapitel presenteras våra empiriska källor och de är av två olika typer. Dels har vi intervjuat anställda på fallföretagen Förenade Service AB och Entra Financial Software A/S. Dels har vi intervjuat en person utan anknytning till fallföretagen, men som har erfarenheter inom området.

## **4.1 Förenade Service AB**

Förenade Service AB, fortsättningsvis benämnt Förenade Service, är ett städbolag som ingår i Forenede Service A/S. Det är en danskägd koncern med verksamhet både i Danmark och Sverige. Koncernen består av fem olika enheter och Förenade Service, som är koncernens svenska städbolag, är en av dessa enheter. Förenade Service kom till Sverige 1998 och består av tre regionenheter; Region Södra Malmö, Region Västra Göteborg och Region Östra Stockholm. Region Södra Malmö har 250 anställda och utför städning på kontor, industrier, butiker och skolor samt erbjuder sjukhustjänster och hemhjälp till kommunerna.

Förenade Service är kvalitetscertifierat enligt ISO 9000, miljöcertifierat enligt ISO 14001 och uppfyller kraven på kvalitetskontroll vad gäller den Nordiska standarden INSTA 800, se vidare på [www.forenadeservice.dk](http://www.forenadeservice.dk). Vi intervjuade Kurt Bertelsen som är regionchef på Region Södra Malmö och några av hans närmaste medarbetare. Kurt har varit anställd på Förenade Service sedan 2001 och har haft samma position som regionchef sedan dess. Vi hade även en inplanerad intervju med koncernchefen Peer Krogh som tyvärr inte blev av på grund av att han fick förhinder och valde att inte delta i vår undersökning.

## **4.2 Entra Financial Software A/S**

Entra Financial Software A/S, fortsättningsvis benämnt Entra, är ett konsultföretag inom IT med inriktning mot bank och finans. Företaget är beläget i Köpenhamn sedan 1992 och är sedan 1999 ett dotterbolag inom den nuvarande svensk-finska koncernen TietoEnator. Koncernen har verksamhet i över tjugo länder inom ett flertal olika affärsområden. För information besök [www.tietoenator.se](http://www.tietoenator.se). På dotterbolaget Entra finns det sju anställda varav en platschef, Kristina Lindberg. Kristina har haft sin position i företaget i tolv år. Tidigare har hon haft anställning i andra danska företag. Entra är till skillnad från Förenade Service inte certifierat men uppfyller vissa standards inom branschen.

## **4.3 Tone Adserö**

Vi har använt oss av en respondent som inte tillhör något av våra fallföretag, men som har erfarenhet av att arbeta med både svenskar och danskar. Denna person, Tone Adserö, är själv från Norge. Hon har arbetat runt om i världen med service. Tone arbetar för närvarande med att starta upp Wallmans A/S i Köpenhamn där hon är VD sedan våren 2003. Tidigare arbetade hon för det svenska huvudkontoret, Wallmans Nöjen AB i Stockholm.

## **5 Empiri och analys**

---

Efter att i de två föregående kapitlen redovisat och presenterat vår teoriram och våra empiriska källor kommer vi i detta kapitel att presentera den insamlade empirin och knyta samman de olika kapitlen i en analys. De olika delarna i detta kapitel är liksom i teorikapitlet indelat i utlandsetablering, organisationsstruktur och maktavstånd, ledarskap samt kommunikation. I teorikapitlet hade vi även en del som behandlade kultur men denna låter vi här ligga som en grund för de övriga delarna och lysa igenom i dem alla.

## 5.1 Utlandsetablering

Det finns många faktorer som gör att det är svårare att göra affärer utomlands än i sitt eget hemland (Hill, 2005). Vid etablering utomlands stöter företag på regler och lagar som kan verka främmande och komplicerade och som därav kan ge upphov till problem. Vad gäller företagsetablering mellan Sverige och Danmark har båda ländernas myndigheter aktivt arbetat för att minska denna problematik. Enligt en artikel på webbsidan *Öresunddirekt*, som är en informationstjänst som förmedlar offentlig information från myndigheter till medborgare och näringsliv i Öresundsregionen, är det viktigt för arbetsgivare att speciellt tänka skatteregler, sociala avgifter och anställningsvillkor<sup>10</sup>. Nedan följer några citat från våra respondenter för att visa på hur de uttalade sig i frågan:

*”Finlås och trippellås kontrakt. Det är mycket mer formellt i Danmark med kontrakt och var uppmärksam på det finstilla. I Danmark använder de sig mycket av bindningstid som ej kan sägas upp. Det är en skillnad mot hur kontrakt skrivs i Sverige och Norge.” (Tone)*

*”Vi arbetar tre timmar mindre per vecka, det blir 160 timmar per år. Svenskar vet inte om det och tycker att de fakturerar för lite när de ser siffrorna. Sociala avgifter finns knappt i Danmark. Finns ingen försäkringskassa. I Danmark betalar företag ut full lön när man blir sjuk. Efter två veckor får man 11 000 från staten, oavsett tidigare inkomst. Efter 120 sjukdagar har företaget rätt att sparka folk.” (Kristina)*

*”Det är inte lättare att bli av med personal här. Allt kostar. I Sverige är det lättare att sparka chefer än i Norge och Danmark.” (Tone)*

Kurt medgav att han fortfarande efter tjugo år i Sverige känner att det är jobbigt med alla dessa svenska regler. Kurt ser det som ett problem att man inte kan sparka folk lika lätt i Sverige som man kan i Danmark. Till exempel måste flera varningar utdelas innan en arbetstagare kan avskedas. Kurts uttalande ser vi som ett bevis på att han fortfarande har med sig det danska ”tankesättet” vad gäller regelverk. För Kurt innebär det att han måste vara noggrannare när han rekryterar personal till företaget samt förklara för moderbolaget att man inte kan agera på samma sätt i Sverige som i Danmark. Han uttryckte detta på följande sätt:

*”Peer [koncernchefen] har inte riktigt förstått hur illa det är här. Det krävs mycket här att säga upp folk. Det kan kännas rätt jobbigt ibland.”*

---

<sup>10</sup> <http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33912> [2004-09-01]



Enligt Johnson et al (2002) är det psykiska avståndet en viktig faktor när det kommer till var företag väljer att etablera sig. Med psykiskt avstånd menas de skillnader som upplevs med avseende på utvecklingsnivå, affärslagstiftning, vardagsspråk, affärsspråk, utbildningsnivå och kultur. Vi fann att våra respondenter, förutom när det gäller skillnader om uppsägning, inte nämnvärt anser att lagar och regler är något som skapar problem. Tone uttalade sig enligt följande:

*”Arbetsregler, kostnadsregler, bokföringsregler kan jag alltid läsa mig till. Det är det andra som är det vanskeliga. Tolkning.” (...)* ”Företagen i de olika länderna är lika bra, kvaliteten på jobb som blir levererat blir lika bra. Dock finns det skillnader mellan länderna, bland annat när det gäller moral och prisnivå. Skillnaderna märks främst när det gäller kulturen.”

Kurt är inne på samma spår när han säger:

*”Det är kulturen som skiljer sig. Arbetsmoralen är högre här. Danskarna har inte lika strikta regler. Det är fortfarande okej att ta en öl på jobbet i Danmark. Danskarna har påverkats mer av ”flower-power” epoken. I Danmark är det inte lika strikt klädsel, ej lika proper utan kan kavla upp ärmarna. I Sverige ska det vara sju sorters kakor på bordet i Danmark räcker med ett wienerbröd.”*

Enligt Triandis (i van Oudenhoven et al, 1998) kan problem som bottnar i ekonomiska och juridiska faktorer, till skillnad från dem som härstammar från kulturella skillnader, beskrivas i mer fasta termer. Därav anser vi att de problem som har sitt ursprung därifrån är enklare att förstå sig på och lösa. Johnson et al (2002) menar att det speciellt är de kulturella skillnaderna som är viktiga att skaffa sig kunskaper om för att lyckas med en utlandsetablering.

Innan Tone började sin tjänst i Danmark läste hon på om dansk historia och arbetsrättsliga regler, men enligt hennes erfarenheter bör man läsa på mer om landet innan man flyttar dit. *”Något som jag inte visste när jag kom till Danmark var att det var så mycket kringelikrok, mycket fram och tillbaka.”* Hon föreslår till och med en tids provarbete innan man etablerar sig i ett annat land. *”Det är nog en chock ja att gå in i Danmark som svensk eller norsk. Man bör ha satt sig in i det danska.”* Hon berättade att faran ligger i att man tror att det är likt och att svenska företag därför tror att det går att göra på samma sätt i Danmark som i Sverige.

*”Jag har arbetat i många kulturer. Det farligaste här är att man tror att det är likt, det ligger en grundlivssyn som skiljer sig mycket mellan länderna”*

Vi vill här göra läsaren uppmärksam på risken med att agera utifrån stereotypa bilder.

Utifrån Krona & Skärvads (1999) och van Oudenhoven et als (1998) resonemang undrar vi om det kan vara så att chefer utifrån sina egna förväntningar och tankar om

stereotyper skapar sig problembilder. Att de så att säga går händelserna i förväg och genererar dem i huvudet innan de egentligen har inträffat. På så sätt menar vi att exempelvis problem som uppstår antas härröra från kulturskillnader, just för att de förväntas göra det. Enligt Triandis (i van Oudenhoven et al, 1998) sätter sig kulturella skillnader i många fall då de kan vara starkt influerade av stereotyper. Samtidigt finner vi även Krona & Skärvads resonemang om att människor generellt undviker olikheter och gärna blundar för dem intressant och relevant. Detta då vi människor handlar utifrån hur vi förstår någonting. Genom att agera på detta sätt kan problem också uppstå. Därför handlar det om en balansgång när det gäller att förbereda sig inför en utlandsetablering.

Våra respondenter har till viss del gett skilda bilder av hur det är att flytta över sundet och frågan är hur mycket av deras uttalanden som är baserade på stereotyper. Vad gäller Kurt och Kristina fick vi inga indikationer på att de skulle ha läst på om det nya landet innan de flyttade. Förklaringen till detta kan dock vara att de bägge flyttade för fyrtio respektive tjugo år sedan och att de inte omedelbart tillträdde någon chefsposition. Bägge hade arbetat på andra företag innan de började på Förenade Service respektive Entra och vi menar att de därmed hade fått goda kunskaper om det obekanta affärlivet.

Tone berättade för oss att hon läste på om Danmark och Sverige innan hon flyttade, då främst om historia och arbetsrättsliga regler. Det kan vara så att dessa "fakta" som hon hade med sig var färgade av stereotyper om de olika kulturerna. Här kan vi återkoppla till Alvesson (föreläsning) som hävdar att vi ser vad vi förväntar oss att se. I Tones fall skulle det kunna vara så att hon inte hade relaterat de anställdas beteenden till att vara nationellt baserade utan att hon i stället tillskrivit dem som specifika på Wallmans. Även Kristina och Kurt kan ha varit påverkade och haft en bild av "dem på andra sidan" innan de konfronterades med dem.

Det går också att vända på resonemanget och säga att det kan vara så att Tone är den som tydligast har snappat upp skillnader mellan kulturerna då hon förutom att läsa på även har erfarenheter av att bo och arbeta i många olika länder exempelvis Indonesien, USA och Spanien. Vi anser att det är troligast att Tone är den som ser skillnaderna tydligast av de tre då hon är den som gått till en liknande position i det nya landet samtidigt som hon var mest påläst vid flytten och har erfarenhet av flera olika kulturer.

För moderbolagen innebär detta att de ska vara noggranna när de rekryterar chefer till utlandet eftersom de måste kunna fungera som Hofstede (1991) säger i båda länders kulturer. I vårt fall har båda företagskoncerner anställt chefer som har varit i det nya landet en längre tid och ursprungligen kommer de själva från samma land som moderbolaget. Vi anser att då är chanserna större att chefen fungerar bättre i det nya landet samt förstår moderbolaget bättre. Ett exempel på när en chef inte har kunnat fungera i båda länders kulturer är när Enträs grundare enligt Kristina inte kunde

samarbeta med koncernledningen i Sverige just på grund av att de inte kunde förstå varandra. Detta ledde till att personen i fråga fick sparken. Detta påvisar vikten av att välja en chef som kan fungera i båda länders kulturer för att undvika misslyckanden.

## **5.2 Organisationsstruktur och maktavstånd**

### **5.2.1 Organisationsstruktur och maktavstånd på Förenade Service**

På Förenade Service beskrivs organisationsstrukturen som platt med endast ett fåtal nivåer. Överst finns den danske koncernchefen, under honom finns en chef för Sverige och sedan de olika regioncheferna. Regioncheferna har varsitt kontor med sin egen personal. På det dotterbolag som vi studerat i Malmö finns det under regionchefen Kurt, en driftsansvarig, ett flertal arbetsledare som har ansvar för sin egen personal samt administrativ personal. Kurt säger att det organisationsmässigt inte är några stora skillnader mellan de olika delarna i koncernen. Detta förklarade han med att företaget är internationellt och att det som fungerar bra slår igenom på alla marknader. Kurt menade att om det kommer något bra tar alla till sig det.

