



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Juni 2006

Att som svensk leda och arbeta i Danmark



Handledare
Per-Hugo Skärvad

Författare
Charlotta Heier
Karin Pettersson

Sammanfattning

Titel:	Att som svensk leda och arbeta i Danmark
Seminariedatum:	onsdagen den 7 juni 2006
Ämne/kurs:	FEK591 Magisteruppsats, 10 poäng
Författare:	Charlotta Heier och Karin Pettersson
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Fem nyckelord:	Skandinavien, Danmark, kultur, ledarskap, flexicurity

Syfte

Vårt syfte är att öka förståelsen för hur svenskar upplever skillnader och likheter med det danska ledarskapet.

Metod

Uppsatsens metod grundar sig i det hermeneutiska synsättet, med influenser både från induktiv- och deduktiv ansats. Vi kommer deskriptivt att beskriva de teorier vi använder oss av, för att sedan i analysen utgå ifrån en mer normativ ansats. Den empiriska undersökningen har genomförts med kvalitativa intervjuer.

Teoretiska perspektiv

Inledningsvis grundar sig teorin i hur kulturella skillnader påverkar ledarskap. Vidare tas det i teorin upp vad som är karaktäristiskt för det skandinaviska ledarskapet, för att sedan titta närmare på skillnader och likheter mellan svenskt och danskt ledarskap.

Empiri

Den empiriska undersökningen har sin grund i tio semistrukturerade intervjuer. Valet av respondenter är begränsat till svenskar som har erfarenhet av ledarskap både i Sverige och i Danmark.

Slutsatser

Resultatet visar att det finns skillnader och likheter i ledarskapet mellan Sverige och Danmark. Jämfört med hur den skandinaviska ledarskapsstilen beskrivs tyder studien på att det svenska ledarskapet är mer likt det skandinaviska ledarskapet än vad det danska ledarskapet är. Studien indikerar att det är samma faktorer som respondenterna ser skillnader och likheter emellan. Likaså upplevs faktorerna relativt lika vad det gäller om det är positiva eller negativa, oberoende om respondenten arbetat som chef eller medarbetare. Resonemanget grundar sig i att den danska affärskulturens atmosfär enligt studien genomsyrar alla hierarkiska nivåer. Vidare tyder resultatet på att det finns en stor skillnad mellan de olika ledarskapstilarna, där den svenska ledaren fokuserar mer på jämlikhet, demokrati och ansvarsöverlåtelse, medan den danska ledaren är duktiga på att göra affärer, är bra på att ta konflikter, är hierarkiska och auktoritära. För att bli framgångsrik i arbetet och ledarskapet i Danmark, framkom det i studien som centralt att lära känna och förstå den danska kulturen. För att underlätta förståelsen för skillnaderna och likheterna har vi utifrån studiens resultat sammanställt en modell, ”tio teser när du som svensk ska leda och arbeta i Danmark”, som visar på resultatets mest centrala resonemang.

Abstract

Title:	When you as a Swede are going to lead and work in Denmark
Seminar date:	Wednesday the 7 th of June 2006
Course:	Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Charlotta Heier and Karin Pettersson
Advisor:	Per-Hugo Skärvad
Key word:	Scandinavia, Denmark, culture, leadership, flexicurity

Purpose

The purpose of this thesis is to increase the understanding of the experience Swedes have about differences and similarities of the Danish leadership.

Methodology

The methodology of the thesis is based on hermeneutics, with influences from both an inductive and deductive approach. We will describe the theories using a descriptive approach. Furthermore we will use a normative way in the analysis. Quality interviews have been used in the empirical survey.

Theoretical perspectives

We initially based the theory on the cultural differences that effects leadership. Furthermore we will use theories that describe characteristics of the Scandinavian leadership, and then take a closer look at the differences and similarities between Swedish and Danish leadership.

Empirical foundation

The empirical survey is based on ten semi-structured interviews. The subjects of the interviews have been limited to Swedes who have experience from leadership both in Sweden and in Denmark.

Conclusions

The study reveals that there are differences and similarities between the Swedish and Danish leadership. Compared to how the Scandinavian Leadership is described, the study indicates that the Swedish leadership is more equal to the Scandinavian Leadership style than the Danish leadership are. The study indicates that it is the same factors that are viewed as differences and similarities between the Swedish- and Danish leadership. Likewise are the positive and negative experiences independent, if the individual is a leader or a co-worker. The reason for this is because the Danish business culture is pervaded through all levels of the hierarchy. Further more the result emphasizes that the Swedish leader is more focused on equality, democracy and to delegate responsibility to their co-workers. In contrast, the Danish leader is an excellent businessman, skilled to manage conflicts, hierarchic and authoritarian. To be successful in Denmark, both in work and leadership, the study reveals that it is central to learn and understand the Danish culture. To make it easier to understand the differences and similarities, we have put together a model named; ten thesis when you as a Swede are going to lead and work in Denmark, which shows the most significant discussion revealed in the study's result.

Förord

Denna magisteruppsats är skriven under vårterminen 2006. Arbetet med uppsatsen har varit både intressant och lärorikt, eftersom vi har fått möjligheten att göra en djupdykning i ämnet ledarskap samtidigt som vi har fått värdefull kunskap inför kommande arbetsliv.

Vi vill initialt tacka vår handledare, Per-Hugo Skärvad, som under arbetets gång har delat med sig av sin kunskap, gett oss inspiration och hjälpt oss genom att ge konstruktiv kritik.

Vidare vill vi tacka alla respondenter som har ställt upp med sin tid och delat med sig av sin erfarenhet. Utan dessa personers medverkan hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra. Vi som skrivit uppsatsen värdesätter stort att ha fått chansen att träffa både inflytelserika, drivkraftiga och inspirerande personer.

Vi vill tacka våra familjer för deras stöd och uppmuntran under arbetets gång, men även för deras användbara och konstruktiva kritik.

Slutligen vill vi tacka varandra, för ett gott samarbete, många skratt och för att vi haft en positiv anda kontinuerligt genom hela projektet.

Lund, juni 2006

Charlotta Heier

Karin Pettersson

Överblick

Inledning

I det inledande kapitlet beskriver vi ämnesval och bakgrund för att väcka intresse och till relevans i uppsatsens. Vidare leder detta fram till en diskussion om tidigare forskning, där vi utgår ifrån ledarskapets problematik i ett större perspektiv för att sedan gå djupare in i det skandinaviska ledarskapet med koncentration på Sverige och Danmark. Utifrån diskussionen och den kunskapslucka vi funnit, utformas problemformulering och syftet med uppsatsen.

Metod

Metodkapitlet består av en beskrivning av våra metodologiska val. Vi börjar med att redogöra för våra perspektivval i uppsatsen. Därefter följer en beskrivning av vårt tillvägagångssätt för att få fram sekundär- och primärdata. Kapitlet avslutas med en genomgång av hur intervjuerna har genomförts.

Teori

Teorikapitlet börjar med att beskriva valet av de olika teorierna som vi kommer att ha som utgångspunkt för analysen. Inledningsvis kommer vi att återge grunderna för kulturella skillnader, för att sedan gå vidare in på det skandinaviska ledarskapet och skillnader och likheter mellan svenskt och danskt ledarskap. Kapitlet avslutas med en teoridiskussion, där vi relaterar de olika teorierna till varandra och poängterar vad i teorierna som uppsatsens syfte grundar sig på.

Empiri och analys

I empiri- och analyskapitlet kommer vi initialt ge en kort beskrivning av respondenterna, detta för att skapa en bild av personerna vars erfarenheter och åsikter ligger till grund för vår analys. Utifrån empirin kommer vi att sammanställa analysen, med koppling till vår valda teori. Vi kommer att jämföra olika data med varandra för att utröna om det finns likheter och skillnader mellan de olika respondenterna och teorin.

Diskussion och slutsats

I detta kapitel kommer vi att knyta samman vad vi kommit fram till i analysen. Vi kommer i diskussionen att reflektera över arbetets gång, för att vidare dra slutsatser av analysen och klargöra vad som leder till vårt kunskapsbidrag. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning inom ämnet ledarskap i Sverige och Danmark.

Innehållsförteckning

1	Inledning	11
1.1	Bakgrund	11
1.2	Definition	12
1.2.1	Ledarskap	12
1.3	Tidigare forskning	12
1.3.1	Kunskapslucka i den tidigare forskningen	14
1.4	Syfte	14
1.5	Målgrupp	14
2	Metod	15
2.1	Perspektiv	15
2.2	Tillvägagångssätt	16
2.2.1	Avgränsningar	16
2.2.2	Sekundärdata	17
2.2.3	Primärdata	18
2.2.4	Val av intervjuteknik	18
2.2.5	Utformning av intervjuerna	19
2.2.6	Kvalitetsbedömning	20
2.2.7	Etiska aspekter	21
2.2.8	Urval	22
3	Teori	23
3.1	Bakgrund till teorival	23
3.2	Kultur och ledarskap	24
3.2.1	Hofstedes kulturella dimensioner	24
3.2.2	Ledarens betydelse för kultur	26
3.2.3	Skillnad mellan att vara chef eller ledare	27
3.3	skandinaviskt ledarskap	28
3.3.1	Hur formas den skandinaviska ledarstilen?	28
3.3.2	Skandinavisk kultur	30
3.3.3	Den skandinaviska modellen	32
3.4	Svenskt och danskt ledarskap	32
3.4.1	Kulturella särdrag	32

3.4.2	Skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap	33
3.4.3	Kulturella hinder och möjligheter i Öresundsregionen	35
3.5	”Flexicurity” –den danska modellen	38
3.6	Teoridiskussion	39
3.6.1	Kultur och ledarskap	39
3.6.2	Skandinaviskt ledarskap	40
3.6.3	Svenskt och danskt ledarskap	40
3.6.4	Hur teorin kopplas till empirin	41
4	Empiri och analys	43
4.1	Beskrivning av respondenterna	43
4.1.1	Rober Heier, Managementkonsult på Hilaro AB	43
4.1.2	Mikael Lagerwall, VD för GCI Malmö AB	44
4.1.3	Sven Landelius, VD för Øresundsbro Konsortiet	44
4.1.4	Göran Lindell, säljansvarig på NetPointer	44
4.1.5	Christian Lundberg, finansiell rådgivare på HSH Nord Bank	44
4.1.6	Kerstin Magnusson, medicinsk rådgivare på Astellas	44
4.1.7	Åke Modig, koncernchef på Swedish Meats	45
4.1.8	Mickael Norr, VD för Hilaro AB	45
4.1.9	Per-Olof Persson, chef för interregionalt samarbete, Region Skåne	45
4.1.10	Marcus Pokorny, Headhunter på PerGen	45
4.2	Beskrivning av analysens utformning	46
4.3	Kultur och ledarskap	46
4.4	Skandinaviskt ledarskap	47
4.4.1	Finns skandinaviskt ledarskap?	47
4.4.2	Skandinaviskt ledarskap i Sverige och Danmark	48
4.5	Svenskt och danskt ledarskap	52
4.5.1	Myter och föreställningar om affärskulturen	52
4.5.2	Skillnader och likheter mellan svenskt och danskt ledarskap	54
4.5.3	Olika arbetsmiljöaspekters påverkan på ledarskapet	56
5	Diskussion och Slutsatser	61
5.1	Diskussion	61
5.1.1	Reflektioner	61
5.2	Slutsatser	61
5.2.1	Tio teser när du som svenskt ska leda och arbeta i Danmark	63
5.3	Överförbarhet	65
5.4	Kunskapsbidrag	65

5.5 Förslag på vidare forskning	66
6 Källförteckning	68
6.1 Publicerade källor	68
6.1.1 Artiklar	68
6.1.2 Böcker	70
6.1.3 Uppsatser	
6.2 Elektroniska källor	70
6.3 Muntliga källor	70
Bilaga 1 - Intervjufrågor	

1 Inledning

I detta inledande kapitel beskriver vi ämnesval och bakgrund för att väcka intresse och visa relevans till uppsatsen. Vidare leder detta fram till en diskussion om tidigare forskning, där vi utgår ifrån ledarskapets problematik i ett större perspektiv och sedan gå djupare in i det skandinaviska ledarskapet med koncentration på Sverige och Danmark. Utifrån diskussionen och den kunskapslucka vi funnit, utformas problemformulering och syftet med uppsatsen. I kapitlet förklaras även olika centrala definitioner samt uppsatsens målgrupp.

1.1 Bakgrund

Ar 2000 invigdes Öresundsbron och Danmark och Sverige kom ”närmare” varandra. Geografiskt består Öresundsregionen av Skåne i Sverige och av Själland och Bornholm i Danmark. Regionen är med sina 3,6 miljoner invånare nordens största och mest tätbefolkade urbana region. (Öresundskomiteen, 2005) Öresundsbron har lett till att allt fler arbetar över gränserna vilket medför att den svenska och den danska ledarskapsstilen möts.

Finn Havaleschka (2002) menar att det finns likheter i ledarskapet mellan de skandinaviska länderna, men författaren menar också att det i det svenska och danska ledarskapet finns skillnader som är av stor betydelse.

Trots skillnaderna mellan Sverige och Danmark har den skandinaviska ledarskapsmodellen på senare år fått mycket uppmärksamhet, och många företag i världen strävar efter att leda efter modellen. Rudy Martens (2006) beskrivs i en artikel av IFL som en av Europas främsta experter på Strategic Management, och Martens (a.a.) menar att den skandinaviska ledarstilen är en motvikt till den amerikanska ledarstilen, som präglas av hierarki och effektiv rationalitet, medan den skandinaviska ledarstilen är mer reflekterande, flexibel och kollektiv.

Den skandinaviska ledarskapsstilen beskrivs av Copenhagen Business School som:

It is influenced by the culture and values in the Scandinavian countries. It is therefore based on values such as trust, care and respect for the individual. The Scandinavian leadership style is creating and thriving in flat and non-bureaucratic organizations, where the individual has a high degree of responsibility. Therefore, it stimulates creativity and innovation. (Copenhagen Business School, 2005)

I likhet med Copenhagen Business School definierar The Danish Leadership Institute de starkaste särdragen i den skandinaviska ledarstilen till: respekt för individen, en holistisk och human syn på värde, platt och obyråkratisk organisation samt fokus på tillit och omsorg.

1.2 Definition

Ledarskap är ett centralt begrepp i uppsatsen. Vi har därför valt att innan problemdiskussionen definiera begreppet. Detta för att undvika eventuella feltolkningar och öka förståelsen av dess betydelse.

1.2.1 Ledarskap

Ledarskap är ett vitt begrepp som används i många olika sammanhang. För att klargöra vad vi i uppsatsen menar med ledarskap har vi valt att plocka ut några definitioner från olika källor. En definition vi valt att ta med är den som organisationen Ledarna ger.

Ledarskap handlar om att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Ditt ledarskap formas i dina relationer till framför allt dina medarbetare. (Ledarna, 2006)

Enligt Bjerkeseth (1989) innebär ledarskap ett samarbete mellan ledaren och medarbetarna. Syftet är att gå mot ett gemensamt mål och att resultatet blir något som medarbetarna och ledaren svarar för gemensamt. Detta ligger i likhet med hur Bruzelius och Skärvad (2004) definierar ledarskap:

Den sociala process genom vilken en person i en organisation influerar andra personer i organisationen att nå för organisationen uppställda mål. (Bruzelius och Skärvad, 2004 s. 365)

Dessa tre definitioner speglar väl det ledarskapsfokus uppsatsen kommer att ha, det vill säga samspelet och problematiken mellan ledaren och medarbetaren.

1.3 Tidigare forskning

Hofstede (1981) har gjort en uppmärksam studie vad det gäller kulturella skillnader och hur människor i olika länder agerar beroende på bland annat uppväxt, landets kultur och samhällets normer. Författaren har tagit fram fyra dimensioner som speglar de kulturella skillnaderna och likheterna. Den första

dimensionen är maktdistans, det vill säga hur en kultur hanterar förhållandet mellan överordnad och underordnad. Nästa är osäkerhetsundvikande som behandlar flexibilitet, kontrollbehov och riskbenägenhet, följt av individualism vilket belyser förhållandet mellan individen och gruppen. Den sista dimensionen är maskulinitet och feminitet, där författaren behandlar kulturens synsätt i förhållande till varandra. Feminitet är exempelvis personliga relationer och maskulinitet är exempelvis status och prestige. Senare har Hofstede och Bond (1988) publicerat en femte dimension vilken är "Confucianism" och ser på hur en kulturs perspektiv över tiden, det vill säga om man är framåtsträvande eller vill hålla på gamla traditioner.

Med Hofstede som grund har Furusten och Kinch (1992) presenterat en rapport om hur den skandinaviska ledarstilen formas. I rapporten har författarna sammanställt iakttagna föreställningar om ledaregenskaper i massmedia. Författarna har även intervjuat konsulter som arbetar med rådgivning i företagsledningsfrågor till andra företag, hur internutbildningar ser ut i företag och vilken litteratur och bild av ledarskap som förmedlas på universitet i Sverige. Genom att titta på ledarskapet ur dessa synvinklar har författarna fått fram hur den skandinaviska ledarstilen formats.

I likhet med Furusten och Kinch (1992) har Inger Buus (2003) tittat på hur ledarskap utvecklats över tiden. Författaren har intervjuat svenska och danska företagsledare och studenter för att på så sätt få en bild av det skandinaviska ledarskapet och dess betydelse. Buus (a.a.) har tagit fram en definition av hur den Skandinaviska modellen ser ut.

Såsom flera av de tidigare nämnda författarna har Havaleschka (2002) tittat på skandinaviskt ledarskap och då med koncentration på Danmark och Sverige. Författaren har tittat på olikheter mellan danskt och svenskt ledarskap med utgångspunkt i en modell som placerar den personliga kompetensen i tre grupper. Den första är den kognitiva kompetensen så som riskbenägenhet, självkontroll och mångsidighet, den andra är den sociala kompetensen som är bland annat vår relation till andra och förmågan att visa empati. Slutligen diskuterar författaren den handlingskraftiga kompetensen, vilket innebär att slutföra det man har påbörjat, självförtroende och självständighet.

Alvesson, Henriksson och Lind (1999) har undersökt kulturella hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen. Författarna behandlar kulturskillnader i tre olika avsnitt, affärskultur, organisationskultur och ledningsförhållanden. Alvesson et al (a.a.) har i studien bland annat tagit fram egenskaper som är karakteristiska för svenskar och danskar. Det danska ledarskapet har kommit att uppmärksammas i media på grund av

Danmarks annorlunda arbetsmarknadslagstiftning, som har fått namnet "flexicurity". Enligt en artikel skriven av Gianuzzi och Örn (2006) ger den danska "flexicurity modellen" flexibilitet och anpassningsförmåga för företagen att förändra sin arbetsstyrka efter konjunktursvängningar.

1.3.1 Kunskapslucka i den tidigare forskningen

Mycket av den forskning som gjorts inom ämnet skandinaviskt ledarskap har fokuserat på definitionen av det skandinaviska ledarskapet. (Furusten, Kinch, 1992; Buus, 2003; Bjerke, 1998). Vidare har forskning inom Öresundsregionen behandlat skillnaderna och olikheterna mellan danskt och svenskt ledarskap rent teoretiskt. (Forslund, 1998; Alvesson, Henriksson, Lind, 1999; Havaleschka, 2002; Nordin, Rydhög, 2004; Glimstedt, Hedström, Kristensen, 2006) Vi har i vårt sökande inte funnit någon forskning om vilka skillnader och likheter som har positiv respektive negativ inverkan på ledarskapet. Genom intervjuer med svenskar som arbetat i Danmark och med personer som har bred erfarenhet av Öresundsregionen vill vi få en djupare förståelse för deras upplevelser. Denna uppsats kommer att skilja sig från tidigare forskning då vi utgår från ett svenskt perspektiv och fokusera på våra respondenters upplevelser. Vi tror att respondenternas gedigna kunskap och erfarenhet av Danmark kan ge oss bra grund i hur svenskar upplever ledarskapet i danska företag eller med danska medarbetare i Danmark.

