



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**Företagsekonomiska
Institutionen**

**Kandidatuppsats
VT 2006**

Lika men inte identiska?

**En jämförande studie av danska och svenska
första linjechefer**

Författare:

Anders Liljefors
Stefan Svensson

Handledare:

Christine Blomqvist
Carl-Johan Asplund

Sammanfattning

<i>Uppsatsens titel:</i>	Lika men inte identiska? En jämförande studie av danska och svenska första linjechefer.
<i>Ämne/kurs:</i>	FEK 582 Kandidatseminarium 10 poäng
<i>Författare:</i>	Anders Liljefors, Stefan Svensson
<i>Handledare:</i>	Christine Blomqvist, Carl Johan Asplund
<i>Nyckelord:</i>	Sverige, Danmark, Första linjens chef, Ledarskap, Interkultur
<i>Syfte:</i>	Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka skillnader eller likheter som finns i ledarskapet mellan danska och svenska nya första linjens chefer och analysera utifrån ett interkulturellt perspektiv, med stöd av olika ledarskapsteorier.
<i>Metod:</i>	Detta kapitel innehåller uppgifter om hur vi har samlat in sekundärmaterial och på vilket sätt vi har gått tillväga i insamlandet av vårt primärmaterial. Vi har använt oss av en deduktiv ansats i uppsatsarbetet.
<i>Teoretiskt referensram:</i>	Vi har i vår uppsats använt oss av Hofstedes interkulturella teorier vilka vi knyter samman med andra ledarskapsteorier. Dessa teorier har legat till grund för vår analys och vårt kunskapsbidrag.
<i>Empiri:</i>	Vår undersökning består av 21 intervjuer med nya första linjen chefer inom sex olika företag i såväl Sverige som Danmark. Utöver dessa intervjuer har vi även genomfört en medarbetarundersökning av 113 medarbetare till de intervjuade cheferna.
<i>Analys:</i>	Vi har i detta kapitel valt att lägga tyngdpunkten på att fokusera på analysen utifrån Geert Hofstedes interkulturella teorier. Först analyseras intervjuerna med cheferna, därefter medarbetareundersökningen och till sist vilka ledarskapsteorier som passar till respektive dimension.
<i>Kunskapsbidrag</i>	Ur vår analys framkom det att svenska och danska chefer är lika avseende sin ledarskapsutövning, vi vill dock påpeka att dom är lika men inte identiska.

Abstract

- Title:* Same, but not identical? A comparative study of first level of management in Denmark and Sweden.
- Date of the Seminar:* 08.06.2006
- Course:** FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:* Anders Liljefors, Stefan Svensson
- Advisor:* Christine Blomqvist, Carl- Johan Asplund
- Keywords:* Managment, leadership, Denmark, Sweden, first level of management
- Purpose:* The purpose of this bachelor thesis is to investigate if there are any differences between first level of management in Denmark and Sweden from an intercultural perspective.
- Methodology:* In order to fulfill our thesis we have selected an deductive approach. The empirical data, which we have collected from a variety of interviews, will be compared, analyzed and evaluated through our chosen theories.
- Theoretical perspectives:* This chapter includes theories of cultural dimensions and managment, which discuss the specific problems surrounding our thesis.
- Empirical foundation:* In this chapter we present all our empirical material, which we collected during 21 interviews with managers located in Denmark and Sweden and 113 of their co-workers.
- Analysis:* Our analysis is based on Geert Hofstede theories, cultural dimensions.
- Conclusions:* Our study has shown that Danish and Swedish managers are almost like-minded in an international perspective, but is important too emphasizes that there are not identical.

Förord

Vi har nu nått slutet för vårt uppsatsarbete. Det har varit både intressant och lärorikt då vi har haft möjlighet att fördjupa oss inom ett ämnesområde som är aktuellt för våra fortsatta yrkeskarriärer.

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan medverkan från de företag som har ställt upp. Därför vill vi framförallt tacka alla de personer som har tagit sig tid att svara på våra frågor och alla de medarbetare ute på företagen som har deltagit i vår enkätundersökning.

Vi vill även speciellt tacka Mette Olsen och Pia Munch för deras aktiva deltagande i vårt uppsatsarbete.

Vi vill tacka våra familjer och vänner som har stått ut med oss under denna tid. Speciellt tack till lille Mattias som på sitt eget sätt har visat att han haft viljan att hjälpa oss i vårt uppsatsarbete.

Sist men inte minst, vill vi framföra ett stort tack till våra handledare Christine Blomqvist och Carl Johan Asplund som har bistått oss i vårt arbete. Ni har kontinuerligt hjälpt oss framåt och i svåra stunder fått oss att fatta de rätta besluten. Utan Er hjälp hade den här uppsatsen aldrig kunnat fullföljas.

Lund Maj 2006

Anders Liljefors

Stefan Svensson

FÖRORD	4
1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.2.1 Första linjens chefer	10
1.2.2 Definition av begreppet ledarskap och management	11
1.3 SYFTE	12
1.4 AVGRÄNSNINGAR	12
1.5 MÅLGRUPP	12
1.6 DISPOSITION	13
2. METOD	15
2.1 UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
2.2 METODVAL	16
2.2.1 Deduktiv ansats	16
2.2.2 Induktiv ansats	16
2.3 DATAINSAMLINGSMETODER	17
2.3.1 Sekundärt material	17
2.3.2 Primärdata	18
2.4 INTERVJUER	18
2.4.1 Semistrukturerade intervjuer	18
2.4.2 Utformande av intervjuguide	19
2.4.3 Genomförande av semistrukturerade intervjuer	19
2.4.4 Metodförbehåll - Intervjuer	20
2.5 ENKÄTUNDERSÖKNING	21
2.5.1 Medarbetareundersökning	21
2.5.2 Utformande av medarbetareundersökning	22
2.5.3 Genomförande av undersökningen	23
2.5.4 Återgivande av medarbetareundersökningen	23
2.5.5 Metodförbehåll – medarbetareundersökning	24
2.6 PERSONLIG REFERENSRAM	25
3. TEORETISK REFERENSRAM	26
3.1 NATIONELLA KULTURSKILLNADER	26
3.1.1 Kulturdimensionen maktdistans	26
3.1.2 Kulturdimensionen individualism gentemot kollektivism	27
3.1.3 Kulturdimensionen feminint/maskulint	28
3.1.4 Osäkerhetsundvikande	29
3.2 LEDARSKAP	29
3.2.1 Ledarskapsteorier	30
3.2.2 Visionärt ledarskap	31
3.2.3 Coachande ledarskap	31
KAPITEL 4. EMPIRI	33
4.1 INTERVJUER	33
4.1.1 Intervjupersoner	33
KAPITEL 4.2 MEDARBETAREUNDERSÖKNING	34
KAPITEL 4.3 MAKTDISTANS	35

<i>Kapitel 4.3.1 Chefsintervjuer enligt maktdistans</i>	35
<i>Kapitel 4.3.2 Medarbetareundersökning enligt maktdistans</i>	37
KAPITEL 4.4 INDIVIDUALISTISK/ KOLLEKTIVISTISK	40
<i>Kapitel 4.4.1 Chefsintervjuer enligt Individualistisk/ Kollektivistisk</i>	41
<i>Kapitel 4.4.2 Medarbetareundersökning enligt Individualistisk/Kollektivistisk</i>	42
KAPITEL 4.5 FEMININT/MASKULINT	45
<i>Kapitel 4.5.1 Chefsintervjuer enligt Feminint/ maskulint</i>	45
<i>Kapitel 4.5.2 Medarbetareundersökning enligt Feminint/ maskulint</i>	47
KAPITEL 4.7 OSÄKERHETSUNDVIKANDE	50
<i>Kapitel 4.7.1 Chefsintervjuer enligt Osäkerhetsundvikande</i>	50
<i>Kapitel 4.7.2 Medarbetareundersökning enligt Osäkerhetsundvikande</i>	51
KAPITEL 4.6 CHEFERNAS REFLEKTIONER PÅ LEDARSKAP	54
KAPITEL 4.7 ALLMÄNNA KARAKTÄRSDRAG HOS DANSKAR OCH SVENSKAR	60
4.7.1 <i>Chefsintervjuer</i>	60
KAPITEL 5 ANALYS	66
KAPITEL 5.1 ANALYS MAKTDISTANS	66
<i>Kapitel 5.1.1 Analys av chefsintervjuer enligt Maktdistans</i>	66
<i>Kapitel 5.1.2 Analys av medarbetareundersökning enligt Maktdistans</i>	67
<i>Kapitel 5.1.3 Analys av ledarskapsteorier enligt Maktdistans</i>	68
KAPITEL 5.2 ANALYS INDIVIDUALISTISK/KOLLEKTIVISTISK	68
<i>Kapitel 5.2.1 Analys av chefsintervjuer enligt individualistisk/kollektivistisk</i>	68
<i>Kapitel 5.2.2 Analys av medarbetareundersökning enligt individualistisk/kollektivistisk</i>	69
<i>Kapitel 5.2.3 Analys av ledarskapsteorier utifrån individualistisk/kollektivistiskindex</i>	70
<i>Kapitel 5.3 Analys feminint/maskulinitet</i>	70
<i>Kapitel 5.3.1 Analys chefsintervjuer enligt feminint/maskulinitet</i>	70
<i>Kapitel 5.3.2 Analys medarbetareundersökning enligt feminint/maskulinitet</i>	71
<i>Kapitel 5.3.3 Analys av ledarskapsteorier utifrån feminint/maskulinitet</i>	72
<i>Kapitel 5.4 Analys osäkerhetsundvikande</i>	72
<i>Kapitel 5.4.1 Analys av chefsintervjuer enligt osäkerhetsundvikande</i>	73
<i>Kapitel 5.4.2 Analys av medarbetareundersökning enligt osäkerhetsundvikande</i>	73
<i>Kapitel 5.4.3 Analys av ledarskapsteorier utifrån Osäkerhetsundvikande</i> ...	74
KAPITEL 6 KUNSKAPSBIDRAG	76
6.1 <i>Ledarskapskaraktärer</i>	76
6.2 <i>Lika men inte identiska</i>	77
6.3 <i>Förslag till framtida forskning</i>	78
BILAGA 1	82
4. CHEFENS DEFINITION AV LEDARSKAP	82
BILAGA 2	85
PÅSTÅENDEN:	85
BILAGA 3	87
PÅSTÅND:	87

BILAGA 4	89
BILAGA 5	90
BILAGA 6	95
FORMEL	95

1. Inledning

I detta kapitel belyser vi för läsaren vilka problemområden och vilken bakgrund som har lett oss i vårt arbete med uppsatsen. Varefter följer vår definition av "första linjens chef", vilket syfte vi har med uppsatsen samt de avgränsningar vi gjort beträffande studien.

1.1 Bakgrund

Den ökade globaliseringen gör att dansk och svensk kultur i allt större utsträckning kommer att närma sig varandra i framtiden. Det är därför viktigt för oss att inse att det finns skillnader mellan länderna och att vi lär oss att förstå dessa skillnader. I Sverige och Danmark arbetar företag för att öka mångfalden inom sina organisationer och på så sätt också öka sina konkurrensfördelar och därigenom skapa konkurrensfördelar i förhållande till andra företag.

Sverige och Danmark har historiskt sätt alltid varit nära sammanbundna. Geografiskt har Danmark och Sverige alltid varit avskilda utav Öresund. Detta förändrades den 1 juli 2000 då Öresundsbron öppnades, och Sverige fick därmed en direktlänk till Danmark och resten av Europa.

Visionen med Öresundsbron är att Öresundsregionen skall bli ett nytt europeiskt kraftcentrum, och missionen är att dagligen bygga nya broar - ekonomiska, kulturella och mentala broar i Öresundsregionen. (osb.oeresundsbron.dk)

Öresundsregionen består av Skåne och Danmark öster om Stora Bält. Det bor cirka 3,5 miljoner människor i regionen, fördelat på en tredjedel i Skåne och två tredjedelar i östra Danmark. (www.oresunddirekt.com)

Trenden att arbeta över gränserna ökar stadigt i regionen och i november 2005 pendlade cirka 9200 personer till sina jobb enbart över Öresundsbron. Lägg därtill de personer som dagligen pendlar med båt via Helsingborg - Helsingör.

(osb.oeresundsbron.dk). Merparten av pendlarna bor i Skåne och arbetar i Köpenhamnsområdet. Antalet pendlare som åker den andra vägen är liten. En anledning till det stora antalet pendlare från Sverige till Danmark tros vara Köpenhamns höga boendekostnader i kombination med den högre lönenivån i Danmark.

Denna utveckling innebär att svenska och danska livsstilar och kulturer kommer att integreras i allt större utsträckning. Det är därför av betydelse att vi inser att det finns kulturella skillnader och att vi lär oss att acceptera dessa olikheter. Det är dock viktigt att skilja på vad som är förutfattade meningar och vilka verkliga skillnader som finns mellan våra länder.

1.2 Problemformulering

Vi i Skandinavien har allt sedan vikingatiden varit intresserade av att göra affärer med andra kulturer. Dock var vi i begynnelsen inte så intresserade av att lära av andra kulturer utan det var snarare en fråga om att genom våld uppnå underkastelse från våra affärspartners sida. Hofstede, Trompenaars, Ohmae och andra managementgurus skall nog vara glada att de är födda under detta århundrade annars hade de nog blivit kölhalade eller i värsta fall varit ett huvud kortare. Dagens sätt att göra internationella affärer såg sin början under den industriella revolutionens början. Multinationella företag har under en längre tid betraktat sig som globala aktörer. Men under det sista årtiondet har allt fler och allt mindre företag påbörjat en internationaliseringsprocess där de exporterar varor globalt och även flyttar sin tillverkning utomlands. Denna utveckling har lett till ett ökat intresse för att studera olika typer av ledarskapstilar. Vissa managementgurus som Hofstede (1991) och Trompenaar (1995) har den åsikt som vi själva delar, att det inte finns någon enhetlig global ledarskapstil som är bättre än andra. Man får istället anpassa ledarskapsstilen efter vilken kultur som finns i olika länder runt om i världen. Det är som vi i gamla "Svedala" säger, man får ta seden dit man kommer och man får tala med bönder på bönders vis och med präster på prästers vis.

Hofstede (1991) citerade Rudyard Kiplings berömda dikt som börjar med orden ”Öst är öst och väst är väst, och aldrig mötas de två” som exempel på vilka stora kulturella skillnader det finns vid betraktandet av vilka olika ledarskapstilar som är bäst lämpat för olika länder. I vissa delar av världen finns det stora skillnader mellan länder och i andra delar finns det betydligt färre skillnader. Skandinavien är ett exempel på ett område där det finns små kulturella skillnader mellan länderna och där man har gemensamma synsätt på vilken ledarskapstil som är lämplig. Även om det är små kulturella skillnader är det viktigt att vara medveten om att det finns skillnader.

Alvesson (1999) menar man att man ska hålla i minnet att svenskar och danskar har mer gemensamt med varandra än skillnader i jämförelse med andra regioner i Europa och resten av världen. Men vid en närmare jämförelse mellan enbart Danmark och Sverige måste man tillstå att det även finns väsentliga skillnader mellan danskar och svenskar vilket tydligt avspeglar sig i ledarskapet.

Tollgerdt-Andersson (1996) nämner att Skandinavien i jämförelse med många andra regioner är relativt homogent och utifrån detta har begreppet skandinaviskt ledarskap myntats. Han menar att man ”delvis” kan tala om en nordisk ledarskapstil utifrån vissa beröringspunkter.

Dock menar managementkonsulten John Alexander (NFU-rapport, 2003) att det inte finns någon speciell nordisk marknad och inte heller något nordiskt ledarskap. Inte heller Jönsson (1996) kom i sin studie fram till att det existerar något nordiskt ledarskap som kan anses vara homogent. Han menar dock att det finns vissa variabler som i jämförelse med andra länder knyter samman Norden på ett till synes enhetligt sätt.

1.2.1 Första linjens chefer

Ekstedt/Jönsson (2001) är av åsikten att det sker en stor förändring av arbetsinnehållet för första linjens chefer, de som tidigare traditionellt kallades för arbetsledare. Trenden är att allt fler företag går mot allt plattare organisationer, färre nivåer och därmed fler medarbetare och större ansvarsområde för varje chef.

Det är idag inte svårt att hitta chefer som har uppemot 100 eller fler direkt underställda medarbetare. Detta gör att första linjens chefer idag knappast kan kallas för arbetsledare. Jobbet som utförs idag handlar om att övergå från arbetsledning till personalledning och verksamhetsledning. Vi ser en klar tendens att chefen som fackman inte fungerar på det traditionella sättet utan att den rollen nu har överförts till medarbetarna. Trenden är att chefen har blivit chef och specialistrollen tillhör medarbetarna. Medarbetarna får allt större befogenheter inom sina områden och chefens roll blir istället att ställa frågorna än att ge svar.

Chefsrollen medför att man har olika roller att fylla, beroende på vilket företag man arbetar inom. Det som förenar cheferna är att de har ansvaret för att verksamheten ”rullar på”, de skall se till att de mål som fastställts av ledningen sedan förverkligas genom faktiska handlingar (Richard 1997). Arbetsledarrollen kan delas upp i två delar, en ledarskaps del och en administrativ del. Utöver detta innebär chefskapet i regel att man har personal under sig och därmed ett ansvar för dessa. (Svanberg 1985)

Som arbetsledare har man enligt Richard (1997) dubbla lojaliteter, dels mot den högre chefen och dels mot underordnade. Detta leder till att arbetsledaren oftast hamnar i kläm mellan de två grupperna, då de både förväntas vara lyhörda gentemot medarbetarna och ta till vara deras behov, samtidigt som de skall vara lojala mot de krav som ledningen ställer. De dubbla lojaliteterna är kanske den främsta orsaken till att det ofta är på denna nivå som motsättningar av olika slag visar sig.

1.2.2 Definition av begreppet ledarskap och management

När det gäller definitionen av ledarskap och management-begreppet finns det en del olika definitioner. Blake & Mouton (1985) beskriver ledarskap som att det har att göra med att uppnå resultat tillsammans med eller genom andra människor. Kotter (1996) menar att leadership, som på svenska benämns ledarskap, av sin karaktär är förändringsorienterat. Ledarskap handlar om att formulera övergripande visioner och strategier samt att inspirera och motivera individer att uppnå strategiska mål genom att få till stånd positiva och betydande förändringar i

en organisation. Ledarskap skiljer sig väsentligt från management. Management definieras på svenska som den administrativa ledningen. Enligt Kotter handlar management framförallt om budgetering och styrning för att uppnå en effektivitet i organisationen.

Vi är medvetna om att det finns skillnader i begreppen, men när det gäller huruvida våra respondenter uppfattar skillnaderna, så framkommer detta inte i våra intervjuer. Vi har med anledning av detta inte belyst om våra respondenter bedriver ledarskap eller administrativ ledning.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka skillnader eller likheter som finns i ledarskapet mellan danska och svenska nya första linjens chefer och analysera utifrån ett interkulturellt perspektiv, med stöd av olika ledarskapsteorier.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att undersöka eventuella skillnader mellan ledarskapet för danska respektive svenska nya första linjens chefer. Med definition "nya" avser vi de första linjens chefer som innehaft tjänsten ifråga i max 3 år, men i minst sex månader.

Studien omfattar företag som bedriver verksamhet och har kontor i både Sverige och Danmark. Studien omfattar sex företag och koncerner. Dessa företag bedriver verksamhet i Öresundsregionen. De danska företagen är belägna i Köpenhamn och Helsingör och de svenska i Malmö respektive Helsingborg. Vi har valt att begränsa oss till detta geografiska område av flera skäl. Det första är att vi själva utgår ifrån området, och efter Öresundsbronns tillkomst är området intressant ur ett integrationssyfte.

1.5 Målgrupp

Vår uppfattning är att uppsatsen i huvudsak vänder sig till studenter vid universitet i Danmark och Sverige. Utöver detta är vår förhoppning att även

danskar och svenskar som kommer i kontakt med den andra kulturen genom att de jobbar eller har affärskontakter kommer att ha nytta av den information som framkommer ur den här uppsatsen.

1.6 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta kapitel belyser vi för läsaren vilka problemområde och vilken bakgrund som har lett in oss i vårt arbete med uppsatsen. Varefter vår definition följer av ”första linjens chef”, och med vilket syfte vi har med uppsatsen, samt de avgränsningar vi gjort beträffande studien.

Kapitel 2 Metod

Detta kapitel innehåller uppgifter om hur vi samlat in sekundärmaterial och på vilket sätt vi har gått tillväga i insamlandet av vårt primärmaterial. Vi redovisar även vilka förbehåll vi har mot använda metoder.