Kurt talade om att han ser företaget som en familj. *”Vi är en stor familj. Det är vi. De ska känna trygghet, kunna prata om allt och att man kan komma och prata.”* De medarbetare som vi pratade med håller alla med om att relationen till Kurt är bra. *”Kurt är alltid här. Annars nås han på mobilen.”* *”Vi har en bra relation. Jag kan gå in när jag vill och så är det för alla.”* *”Han är alltid här och jag känner att han lyssnar.”*

Kurt påtalade att även om han ser företaget som en familj, innebär det inte att medarbetarna behöver älska honom.

*”Vi kan slåss och bråka men vi jobbar tillsammans. Ingen drake kommer att flyga utan motvind. Vi måste ha visst motstånd. Det måste finnas input för debatt och diskussion. Det är lättare att hitta lösningar och ger fler perspektiv. Annars blir det lätt slentrian. Det måste finnas möjligheter att utvecklas.”*

Enligt Trompenaars (1994) och Hofstede (1984) känner danskar ett mindre maktavstånd till sina överordnade än vad svenskar gör. Detta anser vi att Kurt ger uttryck för när han i ovan uttalande poängterar att han vill ha ett visst motstånd, att medarbetarna ska ifrågasätta vad som händer och sker. Det verkar inte bara vara så att Kurt endast uttalar sig om detta, utan att även företaget som sådant präglas av en kultur med litet maktavstånd. Medarbetarna ansåg att Kurt alltid finns till hands och de menar att de alltid kan komma in på hans kontor om det är något de vill prata om.

Kurt ansåg själv att det inte går att hänvisa människors egenskaper till en viss nationalitet, utan istället menade han att egenskaper är personrelaterade. Vi anser dock att det maktavstånd som trots allt finns och som medarbetarna och Kurt ger uttryck för inte bara grundar sig på Kurt som person. Det är även grundat på företagets storlek och hur det är uppbyggt, vilket stämmer med Jacobsen & Thorsviks (2002) teori om att hierarkin är grundad i organisationsstrukturen.

Förenade Service kan karakteriseras som en platt organisation. Arbetsledarna svarar direkt under Kurt och driftsledaren och arbetsledarna har mycket ansvar, till exempel för rekrytering till sin avdelning. Vi menar att ett företag som Förenade Service där nivåerna är få, tillsammans med att det uppmuntras till debatt och diskussion, mindre sannolikt skulle präglas av ett nämnvärt maktavstånd.

Enligt Hofstede (1984) hamnar svenskar och danskar i samma fack av litet maktavstånd och hög individualism, där danskarna känner ett mindre maktavstånd men en högre individualism. Företagskulturen är enligt Bjerke (1999) påverkad av den nationella kulturen och enligt Hofstede (1991) anpassar sig en enskild individ som flyttar till den nya kulturen. Vi frågar oss här om vi kan säga oss se dessa effekter på Förenade Service vad gäller maktavstånd och individualism.

Vi hävdar att Förenade Service utmärker sig av ett mindre maktavstånd än vad som normalt förekommer i Sverige och där konsekvenserna inte enbart är positiva, då en medarbetare uttryckte att det var alltför familjärt och att flera medarbetare önskade att Kurt var mer bestämd i sin ledarroll. Vi fann här indikationer på att det egentligen inte var mer hierarki som efterfrågades utan snarare en mer formell organisation med klarare riktlinjer för vad som gäller. Detta baseras bland annat på några uttalanden från de anställda på Förenade Service om hierarki som återges nedan:

*”Man ska visa respekt uppåt och man ska kunna ta kritik. Måste även ha respekt för sina underställda, respekt för äldre. Jag tycker att de kan hålla hårdare på hierarkin.”*

*”Det finns ingen. Jag önskar att det fanns mer. Önskat att Kurt var mer bestämd. Att han sa ifrån tydligare. [...] Man måste ha en företagsroll och en när man är och spelar bowling. Många här säger att han är bestämd, men det är inget mot vad jag har upplevt.”*

Enligt Trompenaars (1994) och Hofstede (1984) är danskarna mer individualistiska än vad svenskarna är. Vad gäller individualism anser vi inte den vara speciellt utpräglad på Förenade Service och vi har inte funnit tecken på att den är större än i andra svenska företag. Enligt Kurt är det lättare att hitta lösningar om man arbetar i grupp och han

föredrar diskussioner där var och en fritt kommer med sin egen åsikt som sedan tas i beaktande. Kurt kan därmed inte sägas vara mer individualistisk i det avseendet att han har någon önskan om att sitta ensam och bestämma, eller en mentalitet av att var och en sköter sig själv. Istället anser vi att han mer lutar åt det svenska sättet att arbeta som enligt Trompenaars (1994) forskning sker i grupp och där alla får föra sin talan. Kurt verkar med andra ord till viss del ha anpassat sig till den svenska modellen men upplevs ha för lite auktoritet. Detta kan sägas bekräfta Smith et al (2003) resultat som visade att svenska chefer håller hårdare på formella regler än danska.

### **5.2.2 Organisationsstruktur och maktavstånd på Entra**

Vårt andra fallföretag Entra har sin koncernledning i Stockholm och på kontoret i Köpenhamn är Kristina chef för sex medarbetare. Där finns det endast dessa två nivåer och det förklaras med att kontoret är så litet som det är. De anställda på Entra beskrev enhälligt företaget som en platt organisation där det inte finns någon speciell hierarki och de sa att tillgängligheten till Kristina är bra, vilket återspeglas i citaten nedan:

*”Är det något kan vi gå in till Kristina och fråga. Är hon inte här kan vi ringa till henne.”*

*”Vi går in till Kristina och pratar om problem. Hon är inte där hela tiden, men när hon inte är där löser vi dem själva.”*

*”Vi har en platt organisation och vi arbetar mycket självständigt. Frihet under ansvar, det är nog inte så i andra företag.”*

Samtidigt som de beskriver tillgängligheten som bra och inte säger sig uppleva någon märkbar hierarki fick vi intrycket av att alla sköter sig själva i stor utsträckning. De frågar eller diskuterar inte med Kristina i lika stor utsträckning som de anställda på Förenade Service gör med Kurt. Arbetsklimatet var tyst och lugnt och alla höll på med sitt när vi var där. Kristina och flera av de andra på Entra talade om de problem som funnits med att behålla nyanställd personal. En möjlig orsak som nämndes var att var och en håller sig på sin kant för att de anställda i stor utsträckning är individualister. Den svenske anställda jämförde situationen på Entra med den han mött på ett heldanskt företag som han arbetat på och sa följande:

*”Jag kunde inte styra min tid på det andra stället. Jag tänkte att ett större företag måste ha mer utvecklingsmöjligheter.”* *”Tillgänglighet? Så mycket som jag har behov för. Det är sällan jag har behov av Kristina. I stället för att låta bli att ta beslut, tar vi ett beslut. För vi är här för att tjäna pengar, inte välgörenhet.”*

När vi bad den svenske medarbetaren på Entra att berätta om sina upplevelser av att arbeta i Danmark under en dansk chef, kom han först in på hierarkin. Han ansåg att

danskarna präglas av en stor auktoritetstro och att de anställda gör som de blir tillsagda av chefen. Det hierarkitänkande som han anser normalt karakteriserar ett danskt företag menade han inte finns på Entra. *"Jag har aldrig märkt det här, för Kristina är svensk. Jag har hela tiden känt att det är en svensk firma."*

På frågan om hur han ser på relationen till Kristina svarade han: *"Jag ser ju bara en annan människa. Inte så, oj, du är chef."* Tillsammans med hans tidigare uttalanden om hur han anser att det förhåller sig i Danmark tolkar vi det som om att han känner att han har ett jämbördigt förhållande till Kristina och inte upplever något nämnvärt maktavstånd. Om vi går tillbaka och analyserar intervjun med Kristina så uppfattade vi henne som auktoritär och bestämd utifrån hur hon talade om företaget och de anställda.

De anställda verkar respektera Kristina i större utsträckning än vad de anställda på Förenade Service respekterar Kurt. Detta i avseendet att de inte ifrågasätter henne på samma sätt och att arbetsmiljön på Entra beskrivs som lugn och utan tydliga konflikter. Speciellt när Kristina talade om sin inställning till det kontor i Sverige som hon till viss del sköter kom detta fram. Kristina menade att de anställda där ansåg att hon var väldigt bestämd när hon kom dit och att de såg henne lite som en "bitch". Kristina medgav att hon nästan hade glömt hur man gör affärer i Sverige och att hon inte vill bli involverad i de anställdas liv. Till en kvinnlig anställd på kontoret i Sverige sa hon följande följande:

*"Du gillar inte mig och det kan bero på flera olika saker. För att jag är tjej, jag är chefen här. Det kan inte bero på att du känner mig. Det är ditt problem inte mitt. Jag har kommit in här för att göra ett jobb. Jag vill inte bli kompis med er. Ju mindre jag vet om era personliga problem, desto bättre kan jag göra mitt jobb. Jag vill inte lära känna personer på det privata planet, för då blir det svårare att sköta mitt jobb. Avskeda folk bland annat. Jag orkar inte sitta fyra timmar i ett möte och diskutera när jag vet hur det ska vara."*

Hon avslutade detta utlägg med att nämna att de som följde med vid neddragningen var de som gillade hennes sätt. Vi tror att Kristinas sätt påverkar kommunikationen på Entra, vilket vi kommer att ta upp nedan.

### **5.2.3 Sammanställning av organisationsstruktur och maktavstånd**

Enligt flera av respondenterna är respekten för chefen generellt större i Danmark, chefen har sista ordet och det är inte ett lika jämbördigt förhållande mellan chef och underställd som i Sverige. Kristina talade om att hon märkte en större auktoritetstro i Danmark och sa följande:

*”Danskar förväntar sig att chefen säger vad de ska göra, en order. Om man får en order så gör man som chefen säger [...] Svenskar diskuterar och enas [...] Danskarna underordnar sig chefen.”*

Även Tone talade om hierarki och sa följande:

*”Danmark är mer hierarkiskt [än Sverige och Norge]. Ledelsen och de anställda är två motparter och de anställda förväntar sig att dessa ska vara skilda. En dansk kommer icke bare in. De är icke vant till den. Det är okej att prata skit om chefen. En ledelse är en ledelse. De står nästan i givakt. Här kommer Tone. Som ledelse kan man få en dialog men det måste arbetes på.”*

En av de anställda på Förenade Service uttryckte dock en annan åsikt genom följande uttalande:

*”Jag skulle säga att Peer [koncernchefen i Danmark] inte är en typisk chef. Han lever som han lär. Han har till och med samma bil som en av våra patrullkillar. Sedan kan han ju ha en flott Mercedes i garaget hemma, men det är ju en annan sak. På kundmöten kommer han där med sin firmabil, jag tror till och med att Kurt har en finare bil än vad Peer har. Peer är väldigt jordnära.”*

Vi har inte funnit indikationer på att förhållandena skulle vara så på Förenade Service som Tone beskriver. Kurt verkar här inte skilja sig från den svenska modellen med stor interaktion med de anställda. Detta kan tolkas som att han var på detta sätt från början eller att han har anpassat sig. Vi anser att Kurt i stor utsträckning har anpassat sig till rådande svenska förhållanden. De anställda har inte reflekterat över att Kurt är dansk och vi tror att det beror mycket på att Kurt har varit lång tid i Sverige innan han kom till Förenade Service. De hade säkert upplevt Kurt annorlunda om han hade kommit direkt från Danmark till sin nuvarande chefsposition. *”Jag gillar Kurt för han har jobbat sig dit där han är idag.”*

Det kan vara så att Kurt upplevs som svensk av medarbetarna för att de inte har upplevt några problem. Vi menar att anledningen till det är att Kurt har fått en förståelse för det svenska affärlivet genom sin mångåriga erfarenhet. En medarbetare nämnde att koncernchefen i Danmark försöker styra företaget i Sverige på samma sätt som i Danmark. *”Kurt är mer svensk idag. Han försöker övertyga danskarna att man inte kan göra så i Sverige.”* Detta sades dock inte i någon negativ mening då samma medarbetare yttrade att: *”Hade vi haft en svensk koncernchef och en svensk chef hade det varit lite annorlunda. Det är mer byråkrati med svenskt.”*

Kurt talade en del om att det inte går att hänvisa egenskaper till en viss nationalitet och därmed var han inte villig att säga vad som var danskt och svenskt utan ville mer få sina egenskaper till att vara personrelaterade. Kristina, den svenske medarbetaren på Entra

samt Tone sade sig dock uppleva skillnader vilket talar emot Kurts ståndpunkt. Vi kan här hänvisa till Krona & Skärvad (1999) som hävdar att vi tenderar att se olikheter som något negativt. Utifrån det tolkar vi Kurts agerande som att han inte vill att det ska vara skillnader mellan danskar och svenskar utan att det istället handlar om skillnader på individnivå. Hans inställning har färgat de uttalanden som vi fått, men trots detta uttryckte han vid ett flertal tillfällen skillnader mellan danskar och svenskar. Att han trots sin inställning gav indikationer på skillnader anser vi stärker trovärdigheten i hans uttalanden som visar på skillnader.