1.4 Syfte

Vårt syfte är att öka förståelsen för hur svenskar upplever skillnader och likheter med det danska ledarskapet.

1.5 Målgrupp

Uppsatsens huvudsakliga målgrupp är privatpersoner som har intention att arbeta i Danmark, men kan även fungera som underlag och vägledning för företag som verkar eller har planer på att etablera sig i regionen. Uppsatsen kan även vara av intresse för ekonomistudenter inom företags- och nationalekonomi samt till en allmänhet med intresse av skandinaviskt ledarskap och Öresundsregionen.

2 Metod

Metodkapitlet består av en beskrivning av våra metodologiska val. Vi börjar med att redogöra för våra perspektivval i uppsatsen. Därefter följer en beskrivning av vårt tillvägagångssätt för att få fram sekundär- och primärdata. Kapitlet avslutas med en genomgång av hur intervjuerna har genomförts.

2.1 Perspektiv

I uppsatsen har vi valt att utgå från ett svenskt perspektiv. Målet med studien är att få en djupare förståelse för den faktiska upplevelsen en svensk har av ledarskapet i Danmark. Vi har för avsikt att lyfta fram aspekter som kan vara av intresse för företag och privatpersoner i Öresundsregionen. Studien grundar sin på en intervjuundersökning av respondenternas upplevelser där vi genom kvalitativa intervjuer dragit våra slutsatser.

Studien har grundat sig på ett antal *kvalitativa intervjuer* med svenskar som har erfarenhet av det svenska och det danska ledarskapet. En studie kan angripas med ett positivistiskt synsätt där man enligt Lundahl och Skärvad (1999) försöker hitta en sann förklaring som kan generaliseras. Andersen (1998) menar att man med detta synsätt har en objektiv utgångspunkt och att slutsatser dras från kvantitativa resultat. Det positivistiska synsättet är enligt Gustavsson (2004) en homogen vetenskapssyn för alla vetenskaper. Vi anser inte att detta synsätt ligger i linje med vår kvalitativa undersökning, då vårt mål inte är att generalisera utan att få djupare kunskap över ett mindre område. Ett annat synsätt är enligt Andersen (a.a.) det hermeneutiska. Författaren menar att detta synsätt lämpar sig bättre vid kvalitativa undersökningar, där man försöker få en helhetsbild utifrån att studera ett enskilt fenomen. Eftersom vi har valt ett tolkningssynsätt i uppsatsen har vi tagit stöd av det *hermeneutiska synsättet*. Respondenternas svar påverkas av dennes livserfarenheter och det blir därför till viss del en tolkning av respondentens känslor. I likhet menar Gustavsson (a.a.) att känslor i praktiken är svåra eller omöjliga att mäta men med det hermeneutiska förhållningssättet kan man ändå genom att tolka svaren från respondenterna skapa sig en förståelse.

Med hjälp av vår empiriska undersökning vill vi beskriva den totala upplevelsen hos de svenska respondenterna. Detta ligger i likhet med vad Lundahl och Skärvad (a.a.) beskriver som det induktiva synsättet, där man som forskare enligt författarna försöker dra slutsatser från empirisk insamlad information. Arbnor och

Bjerke (1994) har en liknande förklaring på synsättet och menar att man med hjälp av insamlad kunskap utvecklar teorier. Med utgångspunkt i ovannämnda resonemang har vi delvis använt oss av det induktiva synsättet.

Vi har utgått ifrån teorier som vi sedan har använt oss av i analysen av de kvalitativa intervjuerna. När forskaren försöker dra logiska slutsatser av ett fenomen med hjälp av befintliga teorier, använder denne sig enligt Lundahl och Skärvad (1999) av ett deduktivt angreppssätt. Ett helt deduktivt angreppssätt anser vi som något smalt och vi har därför använt oss av en kombination av de *deduktiva* och *induktiva* synsätten. Arbnor och Bjerke (a.a.) diskuterar i likhet till detta att de båda synsätten var för sig avspeglar två extrema tillvägagångssätt och att det därför är vanligt att använda sig av en blandning av de två synsätten.

Med utgångspunkt från det deduktiva synsättet har vi använt oss av teori i form av artiklar och litteratur i ämnet ledarskap. Vi har använt oss av ett flertal källor för att i så stor mån som möjligt nyansera fakta och teorier. Vi har i uppsatsen försökt beskriva relevant teori i ämnet, detta ligger i likhet med vad Bryman (2002) beskriver som en *deskriptiv* ansats. Vårt mål har varit att försöka förbättra teorin genom att studera nya områden. Enligt Bryman (a.a.) beskrivs denna ansats som *normativ*. Vid analysen av våra empiriska data har vi undersökt eventuella kopplingar till vår valda teori.

Genom en kvalitativ undersökningsmetod har vi samlat in empirisk data. Syftet med uppsatsen har varit att utifrån ett svenskt perspektiv öka förståelsen för den totala upplevelsen vad det gäller danskt och svenskt ledarskap. Backman (1998) menar att den kvalitativa metoden är bäst lämpad när man vill studera en enskild individs uppfattning av ett fenomen. Enligt Malhotra och Birks (2003) förknippas ofta den kvalitativa metoden med det hermeneutiska synsättet som ligger i linje med vårt tidigare val. Författarna påpekar att det positivistiska synsättet ofta kopplas till en kvantitativ undersökningsmetod, vilket inte är aktuellt i vårt fall.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Avgränsningar

Det mest idealiska hade varit att undersöka skillnader och likheter i ledarskap mellan alla de skandinaviska länderna. Vi har dock valt att begränsa oss till att göra en djupare undersökning på ett mindre område och på så sätt få fram det unika inom detta begränsade område.

Vi har valt att begränsa studien till Sverige och Danmark, detta för att Öresundregionen är ett område i stark tillväxt. (Palludan, Persson, 2003) Vidare har studien begränsats till att utgå från endast ett svenskt perspektiv. Ur ledarskapssynpunkt har vi begränsat oss till att utgå ifrån ledarskapets skillnader och likheter med hänsyn till de nationella kulturer som finns i Sverige och Danmark.

I uppsatsen har vi använt oss av svenska respondenter som har erfarenhet av det danska ledarskapet i Danmark. Både från att ha arbetat i danska företag i Danmark eller med danska medarbetare i Danmark. Enligt Schein (1987) och Alvesson (2002) påverkas ledarskapet av landets kultur och med detta i bakgrund anser vi att de utvalda respondenterna kan ha gett oss mycket information om skillnader och likheter i kultur och ledarskap i Sverige och Danmark.

2.2.2 Sekundärdata

För att få en teoretisk bakgrund av tidigare forskning inom området ledarskap har vi bland annat använt oss av vetenskapliga journaler hämtade från Lunds Universitets artikeldatabas ELIN. Eftersom artiklarna är hämtade ifrån akademiskt accepterade tidskrifter anser vi att denna information är tillförlitlig. För att få en helhetsbild av tidigare forskning inom området har vi behandlat artiklar både inom och utom ramarna för vårt syfte.

Förutom akademiska artiklar används i uppsatsen även annan insamlad sekundärdata. De är bland annat hämtade ifrån projektet Interkulturellt ledarskap i Öresundsregionen och forskning gjord av The Danish Leadership Institute. Detta för att få en aktuell information av det skandinaviska ledarskapet med fokus på Öresundsregionen.

Avsikten är att använda så aktuell information som möjligt, för att kunna applicera den senaste forskningen på vår studie. En avvikelse från detta resonemang är Hofstedes (1981), teori om kulturella dimensioner som anses vara en etablerad teori inom ämnet ledarskap. Hofstedes (a.a.) teori har även använts som grund i flera andra forskningar och därför anser vi den fortfarande vara aktuell.

Närmare beskrivning av hur teorin från våra sekundärdata kopplas till empirin redogörs under 3.6.4 i teorikapitlet.

2.2.3 Primärdata

För att få en personlig och djupgående kontakt med respondenterna består våra primärdata av intervjuer. Detta ligger i likhet med Bryman (2002) som menar att det inom den kvalitativa forskningen är vanligast att använda sig av intervju som metod. Intervjutekniken är flexibel och mer lätthanterlig än exempelvis observationer. Metoden passar oss bra eftersom tidsplanen har varit begränsad och vi med fördel har kunnat planera in intervjuerna parallellt med uppsatsskrivandet.

Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer med svenskar som under en period har arbetat i danska företag i Danmark eller med danska medarbetare i Danmark.

Data som är insamlad under intervjuerna har legat till grund för analysen och slutsatsen. För att analysera den empiriska undersökningen har vi strategiskt gått igenom materialet för att på så sätt jämföra respondenternas svar med varandra. Genom detta tillvägagångssätt har vi kunnat uttyda skillnader och likheter i svaren som vi sedan jämfört med vår valda teori. En tydligare beskrivning om hur empirin används i analysen finns beskriven under 4.2 i analyskapitlet.

2.2.4 Val av intervjuteknik

För att underlätta arbete med analysen har vi i förväg strukturerat intervjufrågorna med dels de valda teorierna som underlag och dels med frågor som ifrån andra synvinklar kan besvara vårt syfte. Under intervjuernas gång har vi varit öppna för följdfrågor, detta för att få ut så mycket relevant information som möjligt från intervjun och inte riskera att få en för snäv bild av svaren. Det finns olika tekniker att använda sig av vid intervjuer. Enligt Lundahl, Skärvad (1992) och Malhotra och Birks (2003) är ett alternativ den helt öppna intervjutekniken där man ställer en öppen fråga som respondenten får spekulera och fritt tala om. Författarna menar också att det finns en möjlighet att använda sig av en helt strukturerad intervju där man med fasta och i viss ordningsföljd sätter upp frågor och svarsalternativ. En helt strukturerad intervjuteknik är enligt samma författare mer kopplad till en kvantitativ undersökningsmetod. I uppsatsen har vi valt att använda oss av den *semistrukturerade intervjutekniken* som är ett mellanting av de ovannämnda teknikerna. Enligt Bryman (a.a.) ger den semistrukturerade intervjutekniken möjligheter att fördjupa sig och tala om frågor som är viktiga för respondenten personligen. Vidare menar Bryman (a.a.) att öppna intervjuer kan vara svårhanterliga och därför kan det vara lämpligt att vi som inte är professionella intervjuare använder oss av semistrukturerade intervjuer.

2.2.5 Utformning av intervjuerna

Respondenten har själva fått bestämma en plats för intervjun. Anledningen till det har varit för att på så sätt skapa en komfortabel och förtroendefull atmosfär mellan respondenten och den som intervjuar. Detta ligger i likhet med vad Lundahl och Skärvad (1992) anser vara ett lämpligt tillvägagångssätt för att få ett så bra resultat som möjligt.

Vi har börjat intervjuerna med en presentation av vår studie och vårt syfte. Vidare används *bakgrundsfrågorna* för att få kunskap om individens bakgrund och för att skapa en avslappnad stämning. Lundahl och Skärvad (a.a.) menar i linje med detta att bakgrundfrågor inte behöver ha direkt anknytning till syftet men kan med fördel användas för att få respondenten att känna sig bekväm i situationen.

I uppsatsen har vi använt oss av dels *tydliga och korta frågor* som är specificerade inom ett visst ämne och dels av *öppna frågor* som har gett större möjlighet till diskussion. I likhet med detta menar Lundahl och Skärvad (a.a.) att en kombination av preciserade frågor och processfrågor är att föredra för att få vidd i intervjun.

I situationer där svaret inte varit tillfredställande har vi för att kunna tolka dem korrekt använt oss av, vad Kvale (1997) beskriver som, *sonderande frågor*. Detta innebär att vi bitt respondenten om en mer detaljerad beskrivning eller ett förtydligande exempel. För att få ut så mycket som möjligt av respondentens svar och inte riskera att tolka fel har även *uppföljningsfrågor* använts. Enligt Kvale (a.a.) kan denna typ av frågor även vara uppmuntrande för respondenten, som får möjlighet att utveckla sitt svar.

Vår intention har varit att respondenterna ska känna sig bekväma i samtalet och kunna uttrycka sina åsikter. Kvale (a.a.) menar att man kan utforma frågor både utifrån det tematiska och dynamiska synsättet. Utifrån det *tematiska synsättet* kommer vi att utforma frågor som tar hänsyn till vårt syfte samtidigt som frågorna relateras till den teori som ska ligga till grund för den kommande analysen. Hänsyn har även tagits till respondentens personlighet för att på så sätt hitta en balans i hur man uttrycker frågorna. Detta är enligt Kvale (a.a.) det *dynamiska synsättet* och författaren menar att man med detta synsätt skapar ett bra samspel mellan respondent och intervjuare.

Alla intervjuer genomfördes med båda uppsatsförfattarna närvarande, där en fokuserad på att ställa frågorna och en på att anteckna. Lundahl och Skärvad (a.a.) påpekar att det i många fall kan vara fördelaktigt att vara flera intervjuare istället för en. En del respondenter var öppna och tillförde mycket bra data, medan andra

var mer svårpratade och hade svårare att sätta ord på sina erfarenheter och känslor kring ledarskap. Ämnet ledarskap i Sverige och Danmark visade sig vara ett intressant ämne och flera av respondenterna påpekade att det var bra att vi tog upp ämnet samtidigt som de tyckte det var inspirerande att få vara delaktiga.

Efter varje intervju har vi, medan informationen fortfarande varit aktuell, sammanställt ett protokoll av vad som kommit fram som vi sedan använt vid analysen av empirisk data.

2.2.6 Kvalitetsbedömning

Eftersom vi har gjort personliga intervjuer är vi medvetenhet om att respondenterna till viss del kan ha påverkats av oss som intervjuare. I likhet menar Bryman (2002) att intervjuarens personliga egenskaper tenderar att påverka respondentens svar. Författaren talar även om social önskvärdhet, vilket syftar till den benägenhet människor har att ge en positiv bild av sig själv. Den sociala önskvärdheten kan ge en skev bild av respondentens svar. För att undvika dessa problem och minska subjektiviteten har vi som intervjuare försökt att inta en så neutral roll som möjligt, både i vårt kroppsspråk och hur vi kommunicerar. Eftersom flera av våra respondenter har inflytelserika positioner och arbetar med danska företag, är vi medvetna om att vissa svar kan ha påverkats av att de inte vill att deras uttalanden ska få negativ effekt på deras verksamhet.

Validitet och reliabilitet är vanliga begrepp för att bedöma kvalitén i kvantitativ forskning. Bryman (a.a.) anser att begreppen inte är relevanta vid kvalitativ forskning. I linje med Bryman (a.a.) menar Trost (2001) att reliabilitet är svårare att åstadkomma i kvalitativa intervjuer eftersom det är svårt att återskapa exakt samma situation, atmosfär och känsla vid olika intervjutillfällen. Kvalitativa undersökningar är därför svåra att återskapa.

I kvalitativ undersökning anses trovärdighet och äkthet som mer relevanta kriterier än reliabilitet och validitet. (Bryman, a.a.) De fyra delkomponenterna som trovärdighet består av är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att kunna styrka och konfirmera texten. Alla fyra komponenterna har en motsvarighet i den kvantitativa forskningen. Vi har i uppsatsen tagit hänsyn till de fyra komponenterna där vi varit noga med att återge vad vi fått teori och empiri ifrån samt vårt tillvägagångssätt. Enligt Bryman (a.a.) består äkthet främst av att se om undersökningen givit en rättvis bild och ifall rätt åsikter och uppfattningar från respondenterna kommit fram. Författaren anser att vid användandet av dessa kriterier som utgångspunkt, istället för reliabilitet och validitet, ger en bättre möjlighet att beskriva verkligheten.

Det valda tillvägagångssättet av en kvalitativ undersökning kan vara svårt att utforma och beskriva. Den mänskliga faktorn och beroende på vilken situation man befinner sig gör att varje kvalitativ intervju kan skilja sig åt. Bryman (a.a.) benämner denna brist på information om hur en undersökning ska genomföras som bristande transparens. För att undvika detta har vi, som vi nämnde ovan, försöka inta en så objektiv syn som möjligt och ha ett konsekvent förhållningssätt genom varje intervju.

Vår strävan har varit att göra en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen. Även Bryman (2002) påpekar vikten av att göra en trovärdig rapport vid en undersökning. I kvalitativa undersökningar används vanligtvis ett mindre antal respondenter jämfört med en kvantitativ. Bryman (a.a.) menar därför att det är viktigt att vara medveten om begränsningen i studiens generaliserbarhet och överförbarhet. Eftersom även vår studie består av ett begränsat antal respondenter har vi tagit ovannämnda resonemang i beaktande.

2.2.7 Etiska aspekter

Vid intervjuerna har hänsyn tagits till respondenternas integritet och beaktat att vissa frågor kan uppfattas som kränkande. Patel och Tebelius (1987) poängterar vikten av att en forskare är professionell, direkt återspeglar vad respondenten svarat och inte utelämnar eller förvränger relevant information. Vidare menar samma författare att material inte får vinklas utan ska presenteras på samma sätt som forskaren tog del av det. Detta för att öka forskningens trovärdighet och att respondentens åsikter ska framställas på ett rättvist sätt.

Vi har i analysen använt oss av citat från respondenterna. För att det ska vara etiskt korrekt har vi bett om ett godkännande av att använda vad respondenten sagt i intervjun. Innan citaten skrevs in i analysen skickade vi e-post med citaten till den aktuella respondenten för att få ett godkännande på att citatet stämmer överens med vad som sagts. Vi har även frågat om någon har velat vara anonym, men så har inte varit fallet.

Vi har beaktat och rättat oss efter de etiska krav som finns på svensk forskning. Innan genomförandet av intervjun har respondenterna blivit informerade om syftet med studien och har därefter fått avgöra om de vill medverka eller inte. Informationen som samlas in från intervjuerna har endast använts för detta forskningsändamål.

2.2.8 Urval

Vid en kvalitativ studie behöver inte resultatet nödvändigtvis kunna generaliseras på en större population, vilket gör att urvalet inte behöver vara slumpmässigt utvalt. Enligt Holme och Solvang (1997) kan urvalet av respondenter grunda sig på att forskaren vill hitta personer som kan ge en djupare och mer komplett uppfattning av ämnet som studeras. Vi har valt att använda oss av ett icke sannolikhetsurval. Den här typen av urval är enligt Lundahl och Skärvad (1992) lämpligt vid begränsade förutsättningar.

Vid val av respondenter har vi använt oss av *kvoturvalsmetoden*. Enligt Bryman (2002) är denna metod billigare och snabbare än ett sannolikhetsurval. Valet av respondenter grundar sig på att finna individer som är svenskar och under en period har arbetat i ett danskt företag eller med danska medarbetare i Danmark. Vi har inte haft några kriterier på ålder, kön eller branscherfarenhet, detta för att vi anser att det är själva individen som är viktigt och dennes erfarenhet som har legat till grund för vår analys. Respondenternas praktiska erfarenhet av att ha arbetat i Danmark har gett oss en tydligare och djupare bild av deras faktiska upplevelse av ledarskapet. För att få en övergripande bild av hur ledarskapet ser ut i olika nivåer, har vi valt olika respondenter med erfarenhet som chef eller som medarbetare.

För att finna lämpliga respondenter med rätt bakgrund och erfarenhet har vi främst utgått från vårt eget nätverk av individer. Efter intervjuerna har vi frågat respondenten om denne har förslag på andra personer med lämplig bakgrund. För att få ett representativt underlag bestämde vi inte i förväg bestämma antalet respondenter, utan att efter hand avgöra hur många som krävs för ett att få tillfredställande data. Efter tio intervjuer ansåg vi att vi fått in tillräcklig information för att göra en korrekt analys. Detta för att svaren stämde väl överens med varandra, och därför fanns inget behov av att göra fler intervjuer.

Till en början hade vi även tänkt intervjua respondenter som hade erfarenhet av ledarskap i Norge. Detta eftersom Bjerke (1998) främst hänvisar den skandinaviska kulturen till Danmark, Norge och Sverige. Vi valde trots detta att koncentrera våra intervjuer till respondenter med erfarenhet av ledarskap i Sverige och Danmark. Främsta orsaken till detta har varit aspekten att Sverige och Danmark är ett aktuellt ämne i och med Öresundsbron.

