



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2001-06-06

SKILLNADER MELLAN SVENSKT OCH DANSKT LEDARSKAP

- en fallstudie på DaimlerChrysler

Maria Hägglund

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats (41-60 poäng)

Sidantal: 37

Titel: Skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap – en fallstudie på DaimlerChrysler

Författare: Maria Hägglund

Datum: 2001-06-06

Resumé

Bakgrund: I samhället av idag har integration mellan kulturer kommit att öka. Hur individer agerar och framför sina budskap påverkas av den kultur de lever och verkar i. Då individer möts under arbetsmässiga förhållanden spelar kulturen och individernas personligheter in för hur mötet kommer att utvecklas. Integrationsprocessen mellan Sverige och Danmark kom att poängteras då bron mellan dessa länder stod färdig för mindre än ett år sedan. Innan dess etablerade fallföretaget DaimlerChrysler sitt nya Skandinavien kontor i Örestadsregionen. Hur mötet mellan ledare och medarbetare färgas av kulturella skillnader tjänar som problemformulering för denna uppsats.

Syfte: Att belysa hur ledare uppfattas av sig själva och sina medarbetare på DaimlerChrysler, med avseende på skillnader mellan svenska och danska ledare.

Metod: Ansatsen i studien är kvalitativ. Empirin har samlats in med hjälp av 13 utförda semistrukturerade intervjuer. Det antagna forskningsperspektivet är abduktivt.

Resultat: Resultaten från intervjuerna gav intrycket att danska ledare uppfattas som strukturella och visionära. Svenska ledare är mer förståelsebaserade, och till viss del visionära. Skillnaden mellan hur svenska och danska ledare väljer att agera och uppfattas av sina medarbetare tolkas genom ansatser att dansk kultur är individualistiskt inriktad, och att den svenska kulturen är kollektivistiskt inriktad.

Nyckelord: Pedagogik, ledarskap, interkulturella möten, struktur, vision, förståelse

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Integration har kommit att bli något av ett modeord i samhället av i dag. Varför? Frågan kan besvaras med en rad olika argument, inte minst med blicken fäst på Europas ambition att bli betraktad som en enhetlig union. I vårt samhälle lever individer från olika kulturer sida vid sida. Personer från olika kulturer umgås privat och i professionella konstellationer i form av arbete eller andra projekt. Europas, och övriga världens, ambition att öka integrationen har inte minst uppkommit som ett behov från multinationella och globala företags etablering i olika länder. För att individer ska kunna arbeta sida vid sida krävs tolerans och förståelse för varandras olikheter och för hur dessa artar sig.

Informationsflödena har ökat, till stor del beroende på användningen av Internet. Det har gjort att skillnader i kulturer inte längre är något oöversiktligt och otillgängligt. I vår tid har språk andra än vårt eget och kunskap om andra kulturer än vår egen kommit att ses som hårdvaluta. Möjligheterna att tillgodose sig kunskap har fött krav på detsamma. Den ökande globaliseringen och integreringen ställer krav på individerna i dess olika samhällen att ta del av och lära sig språk och andra kulturer. Västvärldens befolkning, vilken också är den som utvecklar och påverkar tillväxt takten av olika företag, reser mer än någonsin. Intresset för olika kulturer och möjligheter att etablera sig i olika länder har vuxit explosionsartat det senaste femtio åren.

I integrationens namn bestämde Danmark och Sverige att en bro skulle byggas mellan länderna. Nyckelord för brobygget var just integration men också närhet till kontinenten, hopp om ökande affärsförbindelser för att bygga konkurrenskraftighet, kommunikation och kulturell sammansvetsning mellan broderfolken i Danmark och Sverige. Vi lever fortfarande i efterdyningarna av brobygget, än märks inte mycket skillnad. Vi vet ännu inte vilka konsekvenserna kan komma att bli, positiva och negativa. De kulturella skillnaderna kvarstår dock. De kulturella skillnaderna präglas både av ländernas föreställning om varandra och de verkliga skillnaderna mellan länderna. Föreställningar om olikheter kan i vissa fall spela lika stor roll som de reella skillnaderna. Verklig kunskap om kulturella skillnader minskar gapet mellan de reella skillnaderna och de föreställda skillnaderna. Gapets vidd och potentiella minskning påverkas till stor del av graden av integration mellan kulturerna. Således kan brobygget mellan Sverige och Danmark ses som en målmedveten handling mot ökad förståelse och minskade föreställningar om varandra. Detta resonemang bygger på att det finns faktiska skillnader mellan kulturer. Dock kan skillnaderna vara svåra att uppskatta, främst vad dess konsekvenser anbelangar.

Integration mellan kulturer har i vissa fall kommit att bli en nödvändighet för företag att överleva och hålla en jämn tillväxttakt. Brobygget mellan Sverige och Danmark kan ses som en önskan att integrera företag för att ge dem en starkare ställning i förhållande till övriga världen. Brobygget hoppas skapa en trygg bas för öresundsregionen.

I en verklighet där kompetens kommit att bli en bristvara och starkt personlig finns anledning för företag att skapa en arbetsmiljö som är tilltalande för arbetstagaren. Konkurrenten är hård och kostnaderna i samband med hög personalomsättning icke önskvärda. I integrerade företag handlar hög omsättning inte bara om att lära upp nya medarbetare för arbetsuppgifterna utan också om en socialisationsprocess fokuserad på att skapa sig förståelse för den, eller de befintliga nationella kulturerna inom företaget.

I uppsatsen används DaimlerChrysler Skandinavien som fallföretag. Med ovanstående argument beslutade sig DaimlerChrysler att slå samman sitt svenska och sitt danska kontor till ett gemensamt huvudkontor för Skandinavien. Företaget har sitt huvudkontor placerat på båda sidor sundet, men med den största delen på Fredrikskaj i Köpenhamn. Integrationen mellan Sverige och Danmark påverkas ytterligare av sammanslagningen något år tidigare mellan DaimlerBenz, vilket härstammar från Tyskland, och Chrysler, härstammande från USA. DaimlerChrysler är ett globalt företag och världens tredje största tillverkare av motorfordon, med varumärken som Mercedes-Benz, Chrysler och Jeep. Sammanslagningen i öresundsregionen har kommit att innebära att svenskar och danskar arbetar sida vid sida på olika sidor av Öresund, svenskar pendlar över bron och möter sina danska kollegor på väg mot Malmö.

1.2 Problemformulering

I mötet mellan kulturer uppstår olikheter i sätt att agera och tolka händelser. Kulturen används för att socialisera sina individer in i ett likartat beteendemönster. På DaimlerChrysler har sammanslagningen kommit att innebära att individer från olika kulturer arbetar tillsammans, inte bara sida vid sida utan även i ledare-medarbetare förhållande. Olika ledarstilar har under senare tid formulerats och undersökts då de anses påverka arbetssituationen på företag. Hur påverkas företaget och arbetssituationen då av att ledarstilen inte bara är individuell utan även kulturellt påverkad hos varje ledare? Jag är intresserad av att se hur ledare uppfattas och uppfattar sig själva i förhållande till sin kultur. Går det att skönja skillnader mellan svenska och danska ledare? Den relativt nya situationen mellan svenskar och danskar ökar intresset ytterligare då frågorna står outforskade och obesvarade. Min förhoppning är att kunna, om inte besvara så i alla fall, öka förståelsen kring dem med hjälp av denna uppsats.

Det antagna perspektivet tjänar sitt syfte i att öka förståelsen för hur svenska och danska ledare agerar beroende på kulturell tillhörighet. Min uppfattning är att om förståelsen ökar kan de kulturella skillnaderna komma att utgöra en styrka. För att detta ska lyckas krävs att varseblivning och hantering av såväl faktiska skillnaderna som stereotypa föreställningarna som individerna bär med sig i organisationen, detta anser jag vara ett viktigt pedagogiskt problem.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa hur ledare uppfattas av sig själva och av sina medarbetare på DaimlerChrysler, med avseende på skillnader mellan svenska och danska ledare.

1.4 Avgränsning

Jag har enbart arbetat med fokus mot ett företag, DaimlerChrysler. Min ambition är inte att presentera generaliserbar fakta kring problematiseringen av kulturella ledarstilar. De material som presenteras är enbart sprunget ur behandlad litteratur och vad som förmedlats genom intervjuer gjorda på DaimlerChrysler. Intervjuerna har gjorts på DaimlerChryslers Malmö och Köpenhamns kontor, det innebär att resultaten endast har ambitionen att uttala sig om de förhållanden som råder inom denna organisation. Ambitionen är alltså inte att uttala sig om DaimlerChrysler globalt utan endast lokalt.

Jag kommer inte att nämna intervjupersonernas namn eller befattning annat än om de är ledare eller medarbetare. Jag anser inte att detta påverkar uppsatsens resultat.

1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel 1 I det inledande kapitlet introducerar jag läsaren till den kontext från vilken uppsatsen tar sitt avstamp ifrån; kulturella skillnaders inverkan på ledarstilar. Ytterligare presenteras problemets karaktär vilket är att fokusera på danska och svenska ledarstilar på DaimlerChrysler. Slutligen definieras uppsatsens syfte och avgränsning.

Kapitel 2 Redovisning av kunskapsläget.

Kapitel 3 I detta kapitel redogörs för den metod som använts för studien. Här beskrivs antaget perspektiv och grunderna för detta. Vidare diskuteras även empirin och reflektioner kring detta.

Kapitel 4 I kapitel fyra redovisas resultatet av intervjuerna. Resultaten redovisas i löpande text i och kategorisering sker endast med avseende på om intervju personerna är ledare eller medarbetare, samt i vissa fall vilken nationell tillhörighet.

Kapitel 5 Diskussionsavsnittet delas in i tre avsnitt. Det första avsnittet utgörs av en sammanfattning, sedan en reflektion av de resultat jag fått i förhållande till valt tillvägagångssätt. Slutligen presenteras en diskussion av resultaten från intervjuerna utifrån de perspektiv litteraturstudien berett.

Kapitel 6 Det avslutande kapitlet presenteras slutsatserna från diskussionsavsnittet. Slutsatserna kan ses som själva essensen av studien, vad jag kommit fram till och anser värt att poängtera som karaktäristiskt för uppsatsen.

2 Redovisning av kunskapsläget

2.1 Ledarskap

Det finns åtskilliga definitioner av begreppet ledarskap idag. Som en avgränsning tjänar därför tre olika perspektiv på ledarskap och ledarstilar som grund för denna uppsats. Dessa tre infallsvinklar har begränsats till ledning genom vision, struktur, samt ledning genom förståelse. Dessa tre inriktningar anser jag fånga den allmänna problematiken kring ledarskap och dess funktion i olika organisationer.

Den inledande diskussionen tar sin början med en kort reflektion kring begreppen ledarskap och chefskap. Hanson (1995) menar att begreppet ledarskap innebär att upptäcka trender och avslöja dess inneboende möjligheter och hot samt förstå vad som sker och vad som behövs göras. De hjälpmedel ledaren sedan använder sig av är visioner och strategier för att kommunicera sina uppfattningar till sina medarbetare. Chefskapet innebär till skillnad från ledarskapet själva processen att hjälpa medarbetare att översätta definierade åtgärder till handling för att företaget skall utvecklas. Hanson menar att ledarskap bör ses som ett socialt fenomen i en väldefinierad kontext. För att förstå begreppet ledarskap krävs därför en belysning av den sociala kontext som det specifika ledarskapet befinner sig i.