Vi såg dock att Kristina valt att distansera sig mot de anställda på Entra för att hålla sig på sin kant. Det sista citatet ovan visar på att det inte skulle vara mer hierarkiskt i Danmark än i Sverige. Utifrån våra samtal med respondenterna, anser vi att Förenade Service och Entra karakteriseras av en horisontell kultur med en hierarki som inte är speciellt utpräglad. Hierarki och organisationsstruktur påverkar och formar organisationen då de så att säga är skelettet i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002:140). Vi anser att strukturen påverkar maktavståndet på Entra. Ett mindre företag är sällan så hierarkiskt som ett större.

Vid en första anblick av vårt material fann vi vissa motstridiga åsikter när det gäller maktavstånd. Dels fanns det uttalanden om de anställda och ledningen som två motparter i Danmark, men samtidigt såg andra respondenter förhållandet som mer fritt än det är i Sverige. Till detta kom även befintlig litteratur om att svenskar och danskar hamnar i samma fack med hög individualism och litet maktavstånd trots att danskar kan sägas vara mer individualistiska och ha mindre maktavstånd än svenskar (Hofstede, 1984).

När vi försökte sammanfoga de olika uttalandena och litteraturen till en bild såg vi att det till största del handlade om att våra respondenter beskrev maktavståndet i Danmark och Sverige likadant, men skiljde sig åt när de skulle förklara varför och vad de menar med sitt agerande. Vi ställde oss frågan varför vi fann detta resultat och tror oss ha funnit en möjlig förklaring.

Enligt Smith et al (2003) är danska chefer inte lika formella och har inte samma kontrollerande funktion. I Danmark är därmed deras interaktion med sina medarbetare av ett annat slag än i Sverige. För en svensk kan detta uppfattas som att organisationen är mer hierarkisk då ledningen distanserar sig från de anställda. Det behöver inte vara så att danska chefer distanserar sig utan vi menar att det kan vara så att de ger sina anställda mer frihet eftersom danskar är mer individualistiska och ser sina anställda mer som jämlikar. Att komma till Danmark som svensk och förvänta sig att besluten ska genereras genom en gemensam diskussion kan leda till att ledningen upplevs som mer auktoritär när den tar beslut utan att rådfråga de anställda.



Vi fann indikationer på att Förenade Service utmärker sig av ett litet maktavstånd. Konsekvenserna av detta är inte enbart positiva, vilket visade sig i en medarbetares uttalande om att det var alltför familjärt på Förenade Service och i att flera medarbetare önskade att Kurt var mer bestämd i sin ledarroll. Enligt Trompenaars (1994) och Hofstede (1984) är danskar mer individualistiska än vad svenskar är.

Vad gäller individualismen på Förenade Service anser vi inte den vara speciellt utpräglad och vi har inte sett några tecken på att den är större än i andra svenska företag. Som vi nämnde ovan anser vi att Kurt har anpassat sig till svenska förhållanden. Dock tror vi inte att de skillnader som vi anser oss ha identifierat när det gäller maktavstånd är något som det inte går att anpassa sig till. Trots detta vill vi ändå synliggöra vilka skillnaderna är då de påverkar relationerna mellan personerna i en organisation.

## **5.3 Ledarskap**

Vi vill inleda detta avsnitt med att poängtera för läsaren att vi nedan kommer att föra vårt resonemang baserat på generaliseringar. Vi håller med Triandis (i Gannon & Newman, 2002) som menar att det inte går att placera nationaliteter i fack samtidigt som vi anser att det trots detta går att finna vissa gemensamma karaktärsdrag och mönster inom olika nationaliteter, vilket även Hofstede (1984) visar på. Däremot vill vi inte påstå att personligheten inte påverkar ledarskapet utan att de olika personligheterna är påverkade av sin nationalkultur, vilken i sin tur influerar deras ledarskap. Därför anser vi att det är intressant att analysera huruvida Kurts och Kristinas ledarskap har påverkats av att de kommer från ett annat land med en annan kultur.

### **5.3.1 Att vara dansk chef på ett svenskt företag**

Vi bad de anställda på Förenade Service att beskriva företaget med ett djur. Två av medarbetarna skildrade företaget som en giraff respektive en stenbock.

*”Idag skulle jag säga en giraff. Alla klättrar på halsen och ska försöka ta sig upp till huvudet. Och det är en lång hals.”*

*”Svårt att sätta ett specifikt djur. Men en Stenbock skulle jag vilja säga. Strävar uppåt och ska alltid vara på toppen oavsett.”*

Kurt beskrev företaget genom en liknelse om får. Han menade att fåren behöver ledas, att det krävs en stark ledning så att alla fåren kan kontrolleras. Han ritade upp en bild med hotfulla djur och fortsatte med att det gäller att se till att vilda djur inte angriper flocken och att de tillsammans håller dem borta. Bilden som målas upp av Förenade

Service verkar vara hård och inte alls så familjär som framförallt Kurt och en medarbetare beskrev. Vi har anledning att tro att dessa liknelser med djur som giraff och stenbock med större sannolikhet refererar till företagets nuvarande situation i branschen. De refererar troligen även till moderbolaget i Danmark och då mer till koncernchefens sätt att leda än till Kurts ledarskap. Medarbetarna uttalade vid ett flertal tillfällen i intervjun att: *”Om ni hade ställt den frågan för ett år sedan, så hade jag svarat annorlunda.”*

Detta tror vi kan ha att göra med det företagsförvärv som skedde förra året, vilket vi anser har lett till att rollerna inom företaget inte är klart definierade ännu. Detta gör att medarbetare upplever situationen på företaget som mer komplicerad och hårdare än den vanligtvis brukar vara. En medarbetare hävdade även att danskarna är tuffa arbetsgivare för den som inte kan ta för sig och samma medarbetare sa vid ett annat tillfälle att Kurt skiljer sig från detta:

*”Kurt vill få alla med sig, vill få alla att göra allting tillsammans. Han har haft samtal med alla. Han vill inte röra till det. Han är alldeles för snäll. Han kanske skulle styra upp det lite tuffare.”*

Medarbetarna anser att Kurt är för mjuk i sitt ledarskap. De vill att Kurt ska vara mer bestämd och säga ifrån tydligare, så det kan knappast vara Kurt de ansåg vara tuff att arbeta för som de hävdar att danska chefer är. Kurt anser att en bra företagsledare ska vara auktoritär, strävande, mjuk och kreativ. Han nämnde att han hade gjort ett ledarskapstest och att han hamnade på den mjuka sidan. Kurt hävdade att han inte tror på ett helt auktoritärt ledarskap, men inte heller på det helt mjuka. Han menade att det är bäst att vara i mitten, att vara situationsanpassad och att ha alla egenskaper oberoende av situation.

Kurt hävdar att de skillnader som finns mellan företagsledare i Sverige och Danmark är mer relaterade till personen, än att det skulle bero på nationstillhörighet. Att Kurt inte vill se skillnader mellan nationerna kan bero på att han ser skillnader som något negativt och att Kurt därför förnekar dem. Detta grundar vi på Krona & Skärvads (1999) uttalande om att vi ofta väljer att blunda för det som är negativt. Trots Kurts förhållandevis kraftiga ställningstagande, uttalar han sig senare i intervjun om att han anser att det finns stora skillnader mellan å ena sidan svenskar och danskar och å andra sidan tyskar som är mer organiserade.

Senare under intervjun tog Kurt upp att det mellan koncernchefen och de anställda på Förenade Service ibland uppstår problem. Kurt nämnde att koncernchefen inte vet hur det fungerar i Sverige och att han agerar på samma sätt i Sverige som i Danmark. Vi fick aldrig chansen att intervjua koncernchefen i Danmark, men vi fick indikationer på att vissa medarbetare inte var helt begeistrade i hans sätt att agera. De beskrev det som att han mer kör på utan diskussion och information i tillräcklig utsträckning för att de

anställda ska vara nöjda. Detta får oss att tro att det finns kulturella skillnader mellan hur chefer agerar i Sverige och Danmark. De anställda på Förenade Service sa sig dock inte uppleva några problem med Kurt. Detta talar för att han har anpassat sig till det svenska sättet att driva företag.

Det möte som vi observerade bekräftade medarbetarnas uttalanden om Kurts mjuka ledarstil. Han ledde mötet, drev det framåt och försökte så långt som möjligt få mötesdeltagarna till att bli eniga och fatta ett beslut tillsammans. Om det inte gick, avbröt han diskussionen och delegerade ansvaret för beslutet till en av sina medarbetare. Det var inte så att han själv fattade ett beslut när en sådan situation uppstod. Detta bekräftar Jönsson (1995) som i sin artikel talar om det typiska svenska ledarskapet som informellt vad gäller relationer och där större fokus ligger på handling än på planering. Det är dessutom grundat på konsensus och förtroende. Kurt uttalade sig senare i intervjun om att:

*”Ingen drake kommer att flyga utan motvind. Vi måste ha visst motstånd. Det måste finnas input för debatt och diskussion. Det är lättare att hitta lösningar och ger fler perspektiv. Annars blir det lätt slentrian.”*

Vi tolkar detta som att Kurt för en typ av diskussionsanpassat ledarskap. Detta i den meningen att han menar att det går bättre för företaget om alla fritt får säga sin åsikt och argumentera för sin sak och först därefter tillsammans komma fram till ett beslut. De flesta medarbetarna på Förenade Service upplevde diskussioner som något positivt, men det var några som ansåg att det var för mycket diskussioner just över småsaker.

Kurts diskussionsbenägenhet och önskan om att uppnå konsensus är enligt Söderberg & Vaara (2003) ett typiskt karaktärsdrag för svenskar. Därav anser vi Kurts ledarskap demokratiskt snarare än att han agerar som en enväldshärskare, vilket även beskrivs som det ideala ledarskapet i en horisontell organisation (Triandis i Gannon & Newman, 2002). Medarbetarna på Förenade Service påtalade dock ett flertal gånger att de inte riktigt är tillfreds med Kurts ledarskap.

*”Han skulle kunna vara mer bestämd, men jag menar inte att han ska vara auktoritär. Man måste visa företagets regler respekt och det kan han [Kurt] vika på ibland. Det gör att hans roll blir otydlig.”*

Kurt poängterade genomgående under intervjun hur viktigt han anser det är att skapa förståelse hos sina medarbetare för de regler som finns och betydelsen av att de följs. Smith et al (2003) menar att bundenhet till formella regler är ett typiskt karaktärsdrag för svenskar och detta är något som vi ser tydligt hos Kurt. Om nu Kurt påtalar för sina

anställda att dessa regler måste följas och att han sedan själv viker för dem ibland, är det inte förvånande att medarbetarna önskar att Kurt vore mer bestämd.

### **5.3.2 Att vara svensk chef på ett danskt företag**

Om Kurt på Förenade Service talade om vikten av att använda och följa regler och att ha kontroll, talade Kristina på Entra om ansvar, frihet och självständighet:

*”Jag är stolt över att personalen är självgående. Det var ett av skälen till att ta det jobbet i Skövde. Jag försökte på många sätt göra medarbetarna mer självständiga. Men inget hade fungerat tillräckligt bra. Så jag tänkte att om jag inte är i Danmark så måste de ju bli mer självständiga.”*

Medarbetarna på Entra talade också om att de ville karakterisera företaget och arbetssättet som frihet under ansvar, eller som en medarbetare uttryckte det:

*”Det är sällan jag har behov av Kristina. I stället för att låta bli att ta beslut, tar vi ett beslut. För vi är här för att tjäna pengar, inte välgörenhet.”*

*”Här råder frihet under ansvar, så länge man gör sina saker. Man styr de saker man har ansvar för. Det är ingen som säger; nu ska du göra det och det till exempel.”*

Medarbetarna menade att de har frihet att fatta beslut inom sitt arbetsområde, men inom andra områden är det Kristina som bestämmer. Medarbetarna sa även enhälligt att de inte har ett stort behov av Kristina i sitt dagliga arbete, men när de är osäkra på något går de in till henne och hon tar då ett beslut åt dem. Utifrån detta får vi ett intryck av att Kristina har gjort klart för sina medarbetare vad som gäller i företaget och att hennes beslut accepteras av alla medarbetare på Entra.

Här menar vi att vi ser tecken på Kristinas bestämdhet vilket går i linje med ett av Tones uttalanden där hon hävdar att cheferna är hårdare i Danmark och att danska medarbetare föredrar att ledaren pekar med hela handen. Detta kan alltså hänföras till det typiskt danska ledarskapet. I det avseendet skiljer sig Kurt och Kristina åt och därmed det svenska och danska. Vi menar att Kurt är mer för att diskutera och komma fram till ett beslut genom att uppnå konsensus, medan Kristina tar ett beslut åt medarbetarna direkt på plats. Hennes högsta önskan är dock att medarbetarna ska vara självständiga.

Därmed kan vi inte säga att Kristina skulle vara någon slags envåldshärskare, men inte heller demokratisk i den meningen som vi hävdar att Kurt är när de på Förenade Service diskuterar och kompromissar. Vi anser att skillnaden i ledarskapet dem emellan till viss del kan bero på att Förenade Service och Entra är två företag som inte arbetar i samma

bransch och på att Kurt själv har arbetat som städare tidigare. För som Kristina sa: *"Jag kan inte programmera en linje."*. Därav har Kristina inte så mycket att säga om just medarbetarnas arbete som programmerare. Vi tolkar vårt empiriska material som att vissa ledarskapsskillnader går att hänföra till dessa faktorer men att nationalkulturen i det nya landet påverkar Kurt och Kristina i större utsträckning.