3 Teori

Teorikapitlet börjar med att beskriva valet av de olika teorierna som vi kommer att ha som utgångspunkt för analysen. Inledningsvis kommer vi att återge grunderna för kulturella skillnader, för att sedan gå vidare in på det skandinaviska ledarskapet och skillnader och likheter mellan svenskt och danskt ledarskap. Kapitlet avslutas med en teoridiskussion, där vi integrerar de olika teorierna till varandra och poängterar vad i teorierna som uppsatsens syfte grundar sig på.

3.1 Bakgrund till teorival

Med vår frågeställning och det hermeneutiska synsättet som utgångspunkt har vi valt att beskriva teorier som vi tror reflekterar tidigare forskning som är relevant för vår studie. Med utgångspunkt i teorin kommer vi sedan att forma den empiriska undersökningen. Till att börja med har vi valt att presentera en studie av Hofstede (1981) eftersom denna forskning är av central betydelse i ämnet om kulturella skillnader på nationell nivå, samtidigt som undersökningen har legat till grund för flera efterkommande studier.

Vidare har vi valt att beskriva Scheins (1987) och Alvessons (2002) studier på kopplingen mellan kultur och ledarskap. För att senare gå in på Geists (2006) teori om hur en chef och en ledare skiljer sig åt ledarstilsmässigt.

För att relatera till den skandinaviska marknaden och kulturskillnaderna där, har vi valt att beskriva skandinaviskt ledarskap. Vi har valt tre författare (Furusten och Kinch, 1992; Bjerke, 1998; Buus, 2005) som i sina studier diskuterar det skandinaviska ledarskapet utifrån olika aspekter. Furusten och Kinch (1992) studie behandlar utformningen av den skandinaviska ledarstilen, medan Bjerke (1998) tittar bredare på hela den skandinaviska kulturen. Slutligen har Buus (a.a.), efter det ökade intresset för det skandinaviska ledarskapet, tagit fram fyra hörnstenar som är karaktäristiska för ledare i Skandinavien.

Utifrån det skandinaviska ledarskapet har vi gått närmare in på Sverige och Danmark för att se på eventuella skillnader och likheter i ledarskapet. Initialt har vi valt att ta med Forslund (1988) som har tittat på kulturella särdrag hos svenskar och danskar. Havaleschka (2002) studerar vidare skillnader och likheter mellan svenskt och danskt ledarskap. Vidare anser vi att studien om kulturella hinder och

möjligheter i Öresundsregionen, av Alvesson, Henriksson och Lind (1999), ger en relevant bakgrundsinformation för vårt syfte.

Slutligen har vi valt att ta upp skillnader i arbetslagstiftning, där Danmark och Sverige i flera aspekter skiljer sig åt. För att förtydliga vad det danska begreppet "flexicurity" innebär har vi använt oss av flera källor (Josefsson, Valgreen, 2006; Gianuzzi, Örn, 2006)

3.2 Kultur och ledarskap

3.2.1 Hofstedes kulturella dimensioner

Att vetenskapligt mäta kulturella skillnader är enligt Burns (2005) mycket svårt. Hofstede (1981) har gjort en stor studie i kulturella skillnader på nationell nivå, grundat på data från över 80 000 anställda på IBM i 66 olika länder. Utifrån denna studie har författaren utvecklat fyra, senare även fem, dimensioner som kan sammanfatta väsentliga kulturella skillnader. Varje land karakteriseras av en viss gradering på var och en av dimensionerna, och länder kan därefter lätthanterligt jämföras med varandra. Hofstedes modell är den mest använda vid studier av internationell ekonomi med fokus på kulturella skillnader. (Burns, 2005; Delios, Beamish, 2004) Trots att det är 25 år sedan den första artikeln i ämnet publicerades har vi valt att ta med modellen om de kulturella dimensionerna i vårt teoriavsnitt. Detta på grund av att modellen har legat till grund för många efterkommande forskningar och för att mycket av Hofstedes resonemang är aktuellt även idag.

Den första dimensionen är *maktdistans*, och avspeglar hur olika länder hanterar det faktum att människor är ojämlika. (Hofstede; Gladwin, 1988) I förhållande till arbetsmiljö grundar sig enligt Hofstede, (1991) maktdistansindexet på tre huvudpunkter. Den första är i vilken mån de anställda är rädda för att visa att de inte håller med sina chefer. Den andra är om underordnade uppfattar sin chefs beslutfattarstil som enväldigt eller om chefen tar hänsyn till medarbetarna. Den sista punkten är vilken typ av ledarskapsstil som underordnade föredrar. Maktdistans kan enligt författaren sammanfattningsvis definieras som den grad de mindre kraftfulla medarbetarna av ett företag, förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnt. Länder som har höga maktdistansvärden så som Malaysia, Frankrike och Mexico, karaktäriseras enligt Burns (a.a.) av hierarkiska och oflexibla organisationer, formella relationer och strikt ledarskap. I motsats menar samma författare att länder med låga maktdistansvärden så som de skandinaviska länderna, Nya Zeeland och Österrike, karaktäriseras av platta organisationer,

öppna och informella relationer, jämlikhet och beslutsfattande långt ner i organisationshierarkin.

Nästa dimension är *individualism och kollektivism*. I ett samhälle präglad av individualism är enligt Hofstede (1991) banden mellan individer lösa och var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen. Författaren menar att ett kollektivt samhälle i motsats präglas av att människor från födseln integreras i starka, väl sammanhållna grupper och nätverk som stöttar och skyddar varandra under hela livstiden. Relaterat till arbetsplatsen menar Hofstede (a.a.) att individualism fokuserar på fritid, frihet, utmaning och att arbetsgivare anställer personer på grund av deras färdigheter och att deras beteende ligger i enighet med arbetsgivarens egna intressen. Vidare menar författaren att företagsledningen i individualism-länder består av individer som styr enväldigt. Kollektivism däremot understryker utbildning, fysiska arbetsförhållanden, att få användning av sina färdigheter i arbetet och att arbetsgivare inte ser anställda främst som en individ utan som en person som tillhör en grupp. Företagsledningar i dessa länder består av grupper som styr tillsammans. Enligt författaren rankas bland annat USA, Australien och Nederländerna som länder med hög individualism, medan Pakistan och flera av länderna i Sydamerika präglas av stark kollektivism. Hofstede (a.a.) påpekar att skillnader finns mellan olika yrkesgrupper och samhällsklasser, men att länders kultur ändå har stark inverkan på förhållningssättet.

I den tredje dimensionen diskuterar Hofstede (a.a.) att ett lands kultur präglas av ett *maskulint-* eller *feminint* synsätt. Författaren menar att ett maskulint samhälle präglas av tydliga könsroller där män förväntas vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång, och där kvinnor antas vara mer anspråkslösa, ömma och fokuserade på livskvalitet. I relation till arbetsplatsen är maskulinitet att tjäna mycket pengar, belöningar, befordringar och möjlighet till ett utmanande och krävande arbete. Chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande, det råder hård konkurrens mellan kollegor samtidigt som rättvisa framhålls. Det motsatta samhällsklimatet är enligt Hofstede (a.a.) det feminina, där könsrollerna överlappar varandra och både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma och inriktade på livs kvalitet. Författaren anser att en feminin arbetsmiljö kännetecknas av ett gott förhållande mellan chef och medarbetare, teamwork, god arbetsmiljö och anställningstrygghet. Länder med hög maskulinitet är bland annat Japan, Italien och USA, medan de skandinaviska länderna präglas av hög feminitet.

Den sista dimensionen från grundmodellen är *osäkerhetsundvikande*, vilket enligt Hofstede (a.a.) mäter till vilken grad individer i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer. Kulturer med hög osäkerhetsundvikande avskyr, enligt författaren, tvetydiga situationer. För att undvika detta skapar de tydliga

strukturer i sina företag, institutioner och relationer som gör händelser enkla att tolka och förutsäga. Vidare menar Hofstede (1991) att det i länder med stark osäkerhetsundvikande finns många formella och oskrivna regler och lagar som styr arbetsgivares och anställdas rättigheter och plikter, allt för att kontroll ska skapas. Denna inställning hämmar nya och avvikande idéer och ger ett motstånd mot innovationer. I motsats beskriver författaren att det i länder med svagt osäkerhetsundvikande bara finns absolut nödvändiga regler och att människor vill lösa problem utan formella regler. Denna attityd skapar tolerans av avvikande och innovativa idéer och beteenden. Länder som inte är rädda för osäkra situationer är bland annat Singapore, Sverige och Danmark, medan länder med stark osäkerhetsundvikande är Grekland, Japan och Portugal.

Utöver grunddimensionerna lade Hofstede tillsammans med Bond (1988) till den femte dimensionen, ”*confucianism*”. Enligt författarna avspeglar denna individers eller länders långsiktiga eller kortsiktiga syn på tid. En kultur med kortsiktig orientering fokuserar enligt Burns (2005) på vad som händer idag blandat med historiska värderingar, medan en kultur med långsiktig orientering koncentrerar sig på framtida värderingar och kan därför i många hänseenden ses mer dynamisk. Länder med hög grad av ”*confucianism*”, det vill säga långsiktig orientering, är Hong Kong och Japan, medan exempelvis Filipinerna har en kultur med hög kortsiktig orientering. (Hofstede, Bond, a.a.) Denna sista dimension är enligt Delios och Beamish (2004) inte lika välstuderad som de tidigare, och det är bara ett begränsat antal länder som har fastställda jämförelsetal.

3.2.2 Ledarens betydelse för kultur

Två författare som diskuterar ledarens betydelse för företagets kultur är Bang (1994) och Alvesson (2002). Alvesson (a.a.) menar att ledare influeras och formas av både den kultur som finns i landet och den kultur som finns inne i en organisation. Vidare förklarar författaren att ledarskap handlar om olika sammanhang, tankar och känslor. Detta gör enligt författaren att ledare till viss del påverkar vilken kultur som finns i ett företag. Resonemanget återfinns även i Bang (a.a.), där författaren tar upp Schein (1987), som hävdar att det framförallt är ledare och grundare som är de viktigaste kulturskaparna i en organisation. Schein (a.a.) menar att grundare av företag har stor påverkan på den kultur som utvecklas inom organisationen, eftersom det är dennes idéer som förverkligas. Detta ligger i linje med Alvesson (a.a.) som diskuterar ledare som försöker överföra sina egna värderingar och idéer på en organisations kultur. Enligt författaren är denna person ofta karismatisk och i många fall grundaren till företaget.

Schein (1987) menar att en ledare påverkar kulturen i en organisation genom fem kanaler.

Den första faktorn är att en ledarens värderingar och föreställningar överförs till medarbetarna. Även hur ledningen hanterar en kris påverkar kulturen. Det sätt krisen hanteras på kommer att skapa nya normer och värderingar som påverkar det fortsatta arbetsklimatet. Alvesson (2002) poängterar att en karismatisk ledare kan ha stort inflytande på en organisation i kris, då medarbetarna behöver riktlinjer. En tredje faktor som Schein (a.a.) tar upp är ledningens vardagliga beteende. Författaren ger ett exempel på detta där ledning och medarbetare båda åker i turistklass på flygresor, vilket förmedlar antaganden och värderingar till resten av organisationen. En annan faktor som författaren menar spelar in är hur ledarna förmedlar sina prioriteringar, antaganden och värderingar, genom att konsekvent belöna och straffa de beteenden de vill påverka. Sist menar Schein (a.a.) att hur man väljer att rekrytera, befordra och avskeda personal påverkar kulturen i organisationen.

3.2.3 Skillnad mellan att vara en chef eller en ledare

Geist (2006) har i sin artikel "Are you a boss or a leader?" valt att förtydliga vad som karakteriserar en chef och vad som karakteriserar en ledare. För att kunna avgöra vad som är karaktäristiskt för en chef eller ledare har författaren valt att titta på ledarskapet utifrån sju synvinklar.

Den första är vilken attityd som finns gentemot sin medarbetare. En chef sätter enligt Geist (a.a.) hård press och är beroende av auktoritet till medarbetarna medan en ledare snarare fungerar som en handledare som vädjar till sympati och välvilja.

Den andra synvinkeln är enligt författaren hur en persons vidsynthet och hur denne arbetar efter företagets vision. Chefer tenderar att se saker i ett kortsiktigt perspektiv i motsats till ledare som ser både de kortsiktiga och långsiktiga målen. Den tredje är hur man ser på att dela med sig av företagets vision. En chef vill gärna enligt Geist (a.a.) hålla företagets vision för sig själv och inte dela med sig till medarbetarna medan ledaren gärna delar med sig av visionen och arbetar för att uppnå den.

Anställningsrutiner är den fjärde synvinkeln som enligt Geist (a.a.) avgör om en person är en chef eller ledare. Chefer är rädda för konkurrens och anställer folk som inte anses vara ett hot vilket enligt författaren försvagar organisationen. Ledare anställer "de bästa" för att försäkra sig om att organisationen ska utvecklas

och vara framgångsrik. Den femte synvinkeln om förändring och utveckling, menar Geist (2006) att chefer är mer stelbenta än ledare som ser förändring som något mer positivt.

Den sjätte synvinkeln handlar om relationen till medarbetarna. Chefer försöker skapa vänskap med hjälp av deras maktposition men slutar ofta enligt Geist (2006) med att medarbetarna istället är rädda och förnärmade över chefens inkräktande på deras område. Ledaren visar intresse för medarbetarna men inser att dennes position gör det svårt att ha en vänskapsrelation, därför fungerar ledaren medvetet mer som en mentor. Den sista synvinkeln är till vilken mån en person uppmuntrar till handlande. Medan chefer inte uppmuntrar försöker ledaren skapa en motiverande stämning i företaget, där risktagande, nyskapande och framåtsträvande ses som något positivt.

3.3 Skandinaviskt ledarskap

3.3.1 Hur formas den skandinaviska ledarstilen?

Furusten och Kinch (1992) presenterade i samband med ”Scandinavian Management Workshop” i Göteborg en studie om hur olika ledarstilar formas i Sverige. Författarna har granskat vad några inflytelserika informations- och kunskapsdistributörer i Sverige uttrycker i fråga om ledarskap utifrån svenska förhållanden. Med detta i bakgrund vill Furusten och Kinch (a.a.) i likhet med Hofstede (1984) utröna vad som är karakteristisk i ett typiskt skandinaviskt och svenskt ledarskap.

För att få en bild av hur ledarskap formas i Sverige har författarna samlat in data från fyra olika huvudområden, detta för att se om det är några föreställningar som dominerar. Ett område som Furusten och Kinch (a.a.) har tittat på är vilka föreställningar om ledare som sprids via massmedia. Författarna konstaterade här att den övergripande synen som framställs av ledare var likvärdig i de flesta artiklarna. De egenskaper som förekom med högst frekvens i massmedia var, att det ansågs viktigare att ledaren är handlingskraftig, effektiv och auktoritär. Furusten och Kinch (a.a.) menar att detta resultat i hur massmedia framställer ledarstilen motsäger vad som tidigare ansetts känneteckna skandinaviskt ledarstil, där ledaren beskrivs som en person som leder genom att ge den anställda information, ansvar och befogenheter. Författarna menar att svenskt ledarskap i den tidigare forskningen förknippas med decentralisering och delegering.

Ett annat område som Furusten och Kinch (1992) har undersökt är var konsulter, som arbetar med rådgivning i företagsledningsfrågor till andra företag, hämtar sina idéer ifrån. Undersökningen visar att konsulterna i första hand hämtar inspiration från USA och Japan. Författarna ifrågasätter om det verkligen finns ett särpräglat beteende i Sverige eftersom konsulterna anser att den viktiga utvecklingen sker i USA och Japan. För att utreda detta har Furusten och Kinch (a.a.) intervjuat ett konsultföretag som arbetar med chefsrekrytering. Detta för att se vilka ideal som avgör vilken typ av chefer som rekryteras. Resultatet visade i motsats till det amerikanska ledningssynsättet att efterfrågade egenskaper i Sverige var helhetssyn, målinriktad, kommunikativ, engagerad och visionsförmedlare.

Furusten och Kinch (a.a.) undersökte även ett tredje område, där man studerade interna personalutbildningar i svenska företag. I de företag som författarna studerade, fick personalen och ledarna beskriva hur de ansåg ledarskapsfilosofin såg ut på arbetsplatsen. Ledarna beskrev den som att det fanns tydliga mål, visioner och en öppen dialog med medarbetarna men även att ledarskapet var decentraliserat och situationsanpassat. Personalen ansåg att ledarskapsfilosofin karakteriserades av stark förmåga att fatta beslut, målförmedlare och visionär.

Ett sista område som Furusten och Kinch (a.a.) har tittat på är studier gjorda på vilken bild svenska universitet förmedlar av ledarskap. Vid en granskning av vilken litteratur som användes på universiteten framkom det att de teorier som behandlar ledarskap och kultur enligt författarna är allmänt vedertagna och har sitt ursprung i amerikansk forskning. Författarna menar att kulturella skillnader avgör vilken ledningsteori som kan användas och att användningen av amerikansk litteratur kan vara missvisande. Detta eftersom svenska studenter inte får en rättvis bild av hur svenskt ledarskap ser ut. Med Hofsteds (1981) teori som grund anser Furusten och Kinch (a.a.) att frågan om demokrati på arbetsplatsen skiljer sig åt mellan USA och Sverige. Vidare noterar författarna även svårigheter som kan uppstå när nordiska ledare ska fungera i länder med större maktdistans än vad som kännetecknar deras hemländer. I likhet till Hofsteds (a.a.) studier påvisar Furusten och Kinch (a.a.) att de nordiska ledarna i Sverige och Danmark kännetecknas av ett lågt struktureringsbehov, vilket underlättar samspelet med andra kulturer och människor som är annorlunda än dem själva.

Furusten och Kinch (a.a.) anser att det med bakgrund i deras studie, finns svårigheter i att definiera en typiskt skandinavisk ledarstil eller svensk ledarstil. De olika undersökningarna visar mycket inspiration hämtas från den amerikanska ledningsideologin, både vad det gäller akademisk kurslitteratur, var konsulter hämtar inspiration och hur ledarskap beskrivs i massmedia. Furusten och Kinch (a.a.) poängterar dock att, hur ledarskapet verbalt beskrivs inte alltid stämmer

överens med det faktiska beteendet. Författarna understryker att svenskt ledarbeteende i många avseenden skiljer sig från andra europeiska, japanska och amerikanska företagsledare, det vill säga att det finns vissa kulturspecifika skillnader i ledarbeteende mellan olika länder.

3.3.2 Skandinavisk kultur

I likhet med Furusten och Kinch (1992) har Bjerke (1998) diskuterat den skandinaviska kulturen och hänvisar denna till Danmark, Norge och Sverige. Författaren menar att det finns skillnader mellan länderna, men att de i jämförelse till andra kulturer har många likheter. Författaren hänvisar att det enligt *The Economist* (1996) är en vanligt stereotypisk uppfattning att Skandinavien består av exportbenägna multinationella företag. Vidare menar *The Economist* (a.a.) att Skandinavien är både isolerat och internationellt på samma gång, detta visar sig i att skandinaver är stolta över sitt ursprung, samtidigt som de ständigt söker efter nya marknader och affärsmöjligheter.

Bjerke (a.a.) har typifierat den skandinaviska affärs- och ledarstilen med hjälp av tidigare forskning, bland annat av Hofstede. Nedan återbeskrivs några av de viktigaste skandinaviska dragen.

De skandinaviska länderna präglas av ett *jämlikt och demokratiskt* samhällsklimat och de har enligt Hofstede (1984, 1991) låg värde på maktavstånd. Samma författare menar att rättvisa är ett centralt begrepp i dessa länder och att privilegier för ett fåtal inte är acceptabelt. Länderna har också relativt hög individualistisk anda, (Hofstede, a.a.) vilket gör att skandinaver lägger stor vikt vid frihet och utmaningar i jobbet samt att de är självständiga och flexibla. Enligt samma författare gör individualismen och jämställdheten att företag är mer demokratiska och att de anställda inte är rädda för att säga emot sin chef. Vidare menar Hofstede (a.a.) att detta också påverkar det faktum att skandinaviska organisationer är mindre hierarkiska och decentraliserade.