Författarinnan Tollgerdt-Andersson (1990) anser ledarskap vara ett socialpsykologiskt begrepp som avser graden av inflytande en individ har på andra människor i en organisation. Begreppet tydliggörs ytterligare då författaren ställer det i relation till begreppet chefskap. Hon skiljer på begreppen genom att fastställa att en ledare förväntas vara visionär och handla omdömesgillt –hon kallar denna process för att handla effektivt. En chef bedöms genom sin duglighet och förmåga att behärska rutiner.

Enligt Kotter (1999) är ledarskap till skillnad från chefskap (management), att utveckla och förmedla visioner, ge riktningar samt att sporra och motivera personal. Ledaren skall således ha inre kvalifikationer såsom att vara inspirerande och motiverande, Kotter väljer att kalla dessa egenskaper mjuka värden. En chef tillsätts för dennes uppfyllande av yttre kriterier såsom erfarenheter och kvalifikationer. Kotter anser vidare att ledarskap handlar om förmågan att styra och påverka i förändring. Författaren vill tona ner bilden av att ledarskap skulle handla om karisma eller andra exotiska egenskaper. Istället poängterar han att ledarrollen skärps då organisationen befinner sig i turbulens, ofta orsakad av yttre faktorer. Genom ledarens förmåga att hantera turbulens framhävs dennes förmåga att handla i olika situationer. Ökad förändring kräver starkare ledarskap.

I likhet med Kotter menar Sandberg & Tagarma (1998) att ledarskap är produkten av hur en ledare handlar i olika situationer, inte av de kvaliteter denne förfogar över. Ledare bör verkligen veta var och hur de ska påverka medarbetarnas utförande av arbete för företagets effektiva fungerande. Författarna menar att fokus bör ligga på

styrning i en föränderlig värld eftersom många företag i dag ständigt måste anpassa sig i överlevnadssyfte. Kravet ökar därmed på ledare att effektivt styra och påverka inom organisationen. Från att leda genom specifika regler enligt traditionell ledarskapsforskning handlar numer ledarskap om att leda genom idéer och visioner, menar författarna. Det nya ledarskapsidealet utgår från en utvecklingsorienterad människosyn och en mycket stark koppling till affärstänkande. Nyckelord är kompetensutveckling och kompetensmobilisering, där individernas kunskaper, erfarenheter och problemlösningsförmåga förutsätts ingå i ett gemensamt nätverk av delaktighet och tillhörighet vad gäller företagets affärsidé och dess relationer till marknaden.

Beckérus & Edström (1988) menar i samklang med Sandberg & Targama att ledarens ansvar inte längre är att begränsa ansvar hos medarbetarna och detalj reglera för att öka kontroll och styrförmåga. Tvärtom är deras nya funktion att bryta upp stela strukturer, skapa delaktighet och lokal handlingsförmåga samt minska detalj kontrollen och regelstyrningen. Slutligen säger Ahrens (1992) att ledarskap är att signalera genom eget beteende till sin omgivning vad som är rätt och fel. Att leva som man lär blir därför ett viktigt led i ledarskapet.

Sammanfattningsvis kan sägas att ledarskap är något som utövas i relationer, anger riktning samt motiverar och inspirerar. Med denna introduktion till det goda ledarskapet är nu syftet att gå djupare in på olika ledarstilar för att få en uppfattning om skillnader att leda i sociala kontexter, organisationer. En organisation kan ha ett mångfald av olika ledarstilar, bättre eller sämre.

2.1.1 Visionärt ledarskap

Genom vision kan övergripande mål uttryckas, menar Bruzelius & Skärvad (1995). Ofta är det företagets ledare som preciserar och för fram visionen. Författarna poängterar vikten av att ledaren lyfter fram visionen med hjälp av sitt eget agerande. En vision bör bli ett uttryck för en kollektiv ambition och inte endast innefatta ledarens personliga ambition. Förutsättningen för visionen blir följaktligen ledarens förmåga att kommunicera densamma till sina medarbetare på ett förståeligt sätt. Därför bör ledaren lägga ner tid på att förankra sina visioner hos medarbetarna för att skapa gemenskap och delaktighet. Genom en väl kommunicerad vision kan vägen mot målet brytas ned och preciseras i mer lättbegripliga, och hanterbara delmål. Författarna menar att visionen beskriver ett önskvärt tillstånd för organisationen. Genom visionen kan nuläget analyseras. Frågorna: ”Var är vi?” (utgångsläget)”, ”Hur kommer vi dit?” (strategi), ”Var vill vi vara?” (vision), gör visionen möjlig att mäta och utvärdera. Om målet beskriver varför organisationen finns så beskriver visionen var organisationen är på väg och strategin hur den ska komma dit.

Franzén (1996) använder begreppet vision på följande sätt: ”Vision är en framtidsbild som visar ett önskat mål och ger mening och riktning åt vårt arbete. En engagerande vision skapar kraft och lyfter oss från det ordinära till det extraordinära (sid. 74).” Författaren poängterar vikten av att medarbetaren känner att visionen tillför något väsentligt. Visionen ska vara väl kommunicerad för att tjäna som motivator i det dagliga arbetet på alla nivåer i organisationen. Visionen signalerar stabilitet och utgör ett slags filter för dålig kommunikation och myt spridning. Ytterliggare utvecklad

skapar visionen ramar för agerande då medarbetarna arbetar mot ett enat mål. På så vis hindrar visionen organisationen att flyta ut och bli ofokuserad. En väl kommunicerad vision hjälper medarbetarna att avgöra hur organisationen ska handla vid olika hotsituationer.

Peter Senge (1995) menar att den kanske viktigaste uppgiften en ledare har är att utveckla personliga visioner till en gemensam vision. Han fortsätter med argumentet att förutsättningen för att organisationen ska dra nytta av visionen och de positiva egenskaper som en vision genererar krävs att människor i organisationen har samma vision och känner sig delaktiga i den. Senge poängterar att personligt mästerskap¹ handlar om att klargöra sina personliga visioner, behålla den kreativa spänningen och att fokusera både på visionen och den aktuella verkligheten samt att låta spänningen mellan vision och verklighet generera energi för att förverkliga visionen. Effekten av bra visioner är att de skapar inspiration, stimulans och beredskap. Ytterligare positiva egenskaper med en väl kommunicerad och implementerad vision är ökande effekt av självstyrande medarbetare. Genomslagskraften av en väl kommunicerad vision är tilltagande lojalitet och ökad känsla av självbestämmande hävdar Senge.

Kotter (1999) ger en annan beskrivning av ett företags vision. Han ser vision som ett instrument för att beskriva nyckelfaktorer i organisationen. Genom att definiera visionen i nyckelfaktorer kan ledaren beskriva faktorerna och på så vis skapa ett pedagogisktverktyg för att nå målen genom en utvecklad strategi. Beskrivningen av nyckelfaktorer görs genom ständigt insamlande av data om företaget, samt att ledaren testar och experimenterar med visionen. Han menar vidare att misslyckande att nå mål ofta beror på en dåligt preciserad, eller till och med på total avsaknad av en vision. Skillnaden mellan Senge och Kotter blir således att Kotter ser visionen som själva skapandet av färdmedel mot målet medan Senge ser visionen som ett sätt att få medarbetarna att jobba enat och mer självständigt. Vidare, och här i likhet med Bruzelius & Skärvad, ser Kotter att en vision är ett sätt att utveckla en långsiktig färdriktning för framtiden, tillsammans med ständigt producerande av strategier för att nå nödvändiga förändringar som behövs för att nå målen.

Schermerhorn (1996) menar att visionärt ledarskap handlar om att utmana processer. Utmaningen ställer krav på ledaren att verka som pionjär och stimulera innovationer och idéer. Han menar att en vision är konstruerad av alla medarbetare i den sociala kontext som organisationen befinner sig i. Ledarens uppgift är att genom ett entusiastiskt handlingsförfarande inspirera och stimulera medarbetarna för att skapa en enad vision. Vidare menar han att ledaren hjälper andra att handla genom att själv vara en lagmedlem, sätta agendan och skapa en rollmodell. Ledaren skapar på så sätt en struktur för hur visionen utvecklas. Ledaren har en starkare möjlighet än andra lagmedlemmar att påverka visionen genom strukturella förutsättningar. Ledaren skall främja framgång genom att stimulera hjärta och hjärna.

Visionärt ledarskap handlar om att utveckla en mental bild som kan omsättas till verklighet. Den mentala bilden kan därmed vara svag som en dröm eller stark som ett

¹ Personligt mästerskap används här synonymt med ”ledarstil”. Begreppet finns utförligare förklarat i Senges ”Den femte disciplinen” (1995). Hädanefter vid ytterligare diskussion om personligt mästerskap kommer därför ordet ledarskap, eller ledarstil att nyttjas.

mål. Visionen förmedlar en rad legitima, realistiska och attraktiva framtidsscenarioer för organisationen. På så vis styr ledaren organisationen med hjälp av emotionella och spirituella resurser och värderingar. Författaren menar att visionära ledare utmärker sig genom att använda sig av ledarskap i symbolisk form genom metaforer. Dessa metaforer konstrueras av ledaren själv, i syfte att tjäna som pedagogiska redskap. Detta är den huvudsakliga faktorn varför det visionära ledarskapet är oerhört svårt att kopiera.

Vid ledande genom vision krävs att visionen är väl förankrad i organisationen. Arhens (1992) beskriver problematiken kring detta fenomen. Det finns tillfällen som kräver att ledaren tillfälligt abdikerar från sin ledarroll. Ahrens kallar abdikerande från ledarrollen för aktiv abdiktion. Att tillfälligt abdikera från ledarrollen kan vara för tidpunkten det mest effektiva agerandet utifrån organisationen synvinkel. Följden blir att ledaren lämnar över ansvaret till den övriga personalen. Aktiv abdiktion innebär inte ett överlämnande av chefsansvaret utan endast ett tillfälligt överlämnande av ledarrollen. En väl förankrad vision tjänar då som ett styrsystem. Författaren menar att visionen skapar vid god implementering ett slags lojalitetsnätverk och givna handlingsramar för medarbetarna. Problem uppstår då det inte finns en klar vision att tillgå. Individerna är då mer beroende av strukturellt styrande.

2.1.2 Strukturellt ledarskap

Strukturellt ledarskap grundar sig på ledarskap genom organisationens struktur. Strukturen skapar de kanaler ledaren använder för att påverka sin omgivning. Att styra genom struktur är ett av ledaren medvetet ställningstagande för hur denne skall förhålla sig till sin sociala kontext. Strukturellt ledarskap är en "top-down" process innebärande att ledaren tillförordnats sin position genom formell auktoritet. Av den auktoritära tillsättningen får ledaren support att utöva sitt inflytande genom den befintliga strukturen. Ledaren använder strukturen för att skapa en ram och fastställt tillvägagångssätt för hur situationer ska hanteras. Det strukturella ledarskapet var det första att definieras inom managementkulturen. Taylors "scientific management", det rationalistiska perspektivet, symboliseras av en stark centralisering och kontrollerande funktion i organisationen. Dessa funktioner är fortfarande mycket centrala inom det strukturella perspektivet (Bolman & Deal, 1997).