Vi har tidigare tagit upp att chefer bär med sig sin egen kultur och att det påverkar deras ageranden och däribland ledarskapet (Bjerke, 1999). Det faktum att de flesta av medarbetarna i de båda företagen inte säger sig märka av att deras chef är från Sverige respektive Danmark anser vi kan tolkas på två olika sätt. Antingen som att deras personliga egenskaper var sådana att de passade speciellt bra in på det nya företaget, eller som att Kurt och Kristina till stor del har anpassat sig till det nya landets kultur. Vi hävdar att det andra alternativet är troligare då befintlig litteratur och en majoritet av våra respondenter talar för detta.

Enligt Hofstede (1991) anpassar sig en människa som flyttar ensam till den nya kulturen. Kristina säger själv att hon har anpassat sig och anställda på Förenade Service påstår att Kurt har blivit svensk. Även Tone medgav att hon har anpassat sig till det danska sättet att göra affärer på. *"Danska chefer är tuffare och mer auktoritära. Jag har ändrats. Det är synd för jag vill vara flexibel"* Detta påvisar att de har fått en ökad förståelse för det svenska respektive danska sättet att göra affärer på.

Chefer som börjar arbeta utomlands måste ta hänsyn till kulturella skillnader, även om de är små, och anpassa sig till dem för att lyckas. Detta diskuterar Sten Jönsson (2004), i sin recension av Söderberg & Vaaras arbete, att även om kulturskillnaderna är små kan de skapa problem just på grund av att hänsyn inte alls tas till dessa och Hofstedes sätt att sätta samman länder i kluster med relativt nära kulturer inte alltid är att föredra.

Därav anser vi att anledningen till att Kristina och Kurt har lyckats bra med sitt ledarskap och att fungera i två olika kulturer är för att de har anpassat sig till det danska respektive svenska ledarskapet. Detta bekräftar Holts (1998) resonemang att om chefen anpassar sig kan kulturkrockar undvikas och därmed kan den dagliga verksamheten fungera så problemfritt som möjligt. Detta hävdar vi i förlängningen leder till att det endast är de chefer som anpassar sig som stannar kvar som chefer i det nya landet.

### **5.3.3 Beslutsfattande**

Vi har i föregående kapitel i viss omfattning tagit upp chefernas sätt att fatta beslut, men i detta kapitel fördjupar vi oss ytterligare i ämnet och ser hur beslutsfattande fungerar i våra fallföretag. På Förenade Service fick vi intrycket av att det är många diskussioner och mycket medbestämmande. Enligt Söderberg & Vaara (2003) är det ett typiskt

karaktärsdrag för svenskar att diskutera sig fram till ett beslut. Det möte som vi observerade innehöll ett flertal diskussioner om vad vi uppfattade som småsaker. Det är vanligt i chefsammanhang att försöka komma undan personligt ansvar vid beslutfattande genom att fatta beslut i grupp. (Jackall, 1988) Vi menar att Tone bekräftar denna bild när hon säger att både svenskar och danskar gärna är med och bestämmer men att de inte vill ta ansvar. Enligt Kristina är det typiskt för svenskar att alla ska vara överens och att det vägs mycket mellan olika alternativ innan beslut fattas.

*”Därför har Danmark 37 timmars arbetsvecka, medan svenskarna har 40. I Sverige behöver man de tre timmarna för att diskutera. Genom att danskar tar order, kan de även ge rakare svar till chefer. Svenskar diskuterar och enas och är inte lika raka”.*

*”I Danmark har chefen sista ordet och de får gärna ta beslut. I Sverige gäller det att övertala och övertyga – tycker du inte också att detta är bra.”*

På Förenade Service anser Kurt att ansvar ska delegeras så långt som möjligt och att det alltid är bra att få ansvar för att kunna utvecklas som individ. Samtidigt menade han att det är *”beroende [på] vilken fråga. Man ska gå till sin närmaste chef.”* Han poängterade dock att inte alla är ärliga och att det måste finnas ett kontrollsystem. *”Folk ska vara medvetna om regler och lagar, då kan man få mer ansvar.”* En av de anställda på Förenade Service säger att Peer försöker att göra verksamheten i Sverige väldigt dansk och att han bara säger att *”så här gör vi i Danmark”* och att han förväntar sig att det ska ske på samma sätt i Sverige.

Samma person säger att Kurt inte alls är på samma sätt utan att han har en mjukare stil och att han efterfrågar medarbetarnas åsikter innan han tar beslut. Kurt hävdade att han alltid har varit sådan som person och att ledarskap ofta beror mer på person än på nationalitet. Vi frågar oss dock om det inte är så att Kurt har anpassat sig till det svenska sättet att fatta beslut. Detta grundar vi dels på de anställdas uttalanden om att Kurt har blivit svensk och dels på att Kurt först uttalade sig om att det inte finns skillnader mellan svenska och danska chefer men sedan tog han själv upp skillnader mellan länderna, vilket vi kommer att diskutera utförligare nedan. När det gäller vem som fattar beslut sa en medarbetare på Förenade Service:

*”Vi fattar inte så många beslut här. Men vi kan vara med och påverka, lyssnar av folket här. Vad gäller inköp av material är det ju certifieringen som styr.”*

Samtidigt uttryckte en annan anställd att det är Kurt och hans närmsta chef som fattar besluten men att han själv är chef över sitt område och att han känner att han har medbestämmande i allra högsta grad. Vi fick inga indikationer på att medarbetarna på Entra har lika mycket medbestämmande och inte heller verkade det finnas diskussioner i

lika stor utsträckning som det är på Förenade Service. På Entra förväntas medarbetarna vara självständiga och till stor del kunna fatta sina egna beslut. Kristina uttryckte sig om självständighet enligt följande:

*”Jag är stolt över att personalen är självgående. Det var ett av skälen till att ta det jobbet i Skövde. Jag försökte på många sätt göra medarbetarna mer självständiga. Men inget hade fungerat tillräckligt bra. Så jag tänkte att om jag inte är i Danmark så måste de ju bli mer självständiga.”*

Kristina menade att medarbetarna på kontoret fattar beslut ibland, framförallt när hon är ute och reser. När vi talade med hennes anställda ansåg de att de själva fick bestämma över sina arbetsområden. *”Man styr de saker man har ansvar för. Det är ingen som säger; nu ska du göra det och det till exempel”*. Detta kan vi koppla till vad Kristina sa när hon jämförde svensk och dansk ordergivning.

*”Danskar förväntar sig att chefen säger vad de ska göra, en order. Om man får en order så gör man som chefen säger, annars gör man som man själv vill. Svenskar diskuterar och enas och är inte lika raka. Danskarna underordnar sig chefen. Diskuterar gärna, men gör som chefen vill. Förstår man inte det, misslyckas man radikalt som chef.”*

Även Tone gjorde oss uppmärksamma på skillnader mellan danskar och svenskar när det gäller beslutsfattande.

*”Man tar beslut utan att ta hänsyn till personal [i Danmark]. I Sverige och Norge involveras personalen mer i beslut och det är viktigt med arbetsmiljö och sådant. I Danmark ser man främst till ekonomin. Det är lättare att ta beslut här utan att involvera alla. Jag får dock ändå reda på om beslut ogillas.”*

*”Jag har blivit mer cynisk av att vara i Danmark. Nu är jag direktör. Det är lättare att skära igenom och ta beslut. Nu orkar jag inte diskutera längre de ändrar sig ju hela tiden.”*

Tone talade även om att danskar och svenskar gärna är med och bestämmer men inte vill ta ansvar. Hon menade vidare att när hon försökte göra sina anställda mer delaktiga i beslutsfattande och gav de mer ansvar blev hennes förtroende för dem utnyttjat. Därmed hävdar vi att om en svensk blir chef i Danmark kan bortgivande av medbestämmande till anställda resultera i problemsituationer eftersom de inte hanterar medbestämmande likadant. Danska anställda drar nytta av situationen, vilket kan leda till problem och konflikter. Tone uttalade sig enligt följande om detta; *”Danskarna är nordens judar. De kan skapa mycket av lite och tar varje chans. Det är en bra egenskap ibland.”* Detta menar vi är en anledning till varför danskar av svenskar ses som mindre pålitliga. En dansk chef i Sverige kan däremot bli ifrågasatt av sina anställda då de inte får det medbestämmande

som de är vana vid. Vi anser att detta kan bli ett problem för danskar som kommer som chefer till Sverige då de är vana att ta beslut utan att rådfråga de anställda. Detta kan leda till att svenska anställda kan känna sig överkörda för att de känner att de inte tas hänsyn till. På samma sätt känner de anställda på Förenade Service inför koncernchefen då de tycker att det endast är han som bestämmer och att de inte har så mycket att säga till om.

Ytterligare ett exempel på att det är chefen som bestämmer i Danmark och att det finns skillnader mellan svenskt och danskt chefskap är när Kristina var på ett möte i Sverige där hon ansåg att principen som ett förslag byggde på var dålig.

*”Då försökte chefen att sälja in mig på delarna. Men jag sa att jag aldrig kan tycka att delarna är bra, för jag höll inte med principen. Så försök inte övertyga mig, men jag gör som du vill. I slutet av mötet så sa chefen – är vi överens nu? Nej, det är vi inte, men jag gör ju som du vill.”*

Förutom att chefer i Danmark är mer konkreta och i mindre utsträckning har långa diskussioner med sina anställda är danskarna enligt Tone mycket för att förhandla på chefsnivå.

*”När kontrakt ska skrivas i Danmark ska man förhandla. Det förväntas. (...) Här kan den som man förhandlar med säga rakt ut: är du helt galen, slå näven i bordet och kalla dig navn och sådant. Det är lika stora skillnader mellan Sverige och Danmark som det är mellan Sverige och Kina. Det går åt mycket tid och resurser till att diskutera här. I Sverige går man och fikar och diskuterar, här sitter man mer på kontoret.”*

Detta går i linje med Söderberg & Vaaras (2003) beskrivning av danskar som ett folk som tycker om att förhandla. De hävdar vidare att på grund av danskarnas förhandlingsvilja uppfattar svenskar danskar som mindre pålitliga. En medarbetare på Entra illustrerade det enligt följande; *”Danskarna utnyttjar svenskarnas naivitet och vissa svenskar har blivit brända. I Danmark ska allting vara skriftligt. Svenskar är ärliga, rejäla”*. Även Kristina sa att efter sex månader i Danmark var hon nära att flytta tillbaka till Sverige på grund av att hon inte kunde lita på någon. Hon menade att det inte är något som hon kan ändra på utan det är bara att förstå och acceptera det. Hon menar vidare att det finns skillnader i danskt och svenskt affärsmannaskap.

*”Ett handslag i Sverige är tingelysning i Danmark. I Sverige gäller ett handslag, för som ett muntligt avtal. I Danmark måste du ha underskrift och bevittning. Ett muntligt avtal gäller i Danmark också, men de ”glömmer” lätt bort vad som sades. Många företag har blivit blåsta på affärer i Danmark. Dansken tycker att svensken ofta är naiv. Fattar man inte skillnaden gör man dåliga affärer.”*



Sammanfattningsvis anser vi att diskussioner och kompromisser är vanligare på Förenade Service än på Entra. Detta för att danskar generellt är mer för att tuta och köra och mindre för diskussioner och medbestämmande. Vi anser att beslutsfattandet, utifrån denna aspekt, på Entra är mer odemokratiskt än det är på Förenade Service och att de flesta verkar vara vana vid det.

## **5.4 Kommunikation**

Vi tog i teorikapitlet upp betydelsen av kommunikation (Watson, 1994; Krona & Skärvad, 1999). Under detta avsnitt kommer vi att presentera hur kommunikationen fungerar på våra två fallföretag samt vad Tone har delgett oss. Vi har valt att dela in kommunikationsavsnittet i följande delar:

- Information och feedback
- Konflikter
- Språk
- Kommunikation över kulturgränser

### **5.4.1 Information och feedback**

Informationsspridning är en av chefers grundaktiviteter, vilken innebär att de ska upplysa medarbetarna om beslut, planer och aktiviteter (Jacobsen & Thorsvik, 2002). På våra fallföretag hade både Kurt och Kristina daglig kontakt med sina medarbetare och sitt moderbolag via telefon, mail och genom olika möten. Eftersom moder- och dotterbolag befinner sig i olika länder är det speciellt viktigt för cheferna att tänka på vad och hur de kommunicerar, då det finns en större risk för att missförstånd och förtroendeproblem uppkommer (Habermas i Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt de Klerk (1990) är det viktigt att skapa tydliga och enkla rutiner för att informationsspridningen ska fungera. Både Förenade Service och Entra håller möten där medarbetarna informeras. På Entra har de endast ett möte per månad och det sker i form av ett morgonmöte som varar cirka en kvart. På Förenade Service håller de fler möten än Entra, såsom regionmöte med medarbetarna och divisionsmöte med ledningen i Danmark.