Enligt Bjerke (a.a.) har människor i de skandinaviska länderna en större *respekt för lagar* än andra länder, samtidigt som de lägger stor vikt vid *ärlighet*. Författaren påpekar även att skandinaver är mycket punktliga, vilket av andra kulturer kan uppfattas som pedantiskt.

Vidare diskuterar Bjerke (a.a.) att skandinaver lägger stor vikt på sitt *privatliv*. Hofstede (1984) har i relation till privatlivet tagit fram fyra karaktärsdrag för den skandinaviska kulturen. Dessa är att alla ska ha rätt till ett privatliv och till en egen åsikt, att företaget inte ska inblanda sig i anställdas privatliv, att arbete inte

är det mest centrala i individers liv och att skandinaver föredrar kortare arbetstid framför mer betalt. Eftersom skandinaver sällan blandar ihop privatliv och arbete menar Bjerke (1998) att skandinaver ofta i arbetssituationer kan uppfattas som allvarliga och seriösa.

Enligt skandinaviska normer antas individer *inte framträda i mängden* och visa någon form av överlägsenhet. (Bjerke, a.a.) Författaren menar att det för skandinaver är viktigt att ha vad som krävs – men inte mer, och att uttrycket ”lagom” väl beskriver den skandinaviska medelmåttan. Författaren diskuterar även att skandinaver är måna om sitt personliga rykte och att de har en rädsla för att misslyckas, vilket i sin tur kan hämma entreprenörskap och innovation.

Vidare diskuterar Bjerke (a.a.) att beslutsfattande i de skandinaviska länderna tenderar att gå *långsamt*, detta eftersom skandinaver värdesätter jämlikhet och medbestämmande, samtidigt som de är *noggranna*. Författaren påpekar även att skandinaver ses som *rationella* och *praktiska*, de har saklig och låg-kontextuell kultur, vilket innebär att människor är vad de ser ut att vara och att vad som sägs är det som gäller.

Bjerke (a.a.) menar att skandinaver inte bara är allvarliga och seriösa, de tar också mycket allvarligt och seriöst på sitt jobb. Eftersom Skandinavien generellt har höga skatter och relativt låga löner menar författaren att det ofta inte är pengar som är motivet för att bli chef, utan personliga aspekter som utveckling och själverkännande som motiverar. Enligt Hofstede (1984) ser inte skandinaver lojalitet mot en arbetsgivare som en dygd, då de inte tvekar att byta arbetsgivare om de kommer att öka individens självförverkligande. Enligt Hofstedes teori har Skandinavien generellt ett lågt värde på osäkerhetsundvikande, vilket kan härröra från skandinavisk positiva attityd till inläring.

Enligt Bjerke (a.a.) tycker inte skandinaver om konfrontationer och interpersonella utmaningar. Denna rädsla för konflikter kan enligt författaren härröra från kulturens jämlikhetsanda och att problem löses bäst genom diskussioner och kompromisser.

Sist tar Bjerke (a.a.) upp skandinavernas lyhördhet till intressenter. Författaren beskriver att den skandinaviska affärsledaren är en förhandlare och vill nå resultat i samarbete med de anställda. För att uppnå bästa resultat i en verksamhet lägger den skandinaviska ledaren stor vikt i att hitta rätt anställda men även att motivera och stimulera dem. Enligt Hofstede (a.a.) karakteriseras den skandinaviska kulturen av att människor litar på varandra tvärs över hierarkin och att det finns ett samspel mellan tillit och frihet. Enligt samma författare har Skandinavien lägst

maskulinitetsindex av alla undersökta länder i världen, vilket tyder på att skandinaver värdesätter arbetsmiljö, solidaritet och jämlikhet.

3.3.3 Den skandinaviska modellen

Enligt Buus (2005) finns det ett ökat intresse för skandinaviskt ledarskap. I sin studie utvärderar författaren vad den skandinaviska modellen kan bidra med vad det gäller utvecklandet av ny typ av ledarskap. I likhet med Furusten och Kinch (1992) och Bjerke (1998) diskuterar Buus (a.a.) karaktärsdragen i det skandinaviska ledarskapet. Buus (a.a.) har utgått från en studie gjort av MandagMorgen (2004) som har bett svenska och danska affärsledare att definiera det skandinaviska ledarskapet och dess konkurrensfördelar. Studien visar på fyra hörnstenar som bygger det skandinaviska ledarskapet.

- Respekt till individen
- En holistisk, human och värdebaserat tillvägagångssätt med fokus på flera av företagets intressenter.
- Platta och obyråkratiska organisationer, där de anställda får mycket inflytande och ansvar.
- Förtroende, tillit och omtanke är centrala värderingar.

Resultatet i studien visar att det skandinaviska ledarskapet passar bäst i kunskaps-samhällen. Där, enligt författaren, framgång är beroende av samarbete mellan värdekedjan, nätverk och relationer samt en hög grad av innovation. Enligt Buus (a.a.) framkom det i en studie gjord av the World Economic Forum att Sverige och Danmark är två av de högst rankade i världen med hänsyn till företags villighet att delegera ansvar.

3.4 Svenskt och danskt ledarskap

3.4.1 Kulturella särdrag

Forslund (1998) har med utgångspunkt i hur övriga världen uppfattar svenskar studerat kulturella skillnader i olika länder jämfört med Sverige. Författaren menar att det som kännetecknar svenskar och svenska affärsmän är att de är pålitliga, sanningsenliga och goda lyssnare. I studien framkom även att svenskar anses vara mer inriktade på själva affären än att lära känna sin motpart samt att svenskar är informella och eftertänksamma. Svenskar beskrivs enligt Forslund

(1998) även som konflikträdda, svårt att hantera spontanitet, har svårt att kallprata men diskuterar gärna affärer vid affärsluncher och middagar.

Med utgångspunkt i hur svenskar är jämför Forslund (a.a.) hur danskar förhåller sig i olika kulturella aspekter såsom förhandlingssituation och representation. Författaren menar att vad det gäller själva affärsmötet är svenskar och danskar lika. Mötet börjar alltid på utsatt tid och brukar ha en kort informell inledning med kaffe, varefter man börjar diskutera affärer. Enligt författaren ser svenska affärsmän det mer naturligt att kombinera affärer över en lunch, i motsats till danskar som föredrar möten på kontorstid. I förhandlingar menar författaren att svenskar och danskar är lika då båda är väl förberedda och vill ha så mycket information som möjligt för att kunna fatta rätt beslut. I motsats till svenskar är danskar enligt Forslund (1998) inte konflikträdda, då de tycker om att argumentera och framföra sina åsikter i diskussioner. Danskarna kan ibland enligt författaren uppfatta svenskarna som otydliga på grund av för mycket konsensus. Både svenskarna och danskarna har hög moral och etik och följer spelreglerna. Forslund (a.a.) menar även att både svenskar och danskar inte bryr sig så mycket om prestige och kan kompromissa.

Enligt Forslund (a.a.) skiljer både svenskar och danskar strikt på arbete och privatliv och kärnfamiljen och familjetraditioner är något man värnar om.

3.4.2 Skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap

I likhet med Bjerke (1998) menar Havaleschka (2002) att en utomstående kan se danskar och svenskar som väldigt lika. Enligt författaren har de samma språk, samma sociala och demokratiska politiska system och har mer eller mindre samma historia och kultur. Dock menar Havaleschka (a.a.), liksom Bjerke (a.a.), att det finns skillnader som kanske inte är märkbara för utomstående, men markanta för danskarna och svenskarna, vilket i sig gör att ledarskapsstilen i de olika länderna skiljer sig åt. Haveleschka (a.a.) har gjort en studie för att utröna svenskar och danskars personlighetsprofiler och presenterar i sin artikel de likheter och skillnader som studien påvisat.

Innan författaren undersökte de faktiska skillnaderna tillfrågades danskar respektive svenskar var deras generella uppfattning var om det andra landets nationalitet. Det visade sig enligt studien att svenskar hade föreställningar om att danskar bland annat var informella, humoristiska, kortsiktiga, impulsiva, individuellt orienterade, odisciplinerade och mer våghalsiga än svenskar. Medan danskar uppfattade svenskar som bland annat stela, formella, strukturerade, noggranna, disciplinerade, konflikträdda och försynta.

Havaleschka (2002) har i sin studie utgått ifrån the head-heart-leg model, vilken delar upp personligheter i tre olika kategorier. "head" beskriver en persons kognitiva kompetens det vill säga hur vi mentalt arbetar med problem. "heart" skildrar en persons sociala kompetens vilket främst fokuserar på relationen till andra, förmåga att acceptera oss själva och våra idéer. Den sista delen i modellen "leg", utgör en persons handlingskraftighet och beskrivs som viljan och möjligheten att genomföra våra idéer.

Enligt författaren visar studien att i förhållande till den kognitiva kompetensen, "head", är skillnaderna mellan svenskar och danskar ganska små. Havaleschka (a.a.) anser att svenskar är något mer flexibla än danskar, vilket indikerar att danskar behöver mer struktur och disciplin på sin arbetsplats. Samtidigt visar studien på att danskar har lättare att tänka abstrakt, har större självkontroll och en starkare vilja att ta risker. Sammanslaget indikerar dessa personligheter på att danska ledare har lättare att acceptera en oorganiserad arbetsplats medan svenska ledare har ett större kontrollbehov.

I hänsyn till den sociala kompetensen, "heart", är skillnaderna mellan svenskar och danskar större. Enligt Havaleschka (a.a.) är svenskar bättre på social kontakt, social flexibilitet samt att ge stöd och förtroende. Vilket enligt författaren indikerar på att den svenska ledarstilen är mer fokuserat på sociala faktorer så som social kontakt, öppenhet och förståelse gentemot de anställda. Studien visar även att svenska ledare är mer försiktiga och konflikträdda, medan de danska ledarna är mer rättfram och ta tag i problem direkt.

Vad det gäller handlingskraftighet, "leg", är skillnaderna mellan svenskar och danskar stora. Studien visar att danskarna har högre fokus på detta, eftersom danska ledare är mer konkurrensbenägna, har högre självförtroende, är mer självständiga och har högre psykiskt energi än svenskar. Medan svenska ledare inte har samma behov av att få bestämma och exponera sig själva, utan är mer fokuserade på gruppen, organisationens normer och sociala regler.

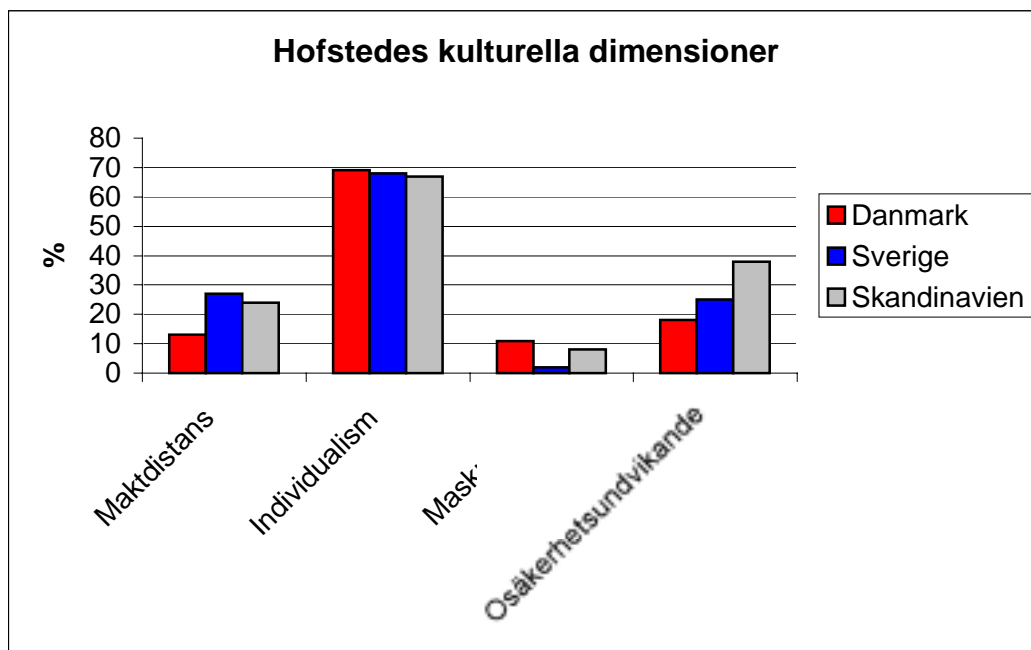
Sammanfattningsvis menar Havaleschka (a.a.) att danska ledare styrs och motiveras av deras handlingskraft, "leg", medan svenska ledare styrs och motiveras av sociala faktorer, "heart". Detta gör enligt författaren att danskar behöver struktur och regler, vilket avspeglas i att dansk ledarstil är mer individualistiskt och ego-baserad än den svenska. Svenskar är mer sociala och har mer förståelse till varandra, vilket uttrycks i att den svenska ledarskapsstilen är mer kollektiv och grupporienterad. Detta gör enligt författaren att danska medarbetare som jobbar under svenska chefer kan tycka det är för mycket prat och för lite kontroll, långsamma beslut och lite plats för avvikande idéer.

En intressant upptäckt är enligt Havaleschka (a.a.) att ju högre upp i hierarkin, desto mer likasinnad verkar den danska och svenska ledarstilen bli. Detta för att det mentala blir mer liktänkande. Studien visar också på att den genomsnittliga åldern för den danska ledaren är 38,5 år och för den svenska ledaren är 42,5 år, samtidigt som danska ledare har en lägre utbildningsnivå än svenskar. Detta visar enligt författaren att det tar längre tid för svensken att bli ledare än för dansken.

3.4.3 Kulturella hinder och möjligheter i Öresundsregionen

I likhet med Havaleschka (2002) har Alvesson, Henriksson och Lind (1999) i sin studie undersökt barriärer mellan Sverige och Danmark, med tyngdpunkt på tre olika områden; affärskultur, organisationskultur och ledningsförhållanden.

Alvesson et al (a.a.) menar att det är först på senare år och i anslutning till Öresundsbron som insikter i att en bro i sig inte medför utveckling i näringslivet, har lett till ökade studier i ämnet. Författarna menar att Hofstede (1980) är en av få forskare som tittat på jämförelser mellan Danmark och Sverige tidigare.



Figur: www.geert-hofstede.com (2006)

Alvesson et al (a.a.) menar att Sverige karaktäriseras av långsiktiga planeringshorisonter där affärskulturen är präglad av storskalig internationellt inriktad skogs-, metall- och verkstadsindustri. I motsats till detta karaktäriseras Danmarks affärskultur, enligt Alvesson et al (a.a.), utifrån sitt jordbruk och en innovativ småföretagartradition, med tillhörande köpmannakultur.

I studien påpekar Alvesson et al (1999) att det finns en del återkommande kulturella föreställningar eller stereotyper mellan danskar och svenskar. Danskar beskrivs av svenskar som mer improviserande, mindre plikttrogna och kreativa. Andra föreställningar om danskar är att de är otydliga, slarviga, har en falsk gemytlighet och en räv bakom varje öra. När danskarna beskriver svenskarna används ord som stela, naiva, försiktiga och ingen humor. Svensken karaktäriseras även av att vara bra på att planera, kontrollera processer och patriarkaliska i att efterleva beslut. (Alvesson et al, 1999)

En ökad integrering av Öresundsregionen ger enligt Alvesson et al (a.a.) en kulturell mötesplats där det sker lärande mellan människor som angriper grundläggande affärsfrågor på olika sätt. Författarna menar att detta är en grund för konfliktskapande och missförstånd mellan danskar och svenskar. Alvesson et al (a.a.) menar att en orsak till konflikt kan vara de olika tillvägagångssätten vid beslutsfattande och möteskultur såsom tidsförväntningar, planeringshorisonter, osäkerhetshantering och dokumentation. Studien visar att svenskar anser det av större vikt att skapa absolut klarhet och samstämmighet i ett problem medan danskar hellre vill gå framåt i arbetet genom diskussioner. Detta är i likhet med att svenskar enligt författarna vill ha kunskap och lära innan de agerar medan danskar anser att inlärningsprocessen sker under arbetets gång. En aspekt som Alvesson et al (a.a.) påpekar är att det svenska organisationsklimatet karakteriseras av en strävan mot riskreducering och kontroll medan danskarna i motsats till detta accepterar tvetydigheter och oförutsägbarhet. Vidare menar författarna att svenskar i större utsträckning än danskar dokumenterar och använder sig av manualer, vilket av danskarna ibland uppfattas som att svensken är stel, långsam och formell.

En annan orsak till missförstånd är, enligt Alvesson et al (a.a.), vilken syn svenska och danska företag har på den enskilda individen vad det gäller anställningsvillkor, identitet och arbetsgivareansvar i förhållande till individens integritet. De båda länderna utgör enligt författarna juridiskt något av två motpoler. Sverige befinner sig längst åt det reglerade hållet vad det gäller anställningsskydd, uppsägningstid och reglering av övertid medan Danmark fokuserar mer på företagets perspektiv och har ett mindre utbyggt skyddsnät för individen. Alvesson et al (a.a.) menar att den svenska identiteten är kopplad till organisationen medan det för danskar är viktigare att ha en yrkesidentitet. Vidare menar författarna att det i Sverige anses vara arbetsgivarens ansvar att utveckla och utbilda personalen medan de i Danmark däremot är det mer upp till individen.

Förutom affärs- och organisationskultur diskuterar Alvesson et al (a.a.) ledningsförhållanden. Vad det gäller ledarskap har man i studien tagit hänsyn till hierarki, ansvarsförhållanden och auktoritetsskillnader. Enligt författarna är svensk

ledningskultur mer feminin vilket uttrycks i demokrati, decentralisering och delat ansvar, i motsats till danskt ledningskultur som är mer maskulint och karakteriseras av makt och hierarki. Författarna poängterar att svenskar och danskar i ett internationellt perspektiv anses vara feminina. Vidare diskuterar författarna olikheterna av VDns ställning och ansvarsförhållanden, där en VD i Sverige, inför styrelsen, är ensam ansvarig för bolaget, medan ansvaret i Danmark består av flera personer. Alvesson et al (1999) menar att auktoritetsskillnader mellan Sverige och Danmark avspeglar sig i relationen mellan chef och medarbetare. Enligt författarna förväntar danskarna att få klara direktiv på vad som ska göras, medan svenska medarbetare förutsätts vara en del av tankeverksamheten och utvecklingsprocessen. Danska medarbetare föredrar enligt författarna ett mer auktoritärt förhållande till sina chefer, då detta inger respekt. Medan det i Sverige förväntas vara en mer jämlikt relation mellan chef och underordnad.

Slutligen diskuterar Alvesson et al (a.a.) språk och betydelsen av kulturskillnaderna. Eftersom det danska och svenska språket är relativt lika, finns det enligt författarna en tendens av människor tar för givet att man faktiskt ska förstå varandra. Detta är allt som oftast inte fallet, då exempelvis samma ord kan ha olika betydelse. Studien visar enligt författarna att svenskar i allmänhet upplever språket som ett större problem än danskarna. Vidare tyder studien på att svenskar i generellt tycks uppleva större kulturella olikheter och problem än vad danskar gör.

Alvesson et al (a.a.) har sammanställt en tabell på de främsta kulturella skillnaderna mellan svenska och danska företag och individer i arbetslivssammanhang.

Danska företag och /eller medarbetare	Svenska företag och /eller medarbetare
<ul style="list-style-type: none"> • Småskaligt köpmannaskap utgör grundmodellen. • Mer improviserande och kortsiktiga. • Provisoriska och mindre pliktrogna. • Acceptans för oenighet och konflikt. • Snabbt beslutsfattande, lärande medan man agerar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Storskaligt koncerttänkande präglar mycket av affärlivet. • Inriktade på att planera och kontrollera processer. • Inriktade på överenskommelser, hederlighet och att fullgöra åtaganden. • Konsensus-orientering • Omsorgsfull beslutsplanering, lärande innan handlande.