Morgan (1986) beskriver det strukturella ledarskapet i maskinmetaforen. Maskinmetaforen ser individen som en kugge i ett maskineri. Olika organisationer fostrar sina medarbetare in i olika roller. Utifrån medarbetarnas karaktär fastställs vilken grad av struktur det finns behov för. Det är önskvärt att medarbetarna reagerar som maskiner i avseende på punktlighet, pålitlighet och effektivitetsmässigt. De bör ha starkt avgränsade arbetsuppgifter utan eget ansvarstagande. Ledningsfunktionen är således av kontrollerande, planerande, och koordinerande karaktär. Makt hierarkin blir synlig i maskinmetaforens behandlande av information. Informationen går likt en pyramid från ledningen ner genom organisationens alla nivåer. Ledaren fattar de beslut denne önskar utan inblandning från medarbetarna. Att inte involvera medarbetarna har sin grund i att medarbetarna ses som utbytbara, de skall endast belastas med information relevant för att klara sina arbetsuppgifter.

Två huvudsakliga uppgifter för ledaren är planering och kontroll av organisationen. Dessa två uppgifter avspeglar sig i resonemanget att ledaren ses som en arkitekt och byggmästare av organisationen. Ett gott bygge kräver välplanerade och väl utförda

fundament att vila på (Mintzberg, 1973). Planering och kontroll fås genom nyttjande av prestationskontroller och handlingsplaner (Mintzberg, 1998). Prestationskontroll innebär att ledaren ställer upp tydliga resultatmål för sina medarbetare. Målen skall vara mätbara och utgör därmed ledarens viktigaste verktyg i syfte att kontrollera medarbetarnas prestation. Utifrån mätbarheten skapas realistiska handlingsplaner, vilka anses motivera personalen att följa strategin för att nå målet. Handlingsplaner specificerar även hur beslut fattas, och vilka tidsramar som gäller. Väldefinierade handlingsplaner stödjer möjligheten att utveckla goda prestationskontroller, således är det ledarens uppgift att definiera och planera strategin och förankra den hos sina medarbetare (A.a).

Bolman & Deal (2001) påpekar det strukturella ledarskapets styrka i en turbulent värld. Ju mer turbulent och osäker omgivning som företaget befinner sig i desto större krav ställs på anpassning och komplexitet i strukturen. För att möta kraven hos en osäker omgivning poängteras ledarens förmåga att tänka framåt för att försäkra sig om att i organisationsstrukturen lämpar sig för tillväxt. Kravet på stark ledning och tydliga riktlinjer i en organisation som befinner sig i en osäker omgivning ökar, inte minst för att medarbetarna i organisationen ska kunna transformera riktlinjerna till handling. Befinner sig företaget i en stabil miljö bidrar den till att vidmakthålla inre sammanhang och skydda den existerande jämvikten. Risken är att den inre strukturen stämmer allt sämre överens med omgivningens krav. Organisationen blir oflexibel och rigid. Strukturen bör vara ständigt föränderlig för att vara positiv för organisationen. Omgivningens krav på förändring påverkar ledarstilen på olika sätt.

Felaktigt sätts ofta likhetstecken mellan detta perspektiv och byråkrati, rigiditet och oflexibilitet, menar författarna, och påvisar att strukturellt perspektiv är bredare än så. Strukturellt ledarskap fokuserar på hur å ena sidan de löst sammanknutna grupperingarna i en organisation ser ut, och å andra sidan fast sammanknutna grupperingarna i en annan, leds med hjälp av strukturen. Den strukturella ledaren lägger sin fokus på arkitekturen och kommer ibland i skymundan då själva byggnadsprocessen av strukturen står i centrum snarare än ledaren själv. Ledaren karaktäriseras av sin kompetens inom sitt område och överväger noga förhållandet mellan struktur, strategi och omgivning. Den strukturella ledarens svagheter är att de underskattar svårigheter att genomföra sina idéer i verkligheten. De underskattar motstånd, och negligerar vikten av att bygga förståelse för sina tankar, samt feltolkar kulturella signaler (A.a).

Strukturen klargör dynamiken och komplexiteten i organisationer. Ledaren använder sig av strukturen för att leda mot ett visst mål. I situationer då olika former av agerande ställs på sin spets utgör strukturen ramverket och ger ledaren skäl för att ta beslut i en viss riktning. Resonemanget fortsätter med att medvetenheten om strukturen ökar förståelsen i olika lager av organisationen. Utan en genomtänkt struktur finns risk att förlora känseln för hur olika nivåer påverkas vid beslut. Genom den befintliga organisationsstrukturen blottläggs organisationens dynamik och förhindrar att individerna skyller på varandra. Det strukturella perspektivet ser bortom individerna för att studera arbetets sociala sammanhang. Organisationer utan en genomtänkt struktur fördelar ofta resurser och energi på ett felaktigt eftersom bristande struktur tillåter

brister i överskådlighet något som kan orsaka kostsamma gap , menar författarna (Bolman & Deal, 2001).

Organisationens struktur liknas vid ett skelett, en slags ritning eller plan för hur mål skall åstadkommas. Utformningsmöjligheter är lika outgrundliga som det finns individer. Typen av struktur är lika viktig som graden av struktur. Formell struktur leder till positiva effekter för moralen när den hjälper människor att slutföra sina arbetsuppgifter. Den formella strukturen kan utsöndra dåliga effekter då den hindrar fullföljandet av arbete och hjälper ledningen att kontrollera. Den strukturella ledningsstilen är inte fullt så maskinligt och stelbent som tidigare forskare givit sken av. Den formella strukturen fastställer ansvarsfördelningen och reglerar förhållandet mellan chefer och underställda och chefernas sätt att styra och samordna verksamheten (A.a).

2.1.3 Ledning genom förståelse

Tagarna & Sandberg (1998) menar att människan har ett behov av att skapa en förståelse av de aktioner hon företar sig. Ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv utgår från att föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och kommunikation och samspel mellan andra människor. Varje individ skapar och utvecklar sin egen förståelse med hjälp av olika stimulanser. Den främsta stimulansen är genom interaktion och samspel med andra människor. Människan strävar efter att förstå helheten av den verklighet hon befinner sig i. Strävan efter förståelse växer fram som en produkt av social kommunikation och egna erfarenheter samt en pågående jämförelse mellan egna och andras erfarenheter.

Människan har en ambition att förstå sin värld för att denna ska framstå som begriplig. Hon ses som en skapande varelse som genom en ständig läroprocess försöker skapa sig en meningsfull tillvaro. Kongurans mellan egna attityder, uppfattningar, och sitt eget beteende är en stark strävan. Om bristande överensstämmelse förekommer försöker individen justera faktorerna så att överensstämmelse uppnås. Det betyder vidare att då individen nått en god överensstämmelse kommer hon att slå vakt vid denna och bortse, eller bortförklara iakttagelser som inte passar in i hennes verklighet. Individen befinner sig i en av henne själv skapad verklighet bestående av olika delar vilka sammanfogas till en hanterbar helhet (Maltén, 2000).

Det förståelsebaserade perspektivet är holistiskt, individen kan inte ses som skild från sin övriga sociala kontext, till skillnad från det rationalistiska perspektivet vilket antar en dualistisk ståndpunkt innebärande att det skulle vara möjligt att betrakta individen och dess verklighet var för sig. Utifrån ett förståelsebaserat perspektiv ligger intresset att skapa sig en förståelse för människans handlande, beroende av hur hon *tolkar och uppfattar* vad som är faktiska förutsättningar i situationen. I praktiken innebär det att en företagsledning som vill påverka sina medarbetare inte bör nöja sig med att ändra villkoren för arbetssituationen vid behov av förändring. Företagsledningen bör också försöka påverka medarbetarnas förståelse för vad en förändring skulle komma att innebära. Genom förståelse av eventuella förändringar kan dessa i vissa fall helt undvikas, istället kan det vara tillräckligt att enbart påverka medarbetarnas förståelse av de givna förutsättningarna.

Syftet med förståelsebaserad ledarstil är att skapa enheter där medarbetarna visar engagemang och delaktighet och på så vis bidrar till att utveckla verksamheten på basis av förståelse för vad verksamheten går ut på. Den centrala ledningsuppgiften är att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationen. Att påverka medarbetares förståelse blir således en nyckelfunktion för ledare. Den stödjande och vägledande rollen innebär att ledarfunktionen är av konsultativ karaktär. De konsultativa egenskaperna anges vara att undersöka vilken information som kan vara relevant för arbetssituationen. Lämplig information kan ledaren söka själv genom att göra observationer och utredningar för att sedan delge medarbetarna sina nya kunskaper, eller att ledaren skapar förutsättningar för att medarbetarna själva ska ta fram ny information. Ledarrollen blir således att söka information och presentera den för sina medarbetare, konsultera dem och ge dem stöd för att de ska kunna utföra sitt arbete (Sandberg & Tagarna, 1998).

Gemensam förståelse i organisationen är grunden för att möjliggöra spridning av personligkompetens till kollektivkompetens. Den enskilda kompetensen räcker inte för att organisationen skall fungera effektivt. Att dela med sig av personligkompetens ses som direkt avhängigt organisationens möjligheter till utveckling. Att som ledare utveckla en miljö där individerna känner sig trygga att dela med sig av personligkompetens till kollektivet är således av största betydelse. En ledares uppgift är dessutom att stimulera medarbetarna att reflektera och ta ställning till information och medarbetarnas eget förhållningssätt till informationen. Individen ges ett fritt val att reflektera och komma fram till olika ställningstagande då ingen i en konsultativ position kan påtvinga ett ställningstagande (Watson, 1994).

Den förståelsebaserade ledarstilens essens ligger i perspektivets utgångspunkt att det inte är vad man själv som chef kan utföra, utan hur man genom sin ledarstil kan få andra människor att utföra uppgifter på bästa sätt. Det är alltså fråga om att vägleda, förklara, stödja och stimulera. Genom att kartlägga hur medarbetarna tänker och resonerar kan ledningen skapa sig en bild av deras förståelse. För att detta ska lyckas krävs en väl utvecklad empatisk förmåga hos ledaren så att den skapade bilden av medarbetarnas verklighet inte arrangerats av ledarens egen förståelse. Byggandet av den ömsesidiga förståelsen kan endast utvecklas genom en fri och öppen dialog (Sandberg & Tagarna, 1998).

Maltén (2000) menar att ett gott ledarskap karaktäriseras av en bottom-up process. Ledaren får sin överordnade ställning genom att det sanktioneras underifrån. Ledaren har en personlig auktoritet vilken karaktäriseras av förmåga att lyssna, hantera konflikter, utveckla de anställda och handleda. Dessa egenskaper enas under begreppet *kreativ utvecklingsledare*. Det förståelsebaserade ledarskapet fokuserar både på ledarens kommunikativa förmåga att kommunicera mål och målsättningar samt på ledarens empatiska förmåga att sätta sig in i sina medarbetares konstruerade verklighet. Förståelsen för medarbetarnas verklighet anses viktig för att kunna handleda dem på lämpligt sätt. Ledaren beskrivs som en resurs eller katalysator med uppgift att stimulera och stödja medarbetarna vilka i sin tur bör erbjudas vara aktiva i såväl planering som genomförande av verksamheten (A.a).

2.2 Kulturbegreppet

2.2.1 Vad är kultur?

Diskussionen av kulturbegreppet anses betydelsefull för att kunna förstå och uppfatta dess verkningar på eventuella skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap.