Kapitel 3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi vilka teorier vi valt att använda i vårt arbete. Den mest framträdande teorin är Geert Hofstedes Interkulturella teori byggd på en undersökning av IBM:s anställda världen över. Denna teori har vi valt att komplettera med andra ledarskapsteorier som enligt vår uppfattning stämmer in på gjorda undersökningar av skandinaviskt ledarskap.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel presenterar vi material från våra två undersökningar: intervjuer med första linjens chefer och enkätundersökning med deras medarbetare. Kapitlet delas upp i tre delar, intervjuer, enkätundersökning och till sist frågan om vad våra intervjupersoner och personer som svarade på enkätundersökning ansåg var likheter och skillnader mellan danska och svenska chefer.

Kapitel 5 Analys

Vi har detta kapitel valt att lägga tyngdpunkten på att fokusera analysen utifrån Geert Hofstede's interkulturella teorier. Våra analyser utgår från hans fyra dimensioner, maktjämskap, individualistisk/kollektivistisk, osäkerhetsundvikande och feministiskt/maskulint. Först analyseras intervjuerna med cheferna, därefter medarbetareundersökningen och till sist vilka ledarskapsteorier som passar till respektive dimension.

Kapitel 6 Kunskapsbidrag

I detta kapitel diskuterar vi de resultat som framkommit i vår undersökning avseende vilka skillnader eller likheter som finns i ledarskapet mellan danska och svenska nya första linjens chefer. Vi presenterar även förslag till framtida forskning.

2. Metod

Detta kapitel innehåller uppgifter om hur vi har samlat in sekundärmaterial och på vilket sätt vi har gått tillväga i insamlandet av vårt primärmaterial. Vi redovisar även vilka förbehåll vi har mot använda metoder.

2.1 Undersökningens tillvägagångssätt

Vår utgångspunkt är baserad på våra tidigare antaganden om att det finns skillnader mellan svenska och danska nya första linjens chefer. Vi har dels undersökt med hjälp av 21 semistrukturerade intervjuer gjorda med första linjens chefer, och dels gjort en kvantitativ undersökning riktad till deras underordnade.

Från början var vår avsikt att endast undersöka företag inom den finansiella sektorn, med verksamheter på båda sidor om Öresund. På grund av låg svarsfrekvens ändrade vi vår inriktning till fyra branscher, det blev slutligen finans-, el-, rederi- och hotellbranschen. Kontakterna med företagen har skett genom telefonsamtal eller epost. Vi informerade företagen om syftet med undersökningen, och att vi var intresserade att intervjua första linjens chefer med maximalt tre års erfarenhet av tjänsten. Efter positiv kontakt har vi epostat ut såväl intervjufrågor som enkäterna till cheferna. Detta i syftet att ge intervjupersonerna mer tid att reflektera över frågorna och att det skulle bli lättare att få in fler enkäter. Någon eller några av företagen och intervjupersonerna önskade att vara anonyma, och då ansåg vi att alla företagen skulle vara anonyma. I bilaga 4 redogör vi för hur kodningen är utformad.

Undersökningen genomfördes med hjälp av intervjuer av 10 svenska och 11 danska första linjens chefer. Vår ambition från var från början att få en så jämn fördelning som möjligt av danska respektive svenska respondenter.

Våra fallföretag är i de flesta fall separerade så till vida att svenskar i huvudsak arbetar i Sverige och danskar i huvudsak arbetar i Danmark. Undantaget av de

undersökta företagen är de som har sin verksamhet i rederibranschen, där det är en mix av danskar och svenskar.

Storleken på företagen i undersökningen varierar kraftigt från 200 till 10 000 anställda i länderna. Alla företagen är lokaliserade i Öresundsregionen och de intervjuade arbetar i området. Vi är således medvetna om att vi hade fått uppleva större skillnader om vi valt att jämföra andra regioner i Sverige och Danmark med varandra, exempelvis Norrland och Jylland.

Vi har genomfört 21 intervjuer vilket innebär att man skall vara försiktigt med att generalisera resultatet som framkommer av vår undersökning. Det är därför viktigt att man förhåller sig kritisk till det resultat som vi redovisar.

2.2 Metodval

2.2.1 Deduktiv ansats

Det finns två alternativa tillvägagångssätt som styr och formar den fortsatta forskningsprocessen. Den ena strategin kallas deduktiv, vilket innebär att man går ”från teori till empiri”. Denna strategi utgår från generella principer inom teorin för att därefter dra mer precisa synteser om enskilda företeelser i empirin, även kallad ”*bevisföringens väg*”. (Andersen, 1998)

2.2.2 Induktiv ansats

Alternativet till tidigare nämnda strategi kallas induktiv ansats, vilket innebär att man går ”från empiri till teori”. Denna strategi innebär att slutsatser dras ur de sakförhållanden som empirin ger, även kallad ”*upptäckstens väg*”. (Andersen, 1998)

2.2.3 Abduktiv ansats

Man kan skapa en tredje strategi som är en kombination av de två ovanstående metoderna, vilken benämns som abduktiv. Denna metod innebär att man har sin utgångspunkt i empirisk fakta, men samtidigt avfärdar man inte teoretiska delar. (Johansson-Lindfors, 1993)

2.2.4 Val av metod

Med anledning av att sammansättningen av vår uppsatsgrupp har förändrats under uppsatsarbetets gång, har vi varit tvungna att ändra syfte och metod i vår uppsats. Vi har undersökt och närmat oss uppsatsens syfte med hjälp av artiklar och befintlig litteratur, såväl dansk som svensk. Det insamlade materialet studerades och bearbetades för att sedermera jämföras med vår empiriska undersökning. Vi har efter insamlingen av det empiriska materialet bestämt oss för att diskutera detta utifrån Geert Hofstedes teori inom kulturella skillnader och ledarskap. Detta innebär att vårt angreppssätt bygger på en deduktiv metod.

2.3 Datainsamlingsmetoder

2.3.1 Sekundärt material

Vid framtagandet av vår problemställning har vi studerat befintligt publicerat material, så kallad sekundärdata. Halvorsen (1992) säger att genom att redan väl dokumenterad andrahandsdata kan man spara mycket tid. ”Grundliga litteraturstudier kan förhindra onödigt arbete” (Andersen, 1998). Alltså var det en god idé att använda sig av redan befintlig data. För att få fram lämplig teori och information inom främst ledarskapsområdet samt om kulturella särdrag har vi gjort omfattande sökningar på bibliotek och Internet. Informationen är främst hämtad från teoriböcker, forskningsartiklar samt kandidat- och magisteruppsatser. Merparten av använd litteratur har vi funnit på de olika universitetsbiblioteken i Lund och Malmö stadsbibliotek. Vid informationssökning på Internet har vi använt oss av flertalet nyckelord, och då främst av ”*Ledarskap*”, ”*Kulturella skillnader*”, ”*chef*”, ”*svensk*” och ”*dansk*”. Man skall även vara medveten om att det insamlade sekundära materialet kan ha insamlats i ett annat syfte – en annan problemformulering än den som vi vill belysa (Bryman & Bell, 2005). Vi håller därför ett kritiskt förhållningssätt gentemot detta.

2.3.2 Primärdata

För att fördjupa våra kunskaper om vår problemställning har vi valt att samla in data genom intervjuer och enkäter på egen hand, så kallade primärdata (Andersen, 1998). En anledning till detta är den begränsade mängd publicerad data som finns att tillgå på området om nya första linjens chefer. De primärdata som samlats in kommer från sex fallföretag, som vi diskuterar i kapitel 2.1. Det har samlats in genom intervjuer och enkäter. Vi har på så sätt fått tillgång till material som vi inte kunnat finna bland tillgänglig sekundärdata.

2.4 Intervjuer

När man talar om olika datainsamlingsmetoder är det huvudsakligen skillnaden mellan hur data är insamlat och hur det bearbetas (Andersen, 1998). Tyngdpunkten ligger i att försöka förstå respondenternas verklighet och hur de tolkar densamma. (Bryman & Bell, 2005) Ett av de mer vanliga sätten är att försöka uppnå och använda sig av mindre strukturerade intervjuer. Genom att använda sig av semistrukturerade intervjuer kan flexibiliteten öka i ens forskning. I en kvalitativ undersökning är det möjligt att ändra fokus och inriktning på studien, vilket inte är möjligt i en kvantitativ studie. Genom denna forskningsstrategi gör man antagandet att teorin är skapad utifrån insamlad data och en följd av studien, alltså en induktiv ansats. (Bryman & Bell, 2005)

2.4.1 Semistrukturerade intervjuer

När man skall göra en semistrukturerad intervju tar man till sin hjälp en intervjuguide som beskriver de ämnen som är intressanta att undersöka. (Andersen, 1998) En intervjuguide består oftast av olika väl strukturerade teman och i denna typ av intervju kan man lätt frångå ordningsföljen och ändra ordningsföljden på frågorna. Beroende på vilka svar man får på frågorna kan man lägga till fler följdfrågor, vilket ger en väldigt flexibel intervju-session för alla närvarande. (Bryman & Bell, 2005)

2.4.2 Utformande av intervjuguide

Vi har i uppsatsen ändrat vår ansats från abduktiv till deduktiv sedan vi utformade intervjuguiden, och några av frågorna kommer inte att användas av oss i empirin och analysen. Den utformades utifrån att respondenten skulle kunna ge oss sin egen bild av hur denne uppfattar och agerar i sitt ledarskap (Bryman & Bell, 2005). Från början valde vi att dela in intervjuguiden i sex olika kategorier som fokuserar på olika områden. Under arbetets gång ändrades förutsättningarna och vi kommer inte att använda svaren på alla frågorna i vår undersökning.

Områdena är *organisationen, intervjupersonen, ledarskap, kommunikation, chefsrollen samt svenskt kontra danskt*. Trots den valda ordningen var det utan problem möjligt för oss att ändra ordningsföljden beroende på respondentens svar. Intervjumallen inleds med faktafrågor om respondenten, såväl generella som specifika. En anledning till detta är att mjuka upp samtalet och skapa förtroende mellan intervjuare och respondent (Andersen, 1998) och att med dessa frågor placera in dennes svar i ett sammanhang (Bryman & Bell, 2005). I de resterande kategorierna ges respondenten möjlighet att fritt utveckla sina tankar om ledarskapet och den egna chefsrollen.

2.4.3 Genomförande av semistrukturerade intervjuer

Inför intervjuerna epostade vi ut vår intervjuguide till företagen. Detta för att respondenterna skulle få möjlighet att förbereda sig inför intervjun. Det har visat sig i efterhand att det endast var ett fåtal av de intervjuade första linjens chefer som hade tagit del av frågorna innan vi intervjuade dem.

Det visade sig också att några av våra respondenter inte var nya på sitt arbete som chef. Vi bad dessa respondenter att utgå ifrån hur de uppfattade ledarskapet när de var nya som chefer. De flesta cheferna som intervjuades var dock nya enligt vår fastställda definition (kap 1.4).

Varje intervju inleddes med en presentation av oss själva och syftet med intervjun. Alla intervjuer genomfördes av två personer, där den ene ställde frågor och den andre personen gjorde anteckningar. Efter varje avslutad intervju ägnade vi cirka

15 minuter åt att diskutera och kontrollera att vi fick med allt som sades. Detta var extra viktigt de gånger vi hade flera intervjuer efter varandra eftersom vi inte hade tillgång till bandspelare och det fanns en risk att materialet skulle förvrängas.

Alla intervjufrågorna ställdes på svenska även om respondenten var av danskt ursprung. Vid intervjuer gjorda av Pia Munch och Mette Olsen översattes frågorna eller begreppen till danska när respondenterna inte förstod eller ville få något förtydligat.

För att kunna hålla oss så objektiva och neutrala i intervjuerna som möjligt var intensionerna att alla intervjuer skulle avhållas på en avskild plats och inte i deltagarnas ordinarie arbetsrum, vilket dock inträffade vid de flesta gångerna. Vi ville inte att respondenterna skulle bli störda av medarbetare eller i det dagliga arbetet. (Bryman & Bell, 2005) Våra intervjuer varade mellan 25 till 70 minuter. Orsakerna till skillnaderna i intervjulängden var bland annat att vi tvingades snabba på intervjuerna då respondenterna inte hade tillräckligt med tid utan var tvingade att gå återgå till arbetet (Bryman & Bell, 2005).

2.4.4 Metodförbehåll - Intervjuer

Vi är väl medvetna om att det finns en mängd omständigheter som kan ha inverkat på undersökningens tillförlitlighet.

Några av första linjens chefer som vi intervjuade var inte nya på tjänsten och de ombads därför att svara utifrån tiden då de var nya. Vi är medvetna om att det kan finnas skillnad mellan de svar som lämnades till oss och de som skulle ha givits när de var nya. Alla intervjuer genomfördes av två deltagare, och det fanns trots detta en risk att vi kan ha missat något som respondenterna sagt eftersom vi inte spelade in intervjuerna.

Vidare har vi under intervjuerna försökt att vara så neutrala som möjligt för att inte påverka respondenten i någon riktning. Enligt Jacobsen (2002) bör det gå en ”skiljelinje mellan forskaren och det fenomen som undersöks”. Resultatet av vår undersökning skulle eventuellt ha sett annorlunda ut om vi använt oss av andra

fallföretag med andra förutsättningar. Vi intervjuade 21 chefer och detta är ett relativt litet antal intervjuer och det går av denna anledning inte att generalisera eller att dra förhastade slutsatser från denna undersökning.

2.5 Enkätundersökning

Till skillnad från de tidigare nämnda kvalitativa undersökningarna fokuserar kvantitativa studier på siffror istället för ord. För att möjliggöra detta måste man utforma sina undersökningar på ett sådant sätt att det går att koda om och omvandla den fakta som insamlats till siffror för vidare statistisk analys (Bryman & Bell, 2005). Den klassiska formen av kvantitativa mätinstrumentet är att använda sig av frågeformulär som har på förhand redan givna svarsalternativ. Metoden utgår från att deltagarna kan pressa in sin uppfattning i de fastlagda valmöjligheterna. För att detta skall vara möjligt kräver det att undersökaren har vetskap om det fenomen som denne önskar undersöka och att fenomenet i sig är möjligt att strukturera. (Jacobsen, 2002) Inom denna forskningsstrategi härleds en hypotes utifrån teorin för att därefter prövas, vilket innebär att förhållandet mellan teori och forskning är av det deduktiva slaget (Bryman & Bell, 2005).

2.5.1 Medarbetareundersökning

För att underbygga våra intervjuer har vi lämnat ut enkäter till våra respondenters medarbetare. Vi insåg snabbt att vi inte skulle hinna med att intervjua medarbetarna och då var det naturligt att använda enkäter som insamlingsmetod. Detta är en bra metod som används för att samla in större mängder data. Med denna metod kunde vi få tillförlitlig information utan inblandning från intervjupersoner och de problem som detta medför. Enkäten kan ses som en standardiserad intervju med klart definierade frågor och svar. Vår ambition var att lämna ut enkäter efter att vi analyserat svaren från intervjuerna för att sedan ge oss stöd i arbetet med intervjuerna men detta gick nu inte. Därför var viktigt för oss att ha en klar bild av vilken typ av frågor och vilken data man vill få in från enkäten (Bryman, Bell, 1997).

2.5.2 Utformande av medarbetareundersökning

Som vi sagt tidigare valde vi att genomföra en enkätstudie som riktades mot intervjuade chefers medarbetare. För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt, ville vi att så många som möjligt skulle svara på enkäterna. Därför försökte vi skapa ett formulär med frågor som inte avskräckte medarbetarna från att genomföra enkäten. Det var viktigt att skapa en enkät med frågor av sådan karaktär att man inte missförstår frågan och att svarsalternativen är klara och tydliga. (Andersen, 1998) Det var viktigt att i möjligaste mån minimera tiden det tog att fylla i en enkät. Speciellt eftersom de i stor utsträckning skulle besvaras på arbetstid. Detta hade vi åtanke vid framtagandet av enkäten. Vi lämnade ut enkäterna till våra respondenters medarbetare, några fick dem mailade till sig och andra lämnades på plats vid intervjutillfället. Vi var inte närvarande när de fyllde i enkäterna och det var därför av yttersta vikt att våra formuleringar var tydliga (Bryman & Bell, 2005). I vår strävan att göra enkäten klar och tydlig utförde vi en pilotenkät för att kontrollera om frågorna var begripliga. För att det inte skulle bli några missförstånd bland våra danska medarbetare översattes enkäten till danska.

Alla frågor i enkäten är slutna frågor utformade som påståenden, med undantag för den sista som respondenterna måste ta ställning till. Frågorna är uppställda efter en så kallad Likert-skala, som ger deltagaren möjlighet att välja mellan fem olika svarsalternativ: (Bryman & Bell, 2005)

- 1: Tar helt avstånd från
- 2: Tar delvis avstånd från
- 3: Varken instämmer eller tar avstånd från
- 4: Instämmer delvis
- 5: Instämmer helt

Från början var syftet med enkätstudien att ge en bild av hur medarbetarna uppfattar sin chef i deras ledarskapsutövning, eftersom vi ville komplettera vår kvalitativa undersökning och få en helhetsbild av cheferna. Men som vi nämnde tidigare i kapitel 2.2 metodval, har även syftet med enkätstudien ändrat innebörd. Vi har valt att använda medarbetarestudien för att öka vårt analysunderlag avseende vår teoretiska referensram.

2.5.3 Genomförande av undersökningen

Vi har valt att lämna ut enkäterna på ett antal olika sätt för att minska bortfallet. Till de flesta lämnade vi ut enkäter direkt till medarbetarna, men hos vissa företag var det enklare att eposta ut medarbetarens enkät och låta deras chef distribuera den till medarbetarna innan vi anlände för intervju av första linjefeferna. Trots vår ambition att få ut enkäterna till så många som möjligt är vi medvetna om att cheferna kan ha undvikit att ge ut enkäter till någon av deras medarbetare. En av cheferna ville dessutom inte ge ut någon enkät till sina medarbetare, med motiveringen att denne inte varit chef mer än cirka åtta månader.

Vid tillfällen då vi själva kunde dela ut enkäten fick vi chansen att presentera oss själva och i vilket syfte vi gjorde undersökningen. Vi poängterade att det inte handlade om deras relation med sin chef, utan en jämförelse mellan danska och svenska chefer. Vi var väl medvetna om att vissa av frågorna annars kunde tolkas som relationsbaserade.

2.5.4 Återgivande av medarbetareundersökningen

Vi började med att skriva in insamlad data i Excel, och från detta har vi exporterat det till statistikprogrammet SPSS. De två viktigaste måtten man vill mäta i ett statistiskt material är genomsnittsmåttet och spridningsmått av populationen för att på så sätt kunna visa de viktigaste förhållandena (Körner & Wahlgren, 2002). De frågor som vi vill mäta med statistisk har vi beräknat medelvärde, median, standardavvikelse och typvärde. Vi vill på så sätt se vilka skillnader som finns mellan danska och svenska medarbetare, och om vi kunde säkerställa skillnaden statistiskt. En kort beskrivning av termerna visas kortfattat nedan:

Medianen är observationen som kommer mitt i det statistiska materialet. Är populationen ett jämnt antal och mitten blir precis mellan till exempel 3 och 4 blir värdet 3.5 (Körner & Wahlgren, 2002).

Medelvärdet är det totala värdet dividerat med antalet medverkande i undersökningen (Körner & Wahlgren, 2002).

Typvärdet är det som förekommer flest gånger i undersökningen på given fråga (Körner & Wahlgren, 2002).

Standardavvikelsen är det man använder för att visa spridningen i det statistiska materialet (Körner & Wahlgren, 2002).

Då vi inte avser att använda alla måtten vill vi ändå se om någon av frågorna starkt avviker från medelvärdet. Då är det en fördel att testa alla måtten. (Körner & Wahlgren, 2002)”

2.5.5 Metodförbehåll – medarbetareundersökning

Vår ambition har varit att alla medarbetare under chefen skulle fylla i enkäterna. Vi tvingades dock inse att en del inte ville eller inte ansåg sig ha tid att svara på enkäten. Man bör även vara medveten om att en viss felkälla kan tänkas förekomma angående instruktionerna, det vill säga att de inte har framförts på rätt sätt eller ej i sin helhet.

Under de tillfällen vi lämnat enkäterna till den intervjuade chefen för vidare distribution till alla anställda under denne, kan vi inte med säkerhet veta om alla medarbetare har erbjudits att delta i undersökningen, eller om endast vissa har valts ut. Om endast vissa har fått delta i undersökningen kan det ha blivit en snedfördelning av resultatet. Vi tror också att vi måste flagga för att man kanske inte alltid vågar säga sin ärliga mening i sådana här enkäter. Om det är respondentens chef som fördelar och/eller samlar in enkäterna kan vissa av deltagarna vara rädda att förlora sin anonymitet. Detta kan påverka svaren eftersom vissa av frågorna kan upplevas som känsliga. Risken finns också att cheferna helt sonika väljer att inte återlämna de enkäter som är allt för kritiska mot denne, men detta upplever vi som högst osannolikt. Ett annat problem som kan uppstå när cheferna delat ut enkäterna är att de inte har vidarebefordrat den muntliga informationen som vi har givit dem, vilket gör att de inte förstår syftet med undersökningen.