<ul style="list-style-type: none"> • Relativt hög osäkerhetstolerans. • Muntlig vidareföring av information. • Individuell flyttberedskap i förhållande till arbetsgivaren. • Yrkesgruppen viktig för identitet och tillhörighet. • Individens självständighet gentemot arbetsgivaren. • Relativt låg grad av hierarki och maktdistans. • Chefen central som beslutsfattare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Större tonvikt på att reducera osäkerhet. • Inriktning mot skriftlig dokumentation av policys mm. • Tonvikt på anställningstrygghet • Organisationen viktig för identitet och tillhörighet. • Stort arbetsgivareansvar för de anställda. • Mycket låg grad av hierarki och maktdistans • Tonvikt på gemensamma visioner och delegerat ansvar.
---	---

Figur: Alvesson, Henriksson och Lind (1999)

Sammanfattningsvis framhåller Alvesson et al (1999) att det är av stor vikt att beakta de kulturella skillnaderna som finns mellan Sverige och Danmark. Trots att det finns betydande samhörighet mellan svenskar och danskar menar författarna att dessa kulturella likheter kan medföra svårigheter att se och hantera problem. Eftersom Sverige och Danmark förväntas vara lika är man inte medveten och förberedd på att kulturskillnaderna kräver insikt och förståelse i jämförelse med länder som har mer olikt sitt eget land.

3.5 Flexicurity –den danska modellen

De kulturella skillnaderna mellan Sverige och Danmark beror enligt Josefsson och Valgreen (2006) till stor del är att arbetsmarknadslagstiftningen i Danmark är betydligt friare än i Sverige. Gianuzzi och Örn (2006) skriver i en artikel i Dagens Industri att den danska modellen har fått namnet ”flexicurity”, eftersom den enligt författarna kombinerar flexibilitet för arbetsgivarna med trygghet, security, för arbetstagarna. Författarna menar att grunddragen för ”flexicurity” är att det är lätt att bli av med jobbet, men också lätt att hitta ett nytt. I artikeln framkommer att det i Danmark ges stort stöd till arbetslösa genom arbetspolitiska program och hög ersättning vid arbetslöshet. Avsaknaden av uppsägningstid ökar enligt författarna flexibiliteten för arbetsgivarna genom att de kan anpassa sin arbetsstyrka efter konjunktursvängningar. I artikeln skriven av Gianuzzi och Örn (2006) menar

Andersen och Svarer, forskare vid Århus Universitet, att ”flexicurity” lett till en rekordlåg ungdomsarbetslöshet i Danmark, med bara tre procent, jämfört med tretton procent i Sverige.

3.6 Teoridiskussion

För att få en djupare förståelse i ämnet har vi med hjälp av olika teorier skapat oss en bild av befintlig forskning, samtidigt som vi har fått inblick i vad som inte är forskat inom. För att tydligare visa på skillnader och likheter som finns mellan de valda teorierna ha vi i teoridiskussionen integrerat och knutit samman de olika teorierna mot varandra.

3.6.1 Kultur och ledarskap

Hofstede (1981/1988) har haft stor betydelse för den forskning som gjorts inom ämnesområdet. Flera av teorierna (Furusten, Kinch, 1992; Bjerke, 1998; Alvesson, Henriksson, Lind, 1999) som vi använt oss av grundar sig i Hofstedes artikel från 1981. Hofstede (a.a.) har i sin artikel tagit upp olika kulturella dimensioner som karakteriserar ett land. Dessa är enligt författaren maktdistans, individualism, maskulinitet, och osäkerhetsundvikande men även den kompletterande dimensionen ”confucianism”. Med hjälp av dessa dimensioner menar författaren att man kan gradera olika länders kulturella förhållanden och jämföra med varandra. I likhet till detta diskuterar Schein (1987) och Alvesson (2002) hur ett lands kultur påverkar ledarskapet i landets organisationer. Vidare menar Alvesson (a.a.) att ledare även påverkas starkt av den interna organisationskulturen som finns i företag.

Schein (a.a.) och Alvesson (a.a.) har i sina studier även diskuterat hur en ledare påverkar en organisationskultur. Alvesson (a.a.) menar att ledare ibland försöker överföra sina egna värderingar och idéer på en organisationskultur och då krävs det en karismatisk person som enligt författaren ofta är organisationens grundare. Även Schein (a.a.) påpekar i sin studie att en karismatisk ledares värderingar och föreställningar påverkar organisationens kultur. Författaren menar även att det finns andra faktorer som påverkar kulturen, så som krishantering, ledningens vardagliga beteende och rekrytering. Hur olika ledarskapsstilar påverkar en organisation diskuterar även Geist (2006), där författaren skiljer på att vara chef och att vara ledare.

3.6.2 Skandinaviskt ledarskap

Schein (1987) och Alvesson (2002) har i sina studier diskuterat olika kulturers påverkan på ledarskapet. Furusten och Kinch (1992) tittar djupare på detta ämne, med fokus på Skandinavien. I studien har författarna uttröt vad som formar den skandinaviska ledarstilen. Resultatet visar enligt författarna att det finns svårigheter att definiera en typisk skandinavisk ledarstil. Trots att det skandinaviska ledarskapet hämtar inspiration från både USA och Japan, menar författarna, med Hofstede (1981) som grund, att det skandinaviska ledarskapet skiljer sig ifrån andra ledarstilar. Vidare menar Bjerke (1998) att den skandinaviska stilen utåt sett kan ses som homogen, men att det vid jämförelse inom de skandinaviska länderna finns skillnader.

Den skandinaviska ledaren kännetecknas enligt Furusten och Kinch (1992) av en person som leder genom att ge den anställda information, ansvar och befogenheter. Studien visar även att helhetssyn, målinriktad, kommunikativ, engagerad och visionsförmedlare är efterfrågade chefsegenskaper i Skandinavien. Denna typ av egenskaper är som vi tidigare nämnt vad Geist (2006) förknippat med att vara en ledare framför att vara en chef. Med bland annat Hofstede (1984) som bakgrund har Bjerke (a.a.) fastställt vad som kännetecknar den skandinaviska ledarstilen. Även Bjerkes (a.a.) studie visar liksom Furusten och Kinch (a.a.) att den skandinaviska ledarstilen har egenskaper som ligger i likhet med vad Geist (a.a.) beskriver som ledare. Utmärkande drag som Bjerke (a.a.) menar att affärsledare i Skandinavien har är att vara jämlik och demokratisk samt ordningsam och ärlig. Några andra aspekter som författaren påpekar är viktiga är att skandinaver är noggranna, rationella och konfliktradda. Även Buus (2005) har valt att utifrån svenska och danska affärsledare definiera det skandinaviska ledarskapet. Detta för att det enligt författaren finns ett ökat intresse av ledarstilen i Skandinavien. Studien visar på fyra större karaktärsdrag som bygger det skandinaviska ledarskapet. Dessa är enligt Buus (a.a.) respekt, en holistisk syn, platta och obyråkratiska organisationer samt förtroende och tillit.

3.6.3 Svenskt och danskt ledarskap

Av de skandinaviska länderna är, enligt Buus (a.a.), Sverige och Danmark de länder som är högst rankade i världen med hänsyn till företag villighet att delegera ansvar till sina medarbetare. Både Bjerke (a.a.) och Havaleschka (2002) påpekar att Svenskar och danskar för en utomstående kan uppfattas som väldigt lika, men att det finns markanta skillnader. Forslund (1998) menar att det finns både likheter och skillnader mellan svenskar och danskar. Författaren anser att de mest framträdande skillnaderna är att svenskar generellt är konfliktradda, medan

danskarna överlag tycker om att argumentera och framföra sina åsikter i diskussioner. När det gäller strukturen på affärsmöten anser Forslund (1998) att båda nationaliteterna är väl förberedda och vill ha så mycket information som möjligt för att fatta rätt beslut. Alvesson, Henriksson och Lind (1999) anser att detta resonemang, att vilja ha kunskap och lära innan man agerar, stämmer överens med svenskar. Däremot menar författarna att danskar inte nödvändigtvis kräver all information innan agerande, utan att man lär sig under arbetets gång. Havaleschkas (2002) studie visar att den mest markanta skillnaden på svenskt och danskt ledarskap är att svenskar generellt är bättre på social kontakt, social flexibilitet samt att ge stöd och förtroende, vilket uttrycker sig i ett kollektivt ledarskap. I likhet med Forslund (1998) menar Havaleschka (1992) att svenska ledare är mer försiktiga och konflikträdda än danskarna. Vidare anser författaren att danska ledare generellt är bättre vad det gäller handlingskraftighet. Detta visar sig enligt författarna i att danskar är mer konkurrensbenägna, har högre självförtroende, är mer självständiga och har mer psykisk energi, vilket yttrar sig i ett individualistiskt och ego-baserat ledarskap. Olikheterna mellan Sverige och Danmark skapar enligt Alvesson, Henriksson och Lind (1999) konflikter och missförstånd. En orsak till detta är enligt författarna att länderna har olika syn vad det gäller anställningsvillkor, identitet och arbetsgivaransvar, där Sverige och Danmark juridiskt utgör något av två motpoler.

I likhet med Furusten och Kinch (1992) och Bjerke (1998) poängterar Alvesson et al (a.a.) att svenskar och danskar i ett internationellt perspektiv anses lika. Författaren menar att Sverige och Danmark jämfört med andra länder karakteriseras av den feminina ledningskulturen. Vidare påpekar Alvesson et al (a.a.) att svensk ledningskultur är mer feminin, vilket uttrycks i demokrati, decentralisering och delat ansvar. Dansk ledningskultur är enligt författarna i motsats mer maskulint och karakteriseras av makt och hierarki.

En annan skillnad mellan Sverige och Danmark är enligt Josefsson och Valgreen (2006) arbetsmarknadslagstiftningen som i Danmark är betydligt friare. I Danmark använder man sig av en modell som kallas "flexicurity" där grunddragen enligt Gianuzzi och Örn (2006) är att det är lätt att bli av med jobbet, men också lätt att hitta ett nytt.

3.6.4 Hur teorin kopplas till empirin

Utifrån den beskrivna teorin kommer vi att göra en empirisk undersökning. Vi kommer att utgå från respondenter med erfarenhet av att ha arbetat i ett danskt företag i Danmark eller med danska medarbetare i Danmark. Flera författare (Furusten och Kinch, 1992; Bjerke, 1998; Buus, 2005) menar att det finns ett

uttalat skandinaviskt ledarskap som karakteriserar Sverige, Danmark och Norge. Eftersom Öresundsregionen är en attraktiv del av Skandinavien har vi valt att begränsa vår studie till Sverige och Danmark, för att utröna vad i det danska och svenska ledarskapet som påverkar den skandinaviska ledarstilen

Flera studier, bland annat Forslund (1998) och Havaleschka (2002) visar att det finns skillnader i ledarskapsstil mellan Danmark och Sverige. Vi kommer därför att undersöka om detta stämmer överens med hur våra respondenter upplevt skillnader och likheter mellan danskt och svenskt ledarskap och om det är positivt eller negativt. Vidare kommer vi i den empiriska studien fånga respondenternas egna reflektioner av vad man som svensk bör tänka på när man börjar arbeta i Danmark.

4 Empiri och analys

I empiri- och analyskapitlet kommer vi initialt att ge en kort beskrivning av respondenterna. Utifrån empirin kommer vi sedan att sammanställa analysen, med koppling till vår valda teori. Vi kommer att jämföra olika data med varandra för att utröna om det finns likheter och skillnader mellan de olika respondenternas svar och teorin.

4.1 Beskrivning av respondenterna

Vi har valt att beskriva respondenterna för att på så sätt skapa en bild av personerna vars erfarenheter och åsikter ligger till grund för vår analys. Beskrivningen kommer att ge en bild av respondenternas bakgrund och även hur de har kommit i kontakt med det danska ledarskapet.

4.1.1 Robert Heier, Managementkonsult på Hilaro AB

Robert Heier är född år 1953 år och är i grunden utbildad civilekonom med examen från Uppsala Universitet. Han har under 17 år haft olika chefspositioner på Xerox, främst inom marknad och försäljning. Genom åren har Heier startat ett kabeltvbolag, varit säljare och trainee på Electrolux samt startat ett Headhunting företaget SaleSearch i Malmö. Företaget startades i Sverige med fokus på chefspositioner inom marknadsföring och försäljning, för att sedan expandera till Danmark, Finland och Norge. Heier hade huvudansvaret för filialen i Köpenhamn och rekryteringen i Danmark under åren 1999-2001. Idag arbetar Heier som konsult inom områdena outplacement och ledarskapsutveckling i säljedorganisationer samtidigt som han är delägare i ett riskkapitalbolag.

4.1.2 Mikael Lagerwall, VD för GCI Malmö AB

Mikael Lagerwall är född år 1962 och är utbildad civilekonom vid Lunds Universitet. Lagerwall har en gedigen erfarenhet inom reklam och PR-branschen och är idag VD för den danskägda PR-byrå GCI Malmö AB. Han har även varit ägare och VD för Tralala Reklambyrå i Lund. Under åren som Lagerwall arbetat inom reklambranschen har han haft mycket kontakt med danska klienter och så även idag genom arbetet på GCI.

4.1.3 Sven Landelius, VD för Øresundsbro Konsortiet

Sven Landelius är född år 1946 och är utbildad civilingenjör vid Lunds tekniska högskola. Under sitt yrkesliv har han arbetat med byggprojekt och då som bland annat projektledare och konsult. Sedan 1994 är Landelius VD för Øresundsbro Konsortiet, som är ett svensk-danskt företag som ansvarade för bygget och idag driver Öresundsbron mellan Danmark och Sverige. Efter ett mycket lyckat arbete med Öresundsbron valdes Landelius 1999 av Affärsvärlden till "Årets ledare"

4.1.4 Göran Lindell, säljansvarig på NetPointer

Göran Lindell är född år 1957 och har en lång bakgrund som säljare. Han har bland annat arbetat cirka tio år som säljare på Tele2, med inriktning på kommunikation i form av mobil och data. Sedan drygt ett år tillbaka arbetar Lindell på det danskägda NetPointer i Köpenhamn, som hjälper kunder med sökmotoroptimering och med att marknadsföra sig på Internet. Han ansvarar idag för försäljningen mot den svenska marknaden.

4.1.5 Christian Lundberg, finansiell rådgivare på HSH Nord Bank

Christian Lundberg är född år 1979 och blev i mars 2005 färdig civilekonom från Lunds Universitet. Under nästan ett år jobbade Lundberg på det danska företaget BRF Bank i Lyngby utanför Köpenhamn. Hans arbetsuppgift bestod främst av finansiell rådgivning vid fastighetslån. Idag arbetar Lundberg på den tyskägda investmentbanken HSH Nord Bank i Köpenhamn. Under ett år ska Lundberg arbeta på olika avdelningar inom företaget.

4.1.6 Kerstin Magnusson, medicinsk rådgivare på Astellas

Kerstin Magnusson är född år 1959 och har i grunden en examen i biologi och kemi från ett universitet i USA, följt av en forskarutbildning på medicinska fakulteten på Lunds Universitet. Magnusson har en karriär inom läkemedelsindustrin, där hon bland annat arbetat med klinisk prövning på Astra Zeneca och Novo Nordisk i Danmark. Idag arbetar hon på Astellas nordiska organisation i Köpenhamn. Magnusson är medicinsk rådgivare och arbetar med samspel med marknadsavdelningen.

4.1.7 Åke Modig , koncernchef på Swedish Meats

Åke Modig är född 1945, har en civilekonomutbildning från Handelshögskolan i Stockholm och en International Management utbildning från Harvard Business School. Mellan 2000 – 2005 arbetade Modig i Danmark. De första tre åren som vice koncernchef och de sista tre åren som koncernchef för företaget Arla Foods amba. Företaget skapades år 2000 genom en fusion mellan svenska Arla och danska MD Foods. Av 21 000 anställda var 10 000 i Danmark, 5 500 i Sverige, 3 500 i England och 1 200 i Mellan Östern. Arbetet på Arla Foods amba har gett Modig en gedigen erfarenhet av ledarskap i Danmark. Idag är Modig koncernchef för Swedish Meats (Scan) som har en omsättning på nio miljarder SEK och med 3 500 anställda

4.1.8 Mikael Norr, VD för Hilaro

Mikael Norr är född år 1964 och har en personalvetarexamen från Göteborgs Universitet. Under flera år arbetade han på Xerox med personalfrågor och rekrytering. 1996 startade Norr SaleSearch, Headhuntingföretag. Efter att ha tagit in externa finansiärer i företaget expanderade SaleSearch till Danmark, Finland och Norge. Norrs uppgift var att starta upp de olika utlandskontoren. År 2001 blev företaget uppköpt av ett amerikanskt bolag, Norr fortsatte att arbeta några år i företaget men driver numera ett HR-konsultbolag samtidigt som han är delägare i ett riskkapitalbolag.

4.1.9 Per-Olof Persson, chef för interregionalt samarbete, Region Skåne

Per-Olof Persson är 1950 år och är i botten geograf. Han har varit med och byggt upp regional utveckling i Region Skåne. Person har genom åren arbetat mycket med danskar bland annat i Öresundskommittésammanhang, med STRING, som är ett samarbete i Östersjöområdet, och med flera projekt i Öresundsregionen.

4.1.10 Marcus Porkorny, Headhunter på PerGen

Marcus Porkorny är född år 19681 och har en examen från Handelshögskolan i Göteborg. Han har arbetat i rekryteringsbranschen i 12 år. Eftersom Porkorny behärskar det danska språket mycket väl har han arbetat mot danska företag med rekrytering av danskar i Danmark. Sedan 1999 har Porkorny arbetat uteslutande med rekrytering för marknadsrelaterade tjänster ibland annat Sale Search och TMP/ Hudson. Idag är Porkorny delägare i PerGen som är ett rekryteringsföretag med koncentration på chefsrekrytering, där han är en av sex Headhunters.

4.2 Beskrivning av analysens utformning

Analysen kommer att vara uppdelad efter de olika ämnesområdena i teorikapitlet. Initialt analyserar vi ur ett brett perspektiv hur kultur och ledarskap påverkar varandra. För att sedan gå in på begreppet skandinaviskt ledarskap och vidare titta närmare på hur, enligt respondenterna, ledarskapet ser ut i Skandinavien. Tyngdpunkten i analysen kommer att ligga på skillnader och likheter mellan den svenska och danska affärskulturen, och utifrån dem få fram slutsatser om det danska ledarskapet. Varje ämnesområde kommer att analyseras utifrån vad som kommit fram i den empiriska undersökningen. Fokus kommer att ligga på våra empiriska data eftersom det är de som ligger till grund för våra slutsatser. I analysen kommer vi även kontinuerligt att väva in de teorier som vi använt oss av.

4.3 Kultur och ledarskap

Att landets kultur påverkar ledarskapet i en organisation är samtliga respondenter eniga om. Landelius (2006) är en av dem som anser att kulturen påverkar ledarskapet väldigt mycket. För att förstå ett land och dess ledarskap menar flera av respondenterna (Heier, 2006; Landelius, 2006; Lagerwall, 2006; Modig, 2006; Norr, 2006; Persson, 2006) att det är väsentligt att förstå landets kultur. Detta ligger i likhet med Hofstede's (1981) studie om kulturella dimensioner, där författaren poängterar att, hur kulturen ser ut i landet påverkar samhällets synsätt och individers beteende, och då även ledaregenskaper. Norr (a.a.) uttrycker det som att:

Kultur är så många saker, ett öppnare samhälle ger ett öppet ledarskap och påverkar mer än vad man vill göra gällande. (Norr, 2006)

Även om alla respondenter var eniga om att ett lands kultur påverkar en organisation, är också alla överens om att ledaren som individ påverkar och har stor betydelse för organisationen. Ledarens betydelse för företagets kultur är något Bang (1994) och Alvesson (2002) diskuterar i sina studier, där de menar att ledare till viss del påverkar vilken kultur som finns i ett företag. Bland annat menar Persson (a.a.) att ledaren påverkar organisationen mycket.