Billy Ehn och Orvar Löfgren menar i sin bok *Kulturanalys* (1982) att kulturen bör analyseras i termer av kollektivt medvetande och som system av betydelser och symboler. Dessa begrepp innebär intresse för de erfarenheter, kunskaper och värden som människor delar och återskapar och vidare förändrar genom socialt handlande. Kultur ses som ett medium för hur socialt agerande organiseras. Det finns klara regler i varje kultur för hur handlande presenteras och framförs av dess medlemmar. Det givna sättet att agera kan tyckas förvirrande för individer tillhörande utomstående kulturer, eftersom kulturmedlemmarna tar sitt sätt att agera för givet. Kulturen som medium påverkar hur intryck och erfarenheter får en bestämd tankemässig konstruktion. Individen ses som kulturbärare vilket betyder att individen är bärare av och framförare av ett programmerat kognitivt och symboliskt system. Den kognitiva programmeringen handlar om grundläggande föreställningar och klassificeringar som människor uttrycker i tanke, språk, handlingar gester med mera. Utgångspunkten är att vad individer ofta uttrycker har en annan innebörd än vad de själva är medvetna om, och blir således svåra för dem att tolka (A.a).

Deal & Kennedy (1985) utvecklar resonemanget om kulturens betydelse genom att tillägga att kulturen inte bara inkluderar målsättningar och värderingar utan också vilka spelregler som gäller. Kulturen är således definitionen av det sätt på vilket man gör saker och ting. En stark kultur är ett system med informella regler, vilka klargör hur dess medlemmar skall handla. Genom att känna till vilka förväntningar man har att leva upp till ödslas inte tid åt att bestämma sitt agerande i olika situationer. Det finns rader av systematiska och rutinmässiga handlingsmönster som i det närmaste kan beskrivas i termer av riter, ritualer och språk. Dessa hjälper medlemmarna att utveckla, forma och upprätthålla en gemensam förståelse av sin situation (A.a).

2.2.2 Interkulturell förståelse

Hofstede (1991) menar att kulturbegreppet grundläggs hos den mycket lilla individen. Tidigt stadium lärs ett förhållningssätt till den övriga verkligheten. Den kulturella socialisationens process börjar inom familjen, fortsätter inom grannskapet, skolan, arbetslivet och samhället. Kulturen ses som en mental programmering, en aktiv inlärningsprocess och inte en nedärvningsprocess.

Hofstede anser vidare att det finns stora skiljelinjer i det kulturella byggandet. Kulturens grad av individualism och kollektivism spelar en stor roll för hur en medlems agerande kommer att uppfattas. I den starkt individuella kulturen uppfostras individerna att ifrågasätta, denna egenskap uppmuntras och tolkas som ett friskt sätt att agera. I den starkt kollektivistiska kulturen eftersträvas harmoni. Ifrågasättande utgör i detta fall en källa till konflikt. Vid ifrågasättande störs den kollektiva harmonin, något som inte är önskvärt. Valet av kultur växer fram i samspel med viktiga historiska händelser och befintlig situation. Då två kulturer möts med olika inriktning, sett utifrån graden av

kollektivism och individualism, föreligger risker för konflikt. Konflikterna föds ur det skilda sättet att agera snarare än vad som egentligen sägs.

Vid interkulturell interaktion samspelar människor med olika uppfattningar om vad som är bra och vad som är dåligt uppförande. Kulturen används av dess medlemmar för att identifiera vem som tillhör gruppen och vem som står utanför. Normen för socialt uppförande sätts med hjälp av ramverket för den egna kulturen i samspel med andra kulturer. Genom att se hur en individ förhåller sig kan kulturmedlemmar läsa av om individen hör hemma i kulturen eller står utanför den. I det kulturella samspelet skapas känslor av tillhörighet och utanförskap. Distinktionen mellan utanförskap och tillhörighet har en central betydelse då det utgör ett verktyg i byggandet av den egna identiteten - vad man är och vad man inte är. Då den egna kulturen tas för given har dess medlemmar svårt att se hur deras eget agerande påverkar olika situationer. Svårigheter att förstå varandra både språkligt och agerande bäddar för konfliktsituationer. Brislin (1992) menar att individerna tillhörande en annan kultur än den egna lastas för problem och uppstådda konflikter. Det beror på svårigheten att ha insikt i sin egen kulturs orsaker och verkningar.

I stabila, återkommande situationer, med väldefinierade och ömsesidigt förstådda mönster blir uppförandet i gruppen institutionaliserat. I ostrukturerade situationer blir beteendemönstret hos olika individer i gruppen brännpunkten för hur samarbetet kommer att fortgå. Brislin beskriver hur stress och konflikt situationer kan uppstå i organisationer innefattande grupper från olika kulturer. Han menar att olika situationer kräver olika grad av struktur. Då individerna fogar sig efter det välstrukturerade sättet att förhålla sig i interkulturella grupperingar uppstår inga spänningar, stress situationer eller konflikter. Andra situationer kan vara mindre strukturerade i avseende att det inte finns uppställda informella eller formella regler att handla utifrån. Vid dessa situationer uppstår lätt stress följt av konflikt då individerna inte känner stöd från ett stabilt ramverk. För att minska risken för stress följt av konflikt behövs stöd och struktur tills de interagerande kulturerna lärt känna varandras olikheter (A.a).

Att jobba i interkulturella grupper är således inte ett universalmedel mot konflikter. Tvärtom menar Brislin frodas fördomar och diskriminering om interaktionen inte vägleds och stöds under inlärningsprocessen. Ofta antas den felaktiga ståndpunkten att lösningen på interkulturella problem finns i att låta individer mötas och jobba tillsammans, vilket då automatiskt leder till att olikheter jämnas ut. Detta menar Brislin är en stark förenkling av hur interkulturella problem löses. Han menar att kontakt mellan olika kulturer snarare ökar fientligheten än minskar den. Utvecklingen av resonemanget går enligt följande; den ökade kontakten leder till att individerna inom de olika kulturerna ofta känner sig hotade. Människans lärande är avhängigt av att hon känner säkerhet. I osäkra situationer är hon därför oförmögen att tillgodogöra sig nya kunskaper. För att hon skall omvärdera sin begreppsvärld, på ett för den interkulturella processen skull, positivt sätt krävs att hon känner sig trygg och får ledning i sin tankeprocess. För att den interkulturella processen skall falla väl ut krävs stor grad av kommunikation och pålitlig information. Informationen om olika grupper skall framtonas och inte nedtonas. En nedtoning av någon av grupperna innebär att individerna kommer att bygga egna föreställningar vilka senare kan komma att vara mycket svåra att ersätta med korrekt information (A.a).

2.3 Sammanfattning av kunskapsläget

Tre ledarstilar, visionärt-, strukturellt- och förståelsebaseratledarskap har redovisats för att få en uppfattning om olika typer av ledarstilar. Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka skillnader i svenska och danska ledarstilar tjänar dessa tre infallsriktningar som verktyg för att vara mottaglig för de ledarstilar som kommer att fångas upp i empirin. Dessa tre utgör olika ställningstagande i att se på relationen mellan ledare och medarbetare.

Det strukturella ledarskapet sammanfattas som stark kontroll, och planerande av en formellt tillsatt ledare vilken använder sig av strukturen för att kunna påverka sin omgivning. Strukturen utgör ramverket för beslutfattande och delegering av uppgifter från ledare till medarbetare. Strukturellt ledarskap är en "top down" process karaktäriserad av envägs kommunikation från ledare till medarbetare. Beroende på organisationens omgivning, turbulent eller stabil, utformas lämplig struktur. Visionärt ledarskap poängterar behovet av vision för att kunna leda medarbetarna. Visionen bryts ned i mindre kommunicerbara delar för att kunna förmedla vägen mot målet. Kommunikationen är i likhet med strukturellt ledarskap "top down", men med inställning att förmedlingen mellan ledare och medarbetare är avgörande för att skapa engagemang och självbestämmande. Förståelsebaserat ledarskap karaktäriseras av ledarens pedagogiska förmåga att skapa förståelse och att själv förstå den av individerna själva skapade verkligheten. Ledarskapet är en "bottom-up" process, där ledaren har en konsultativroll för att stödja medarbetarna.

I teori avsnittet belyses även kulturbegreppet. Genom kulturen förmedlas förhållningssätt och beteende mönster, något som kan ställa till med problem vid kulturella möten. Hur mötet utvecklas är beroende av hur mötena struktureras för att utvecklas positivt. För att undersöka hur ledare uppfattas och uppfattar sig själva anses det nödvändigt att dels belysa olika ledarstilar samt föra en diskussion kring kulturbegreppet. För att få en uppfattning om ledarskap och kulturella skillnader på DaimlerChrysler i syfte att fånga medarbetares och ledares föreställningar torde därför intervjuer visa sig vara ett lämpligt verktyg.

3 Arbetsmetod

Med detta kapitel avser jag att redogöra för de tillvägagångssätt som legat till grund för mitt arbete. Mitt arbete grundar sig på två olika källor; primärdata eller empiriskdata, vilka erhållits genom intervjuer. Samt sekundärdata, vilken grundar sig på olika artiklar och böcker som publicerats på området.

3.1 Litteratursökning

Litteratursökningen har utförts vid de institutioner som Lunds universitet tillhandahåller. Det vill säga de olika biblioteken som omfattar tjänsterna Lolita och Libris. Genom att använda andra institutioner än den pedagogiska har jag fått tillräde

till litteratur med andra vetenskapliga perspektiv. Det undersökta området har krävt litteratur med bredare omfattning då även psykologiska och metodistiska perspektiv krävts. Sökningen har främst skett genom sökord; ledarskap, ledarstil, management, kultur, och organisation. Vidare har jag använt mig av tidigare uppsatser publicerade inom snarlika områden för att få uppfattningar om väsentlig litteratur. Dessutom har jag använt mig av relevant kurslitteratur vilken jag läst på tidigare kurser.

I mitt val av litteratur har utgångspunkten varit ledarskap och kultur i synnerhet och organisationsarbete i allmänhet. Jag har funnit att publikationer om ledarskap och interkulturella organisationer har varit tämligen riklig på avhandlingsområdet. Svårigheten har legat i att få relevant information för min uppsats inriktning. Den naturliga avgränsningen genom syftet har givit mig ett verktyg i att fastställa vilken litteratur jag kommit att nyttja. Jag är medveten om att avgränsningen kan ha inneburit att jag bortsett från viktiga infallsvinklar i forskningen. Denna svaghet innebär att jag i vissa avseenden riskerar att göra feltolkningar. Detta ställer krav på min löpande reflektiva förmåga. Litteraturen är till majoritet svensk. Den utländska är engelsk och amerikansk och jag är medveten om att det finns viss risk för nyansbortfall i översättningen.