En annan faktor är att respondenterna inte förstår frågorna, men vi hoppas att vi genom vår pilotstudie har minimerat denna faktor. Ytterligare ett förhållande som skulle kunna påverka resultatet är att respondenterna svarar efter social önskvärdhet, att de helt enkelt svarar så som de tror att vi vill att de skall svara. Vissa människor tenderar även att inte vilja placera sina svar på ett sätt som de anser utmärkande, de vill ogärna stöta sig med någon och placerar därför inte sina svar i ytterkanterna. Är man osäker placerar man istället gärna svaren på de mittersta alternativen.

Slutligen finns det också en risk att deltagarna helt enkelt inte läst frågan eller svarsalternativen rätt och därmed svarat på ett felaktigt sätt, eller att de råkat ringa in fel svar

Vi är väl medvetna om att alla de ovannämnda faktorerna kan ha påverkat resultatet och detta är något vi måste ta med i beräkningarna när vi analyserar våra resultat.

2.6 Personlig referensram

Vi som skriver uppsatsen är skåningar bosatta i Malmö. Vi älskar röd pölse och danska wienerbröd, är positivt inställda till danskarna eller rättare sagt danskorna efter många trevliga nätter i Köpenhamn. Vi har härigenom en allmänt positivt inställning till hur vi generellt betraktar danskarna. Trots dessa referensramar har vi försökt att hålla oss objektiva och neutrala till våra intervjupersoner i våra tolkningar av deras svar. Men det är viktigt att vara medveten om att detta möjligen kan påverka hur vi tolkar vårt empiriska material. Dock är det omöjligt att säga hur mycket detta påverkar eller om det överhuvudtaget har haft någon betydelse. Av denna anledning vill vi informera dig som läsare om ett eventuellt problem så att ni själv kritiskt granskar vårt arbete utifrån detta.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att presentera vilka teorier vi valt att använda i vårt arbete. Den mest framträdande teorien är Geert Hofstedes Interkulturella teori byggd på en undersökning av IBM:s anställda världen över. Denna teori har vi valt att komplettera med andra ledarskapsteorier som enligt vår uppfattning stämmer in på gjorda undersökningar av skandinaviskt ledarskap.

3.1 Nationella kulturskillnader

I slutet av 1970-talet granskade Geert Hofstede denna idé i relation till hur nationella kulturer påverkade IBM som vid den tiden var verksamma i mer än 40 länder. Han gjorde jämförelser mellan de internationella dotterbolagen och fann belägg för att det fanns nationella kulturskillnader inom IBM:s organisationskultur. Vid analysen upptäckte Hofstede också att de attitydskillnader som cheferna för IBM:s internationella dotterbolag gav uttryck för kunde förklaras med hjälp av fyra dimensioner, som han kallade *maktdistans*, *kollektivism gentemot individualism*, *kvinnlighet gentemot manlighet* och *osäkerhetsundvikande*. (Hatch 2002).

Vi presenterar nedan dessa dimensioner som vi finner intressanta för vår undersökning.

3.1.1 Kulturdimensionen maktdistans

Hofstedes (1991) *maktdistans* beskriver i vilken omfattning de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt. I länder där medarbetare inte är särskilt rädda och chefer inte vanligtvis är auktoritära föredrar anställda en konsulterande ledningsstilen. I länder på den motsatta sidan maktdistansskalan, där anställda ofta är rädda för och oense med sina chefer och där chefer är auktoritära, är det mindre troligt att de anställda föredrar en konsulterande chef. Vidare informerar oss

maktdistanspoäng om beroendeförhållandena i ett land. I länder med låg maktdistans är medarbetarnas beroende av cheferna begränsat och man föredrar konsultation, dvs. ömsesidigt beroende mellan chef och underordnad. Den känslomässiga distansen dem emellan är relativt liten, medarbetare kan ganska lätt närma sig och säga emot sina chefer. I länder med stor maktdistans är de underordnade oerhört beroende av sina chefer. I dessa fall är det känslomässiga avståndet stort mellan medarbetare och deras chef, och det är inte sannolikt att medarbetare tar direkt kontakt med eller säger emot sina chefer.

Studerar vi maktdistansvärdena för Sverige och Danmark ser vi att Sverige får 31 och Danmark får 18. Ser vi på det ur ett internationellt perspektiv ligger både Sverige och Danmark lågt i maktdistansvärden. Hofstede menar att man måste anpassa ledarskapet utefter vilken maktdistans som råder i respektive land. I länder med låga maktdistansvärden och där den anställde inte är särskilt rädd för sina chefer föredrar man konsulterande ledningsstilar.

3.1.2 Kulturdimensionen individualism gentemot kollektivism

Hofstedes (1991) *Individualism* beskriver samhällen där banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen. *Kollektivism*, som är individualismens motsats, kännetecknar samhällen där människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna grupper, som under hela livet fortsätter att skydda gruppmedlemmarna. I de flesta kollektivistiska kulturer betraktas en direkt konfrontation med en annan person som grov och oönskad. Ordet nej används sällan, att säga nej är att skapa en konfrontation. ”Du har kanske rätt” och ”vi skall tänka på saken” är exempel på artiga sätt att avvisa en begäran. I individualistiska samhällen å andra sidan är det en dygd att vara uppriktig. Att säga sanningen om hur man känner sig är en egenskap för en ärlig och uppriktig person. Konfrontationer uppfattas som sunda i vissa lägen. Uttryck av åsikter som går stick i stäv med andras kan uppfattas som att de ledar till en högre sanning. I kollektivistiska samhällen är personliga relationer viktigare än uppgiften och bör upprättas först. I individualistiska samhällen är uppgiften viktigare än alla personliga relationer. Ser man på relationen mellan arbetsgivare och anställd så betraktas förhållandet i ett

individualistiskt samhälle som ett affärsmässigt, noga uträknat förhållande i en arbetsmarknad där flitighet leder till högre lön och där dåliga arbetsprestationer leder till avsked. I en individualistisk kultur förväntas anställda personer agera i enlighet med deras egna intressen och arbetet skall organiseras så att det egna och arbetsgivarens intresse överensstämmer.

Studerar vi värdena för individualism/kollektivism avseende Sverige och Danmark ser vi att Sverige får 71 och Danmark får 74. Tittar vi ur ett internationellt perspektiv ser vi att både Sverige och Danmark ligger förhållandevis högt avseende individualismpoäng.

3.1.3 Kulturdimensionen feminint/maskulint

Hofstede (1991) *Feminint/maskulint*. Maskulinitet präglar samhällen i vilka könsrollerna är tydligt åtskilda. Män förväntas vara tuffa och inriktade mot materiell framgång medan kvinnor förväntas vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet. Femininet präglar samhällen i vilka könsrollerna överlappar varandra. Både män och kvinnor förväntas vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet. I feminina länder som Holland, Sverige och Danmark löser man helst konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar. På vilket sätt detta förhandlingsarbete äger rum skiljer sig dock från land till land. Maskulina och feminina samhällen skapar sina egna typer av ledare. Den maskuline chefen är beslutsam och aggressiv, han är ensam beslutsfattare och söker fakta snarare än att han är gruppdiskussions ledare. I feminina kultur är chefen mindre synlig, intuitiv snarare än beslutsam och van vid att söka samstämmighet. Det finns ett tydligt förhållande mellan maskulinitet och ålder. Med ökande ålder avtar maskuliniteten och vi får ökade feminina värderingar. När vi blir äldre får vi också ett ökat engagemang och intresse för sociala frågor.

Vid betraktandet av maskulinitetspoäng ser vi att Sverige får 5 och Danmark får 16. Tittar vi i ett internationellt perspektiv ser vi att både Sverige och Danmark ligger lågt i maskulinitetspoäng.

3.1.4 Osäkerhetsundvikande

Hofstedes (1991) *Osäkerhetsundvikande* beskriver i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade i osäkra eller okända situationer. Denna känsla uttrycks genom nervös stress och ett behov av förutsägbarhet, av skrivna och oskrivna regler. I länder med högt osäkerhetsundvikande finns det många formella och oskrivna lagar som styr arbetsgivarnas och anställdas rättigheter och plikter. I länder med mycket svagt osäkerhetsundvikande finns det en känslomässig rädsla för formella regler. Regler fastställs bara när det är absolut nödvändigt. Människor i sådana länder är stolta över att de kan lösa problem utan formella regler. På arbetsplatserna leder osäkerhetsundvikandet som ängslighetskomponent till märkbara skillnader mellan länder med starkt respektive svagt osäkerhetsundvikande. I länder med starkt osäkerhetsundvikande tycker folk om att jobba hårt, eller gillar åtminstone att alltid vara upptagna. Livsföringen är brådskande och tid är pengar. I länder med svagt osäkerhetsundvikande kan människor arbeta mycket hårt om det verkligen behövs, men de drivs inte av en inre lust av ständig aktivitet. De tycker om att slappna av och ta det lugnt. Vi låter tiden styra oss till viss del, men den är inte något som man ständigt måste övervaka, vi låter oss inte bli slav under klockan.

Vid betraktandet av hur man kommunicerar på arbetsplatser i länder med höga poäng i osäkerhetsundvikande finns det en tendens till att man vill undvika "tvetydigheter", man vill ha chefer som lämnar exakta svar till sina medarbetare samt att arbetsinstruktioner skall vara mycket detaljerade.

När vi betraktar osäkerhetsundvikandepoängen ser vi att Sverige får 29 och Danmark får 23. Tittar vi i ett internationellt perspektiv ser vi att både Sverige och Danmark ligger lågt i osäkerhetsundvikande.

3.2 Ledarskap

Det finns säkert lika många definitioner på ledarskap som det finns ledare. En av de intervjuade cheferna beskrev ledarskap som "Det är att *få saker och ting gjort* och *helst få personalen att känna sig delaktiga i detta*" (E14, sv). En annan

betydligt mer erkänd definition på ledarskap är Blake & Mouton (1985) som anser att ledarskap är att uppnå resultat tillsammans med eller genom andra människor.

Bruzelius & Skärvad (2004) nämner att ledarskap handlar om att få saker och ting uträttade genom andra utan att behöva tillgripa tvång.

Blake & Mouton (1985) tar upp det som uppfattas som ledarskapets dilemma. Ledaren är ansvarig för att leverera resultat i förhållande till uppsatta mål, men det är bara genom medarbetarnas arbetsinsats som målen kan uppnås. Ingen ledare kan uppnå uppsatta mål enbart genom egen insats.

3.2.1 Ledarskapsteorier

Genom intervjuer med olika skandinaviska chefer har det framkommit att det råder vissa skillnader mellan skandinaviska chefer när det gäller synen på ledningsfilosofi. Svenska chefer anser att det viktigaste för ett framgångsrikt ledarskap är att formulera mål och styra verksamheten via dem. De anser även att det är viktigt att tycka om människor och att bry sig om dem. Man ska lyssna på sina medarbetare, bygga ett lednings team, vara ärlig så att medarbetarna kan känna förtroende för sina chefer, samt skapa engagemang så att medarbetarna tar ett större ansvar. Merparten av de danska cheferna framhöll att det viktigaste i deras ledningsfilosofi är att motivera medarbetarna genom att ge dem ansvar. De vill sätta individen i centrum och uppmuntra dem att själva ta ansvar. Vissa betonade vikten av samarbete och öppenhet för att nå acceptabla och fastställda mål för verksamheten. Danskarna menade att cheferna måste fokusera och tydliggöra målen. Andra aspekter som var viktiga är att uppmuntra till nya idéer. (Tollgerdt-Andersson 1996)

Resultaten visar att det mellan svensk och dansk ledningsfilosofi tycks vara tydliga skillnader inom vissa områden samtidigt som dessa inte skall överbetonas. Det finns även en hel del gemensamma värderingar som framkom av undersökningen. Detta gör att vi här nedan har valt att fokusera oss på följande ledarskaps teorier som vi tycker är beskrivande för både danska och svenska chefers sätt att leda sina medarbetare.

3.2.2 Visionärt ledarskap

Bruzelius & Skärvad (2004) skriver att det ofta är ledaren som formulerar och lyfter fram visionerna. Visionen skall uttrycka en önskad inriktning och omfattning och den bör vara gripbar och engagerande samtidigt som den är nåbar. Det är viktigt att ledaren personifierar visionen och lever och agerar i enlighet med denna. För att en vision skall kunna förverkligas krävs det att den blir ett uttryck för en kollektiv ambition dvs. att de anställda tar till sig visionen, vill bli delaktiga och uppfylla denna.

Senge (1995) utvecklar även han det visionära ledarskapet genom att beskriva det som att det är förmågan att skapa gemensamma mål. När det finns en stark gemensam vision utvecklas människor, inte för att någon säger åt dem att göra saker utan för att de själva vill. Det gäller att skapa visioner om framtiden som känns engagerande och önskvärda och som anställda vill bli en del av. Visionen formar en gemensam identitet och utgör en viktig beståndsdel för människors förtroende för varandra. Utan visioner är det svårt att upprätthålla engagemang under en längre tid. Vidare menar Senge (1995) att de gemensamma visionerna utvecklas ur medarbetarnas personliga visioner och att företag skall uppmuntra individuella visioner och integrera dessa i formulerandet av de gemensamma visionerna. När anställda är engagerade i en vision vill de själva förverkliga visionen genom att arbeta aktivt och delta i förändringar för att förverkliga visionen.

3.2.3 Coachande ledarskap

Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver coachande som det ledarskap som ofta utövas inom idrotten och kallar även begreppet för stödjande ledarskap. Uppgiften för coachen är att träna och motivera de anställda så att de utför sina prestationer och uppnår de uppsatta målen. Coachen måste ha förståelse för sina medarbetare och se till att de på ett självständigt och engagerat sätt är motiverade för de uppgifter som de skall genomföra. Coachen är diskuterande och delegerande. De anställda är väl medvetna om hur de skall genomföra sina arbetsuppgifter. För coachen gäller det att se till att de är motiverade. Vidare måste coachen vara

omvärldsorienterad samtidigt som han är lyhörd för förändringar i den egna organisationen. Viktiga egenskaper hos ledaren är förmågan att kommunicera, lyssna och vara mottaglig för idéer och synpunkter från medarbetarna.

Birkinshaw & Crainer (2002) ser att det har skett en förändring under de senaste tio åren avseende våra ledarskapsförebilder. Under 1980-talet var ledarskapsförebilderna karismatiska visionärer såsom Jack Welch och Lee Iacocca. På 1980-talet var managementgurus av åsikten att ledare skiljer sig från chefer genom att ifrågasätta status quo. Ledarna anger riktning, motiverar och föregår med gott exempel. Under 1990-talet har en ny typ av ledarskap vuxit fram som bygger på mjukare egenskaper, som förmågan att lyssna, samförstånd och känslighet. Författarna hävdar att det finns ett specifikt svenskt ledarskap. Den svenska ledarskapsmodellen erbjuder ett nytt perspektiv på management och ledarskap, där de framhåller, ”Svennis”, Sven-Göran Eriksson som förebild. Man skall tro på och respektera förmågan hos alla som arbetar med en. Det är framförallt tre egenskaper som framträder när man analyserar ”Svennis” ledarskap. Det första är att ha känslan för att kunna känna av olika situationer och vara medveten om situationen. Det andra är att vara äkta och sann mot sig själv och det tredje är skapa identifikation med laget, att betrakta världen med deras ögon. Hofstede (1991) beskriver på ett liknande sätt detta beteende utifrån att medarbetare förväntar sig bli konsulterande innan man beslutar om något samtidigt som man accepterar att det i slutändan är chefen som ändå fattar de avgörande besluten.

Kapitel 4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi material från våra två undersökningar, intervjuer med första linjechefer och enkätundersökningen med deras medarbetare. Kapitlet delas upp i tre delar: intervjuer, enkätundersökning och till sist frågan om vad våra intervjupersoner ansåg var likheter och skillnader mellan danska och svenska chefer.

4.1 Intervjuer

Nedan följer först en presentation av de chefer som deltagit i undersökningen. Vi har i detta avsnitt valt att även presentera deras *allmänna uppfattning om ledarskap*. Vi presenterar undersökningen efter Hofstedes fyra kulturdimensioner *maktdistans, kollektivism gentemot individualism, kvinnlighet gentemot manlighet* och *osäkerhetsundvikande*. Slutligen redogör vi för chefernas synpunkter *om svenskar respektive danskar i allmänhet*.

4.1.1 Intervjupersoner

De intervjuade första linjen cheferna har varit anställda inom företaget mellan 1 och 34 år, de flesta har dock anställts inom de senaste fem åren. Vi hade som mål att endast intervjua nya första linjens chefer. Detta kunde vi inte uppnå utan intervjuade även personer med längre erfarenhet av chefskap än tre år. Det var då fyra stycken som föll utanför ramarna. Av våra intervjupersoner var det sex stycken som hade arbetat på båda sidor om sundet och hade erfarenheter att arbeta med både danskar och svenskar

Vi har valt att inte använda oss av genusperspektivet, men det kan vara intressant att veta att det var fjorton män och sju kvinnor som varit med i undersökningen.

Kapitel 4.2 Medarbetareundersökning

Totalt tillfrågades 138 medarbetare till våra intervjuade chefer. Det var 110 personer som svarade korrekt, tre fick vi utelämna eftersom de inte svarade på båda sidorna av enkäten. En chef (B3) med tre medarbetare ansåg sig varit chef alltför kort tid, cirka 8 månader, och ville därför inte lämna ut några av våra enkäter till medarbetarna. Från två av våra fallföretag har vi inte fått in några enkäter. Från det ena företaget har vi inte fått tillbaks de 11 enkäter som vi lämnat ut från någon av cheferna (D7 och D8). Vi har genom telefonsamtal och mail försökt få dem att lämna in enkäterna till oss, men detta har inte hjälpt. Även från C5 har vi inte fått någon av de utlämnade enkäterna. Vi har inte fått någon förklaring från något av fallföretagen om varför deras enkäter uteblivit. Av våra resterande intervjupersoner har endast ett fåtal av deras medarbetare av sagt sig möjligheten att göra vår enkät. Dom har inte gett oss någon direkt förklaring till varför de inte lämnat in sina enkäter, utom från dem som sa att de inte ville göra enkäten.

I vår enkätundersökning var det 63 kvinnor och 50 män som svarade på frågorna. Utav dessa var 44 personer danskar och 69 personer svenskar. Det var 62 personer som hade en dansk som chef och 50 personer som hade en svensk som chef. En person lämnade inte ut vilken nationalitet dennes chef har.

Vi har genomfört en analys av vårt enkätmaterial som baseras på Hofstedes teorier. Syftet med analysen är att jämföra våra resultat med de resultat som Hofstede fått fram i sina tidigare undersökningar. De dimensioner som vi valde att under söka var *maktdistans*, *kollektivism gentemot individualism*, *kvinnlighet gentemot manlighet samt osäkerhetsundvikande*.

Vi har valt att använda en förenklad beräkningsformel, se bilaga 6, för att med hjälp av genomsnittet av olika antal frågor ur enkäten beräkna skillnaderna i de fyra olika dimensionerna. Då vi inte har använt oss av Hofstedes frågor i enkäten till våra intervjupersoners medarbetare, har vi försökt efterlikna dessa utifrån teorin om varje dimension. För att kunna relatera varje fråga till värdeskalen som Hofstede använt har vissa av frågorna blivit inverterade för att på så sätt passa in i värdeskalen. För att exemplifiera detta är fråga 4 ”Jag känner att jag har inflytande

över min arbetssituation” under Maktdistans inverterad för att högt genomsnitt på denna fråga relateras till ett lågt värde i maktdistansindex.

Kapitel 4.3 Maktdistans

Hofstede's (1991) Maktdistans kan kortfattat beskrivas med i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna i institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt. I länder där anställda inte är särskilt rädda och chefer inte ofta är autokratiska eller patriarkaliska föredrar anställda en konsulterande ledningsstil. I länder på den motsatta sidan av maktdistansskalan, där anställda ofta är rädda för och oense med sina chefer, och chefer är autokratiska och patriarkiska, är det mindre troligt att de anställda föredrar en konsulterande chef.

Kapitel 4.3.1 Chefsintervjuer enligt maktdistans

I det här avsnittet undersöker vi hur respondenterna agerar i sin chefsroll avseende maktdistansdimensionen. Vi studerar frågor som berör maktförhållandet mellan chefer och anställda. Vi betraktar frågor som berör kommunikationen mellan chefer och anställda samt hur de uppfattar auktoritetsförhållandet dem emellan.