Att Entra inte har så många anställda kan vara en bidragande orsak till att de inte har så många möten. Vi tror dock att en rimligare tolkning är att chefer i Danmark inte känner samma behov av att informera sina medarbetare då medarbetarna inte är med och bestämmer i lika stor utsträckning som i Sverige. Detta baserar vi dels på Lawrence & Spyebeys (1986) forskning som visat att svenska chefer till skillnad från chefer från

många andra länder är väldigt måna om att få alla anställda med sig vid beslutsfattande och dels på vår empiri där både Tone och Kristina menade att det förhåller sig på detta vis. Förenade Service möten verkar till skillnad från Entras vara mer tidskrävande och formella. På regionmötet som vi observerade diskuterades småsaker i stor utsträckning och vi upplevde det som att Kurt ansåg att det tog för lång tid att diskutera dessa saker. Han kommenterade i intervjun att han i framtiden vill se en mer bestämd agenda på dessa möten. Att Kurt vill ha fler möten, en tydligare struktur samt en fast agenda på sina möten kan vi koppla till Smith et al (2003) vilket enligt honom är ett typiskt beteende för svenska chefer.

Medarbetarna på Förenade Service och Entra ansåg överlag att informationsspridningen fungerar bra, men för den skull skulle de inte ha något emot att ta del av lite mer. Speciellt önskade medarbetarna på Entra mer information om vad som händer i koncernen:

*”Vi lever lite isolerade. Vi hänger inte med så mycket på vad som händer i hela koncernen.”*

*”Det skulle vara intressant att veta vad [som] är den övergripande strategin för koncernen.”*

Detta behov av mer information menar vi är en mer allmän uppfattning hos anställda snarare än att det är något speciellt beteende som är svenskt eller danskt. Vi fann inga skillnader mellan medarbetarnas inställning till information, däremot hävdar vi att det föreligger skillnader mellan svenskar och danskar vad gäller inställningen till och framförallt vikten av att hålla möten. Visserligen omnämndes färre debiterbara timmar som en orsak till varför Entra inte håller så många och framförallt långa möten, men vi anser att detta inte är den främsta orsaken.

En medarbetare på Entra beskriver situationen på följande sätt; *”Ingen är begeistrad i möten och administration. Folk är duktiga på sitt jobb”*. Här refererar vi återigen till den större individualism och det självgående som danskar i större utsträckning karaktäriseras av dels enligt Hofstede (1984) och dels enligt vår empiri. Därav menar vi att Kristina inte håller möten i lika stor utsträckning som Kurt gör, eftersom danskar inte anser att möten och organiserad information fyller en lika viktig funktion för att klara det dagliga arbetet. Vi anser även att detta kan ha sin grund i att chefer i Danmark inte praktiserar lika detaljstyrt ledarskap och därför inte behöver informera sina medarbetare i samma utsträckning då danskar arbetar mer självständigt. Medarbetarna tar själva större initiativ till beslut.

*”Kristina förväntar sig att vi ska vara initiativrika. Hon tar sig inte tid till att informera oss stup i kvarten.”*

Kristina poängterade flera gånger för oss att medarbetarna arbetar väldigt självständigt inom sina områden, som hon för övrigt själv medgav att hon i princip inte kan någonting om. För oss verkade det som om det inte heller är Kristinas mål att ge all information till sina anställda eftersom det tar för mycket tid och som hon uttryckte det: *”Jag kan inte berätta så mycket som folk inte vet.”*

Om de anställda i båda våra fallföretag var relativt nöjda med den information som de får, märkte vi ett tydligare missnöje med den feedback som ges respektive inte ges. Enligt de anställda på Entra får de nästan ingen feedback från Kristina. Den svenske medarbetaren menade:

*”Kristina gör det inte alltid. Jag vill se att hon tar en timme med varje anställd till medarbetarsamtal. Hon är en bra chef, men kanske inte världens bästa personaldirektör. Jag gav henne den feedbacken när jag slutade, men det hände ingenting”*.

Han tillägger att det i Danmark inte ges feedback vid avslutad anställning. Detta visar på att Kristina har accepterat det danska sättet vad gäller att ge feedback till sina anställda. Själv beskrev Kristina att hon får feedback från moderbolaget genom att hon ringer till dem eller genom möten. Hon bedömer att den feedbacken hon får från moderbolaget *”... oftast [är] bra, men ibland kommer nog inte allting fram”*. När vi frågade de danska medarbetarna på Entra hur de upplevde feedbacken från Kristina, ansåg de att den var varken bra eller dålig och att den inte uppfattades som något speciellt. Eftersom feedback inte verkar vara så viktigt för de danska medarbetarna har de inte heller stort fokus på det.

Det var endast den svenske medarbetaren som uttryckte att han vill ha mer feedback. Tyvärr har vi inte lyckats finna teori som belyser feedback ur vinkeln hur den ter sig i Sverige och Danmark. Vi anser det ändå vara möjligt att bearbeta och analysera området då vi har kunnat identifiera feedback som nära sammankopplad med information. Detta är anledningen till att dessa båda områden här återfinns tillsammans. Det något större informationsbehov som finns i Sverige jämfört med Danmark anser vi återspeglas, grundat på våra empiriska fynd, i behovet av feedback.

På Förenade Service ges feedback mer i den dagliga verksamheten. Medarbetarna kan gå in till Kurt och prata med honom om det är något men samtidigt sa de att de skulle vilja ha mer feedback. Som en medarbetare uttryckte sig: *”Jag vill ha mer återkoppling.”* Vi fann att det mest är de svenska medarbetarna (på både Entra och Förenade Service) som efterfrågar mer feedback. Vi anser att detta kan bero på att svenskar är vana vid mer diskussioner och interaktion mellan olika nivåer i företaget, vilket vi kommer att ta

upp under konflikt nedan. Här ser vi att Kristina inte är speciellt svensk utan mer följer den danska modellen.

Att förhållandena på Entra skulle vara typiskt danska bekräftades av Tone som sa att feedback i Danmark är mer formell. Det är mindre vanligt att chefer ger en klapp på axeln och säger till en anställd att han eller hon har varit duktig. Sådan formalitet kan vara det viktigaste hindret för feedback. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) är auktoritet i en organisation det största hindret för att fritt kunna ge feedback. Enligt Tone går danska anställda i första hand till facket istället för att prata med chefen. Vi ser även en annan tolkning som möjlig.

Vi tog i avsnittet om organisationsstruktur och maktavstånd upp att danska chefer håller sig mer på sin kant och att det av svenskar kan uppfattas som maktavstånd, fast det bara handlar om att interaktionen är mindre. Vi såg inte några tendenser till en formell kommunikation på Entra men interaktionen mellan Kristina och medarbetarna var mindre än den mellan de anställda på Förenade Service och Kurt. Kristina utstrålade en stor auktoritet när vi talade med henne och den lyste även igenom i medarbetarnas uttalanden. I danska företag kan de anställda sägas arbeta mer självständigt vilket inverkar på feedbacken.

#### **5.4.2 Inställning till konflikter**

Som vi tidigare nämnt ses och hanteras konflikter på olika sätt beroende på om landet i fråga sägs vara individualistiskt eller kollektivt. Sverige omtalas av Triandis (i Gannon & Newman, 2002) som ett land som präglas av en individualistisk kultur och detta skulle därmed enligt nämnda författare tala för att svenskar inte drar sig för att uttrycka negativa känslor och ta konflikter. Bjerke (1999) och Krona & Skärvad (1999) däremot hävdar att skandinaver generellt undviker direkta konfrontationer så långt som möjligt. Nedan följer några uttalanden från medarbetarna på Förenade Service för att belysa området.

*”I samma nivå [arbetsledare] har jag inga konflikter. Kollegorna [arbetsledarna] i Malmö är avundsjuka på mig. De tror att jag har det så bra, men de har ingen aning om vad jag gör.”*

*”Jag har aldrig gått in och pratat konflikt med honom. Han [Kurt] brukar kalla in personal som han hör på omvägar.”*

*”Jag är inte rädd för att gå in till honom [Kurt] och inte stänga dörren. Jag har aldrig varit i konflikt med min chef. Jag har inte varit nojig för att gå in och prata med Kurt. Allt sker öppet här. Det är bättre säga som det är.”*

*”Uppåt har jag inte haft några konflikter, jag tar diskussionen innan. Jag vet vad jag har för ansvar, om det är något pratar jag med [driftansvarig], smågrejer löser jag själv.”*

När vi tog upp ämnet konflikter upplevde vi att samtliga respondenter var avvaktande då de bad om ett förtydligande. När respondenterna väl gav ett svar var åsikterna vad gäller konflikter enhälliga. Ingen av medarbetarna på Förenade Service uttalade sig uttryckligen om att det finns konflikter i företaget mellan ledning och anställda och om det är något de vill prata om gör de det med berörd person. Dock förekom det en del långdragna diskussioner på det möte som vi observerade på Förenade Service. Innan dessa bröt ut till alltför känslomässiga affärer avbröt Kurt diskussionen och menade att saken i fråga kunde lösas enskilt vid ett senare tillfälle.

Vi anser följaktligen att svenskar är konfliktundvikare i den bemärkelsen att vi ogärna brusar upp offentligt. Därmed finner vi att Triandis (i Gannon & Newman, 2002), Bjerkes (1999) och Krona & Skärvads (1999) resonemang inte motsäger varandra, utan överensstämmer, i den mening att vi svenskar inte drar oss för att säga våra åsikter, men att vi inte gör det inför vem som helst och hur som helst.

Respondenterna på Entra ansåg att företaget är en bra arbetsplats, att de trivs och inte har några konflikter. Det enda medarbetarna på Entra var missnöjda med var medbestämmandet och att allting inte kommer fram till Kristina. Vi fick uppfattningen att även de anställda på Entra var ovilliga att tala om konflikter. Samtliga respondenter reagerade mer eller mindre kraftfullt när vi presenterade ämnet och en viss osäkerhet och tvekan märktes kring hur de skulle lägga fram sina svar. Detta kan hänga samman med den negativa klang som Krona & Skärvad (1999) menar att konflikter har för oss skandinaver samt Bjerkes (1999) resonemang att det av skandinaver ses som en kulturell norm att undvika konflikter.

Vi hävdar att detta fenomen, att medarbetarna i bägge företagen inte uttryckligen uttalade sig om huruvida det föreligger konflikter, visar på hur de förhåller sig till konflikter. I Sverige ses det som viktigt att alla ska vara ense när till exempel beslut fattas och svenskar uppfostras till att undvika bråk och konflikter. Därför är svenskar inte öppna för konflikter utan ser dem som något negativt och detta kan även vara anledningen till att respondenterna var motvilliga till att prata om ämnet.

Utifrån ovanstående resonemang menar vi att det inte finns några tydliga skillnader mellan svenskars och danskars inställning till konflikter. Däremot menar vi att det finns skillnader mellan hur danskar och svenskar hanterar dem. Det är just hur konflikter hanteras, tas emot och löses som Krona & Skärvad (1999) menar är det väsentliga, vilket vi kommer att utveckla nedan.

### 5.4.2.1 Konflikt hantering

Den litteratur som vi har funnit på området konflikt talar om att skandinaver anser att man bäst löser problem genom att öppet diskutera och kompromissa (Bjerke, 1999) och vår empiri bekräftar att det förhåller sig på detta sätt i Sverige. De anställda på Förenade Service uttalade sig om att det är högt i tak och att det är helt i sin ordning att säga sin åsikt. Vi fick även intrycket av att diskussioner är ett vanligt förekommande inslag i verksamheten och medarbetarna hävdade att när det väl uppstår konflikter, tar Kurt in de berörda personerna till sig och pratar med dem. *”Kurt vill få alla med sig, vill få alla att göra allting tillsammans. Han har haft samtal med alla.”* Tone bekräftade denna bild av svenskar och sa att i Sverige löses konflikter internt genom att gå direkt till den personen som är berörd och att svenskar inte talar öppet om konflikter. Även den svenske medarbetaren på Entra bekräftade denna bild genom att göra en jämförelse med danskar:

*”Dansarna är mer konspirerande, mycket snack i korridoren. Man har koll på vem som har fått vad. Jantelagen kommer från Danmark och håller samhället i ett järngrepp.”*

Genom våra intervjuer på Entra fick vi intryck av att medarbetarna där inte alls diskuterar med chefen i samma utsträckning som på Förenade Service. Enligt Kristina är diskussioner mer typiskt för svenskar. Utifrån detta anser vi att Bjerkes (1999) teori om att skandinaver diskuterar för att nå en kompromiss inte stämmer lika bra in på danska förhållanden som på svenska.

Som vi tidigare nämnt under beslutsfattande accepterar danska medarbetare i större omfattning vad vederbörande chef säger. Tone förklarade detta med att danskarna inte säger ifrån när de är oeniga med chefen utan att de mer håller med. Sedan går de gärna bakvägen till facket och låter facket ta konflikten med chefen. Tone anser att svenskar inte lika gärna går till facket, vilket hon motiverar med att svenskar inte talar öppet om sina konflikter. Tone berättade att hon vid sin anställnings början gav några anställda på Wallmans medbestämmande och att resultatet av detta inte blev som hon tänkt sig.