3.2 Den empiriska studien

3.2.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Vid beaktande av befintlig litteratur på områden angående kvantitativ och kvalitativ forskning märks en tendens att särskilja dessa från varandra. Patel & Tebelius (1987) antyder att detta inte är en riktigt korrekt ståndpunkt. De menar att kvantitativ och kvalitativ forskning ofta tangerar varandra. De fortsätter sina argument med att många forskningar med kvantitativ utgångspunkt ofta använder sig av kvalitativ information. Eftersom forskning bedrivs i den ena eller andra riktningen är det önskvärt att klargöra vad som skiljer dem åt. Avgörande för om forskaren väljer att bedriva kvantitativ eller kvalitativ forskning är forskningsområdets karaktär. En kvantitativ forskning är att rekommendera om frågeställningen gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt ett fenomen är. Holme m fl. (2001) menar att kvalitativ metod främst är att använda vid försök att skapa sig förståelse kring ett fenomen. Den kvalitativa metoden innebär en ”ringa grad av formalisering (sid.14)”. Kunskapen sprungen i en kvalitativ forskning har inte syftet att skapa generell uppfattning utan snarare förståelse kring det enskilda forskningsobjektet. Metoden kännetecknas därmed av närheten till källan var informationen hämtas från. En kvantitativ forskning förutsätter standardiserade mätmetoder. Dessa mätmetoder utformas för att inordna varje uppfattning under ett antal förutbestämda kategorier (Patton, 1990). Vidare anser Holme m fl. (2001) att den kvantitativa metodens formaliserade och strukturerade karaktär lämpar sig väl vid information vars syfte är att generellt kunna uttala sig om problemet. Metoden är därmed i långt större utsträckning präglad av kontroll och exakthet från forskarens sida. Karaktären härleds från problematiseringen.

Min problematisering är hur skillnaden mellan danskt och svenskt ledarskap ser ut. Valet av kvantitativ eller kvalitativ metod ställs i relation till vilken kunskap forskaren

önskar utveckla. Med utgångspunkten, som i mitt fall är att beskriva, förklara och förstå fenomen i min verklighet är kvalitativ forskning den mest fördelaktiga att tillämpa (Patel & Tebelius, 1997). Diskussionen fortsätter med att kvantitativ forskning har ambitionen att skapa en uppfattning. Den kvantitativa studien ger statistisk bearbetningsbar data med avseende att fastställa ståndpunkter om verkligheten. Den kvantitativa studien görs snarare i syfte att generalisera än att endast uttala sig om det området om vilken forskningen bedrivits. Med den kvantitativa studien vill forskaren skapa möjligheten att utforma normer och lagbundenheter i omgivningen. Dock innebär även kvalitativ metod viss form av kategorisering. Det är således inte lämpligt att använda kategoriseringsfaktorn som ledstjärna vid fastställandet om studien är kvalitativ eller kvantitativ (Eneroth, 1984).

Skillnaden är snarare att kvalitativ forskning inriktas på ett empiriskt underlag så som intervjuer. Man önskar uttala sig om ett avgränsat fenomenens särart, inte generaliserande som i den kvantitativa forskningen. Den kvalitativa forskningen utgår från subjektets perspektiv på tillvaron. Eftersom jag tillämpat intervjuer är jag medveten om att dessa präglats av både intervjupersonens och intervjuarens subjektiva uppfattning om verkligheten. Eftersom min forskning är inriktad på anställdas uppfattning om ledarskapsstilar är det fruktbart att utföra en kvalitativ forskning. Jag är medveten om att mitt val av kunskap kommer att påverka slutresultatet. Min studie kommer att färgas av den bearbetningsform och analys vilken lämpar sig för kvalitativ forskning.

3.2.2 Objektivitet och subjektivitet

Utgångspunkten är att en kvalitativ forskning på intet sätt kan skilja sig från forskarens egna subjektiva uppfattningar om verkligheten. I samband med informationsinsamlingen påverkar jag de resultat jag fått. Svårigheten att hålla sig neutral är ett problem inom kvalitativ forskning vare sig det gäller problemprecisering, hur undersökningen läggs upp eller hur data tolkas. Den kvalitativa forskningen grundar sig till stor del på de förutsättningar vi fått genom ett gemensamt språk. Utan det gemensamma språket blir det omöjligt att få tillträde till varandras inre värld. Värderingar och tidigare erfarenheter blir en förutsättning för att jag överhuvudtaget ska kunna tolka de resultat jag får (Patel & Tebelius 1987).

I likhet med Alvesson & Sköldberg (1994) anser jag att koncentrationen på de erhållna forskningsresultaten bör inriktas lika mycket på tolkning och reflektion kring den egna inblandningen som den faktiska tolkningen av resultaten. Tankegången att självinspektion kan jaga bort skevheten och subjektiviteter är något överdriven. Jag menar att vetskapen om att alla generaliseringar och uttalanden om verkligheten grundar sig på tolkningar av tolkningen underlättar detta förhållandet mot forskningsområdet. Alvesson & Sköldberg (1994) diskuterar hur konstruktionsprocessen mot byggandet av uppfattningar ser ut. Primärt krävs att problem inom ett område konstrueras, i mitt fall hur skillnaderna mellan svenskt och danskt ledarskap ter sig. Vidare ett konstruerande objekt, vilket är forskaren, jag, som undersökande grupp. Slutligen en socialkontext som påverkat och konstruerat forskaren. Här återfinns även fallföretaget som konstruerats utifrån den sociala kontext det utvecklats i. Företaget och gruppen har konstruerats som en reaktion på den sociala kontexten och de krav den förmedlar. Löpande reflektion krävs för att inte låta någon av dessa faktorer ta överhand. Genom att löpande reflektera

över mina egna uppfattningar om verkligheten skapas ett filter mot att helt falla ner i subjektivitetens fälla (Alvesson & Sködeberg, 1994).

3.2.3 Deduktion, induktion, och abduktion

Det deduktiva arbetssättet är sprunget ur en positivistisk ansats. Arbetssättet innebär att forskaren utgår från en hypotes och strävar efter att motbevisa denna. Genom att använda sig av en hypotes begränsas möjligheterna i forskningen, vilket skapar sina egna avgränsningar. Positivismen har som ansats att inte uttala sig om något såvida fenomenet inte bevisats efter utförliga experiment. Positivistiskt förhållningssätt är faktainriktat och söker orsak-verkan förhållanden. Genom dess inriktnings ambition söker man generella lagar gällande för alla situationer. Data och fakta ska vara observerbara och mätbara, skapa validitet och reliabilitet, för att godkännas som sanna. Genom att utgå från en generell regel och endast välja att uttala sig om detta specifika fenomen inriktar forskaren sig snarare mot att vara auktoritärt fastslående än att ge en förklaring av fenomenet. Svagheter är det finns risk att experimentet utförts på felaktiga grunder. Sådana grunder kan vara felaktiga kategoriseringar av variabler varpå man helt enkelt utför mätfel. Andra svagheter ligger i att verkligheten delas upp i små företeelser separerade från varandra utan antagen påverkan av varandra. Deduktiv och positivistisk forskning har därmed en dålig helhetsbild (holism) av sociala kontexter. Dock är ett deduktivt perspektiv av godo vid utforskade områden. Den tjänar då sitt syfte i att uppställa kriterier vilka kan mätas för att accepteras eller förkastas (Alvesson & Sködeberg, 1994).

Det induktiva perspektivet utgår från forskningsobjektet. För att uttala sig om generella företeelser krävs att forskning bedrivits på en mängd enskilda fall. Induktiv forskning utgår enbart från empiri och lägger stor vikt vid tolkningar av verkligheten (Patton, 1990). Detta leder in på nästkommande inriktning som tjänat som grund för att ge empiriska studier dess aktning, nämligen hermeneutiken, vilken fokuserar på tolkningar av material och att ha ett kritiskt förhållningssätt. Hermeneutiken fokuserar på hur processen mot målet skapar förståelse kring ett tidigare utforskat fenomen (Alvesson & Sködeberg, 1994). Inriktningen är holistisk genom dess påpekande att företeelser inte kan tas ur dess sociala kontext för tolkning. Hos forskaren krävs en rad egenskaper för att en korrekt bild av verkligheten ska urskiljas. Egenskaper som empati och intuition är av avgörande betydelse. Respekt för det osagda och uteblivna ställer höga krav på reflektion (Eneroth, 1984).

Det abduktiva perspektivet kan ses som en kombination av det deduktiva och induktiva perspektivet. I denna metod förkastas inte teoretiska föreställningar utan istället används dessa för att finna nya mönster. Alvesson & Sködeberg (1994) menar att denna metod torde vara den mest frekvent använda vid utförande av fallstudier. Det är också det perspektiv som tillämpats i denna uppsats. Perspektivet används då det anses ge möjlighet att kunna använda befintlig teori och insamlad empiri på bästa sätt. Perspektivet tillåter justeringar under resans gång, innebärande att exempelvis en kompletterande litteraturstudie gjordes i mitten av intervjuperioden då det ansågs nödvändigt för att tolka intervjuresultaten.

3.2.4 Insamling av primär data

Jag fick kontakt med det globala företaget DaimlerChrysler. Efter ett möte angående uppsats skrivande kom vi tillsammans fram till att en intressant infallsvinkel skulle vara att undersöka eventuella skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap. För att få en uppfattning om detta område beslutade jag mig för att genomföra ett antal intervjuer på DaimlerChryslers kontor i Malmö och Köpenhamn. Det kändes viktigt för mig att intervjua både danska och svenska medarbetare och ledare för att få en så heltäckande uppfattning som möjligt om fenomenet.

Jag utförde sammanlagt 13 intervjuer med personer på DaimlerChrysler. Intervjupersonerna tillhörde både medarbetar och ledar funktioner inom företaget, ytterligare kan sägas att fördelningen mellan svenskar och danskar var jämn. Intervjuerna utfördes under sex dagar och varje intervju fortfor mellan 30-45 minuter beroende intervjupersonernas svar och antalet följdfrågor i klagörande syfte.

En semistrukturerad intervju leder till besvarande av de frågor intervjuaren ställer intervjupersonen. Fördelen med detta är att intervjun inte leder från ämnet, intervjun blir således mer kontrollerad. Eftersom frågorna inte var ledande fanns det utrymme för intervjupersonen att utveckla sitt svar i önskad riktning. Som nämnts ovan upprättade jag en intervjuguide eller checklista vilken lämpade sig för det ämne jag hade önskemål om att diskutera. Fördelen med semistrukturerad intervju är att den möjliggör att intervjua en rad personer och genom intervjuguiden jämföra deras svar. Intervjuerna bandades med hjälp av en diktafon för att sedan kunna avlyssnas och tolkas i lugn och ro (Patel & Davidson, 1994).

Jag valde att genomföra semistrukturerade intervjuer. Genom semistrukturerad intervjuform låste jag mig inte enligt ett i förväg fastslaget schema. Jag hade områden vilka jag önskade diskutera, inom dessa områden utformade jag vissa nyckelfrågor som kontrollerades under intervjun genom en intervjumall. Förutom områdena och nyckelfrågorna löpte intervjun fritt som ett vanligt samtal. Det skapade större chans att områden berördes vilka jag inte var medvetna om. Intervjuerna blev då av större värde som upptäckande verktyg än bara besvarande av frågor. Eftersom jag har en avtäckande ambition fungerar intervjuer bättre i förening med syftet. Intervjuer klarar uppgiften att samla information på djupet bättre än enkäter som framförallt riktar sig mot att samla information på bredden (Patel & Davidson, 1994).

Direkt efter intervjuerna lyssnades de igenom ytterligare en gång, detta för att lägga på minnet olika händelser som skulle kunna ha betydelse för hur forskningsresultatet skulle komma att analyseras. Därefter renskrevs förda anteckningar kompletterande med bandupptagningarna. Jag ansåg att det var viktigt att sammanställa intervjuerna snarast efter utförande för att så korrekt som möjligt återge stämningar och diffusa svar.