För att undersöka maktdistans som dimension, valdes följande frågor ut från vår intervjumall:

- Tror du dina medarbetare vågar säga sin mening till dig?
- Kan dina anställda ifrågasätta dig?
- Är det naturligt för dig att ifrågasätta din chef om du upplever att denne har fel?
- Anser du att dina medarbetare är jämlika med dig?
- Anser du att man skall visa respekt för auktoriteter?

Vår första observation är att det är liten distans i arbetsförhållandet mellan våra intervjupersoner och dess medarbetare. Detta påverkar deras relation i både arbete och privatliv. Våra intervjupersoner och då speciellt våra danska intervjupersoner

menar att trots att det inte är någon större distans mellan dem och medarbetarna, bör man ha i åtanke vem det är som leder gruppen. De svenska intervjupersonerna menade däremot att de måste finnas klara riktlinjer och mål i medarbetarnas arbetsuppgifter.

Både danska och svenska chefer ansåg att deras medarbetare kan ifrågasätta dem. Men de danska cheferna reserverade sig och påpekade att det fortfarande är de som tar beslut i gruppen. Alla de intervjuade har angett att de har en god relation till sina medarbetare och de ser det som en självklarhet att medarbetarna skall kunna säga sin mening och att de vågar ifrågasätta dem.

På frågan om chefen betraktar sina medarbetare som jämlika finns där i stort sätt ingen skillnad mellan Sverige och Danmark. Både svenska och danska chefer är av meningen att man skall visa respekt för auktoriteter, inte i form utav underkastelse utan i form av ödmjukhet. Vidare var en klar majoritet av både svenskarna och danskarna eniga om att man ska betrakta sina medarbetare med respekt.

De flesta intervjupersonerna upplevde sig ha en god relation till den egna chefen, men det var två som var inte delade denna uppfattning utan ansåg sig ha en ansträngd relation till sin chef. Detta var E12 och F20. Det är endast E12 som inte ansåg sig kunna ifrågasätta den egna chefen. Det var dock inte alla som upplevde att det hjälpte att ifrågasätta sin chef eftersom denne ändå inte hade för avsikt att ändra något av sina beslut. Vi kunde märka en viss skillnad i attityden genom att svenska intervjupersoners chefer lyssnade mer och tog till sig av kritiken och verkställde förändringar i besluten. Vi ska här klargöra för hur ett antal danska intervjupersoner uttryckte sig:

”Ja, om jag tycker det är ett felaktigt beslut, fast jag tror inte han ändrar det.” (C5, dk)

Alla chefer, både danska och svenska, har svarat att de har en bra relation med sina medarbetare. De ser det som en självklarhet och arbetar aktivt för att

uppmuntra medarbetare till att säga sin mening. Cheferna uppfattning är att det är naturligt att ifrågasätta deras agerande.

”Ja, utifrån att jag är chef, men det får inte bli så stor att de inte vågar säga sitt.” (C5, dk)

” Sund respekt, men allt kan ifrågasättas” (B 4, sv)

”Ja, men även mot alla andra i organisationen” (A 2, sv)

Kapitel 4.3.2 Medarbetareundersökning enligt maktjämskhet

För att undersöka maktjämskhet som dimension, valdes följande frågor ut ur vår enkätundersökning:

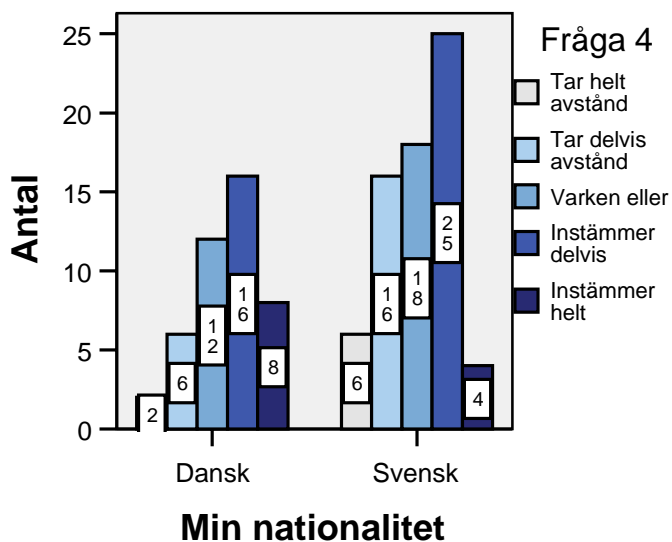
4. Jag känner att jag har inflytande över min arbetssituation

12. Min chef är auktoritär

15. Jag kan ifrågasätta min chef

17. Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas

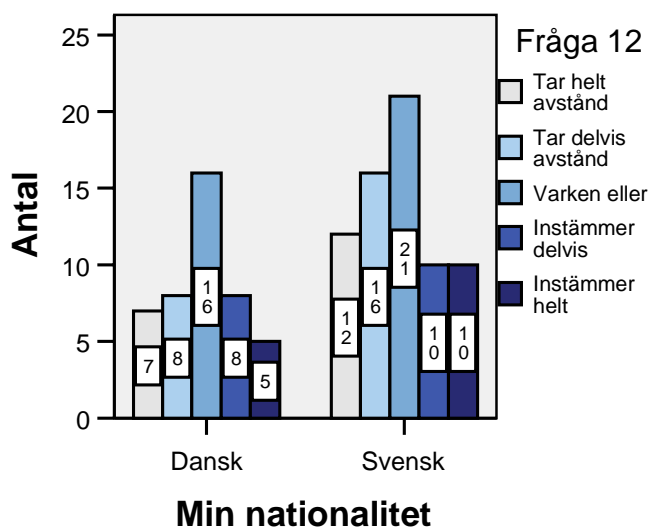
21. Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika



Tabell 4.1: Fråga 4: "Jag känner att jag har inflytande över min arbetssituation"

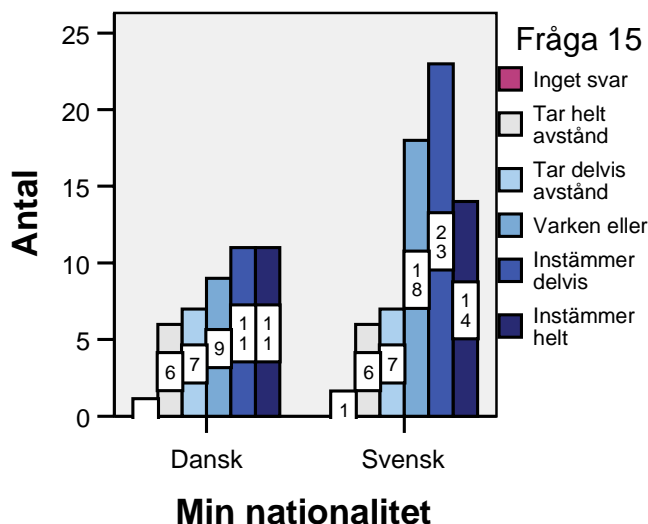
Vi observerade en skillnad i fråga 4 "Jag känner att jag har inflytande över min arbetssituation" mellan de som instämmer helt i att ha ett inflytande på sitt arbete.

Av danskarna var det 18 % som instämmer helt i att de har inflytande, medan det endast var 6 % av svenskarna. Genomsnittet för danskar är 3.51 jämfört med svenskarnas 3.08 och det finns inga avvikelser i median och i deras typvärden. Standardavvikelsen är låg för båda nationaliteterna.



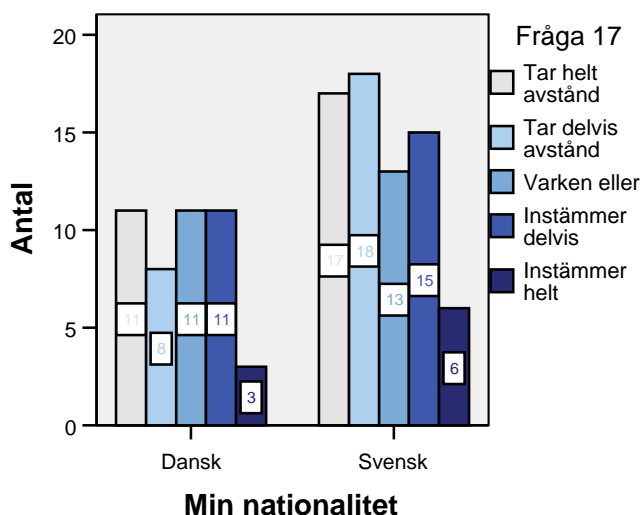
Tabell 4.2: fråga 12 "Min chef är auktoritär"

I fråga 12 "Min chef är auktoritär" är det 70 % av både danska och svenska respondenter som tar avstånd från eller inte instämmer att deras chef är auktoritär. Betraktar vi det däremot hur det såg ut ifrån "chefsperspektivet" var det stor skillnad. 45 % av respondenterna under danska chefer tar helt eller delvis avstånd från att deras chef är auktoritär medan 28 % av respondenterna under svenska chefer är av samma åsikt. Det vanligaste värdet är "Varken instämmer eller tar avstånd från" i båda länderna. Detta antyder att många är osäkra på sin chefs auktoritet. Genomsnittet för båda länderna är lågt, med 2.93 för danskar och 2.79 för svenskar och med 3 som median och typvärde.



Tabell 4.3.; fråga 15 "Jag kan ifrågasätta min chef"

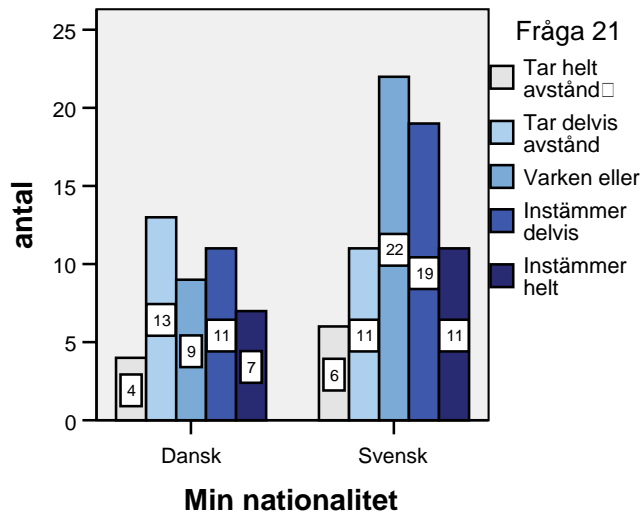
I fråga 15 "Jag kan ifrågasätta min chef" var det en liten skillnad mellan danskar och svenskar. 50 % av danskarna instämmer med att de kan ifrågasätta sin chef medan 56 % av svenskarna anser att de kan ifrågasätta sin chef. När det gäller genomsnittet är svenskarnas något högre med 3.52 mot danskarnas 3.35. Danskarnas standardavvikelse är betydligt högre och spridningen är jämn över hela skalan medan svenskarna har 83 % som är markerade "varken eller" eller högre.



Tabell 4.4: fråga 17. Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas

I både Danmark och Sverige anser medarbetarna att de sällan blir tillfrågade innan beslut tas. Enligt fråga 17 "Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min

avdelning fattas” är det endast 32 % av både danskar och svenskar som instämmer med att chefen tillfrågar sina medarbetare innan beslut tas. Genomsnittet i båda populationerna är 2.7, men spridningen är stor och jämn över hela skalan. Det tyder på oenighet hos populationen i denna fråga.



Tabell 4.5: Fråga 21 "Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika"

I fråga 21 "Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika" är både danska och svenska medarbetare överens om att deras chefer är jämlika med sina medarbetare. Genomsnittet för danskar är 3.11 medan svenskars är 3.30 med ganska stor spridning i svaren från båda ländernas medarbetare.

Kapitel 4.4 Individualistisk/ Kollektivistisk

Hofstede (1991) *Individualism* handlar om samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen. *Kollektivism*, som är individualismens motsats, kännetecknar samhällen i vilka människor från födseln och framåt integreras i starka, väl sammanhållna grupper. Dessa grupper fortsätter under personens livstid att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet. I de flesta kollektivistiska kulturer anses en direkt konfrontation med en annan person som grov och oönskad.

Kapitel 4.4.1 Chefsintervjuer enligt Individualistisk/ Kollektivistisk

I detta avsnitt undersöker vi hur respondenterna agerar i sin chefsroll avseende individualistisk/kollektivistisk dimension. Vi studerar frågor som berör beslutstagande och hur beslut förankras i en organisation. Andra betraktelser vi gör är frågan om lojalitet mellan chef och medarbetare samt hur man ser på arbete och privatliv.

För att undersöka individualistisk/kollektivistisk som dimension, valdes följande frågor från vår intervjumall:

- Hur förankras och förmedlas beslut inom organisationen?
- Är det viktigt med samstämmighet i gruppen vid beslutstagande?
- Vem är du oftast lojal mot i en konfliktsituation din chef eller dina medarbetare?
- Anser du att man klart skall skilja mellan arbete och privatliv?

När det gäller strategisk information från företagsledningen och hur den förmedlas ner till intervjupersoners avdelningar, sköts detta i princip på liknande sätt i båda länderna. I de flesta företagen sker det vid större möten med flera avdelningar närvarande. För beslut som rör den egna avdelningen är svenskar mer intresserade av att diskutera fram ett gemensamt beslut och att konsensus skall finnas i gruppen. Intervjupersonerna i samtliga fallföretag arbetar nära sina medarbetare och sköter den mesta kommunikationen på daglig basis. Vi har dock upptäckt att de svenska intervjupersonerna har möten oftare med sina medarbetare än deras danska motsvarighet. Vad som kommit fram av frågorna runt kommunikationen mellan våra intervjupersoner och deras chefer är att dom arbetar oftast nära varandra i båda länderna.

När vi tittar på chefernas inställning till om man skall skilja på arbete och privatliv var skillnaden liten mellan länderna. Nästan alla svarade att man skall skilja på privatliv och arbete. Vi kunde tyda att det i en av branscherna var så att de anställda och cheferna umgicks i större utsträckning.

”Vissa saker går i båda rollerna, men jag tycker att man skall respektera att alla har ett privatliv” (D8. sv)

”Ja, det är inte bra att blanda arbetsliv och privatliv” (E17, dk)

”Vi umgås både i arbetet och privat” (E12, sv)

Många av respondenterna uppfattar sina arbetsplatser som fria från konflikter och ser det inte som något större problem i dagsläget. De flesta respondenterna var ense om att det var lojala mot sin chef och/eller företaget i en konfliktsituation mellan chef och medarbetare. Man betonade att man var lojal mot företaget, inte mot sin närmaste chef, eftersom konflikterna oftast uppkommer efter nya beslut som inte är populära hos medarbetarna och att deras chefer egentligen endast är budbärare av besluten.

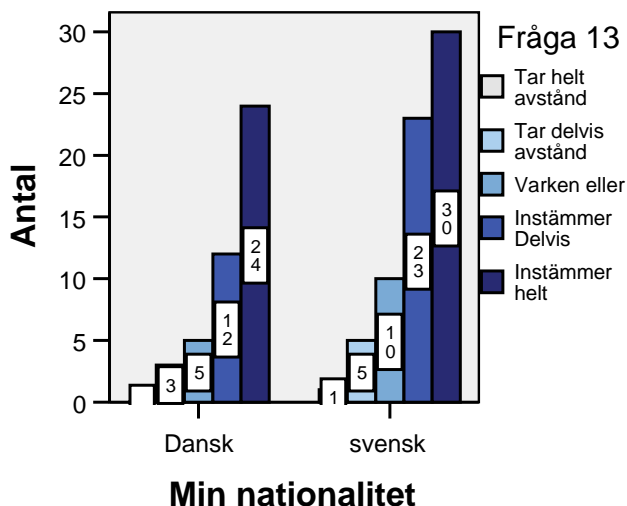
”Man får aldrig prata skit om sin chef inför sina medarbetare, är man oense med sin chef skall man ta upp detta i enrum” (D2, sv)

”Jag är tvungen att följa chefernas beslut. Däremot är det inte sagt att jag alltid är enig med dessa, men jag gör som de säger. Jag ifrågasätter dock det som mina chefer säger”(E5 Sv)

Kapitel 4.4.2 Medarbetareundersökning enligt Individualistisk/Kollektivistisk

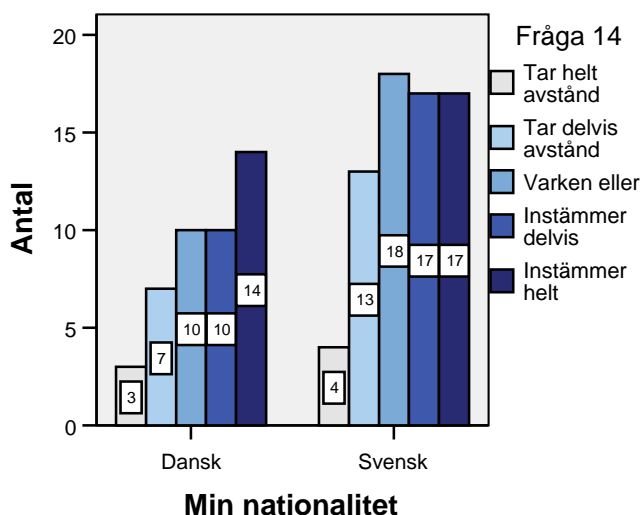
För att undersöka kollektivism gentemot individualism som dimension, valdes följande frågor ut ur vår enkät undersökning.

13. Jag vågar säga min mening till min chef
14. Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening
15. Jag kan ifrågasätta min chef
16. Jag är inte rädd för att ta en konflikt på min arbetsplats



Tabell 4.6: fråga 13 "Jag vågar säga min mening till min chef"

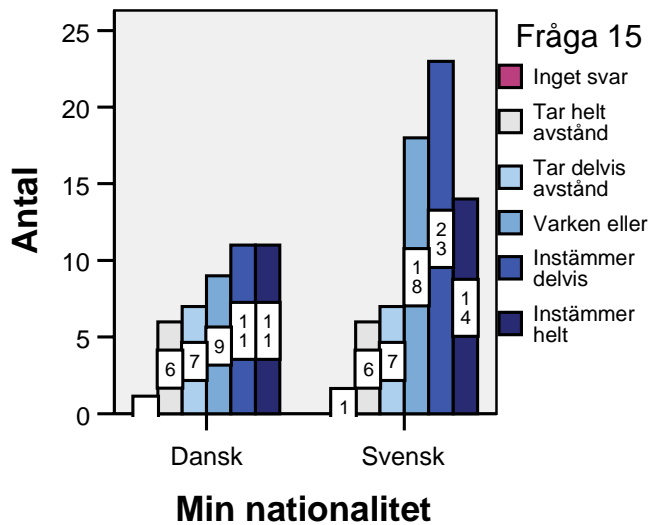
När vi betraktar fråga 13 "Jag vågar säga min mening till min chef" var 80 % av danska och svenska respondenter helt eller delvis överens om att de kan säga sin mening till sin chef. Danskars genomsnitt är 4.35 mot svenskars på 4.18, bådas genomsnitt är höga och typvärdet är 5. Spridningen för båda ländernas standardavvikelse är låga. Vi kan konstatera att båda ländernas medarbetare vågar säga sin mening.



Tabell 4.7: fråga 14 "Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening"

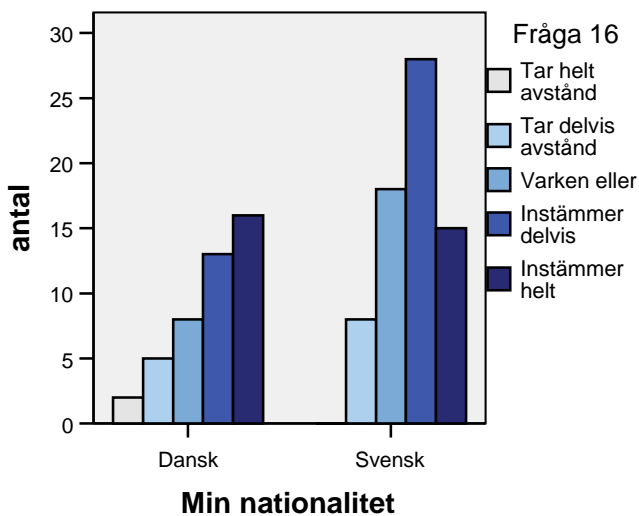
Enligt fråga 14 "Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening" menar medarbetarna att deras chefer aktivt uppmuntrar dem till att säga sin mening. 56 % av danskarna och 51 % av svenskarna instämmer i detta. Ser man till typvärdet skiljer det sig mellan länderna där danskar har typvärde 5 mot

svenskarnas 3. Spridningen hos båda populationerna är relativt hög och detta antyder att typvärdets skillnad inte har så stor betydelse.