*”När vi kom hit gav jag medbestämmande till fem personer. De skulle själva få bestämma arbetstid och så. De såg det som mycket positivt. Efter ett tag fick vi en stämning från facket. De fem som fick bestämma själv hade anmält Wallmans. Så som dessa fem hade arbetat gick emot tariffavtalen. De hade bland annat arbetat för många timmar per arbetspass. Ja, sa jag. Det vet jag, men de har själv bestämt det.”*

Tone förstod ingenting då de anställda själva hade fått bestämma sin arbetstid. Hon anser att detta är ett typiskt danskt beteende och enligt henne skulle svenskar inte

hantera medbestämmande på samma sätt. Hennes åsikt om hur danskar hanterar konflikter sammanfattas med följande ord:

*”De har ingen moral. Jag kan aldrig störe på nogen hundra procent. (...) Efter stämningen sa de anställda nu är vi vänner igen. Nej, sa jag då!”*

Tone berättade att hon tydligt känner att chefer och övriga medarbetare är som två läger och fortsätter att hon i egenskap av chef har förändrats sedan hon kom till Danmark. Hon menar att hon har blivit mer misstänksam i och med att arbetstagarna väljer att ta mycket externt. *”Det är nästan så här att man ska vara missnöjd med sin arbetsgivare. Det är okej.”* Hon tog även upp problemet med att de danska medarbetarna har svårt för att ta kritik av henne. *”De säger inget när jag kritiserar dem men jag ser det på dem.”* Tone sa att de anställda istället ofta går via andra personer som får tala med henne, och att de anställda så att säga finner allierade.

Vi har i diskussionen ovan funnit skillnader i hur svenskar och danskar hanterar konflikter. Vi hävdar att anledningen till att dessa skillnader överhuvudtaget existerar, beror på att det i mindre utsträckning förekommer diskussioner mellan chefer och medarbetare i Danmark. Detta då danska chefer, som vi tidigare nämnt, är mer för sig själva och inte har lika stor interaktion med de anställda som i Sverige.

Detta bidrar till att det i Danmark inte finns en lika naturlig dialog mellan parterna och därav menar vi att sättet att hantera konflikter påverkas. Dessa omständigheter resulterar i en rakare konflikthantering i Sverige än vad det är i Danmark. Vi menar att svenskar är rakare i sitt budskap och går till vederbörande och tar upp vad saken handlar om vilket Tone bekräftar; *”Svenskarne lättare att ha att göra med. Mer raka puckar”*. Utifrån detta är kommunikationen i Danmark i större utsträckning skriftlig och mer formell (Smith et al, 2003).

Vi har funnit att svenskar tar konflikter som något personligt medan danskar kan vara vänner privat trots att de är oense på arbetet, vilket framkommer i Tones berättelse om medbestämmande. Detta återspeglas även i Tones uttalande om hur förhandlingar går till i Danmark. Hon säger att danskar är stenhårda när det gäller affärer, men att stämningen direkt förändras när kontrakt är signerade och som hon säger att det är då som snapsen kommer på bordet.

Vi hävdar att olikheterna mellan svenskars och danskars sätt att hantera konflikter kan leda till att det uppstår kulturkrockar. Låt säga att en dansk medarbetare och en svensk chef hamnar i konflikt med varandra. Den svenske chefen förväntar sig att saken reds ut mellan två par ögon för att förhindra att för många utomstående människor blir inblandade och en alltför långvarig konfliktsituation uppstår. Detta menar vi i största

allmänhet även vara svenska anställdas beteende och vilja. Den danske medarbetaren däremot går hellre runt vederbörande till en extern part som till exempel en fackförening för att få saken utredd.

Eftersom svenskar inte skiljer på person och yrkesroll anser vi att ett sådant scenario med all sannolikhet skulle ses som ett svek från den svenske chefens sida och troligtvis resultera i att relationen och förtroendet dem emellan påverkas negativt. Detta är precis samma scenario som uppstod i den situation som Tone beskrev ovan. Ett sådant beteende skulle även av den svenske chefen ses som mycket frustrerande. Vi menar att det i Sverige finns en grundläggande syn på att de problem som uppstår först ska försöka lösas genom en diskussion mellan parterna i fråga och inte genom att dra in en tredje part direkt.

Sammanfattningsvis vill vi säga att vi har funnit att det i stor utsträckning inte är svenskars och danskars inställning till konflikter som skiljer sig åt utan att det snarare handlar om hur de konflikter som uppkommer hanteras. I Danmark diskuteras det mindre än i Sverige. I Sverige är kommunikationen rakare i det avseendet att interaktionen med chefen är tätare vilket leder till att de anställda kan säga till chefen vad de tycker. För en dansk chef i Sverige kan det bli problem att diskutera mycket med sina anställda. För en svensk chef kan det istället kännas ovant att ta beslut utan att rådfråga sina anställda. En orsak till varför chefer vill diskutera mycket är att de vill nå konsensus så att alla är ense. Kommunikation är starkt förknippat med ledarskap och beslutsfattande och därför kan vi se att samma problembild återkommer.

### **5.4.3 Språk**

För att kommunikationen inom ett företag ska fungera är det viktigt att använda sig av ett gemensamt språk (Holden, 2002). Flera författare uttalar sig om hur viktigt det är för internationellt verksamma chefer att lära sig det nya språket och om betydelsen av att alla parter är införstådda med innebörden av orden (Bauer et al, 1993; Holt, 1998). Enligt Holt (1998) beror många problem och missförstånd på den verbala kommunikationen och att cheferna inte har tillräckligt med kunskaper i det nya språket, vilket leder till tolknings- och översättningsfel.

Det svenska och det danska språket ligger nära varandra i den mening att de delar många gemensamma ord, men innebörden är inte alltid densamma. Detta illustrerade Kristina med ett exempel från ett möte som hon deltog i, där en dansk och en svensk chef förde en diskussion. Den svenske chefen uttalade sig efter mötet om att det hade gått bra, eftersom den danske chefen hade sagt ”ja, ja” och menade att den danske chefen därför verkade vara med på resonemanget. Kristina förklarade att:



*”Ja, ja är ett arrogant nej på danska. Typ ja, är du så dum så att du tror att jag ska göra på det här sättet. Jag gör som jag vill.”*

I och med att det danska och det svenska språket till viss del är lika har danskar och svenskar enligt Hofstede (1991) lättare för att lära sig varandras språk. Det må så vara att det är enklare för en svensk att lära sig danska än till exempel franska, men det innebär inte för den skull att det inte uppkommer några språksvårigheter. Ett exempel på detta är den svenske medarbetaren på Entra som påtalade att han upplevde språkproblem när han först kom till Danmark:

*”Jag förstod noll av vad de sa. Det var oerhört jobbigt, jag fick koncentrera mig mycket och var megatrött när jag kom hem på kvällen.”*

Han poängterade att det var speciellt svårt att förstå vissa fackord, vilket han ansåg försvårade arbetet. Även Tone gjorde oss uppmärksamma på att det finns språkproblem och berättade om sina erfarenheter.

*”Det är mycket större språkproblem än jag trott. Speciellt mellan danskar och svenskar. Det blir lätt missförstånd och osäkerhet om man har förstått. Man tror lätt att man förstått. Därför har vi mycket skriftligt. Vi förstår orden men vad betyder orden för den andre. (...) Språk är en mycket större sak än man tror. Det handlar om tolkningar och tolkningar är livsfarliga.”*

Enligt Bjerke (1999) föreligger det ett samband mellan goda språkkunskaper och god förståelse för en annan kultur och vi hävdar att detta är anledningen till att medarbetarna inte säger sig uppleva några språkproblem. Kurt och Kristina har spenderat en stor del av sina yrkesverksamma liv i sina respektive grannländer och de har bägge både bott och arbetat där ett antal år innan de kom till sina nuvarande arbetsgivare och positioner. Vi menar att de genom sina erfarenheter har fått insikt i språkets symbolism genom att de har blivit införstådda med kulturen och därav upplever medarbetarna inga problem med språket när de talar med dem.

Alla utom en av medarbetarna på Förenade Service och Entra sa att de upplever sin chef som inhemsk och den person som sa att han inte upplever Kristina som en dansk chef är själv från Sverige. Vi hävdar att anledningen till att Kurt och Kristina av de flesta upplevs som inhemska chefer är att de har lärt sig att tala landets språk.

Utifrån det har de fått en förståelse för och anpassat sig till den främmande kulturen, vilket har lett till att de av personalen upplevs som inhemska chefer. Hofstede (1991) menar, som vi tidigare nämnt, att enskilda individer som flyttar anpassar sig till den nya kulturen och medan Kurt talade om personlighet, talade Kristina om vikten av att anpassa sig till det nya landet. *”Jag anpassar mig till danskt sätt i Danmark och tvärtom.”*

Tone talar till skillnad från Kurt och Kristina alltid sitt modersmål, eller som hon sa; *"Jag talar norsk, byter bara lite ord"*. Hon talade om att hon känner ett avståndstagande från sina danska medarbetare och menade att det kan bero på att danska anställda generellt präglas av ett större maktavstånd. Vi tror att det faktum att Tone valt att inte anpassa sig och prata danska kan vara en bidragande orsak till detta avståndstagande och som vi redogjort för tidigare anser vi att en annan möjlig förklaring till detta förhållande kan vara att danska chefer generellt har mindre interaktion med sina medarbetare än vad svenska chefer har.

Bauer et al (1993) och Bjerke (1999) har också uppmärksammat språkets betydelse och tar upp vikten av att som internationellt verksam chef kunna språket och speciellt den symbolism som orden förmedlar. Språket är ofta en källa till problem när det gäller utlandsetablering. Trots ovanstående utsagor om språksvårigheter mellan svenskar och danskar nämnde varken medarbetarna på Förenade Service eller Entra något om att de upplever språkproblem med hänsyn till att de inte delar modersmål med sina respektive chefer.

I intervjun med Kurt bröt han på danska, men vi hade inga större svårigheter att förstå det språk han använde sig av. Kristina talade svenska med oss, men poängterade att hon alltid talar danska med sina medarbetare, även med den medarbetaren som kommer från Sverige. Anledningen till detta uttrycker Kristina på följande sätt: *"Danskarna ska aldrig känna att de är språkmässigt utanför. Det är deras land ..."* Ovanstående resonemang anser vi visar på att det psykiska avståndet som Johnson et al (2002) talar om är större än vad många tror när det gäller vardags- och affärsspråk.

Om det inte tas hänsyn till dessa språkskillnader kan det uppstå svårigheter och problem när danskar och svenskar ska dela arbetsplats och samarbeta. Vi hävdar att faran till stor del ligger i att skillnaderna mellan språken underskattas, då det är möjligt att skapa en grov förståelse när alla talar sitt eget modersmål. Skillnaderna är inte markanta, men de är tillräckliga för att skapa missförstånd eftersom svenskar och danskar delar gemensamma ord men där innebörden av dem skiljer sig åt. Då orden inte har samma betydelse för alla parter, kan det leda till olika tolkningar som i sin tur kan bidra till missförstånd och irritation.

Vi anser att det är nödvändigt att komma till insikt om att det föreligger skillnader mellan språken. Det är vid en utlandsetablering mellan Sverige och Danmark viktigt att de berörda personerna förbättrar sina språkkunskaper före etableringen äger rum. Eftersom kultur och språk i mångt och mycket hänger ihop anser vi att är det svårt att lära sig ett språk bara på en kurs. Därför vill vi återigen understryka vikten av att använda sig av tvåvägskommunikation; att parterna i en dialog försäkras om att de förstår varandra (Krona & Skärvad, 1999).

Här kan vi också återknyta till Holts (1998) resonemang om att det är en fördel att lära sig språket, men att det är viktigare att ha en bred förståelse för att kulturella skillnader finns för att kommunikationen ska fungera. Detta innebär att chefer som flyttar utomlands måste acklimatisera sig till främmande seder och bruk snarare än kompromissa med sina egna kulturella värderingar. Vi har funnit att det är av stor betydelse, för chefer som arbetar utomlands, att förstå den nya kulturen.

Kristina tog bland annat upp att det föreligger skillnader när det gäller hur man ser på tid, att kommunicera med anställda, vilken roll man tar som chef och hon menade att hon kan vara mer rak i Danmark. Tone var inne på samma spår och talade bland annat om att förhandlingar skiljer sig åt och även att man skiljer mer på person och arbete i Danmark. Både Kristina och Tone hävdade att de har anpassat sig till hur människor agerar i det nya landet, vilket kan åskådliggöras genom följande citat av Kristina:

*”Jag måste förstå och acceptera danskarna som de är för jag kan inte ändra på fem miljoner danskar, men det betyder inte att jag måste ändra min moral. Bara för att de är dåliga på att komma i tid behöver inte jag bli det bara för att jag numera bor i Danmark.”*

Vi har funnit att det kan innebära en del komplikationer att komma som chef till en ny kultur. Försvarsbeteende eller aggressivitet är en vanlig reaktion som ofta döljer den personliga osäkerheten på grund av att man inte förstår (Bauer et al, 1993). Att det kan vara på detta vis har vi funnit stöd för i vårt empiriska material där till exempel Filip, när han gick över till konkurrenterna kände att han och hans danska chef inte förstod varandra.

*”Det var en kvinnlig chef hos konkurrenten där också. Hon var lite rädd för mig, hon förstod inte mig. Jag är annorlunda än en dansk anställd. Jag har en naturlig direkt dialog med chefen.”*

Även Tone talade om att det i interaktionen mellan människor med olika modersmål kan uppkomma svårigheter i form av att parterna känner att de inte förstår varandra eller att de tror att de förstår varandra utan att ha gjort det. Detta är enligt oss ytterligare en bidragande orsak till att det inte går att nonchalera det faktum att danska och svenska är två olika språk. Som vi ser det kan det finnas en risk för att chefer som inte anpassar sig och sätter sig in i den nya kulturen kan missta skillnader för att vara personligt relaterade. Detta kan leda till att chefer anser att de anställda får ändra på sig för att passa honom eller henne.