Vid intervju tillfällena eftersträvades en så god och avslappnad miljö som möjligt. Genom att inte strikt binda frågorna till ett frågeformulär hoppas jag kunna förmedla en stämning av fritt samtal. Det kändes viktigt att skapa en förtroendefull och seriös atmosfär. Framförallt för att inte hindra intervjupersonerna att verkligen säga hur de uppfattade olikheter i ledarskapstilar. Samtliga intervjuer karaktäriserades av en god

stämning. Min uppfattning om intervjupersonerna var att de var mycket seriösa i avseende att de var måna om att bli korrekt förstådda.

Information om DaimlerChrysler har framförallt fåtts genom företagets hemsida på internet. Vidare har jag tagit del av olika informationsfoldrar om företaget. Ytterligare information så som organisationsschema och olika befattningar har fåtts av mina kontaktpersoner på företaget. Även årsredovisningar och nyheter från tidningar har tjänat som grund för att skapa en så heltäckande bild av företaget som möjligt. Avseende de informationer som presenterats av företaget är jag väl medveten om att dessa är vinklade på ett eller annat sätt, därför har det upplevts som viktigt att ta reda på vad andra parter såsom media anser om företaget.

3.2.5 Validitet och reliabilitet

De två begreppen diskuteras i syfte att avgöra studiens trovärdighet och rimlighet. Genom dessa begrepp ifrågasätts om det som sägas att studien skall undersöka faktiskt undersöks. Validitets- och reliabilitetsbegreppet centreras runt resonemang huruvida forskningen utförts på ett korrekt sätt för att ge kunskap om det utforskade ämnet.

Validitet är hur väl befintliga forskningsverktyg nyttjats för att ge kunskap om ämnet. Instrumentets utformning och möjlighet att mäta det jag faktiskt har ambitionen att mäta avgör dess validitet. Så kallad innehållsvaliditet fås genom en logisk analys innebärande utvecklande av de faktorer som skall ingå i forskningsinstrumentet. I mitt fall har jag utformat intervjuguiden med hjälp av relevanta frågor som dök upp efter bearbetning av litteratur. För att ytterligare försäkra mig om validiteten bad jag en utomstående, insatt i problemet, att titta igenom mina frågor.

Enligt Bryman (1995) kan validiteten delas upp i inre och yttre validitet. Den yttre validiteten har som ambition att generalisera svaren från forskningen till mer allmän grad. I min studie är ambitionen inte att generalisera. Forskningen har bedrivits på en nivå med avseende att endast uttala sig i DaimlerChryslers enskilda fall. Därför är endast den inre validiteten intressant för min studie. Den inre validiteten fokuserar på att valet av teori ska vara relevant för empirin. Denna överensstämmelse är något jag kontinuerligt arbetat med.

Reliabilitet är hur tillförlitligheten i instrumentet motstår slumpartad inblandning. Den observation jag får genom att intervjua en individ innehåller både ett sant och ett mindre sant värde, ett så kallat felvärde. Felvärdet beror på brister i instrumentets tillförlitlighet. Reliabiliteten anses hög vid statistiska mått. Eftersom jag använt mig av intervjuform skulle man därför kunna dra slutsatsen att min forskning inte skulle vara reliabel, något jag motsätter mig. När ett mått på reliabilitet inte kan erhållas får försäkran om undersökningens tillförlitlighet sökas på annat sätt (Patel & Davidson, 1994). Vid intervju är tillförlitligheten till informationen i hög grad relaterad till intervjuarens förmåga. Vid intervjuer löps risken att bedömarfel kan uppstå. Genom att använda mig av diktafon för att sedan lyssna på varje intervju separat i lugn och ro menar jag att risken för bedömarfel är mindre (Byrman, 1995). Intervjuerna renskrevs snarast efter utförande för att stämningar, diffusa svar och andra icke uttalade faktorer som kan påverka tolkningen inte skulle glömmas bort.

Som nämnts ovan finns en registrerad svaghet i att bedriva undersökning med intervjuer som primärkälla. Den ovan nämnda svagheten är intervjuarens påverkan på intervjupersonen. Till följd av vår sociala struktur kan olika hållningar förmedlas genom icke verbal kommunikation. Intervjupersonen kan få uppfattningen att det finns ett mer eller mindre rätt svar till uppgiften och rättar sitt svar efter denna uppfattning. Intervjuareffekten påverkar svarens reliabilitet. För att förhindra detta talade jag inte med intervjupersonerna i förväg om vad jag skulle diskutera med dem. Frågorna delades inte heller ut i förväg för att undvika att frågorna skulle diskuteras internt. Trots att de inte fått ta del av frågorna upplevde jag inte att intervjupersonerna hade några svårigheter att svara på frågorna. Jag beskrev så kortfattat som möjligt vad det var jag var intresserad av. Vidare berättade jag endast vad jag läste, att jag skrev kandidatuppsats, samt att deras svar skulle vara anonyma i den publicerade texten. Jag föredrog att inte mer berätta i detalj vad uppsatsen skulle komma att behandla för att undvika att styra deras svar.

Jag har försökt undvika att ställa ledande frågor. Genom att hålla frågorna så öppna som möjligt anser jag att jag fått chans att komma in på nya områden som kan vara av intresse för uppsatsens syfte. Öppna frågor gav möjlighet att blottlägga underliggande attityder och värderingar okända för mig. Framförallt har intervjuguiden hjälpt mig att inte driva från ämnet under intervjuernas gång. Den återkommande kontrollen av nyckelfrågorna har givit mig en god ram för detta. Ramverket gav mig nyckeln att spinna vidare på vissa resonemang via följdfrågor.

3.2.6 Källkritik

Generellt kan sägas att sekundärdata i stor utsträckning består av information som kommer från ett flertal olika författare. Det faktum att jag använt mig av en bred variation av författare borgar för att rimlig objektivitet uppnåts. Vidare kan sägas att olika författare beskriver samma begrepp med snarlik men dock olika definition. Genom att ta del av olika litteratur ökar chansen att den allmängiltiga tolkningen verifieras. Min ambition har varit att tillämpa ett kritiskt förhållningssätt till publicerat material, både privat distribuerad av DaimlerChrysler samt övriga källor. Som nämnts ovan är jag medveten om den eventuella vinkling materialet om DaimlerChrysler kan innebära. Mitt kritiska förhållningssätt angående objektivitetsproblematiken har här kommit att fokuseras.

Vid intervjuer finns alltid risker, som berörts är jag medveten om den så kallade intervjuareffekten och risken för bedömarfel vilka beskrivits utförligt ovan. Att dessa effekter uppstått under mina intervjuer kan jag givetvis inte utesluta. Min förhoppning är att de försiktighetsåtgärder som vidtagits kan stävja objektivitetsproblematiken genom ovan beskrivna intervju förfarande.

3.3 Etisk reflektion

Jag anser det vara av stor vikt att framhålla min strävan av oberoende av mitt fallföretag. Jag har inte fått något arvode för utarbetandet av uppsatsen, även om det är min önskan att de skall finna något intresse av mina slutsatser. Oberoendet anses nödvändigt då det innebär att fallföretaget inte kan förvänta sig ett särskilt resultat i någon speciell riktning.

Jag har valt att inte nämna någon av intervjupersonerna vid namn, eller andra sådana fakta som gör det möjligt att urskilja en persons enskilda åsikt eller ståndpunkt. Jag anser detta vara viktigt att framhålla vid intervjuerna för att öka förtroendet emellan oss. Syftet är inte att utpeka någon person utan att blottlägga generella tendenser inom organisationen. Den enda förekommande särskiljningen är huruvida intervjupersonerna har en ledande befattning eller är medarbetare. I övrigt presenteras den empiriska undersökningen som löpande text just för att förhindra att vissa personer känner sig utpekade på grund av deras utsagor.

4 Resultatredovisning

I detta kapitel kommer de resultat jag erhållit från de tretton kvalitativa intervjuerna att redovisas. Då materialet inte är lämpligt att gruppera utifrån de rubriker som framställdes i teoridelen har nya rubriker valts. De nya rubrikerna tjänar sitt syfte i att gruppera svaren och strukturera texten. Meningen är att lyfta fram tydliga tendenser för att ge en helhetsbild av de anställdas uppfattningar.

Intervjuerna fördes under 30-45 minuter beroende på intervjupersonernas svar och behov av följdfrågor. Som intervjuare försökte jag lämna tiden fri till intervjupersonen att reflektera och besvara de frågor jag ställde. Det resulterade i att olika personer berörde frågorna olika mycket. Jag ser inte detta som någon nackdel då detta kom att belysa olikheter i uppfattningar och föreställningar, vilket är centralt för denna uppsats.

4.1 Medarbetar och ledar syn på ledarskap och ledarstilar

4.1.1 Viktiga egenskaper hos ledare utifrån medarbetarnas perspektiv

Oavsett kulturell tillhörighet menade intervjupersonerna att viktiga egenskaper hos en ledare är egenskaperna att kunna lyssna, vara lyhörd för sina medarbetare och att kunna fatta beslut. Vidare utvecklade samtliga intervjuade medarbetare att förmågan att lyssna var den mest eftersträvarvärdade egenskapen hos en ledare. De menade att förmågan att lyssna är direkt avhängig kvaliteten på beslutet. En ledare som inte lyssnar på sina medarbetare fattar ofta felbeslut något som är kostsamt och ineffektivt. Framförallt menade en intervju person att en ledare som inte lyssnar på sina medarbetare inte skapar en kreativ och avslappnad miljö. Beslutsprocessen borde enligt en medarbetare föranledas av att ledaren sonderade terrängen. Helt enkelt diskuterade öppet med sina medarbetare vilket beslut som vore det bästa utifrån den särskilda situationen. Genom att sondera terrängen fångas en rad aspekter upp vilka ledaren inte själv har kunskap om. Medarbetarna är experter inom sina områden och kan dem därför bättre. Därför borde det vara naturligt att ledaren lyssnar på sina medarbetare då beslut skall fattas, något som inte alltid inträffar menar intervjupersonen

En annan medarbetare påpekade vikten av att ledaren lägger sig på samma nivå som sina medarbetare och för en dialog. Vid beslutsfattning bör ledaren först diskutera saken med sina medarbetare, samla in nödvändig data, och sedan fatta beslut, menade medarbetaren. Om beslutet inte är angenämt för de inblandade ökar chansen för

accepterande av beslutet om ledaren tidigare i processen argumenterat för sin sak och diskuterat med berörda parter. *"Argumenten kan förklara saker som inte är så roliga på ett sätt så att man förstår varför de ska drivas igenom."* Diskussionen mellan medarbetare och ledare, givet att medarbetaren fick en känsla att ledaren lyssnade på dennes åsikter, gör att man lättare kan ta till sig ledarens argument. Genom att lyssna och involvera sina medarbetare ökade förståelsen för de beslut som senare kom att fattas även om det inte betydde förbättringar. Genom att lyssna menade samme person ökade respekten för ledaren bland de anställda. Lyhördheten och förmågan att lyssna i kombination med ledarens kompetens ökade känslan av säkerhet bland medarbetarna. *"En ledare skall vara en mentor, någon man kan känna stöd ifrån och kan fråga om man är osäker."* Då ledaren lägger sig på samma nivå som sina medarbetare tonas hierarkin ned och relationen mellan medarbetare och ledare blir mindre auktoritär, något som medarbetaren tycker är bra.