Tabell 4.8: fråga 15 "Jag kan ifrågasätta min chef"

I fråga 15 "Jag kan ifrågasätta min chef" var det liten skillnad mellan danskar och svenskar. 50 % av danskarna och 56 % av svenskarna instämmer i att de kan ifrågasätta sin chef. När det gäller deras genomsnitt är svenskars något högre med 3.52 mot danskarnas 3.35. Danskarnas standardavvikelse är betydligt högre och spridningen är jämn över hela skalan medan svenskarna har 83 % som är markerade "varken eller" eller högre.



Tabell 4.9: fråga 16 "Jag är inte rädd för att en konflikt på min arbetsplats"

I fråga 16 "Jag är inte rädd för att en konflikt på min arbetsplats" var våra respondenter eniga. 64 % av hela populationen instämde helt eller delvis och de ansåg sig inte vara rädda för en konflikt på arbetet. Genomsnittet för danskar var något högre än Sveriges med 3.88 jämfört med 3.78 för Sverige. Danska typvärdet låg på 5 mot svenskars 4, vilket kan ha betydelse då deras standardavvikelse är låg.

Kapitel 4.5 Feminint/maskulint

Hofstede(1991) *Feminint/ maskulint*. Maskulinitet präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; män förutses vara självbildande, tuffa och inriktade mot materiell framgång; kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet. Femininet präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra. Både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet. I feminina länder som Holland, Sverige och Danmark föredrar man att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar.

Kapitel 4.5.1 Chefsintervjuer enligt Feminint/ maskulint

När det gäller frågan om Feminint/maskulint är det framförallt frågor som rör förhållandet mellan chefer och de anställda som vi har valt att studera. Hur hanteras en konfliktsituation på arbetsplatsen och på vilket sätt löser chefen den uppkomna situationen? Slutligen betraktar vi hur chefen agerar i situationer där medarbetare är sjuka eller föräldralediga. Syftet med frågorna är att åskådliggöra chefens förhållande avseende relationerna till de anställda utifrån ett feminint respektive maskulint beteende.

De frågor som vi har ställt inom detta området är:

- Hur vill du definiera en konfliktsituation?
- Hur löser du konflikter på din avdelning?
- Diskuterar du personliga problem med dina medarbetare?

- Hur ställer du dig till föräldraledighet, sjukdom, vård av sjukt barn? (d v s är det ett problem om någon vill vara t ex föräldraledig, är det väl sett inom organisationen?)

Frågan om hur man definierar en konflikt, var inte helt tydlig för alla respondenter och de valde då att inte svara på frågan. De som svarade var ense om att en konflikt är när två eller fler personer bråkar, och att man i grupp eller enskilt använder diskussion som hjälpmedel för att lösa konflikten. Många av respondenterna uppfattade sina arbetsplatser som fria från konflikter och ser det inte som något större problem i dagsläget. De flesta av respondenterna var ense om att de var lojala mot sin chef och/eller företaget i en konfliktsituation mellan chef och medarbetare. Det fanns i stort sett inga skillnader mellan svenska och danska chefer avseende konflikthantering.

”Man får aldrig prata skit om sin chef inför sina medarbetare, är man oense med sin chef skall man ta upp detta i enrum” (D2, sv)

Konfliktlösning försöker vi lösa genom diskussioner i grupp eller enskilt beroende på problemens art” (B4, sv)

”Jag löser konflikter genom samtal och det inte att lösa går jag vidare till min chef” (F18, dk)

Det var ingen större skillnad mellan danskar och svenskar i hanteringen av konflikter på arbetsplatsen. Både svenskar och danskar hanterade problemen genom diskussioner med berörda parter. Det fanns dock en skillnad i slutfasen. Danska chefer menade att kom man inte till konsensus i frågan är det denne som måste ta beslut.

På frågan om chefen diskuterar personliga problem med medarbetarna kom det ett positivt svar från både danska och svenska chefer under förutsättningen att initiativet kom ifrån de anställda.

”Om de vill prata om det, men jag diskuterar inte egna problem med mina anställda.” (F21, sv)

På frågan om föräldraledighet, sjukdom och vård av sjukt barn var man ense att man följer vad lagar och föreskrifter säger. Flertalet av de danska respondenterna var av åsikten att man till och med gick längre i frågan om vård av sjukt barn, och hade en mer liberal syn än vad lagen säger. I denna fråga är det större skillnader mellan länderna lagstiftning, där danska medarbetare endast får ta en dags sjukledigt, medan det för svenska räknas som normal sjukdom. Det var flertalet som hade sympatier för danska småbarnsföräldrar bland sina medarbetare. Det framkom även negativa kommentarer om att stanna hemma för sjukdom från två av våra respondenter. Detta sågs inte med blida ögon inom företagen, och för att inte peka ut dem så vi nämner inte vilka det var.

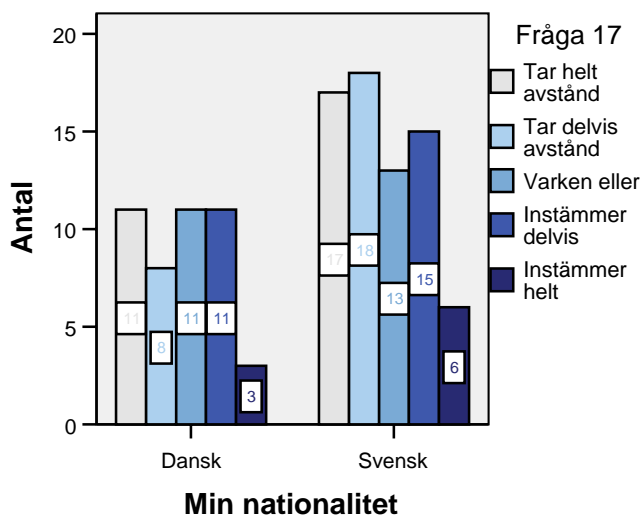
”Inga problem, vi följer reglerna, men jag upplever det som svårt för de som har småbarn i och med att vi i Danmark inte har så generösa regler när det gäller vård av sjukt barn” (F17, dk)

”Jag är positiv till föräldraledighet, några av mina manliga medarbetare har varit hemma med sina barn längre än vad som lagen säger. De har sedan kommit tillbaks med längtan till arbetet och ett nytt perspektiv på livet” (B4, sv)

Kapitel 4.5.2 Medarbetareundersökning enligt Feminint/maskulint

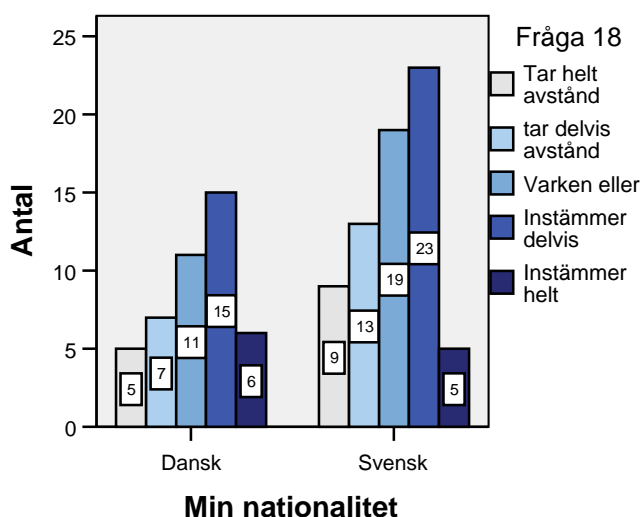
För att undersöka kvinnlighet gentemot manlighet som dimension, valdes följande frågor ut ur vår enkät undersökning.

- 17. Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas
- 18. Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas
- 22. Jag kan diskutera personliga problem med min chef
- 23. Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem



Tabell 4.10: fråga 17. "Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas"

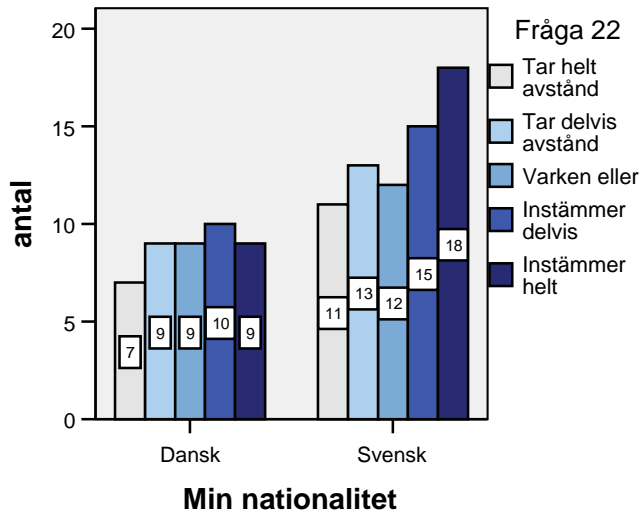
I både Danmark och Sverige anser medarbetarna att de sällan blir tillfrågade innan beslut tas. Enligt fråga 17 "Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas" är det endast 32 % av både danskar och svenskar som instämmer i att chefen tillfrågar sina medarbetare innan det tar ett beslut. Genomsnittet i båda populationerna är 2.7, men spridningen är stor och jämn över hela skalan. Det tyder på oenighet i populationen i denna fråga.



Tabell 4.11: fråga 18. Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas

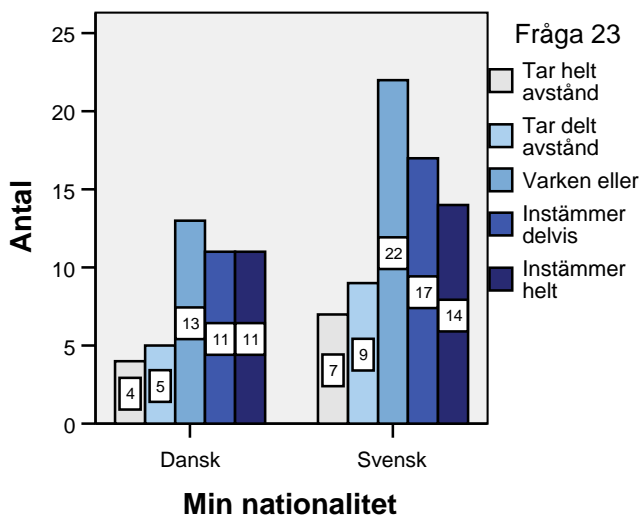
Fråga 18 "Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas" visar på små skillnader mellan länderna. 49 % av de danska medarbetarna instämmer att deras

chefer tar hänsyn till dem vid beslut. Detta skall jämföras med 42 % för svenska medarbetare. När det gäller genomsnittet är det något högre för danskar, 3.26 mot svenskars 3.06.



Tabell 4.12: fråga 22. Jag kan diskutera personliga problem med min chef

Vi kan inte se någon skillnad i hur ländernas chefer hanterar frågor där personliga problem diskuteras åtminstone inte efter hur man svarat på fråga 22. ”Jag kan diskutera personliga problem med min chef”. Genomsnittet för danskarna var 3.14 och för svenskarna är 3.23, men standardavvikelsen för båda dessa värden är ganska höga och ingen egentlig skillnad kan urskiljas.



Tabell 4.13: fråga23. Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem

I likhet med fråga 22 kommer vi till samma konklusion för fråga 23 ”Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem” Vi kan inte se några skillnader mellan ländernas chefers åtaganden i frågan. Om vi ser på genomsnittet är det 3.56 för danskar medan det för svenskar är 3.36, men även här är standardavvikelsen för hög för att någon slutsats skall kunna göras.

Kapitel 4.7 Osäkerhetsundvikande

Hofstede (1991) *Osäkerhetsundvikande* definieras i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer. Denna känsla uttrycks bland annat genom nervös stress och ett behov av förutsägbarhet, ett behov av skrivna och oskrivna regler. I samhällen med högt osäkerhetsundvikande finns det många formella och oskrivna lagar som styr arbetsgivarnas och anställdas rättigheter och plikter. I samhällen med mycket svagt osäkerhetsundvikande verkar det finnas en känslomässig rädsla för formella regler. Regler fastställs bara när det är absolut nödvändigt. Människor i sådana samhällen är stolta över att de kan lösa många problem utan formella regler.

Kapitel 4.7.1 Chefsintervjuer enligt Osäkerhetsundvikande

När det gäller osäkerhetsundvikandet så är det framförallt frågor som rör kommunikationen mellan chefen och de anställda som vi har valt att studera. Vidare studerar vi frågan som berör vilken stil cheferna vill att de skall vara på arbetsplatsen.

De frågor som vi har ställt för att behandla området är:

- Feedback till och från chefen. hur informeras/informerar denne?
- Feedback till medarbetarna, hur informeras dessa?
- Vilken stil vill du skall råda på arbetsplatsen?

I våra intervjupersoners kontakter med sina chefer fann vi inga skillnader mellan danskar och svenskars sätt att kommunicera. Både svenska och danska företag har löpande formella möten mellan chefer och de anställda. Tidshorisonten mellan

mötena varierar dock mellan de olika företagen. Vi fick till svar att möten hölls från någon gång i veckan upp till endast en gång i månaden. När det gällde hur den formella informationen spreds utanför formella möten skedde detta framför allt via epost. Avseende de informella kontakterna mellan cheferna och de anställda förekom dessa kontakter regelbundet både när det gällde svenska chefer och danska chefer. När det gäller inställningen till hur de vill att stilen på deras arbetsplats skall vara fanns det ingen skillnad mellan danska och svenska chefer. De var överens om att de vill ha en informell stil på vår arbetsplats. Det var endast två chefer, en dansk och en svensk, som hade en avvikande mening.

”Kommunikationen med min chef sker en gång per månad för uppföljning... med mina medarbetare en gång individuellt en gång per månad, samt informellt varje dag vid luncher och raster.” (D8,sv)

” Jag träffar min chef två gånger i veckan och jag håller själv ett gruppmöte i veckan med mina medarbetare.... och jag håller alltid min dörr öppen för mina medarbetare” (B3, dk)

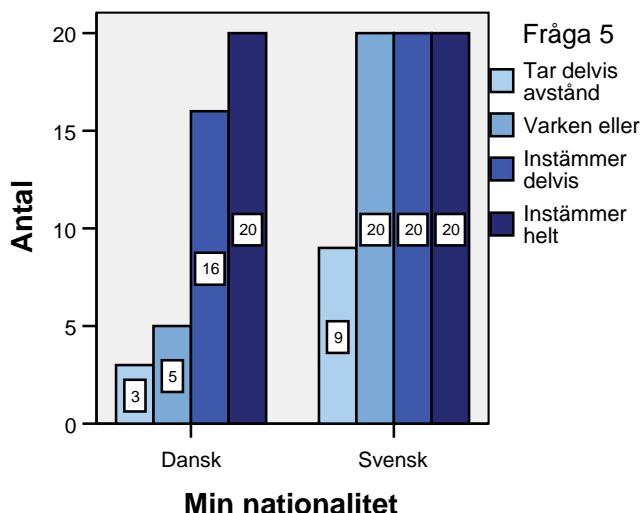
”Företaget har klara riktlinjer som vi skall gå efter. Saker skall vara på plats. Regler skall följas” (E11, dk)

”Vi vet vår plats som är vanligt i branschen” (E14, sv)

Kapitel 4.7.2 Medarbetareundersökning enligt Osäkerhetsundvikande

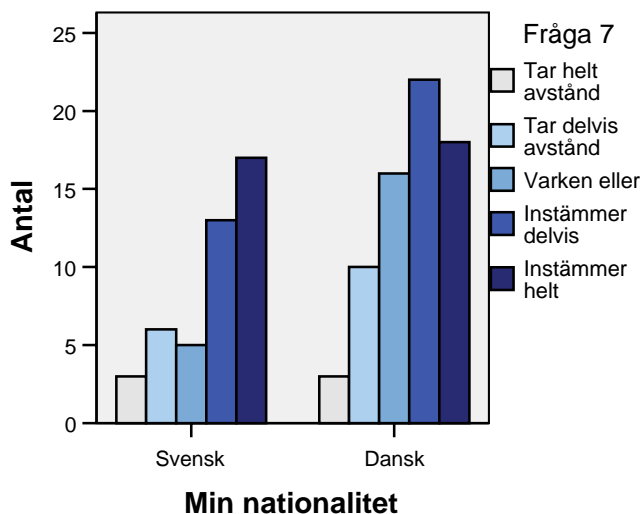
För att undersöka osäkerhetsundvikande som dimension, valdes följande frågor ut ur vår enkät undersökning.

5. Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer
7. Jag känner att min chef uppskattar och tillvaratar min kompetens
15. Jag kan ifrågasätta min chef
16. Jag är inte rädd för att ta en konflikt på min arbetsplats



Tabell 4.14: fråga 5 "Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer."

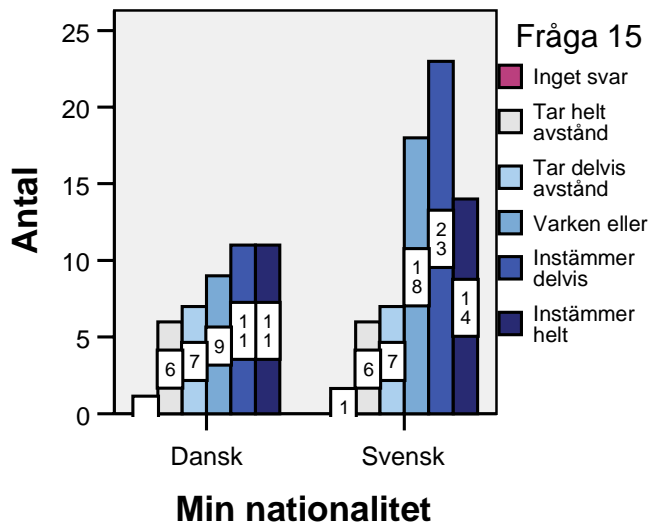
I fråga 5 "Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer" var det 81 % av danskarna som helt eller delvis var intresserade av väldefinierade arbetsuppgifter, medan 58 % av svenskarna var av samma uppfattning. Typvärdet var 5 för danskar och 4 för svenskar.



Tabell 4.15: Fråga 7 "Jag känner att min chef uppskattar och tar tillvaratar min kompetens"

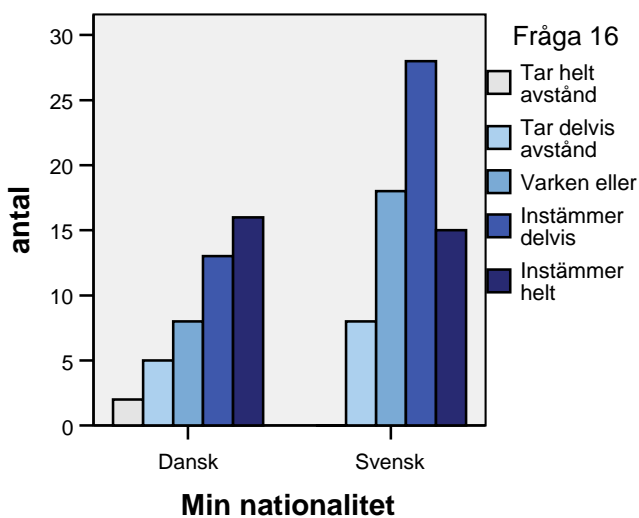
I fråga 7 "Jag känner att min chef uppskattar och tar tillvaratar min kompetens", var det 68 % av de danska respondenternas chefer som tog tillvara på deras kompetens i jämförelse med 57 % av de svenska respondenternas chefer. Betraktar vi det ur "chefsperspektivet", skillnaden mellan de som arbetar under en

dansk respektive svensk chef, instämmer 62 % helt eller delvis i att både danska och svenska chefer tar tillvara på deras kompetens.



Tabell 4.16: fråga 15 "Jag kan ifrågasätta min chef"

I fråga 15 "Jag kan ifrågasätta min chef" var det liten skillnad mellan danskar och svenskar. 50 % av danskarna instämde i att de kan ifrågasätta sin chef medan 56 % av svenskarna instämde. När det gäller deras genomsnitt är svenskars något högre med 3.52 mot danskars 3.35. Danskarnas standardavvikelse är betydligt högre och spridningen är jämn över hela skalan medan svenskar har 83 % som är markerade "varken eller" eller högre.



Tabell 4.17: fråga 16 "Jag är inte rädd för att en konflikt på min arbetsplats"

Fråga 16 ”Jag är inte rädd för att en konflikt på min arbetsplats”. Även i denna fråga är våra respondenter eniga. 64 % av hela populationen instämde helt eller delvis och ansåg sig inte vara rädda för en konflikt på arbetet. Genomsnittet för Danmark är något högre än Sveriges med 3.88 jämfört med 3.78 för Sverige. Danska typvärde på 5 mot svenskars 4 kan ha betydelse då deras standardavvikelse är låg.