Hur ledaren är präglad hela organisationen (Persson, 2006)

Modig (a.a.) menar att en organisation är en mix av landets och företagets kultur och ledarens personliga egenskaper. Vidare tycker Norr (a.a.) att ledaren har stor makt. Norr (2006) tror även att det är möjligt för en stark ledare, att i en organisation skapa sin egen företagskultur, även om landet generellt har en annan kulturell syn på ledarskapet. Utifrån detta resonemang tolkar vi det som att

ledaren har ett stort inflytande på en organisations kultur vilket ligger i likhet med Bang (a.a.) som menar att framförallt ledare och grundare av organisationer är de viktigaste kulturskaparna, eftersom det är dennes idéer som förvärligas. Vidare visar dock den empiriska undersökningen att även att även andra aspekter påverkar en organisations totala kultur.

Vad det gäller synen på hur en ledare ska vara har respondenterna haft liknande åsikter. Det som anses viktigt enligt Magnusson (2006) och Persson (a.a.) är att en ledare kan och vågar fatta beslut. Persson (a.a.) menar också att det är viktigt att en ledare är tydlig och lyhörd gentemot sina medarbetare. Att vara lyhörd är även något som Lindell (2006) anser vara en viktig egenskap tillsammans med förmågan att få sin personal att må bra. Enligt studien tolkar vi det som att respondenterna föredrar, vad Geist (2006) beskriver som, en ledare framför en chef. Då Geist (a.a.) menar att en ledare uppmuntrar sin personal, skapar en motiverande stämning och inte ser till sitt eget intresse i första hand. I likhet med detta menar Heier (2006), Norr (a.a.) och Pokorny (2006) att egenskaper som att delegera ansvar för att uppmuntra medarbetarna att prestera sitt bästa är viktig hos en bra ledare.

När man ger ansvar ger man också medarbetarna möjlighet att prestera så nära sin förmåga som möjligt. (Pokorny, 2006)

Jag gillar ett delegerat ansvar, där folk tvingas visa sig duktiga. (Heier, 2006)

Landelius (2006) påpekar vikten av att ha ett tydligt gemensamt mål där ledaren använder sig av tydliga strategier och visioner. Landelius uttrycker det som att ledarskap handlar om att gå i förväg, leda och visa mål. Geist (a.a.) menar i likhet att ledaren gärna delar med sig av visioner och arbetar mot dem, medan en chef håller företagets vision för sig själv.

4.4 Skandinaviskt ledarskap

4.4.1 Finns skandinaviskt ledarskap?

Skandinaviskt ledarskap var inte bekant hos alla respondenter och heller inte självklart att det finns ett homogent begrepp för skandinaviskt ledarskap. Pokorny (a.a.) uttryckte det som att Skandinavien i ett globalt perspektiv kan anses lika, men nordiskt sett är länderna mycket olika. Detta ligger i likhet med vad Heier (a.a.) poängterade.

Jag har hört talas om begreppet men det tycker det är felaktigt, jag tycker inte det finns tillräckligt många gemensamma faktorer. (Heier, 2006)

Även Bjerke (1998) menar att det finns skillnader mellan de skandinaviska länderna, men att det i jämförelse med andra kulturer ha många likheter. Likaså menar Magnusson (2006) att skandinaviska ledare är mindre prestigefyllda och mer produktiva i deras ledarskap jämfört med exempelvis USA. Dock poängterar Magnusson (a.a.) att det finns skillnader mellan de skandinaviska länderna. Utifrån ovanstående resonemang tolkar vi det som att begreppet skandinaviskt ledarskap i många hänseenden inte kan ses som ett homogent ledarskap, men att det i ett internationellt perspektiv finns likheter mellan länderna i Skandinavien.

4.4.2 Skandinaviskt ledarskap i Sverige och Danmark

Bjerke (1998) har i sin studie avgränsat sig till Skandinavien; Sverige, Danmark och Norge. Bjerke (a.a.) menar att det finns gemensamma karaktärsdrag i dessa länder vad det gäller ledarskapet. I vår empiriska studie finns det inga tydliga tecken på att det är några av de tre länderna som är lika vad det gäller ledarskap. Flera av respondenterna (Heier, 2006; Pokorny, 2006; Norr, 2006; Lagerwall, 2006) menar att länderna skiljer sig åt på olika sätt. Landelius (2006) menar att skillnaderna mellan Sverige och Danmark är förhållandevis små, men är man inte uppmärksam kan det gå snett. Vidare föreslår Landelius (a.a.) att man lär sig skillnaderna och accepterar dem. För att förstå ledarskapet i Danmark jämfört med Sverige är det enligt Bjerke (a.a.) viktigt att förstå de kulturella skillnader som finns i företagskulturer och arbetsklimat. En del i detta menar författaren är att förstå hur det skandinaviska ledarskapet uttrycks i Sverige och Danmark.

Då de flesta av våra respondenter i skandinaviskt sammanhang har mest erfarenhet av Sverige och Danmark, så var kunskapen om norskt ledarskap begränsad. Dock menar bland annat Lindell (2006) och Norr (a.a.) att olikheterna mellan Sverige och Danmark är större än mellan Sverige och Norge.

Utifrån Bjerkes (a.a.) studie, där författaren uttrönt vad som karaktäriserar det skandinaviska ledarskapet, har vi i den empiriska undersökningen frågat respondenterna om de tycker att Bjerkes (a.a.) nämnda faktorer mer skildrar svenskt eller danskt företagsklimat. Jämlikhet och demokrati är begrepp som enligt alla respondenter skildrar ett svenskt klimat jämfört med det danska. Likaså tyckte alla respondenter att detta var positivt för Sverige. Dock menar flera att svenskens jämlikhet och demokrati ibland kan gå till överdrift i ledarskaps-sammanhang. Heier (a.a.) uttrycker detta som:

Det är ofta positivt men det beror på, ibland kan det gå till överdrift om man måste inhämta allas åsikt inför varje beslut. Någon måste ju ta ansvar för besluten även om man tar del av andras kompetens. (Heier, 2006)

Att ledaren är mer fokuserad på sociala faktorer så som social kontakt, öppenhet och förståelse gentemot de anställda är något som enligt Havaleschka (2002) anses typiskt för svenskt ledarskap. Detta ligger i likhet med hur vi tolkat i den empiriska undersökningen, då den visat att alla respondenter menar att svenska ledare lyssnar och värdesätter åsikter från sina anställda mer än danska ledare. Modig (2006) beskriver sin erfarenhet av det danska ledarskapet som:

Danska ledare är generellt mer resultatorienterade och fackligt orienterade och ägnar mindre tid åt ledarskap och att socialisera med sina medarbetare. (Modig, 2006)

I linje med detta menar Alvesson, Henriksson och Lind (1999) och Hofstede (2006) att den svenska ledarstilen är mer feminin än den danska, vilket uttrycks i att Sverige präglas av demokrati, decentralisering och delat ansvar.

Vad det gäller respekt för lagar menar de flesta av respondenterna (Heier, 2006; Lindell, 2006; Magnusson, 2006; Norr, 2006; Pokorny, 2006; Landelius, 2006; Lundberg, 2006) att det är mer svenskt. Modig (2006) menar i motsats att danskarna värdesätter lagar högre än svenskar och därför mer sällan bryter mot dem. Lindell (a.a.), Heier (a.a.), Pokorny (a.a.) och Lundberg (a.a.) menar att det i grunden är positivt att följa lagar, och som Heier (a.a.) uttrycker det, att om alla följer spelreglerna är det lättare att spela. I motsats till detta menar Forslund (1998) att både svenskar och danskar har hög moral och etik och följer spelreglerna. Även Magnusson (a.a.) menar att det är positivt att följa lagarna, men att det i Sverige kan bli alltför styrda av lagar.

Det är positivt men i Sverige kan det bli lite för mycket wheeling and dealing. Danskar tänjer mer på gränserna vilket ger mer flexibilitet. (Magnusson, 2006)

Heier (a.a.), Lagerwall (a.a.) och Norr (a.a.) finner det är svårt att läsa av och förstå danskarna, vilket till viss del grundar sig att de inte tycker danskarna är ärliga. Ärlighet är något som merparten av respondenterna (Magnusson, 2006; Modig, 2006; Lindell, 2006; Heier, 2006; Pokorny, 2006, Norr, 2006; Lagerwall, 2006) ser som något positivt. Enligt ovannämnda respondenter, förutom Modig (a.a.), är ärlighet en egenskap som mer präglar svenskarna gentemot danskarna. Modig (a.a.) uttrycker det däremot som att danskarna är ärligare genom att de är mer tydliga i sitt språk och säger direkt vad de tycker. Enligt Bjerke (1998) anses Sverige, Danmark och Norge i ett internationellt perspektiv lägga stor vikt på

ärlighet. Dock har vi utifrån den empiriska undersökningen sett ett mönster på att flera av respondenterna (Lindell, 2006; Heier, 2006; Norr, 2006) anser att danskarna försöker lura dig om det ges tillfälle.

Kan de lura så gör de det! Det är viktigt att få skriftlig bekräftelse vid viktiga beslut, annars gäller det inte. (Heier, 2006)

Ärlighet, det är stor skillnad, i Sverige betalar man sina fakturor medan danskarna verkar ha en helt annan betalningsmoral. (Norr, 2006)

Detta kan nämnas tillsammans med Forslund (1998) som menar att svenska affärsmän är mer pålitliga och sanningsenliga jämfört med danskar.

Vidare framkommer det i vår studie att det finns skillnader i hur man ser på privatlivet i Sverige och Danmark. Lagerwall (2006), Lindell (a.a.), Lundberg, (2006), Magnusson, (2006), Norr, (a.a.) och Pokorny, (2006) menar att danskarna är noga med att inte ”jobba-över”, utan gå hem vid arbetsdagens tänkta slut. I motsats har enligt samma respondenter svenskar en tendens att jobba kvar längre och även ta med arbetet hem. En annan aspekt som skiljer sig åt är i vilken mån man pratar privatliv på arbetet. Lindell (a.a.), Magnusson (a.a.) och Persson (2006) delger att i Sverige pratas det mer personliga saker på arbetstid, medan danskarna i större mån håller privatlivet skilt från arbetsplatsen. Detta är något som samma respondenter främst anser positivt, då det ger mer fokus på arbetet.

I Danmark är privatlivet mindre involverat i företaget, det tycker jag är bra! (Persson, 2006)

Det är mer privatliv i Danmark. Jag tycker det är negativt då det är tråkigt att man inte lär känna sina arbetskollegor personligen, men samtidigt är det skönt att inte höra allas vardagsproblem (Magnusson, 2006)

Även Modig (2006) poängterar att danskarna skiljer på privatlivet och arbetet, medan svenskar ser arbetet som en mer integrerad del av sitt liv, och uttrycker det som att:

Svensken har ett större förhållande till sitt arbete, ett uttryck för det är att man dekorerar sina kontor med blommor och fotografier på familjen, och rotar sig som om det vore sitt hem. (Modig, 2006)

Att danskarna skiljer mer på privatlivet än vad svenskar gör ligger i motsats till Forslunds (1998) studie, som tyder på att både svenskar och danskar strikt skiljer på arbete och privatliv. Trots att det enligt vår studie tenderar att vara mindre privatliv på de danska arbetsplatserna, påpekar Lindell, (2006) och Heier (a.a.) att det är vanligare att danskarna träffas efter arbetet och socialiserar. En annan

intressant aspekt som Landelius (2006) har erfarenhet av var att svenskar i större grad bjuder hem sina medarbetare till sina hem, medan han aldrig upplevt det samma på den danska sidan.

Att inte framträda i mängden är enligt Bjerke (1998) något typiskt skandinaviskt. Dock poängterar alla respondenter, förutom Pokorny (2006) att svenskar är betydligt mindre benägna att framträda i mängden. Magnusson (a.a.) menar att svensken ofta är lite försiktig och behöver mer fakta innan man sätter sig in i en diskussion. I likhet med detta menar Heier (a.a.) att danskarna gärna tar ton utan att ha något att säga.

Att vara långsam och noggrann förknippar majoriteten av respondenterna med svenskt arbetsklimat. Bjerke (a.a.) menar att eftersom det skandinaviska ledarskapet präglas av jämlikhet och medbestämmande tenderar beslut att gå långsamt. Den empiriska undersökningen visar på att det finns skillnader i om man tycker detta är positivt eller negativt. Enligt Landelius (2006) är danskar bättre på att se möjlighet och att göra snabba affärer, medan svenskar kan vara mer omständliga och gärna vill ha mycket information innan man agera. Vidare menar Magnusson (2006) att svenskar har en högre arbetsmoral och därför är noggrannare i sitt arbete. Slutligen menar Modig (2006) att danskar generellt sätt har en större kontrollapparat, de är mindre noggranna med förarbetet vilket leder till en längre genomförandeprocess och mer efterarbete. I motsats lägger svenskar enligt Modig (a.a.) mer tid på förberedelserna inför exempelvis ett projekt.

På frågan om vilka som är mest rationella och praktiska av svenskar och danskar, hade respondenterna svårare att ge några klara svar. Bland annat ansåg Lagerwall (2006) att det snarare är en fråga om individen än om nationalitet.

I studien framkom det tydligt att danskar är betydligt bättre på att ta konflikter. Alla respondenter var eniga om att svensken är mer konflikträdd, vilket även ligger i enighet med Forslund (1998) som menar att svenskar generellt är mer konflikträdda än danskar. Vidare ansåg alla respondenterna svenskens konflikträdsla som något negativt.

Leve konflikter! Konflikter behöver man ibland, skillnader är i grunden positivt och olikheter driver kreativa processer. (Landelius, 2006)

Det framkom i studien att danskarna både har lättare att ta kritik och att argumentera, och att de inte ser detta som något konstigt. Svensken däremot kan uppleva en konflikt som något jobbigt och ta kritik personligt. Alla respondenter är överens om att det är bättre att "rensa luften" istället för att hålla tyst. Modig (a.a.) framhåller vikten av att folk argumenterar och ifrågasätter, så att man på så

sätt får fram alla synvinklar på en aspekt. Vidare anser Modig (2006) att danskarna är bättre på detta och inte heller ser det som något konstigt att visa sina känslor mer öppet.

Trots att som vi tidigare nämnt, att det skandinaviska ledarskapet i ett internationellt perspektiv anses som homogent har det, i likhet med delar av vår teori, i studien framkommit att det finns olikheter. För att utröna om det skandinaviska ledarskapet är mer åt det svenska eller åt det danska hållet, har vi valt att använda oss av den skandinaviska modellen av Buus (2005), som visar på fyra hörnstenar som karakteriserar ledarskapet i Skandinavien. En intressant upptäckt i vår studie är att alla respondenter ansåg att den skandinaviska modellen av Buus (a.a.) ligger mer åt den svenska ledarskapstilen än den danska. Den första punkten om respekt till individen var den enda faktor som respondenterna hade tvetydiga meningar om. Magnusson (a.a.) och Norr (2006) menade att det danska ledarskapet var mer individualistiskt än det svenskar, då de poängterade att Sverige präglas av ett kollektivt tänkande, där facket ser till gruppens bästa istället för individen. Sammanfattningsvis menar Pokorny (a.a.) att i Danmark tar chefen alla beslut, ofta med utgångspunkt för att tillgodose vad ägarna efterfrågar. Medan den svenska chefen oftare väger in medarbetarnas åsikter i sina beslut.

4.5 Svenskt och danskt ledarskap

4.5.1 Myter och föreställningar om affärskulturen

För att förstå det danska ledarskapet ur en svensk synvinkel har vi valt att även titta på myter och föreställningar som svenskar har om danskar och hur respondenterna tror svenskar uppfattas av danskar.

I företagssammanhang uppfattar respondenterna, danskarna som skickliga affärsmän där de hela tiden ser möjligheter och försöker hitta bästa alternativet. Många av respondenterna (Lagerwall, 2006; Norr, 2006; Pokorny, 2006; Lindell, 2006) har nämnt att danskarnas affärskultur påverkats av dess företagshistoria, med småföretagartradition och brist på naturtillgångar. Detta resonemang ligger i likhet med Alvesson, Henriksson och Linds (1999) studie där även de menar att det finns en stor skillnad mellan den svenska och danska affärskulturen.

Landelius (2006) var en av dem som beskrev danskarna som resultatnriktade och målmedvetna, om än i ett lite kortsiktigt perspektiv. Även Modig (2006) poängterar att danskar är mer resultatnriktade och fokuserar på ett tydligt mål, medan svenskar i större grad har flera mål att uppfylla på längre sikt. Alvesson et

al (1999) menar att danskarnas kortsiktighet härstammar ifrån deras tidiga köpmannakultur, där man, för ögonblicket, tvingades förhandla fram den bästa affären. Pokorny (2006) beskriver danskarna som:

Mycket skickliga affärsmän, resultatnriktade och vill alltid ”klämma ut den sista droppen av citronen”. (Pokorny, 2006)

Flera av respondenterna (Heier, 2006; Norr, 2006; Pokorny, 2006; Lindell, 2006; Lagerwall, 2006) upplever danskarnas utpräglade förhandlingsbenägenhet som något negativt vad det gäller ledarskap. Detta på grund av att som Norr (a.a.) uttrycker det, att danskarna aldrig är nöjda och även om arbetet utförts mycket bra, så tycker dansken att det går att göra det ännu lite bättre. Utifrån samma resonemang uttrycker Heier (a.a.) sig som att:

Jag upplevde det som omständligt att göra affärer i Danmark – en överenskommelse är inte en överenskommelse förrän den är satt i pränt. I Sverige gäller ju fortfarande handslaget för att bekräfta en överenskommelse. (Heier, 2006)

I liket med Heier (a.a.) är det en intressant upptäckt att alla respondenter, förutom Modig (a.a.), i den empiriska undersökningen nämnt att myten om att danskarna har en affärskultur som påminner om kulturen i mellanöstern stämmer överens med respondenternas upplevelser. Respondenterna poängterar, att även om köpmannakulturen upplevs som besvärlig menar de att danskarna är väldigt skickliga och ger sig inte förrän bästa resultat är nått. Lagerwall (2006) uttrycker detta som att svensken oftare nöjer sig tidigare i ett avtal än vad dansken gör. Modig (2006) påpekar dock att trots att förhandlingar ser olika ut i Sverige och Danmark, då danskar är mer ”aggressiva” i sin förhandlingsteknik, så blir slutresultatet ofta ganska likvärdigt.

En myt om danskar som enligt alla respondenter inte är sann är myten om den ”gemytliga dansken”. Bland annat menar Pokorny (a.a.) att det i affärssammanhang inte märks något av gemytligheten, utan att dansken ofta upplevs som slug. Även Alvesson, Henriksson och Lind (1999) menar i sin studie att en vanlig föreställning om danskar är att de har en falsk gemytlighet och en räv bakom varje öra.

En myt som flera av respondenterna (Magnusson, 2006; Lagerwall, 2006; Norr, 2006) tror att danskarna har om svenskarna är att svensken är dum. Detta härrör enligt samma respondenter från att svensken inte hela tiden måste göra sig hörd och argumentera för sin ståndpunkt, medan dansken ofta säger saker som redan sagts och därför verkar mer engagerad. Resonemanget ligger i likhet med

Havaleschkas (2002) studie där författaren menar att svenska ledare inte har samma behov av att exponera sig själva, utan fokuserar mer på hela gruppen.

En annan myt som danskar enligt Heier (2006), Lagerwall (2006) och Norr (2006) har är att svensken är stel och tråkig. I likhet med detta visar även Alvesson, Henriksson och Linds (1999) studie att danskarna ser på svenskarna som stela och försiktiga. Enligt Norr (a.a.) kan detta delvis stämma överens i arbetssammanhang, men i övriga situationer är det inte sant.

Landelius (2006) och Persson (2006) påpekar att myten om att Sverige är ett förbudsland gentemot Danmark inte är sann. Detta eftersom Danmark enligt samma respondenter har fler förbud än Sverige. Även Modig (2006) anser att Danmark har ett regelverk med fler lagar som dansken sällan bryter mot.

4.5.2 Skillnader och likheter mellan svensk och dansk ledarstil

Med utgångspunkt från Geist (2006) har vi i vår empiriska undersökning försökt utröna om den danska ledaren, jämfört med den svenska, karaktäriseras av att vara en chef eller en ledare.