Att känna förståelse inför arbetsuppgifterna menade flera medarbetare var viktigt för att känna motivation och engagemang. Det är ledarens uppgift att förmedla förståelsen och förankra beslut. Att ge en grund för förståelse kan göras genom att ledaren använder sig av tidigare erfarenheter i form av berättelser. Genom att relatera den nya situationen till något annat fås ett nytt perspektiv på situationen och den belyses utifrån en ny synvinkel. Trots att ledaren har sina mål måste han lyssna på sina medarbetare. Målet kan vara klart men vägen dit bör vara flexibel, en ledare som till varje pris vill driva igenom hela lösningen utan att kunna vara flexibel får personal som inte mår bra *"och det tjänar ju ingen på"*, utbrister intervjupersonen. Målet blir en nödvändig ram och en vägledning, det utgör en slags struktur som är nödvändig, mer ramar är inte eftersträvarvärda, snarare mer information menar medarbetaren avslutningsvis.

Beslutsfattandet fick en betydlig framställning i intervjuerna. En medarbetare uttryckte det, *"Det finns inget värre än en chef som inte vågar fatta beslut"*. Bristen på beslutsfattning kan vara lika betydelsefullt som att fatta ett felaktigt beslut. Eftersom företaget befinner sig i en uppbyggnadsfas, då de fortfarande arbetar med de organisatoriska förändringarna som sammanslagningen mellan Sverige och Danmark inneburit, krävs ledare som inte är rädda för att fatta beslut. Likafullt som förståelse anses vara en viktig egenskap anses själva förmågan att fatta beslut som något väldigt centralt. *"Man måste veta när man blir chef att man inte kan vara vän med alla"*, menade en medarbetare. En annan uttryckte *"Man måste fatta beslut annars blir det problem. Annars vet man inte vad man själv skall göra. Det blir en diffus arbetsituation där man inte vet om man gör rätt eller fel."* Det får inte bli för demokratiskt menar en medarbetare, då finns det risk att det inte fattas något beslut fattas alls. Eller att beslutet blir så förhålat, för att alla skall tillfrågas, att när beslutet väl kommer är det för sent. Det gäller att hitta en gyllene medelväg menar medarbetaren. När organisationen stabiliserats tror medarbetaren att behovet av ledare som beslutsfattare kommer att mattas av. Istället kommer ledare som har förmåga att koordinera och få medarbetarna att fungera som team efterfrågas.

4.1.2 Kulturella och språkliga skillnader mellan svenskar och danskar

Vid förfrågan om det finns skillnader mellan svenskar och danskar menar samtliga att det finns skillnader. En medarbetare menade att den språkliga faktorn hade kommit att ställa till mycket mer problem än först an. *"Att tala om vardagliga saker som väder*

och vind klarar man, men när det blir mer tekniskt är språken väldigt olika. Svårigheterna att förstå varandra språkligt skapade nog några konflikter i början. Innan man kände varandra och kände sig mer avslappnad kände man sig frustrerad över att man inte förstod allt. Det skapade gruppbildningar mellan svenskar och danskar, men det är bättre nu." Den språkliga skillnaden togs inte på allvar av ledningen i början. Vid möten gick i bästa fall 30% bort i ren språkförståelse. Det höga bortfallet i förståelse orsakades till stor del av högt tempo på mötena. Även om man sade till tog det inte lång tid innan samma höga tempo var igång. Förståelsen kräver att man vågar fråga, något som inte alla vågar. En dansk medarbetare menade att de språkliga problemen måste man lösa själv, det krävs av den enskilde att den är nitiskt och inte ger upp ifall den inte förstår. En annan menade att det ibland kunde bli så tjatigt att hela tiden fråga vad den andre sa att man till slut inte orkade och bara satt tyst. Detta var förövrigt en känsla både danska och svenska medarbetare hade märkt. "Man missförstår inte bara det arbetsmässiga utan även det sociala, man förlorar det roliga vid sidan om, vilket gör att man förlorar en bit av helheten." Spänningar orsakade av språkförståelsen härleddes även från att många var nya. "När man är ny på en arbetsplats vill man så mycket samtidigt som man inte känner någon. Det var jobbigt!" Situationen störde trygghetsbehovet, vilket ledde till att man misstolkade varandra, menade en medarbetare. De språkliga skillnaderna påverkade relationen till ledaren i början, eftersom man inte förstod vad som sades upplevdes det som om ledaren hade fördomar. Samme medarbetare ansåg att skillnaderna mellan Sverige och Danmark i själva verket är mer språkliga än kulturella. Han menade ytterligare att hur man tolkar varandra beror på vilken inställning man har till varandra. Då man inte förstår varandra upplever man sig hotat något som påverkar inställningen negativt. Dessa problem, de rent språkliga menade dock de flesta var något som hade stillats efter ca ett halvår. Efter en tid lär man känna varandra och spänner sig inte lika mycket i mötet med en person från en annan kultur.

De kulturella skillnaderna mellan svenskar och danskar framträder i olika sätt att presentera sig och framställa olika saker. En medarbetare menar att danskar har ett mer rättframt sätt. Andra skillnader är sättet att skämta, danskar skämtar om djupare personliga saker än svenskar. En mer häcklande och ironisk stil. Det betyder ingenting, men kunde vara svårt för en svensk i början att förstå. "Man tar sina föreställningar om hur man skämtar och applicerar det på vad som sagts, då är det danska skämtet mycket elakt", menade en svensk medarbetare. Danskarna upplever att svenskarna ofta har svårt att precisera vad de vill. Att diskutera ses av en svensk som konfliktbenäget, medan en dansk upplever det som ett sätt att lära känna varandra och få reda på vad den andre tycker. Danskarna upplevs av svenskarna som "rätt på", vill man något tar man det direkt. Mentaliteterna är annorlunda och att förstå varandra både språkligt och kulturellt är en uppgift som skall lösas. "Man måste vara lite dansk mot de danska och svensk mot de svenska. Det är ju två skilda kulturer helt klart och man måste ju respektera den andres kultur." Uppgiften löses genom att jobba aktivt för att ha ett öppet klimat där det är tillåtet att fråga, samtidigt som språket anpassas för att man ska förstå varandra, man pratar "öresundska", förklarade en dansk medarbetare.

4.1.3 Medarbetarnas perspektiv på skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap

Vid förfrågan om skillnader mellan svensk och dansk ledarstil är svaren skiftande men vissa drag återkommer mer frekvent än andra. Flera medarbetare svarar mycket snabbt jakande på att det finns skillnader mellan svenska och danska ledare. Svenska ledare beskrivs oftare som mer lyssnande och engagerade både privat och affärsmässigt. Att bli för personlig kan medföra att man inte vågar fatta svåra beslut, befarade somliga medarbetare. De danska ledarna skiljer på privatlivet och det professionella. Denna skillnad upplever många medarbetare störande, oavsett dansk eller svensk tillhörighet. Att engagera sig i sina medarbetares vardag ser de flesta som motiverande i utförandet av arbetsuppgifterna. En medarbetare menar att det är den viktigaste egenskapen hos en ledare att denne bryr sig om, och stödjer i alla lägen även i icke arbetsrelaterade situationer.

De danska ledarna upplevs som mer hierarkiska och auktoritära, ”*Danska ledare pekar med hela handen, säger att; Så här är det!*”, menar en medarbetare. En medarbetare upplever stora skillnader mellan svenska och danska ledare, men främst högre upp i organisationen. Medarbetaren menar att ledningen som till majoritet är dansk har en dåligt utvecklad förmåga för att lyssna på medarbetarna. Deras ledarskap blir diffust, med många idéer men ingenting genomförs. Medarbetaren upplever det som väldigt jobbigt. Denne fortsätter att beskriva att den danska kulturens påverkan är svår att komma ifrån eftersom det finns många ledare med dansk härkomst på den svenska sidan. Besluten som fattas av de danska ledarna fungerar bra i Danmark men inte i Sverige. Medarbetaren upplever att beslutsvägarna är långa och kontakten med ledningen är dålig. Detta drag menar flera är en dansk organisationsform, möjligen präglad av Tyska influenser från Mercedes-Benz ursprungliga företagskultur. Det finns en fara i att uttala sig om svenskt och danskt ledarskap menar en medarbetare. Ofta antar man att en egenskap man inte känner igen härstammar från den ena eller den andra kulturen, vilket inte alltid är sant. Vid närmre utfrågning utvecklar dock flera att ofta är det så att det man inte känner igen anser man tillhöra den andra kulturen.

De danska ledarna beskrivs som snabbare att fatta beslut. Det ingår i deras uppgifter och blandar inte in utomstående i processen. Flera medarbetare finner detta beklagansvärt då ofta mindre bra eller direkt felaktiga beslut fattas. I flera fall måste besluten korrigeras efteråt, vilket är onödigt menar medarbetarna. Hade medarbetarna involverats i processen från början hade många fel kunnat undvikas. Dessutom hade samhörigheten, engagemanget och motivationen för arbetsuppgifterna ökat menar flera. Detta resonemang gäller främst beslut högre upp i organisationen, inom den egna enheten upplever de flesta möjligheten att påverka som god -helt i enlighet med relationen till närmsta ledare.

Oavsett nationell tillhörighet beskriver många medarbetare direkt kontakten med sin närmaste chef som god. Det är högre upp i organisationen den auktoritära och hierarkiska stilen upplevs. En medarbetare beskriver organisationen som en julgran, pyramid formad, med julgranskulorna hängande längst ned. Kulorna är enheter. Medarbetaren ansåg att enheterna fungerar bra, de präglas av informell uppdelning och närhet till enhetschefen, oavsett om chefen var dansk eller svensk. Nästa steg i

pyramiden skapar en flaskhals och bjuder på motstånd. Pyramid formen uppfattas som en typisk dansk organisation, sprungen från Tyskland.

4.1.4 Viktiga egenskaper hos en ledare utifrån ledares perspektiv

En ledares viktigaste egenskap är att sätta upp ramar för medarbetarna, menar en dansk ledare. Först då viktiga avgränsningar gjorts kan man gå in på andra områden, såsom självbestämmande och eget ansvar. Reglerna ger medarbetarna möjlighet att fritt agera innanför ramarna. Först då ramarna angivits kan ledaren "coacha" och finnas tillhands för att koordinera arbetet. Visionen används i ledarskapet för att leda medarbetarna mot målet. Han menar att visionen används i ledarskapet på så sätt att den bryts ned och definieras i en rad små mål som kan beskrivas för medarbetarna. Således används inte visionen i sig utan visionen i nedbruten form. Visionen smittar av sig i hela processen och engagerar medarbetarna att jobba mot målet. Att definiera delmålen för sina medarbetare och göra det överskådligt ger möjligheten att precisera *"nu vet ni vad delmålet är, nu kan ni också se målet."*

En dansk ledare anser att den viktigaste egenskapen en ledare bör ha är att utifrån den enskilda situationen fatta beslut. Han menar att en ledare måste se visionärt på saker och ting och upptäcka trender. Detta är viktigt för att senare bryta ner det i mindre beståndsdelar för att kunna förklara dem för sina medarbetare. Visionen tjänar som riktmärke, nedbrytningen till mindre mål är kortsiktig men vägen mot målet är långsiktig. Identifieringen av målet och delmålen kan vara enkla, det är vägen dit som är svår.