Kapitel 4.6 Chefernas reflektioner på ledarskap

I det här avsnittet har vi för avsikt att undersöka hur ledarskapet utövas, om det anses viktigt och i så fall varför. Vi vill även studera vilka egenskaper de uppfattar som viktigast för en chef och om de eventuellt har någon förebild i sitt ledarskap. Vi har tittat på hur företagets vision och företagskultur uppfattas av intervjupersonerna och om detta spelar någon roll för hur personen agerar i sitt ledarskap. Vi vill dessutom undersöka om respondenterna anser sig ha de befogenheter som det önskvärda ledarskapet kräver.

De frågor vi har ställt för att behandla området är:

- *Vad är ledarskap för dig?*
- *Har du någon ledarskapsförebild?*
- *Vilka är de viktigaste egenskaperna för en chef?*
Varför är just dessa så viktiga?
- *Jobbar du utifrån företagets vision i ditt ledarskap?*
- *Vilken roll har företagskulturen för ditt ledarskap?*
- *Har du tillräckligt med befogenheter och handlingsfrihet för att ta ansvar för din verksamhet?*

Både svenska och danska chefer ansåg enligt undersökningen att det huvudsakliga syftet med ledarskapet var att få de anställda att uträtta ett arbete och sträva mot de av företaget uppsatta målen.

”Ansvar för att medarbetarna når företagets mål på bästa sätt.” (F18, dk)

”Det är jag som skall gå först och visa de övriga vägen.” (C5, dk)

”Nå målen genom att få medarbetarna med sig på tåget.” (D7, dk)

”Jag ger dem tydliga ramar och riktlinjer.” (B4, sv)

Om inte alla medarbetarna uppfattar målen som tydliga kan det enligt flera respondenter leda till ineffektivitet eller misslyckande i arbetet.

”Ge klara besked till medarbetarna, som de kan följa, det skapar ett effektivt arbete.” (B3, dk)

”Hur ska de kunna veta vad de skall göra om inte jag har varit tydlig i mina order.” (E11, dk)

När det gällde chefernas syn på företagets vision och hur väl dessa visioner är förankrade i företagen varierade resultaten något. Dock framkom det inga större skillnader mellan danska och svenska chefer. Såväl svenskar som danskar har speciellt betonat mjuka attribut såsom samarbete, coachning, teamwork, lyhördhet, att motivera, ömsesidig respekt och vikten av att entusiasmera.

”Nej, på grund av att jag inte vet vilka företagets visioner är, jobbar jag utifrån egna mål och visioner.” (F21, sv)

”Det finns ingen tydlig vision i företaget när det gäller ledarskap, man inriktar sig på kundfokusering och nischer sig utifrån förutsättningar där kontoret ligger.” (B4, sv)

”Ja, jag jobbar efter en vision, men inom vårt företag kallas det istället värdegrund” (C6, sv)

”Visionerna är ledorden i mitt ledarskap.” (B3, dk)

”Det kan jag inte säga till 100 %. Företaget har ändrat sin vision ett flertal gånger och jag vet inte riktigt vilken det är som gäller nu.”

(F17, dansk)

”Ja, vi arbetar med olika nyckelord som genomsyrar organisationen.”

(D7, dk)

Att vara lyhörd och kunna kommunicera med sina anställda ansågs genomgående vara bland de viktigaste egenskaperna för chef. Genom en god kommunikation med sina anställda kan man snabbt förhindra och eventuellt förebygga många av de problem som annars kan uppstå.

”Det gäller att ha klara riktlinjer och ständig kommunikation, då minskar risken för missförstånd och dålig arbetsmoral.” (A2, sv)

Flera av cheferna poängterar att man som ledare måste lyssna och visa de anställda respekt annars tröttnar de och motivationen går förlorad. De menar vidare att man skall vara en förebild och bemöta sina medarbetare på ett sådant sätt som man själv vill bli bemött på.

”... man vet aldrig hur saker ändras i framtiden men om man har behandlat folk väl så kommer de att behandla dig väl, man skall göra sig förtjänt av respekt.” (F17, dk)

”Man skall vara en förebild och bemöta sina medarbetare på det sätt man själv vill bli bemött av en chef.” (A1, dk)

”Man skall som chef ha stora öron men liten mun.” (C6, sv)

Flertalet respondenter såväl danskar som svenskar har valt att betona vikten av samarbete, teamwork och coachning, vilket enligt de flesta bottnar i det nära samarbetet de har med medarbetarna.

”Ledarskap bygger på coachning... det är representativt för den svenska delen av företaget.” (B4, sv)

”Teamwork är A och O vi måste ha ett bra arbetsklimat när vi arbetar så nära som vi gör.” (E12, dk)

”Samarbete är ett måste inom vårt område, alla drabbas om vi inte kommer överens.” (E9, dk)

De flesta av respondenterna sa att de inte ser sig själva som chef utan mer som coach eller lagspelare.

”Jag ser inte mig själv som chef, utan mer som en coach för personer med speciella kunskaper.” (D7, dk)

”Jag vet egentligen inte om man kan kalla mig för chef, jag gör samma jobb som de andra, enda skillnaden är att jag också skall se till att de jobbar.” (E10, dk)

”... arbetar mer som en rådgivande coach och det gäller att inspirera och ge stöd, men att även ha en piska beredd om så behövs.” (D8, sv)

När det gällde frågan om de hade någon ledarskapsförebild var det få av de danska cheferna som överhuvudtaget hade en ledarskapsförebild. De som hade det såg oftast en tidigare högre chef som förebild.

”... ta det bästa från världarna och försöka skapa en väl fungerande mix av detta.” (F18, dk)

”... jag ser hur andra löser problem och tar till lärdom när jag anser att andra gör något på ett bra sätt - jag lär av andra.” (F19, dk)

En av de danska respondenterna som inte hade någon förebild levde istället efter devisen:

”Se alltid folk i ögonen – också om de ligger ner.” ”De du möter på vägen upp möter du även på vägen ner.” (E11, dk)

När svenskarna ombads beskriva vem de eventuellt hade som förebild, var det betydligt fler som hade förebilder. Kända företagsledare som Jan Carlzon och Ingvar Kamprad som nämndes, men framförallt var det kända idrottsledare som kom på tal så som Bengt Johansson, Hans Chrunak och Svennis.

”Svennis och Bengt Johanson är ett bra exempel på hur man kan nå framgång genom demokrati och förslag. Man kommer inte långt om man kör styva linan.” (E13, sv)

”En kombination av Hans Chrunak och Bengt (Bengan) Johansson.” (C6, sv)

Flera av de intervjuade cheferna hade svårt att definiera ordet företagskultur och de hade svårt att bedöma om det fanns inom det egna företaget och om det därmed var något man arbetar utifrån.

”Jag vet inte vad företagskultur innebär.” (F21, sv)

Men vid en närmare förklaring av begreppet medgav flera respondenter att det råder någon form av företagskultur inom företagen, men att den ibland kan vara svårt att sätta fingret på det. Och även om en sådan förekom så påverkade den inte deras ledarskap nämnvärt.

”Det är en annan kultur i Danmark, ingen uttalad företagskultur, men en ”NN-anda”.” (C5, dk)

”Svårt att formulera det, men den finns.” (E13, sv)

”Ingen som påverkar mitt arbete i alla fall.” (A2, sv)

”Kulturen är mindre viktig för oss, det finns andra avdelningar där subkulturer kan ha stor betydelse, typ inom trading. Där finns många krokodiler och psykopater som tänker på sig själva.” (D8, sv)

”Kulturen är ens liv. Vi har mycket lång genomsnitts anställningstid inom avdelningen, man stannar kvar. Det är ett tecken på en bra arbetsplats.” (E9, dk)

”Kulturen styr oss så till vida att alla linjer är klara, du vet vilket dansgolv du skall dansa på.” (E16, sv)

De flesta cheferna i undersökningen ansåg sig ha tillräckligt med befogenheter. Det hade rätt att anställa personal till den egna avdelningen, men inte rätt att avskeda dem. Detta sköttes istället av högre personalansvariga chefer.

”På vissa områden har jag tillräckligt men på andra inte. Jag har rätt att anställa personal, men jag kan inte personligen sparka folk, då måste jag kontakta högre chef. Det är inte jag som bestämmer lönerna, utan vi går enligt de avtal som är tecknade med facket.” (F17, dk)

”Ja, bortsett från att jag inte har möjlighet att avskeda medarbetare.” (A2, dk)

Endast fyra av våra respondenter ansåg sig ha rätt att avskeda personal och de har alla varit danskar.

”Absolut jag kan både anställa och sparka personal, jag har fullt mandat.” (C5, dk)

”Ja, jag har tillräckligt med befogenheter på alla plan.” (A1, dk)

”Ja, det känner jag att jag har. Jag känner att jag har stöd från ledningen och tar fullt ansvar för alla mina handlingar. Har rätt att både anställa och avskeda personal.” (F18, dk)

”Ja, jag har befogenhet att anställa och sparka personal om jag finner det nödvändigt.” (E9, dk)

Avseende chefernas befogenheter så finns det skillnader mellan danska och svenska chefer. De danska cheferna ansåg till skillnad mot de svenska att de i större utsträckning hade tillräckligt, eller delvis tillräckligt med befogenheter för det önskade ledarskapet.

Kapitel 4.7 Allmänna karaktärsdrag hos danskar och svenskar

4.7.1 Chefsintervjuer

När vi började vårt arbete utgick vi bland annat från våra egna förutfattade meningar om danskar och svenskars beteenden och chefskap. Vi byggde på med att läsa doktorsavhandlingar och rapporter (Ramböll Management , 2005) relevanta för ämnet. Detta för att se om det fanns någon skillnad mellan danskar och svenskar. I slutet av våra intervjuer ställde vi således frågor om vilka förutfattade meningar danskar respektive svenskar hade om varandra

De frågor som vi har ställt för att behandla området är:

- Vad är de generella skillnaderna mellan svenskar och danskar i allmänhet?
- Finns det någon skillnad mellan den svenska och danska kulturen?
- Finns det någon skillnad mellan den svenska och danska företagskulturen?

- Finns det en svensk ledarskapstil?

Vad karaktäriserar den?

- Finns det en dansk ledarskapstil?

Vad karaktäriserar den?

- Varför tror du det är skillnader?

På frågan om vilka generella skillnader som fanns mellan danskarna och svenskar svarade i stort sett alla chefer att språket var den största skillnaden. En del av cheferna ansåg att just den språkliga skillnaden var den enda olikheten och kunde således inte ange fler skillnader.

Svenska chefer ansåg att det råder ett tuffare affärsklimat i Danmark än i Sverige. En allmän uppfattning var att danskarna var mer auktoritära i sin ledarskapstil och utövade mer makt än en svensk chef. Danskarna ansåg sig själva vara mer auktoritära i sin framtoning än svenskarna, men att denna auktoritära stil håller på att förändras i de ”nya” företagen och att det är en trend att man mer och mer arbetar som en teamplayer.

”Det är stor skillnad på gamla och nya företag i Danmark. Gamla är mycket mera hierarkiska.” (C5, dk)

Vidare ansåg både svenskar och danskar, att danska chefer inte eftersökte konsensusbeslut i samma utsträckning som svenskarna. Det ansågs mer naturligt för en dansk chef att fatta beslut som inte låg i linje med medarbetarnas önskningar. Danskarna ansågs allmänt inte vara lika lågmälda som svenskarna utan ansågs generellt alltid säga sin mening.

”En svensk vill ha konsensus och bekräftelse före beslut. De är mer måna om allt och förhandlar med sin personal.” (C5, dk)

De danska cheferna tyckte att de gav mer frihet och ansvar åt sina medarbetare än svenska chefer. De gav dem klara riktlinjer och förväntade sig att de anställda följde dessa.

”Danskar ger mer ansvar å frihet under ansvar.” (B3, dk)

Både svenska och danska chefer var av uppfattningen att svenskarna trodde att danskarna var mer auktoritära. Svenska medarbetare upplevdes av danska chefer

vara mer auktoritetstrogn och mer villiga att rätta in sig i ledet och följa regler och principer.

”Svenskarna har mycket mer auktoritetstilltro. Detta på grund av den kollektiva uppfostran ni fått att alltid inrätta er i leden och göra så som överheten säger.” (E11, dk)

”Svenskar är mer auktoritetstrogn, mer villiga att rätta in sig i ledet och följa regler.” (F18, dk)

”Sverige är ett mer styrt land som helhet och det påverkar folk i allmänhet. ”Man vill ha tydliga lagar och regler.” (E9, dk)

Både svenska och danska chefer ansåg att svenskarna vara mer riskovilliga och konflikträdna. Danskarna å andra sidan tar gärna en konflikt och ”förhandlar” ofta med sina medarbetare. Svenska chefer försöker alltid sträva efter konsensusbeslut.

”Danskarna har svårt att erkänna att de har fel och går fortare till ”angrepp” i dispyter.” (F17, dk)

”... beslutsprocesserna är helt annorlunda. Svenskarna vill att alla skall vara eniga innan beslut fattas. Danskarna är mer konsekventa - en bestämmer, resten följer beslutet ...” (F18, dk)

”En svensk tar längre tid på sig att göra saker och vill ha andras åsikter först, försöker göra alla nöjda. ” (E10, dk)

De svenska cheferna ansågs av de danska cheferna vara bättre på att organisera och strukturera. De ansågs vara mer långsiktiga i sitt beslutsfattande.

”Svenskar är bättre på att organisera, danskarna saknar riktlinjer.” (E10, dk)

”Svenskar är bättre till att hålla och arrangera en fest, men danskarna är bättre på att festa och dricka öl.” (E11, dk)

”... danskar startar saker men klarar ofta inte av att slutföra det på ett framgångsrikt sätt. Till exempel etableras många nya företag i Danmark, men det är få som klarar sig. Svenskarna däremot är bra på att få det hela att fungera, de är lite långsammare i början men bra i sitt sätt att sköta företag (t ex Volvo).” (F18, dk)

De svenska cheferna tyckte att danskarna var mer förhandlingsbenägna än svenskar och detta överensstämde även med danskarnas egen uppfattning. Tre danska chefer sa:

”Om en dansk tror sig ha en bättre lösning på ett problem så säger han det medan en svensk gör som sin chef säger.” (E10, dk)

”Danskarna skall förhandla om allt, oavsett vad det är som gäller. Och har man förhandlat klart och skrivit under så kan en dansk ändå börja omförhandla. Inte konstigt att de kallas för Nordens araber och är opålitliga i affärer.” (C5, dk).

”... till exempel så hade jag en anställd som skulle skaffa en tjänstebil. Jag sa att taket för detta var 8 000 kronor. Han återkom efter ett tag och sa att han hade hittat en för 10 000 kronor och undrade om detta var ok?” (C5, dk)

”Dansken har en mening om allt, och vill diskutera det. Svensken är mer försynt och har svårt att i en stor samling människor ställa sig upp säga sin mening.” (A1, dk)

I stort sett alla chefer, fränsett de som svarade att de inte visste, uppgav att det fanns kulturella skillnader mellan länderna trots att vi geografiskt sett befinner oss så nära varandra och att vi har så mycket kontakt med varandra.

Skillnader finns för att våra samhällen inte är uppbyggda på samma sätt. Utbildningen skiljer sig åt och vi har olika intryck från våra föräldrar vid uppfostran. Både Danmark och Sverige är välfärdsländer, men på olika sätt. Vi blir formade i vår uppväxt. Vi har olika sätt att se på saker helt enkelt.” (F18, dk)

”Den kultur man föds in i har stor betydelse. ”Det är bara en bro emellan oss men det är en helt annan kultur.” (C5, dk)

”Fastän vi tidigare tillhörde Danmark så tycker jag att det verkar vara ganska stora skillnader, i alla fall när det gäller affärskulturen.” (B4, sv)

”... bara en bro mellan oss men det är en helt annan kultur. Faktiskt förvånansvärt stor skillnad.” (A1, sv)

De flesta cheferna, både de danska och svenska, ansåg att det inte fanns någon typisk svensk eller dansk ledarskapstil. De som tyckte sig kunna urskilja en typisk dansk- eller svensk ledarskapstil angav skillnader som tidigare har framkommit av de svar som angivits.

”Jag tror inte att det är så stora skillnader på denna nivå. Jag leder i alla fall på mitt eget sätt.” (E10, dk)

”Nej, de skiljer inte sig åt. Inte min i alla fall för jag är skåning – lite av varje.” (E16, sv)

”Svenskar kör med i hierarkin, medan dansken flyter inom den.” (A1, dk)

”O ja, enligt den svenska ledarskapstilen diskuterar vi mera.” (E14, sv)

”Svensken arbetar närmre varandra och delegerar mera. Man har större respekt för varandra.” (E15, sv)

Kapitel 5 Analys

Vi har i detta kapitel valt att lägga tyngdpunkten på att fokusera analysen utifrån Geert Hofstedes interkulturella teorier. Våra analyser utgår från hans fyra dimensioner, Maktdistans, Individualistisk/kollektivistisk, Osäkerhetsundvikande och Feministiskt/maskulint. Först analyseras intervjuerna med cheferna, därefter medarbetareundersökningen och till sist vilka ledarskapsteorier som passar till respektive dimension.

Kapitel 5.1 Analys maktdistans

Kapitel 5.1.1 Analys av chefsintervjuer enligt Maktdistans

Både i Danmark och i Sverige menar våra intervjupersoner att de föredrar en konsulterande ledarskapstil där deras medarbetare är jämlika med dem själva. Utifrån deras svar kan vi skönja att danska chefer menar att det är deras roll att ta besluten även om man diskuterar frågorna inom gruppen. De svenska chefer vi intervjuade är mer inne på att det krävs konsensus i gruppen.

Analyserar vi detta utifrån Hofstede så ser vi att våra resultat stämmer väl överens med Hofstedes teorier där både Sverige och Danmark är länder med låg maktdistans, medarbetarnas beroende av cheferna är begränsat och man föredrar konsultation dvs. ömsesidigt beroende mellan chef och underordnad. Intervjupersonerna i båda länderna menade att de föredrar konsulterande ledarskap och ett nära samarbete med sina medarbetare.

Den känslomässiga distansen dem emellan är relativt liten, medarbetare kan ganska lätt närma sig och även säga emot sina chefer. Alla intervjupersoner har en nära relation till sina medarbetare och dessa kan ifrågasätta dem. Den skillnad vi kan urskilja är att danska chefer menar att det är fortfarande de som skall ta besluten. Medan svenskar vill ha konsensus.

Det vi kan utläsa är att maktdistansen är låg i båda länderna och enligt Hofstede ligger Sverige lite högre än Danmark. Vi menar att Sverige ligger något lägre än

Danmark, även om skillnaderna länderna emellan är liten enligt svaren på våra frågor. Den skillnad vi kan se är att danska chefer ser en skillnad vid beslutstagande mellan dem själva och sina medarbetare, medan svenskar vill ha konsensus. Skillnaden är inte stor och går inte att generalisera.

I Hofstedes studie för maktdistans ligger både Sverige och Danmark lågt i ett internationellt perspektiv. Danmark har ett värde på 18 och Sveriges värde är 31. Hofstede menar att man måste anpassa ledarskapet utefter vilken maktdistans som råder i respektive land. I länder med låga maktdistansvärden där den anställde inte är särskilt rädd för sina chefer föredrar man konsulterande ledningsstilar.

Kapitel 5.1.2 Analys av medarbetareundersökning enligt Maktdistans

När vi tittar på det resultat som vi får fram från analysen av dimensionen maktdistans ser vi att det är liten skillnad länderna emellan. Danska medarbetare uppfattar att maktdistansen är lägre till sina chefer. I fråga tolv i vår enkätundersökning tar vi upp frågan om de anställda uppfattar sin chef som auktoritär. På den frågan svarade både 70 % av svenskarna och danskarna att de inte uppfattade sin chef som auktoritär. Men analyserar vi frågeställningen genom att titta på hur danska och svenska chefer uppfattas så framträder en tydligare bild om att det finns vissa skillnader.

För att jämföra våra frågor med Hofstedes Maktdistansindex har vi använt formeln som finns i bilaga 6. Frågorna vi använt oss av är av den karaktär att vi har behövt invertera genomsnittet för varje fråga för att på så sätt kunna jämföra med maktdistansindex. Frågorna är ställda så att ett högt genomsnitt är jämförbart med ett lågt maktdistansindex. Därför har vi inverterat genomsnittet per fråga för att kunna jämföra det med maktdistansindexet. Vi kan se att enligt svaren från enkäterna har Sverige något högre värde än Danmark och det överensstämmer med vad Hofstede kom fram till i sin undersökning. Vi kan dock inte jämföra värdena med varandra utan endast skillnaderna som finns mellan länderna.