### **5.4.4 Kommunikation över kulturgränser**

Vi tog i teorikapitlet upp vikten av att chefer som börjar arbeta i ett dotterbolag utomlands måste kunna fungera i både affärsenhetens och moderbolagets kultur (Hofstede, 1991). Detta ställer höga krav på deras interkulturella kommunikationsförmåga som enligt Hofstede (1991) har tre faser; medvetenhet, kunskap och färdigheter. Medvetenhet innebär att Kurt och Kristina måste vara medvetna om att deras anställda kommer från en annan kultur än de själva och därför kan medarbetarnas beteende och tankesätt skilja sig från deras.

Med kunskap menas att för att chefer ska kunna samverka i en annan kultur måste de få en förståelse för den andra kulturen. Hofstede (1991) menar dock att det inte går att förstå den nya kulturen helt men att en viss förståelse kan skapas. Tone berättade att hon läste på om Danmark innan hon började arbeta där, men även om hon fått nya kunskaper om landet kunde hon inte förutse och förstå allt som är specifikt för danskt affärsmannaskap, vilket hon uttryckte enligt följande:

*“Något som jag icke visste när jag kom till Danmark var att det är så mycket kringelkrok, mycket fram och tillbaka. Arbetsregler, kostnadsregler, bokföringsregler kan jag alltid läsa mig till. Det är det andra som är det vanskeliga, tolkning”*

Färdigheter är den tredje fasen och är en blandning av medvetenhet, kunskap samt praktik. Chefer som börjar arbeta i ett dotterbolag måste kunna känna igen och använda sig av den nya kulturens symboler, hjältar, kunna genomföra dess ritualer samt uppleva tillfredställelsen av att ha klarat sig bra i den nya kulturen. (Hofstede, 1991) Som vi tidigare nämnt har både Kurt och Kristina bott och arbetat i respektive land en längre tid och de har kunskaper om dessa kulturer som de kan applicera i vardagen. En medarbetare från Förenade Service hävdade att Kurt har varit i Sverige så länge att han har blivit svensk. En anställd till Kristina påtalade att hon aldrig tänker på att Kristina är svensk. Detta anser vi påvisar att båda har anpassat sig till den nya kulturen på grund av att deras anställda inte direkt märker av att de kommer från en annan kultur.

Eftersom kommunikationen inom dotterbolaget och med moderbolaget är en viktig del i chefernas arbetsutföranden är rätt hantering av de tre ovannämnda faserna väsentlig. Därför ser vi behärskan av dessa tre faser som en förutsättning för att chefer effektivt ska kunna kommunicera i en annan kultur. Vi anser att både Kurt och Kristina har skapat goda förutsättningar för att kommunikationen med moderbolaget och inom dotterbolaget ska fungera. Hofstedes (1991) resonemang ovan sammanfaller till viss del med Jacobsen & Thorsviks (2002) resonemang om att vi tenderar att kommunicera bättre med medlemmar av samma kultur. Den svenske medarbetaren på Entra förklarade

under intervjun att han efter en tid på Entra gick över till ett annat företag. Där arbetade han i ett år och hade en dansk chef. Han berättade att han upplevde stora skillnader mot att arbeta på Entra. Han sa sig ha kommit underfund med dels hur anställda och chefer agerar i ett heldanskt företag och dels hur han själv ser på kommunikationen med sin chef.

*”Jag är annorlunda än en dansk anställd. I Danmark ses man inte som jämbördiga.” ”Jag ser ju bara en annan människa. Inte så, oj, du är chef (...)”*

*”Jag har en naturlig direkt dialog med chefen”.*

Enligt denna medarbetare är danska anställda mer konspirerande och det diskuteras mycket i korridoren istället för att de går in och talar direkt med chefen. Han förklarade att med Kristina kan han vara rak och öppen, vilket han inte kunde vara med den danska chefen. Han poängterade att det var en stor skillnad mellan att arbeta för den danska chefen och för Kristina och menade vidare att kommunikationen mellan honom och den danska chefen inte riktigt fungerade. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) kan skillnaden som denna medarbetare upplever grundas i att vi känner större förtroende för dem som kommer från samma land som vi själva, eftersom vi delar samma värderingar, normer och grundsyn. Därigenom känner han en större samhörighet med, förtroende för och tillit till Kristina i hennes roll som chef.

Detta resonemang stämmer in på vad både Kristina och hennes svenske medarbetare säger om förtroende för danskar. Kristina berättade att när hon började arbeta i Danmark kände hon att hon ville åka hem, för att hon ansåg att hon inte kunde lita på någon. Även efter tolv år i Danmark menar hon att hon inte kan lita på folk på samma sätt i Danmark som i Sverige. Den svenske medarbetaren medgav också detta: *”Jag litar mindre på folk här.”* Han fortsatte med att säga att han inte säkert vet varför han känner på detta sätt och spekulerade att *”Det kan bero på att Köpenhamn är en större stad än Malmö och Lund.”*

Kristina kommer dock från Stockholm som också är en storstad, vilket talar för att denna känsla inte behöver bero på att Köpenhamn är en större stad än Malmö. Detta resonemang stärks av att även Tone, som bott i flera storstäder, menade att hon generellt litar mindre på danskar än på svenskar.

En möjlig anledning till varför dessa personer känner mindre förtroende för danskar än för svenskar kan vara att danskarna generellt ses som mindre pålitliga av våra respondenter. Tone sa även att detta har resulterat i att hon inte orkar diskutera med danskar längre då de ändå ändrar sig efteråt. Därav tar hon mycket skriftligt. Enligt Tone är det ett måste att vara väldigt försiktig med att skriva på kontrakt i Danmark. Det är lätt att bli lurad om man inte vet att man ska vara mycket noga och uppmärksam på

det finstilla. Att man inte litar på varandra menar vi i resulterar i att kommunikationen mellan parterna blir mer formell.

Sammantaget leder ovanstående resonemang oss till att påstå att danskar kan uppfattas som mindre pålitliga än svenskar i vissa avseenden. Detta anser vi kunna medföra att kommunikation mellan svenska chefer och danska anställda störs och resultera i att förtroendet förverkas. Habermas (i Jacobsen & Thorsvik, 2002) kompletterar detta resonemang med sin teori om att människor agerar mer avvisande mot budskap som kommer från en person som inte verkar trovärdig.

Även Holt (1998) berör detta område och talar om anpassning, eller som han uttrycker sig: *"The fundamental role of an international manager is to become an adaptable, integrating persona in a multidimensional world."* (Holt, 1998:24) Enligt honom söker chefer svar på detta för att anpassa sig och därmed hindra att kulturkrockar uppstår så att den dagliga verksamheten kan fungera så problemfritt som möjligt. Vi menar att skillnaderna i ledarskap hos Kurt och Kristina inte helt kan sägas härstamma från deras grundpersonlighet utan att de faktiskt har anpassat sig till den rådande kulturen. Detta för att klara av sina arbetsuppgifter och vi anser att det kan vara skillnaden mellan de som blir kvar som chefer och de som slutar och i förlängningen flyttar tillbaka till sitt modersland.

## 6 Slutsatser

---

Turning Torso står mäktig vid sin havskant  
och blickar ut mot Öresundsbron så bastant.  
Så sant ett bropass för att komma över till Danmarks sida,  
men då får falukorven för pölsan lida.  
Bäst att dessa skillnader noggrant studeras  
och att fördelar och nackdelar inte ignoreras!

Vi har i vårt empiri- och analyskapitel tagit upp flera områden som är viktiga att ta i beaktande vid utlandsetablering mellan Sverige och Danmark. Här kommer vi att sammanfatta dessa för att göra sambanden tydligare för läsaren samt diskutera dessa och föra resonemanget vidare.

I vår problemdiskussion tog vi upp att vi i startfasen av vår studie av både företag och privatpersoner fick reda på att de upplevde att det finns skillnader mellan svenskt och danskt affärsmannaskap. Tillsammans med att Hofstede har kommit fram till att svenskar och danskar är lika varandra fann vi det intressant att undersöka fenomenet närmare. Vårt syfte med uppsatsen blev utifrån detta följande:

*Att nå en ökad förståelse dels för hur svenska och danska chefer hanterar sin chefsituation i Danmark respektive Sverige och dels för huruvida de stöter på några problem i sin chefsroll relaterade till kulturella aspekter.*

De tre huvudområdena som vi fann intressanta när det gäller hur utlandsetablering mellan Sverige och Danmark påverkar chefers arbetssituation var; organisationsstruktur och maktavstånd, ledarskap samt kommunikation. När det gäller organisationsstruktur fann vi att det inte finns några tydliga skillnader mellan hur företag i Sverige och Danmark väljer att organisera sig. Vi fann däremot att det trots detta finns skillnader i vilken inställning anställda och chefer har till jobbet, det vill säga hur de ser på varandra och vilken relation de har.

När det gäller relationen till chefen har danskar generellt större distans till honom eller henne. Detta kan ur en svensk persons perspektiv ses som att maktavståndet i Danmark är större än det är i Sverige. Vi hävdar dock att maktavståndet är mindre i Danmark än det är i Sverige, vilket vi grundar i att det snarare handlar om att individualismen är större i Danmark och att chefer låter sina anställda arbeta under friare former. Därav är interaktionen mellan anställd och chef inte lika tät som i Sverige. Detta avspeglar sig även i hur beslut tas i de båda länderna. Danskar accepterar i större utsträckning det som chefen beslutar utan att ifrågasätta det. Detta leder till att chefer i Danmark inte behöver ta lika stor hänsyn till de anställda vid beslutsfattande. I Sverige däremot fattas beslut i större utsträckning genom diskussioner där medbestämmandet bland de anställda är större. Svenska chefer vill i större utsträckning att de anställda ska framföra sin åsikt och har i högre grad inställningen att beslut som anställda är med och tar är lättare att implementera.

När en chef flyttar utomlands tar han eller hon med sig sin egen nationalkultur samtidigt som han eller hon påverkas av det nya landets nationalkultur. Vi har funnit att svenskt och danskt ledarskap till stor del är lika, men trots detta måste danska respektive svenska chefer anpassa sig till affärlivet i Sverige respektive Danmark. Då skillnaderna



inte är lika stora mellan Sverige och Danmark som mellan till exempel Sverige och Frankrike ökar möjligheten för cheferna att i större utsträckning bli integrerade i det nya landets kultur. Därav kan de av medarbetarna nästan uppfattas som inhemska efter ett antal år. Att Danmark och Sverige i stor utsträckning liknar varandra kan underlätta integrationen.

När det gäller ledarskap i Sverige i jämförelse med ledarskap i Danmark, på ett generellt plan, är det mer konsultativt och delaktigt i Sverige. Detta kan vi återknyta till att det i Sverige är vanligare med diskussioner och medbestämmande. Ledarskapet i Danmark är inte lika detaljstyrt som i Sverige, vilket kan sägas hänga ihop med en mindre tilltro till formella regler och högre individualism. Vi ser att dessa skillnader i ledarskap och maktavstånd påverkar kommunikationen inom organisationen.

Detta gör att kommunikation är en viktig pusselbit vid utlandsetablering. En aspekt av kommunikation är informationsspridning och feedback. Vi har funnit att informationsspridningen är mer omfattande och formell i Sverige. Feedback i den dagliga verksamheten är mer förekommande i Sverige vilket vi anser hänger samman med att interaktionen mellan chef och medarbetare är större. Feedback efterfrågas därmed inte i lika stor utsträckning av danskar. Som dansk chef i Sverige blir det därför viktigt att tänka på att informera och ge feedback till de anställda. Vi anser inte att detta område generellt ger upphov till lika stora problem för en svensk chef i Danmark som det omvända scenariot. Vi menar att svenska chefer i Danmark kan uppleva företagsklimatet där och sig själva som hårdare genom att de inte involverar de anställda i verksamheten i lika stor utsträckning som i Sverige.

För att gå vidare till ytterligare ett område har vi funnit skillnader på området konflikter. Skillnaderna är inte markanta mellan svenskar och danskar när det gäller inställningen till konflikter, utan båda kulturerna undviker helst konflikter och det är hanteringen av konflikter som istället skiljer sig åt. Vi har funnit att anledningen till dessa skillnader grundar sig i interaktionen mellan chef och anställd. Svenskar är rakare då de diskuterar mer för att nå kompromisser. Skillnaden i interaktionen och synen på arbete kontra privatliv tar sig även uttryck i att de anställda och chefen bildar två läger i Danmark vid en konfliktsituation. För en svensk chef kan det bli problem då han eller hon vid en konflikt kan känna sig sviken av de anställda och anse sig tvingad till att ändra sitt ledarskap. Att en dansk anställd inte tar en konflikt direkt med sin chef kan av en svensk chef uppfattas negativt och därmed i förlängningen kan leda till att förtroendet dem emellan förverkas.