Vad det gäller egenskapen att vara hierarkisk och auktoritär är alla respondenter eniga om att detta främst ligger i samhörighet med den danska ledarstilen. Enligt Lagerwall (2006) visar sig detta i att den danska chefen är den som tydligt bestämmer och ger klara direktiv på vad som ska göras. I likhet till detta menar Heier (a.a.) att för att fungera som chef i Danmark krävs att klara riktlinjer ges.

I Danmark respektive Sverige får man som chef utöva helt olikt ledarskap för att nå önskat mål. Medan man i Sverige oftast kan fokusera på önskat resultat, får man i Danmark mer koncentrera sig på vad som ska göras och dessutom följa upp, under resans gång, så att det verkligen blir gjort. Jag upplever att det finns många likheter i ledarskapet mellan exempelvis Turkiet och Danmark. (Heier, 2006)

Vidare menar Heier (a.a.) att man i affärssammanhang måste gå högt upp i organisationen för att "få något gjort" eftersom ansvar sällan är delegerat i Danmark. Även Alvesson et al (a.a.) menar att auktoritetsskillnader mellan Sverige och Danmark avspeglas i att danskarna förväntar sig att få klara direktiv på vad som ska göras, medan svenska medarbetare förutsätts vara en del av tankeverksamheten och utvecklingsprocessen. Alvessons et al (a.a.) studie visar att danska medarbetare föredrar ett mer auktoritärt förhållande till sina chefer, då detta inger respekt. Detta stämmer överens med Lindell (2006) vars erfarenhet tyder på att danska chefer inte ses som en i gruppen, utan håller sig för sig själva

och inte lyssnar på sina medarbetare. Vidare menar Lindell (2006) att i Danmark bestämmer ledare allt och besluten tas i stängda rum, medan svenskar mer vill diskutera. Detta är även något som Norr (2006) påpekar, och menar att svenskar är mer inriktade på konsensus, medan danskar fattar beslut snabbare och utan lika mycket hänsyn till medarbetarna. Likaså menar Magnusson (2006) att det i Danmark är mer tydligt vem som bestämmer och man måste visa större respekt för en dansk chef än vad man är van vid i Sverige.

Säg inte emot chefen, "välj din strid". Ta inte en diskussion så att chefen "förlorar ansiktet" – tänk på att Danmark är en mer hierarkisk värld. (Magnusson, 2006)

Avståndet mellan toppledare och medarbetare kan i Danmark ibland upplevas längre (Landelius, 2006)

I jämförelse med ovanstående resonemang visar Geists (2006) studie att egenskaper som hierarki och auktoritet är kännetecknande för en chef framför en ledare.

Att den danska ledarskapsstilen är mer hierarkisk och auktoritär visas även i att danskarna lägger större vikt vid titlar än vad svenskar gör. Heier (2006), Lagerwall (2006), Landelius (a.a.), Norr (a.a.) och Pokorny (2006) framhåller att danskar är mer noga vad de gäller titlar.

En titel inger mer respekt i Danmark än i Sverige, visitkortet är viktigare. (Landelius, 2006)

Danskarna är mycket "titelfixerade", alla vill vara chef eller direktör. (Pokorny, 2006)

I samhörighet med vad som framkommit i vår studie, menar Alvesson, Henriksson och Lind (1999) att den svenska identiteten är kopplad till organisationen, medan det för danskar är viktigt att ha en yrkesidentitet och därmed en titel.

Studien visar också att svenska chefer har ett mer avslappnat förhållande till sina medarbetare. Bland annat upplever både Lindell (a.a.) och Magnusson (a.a.) det frustrerande att en dansk chef inte lyssnar på ens idéer och tankar. Forslund (1998) menar i likhet till ovanstående resonemang att svenska affärsmän kännetecknas av att vara goda lyssnare. Även respondenter som arbetat som chef för danska medarbetare upplever detta som irriterande och olustigt. Heier (a.a.) förklarar detta som att man måste byta ledarskapsstil när man åker över Öresundsbron till den danska sidan. I Danmark är det enligt Heier (a.a.) viktigt att man är tydlig i sitt ledarskap, detta gäller även i Sverige fast här tar man mer

hänsyn till råd och synpunkter från sina medarbetare. Enligt Geist (2006) är det utmärkande för ledare att de visar intresse och lyssnar på sina medarbetare, det vill säga de fungerar mer som en mentor än vad en chef gör.

Lindell (2006), Magnusson (2006), Modig (2006), Pokorny (2006) och Norr (2006) påpekar att genom att prestera bra och vara duktig kan få förtroende och respekt. Enligt samma respondenter är först när en medarbetare visat vad man kan som chefen accepterar och lyssnar på dennes synpunkter.

Det är lätt att bli accepterad i Danmark om man kan övertyga på det professionella planet. (Modig, 2006)

Vidare visar undersökningen att alla respondenter, förutom Heier (2006) som inte hade någon åsikt i frågan, ansåg att danskar är mer risktagande och positiva till förändringar. Modig (a.a.) anser att svenskar i vissa fall har en övertro på planering och har svårt att ändra förutbestämda planer. Vidare menar Modig (a.a.) att det danska ledarskapet är mer flexibelt, det finns en mer positiv inställning till att ändra sig och att se till nya aspekter under arbetets gång. I likhet med detta menar både Hofstede (2006) och Alvesson et al (a.a.) att danskar har en större vilja att ta risker. Återkopplat till ledarstilen menar Geist (a.a.) att risktagande och nyskapande är karaktäristiskt för en ledare.

4.5.3 Olika arbetsmiljöaspekters påverkan på ledarskapet

För att förstå skillnader och likheter i ledarskapet mellan Sverige och Danmark menar Lagerwall (2006), Modig (a.a.) och Pokorny (a.a.) att det är viktigt att förstå skillnaderna i arbetsmarknadslagstiftningen mellan länderna. Detta kan jämföras med Alvesson et al (a.a.) som menar att Sverige och Danmark juridiskt sett utgör något av två motpoler, där svenska ledare fokuserar mer på att skydda individen medan danska ledare främst ser ur ett företagsperspektiv. Likaså menar Josefsson och Valgreen (2006) att arbetsmarknadslagstiftningen är en stor del till de kulturella skillnaderna mellan länderna. Landelius (2006) uppmärksammar vikten av att förstå skillnader i lagar och samhällsstruktur. Utifrån sin erfarenhet vid Öresundsbron är det enligt Landelius (a.a.) viktigt att förstå att det finns skillnader i hur exempelvis myndigheter, brandkårer och polis arbetar.

En annan skillnad som alla våra respondenter nämnt är att företag i Danmark har lättare att säga upp personal än i Sverige. Heier (a.a.), Lagerwall (a.a.), Lindell (a.a.), Lundberg (2006), Magnusson (a.a.), Modig (a.a.), Norr (a.a.) och Pokorny (a.a.) menar att detta främst är positivt då det är lätt säga upp personal som inte sköter sitt arbete. Arbetsmarknadslagstiftningen i Danmark ger enligt Gianuzzi och Örn (2006) arbetsgivarna större flexibilitet och gör att det är lätt att anställa

personal. Enligt flera av respondenterna (Heier, 2006; Lagerwall, 2006; Lindell, 2006; Lundberg, 2006; Magnusson, 2006; Norr, 2006 och Pokorny, 2006) är detta positivt då det trots att man blivit uppsagd är lätt att hitta ett nytt arbete.

Att bli uppsagd är inte så himla stort i Danmark eftersom det är relativt lätt att få ett nytt jobb. (Lindell, 2006)

Danskarna är mer mentalt förberedda på att de kan bli uppsagda, vilket gör att de inte ser arbetsplatsen som något evigt. (Modig, 2006)

Både Heier (a.a.) och Norr (a.a.) poängterar att det mest positiva med att arbeta som chef i Danmark, var att det var lätt att säga upp personal, då danska medarbetare inte tycker en avskedning var särskilt konstigt eller olustigt.

Vid något tillfälle var jag tvungen att säga upp en anställd och blev förvånad när han sa – jaha ja, då tackar jag för denna tid, lycka till! Jag är van vid att det i Sverige är en lite längre diskussion och lite mer påfrestande för den som måste gå. (Heier, 2006)

Eftersom det är lättare att både anställa och säga upp personal i Danmark, tror Lindell (a.a.) att det som chef är lättare att anpassa sin personalstyrka efter hur bra eller dåligt det går för företaget. Resonemanget ligger i linje med Gianuzzi och Örn (a.a.) som menar att den danska arbetsmarknadslagstiftningen ger flexibilitet för arbetsgivarna genom att de kan anpassa sin arbetsstyrka efter konjunktursvängningar. Kombinationen av att företag lättare kan anställa personal, samtidigt som det är lättare att säga upp personal, benämns enligt samma författare som ”flexicurity”.

Vad det gäller rekrytering har Heier (a.a.) Persson (2006), Pokorny (a.a.), Norr (a.a.) och Lindell (a.a.) uttryckt att man i Danmark ser mer kortsiktigt på en rekrytering än vad som görs i Sverige. Vad det gäller Geists (2006) resonemang om att vara chef eller ledare, menar författaren att chefer ser saker ur ett kortsiktigt perspektiv i motsats till en ledare som ser det både ur ett kort- och långsiktigt perspektiv. Detta återfinns enligt Geist (2006) även i rekryteringsprocessen. Heier (a.a.), Lindell (a.a.) och Modig (a.a.) upplever det som att rekryteringen är mindre noggrann i Danmark eftersom det är lättare att plocka bort folk och då även lättare att chansa.

Jag har en känsla av att det är mer kortsiktigt i Danmark och att rekrytering i Sverige är mer noggrann. (Pokorny, 2006)

Lindell (a.a.) upplever det negativt när personalomsättningen är stor då han menar att detta medför extra kostnader för företaget och förlust av kompetens. Vad det

gäller rekrytering inom den offentliga sektorn menar Persson (2006) att svenskarna har en mer omfattande urvalsprocess än danskarna.

I Danmark är det vanligt att varje chef själv får rekrytera sina medarbetare medan man i Sverige har en större gemensam process för alla som anställs. (Persson, 2006)

Modig (2006) menar att eftersom hela den danska affärskulturen är mer resultatinkriktad läggs, vid rekrytering av chefer, generellt större vikt på kandidatens professionalitet medan det i Sverige läggs större vikt på personliga egenskaper såsom förmåga att leda andra. Även Norr (2006) menar att danskarna är mer resultatorienterade, vilket återspeglas i rekryteringen och då det är större omsättning på personalen är det enskilda anställningsavtalet mycket viktigt. Norr (2006) menar att varje anställning har ett nytt unikt avtal och att varje uppsägning sker enligt det avtalet. Lindell (2006) påpekar vikten av att noggrant granska sitt anställningsavtal innan man skriver på och gärna med en jurist som hjälp. Lindell (a.a.), Lundberg (2006) och Pokorny (a.a.) menar att i Danmark är avtalet inte färdigt vid överlämnandet som i Sverige. Det förväntas ske en förhandling mellan arbetsgivaren och den nyanställda om vilka anställningsvillkor som ska gälla.

Landelius (2006) påpekar att på Öresundskonsortiet arbetar danskar efter den danska lagstiftningen och svenskar efter den svenska lagstiftningen. Han menar att trots att det finns skillnader i arbetstimmar och ledighet, så är den totala arbetstiden i slutändan relativt lika. Som vi nämnde tidigare är det enligt Lindell (a.a.), Magnusson (2006), Norr (a.a.), Pokorny (a.a.) och Lundberg (a.a.) mer vanligt att arbeta övertid i Sverige, medan danskarna går hem när arbetsdagen är slut. Ovannämnda respondenter upplevde detta som positivt i Danmark och menar att arbetet blir mer effektivt den tid man är på arbetet, samtidigt det inte i lika stor utsträckning är vanligt att ta med sig arbetet hem. Intressant är att det enligt både Pokorny (a.a.) och Norr (a.a.) inte existerar ”utbrändhet” i Danmark, vilket bland annat kan ha sin bakgrund i att man håller sig till sina arbetstider.

Både Lagerwall (2006) och Norr (a.a.) har uppmärksammat att ju högre upp svenska chefer är i hierarkin, desto fler arbetstimmar läggs på kontoret. Respondenterna påpekar i motsats till detta att högt uppsatta chefer i Danmark är bättre på att delegera ut arbetsuppgifterna, dock inte ansvar, medan de själva ägnar sig åt att socialisera och skapa affärskontakter.

Något som flera respondenter nämnde var skillnad i hur danska luncher och fikapauser ser ut. Magnusson (a.a.) blev förvånad över att danskar inte tar fikapauser och att luncherna är korta. Även Lundberg (a.a.) reflekterade över att danskar inte tog fikapauser, men påpekade dock att danskarna ändå tog sina pauser genom att ta med kaffe till sin kontorsplats och genom att i större grad

småprata med kollegorna under dagens gång. Vad det gäller luncher har enligt Heier (2006) danska företag, stora som små, ofta en egen gemensam matsal där det lagas en måltid och ofta består av smörgåsar till alla anställda. Lindell (2006) menar att den gemensamma lunchen är mycket positivt, då det finns tid att skapa en starkare relation till kollegorna. Dock framhåller Lindell (a.a.) att även om chefen är delaktig i luncherna märks det tydligt att dennes chefsroll finns kvar under lunchen. Lindell (a.a.) har upplevt att det i samma situation i Sverige är mer informellt, och att chefen och personalen pratar mer avslappnat utanför yrkesrollerna. Lagerwall (2006) och Magnusson (2006) anser däremot den gemensamma lunchen som negativ. Lagerwall (a.a.) uttrycker det som att:

Att alltid luncha med samma personer och i samma lokal tycker jag är tråkigt. Det är skönt att få ett avbrott från kontoret samtidigt som man kan kombinera lunch med affärer på ett avslappnat sätt. (Lagerwall, 2006)

Forslund (1998) har i sin studie diskuterat skillnader i möteskultur och menar att svenskar i större mån avklarar affärer över en lunch, medan danskar hellre avklarar möten på ordinarie kontorstid. Modig (2006) nämner skillnaden i att svenskar innan möten lägger mer tid på att socialisera över exempelvis en kopp kaffe. Detta existerar enligt Modig (a.a.) inte i Danmark, utan där startar mötet direkt. Vidare menar Modig (a.a.) att det visst är trevligt att svenskar lär känna varandra bättre över kaffestunderna, men uttrycker det samtidigt som att det tar upp mycket tid.

Som chef har man ju ett pressat schema och när man börjar räkna alla stunder man socialiserat över en kopp kaffe inser man att det är en hel del tid som gått åt, danskarna är på så sätt mer effektiva. (Modig, 2006)

Vidare menar Forslund (a.a.) att möteskulturen i Sverige och Danmark är relativt lika, och att vid förhandlingar är både svenskar och danskar väl förberedda och vill ha så mycket information som möjligt för att kunna fatta rätt beslut. I motsats till detta menar Magnusson (a.a.) och Pokorny (2006) att svenskar i större mån är förberedda innan mötet och vill ha all fakta innan en diskussion börjar.

Vi svenskar vill nog ha mer "kött på benen" innan ett möte, medan danskarna tar det lite efterhand. Danskar är nog lite mer öppna för ny information under mötets gång. (Magnusson, 2006)

I likhet med Magnusson (a.a.) och Pokorny (a.a.) och i motsats till Forslund (1998) menar Alvesson, Henriksson och Lind (1999) att svenskar vill ha kunskap och lära innan man agerar, medan danskar anser att inlärningsprocessen sker under arbetets gång.

Vidare menar respondenterna (Heier, 2006; Lindell, 2006; Lagerwall, 2006; Magnusson, 2006; Pokorny, 2006) att förhandlingar som leder fram till avtal skiljer sig markant mellan länderna. Enligt Heier (a.a.) har danskarna ofta omfattande avtal där de hela tiden måste se till att få överenskommelser skriftligen bekräftat. Vidare menar samma respondent att det i Sverige är vanligare med muntliga avtal. Lindell (a.a.) upplevde stora skillnader vid överenskommelser, där det i Danmark krävs skriftligt bekräftelse vid såväl stora som små beslut. Respondenten uppfattar detta som omständligt och beskriver det som att:

I Danmark gäller inga muntliga överenskommelser och allt går ut på förhandling. Ta man upp en sak som man tror man bestämt dagen innan, kan dansken, om man inte har papper på det, lika gärna blåneka att man överhuvudtaget talat om det. (Lindell, 2006)

När man tror att något är bestämt på mötet, kan det helt plötsligt dyka upp något nytt och då är det nya villkor som gäller. Detta är i och för sig friskt, men samtidigt frustrerande. (Magnusson, 2006)

Då vår empiriska undersökning visar att muntliga avtal är vanligare i Sverige än i Danmark, menar Alvesson, Henriksson och Lind (1999) i motsats att svenskar dokumenterar i större utsträckning än vad danskar gör. Däremot samstämmer Alvessons et al (a.a.) resonemang, om att svenskar vill skapa absolut klarhet i ett problem medan danskar hellre vill gå framåt i arbetet genom diskussioner, överens med vår studie.

Slutligen visar vår undersökning att ingen av respondenterna upplevt något problem med språket vad det gäller rent professionella sammanhang. Dock poängterar Lindell (a.a.), Lundberg (2006) och Magnusson (a.a.) att det i mer sociala sammanhang, så som kallprat vid luncher, kan vara svårt att hänga med i det danska språket. Detta ligger delvis i samhörighet med Alvesson et al (a.a.) som menar att svenskar i allmänhet upplever språket som ett större problem än danskarna.

5 Diskussion och slutsatser

I detta kapitel kommer vi att knyta samman vad vi kommit fram till i analysen. I diskussionen kommer vi att reflektera över arbetets gång, för att vidare dra slutsatser av analysen och att för att komma fram till vad svenskar bör tänka på när de ska leda och arbeta i Danmark. Utifrån slutsatserna klargör vi vårt kunskapsbidrag och avslutningsvis ges förslag till vidare forskning inom ämnet ledarskap i Sverige och Danmark.

5.1 Diskussion

Valet att skiva om ledarskap kändes naturligt, då vi i uppsatsgruppen tillsammans har en kombinerad inriktning inom organisation och strategic management. Steget vidare till Öresundsregionen var redan från början aktuellt, delvis för att vi båda bor i regionen och för att regionen är mycket expansiv. Vår kunskap om ämnet ledarskap ligger främst på ett akademiskt plan. Med bakgrund i den ökade integrationen mellan Sverige och Danmark, blev vi intresserade av att utröna skillnader och likheter mellan svenskt och danskt ledarskap och om det är positivt eller negativt.

5.1.1 Reflektioner

Under arbetets gång har vi hela tiden haft vårt syfte i åtanke, vid val av teori, metod och empiri. Genom intervjuer med respondenterna har vi genom individens totala upplevelse av ledarskapet haft som utgångspunkt att besvara vår frågeställning och tankar kring syftet. Vi har försökt ställa frågor som kan ge oss djupgående förståelse för svaren. Detta har vi gjort för att sedan kunna tolka och använda svaren, för att på så sätt öka äktheten och trovärdigheten i analysen.

5.2 Slutsatser

Vårt syfte har varit att öka förståelsen för hur svenskar upplever skillnader och likheter med det danska ledarskapet utifrån våra valda respondenters erfarenheter.

För att förstå ett land och dess ledarskap, bör man enligt Hofstede (1981) utröna hur landets kultur ser ut. I uppsatsen har vi valt att tolka ledarskapet utifrån den totala uppfattning respondenterna har av kulturen.

Resultatet i uppsatsen visar att det är många olika aspekter som påverkar ledarskapet, så som landets kultur, företagets kultur och den individuella ledarens personliga egenskaper. Trots att Sverige och Danmark geografiskt sett ligger nära varandra, framkommer det i studien att affärskulturen och ledarskapet skiljer sig åt. En förklaring till olikheterna är bland annat att Danmark har en mer utpräglad köpmannakultur och därmed en annan syn på ledarskapet. Danmark har också en arbetsmarknadslagstiftning som markant skiljer sig från den svenska, vilket enligt studien påverkar ledarskapet och förhållandet mellan organisationen och individen.