För att räkna ut värdet har vi tagit högsta värdet i skalan, dvs. fem och minskat med genomsnittet per fråga. Talet vi får fram har vi sedan dividerat med antalet frågor. Värdena syns i tabellen nedan:

Fråga	Danmark				Sverige			
	median	Typvärde	genomsnitt	Standard-avvikelse	median	Typvärde	genomsnitt	Standard-avvikelse
4	4	4	3.51	1,08906	3	4	3.08	1,08897
12	3	3	2.93	1,21652	3	3	2.79	1,28653
15	4	4.5	3.35	1,37710	4	4	3.52	1,19039
17	3	3	2.74	1,28641	3	2	2.69	1,30577
21	3	2	3.11	1,25417	3	3	3.30	1,17138
Nedan visas svaren på jämförelsen med Hofstedes maktdistansindex								
			1.872				1.924	

Tabell 5.1

Kapitel 5.1.3 Analys av ledarskapsteorier enligt Maktdistans

Analyserar vi vilka ledarskapsteorier som bäst stämmer överens med ett lågt maktdistans poäng ser vi att det framförallt är det coachande ledarskapet som stämmer väl in på resultaten.

Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver det coachande ledarskapet som ett stödjande ledarskap. Chefer och medarbetare jobbar mycket nära varandra. Uppgiften för chefen är att ha förståelse för sina medarbetare och se till att de på ett självständigt och engagerat sätt motiveras för de uppgifter som de skall genomföra. Chefen är diskuterande och delegerande.

Birkinshaw & Crainer (2002) beskriver det coachande ledarskapet som ett ledarskap som bygger på mjukare egenskaper. Chefen ska ha förmågan att lyssna, ha samförstånd och visa känslighet. Detta är ett ledarskap som bygger på en nära relation till medarbetarna

Kapitel 5.2 Analys individualistisk/kollektivistisk

Kapitel 5.2.1 Analys av chefsintervjuer enligt individualistisk/kollektivistisk

Det finns inga större skillnader i benägenheten att ta konflikter. Både danskar och svenskar ser det som naturligt och är inte rädda för att ta konflikter. Dock ser man som betraktare inte det som något positivt, danskar förefaller dock betrakta det som mindre negativt. Analyserar vi detta utifrån Hofstedes teorier så framkommer det att både danskar och svenskar ligger åt det individualistiska hållet. I

individualistiska samhällen är det en dygd att vara uppriktig. Att säga sanningen om hur man känner sig visar på en egenskap för en ärlig och uppriktig person. Konfrontationer uppfattas som sunda i vissa lägen. Svenska chefer har oftare formella möten med sina medarbetare. I enlighet med Hofstedes teorier är detta ett uttryck för ett mer kollektivistisk synsätt.

Både de danska och svenska intervjupersonerna menar att de skiljer på arbete och fritid för både sig själva och deras medarbetare, vilket är ett individualistiskt drag.

Studerar vi värden för individualism/kollektivism avseende Sverige och Danmark så ser vi att Sverige får 71 och Danmark får 74. Tittar vi ur ett internationellt perspektiv ligger både Sverige och Danmark förhållandevis högt avseende individualistiska poäng.

Kapitel 5.2.2 Analys av medarbetareundersökning enligt individualistisk/kollektivistisk

Resultatet visar att danskar är något mer individualistiska än svenskar. Den här dimensionen belyses bland annat genom att man tittar på hur individen kommunicerar med andra samt hanterar konflikter. Fråga 16 i vår enkätundersökning belyser om de tillfrågade är rädda för att ta en konflikt på sin arbetsplats. 66 % av danskarna och 60 % av svenskarna är inte rädda för att ta en konflikt på arbetsplatsen. Typvärdet är 5 för danskar och 4 för svenskar.

För att jämföra våra frågor med Hofstedes individualistisk/kollektivistiskindex har vi använt en formel som finns i bilaga 6. Frågorna som vi använt är av individualistisk karaktär. Ett högt genomsnitt på frågorna speglar ett individualistisk tankesätt och vi kan på så sätt jämföra med individualistisk/kollektivistiskindex. Enligt svaren från enkäterna är Sveriges värde något högre än Danmarks värden och det överensstämmer med vad Hofstede kom fram till i sin undersökning. Vi kan dock inte jämföra värden med varandra utan endast skillnaderna som finns mellan länderna.

För att räkna ut värdet har vi tagit det högsta värdet i skalan, dvs fem och minskat med genomsnittet per fråga och sedan dividerat med antalet frågor. Värdena syns i tabellen nedan:

Fråga	Danmark				Sverige			
	median	Typvärde	genomsnitt	Standardavvikelse	median	Typvärde	genomsnitt	Standardavvikelse
13	5	5	4.35	0,92960	4	5	4.18	1,00213
14	3	5	3.60	1,28312	3	3	3.48	1,21846
15	4	4.5	3.35	1,37710	4	4	3.52	1,19039
16	4	5	3.88	1,18661	4	4	3.78	0,93752
Nedan visas svaren på jämförelsen med Hofstedes individualistisk/kollektivistiskindex								
			3.795				3.74	

Tabell 5.2

Kapitel 5.2.3 Analys av ledarskapsteorier utifrån individualistisk/kollektivistiskindex

Analyserar vi vilka ledarskapsteorier som stämmer väl överens med höga poäng avseende individualistiska samhällen beskriver Senge (1995) att gemensamma visioner utvecklas ur medarbetarnas personliga visioner och att företag skall uppmuntra individuella visioner. Dessa ska också integreras i formulerandet av de gemensamma visionerna. När anställda är engagerade i en vision vill de själva förverkliga visionen genom att arbeta aktivt och delta i förändringar för att förverkliga visionen.

Enligt Bruzelius & Skärvad (2004) innebär det coachande ledarskapet att motivera de anställda så att de utför sina prestationer och uppnår de uppsatta målen. Chefen måste ha förståelse för sina medarbetare och se till att de på ett självständigt och engagerat sätt är motiverade för de uppgifter som de skall genomföra.

Kapitel 5.3 Analys feminint/maskulinitet

Kapitel 5.3.1 Analys chefsintervjuer enligt feminint/maskulinitet

Det finns inga större skillnader i sättet att lösa en konflikt. Danska chefer har mindre tålamod i konfliktsituationer och sätter ner foten och kan bestämma vad som skall hända. Svenskar är mer benägna att vilja kompromissa. Analyserar vi detta utifrån Hofstedes teorier så framkommer det att både danskar och svenskar

ligger åt det feminina hållet, då man framför allt är intresserade att lösa problem och konflikter utifrån diskussioner. Svenskarna ligger lite lägre då vi är mer benägna att vilja kompromissa.

Både danska och svenska chefer är intresserade av att diskutera personliga problem, detta ses som en naturlig del i chefskapet. Enligt Hofstedes teorier innebär även detta att både danskar och svenskar ligger åt det feminina hållet.

Enligt intervjupersoner är det stor skillnad i reglerna om vård av sjukt barn mellan Danmark och Sverige. Både danska och svenska chefer är välvilligt inställda till vård av sjukt barn. De ser arbete och privatliv som en helhet. Dessa skall vara i symbios med varandra, vilket är viktigt för prestationerna på arbetet. Enligt Hofstedes teorier innebär ett socialt och personligt engagemang från chefer ett uttryck för en feminin hållning, vilket innebär att både svenska och danska chefer i detta avseende ligger åt det feminina hållet.

Vid betraktandet av maskulinitetspoäng ligger vi i Sverige enligt Hofstede på 5 och Danmark på 16. Betraktar vi detta utifrån ett internationellt perspektiv så ser vi att både Sverige och Danmark ligger lågt i maskulinitetspoäng.

Kapitel 5.3.2 Analys medarbetareundersökning enligt feminint/maskulinitet

I vår undersökning av den feminina/maskulina dimensionen får vi fram samma värden för både svenskar och danskar. Trots detta finns det givetvis skillnader mellan hur svenskar och danskar uppfattar sina chefer. För att belysa detta så framkommer det av fråga 10, som berör medarbetarnas relation till sin chef, att det finns en liten skillnad. Typvärdet för hur danska medarbetare uppfattar sina chefer var 5 medan svenska medarbetare hade typvärde 4.

För att jämföra våra frågor med Hofstedes maskulinitetsindex har vi använt en formel som finns i bilaga 6. Frågorna som vi använt oss av är av den karaktären att vi har behövt invertera genomsnittet på varje fråga för att på så sätt kunna jämföra med maskulinitetsindex. Frågorna är ställda så att ett högt genomsnitt är

jämförbart med ett lågt feminint/maskulinitetsindex, och därför har vi inverterat genomsnittet per fråga för att jämställa det med maskulinitetsindex. Enligt svaren från enkäterna har Sverige något högre värde än Danmark och det överensstämmer inte med vad Hofstede kom fram till i sin undersökning. Vi kan dock inte jämföra värden med varandra utan endast skillnaderna som finns mellan länderna.

För att räkna ut värdet har vi tagit högsta värdet i skalan, dvs fem och minskat med genomsnittet per fråga och dividerat med antalet frågor. Värdena syns i tabellen nedan:

Fråga	Danmark				Sverige			
	median	Typvärde	genomsnitt	Standard- avvikelse	median	Typvärde	genomsnitt	Standard- avvikelse
17	3	3	2.74	1,28641	3	2	2.69	1,30577
18	3	4	3.26	1,21739	3	4	3,06	1,16279
22	3	4	3.14	1,38456	3	5	3.27	1,43634
23	4	3	3.56	1,24741	3	3	3.36	1,23065
Nedan visas svaren på jämförelsen med Hofstedes feminina/maskulina index								
			1.825				1.905	

Tabell 5.3

Kapitel 5.3.3 Analys av ledarskapsteorier utifrån feminint/maskulinitet

Analyserar vi vilka ledarskapsteorier som bäst stämmer överens med ett lågt maskulinitetsindex ser vi att det framförallt är det coachande ledarskapet som stämmer väl in på resultaten. Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver coachande ledarskap som diskuterande och delegerande samtidigt man skall vara lyhörd för förändringar inom den egna organisationen. Viktiga egenskaper hos ledaren är förmågan att kommunicera, lyssna och vara mottaglig för idéer och synpunkter från medarbetarna. Birkinshaw & Crainer (2002) beskriver ett ledarskap som bygger på mjukare egenskaper, som förmågan att lyssna, ha samförstånd och visa känslighet. Man skall respektera medarbetarna och sätta sig in i deras individuella behov för att på så vis skapa ett större engagemang från deras sida.

Kapitel 5.4 Analys osäkerhetsundvikande

Kapitel 5.4.1 Analys av chefsintervjuer enligt osäkerhetsundvikande

När det gäller informationsflödet mellan chefer och medarbetare finns det ingen skillnad mellan de svenska och danska avdelningarna. Informationen sker löpande, är av allmän karaktär och inte detaljstyrd. Analyserar man detta utifrån Hofstedes teorier visar detta på att i länder med höga poäng i osäkerhetsundvikande finns det en tendens till att man vill undvika ”tvetydigheter”. Man vill ha chefer som lämna exakta svar till sina medarbetare samt att arbetsinstruktioner skall vara mycket detaljerade. I enlighet med Hofstedes teorier ser vi att både Sverige och Danmark får låga poäng i osäkerhetsundvikande.

Både danska och svenska chefer menar att de kommunicerar med sina anställda både formellt och informellt samt att de är överens om att arbetsplatserna är informella i sin karaktär. Hofstedes teorier visar på att i länder med låga poäng i osäkerhetsundvikande vill människor helst själva lösa sina problem utan formella regler. Även under den här punkten ser vi att både Sverige och Danmark får låga poäng i osäkerhetsundvikande.

När vi betraktar osäkerhetsundvikandepoängen får Sverige enligt Hofstede ett värde på 29 och Danmark får ett värde på 23. Betraktar vi detta ur ett internationellt perspektiv ser vi att både Sverige och Danmark ligger lågt i poäng avseende osäkerhetsundvikande.

Kapitel 5.4.2 Analys av medarbetareundersökning enligt osäkerhetsundvikande

Resultatet av vår analys gällande dimensionen osäkerhetsundvikande visar att det inte finns någon skillnad mellan svenska och danska medarbetare. Utifrån de frågor vi valt att presentera när det gäller osäkerhetsundvikande var det endast i fråga fyra som resultatet signifikant skiljde sig åt mellan danska och svenska medarbetare. Fråga fyra berör medarbetarnas inflytande över sin arbetssituation. Danskar känner i större utsträckning än svenskar att de har inflytande över sin arbetssituation. I övriga frågor kunde vi inte urskilja något som visade på skillnader mellan danskar och svenskar.

För att jämföra våra frågor med Hofstedes osäkerhetsundvikande har vi använt den formel som finns i bilaga 6. Frågorna som vi använt oss av är av den karaktär att vi har behövt invertera genomsnittet på varje fråga för att på så sätt kunna jämföra med osäkerhetsundvikande. Frågorna är ställda så att ett högt genomsnitt är jämförbart med ett lågt osäkerhetsundvikande. Därför har vi inverterat genomsnittet per fråga för att jämställa det med osäkerhetsundvikande. Vi kan se att enligt svaren från enkäterna har Sverige något högre värde än Danmark och det överensstämmer med vad Hofstede kom fram till i sin undersökning. Vi kan dock inte jämföra värden med varandra utan endast skillnaderna som finns mellan länderna.

För att räkna ut värdet har vi tagit högsta värdet i skalan, dvs. fem och minskat det med genomsnittet per fråga och dividerat detta med antalet frågor. Värdena syns i tabellen nedan:

Fråga	Danmark				Sverige			
	median	Typvärde	genomsnitt	Standard-avvikelse	median	Typvärde	genomsnitt	Standard-avvikelse
5	4	5	4.20	0,90424	4	4	3.74	1,02401
7	4	5	3.80	1,28641	4	4	3.61	1,15322
15	4	4.5	3.35	1,37710	4	4	3.52	1,19039
16	4	5	3.88	1,18661	4	4	3.78	0,93752
Nedan visas svaren på jämförelsen med Hofstedes osäkerhetsundvikande index								
			1.1925	1,3375			1.3375	

Tabell 5.4

Kapitel 5.4.3 Analys av ledarskapsteorier utifrån Osäkerhetsundvikande

Analyserar vi vilka ledarskapsteorier som stämmer väl överens med ett lågt osäkerhetsundvikande ser vi att både det visionära och coachande ledarskapet stämmer väl in på resultaten.

Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver det visionära ledarskapet utifrån att det är företagsledaren som fastställer de övergripande målen och lyfter fram visionerna. För att en vision skall kunna förverkligas krävs det att den blir uttryck för en kollektiv ambition. Detta ledarskap bygger på att mycket av detaljregleringen i arbetsuppgifterna flyttas över till medarbetarna som själva utformar hur arbetsuppgifterna skall genomföras.

Senge (1995) utvecklar även han det visionära ledarskapet genom att beskriva det som att det är förmågan att skapa gemensamma mål. När det finns en stark gemensam vision utvecklas människor, inte för att någon i detalj säger åt dem att göra saker utan för att de själva vill.

Ytterligare en ledarskapsteori som stämmer väl överens med en icke detaljreglerad ledarskapsstil är det coachande ledarskapet. Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver detta ledarskap som ett stödjande ledarskap. Det viktiga är även här att bygga upp motivationen så att de anställda känner sig taggade, utför sina prestationer på bästa sätt och uppnår de uppsatta målen. Chefen är här diskuterande och delegerande.

Kapitel 6 Kunskapsbidrag

I detta kapitel diskuterar vi de resultat som framkommit i vår undersökning avseende vilka skillnader eller likheter som finns i ledarskapet mellan danska och svenska nya första linjens chefer. Vi presenterar även förslag till framtida forskning.

6.1 Ledarskapskaraktärer

Hofstedes Kulturteorier	Maktdistans		Individualism/ Kollektivism		Feminint/ Maskulinitet		Osäkerhets- undvikande	
	Danskar	Svenskar	Danskar	Svenskar	Danskar	Svenskar	Danskar	Svenskar
Poäng enligt Hofstede	18	31	74	71	16	5	23	29
Danskar enligt vår analys	Danskar ligger lågt ur ett internationellt perspektiv, fullt i linje med Hofstedes teorier		Våra undersökningar visar att danskar är mer åt det individuella perspektivet vilket stämmer överens med Hofstedes teorier.		Enligt vår medarbetareundersökning är danskar mer feminint inriktade än svenskar. Det är dock liten icke signifikant skillnad mellan länderna. I intervjuerna ligger länderna nära varandra, även detta i enlighet med Hofstedes teorier		Både danska och svenska chefer menar att de kommunicerar väl med sin personal och ger dem förtroende i sitt arbete. Dessa egenskaper ger ett lågt värde i Hofstedes Osäkerhetsindex.	
Svenska enligt vår analys	Svenskarna ligger lågt ur ett internationellt perspektiv, men något högre än danskar. Helt i enlighet med Hofstede		Svenskar är individuella men har kollektiva egenskaper som gör att de inte är lika individualistiska som danskarna. Detta stämmer med Hofstedes teorier		Som vi tidigare nämnt är det inte någon tydlig skillnad mellan danskar och svenskar synsätt i frågor som berör femininet och maskulinitet		I medarbetareundersökningen finns det en liten icke signifikant skillnad där danskar skulle vara lägre på osäkerhetsindex. Vårt resultat stämmer väl överens med Hofstedes teorier	
Ledarskapsteorier	Våra intervjupersoner ansåg sig använda sig av coachande ledarskap i sitt arbete. Det är i linje med ledarskapsteorier som passar in på länder med låga Maktdistanspoäng. De betonar mjuka attribut som samarbete och coaching.		Enligt Senge är medarbetarens visioner drivande för företagets framgång och våra intervjupersoner menar att detta är viktigt för deras arbete. Detta är ett individualistisk drag enligt Hofstede.		Birkinshaw & Crainer menar att ledarskapet går mot ett mjukare synsätt och det är i samklang med länder som har låga maskulinitetspoäng enligt Hofstede. Både våra danska och svenska intervjupersoner ansåg sig vara mjuka i sitt ledarskap.		Med låga osäkerhetsindex för både Danmark och Sverige, krävs det ett coachande ledarskap, där medarbetare får ta ett större ansvar.	

Tabell 6.1

Resultatet i vår undersökning stämmer väl överens med det resultat vi tidigare presenterat från Hofstede (1991). Ur ett internationellt perspektiv finns det inga stora skillnader mellan danska och svenska chefer. Även Tollgerth- Andersson (1996) kom i sin undersökning fram till att det finns likheter i ledarskapet mellan danska och svenska chefer. Då syftar hon speciellt på konsensus, litet maktavstånd och samarbetet mellan chefer och medarbetare.

När det gäller danska och svenska chefers reflektioner på ledarskap finns det tydliga likheter. Såväl danska som svenska chefer betonar betydelsen av visioner samt mjuka attribut såsom samarbete, coachning, teamwork och vikten av att motivera sina medarbetare. Birkinshaw & Crainer (2002) hävdar att det finns ett specifikt svenskt ledarskap som bygger på samförstånd, känslighet och respekt. Resultatet av vår undersökning visar att Birkinshaw & Crainers teori även mycket väl skulle kunna stämma in på danska första linje chefer.

Kapitel 6.2 Lika men inte identiska

Från vårt resultat framkom det att svenska och danska chefer är lika avseende sin ledarskapsutövning, vi vill dock påpeka att dom är lika men inte identiska. Dessa skillnader är av betydelse ur ett gränsöverskridande perspektiv. Vi vill här sammanfatta några av de skillnader som framkom och som vi tycker är av betydelse.

I intervjuerna menade de svenska förstalinjecheferna att det råder ett tuffare affärsklimat i Danmark än i Sverige. Danska chefer är mer auktoritära i sin ledarskapstil och utövar sin makt mer än sin svenska motsvarighet. Vidare ansåg man att svenska förstalinjechefer eftersökte konsensusbeslut i större utsträckning i sitt beslutstagande. Danska chefer ansågs allmänt inte vara lika lågmälda som svenskarna, utan ansågs generellt alltid säga sin mening. De danska cheferna tyckte att de gav sina medarbetare mer frihet och ansvar än svenska chefer, de gav även klara riktlinjer och förväntade sig att de anställda följde dessa.

Både svenska och danska förstalinjechefer var eniga om att svenskar var mer riskovilliga och konflikträdna. Danskarna å andra sidan tar gärna en konflikt och

”förhandlar” ofta med sina medarbetare. Man var dock eniga om att svenska förstalinjecheferna var bättre på att organisera, strukturera och att de var mer långsiktiga i sitt beslutstagande. Medan danska chefer är snabbare och mer situationsanpassade i sitt beslutsfattande.