Något som var förvånade var att språk är en viktig faktor vid utlandsetablering mellan Sverige och Danmark. Trots att språken är lika fann vi att det inte går att kommunicera felfritt när svenskar och danskar använder sina respektive modersmål. Ord som finns i båda språken har många gånger olika innebörd. Vi vill varna för att underskatta

språkskillnaderna eftersom det är möjligt att skapa en grov förståelse och tro att man har förstått vad som menas utan att egentligen ha gjort det. Vi vill även poängtera att det inte är tillräckligt att lära sig språket utan att man även måste sätta sig in i kulturen. Den kan alltså sägas vara grunden som ett företag står på, då kulturen gör avtryck både i vad som sker och hur det sker. Vi har med vår uppsats tydliggjort hur svenska och danska företag kan använda sig av kulturen för att lyckas med en utlandsetablering.

Vi hävdar att om chefer som flyttar över sundet ignorerar de skillnader som finns mellan danskt och svenskt chefskap kommer det att resultera i frustration och missförstånd då de inte förstår sina medarbetares ageranden. Detta kan i förlängningen leda till att deras förtroende för varandra minskar. I slutändan anser vi att det för en chef vid en utlandsetablering över sundet handlar om att gå in med ett öppet sinne. Detta för att kunna förstå den nya kulturen och sedan anpassa sig till den för att fungera tillsammans med sina medarbetare. För att kunna anpassa sig hävdar vi att det är avgörande att inte ignorera de skillnader som finns.

Vi har genom vår studie funnit att den befintliga teorin om skandinaviskt chefskap generellt stämmer bättre in på svenska chefer än på danska. Därav anser vi oss ha visat att det inte alltid är önskvärt att beskriva svenskar och danskar som en grupp. Det finns vinster med att behandla de två länderna var för sig i vidare forskning kring kultur för att på ett bättre sätt fånga den situation som möter chefer vid en utlandsetablering.

Samtidigt som vi har visat detta har vi även tydliggjort att skillnaderna som finns mellan svenskar och danskar inte är lika stora som mellan många andra nationaliteter. Vi anser att det kan vara svårare att anpassa sig till en kultur om skillnaderna är mer markanta. Dock anser vi oss ha visat att risken är större för att misslyckas med att identifiera skillnaderna och hänföra dem till kulturen om de är små. Detta anser vi vara en orsak till varför vissa inte kopplar skillnaderna mellan svenskt och danskt till kulturen utan istället anser dem vara av personlig art. Det är följaktligen inte bara storleken på skillnaderna som är avgörande utan framförallt även hur de hanteras vid en utlandsetablering.

Vi har uppfyllt vårt syfte då vi anser oss ha ökat förståelsen för hur det är att vara svensk chef i Danmark och dansk chef i Sverige. Vi har identifierat aspekter inom ett flertal områden som synliggör de förhållanden som möter en svensk chef i Danmark och en dansk chef i Sverige. Vi vill här uppmana till vidare forskning inom området då det i nuläget är relativt obeforskat.

Sammanfattningsvis vill vi tydliggöra de främsta bidragen som vi anser att denna uppsats ger upphov till, såväl teoretiskt som empiriskt. När det gäller det teoretiska bidraget anser vi oss kunna utmana den befintliga forskningen som traditionellt ser Skandinavien som ett homogent område och vågar hävda att det finns tillfällen där det

inte är optimalt att se verkligheten på detta vis. Istället bör det i dessa fall göras en distinktion mellan de båda länderna. Vad gäller det främsta empiriska bidraget med denna uppsats anser vi att det är att vi visar på att det inte som företagsledare bara är att flytta över sundet och starta upp ett dotterbolag eller köpa sig ett. Detta anser vi gäller oavsett vilken bransch som man befinner sig i. Det är mer än bara geografiska gränser som skiljer Sverige och Danmark åt. Som svar på den fråga som ställs i titeln om det räcker med en bro så säger vi att det inte gör det. Kärnan i denna uppsats är helt enkelt att det inte bara är havet som skiljer oss åt.

## **7 Referenser**

---

## 7.1 Publicerade källor

- Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning (1999) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bauer, Brigitte; Jägeler, Franz & Simon, Harald (1993) *På jakt efter europeiskt ledarskap*. Malmö: Liber Hermods
- Bjerke, Björn (1999) *Business Leadership and Culture – National Management Styles in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Bryman, Alan (1995) *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge
- Gannon, Martin J. & Newman Karen L. (2002) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Gudykunst, William B. & Mody, Bella (2002) *Handbook of international and intercultural communication*. Thousand Oaks, California: Sage
- Hill, Charles W.L. (2005) *International business: competing in the global marketplace*. Boston: McGraw-Hill
- Hofstede, Geert (1984) *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE Publications
- Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Holden, Nigel J. (2002) *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Holme, Idar M. & Solvang Bernt K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Holt, David H. (1998) *International Management – text and cases*. Fort Worth: Dryden Press
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press
- Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Johanson, Jan; Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia (2002) *Företags internationaliseringsprocess – lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, Sten (1996) *Perspectives of Scandinavian Management*. Göteborg: Bas Ekonomiska Förlag

Jönsson, Sten (2004) "Bookreview: Merging across borders-people, cultures and politics - Anne-Marie Soderberg and Eero Vaara" *Scandinavian Journal of Management* Vol.20, Issue 3, September 2004, pp 324-327)

Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur

Kleppestø, Stein (1993) *Kultur och identitet vid företagsköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag

de Klerk, Andreas (1990) *Att leda – svenska personalhandboken*. Stockholm: Timbro

Krona, Hans K & Skärvad Per-Hugo (1999) *Framgångsrika företagskulturer*. Stockholm: Ekerlids förlag

Lawrence, Peter & Spytbey, Tony (1986) *Management and society in Sweden*. London: Routledge & Kegan Paul

van Oudenhoven, Jan Pieter; Mechelse, Lonke & de Dreu, Carsten K.W. (1998) "Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance of Power Distance Uncertainty Avoidance, and Masculinity" *Applied Psychology*, Vol. 47, 1998, pp 439-456

Peters, Thomas J & Waterman, Richard H (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row

Salzer-Mörling, Miriam (1998) *Företag som kulturella uttryck*. Bjärred: Academia Adacta

Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers

Smith, Peter B.; Andersen, Jon A.; Ekelund, Bjørn; Graversen Gert; Ropo Arja (2003) "In search of Nordic management styles." *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, 2003, pp 491-507

Stefan, Margaret & Kleiner, Brian H. (1995) "What Managers Must Know to Conduct Business in Denmark" *Management Research News*, vol. 18, 1995, pp 48-61

Söderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero (2003) *Merging Across Borders; People, Cultures & Politics*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press

Trompenaars, Fons (1994) *Riding The Waves of Culture – understanding diversity in global business*. New York: IRWIN Professional Publishing

Watson, Tony J. (1994) *In search of management – Culture, chaos and control in managerial work*. London: Routledge

Worm, Verner (1997) *Vikings and Mandarins: Sino-Scandinavian business cooperation in cross-cultural settings*. Köpenhamn: Handelshögskolens Forlag

## **7.2 Muntliga källor**

Kurt Bertelsen samt fyra anställda på Förenade Service AB.

Kristina Lindberg samt tre anställda på Entra Financial Software A/S.

Tone Adserö på Wallmans A/S.

## **7.3 Elektroniska källor**

<http://www.swedishtrade.se/danmark/> [2004-04-16]

<http://www.swedishtrade.se/landrapporter/> [2004-08-27]

<http://www.oresunddirekt.dk> [2004-09-01]

<http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33912> [2004-09-01]

<http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=8669> [2004-09-01]

<http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33958> [2004-09-01]

<http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33921> [2004-09-01]

<http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=34030> [2004-09-01]

<http://www.oresunddirekt.dk/article.aspx?type=article&id=33912> [2004-09-01]

# **Bilaga 1, Intervjumall chefer**

## **1. Inledning**

Vem är vi? Vad ska vi göra?

Hur ska data användas?

Anonymitet

Bakgrund om intervjupersonen och dennes nuvarande roll.

Hur skulle management/ledningen beskriva din roll?

## **2. Organisationens historia**

Kan du berätta om organisationens bildande/uppköp?

Kan du berätta om eventuella problem när du kom till företaget?

Berätta om kriser och framgångar. Hur hanteras de?

Spår/förändringar efter dessa i organisationen?

## **3. Intervjupersonen**

Vilket var det första intrycket när du började?

Vad är bra/dåligt i organisationen?

Vilka tre saker skulle du vilja ändra?

## **4. Org. Image**

Beskriv organisationen med hjälp av ett djur.

Beskriv organisationen med tre ord. Atmosfären

Jämför din organisation med andra i samma bransch.

Jämför med bolaget i det andra landet.

## **5. Kulturinnehåll och kulturuttryck**

Vilken typ av möten har ni? Är det som vi närvarade på typiskt?

Beskriv belöningssystemet.

Vad tittas på vid rekrytering?

Hur är relationen mellan olika avdelningar?

## **6. Berätta om följande områden:**

### **Ledarskap**

Kan du beskriva en vanlig dag?

Får du feedback från anställda?

Hur går du vidare med feedback?

Leva som man lär och fullfölja löften.

Konflikthantering.

Varför är managern dansk/svensk?

Chefens tillgänglighet, hur vill du beskriva den?



## **Kommunikation**

Hur informeras personal? Får alla all information, eller söker de upp den själv?

## **Beslutsfattande, ansvarstagande, medbestämmande**

Hur upplever du organisationen/strukturen, hierarkin?

Medbestämmande

Beslutsvägar.

Kompetensutveckling

Kan du berätta om dina erfarenheter av att vara chef för svenskar respektive danskar?

Vad är enligt dig typiskt svenskt och danskt?

Vad känner du dig stolt över när det gäller företaget?

Är du nöjd med din arbetssituation?

# **Bilaga 2, Intervjumall anställda**

## **1. Inledning**

Vem är vi? Vad ska vi göra?

Hur ska data användas?

Anonymitet

Bakgrund om intervjuperson och nuvarande roll.

Hur skulle management/ledningen beskriva din roll?

## **2. Organisationens historia**

Berätta om kriser och framgångar. Hur hanteras de?

Spår/förändringar efter dessa i organisationen?

## **3. Intervjupersonen**

Vilket var det första intrycket när du började?

Vad är bra/dåligt i organisationen?

Vilka tre saker skulle du vilja ändra?

## **4. Org. Image**

Beskriv organisationen med hjälp av ett djur.

Beskriv organisationen med tre ord. Atmosfären

Jämför din organisation med andra i samma bransch.

## **5. Kulturinnehåll och kulturuttryck**

Vilken typ av möten har ni? Är det som vi närvarade på typiskt?

Beskriv belöningsystemet.

Hur är relationen mellan olika avdelningar?

## **6. Berätta om följande områden:**

### **Ledarskap**

Kan du beskriva en vanlig dag?

Får du feedback från chef?

Hur går du vidare med feedback?

Leva som man lär och fullfölja löften.

Konflikthantering.

Varför är managern dansk/svensk?

Chefens tillgänglighet, hur vill du beskriva den?

### **Kommunikation**

Hur informeras personal? Får alla all information, eller söker de upp den själv?

**Beslutsfattande, ansvarstagande, medbestämmande**

Hur upplever du organisationen/strukturen, hierarkin?

Medbestämmande

Beslutsvägar.

Kompetensutveckling

Vad känner du dig stolt över när det gäller företaget?

Är du nöjd med din arbetssituation?

# **Bilaga 3, Intervjumall Tone**

## **1. Inledning**

Vem är vi? Vad ska vi göra?

Hur ska data användas?

Anonymitet

Bakgrund och nuvarande roll.

Hur skulle management/ledningen beskriva din roll?

## **2. Organisationens historia**

Kan du berätta om organisationens bildande/uppköp?

Kan du berätta om eventuella problem när du kom till företaget?

Berätta om kriser och framgångar. Hur hanteras de?

Spår/förändringar efter dessa i organisationen?

## **3. Intervjupersonen**

Vilket var det första intrycket när du började?

Vad är bra/dåligt i organisationen?

Vilka tre saker skulle du vilja ändra?

## **4. Org. Image**

Beskriv organisationen med hjälp av ett djur.

Beskriv organisationen med tre ord. Atmosfären

Jämför din organisation med andra i samma bransch.

Jämför med bolaget i det andra landet.

## **5. Kulturinnehåll och kulturuttryck**

Vilken typ av möten har ni?

Beskriv belöningssystemet.

Vad tittas på vid rekrytering?

Hur är relationen mellan olika avdelningar?

## **6. Berätta om följande områden:**

### **Ledarskap**

Kan du beskriva en vanlig dag?

Får du feedback från anställda?

Hur går du vidare med feedback?

Leva som man lär och fullfölja löften.

Konflikthantering.

Chefens tillgänglighet, hur vill du beskriva den?

### **Kommunikation**

Hur informeras personal?

Får alla all information, eller söker de upp den själv?

### **Beslutsfattande, ansvarstagande, medbestämmande**

Hur upplever du organisationen/strukturen, hierarkin?

Medbestämmande

Beslutsvägar.

Kompetensutveckling

Kan du berätta om dina erfarenheter av att vara chef för svenskar respektive danskar?

Vad är enligt dig typiskt svenskt och danskt?

Vad känner du dig stolt över när det gäller företaget?

Är du nöjd med din arbetsituation?