Studien indikerar att benämningen skandinaviskt ledarskap mer ligger i linje med den svenska ledarskapsstilen framför det danska. Resultatet visar att den svenska ledaren fokuserar mer på jämlikhet, demokrati och att delegera ansvar till de anställda. Medan danska ledare är duktiga på att göra affärer, är bra på att ta konflikter, är hierarkiska och auktoritära. Enligt vår empiriska undersökning kan den svenska ledarstilen bli för mycket konsensusorienterad, därav finns det en tendens till långsamt och ineffektivt ledarskap. Samtidigt kan den danska ledarstilen bli för hierarkisk, där chefer har svårt att delegera och lyssna till medarbetarnas åsikter.

Resultatet visar att ledarskapet i Danmark ligger mer i likhet med vad Geist (2006) menar är kännetecknande för en chef framför en ledare. I studien framkommer det att i Danmark tar chefen alla beslut, ofta med utgångspunkt för att tillgodose vad ägarna efterfrågar. Medan den svenska chefen oftare väger in medarbetarnas åsikter i sina beslut.

Studien indikerar att det är samma faktorer som upplevs positivt och negativt oberoende om respondenten arbetat som chef eller medarbetare. Resultatet tyder på att den danska affärskulturens atmosfär går igen i alla hierarkiska nivåer.

För bli framgångsrik i arbetet och i ledarskapet i Danmark, framkom det i studien som centralt att lära känna och förstå den danska kulturen. Studien indikerar att det finns både positiva och negativa aspekter i det danska ledarskapet jämfört med det svenska. Lyckas man blanda danskens förmåga att förhandla fram bra affärer med svenskens förmåga att lyssna på medarbetarna och långsiktigt planera och delegera ut ansvar, har man enligt resultatet ett vinnande koncept för ett framgångsrikt företag.

Sammanfattningsvis har vi utifrån analysens resultat framställt en modell som är användbar för svenskar som ska leda och arbeta i Danmark. Lyckas man få insikt i dessa skillnader och likheter vad det gäller ledarskap, kommer integrationen med

att leda och arbeta i Danmark förenklas. Vår intention är att modellen ska vara enkel, lättförståelig och ge intressant kuriositeter för gemene man

5.2.1 Tio teser när du som svensk ska leda och arbeta i Danmark

Bli medveten om skillnaderna

Luras inte av att Sverige och Danmark geografiskt sett är grannar. Att vi har ett liknande språk och liknande samhällsvärderingar betyder inte att våra affärskulturer ser helt lika ut. Lär känna och bli medveten om skillnaderna, så kan du vändas till något positivt. Genom olikheter och konflikter kan det skapas kreativitet.

Danmark är mer hierarkiskt än Sverige

I Danmark är det chefen som bestämmer och förvänta dig inte att chefen ska lyssna på dina åsikter och idéer. Som chef måste du peka med hela handen och ge klara direktiv och följa upp vad som ska göras. Danska chefer har också ett mer auktoritärt förhållande till sina medarbetare än vad du som svensk är van vid. Genom att prestera bra och vara duktig vinner du förtroende och respekt hos andra chefer och medarbetare, vilket gör att de kommer att lyssna på dig. Var medveten om att titlar är mycket viktiga i Danmark eftersom det visar var i hierarkin du befinner dig.

Arbetsmarknadslagsstiftningen är annorlunda

I Danmark är det lätt för företag att anställa, men också lätt att säga upp personal. Detta kallas i Danmark för "flexicurity" och har lett till att varken chefer eller medarbetare upplever det som något konstigt att byta personal och arbetsplats. Var medveten om att du inte har samma anställningstrygghet som i Sverige och var mentalt förberedd på att en uppsägning inte är någon stor process. Rekrytering kan vara kortsiktigt, då danska företag kan anställa mer personal än vad som behövs, och sedan minska personalstyrkan.

Danmark har en annan möteskultur

Både svenskar och danskar börjar mötet på avsatt tid. I Sverige lägger man ofta inledande tid på att socialisera med medarbetarna, medan danskarna kör igång förhandlingarna direkt. Var beredd på att dansken är mindre förberedd och gärna diskuterar nya synvinklar under mötets gång. Trots att man i Sverige och Danmark har olika sätt att komma fram till en överenskommelse leder arbetet ofta till liknande slutresultat.

Att förhandla är en del av den danska kulturen

Danskarna är duktiga affärsmän och lägger stor vikt på förhandlingar. Var beredd på att dansken hela tiden vill hitta det bästa alternativet och få ut så mycket som möjligt av affären. I Danmark är man positiv till förändringar och har inga problem att väva in ny information som framkommer under arbetets gång i motsats till svensken som gärna vill ha en färdig plan från början.

Muntliga avtal gäller inte

Var noga med att få alla beslut och avtal skriftligt. Detta gäller på allt från anställningsavtal, projektavtal, kundkontrakt och ledighet. I Sverige kan ett handslag fungera som en överenskommelse, men i Danmark är detta inte lika vanligt.

Dansken är inte konflikträdd

I Danmark är man inte rädd för att argumentera och säga vad man tycker. Var beredd på att det är ”raka rör” som gäller, då du får kritik när du gjort något som varit mindre bra men även beröm när du gjort något bra.

Dansken har inga fikapauser

Var förberedd på att man i Danmark socialiserar på ett annat sätt, de är inte lika vanligt med gemensamma fikapauser som i Sverige, istället tar man med kaffet på sitt rum. Vid luncher är det vanligt att man äter en gemensam lunch på kontoret, vilket även visar sig i att affärsluncher inte är lika förekommande i Danmark då dansken under denna tid vill umgås med kollegorna.

Dansken bor inte på jobbet

När du ska leda och arbeta i Danmark bör du vara medveten om att danskarna skiljer på arbete och privatliv. Detta gör sig uttryck i att man sällan arbetar oövertid och att man inte pratar lika mycket privatliv på arbetet som vi i Sverige.

Den gemytliga dansken är en myt

Var beredd på att den gemytliga dansken inte är så utmärkande som myten vill göra gällande. Vardagsmässigt är varken svenskar eller danskar mer gemytlig än någon annan. Vid affärssammanhang är dansken snarare kalkylerande och inriktade på resultat än gemytlig.

Figur: Heier och Pettersson (2006)

5.3 Överförbarhet

Uppsatsens empiriska studie grundar sig i tio kvalitativa intervjuer med respondenter som har erfarenhet av ledarskap i både Sverige och Danmark. Vi är medvetna om att när man gör kvalitativa undersökningar, kan det vara svårt att generalisera slutsatserna. Det finns en medvetenhet i valet av att använda oss av en kvalitativ undersökning, beslutet grundar sig i att vi velat göra en djupare studie på ett mindre område. För att vi på så sätt ska få en grundligare förståelse för fenomenet ledarskap i Sverige och Danmark.

Vi anser att studien på ett riktigt sätt tolkar verkligheten. Detta eftersom studien grundar sig på respondenter som har stor erfarenhet av det danska ledarskapet samtidigt som många av dem har en lång erfarenhet av ledarskap. Likaså har vi sett en samstämmighet i svaren, vilket vi tolkar som att en större studie troligtvis skulle visa på ett liknande resultat. Respondenternas bredd och varierande bakgrund gör att vi tror att studien inte är begränsade för en specifik bransch. Oavsett bransch påverkas ledarskapet till viss del av landets kultur, men vi är även medvetna om att individens personliga egenskaper har påverkan på ledarskapet. Enligt Denscombe (2000) går det alltid att generalisera vissa delar även på en mindre kvalitativ studie.

Även om varje enskilt fall i vissa avseende är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori. (Denscombe, 2000)

Det som dock kan påverka överförbarheten är företagets geografiska placering i Danmark. Majoriteten av respondenterna har erfarenhet av ledarskapet i Köpenhamnsområdet, vilket kan skilja sig från ledarskapet på den Danska landsbygden. Detta är även något som bekräftats av Lagerwall (2006) och Pokorny (2006) som båda har erfarenhet av att ledarskapet i Danmark kan geografiskt skilja sig åt.

Sammanfattningsvis anser vi ändå att studiens resultat vara användbart för, att ur ett svenskt perspektiv förstå det danska ledarskapet.

5.4 Kunskapsbidrag

Vår studie skiljer sig från tidigare forskning som vi funnit. Detta eftersom denna uppsats utgår från ett svenskt perspektiv och fokuserar på våra respondenters upplevelser. Vi tror att respondenternas gedigna kunskap och erfarenhet av Danmark kan ge oss bra grund i hur svenskar upplever ledarskapet i danska företag eller med danska medarbetare i Danmark. Respondenternas upplevelser

av ledarskapet ger en vägledning när du som svensk ska leda och arbeta i Danmark.

Utifrån våra resultat kan vi ge ett bidrag till svenskar som vill förstå det danska ledarskapet, men även för svenskar som har för avsikt att arbeta i Danmark eller med danska medarbetare. Studien riktar sig företrädesvis till svenskar, men kan även vara av intresse för danskar som vill förstå skillnader och likheter mellan ledarskapet i Sverige och Danmark

Undersökningen understryker vikten av att förstå att det finns skillnader mellan ledarskapet i Sverige och Danmark. Studien indikerar att om man är väl förberedd på dessa skillnader kan en integration förenklas. Resultatet tyder på att många av de konflikter som uppstår grundar sig ofta i att danska företag är mer hierarkiska och chefen har ett mer auktoritärt förhållande till sina medarbetare.

Vidare visar studien att danska ledare är mer resultatnriktade, vilket uttrycker sig i ett annat förhandlingsklimat. Resultatet pekar också på att ledarskapet påverkas av Danmarks arbetsmarknadslagstiftning som skiljer sig från den svenska. Med utgångspunkt från våra resultat kan ”tio teser när du som svensk ska leda och arbeta i Danmark” vara en vägledning för att lära sig förstå skillnader och likheter vad det gäller svenskt och danskt ledarskap.

5.5 Förslag på vidare forskning

Syftet med denna uppsats har varit att öka förståelsen för hur svenskar upplever skillnader och likheter med det danska ledarskapet.

Vi har gjort begränsningar i den empiriska studien, då vi endast har tittat på ledarskapet ur ett svenskt perspektiv. I en framtida studie hade det i forskningshänseende varit intressant att jämföra resultatet ifrån vår studie med studier gjorda ur ett danskt perspektiv på ledarskap. Detta för att eventuellt bekräfta eller avfärda våra slutsatser. Under arbetets gång har vi insett att det hade varit intressant att på olika sätt komplettera den empiriska undersökningen. För att få en djupare bild av det skandinaviska ledarskapet hade det varit intressant att även jämföra ledarskapet i Norge.

En annan intressant synvinkel hade varit att undersöka om ledarskapet skiljer sig åt i storföretags filialer då de är placerade i Danmark, Norge och Sverige. Ett exempel på en intressant studie är om ledarskapet, i ett företag som AP Moller Maersk, påverkas av den kultur som finns i landet de verkar i, eller om den interna företagskulturen har större påverkan på ledarskapet.

I samspel med den kvalitativa studien är ett förslag till vidare forskning att komplettera studien med en kvantitativ undersökning. Att kombinera den kvalitativa studien med en kvantitativ hade kunnat ge ett intressant bidrag till att ytterligare uttyda skillnader och likheter mellan ledarskapet i Sverige och Danmark. Den kvantitativa studien hade även kunnat öka undersökningens generaliserbarhet.

6 Källförteckning

6.1 Publicerade källor

6.1.1 Artiklar

Alvesson, Mats, Henriksson, Kristina och Lind, Jan-Inge (1999) Kulturella hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen, *Integration och utveckling i Öresundsregionen*, Lunds Universitet på uppdrag av Utrikesdepartementet

Buus, Inger (2003) "Leadership development: A Scandinavian Model" *The Danish Leadership Institute*

Furusten, Staffan och Kinch, Nils (1992) "Hur formas den Skandinaviska ledarstilen" *Department of Business Studies Uppsala Universitet*

Geist, Sam (2006) "Are you a boss or leader" *Supervision* Vol. 67, No 1, s. 10-11

Havaleschka, Finn (2002) "Differences between Danish and Swedish management". *Leadership and Organisation Development Journal*, (23/6) s. 323-332

Hofstede, Geert (1984) "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values." (second edition) *Beverly Hills, Sage Publications*

Hofstede, Geert och Bond, Michael, Harris (1988) "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth." *Organizational Dynamics*, Vol 16, No 4, s. 4-22

Hofstede, Geert och Gladwin, Thomas, N (1981) "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values." *Academy of Management Review*, Vol 6, No 4, s. 681-683

6.1.2 Böcker

Arbnor, Ingemar, Bjerke, Björn (1994) *Företagsekonomiskt metodlära*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational culture*, SAGE Publications Ltd

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

Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bang, Henning (1988) *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund

- Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Studentlitteratur, Lund
- Bjerkeseeth, Peter A (1989) *Ledarskap och självinsikt*, Studentlitteratur, Lund
- Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi
- Burns, P (2005) *Corporate Entrepreneurship*, Basingstoke UK: Palgrave
- Delios, Andrew och Beamish, Paul W (2004) *International Business -an Asia Pacific Perspective*, Pearson Education South Asia Pte Ltd
- Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken: för småsakliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund
- Forslund, Catharina (1998) *Oskrivna regler- förhandlingsteknik, osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 50 länder*, Industrilitteratur, Jönköping
- Foucault, M (1974) *Övervakning och straff*, Lund: Arkiv 1987
- Gustavsson, Bengt (2004) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund
- Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer –om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar, Magne och Solvang, Bernt, Krohn (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund
- Malhotra, Naresh, K och Birks, David, F (2003) *Marketing Research An Applied Approach*, Pearson Education Limited
- Palludan, Uffe och Persson, Henrik (2003) *Öresundsregionen-Bakgrund Verklighet Möjlighet*, ESSA Grafiska AB
- Patel, Runa och Tibelius, Ulla (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Pettersson, Getrud (1996) *Att skriva rapporter*, Lunds Universitet
- Schein, E. H (1987) *Organisasjonskultur og ledelse*, Mercuri Media Forlag, Oslo

Trost, Jan (2001) *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund

6.1.3 Uppsatser

Glimstedt, Richard, Hedström, Anders och Kristensen, Tobias (2006) *Kultur och uppköp, en dansk-svensk studie*, Lunds Universitet

Nordin, Fredrik och Rydhög, Kirsten (2004) *Beslut över en gräns - en fallstudie av Öresundsbrokonsortiet*, Lunds Universitet

6.2 Elektroniska källor

Copenhagen Business School

<http://uk.cbs.dk/content/view/full/23566>, 2006-04-10

Dagens Industri, Gianuzzi, Mikael och Örn, Gunnar

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2006%5c04%5c11%5c183436%26src%3ddi>, 2006-05-01

Ledarna

<http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/9419017E201558E7C1256EAC003DBC8A?OpenDocument>, 2006-05-01

IFL

http://ifl.episerverhotell.net/templates/Page____2457.asp, 2006-04-04

(Rudy Martens, <http://www.ua.ac.be/main.aspx?c=rudy.martens>, 2006-06-08)

Itim International

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_denmark.shtml, 2006-04-26

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml. 2006-04-26

Öresundskomiteen

http://www.oresundskomiteen.dk/neobuilder.php?id=200110041332_42_3bbc48ce61adb, 2006-04-06

<http://www.oresundskomiteen.dk/neobuilder.php?id=2004101315593286000055874>, 2006-04-06

<http://www.oresundskomiteen.dk/neobuilder.php?id=2005062209474862000014385>, 2006-04-06

6.3 Muntliga källor

Robert Heier, Management konsult på Hilaro AB, semistrukturerad intervju, Lund den 25 april 2006

Mikael Lagerwall, VD för GCI Malmö AB, danskägd PR-byrå, Malmö den 12 maj 2006

Sven Landelius, VD för Øresundsbro Konsortiet, semistrukturerad intervju, Köpenhamn den 3 maj 2006

Göran Lindell, säljansvarig på NetPointer i Danmark, semistrukturerad intervju, Bjärred den 19 maj 2006

Christian Lundberg, finansiell rådgivare på HSH Nord Bank i Danmark, semistrukturerad intervju, Lund den 3 maj 2006

Kerstin Magnusson, medicinsk rådgivare på Astellas i Danmark, semistrukturerad intervju, Lund den 26 april 2006

Åke Modig, koncernchef Swedish Meats, semistrukturerad telefonintervju, Lund den 25 maj 2006

Mikael Norr, VD för HilaroAB, semistrukturerad intervju, Göteborg den 9 maj 2006

Per-Olof Persson, chef för interregionalt samarbete, Region Skåne, semistrukturerad intervju, Lund den 5 maj 2006

Marcus Porkorny, Headhunter på PerGen, semistrukturerad intervju, Göteborg den 9 maj

Intervjufrågor

Introduktion av syfte

Bakgrundsfrågor

Berätta kort om dig själv och din bakgrund.

Var jobbar du idag (SV, DK), position

När jobbade du i Danmark, vilken position, hur länge, företag

Vi ska nu gå över och fråga lite om hur kultur påverkar

På vilket sett tycker du landets kultur påverkar ledarskapet i en organisation?

I vilken mån tror du ledaren påverkar en organisation?

Hur tycker du att en bra ledare är?

Har du märkt någon skillnad i hur företag rekryterar i Sverige och Danmark? Tror ni att de tänker på lång eller kort sikt. Konkurrens gentemot den rekryterade.

Vi kommer att ge några olika definitioner av ledare och chefer. Tycker du att detta är i samhörighet med svenska eller danska ledare?

- Hierarkisk
- Mentor
- Auktoritär
- Långsiktiga mål
- Positiv till förändring
- risktagande

Hur tycker du utifrån dina erfarenheter att svenska och danska ledare är?

Vilka faktorer gör att du tycker så?

Skandinaviskt ledarskap

Har du hört talas om begreppet skandinaviskt ledarskap?

Vilka av de skandinaviska länderna, Danmark, Norge och Sverige tycker du är mest lika? Olika?

Vilket företagsklimat tycker du skildrar Sverige eller Danmark? Ser du det som något positivt eller negativt?

- Jämlikhet och demokrati
- Respekt för lagar

- Ärlighet
- Privatliv
- Att inte framträda i mängden
- Långsamt
- Noggrant
- Rationella och praktiska
- Konflikträdda

Vi kommer nedan att ge några exempel på hur man definierar skandinaviskt ledarskap. Tycker du att det lutar mer åt en beskrivning av den svenska eller danska ledarskapstilen På vilket sätt, exempel.

- Respekt till individen
- helhetstänkande som bryr sig om individen och flera av företagets intressenter.
- Platta och obyråkratiska organisationer, där de anställda får mycket inflytande och ansvar.
- Förtroende, tillit och omtanke är centrala värderingar.

Svenskt och danskt

Din spontana uppfattning om hur danskar är (företagssammanhang)

Din spontana uppfattning om hur svenskar är

Vad tror du är en generell uppfattning av svenskar vs danskar (kända myter och hur de stämmer överens)

Vi kommer ge några olika exempel på faktorer som påverkar en organisation. Vilka anser du vara de största skillnaderna och likheterna, om du upplevt några?(är de positiva eller negativa?)

- i arbetsmiljö
- i arbetslagar
- i arbetstider, semester
- i hierarki
- i arbetsfördelning

Vad tycker du har varit svårast/lättast med att jobba i Danmark

Har du upplevt något problem vad det gäller språket?

Har du upplevt några problem med regelsystem? (anställningsvillkor, semester, lön, skatter, övertid)

Har du upplevt några skillnader mellan mail, kontrakt, brev, vilka?

Avslutningsvis; Dina rekommendationer!?

Vad kan du rekommendera svenska chefer som ska börja jobba i Danmark.

- Vad ska man förbereda sig på
- Vad bör man undvika att göra
- Vanlig fallgrop

Vad kan du rekommendera en svensk som ska börja jobba i Danmark under dansk chef.

- Vad ska man förbereda sig på
- Vad bör man undvika att göra
- Vanlig fallgrop