Danska chefer	Svenska chefer
mer auktoritära och rakare i sitt beslutsfattande	mer konsensus sökande i sitt beslutsfattande
mer förhandlingsbenägna	mer konflikt undvikande
kortare planeringshorisont	längre planeringshorisont
mer situationsanpassade vid beslutstagande	mer strukturerade och organiserade vid beslutstagande

Tabell 6.2 Sammanfattning av de viktigaste skillnaderna i chefernas ledarskap

6.3 Förslag till framtida forskning

Under uppsatsarbetet framkom nya intressanta frågeställningar som inte är kopplade till nationella kulturskillnader och som går utanför syftet med denna uppsats. En analys av dessa frågeställningar kan bidra till en ökad förståelse för hur danska och svenska chefer agerar i sitt ledarskap. Dessa frågeställningar är följande: Hur påverkas ledarskapet av företagskulturen? Kommer nationella kulturskillnader att minska i en värld med ökad globalisering? Kommer den nya generationens chefer att behöva förändra sitt ledarskap? Vilken typ av ledare vill medarbetare bli ledda av i framtiden?

Referenser

Publicerade källor

Alvesson, Mats (1999) *Integration och utveckling i Öresundsregionen*, Lunds Universitet

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Birkinshaw, Julian & Crainer, Stuart (2002) *Svensnis- ledarskap för mästerskap*, Bookhouse Publishing,

Blake, R.R & Mouton, J.S (1985) *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing House, Houston

Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Else Ekstedt, Greger Jönsson (2001), *Att leda platta organisationer - utan att själv bli tillplattad : en praktisk arbetsmodell*, Norstedts juridik, Stockholm

Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Hofstede Geert (1991) *Organisationer och kulturer- om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar, (2002), *När, hur och varför? Om metodval i företagsekonomin och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, studentlitteratur

Johansson-Lindfors, Maj-britt (1993) *Att utveckla kunskap: om metodologiska & andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund, studentlitteratur

Jönsson, Sten (1996), *Perspectives of Scandinavian Management*, Grafikerna I Kungälv AB.

Kotter John.(1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2002) *Praktisk Statistik*, Studentlitteratur, Lund

Oxford Research (1998) *Virksomhederne & öresundsregionen*, Köbenhavn Okt. 1998.

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

Rambøll management (2005) *Arbejdspladskulturer i Öresundsregionen*,

Richard, Elvi (1997) *I första linjen*, Sociologiska institutionen Lunds universitet, Lund

NFU-rapport, Information från Nordiska Finansanställdas Unions konferens i Majvik, Finland den 18-20 mars 2003, Allan Bang 2005-11-15

Senge, Peter (1995), *Den femte disciplinen*, Nerenius & Santérus Förlag,

Svanberg, Kenneth (1985), *Svenskt Management: Ledning & Strategier – nerven i våra företag*, Studentlitteratur, Lund

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1996), *Svenskt ledarskap i Europa*, Liber-Hermods, Malmö

Trompenaars, Fons (1995), *Riding the waves of culture*, Brealey, London

Elektroniska källor

www.scb.se 2005-12-13

www.dst.dk 2006-01-03

www.newsdirect.se 2005-11-12

(<http://www.oresunddirekt.com/article.aspx?type=article&id=8681>), 20060112).

(<http://osb.oeresundsbron.dk/documents/document.php?obj=305> 20060121)

(<http://osb.oeresundsbron.dk/news/news.php?obj=3201>, 20060112)

Bilaga 1

Intervjumall första linjens chef

1. Inledning:

Presentation av oss själva.

2 Organisationen:

Företag ?

Bransch?

Hierarkisk/platt organisation?

Antal anställda

Fördelning svenskar vs danskar?

3. Intervjupersonen:

Vem är du?

Utbildning?

Vilken är din befattning?

Hur många medarbetare finns i din grupp?

Hur länge har du varit anställd inom företaget?

Hur länge har du haft din befattning som första linjens chef?

Rekryterades du internt eller externt?

Är detta det normala förfaringssättet inom företaget?

4. Chefens definition av ledarskap

Vad är ledarskap för dig?

Hur ser du på ledarskap?

Har du någon ledarskapsförebild?

Vilka är de viktigaste egenskaperna för en chef?

Varför är just dessa så viktiga?

Jobbar du utifrån företagets vision i ditt ledarskap?

Vilken roll har företagskulturen för ditt ledarskap?

Har du tillräckligt med befogenheter å handlingsfrihet för att ta ansvar för din verksamhet?

5. Kommunikation:

Feedback till och från chefen, hur informeras/informerar denne?

Feedback till medarbetarna, hur informeras dessa?

Relationen till medarbetarna?

Tror du dina medarbetare vågar säga sin mening till dig?

Uppmuntrar du aktivt dina medarbetare att säga sin mening?

Kan dina anställda ifrågasätta dig?

Relationen till den egna chefen?

Är det naturligt för dig att ifrågasätta din chef om du upplever att denne har fel?

Hur förankras och förmedlas beslut inom organisationen?

Är det viktigt med samstämmighet i gruppen vid beslutstagande?

6. Egna chefsrollen:

Vilken stil vill du att det skall råda på arbetsplatsen?

Anser du att man skall visa respekt för auktoriteter?

Anser du att dina medarbetare är jämlika med dig?

Vems behov låter du gå först gruppens eller dina egna?

Är du bra ta tillvara dina medarbetares kompetenser?

Diskuterar du personliga problem med dina medarbetare?

Anser du att man klart skall skilja mellan arbete och privatliv?

Hur vill du definiera en konfliktsituation?

Hur löser du konflikter på din avdelning?

Vem är du oftast lojal med i en konfliktsituation din chef eller dina medarbetare?

Hur ställer du dig till föräldraledighet, sjukdom, vård av sjukt barn? (d v s är det ett problem om någon vill vara ex föräldraledig, är det väl sett inom organisationen?)

Vad gör du om du har en medarbetare som inte är kvalificerad för jobbet som denne har?

Vilka kriterier ligger till grund för avskedande av medarbetare?

7. Chefens upplevelser om danskar kontra svenskar:

Vad är de generella skillnaderna mellan svenskar och danskar i allmänhet?

Finns det någon skillnad mellan den svenska och danska kulturen?

Finns det någon skillnad mellan den svenska och danska företagskulturen?

Är det skillnad på ditt sätt att leda och en dansk/svensk chefs sätt att leda?

Vilka är de?

Tror du att det sätt du leder din personal på är typiskt danskt/svenskt?

Beskriv en dansk respektive svensk chef med 5 ord

Finns det en svensk ledarskapstil?

Vad karaktäriserar den?

Finns det en dansk ledarskapstil?

Vad karaktäriserar den?

Varför tror du det är skillnader?

Bilaga 2

Enkätundersökning för medarbetare

MIN NATIONALITET **MIN CHEFS NATIONALITET** **MITT KÖN**
Svensk Svensk Man
Dansk Dansk Kvinna

Bedöm följande påståenden från 1-5,

(1) Tar helt avstånd från, (2) Tar delvis avstånd från, (3) Varken instämmer eller tar avstånd från, (4) Instämmer delvis, (5) Instämmer helt

PÅSTÅENDEN:

1. Jag känner till företagets vision och mål

1 2 3 4 5

2. Jag är stolt över att arbeta för företaget

1 2 3 4 5

3. Min chefs sätt att leda är typiskt för en dansk/svensk chef

1 2 3 4 5

4. Jag känner att jag har inflytande över min arbetssituation

1 2 3 4 5

5. Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer

1 2 3 4 5

6. Jag ber sällan min chef om hjälp, utan arbetar överlag självständigt

1 2 3 4 5

7. Jag känner att min chef uppskattar och tillvaratar min kompetens

1 2 3 4 5

8. Jag går till min chef och ber om råd om jag är osäker i någon fråga/situation

1 2 3 4 5

9. Min chef är bra på att informera och ge feedback

1 2 3 4 5

10. Jag har en god relation till min chef

1 2 3 4 5

11. Jag anser att det råder en informell stil på arbetsplatsen

1 2 3 4 5

12. Min chef är auktoritär

1 2 3 4 5

13. Jag vågar säga min mening till min chef

1 2 3 4 5

14. Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening

1 2 3 4 5

15. Jag kan ifrågasätta min chef

1 2 3 4 5

16. Jag är inte rädd för att ta en konflikt på min arbetsplats

1 2 3 4 5

17. Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas

1 2 3 4 5

18. Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas

1 2 3 4 5

19. Jag anser att beslut som fattats på min arbetsplats oftast är väl planerade och genomtänkta innan de drivs igenom

1 2 3 4 5

20. Jag anser att min chef oftast är lojal med sina medarbetare i en konflikt mellan dessa och högre chefer

1 2 3 4 5

21. Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika

1 2 3 4 5

22. Jag kan diskutera personliga problem med min chef

1 2 3 4 5

23. Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem

1 2 3 4 5

24. Jag känner att min chef blir irriterad på mig om jag stannar hemma på grund av sjukdom eller vård av sjukt barn

1 2 3 4 5

25. Beskriv med fem ord en för dig typisk dansk/svensk chef

Bilaga 3

Spørgeskema for medarbejder

MIN NATIONALITET MIN CHEFS NATIONALITET MIT KØN

Svensk <input type="checkbox"/>	Svensk <input type="checkbox"/>	Mand <input type="checkbox"/>
Dansk <input type="checkbox"/>	Dansk <input type="checkbox"/>	Kvinde <input type="checkbox"/>

Bedøm følgende påstand fra 1-5,

(1) Tar helt afstand fra, (2) Tar delvis afstand fra, (3) Holder hverken med eller tar afstand fra, (4) Holder delvis med, (5) Holder helt med

PÅSTAND:

1. Jeg kender til firmaets vision og mål

1 2 3 4 5

2. Jeg er stolt af att arbejde for firmaet

1 2 3 4 5

3. Min chefs måde at lede er typisk for en dansk/svensk chef

1 2 3 4 5

4. Jeg føler jeg har indflydelse på min arbejdssituation

1 2 3 4 5

5. Jeg foretrækker veldefinerede arbejdsopgaver med klare retningslinier

1 2 3 4 5

6. Jeg beder sjældent min chef om hjælp, istedet arbejder jeg for det meste selvstændigt

1 2 3 4 5

7. Jeg føler at min chef sætter pris på og tilvaretager min kompetense

1 2 3 4 5

8. Jeg går til min chef og beder om råd hvis jeg er usikker i nogle situationer

1 2 3 4 5

9. Min chef er god til at informere og give feedback

1 2 3 4 5

10. Jeg har en god relation til min chef

1 2 3 4 5

11. Jeg føler at der råder en informel stil på arbejdspladsen

1 2 3 4 5

12. Min chef er autoritær

1 2 3 4 5

13. Jeg tør sige min mening til min chef

1 2 3 4 5

14. Min chef opmuntrer aktivt medarbejderne at sige sin mening

1 2 3 4 5

15. Jeg kan sætte spørgsmålstegn om min chefs måde at udføre arbejdet

1 2 3 4 5

16. Jeg er ikke bange for at tage en konflikt på min arbejdsplads

1 2 3 4 5

17. Jeg blir tilspurgt før beslutninger vedrørende min afdeling fattes

1 2 3 4 5

18. Min chef tar hensyn til de ansatte når beslutninger skal fattes

1 2 3 4 5

19. Jeg anser at beslutninger som fattes på min arbejdsplads ofte er vel planerede og gennemtænkte før de drives igennem

1 2 3 4 5

20. Jeg anser at min chef for det meste er loyal med sine medarbejder i en konflikt mellem disse og højere chefer

1 2 3 4 5

21. Jeg betragter min chef og os medarbejdere som ligestillede

1 2 3 4 5

22. Jeg kan diskutere personlige problemer med min chef

1 2 3 4 5

23. Min chef tar hensyn til at jeg har personlige problemer

1 2 3 4 5

24. Jeg føler at min chef blir irriteret på mig hvis jeg bliver hjemme på grund af sygdom eller pasning af sygt barn

1 2 3 4 5

25. Beskriv med fem ord en for dig typisk dansk/svensk chef

Bilaga 4

<i>Kodning</i>	<i>Nationalitet</i>	<i>Bransch</i>	<i>Antal lämnade enkäter</i>	<i>Antal inkomna enkäter</i>
A1	Dansk	Hotel	8	7
A2	Svensk	Hotel	5	5
B3	Dansk	Bank	0	0
B4	Svensk	Bank	4	3
C5	Dansk	Energi	8	0
C6	Svensk	Energi	4	4
D7	Dansk	Bank	5	0
D8	Svensk	Bank	6	0
E9	Dansk	Rederi	4	4
E10	Dansk	Rederi	4	4
E11	Dansk	Rederi	12	10
E12	Dansk	Rederi	5	4
E13	Svensk	Rederi	4	4
E14	Svensk	Rederi	4	3
E15	Svensk	Rederi	3	3
E16	Svensk	Rederi	2	2
F17	Dansk	Rederi	7	7
F18	Dansk	Rederi	17	17
F19	Dansk	Rederi	8	8
F20	Svensk	Rederi	10	10
F21	Svensk	Rederi	17	17
			138	113

Bilaga 5

I tabellerna för "Min nationalitet" och "Chefs nationalitet" Har frågorna svarsalternativ märkts med siffror i stället för våra påståenden i enkäterna, och siffrornas betydelse är:

(1) Tar helt avstånd från, (2) Tar delvis avstånd från, (3) Varken instämmer eller tar avstånd från, (4) Instämmer delvis, (5) Instämmer helt

1. Jag känner till företagets vision och mål

Min nationalitet	Fråga 1					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	1	5	17	13	8	43	3	3	3,50	1,0000
Svensk	6	1	16	33	12	66	4	4	3,65	1,07571
Totalt	7	6	33	46	20	109	4	4	3,59	1,04454

2. Jag är stolt över att arbeta för företaget

Min nationalitet	Fråga 2					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	0	7	17	3	17	43	3	4	3,68	1,1568
Svensk	9	20	15	16	9	67	3	4	2,94	1,2589
Totalt	9	27	32	19	26	110	3	3	3,23	1,2677

3. Min chefs sätt att leda är typiskt för en dansk/svensk chef

Min nationalitet	Fråga 3					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	4	9	10	13	8	43	4	4	3,27	1,24571
Svensk	9	4	25	23	7	66	3	3	3,22	1,14404
Totalt	13	13	35	36	15	109	3	4	3,24	1,17975

4. Jag känner att jag har inflytande över min arbetsituation

Min nationalitet	Fråga 4					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	2	6	12	16	8	43	4	4	3,51	1,08906
Svensk	6	16	18	25	4	67	3	4	3,08	1,08897
Totalt	8	22	30	41	12	110	3	4	3,24	1,10417

5. Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer

Min nationalitet	Fråga 5					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	0	3	5	16	20	43	4	5	4.20	0,90424
Svensk	0	9	20	20	20	67	4	4	3.74	1,02401
Total	0	12	25	36	40	110	4	5	3.92	1,00126

6. Jag ber sällan min chef om hjälp, utan arbetar överlag självständigt

Min nationalitet	Fråga 6					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	2	5	6	18	13	43	4	4	3.80	1,13259
Svensk	2	6	5	34	22	67	4	4	3.99	1,00722
Total	4	11	11	52	35	110	4	4	3,91	1,05693

7. Jag känner att min chef uppskattar och tillvaratar min kompetens

Min nationalitet	Fråga 7					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	3	6	5	13	17	43	4	5	3.80	1,28641
Svensk	3	10	16	22	18	67	4	4	3.61	1,15322
Totalt	6	16	21	35	35	110	4	4.5	3,68	1,20464

8. Jag går till min chef och ber om råd om jag är osäker i någon fråga/situation

Min nationalitet

Min nationalitet	Fråga 8					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	2	6	6	16	14	43	4	4	3.77	1,17856
Svensk	1	9	11	26	22	67	4	4	3.86	1,06101
Total	3	15	17	42	36	110	4	4	3,82	1,10381

9. Min chef är bra på att informera och ge feedback

Min nationalitet	Fråga 9					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	3	9	9	14	9	43	3	3	3.39	1,22410
Svensk	7	14	17	21	10	67	4	4	3.19	1,21601
Total	10	23	26	35	19	110	4	4	3,27	1,21756

10. Jag har en god relation till min chef

Min nationalitet	Fråga 10						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	0	5	9	14	16	43	4	5	3.93	1,02066	
Svensk	3	9	14	27	16	67	4	4	3.64	1,11105	
Total	3	14	23	41	32	110	4	4	3,75	1,08176	

11. Jag anser att det råder en informell stil på arbetsplatsen

Min nationalitet	Fråga 11						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	2	3	15	14	10	43	4	3	3.65	1,06128	
Svensk	3	6	16	25	19	67	4	4	3.74	1,09346	
Totalt	5	9	31	39	29	110	4	4	3,69	1,07802	

12. Min chef är auktoritär

Min nationalitet	Fråga 12						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	7	8	16	8	5	43	3	3	2.93	1,21652	
Svensk	12	16	21	10	10	67	3	3	2.79	1,28653	
Total	19	24	37	18	15	110	3	3	2,88	1,25451	

13. Jag vågar säga min mening till min chef

Min nationalitet	Fråga 13						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	0	3	5	12	24	43	5	5	4.30	0,92960	
Svensk	1	5	10	23	30	67	4	5	4.10	1,00213	
Totalt	1	8	15	35	54	110	4	5	4.18	0,97496	

14. Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening

Min nationalitet	Fråga 14						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	3	7	10	10	14	43	3	5	3.57	1,28312	
Svensk	4	13	18	17	17	67	3	3	3.43	1,21846	
Totalt	7	20	28	27	31	110	4	5	3,49	1,24007	

15. Jag kan ifrågasätta min chef

Min nationalitet	Fråga 15						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	6	7	9	11	11	43	3.5	4.5	3.32	1,37710	
Svensk	6	7	18	23	14	66	4	4	3.47	1,19039	
Total	12	14	27	34	25	109	4	4	3,41	1,26315	

16. Jag är inte rädd för att ta en konflikt på min arbetsplats

Min nationalitet	Fråga 16						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	2	5	8	13	16	43	4	5	3.82	1,18661	
Svensk	0	8	18	28	15	67	4	4	3.72	0,93752	
Total	2	13	26	41	31	110	4	4	3,76	1,03746	

17. Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas

Min nationalitet	Fråga 17						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	11	8	11	11	3	43	3	3	2.74	1,28641	
Svensk	17	18	13	15	6	67	3	2	2.69	1,30577	
Total	28	26	24	26	9	110	3	1	2,66	1,29291	

18. Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas

Min nationalitet	Fråga 18						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	5	7	11	15	6	43	3	4	3.26	1,21739	
Svensk	9	13	19	23	5	67	3	4	3,06	1,16279	
Total	14	20	30	38	11	110	3	4	3,11	1,18294	

19. Jag anser att beslut som fattats på min arbetsplats oftast är väl planerade och genomtänkta innan de drivs igenom

Min nationalitet	Fråga 19						Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00						
Dansk	8	11	13	10	2	43	3	3	2.70	1,15294	
Svensk	14	22	23	7	2	66	3	3	2.33	1,02675	
Total	22	33	36	17	4	109	3	3	2.54	1,08161	

20. Jag anser att min chef oftast är lojal med sina medarbetare i en konflikt mellan dessa och högre chefer

Min nationalitet	Fråga 20					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	7	11	10	7	9	43	3	2	3,00	1,38093
Svensk	6	15	27	13	8	67	3	3	3,03	1,11105
Total	13	26	37	20	17	110	3	3	3,02	1,21730

21. Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika

Min nationalitet	Fråga 21					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	4	13	9	11	7	43	3	2	3,11	1,25417
Svensk	6	11	22	19	11	67	3	3	3,30	1,17138
Total	10	24	31	30	18	110	3	3	3,19	1,20162

22. Jag kan diskutera personliga problem med min chef

Min nationalitet	Fråga 22					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	7	9	9	10	9	43	3	4	3,14	1,38456
Svensk	11	13	12	15	18	67	3	5	3,27	1,43634
Total	18	22	21	25	27	110	3	5	3,19	1,41136

23. Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem

Min nationalitet	Fråga 23					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	4	5	13	11	11	43	4	3	3,56	1,24741
Svensk	7	9	22	17	14	67	3	3	3,36	1,23065
Total	11	14	35	28	25	110	3	3	3,37	1,23342

24. Jag känner att min chef blir irriterad på mig om jag stannar hemma på grund av sjukdom eller vård av sjukt barn

Min nationalitet	Fråga 24					Totalt	Median	Typvärde	Genomsnitt	Standardavvikelse
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00					
Dansk	21	3	9	8	3	43	2	1	2,30	1,40728
Svensk	31	7	21	3	7	67	2	1	2,25	1,34389
Totalt	52	10	30	11	10	110	2	1	2,27	1,36289

Bilaga 6

Formel

Vi har använt Hofstedes formel för att räkna fram de olika de olika index som använts i studierna av Individualism/kollektivism, maskulinitet/feminism, osäkerhetsundvikande och maktdistans.

$$\frac{\sum(\text{fråga 1+ fråga 2+....})}{n} = \text{Genomsnitt}$$