En tredje dansk ledare ser som sin största egenskap som ledare att skapa struktur. Om det inte finns struktur vet folk inte vad de ska göra. En väl definierad struktur går igenom organisationen bit för bit och ifrågasätter onödiga uppgifter. En genomgång av strukturen med jämna intervall anses viktigt då sysslor kommer att ifrågasättas och effektivitetsbegreppet ställs i centrum. Strukturen används för att klargöra vad människor skall göra. Då de vet om vad de ska göra känner de sig inte hotade, vilket minskar spänningar och konflikter. Kravet på struktur krävs på grund av den stora omstrukturering som skett de senaste åren. Han menar att den inneburit att flera medarbetare känt sig hotade då deras arbetsuppgifter försvunnit eller ersatts av andra. Det har ställt krav på ledarna att vara tydliga i sina signaler för att inte skapa förvirring. Tydligheten och drivandet mot en klar organisationsstruktur skapar långsiktighet, menar ledaren. Samme ledare fortsätter med att förklara att kraven på struktur har vuxit fram för att kunna hantera de turbulenta förändringar som sammanslagningen har inneburit.

En dansk ledare menade att man måste försäkra sig om att medarbetarna förstår och förhåller sig lika i sin inställning till målet först då kan gruppen fungera på ett bra sätt. Genom att skapa förståelse kan medarbetarna fungera själva och fatta egna beslut. Ledaren kan inte räkna med att han/hon alltid kommer att finnas tillhands därför är det viktigt att lyckas skapa förståelse hos sina medarbetare. Förståelsen är inte enbart nödvändig för att nå målet. Förståelsen måste genomsyra hela arbetet, således är det viktigt att ledaren lyckas skapa ett öppet klimat för att dela med sig av privat kunskap. Det gäller att få medarbetarna att förstå att kunskap endast innebär makt då den är delad, och att styrkan för alla skapas om man är ett team. Ledaren ska ge sina medarbetare chans att blomstra och skapa en arena där människor kan mötas och utbyta kunskap.

Ledaren menade att han lägger fokus på att försöka förstå människor, och inte styra i traditionell bemärkelse. Samme ledare menade dock att struktur är en förutsättning för att kunna arbeta självständigt. Graden av struktur bestäms utifrån organisationens behov, för mycket struktur utmynnar byråkrati och trögrörlighet, menade ledaren, menar ett mellanting är eftersträvansvärt. Då en kreativ lösning jobbats fram som lösning på ett problem krävs strukturellt jobb för att driva igenom den.

En svensk ledare menar att de viktigaste egenskaperna är att leda andra människor och få dem med sig. Som ledare måste man ha förmågan att kunna påverka andra. Denna egenskap är avhängig ledarens förmåga att vara ärlig och förstående. Han anser att endast om en ledare är ärlig mot sig själv kan han ge en bild utåt som kan följas av andra. Det är viktigt att få medarbetarna att känna sig nöjda, det är olika beteenden som krävs från ledaren i olika situationer för att få medarbetarna att känna sig nöjda. Han är av uppfattningen att som individ måste man känna sig nöjd för att kunna prestera bra. Nöjd blir man om man känner att det finns möjlighet att påverka sin situation. Viktiga faktorer som påverkar motivationen är ansvarstagande. Utvecklat menar han att ansvarstagandet skall sträcka sig till att inte bara gälla små enskilda uppgifter utan chans att ta del av helheten. Därför är hans roll att peppa och ”coacha” sina medarbetare även om uppgifterna inte alltid är så roliga. Genom att engagera sina medarbetare skapas delaktighet, något som är väldigt viktigt för motivationen. Delaktighet skapar engagemang, menar han i likhet med en ovanstående dansk ledare. Vidare menar han att delaktigheten påverkas av hur ledaren lägger fram uppgifterna. Han ser det som direkt avgörande för hur arbetet blir utfört beroende på hur medarbetarna har förstått uppgiften.

4.1.5 Ledarnas perspektiv på skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap

Vid förfrågan om det finns skillnader mellan svenska och danska ledare menar en klar majoritet att så är fallet. De flesta ledare har en ganska övertygad bild av skillnaderna och presenterar dessa på snarlika sätt oberoende av nationell tillhörighet.

De mest framstående skillnaderna är, menar en ledare, att danska ledare är mer ”hands on”, fattar beslut snabbare utifrån sin egen uppfattning och frågar inte sina medarbetare lika mycket som sina svenska kollegor. Vidare menar samme ledare är svenska ledare mer diskuterande och frågar ofta ”Vad skulle du göra, vad tycker du?” Självva beslutsfattandet tar tid och kan upplevas frustrerande, menar ledaren. En dansk ledare fattar snabbare beslut men riskerar att glömma bort förankringsprocessen hos sina medarbetare. Det händer mer med danskt ledarskap, menar den svenska ledaren, och att vara ledare handlar om att få saker gjorda. Ledaren fortsätter sitt resonemang med att peka på att den svenska ledarstilen troligen uppfattas som mer demokratisk än den danska.

En dansk ledare menar att det finns stora skillnader mellan svenskar och danskar. Skillnaden märks främst på medarbetarna. Svenska medarbetare är vana vid en viss sorts ledarstil vilket gör att många svenskar känner sig förnärmade av dansk ledning. Som dansk ledare är man mer rakt på sak, men förväntar sig också att medarbetarna skall ifrågasätta om de inte håller med. Vidare beskriver ledaren skillnaderna med ett exempel: ”Säger jag till en svensk medarbetare: *Gå och ställ dig och titta in i hörnet! Så gör han det, i flera timmar. Han står där och tänker: Varför ska jag stå i hörnet?*”

Efter några timmar kommer han till mig och frågar: Varför ska jag stå i hörnet? Säger jag samma sak till en dansk medarbetare frågar han direkt: Varför ska jag göra det?"

Som dansk utgår man från att det finns en dialog mellan varandra som fungerar som katalysator. Han menar att då en dansk chef möter en svensk antar han därför utifrån sin verklighetsuppfattning att personen kommer opponera sig mot beslut som han inte gillar. Om personen inte opponerar sig tror därför den danske ledaren att personen håller med honom i beslutet. Ledaren menar att då svensken får en uppgift börjar denne bearbeta den utan att ifrågasätta den. Det gör att svenskarna är mer lättstyrda till en början, sen kommer missnöjet och förhoppningsvis dialogen. Ledaren tror att skillnaden beror på att svenskar är vanare vid att auktoriteter har mer insyn i deras liv. Denna kulturella olikhet skapar konflikter i organisationen. Om två danskar tycker olika tas konflikten direkt. Då en svensk är inblandad undviks konflikten, svensken använder sitt nätverk istället att ifrågasätta, något ledaren finner negativt då dialogen hålls i det fördolda. Ledarskapet har präglats av denna nya kunskap på så vis att *"man är tvungen att tänka svenskt, i många situationer får man fråga sig om det är så att medarbetarna inte förstår, eller om det är så att man har ett annat sätt att reagera utifrån sin kultur"*, säger ledaren. Ytterligare en dansk ledare menar att ledarstilarna mellan nationerna är fundamentalt annorlunda. Den danska stilen är tuffare och mer direkt. Den svenska ledarstilen är mer mjuk och långsiktig. De konflikter som uppstår försvinner när man lär känna varandra, och varandras kulturer så att rätt värdering kan läggas i det som sägs och görs. Han menar att skillnaderna i ledarstilarna orsakar att medarbetarna känner sig hotade till de lär känna varandras kulturer. Vid hot fungerar människor på ett defensivt sätt någon som begränsar dem i sitt lärande, menar ledaren.

Resonemang om svenskar som mer vana vid auktoritär närgångenhet lyfts fram av en svensk ledare. Han menar att danska medarbetare inte vill diskutera personliga saker på sitt arbete. Överlag finner han danskar känsliga mot frågor från myndigheter och frågor från ledare till medarbetare som inte är strikt arbetsinriktade. Han tror att svenskarna är mer vana vid medbestämmande och att få ta del i beslutsprocesser. Denna inställning har satt sin prägel på ledarstilen som i Sverige är mer demokratisk och öppen. *"Som svensk ledare fungerar man mer som coach och mentor, än som beslutsfattare och strukturskapare vilket är mer centralt inom dansk ledarstil"*, menar ledaren.

4.1.6 Att hantera konflikter inom sin enhet

Om konflikter i en grupp skulle uppstå bör ledaren först ta reda på om personen som utpekats som konfliktmakare verkligen är den konfliktbenägne eller om felet finns på annat håll inom gruppen, menar en svensk ledare. Därefter, om personen verkligen är problemet, tala med denne. Senare skulle han diskutera med hela gruppen problemets art under informella former.

En dansk ledare menar att en person som fungerar illa med andra skall konfronteras direkt. Han säger *"då kallar jag in dem så får de reda på problemet - rakt på, in i matchen."* Han diskuterar med medarbetaren för att finna en lösning, eller kommer överens om att medarbetaren söker ett nytt jobb.

En annan dansk ledare har inställningen att då en individ uppvisar konfliktbenägenhet beror de ofta på att individen mår dåligt. Det är ledarens ansvar att ta reda på vad felet är, vill man inte förstå varandra eller har medarbetarna så olika syn på saken att de

behöver hjälp med att förstå varandra. Om konflikterna beror på viljelöshet bör man som ledare ställa krav på sina medarbetare att arbeta med att öka förståelsen för varandra. Ledaren finns i bakgrunden som bollplank och mentor. Ledaren tror att det är viktigt att visa sina medarbetare att det aldrig handlar om att utse någon skyldig. Genom att stödja i konflikten skapar ledaren trygghet, en förutsättning för att finna lösningen. En ledares uppgift är bland annat att se till att medarbetarna förstår varandra. Han utvecklar sitt resonemang med att påpeka att de medarbetare som finns inom enheten är de bästa man kan få. Att friställa någon på grund av konflikter kan mycket väl innebära att endast nya konflikter uppstår mellan andra medarbetare.

Att prata och be personen förklara hur denne uppfattar situationen är ett återkommande tema inom konfliktlösningsscenarioet. Vissa skillnader kan skönjas i vilken roll ledaren tar och vilken roll medarbetaren har. En problemlösande inställning och att låta processen vara öppen är ett genomgående drag hos de flesta ledare.

4.1.7 Att skapa engagemang?

Den ursprungliga frågeställningen syftade att få fram hur man som ledare får medarbetare med sig vid ett nytt projekt. Scenarioet var att engagera medarbetare upptagna inom andra projekt att göra en insats.

En dansk ledare uttryckte vidare att skapa engagemang föregås av att berätta om uppgiften/uppgifterna. Uppsättande av mål och försöka dra in medarbetarna i projektet skapar engagemang menar ledaren. Den engagerande faktorn ser han som mycket central inom allt utförande av arbetsuppgifter, utan den faller troligen allt samman. Involvering skapar positiva känslor, vilket spås på genom att individerna får möjligheten att ta de beslut som berör. Betydelsen av att involvera de anställda poängteras genom att involvering får medarbetarna att göra sitt yttersta. Samme ledare menade att då en medarbetare känner engagemang och stolthet kan de lättare försvara projektet både för sig själv och för sin omgivning.

En svensk ledare menade att med hänsyn till att alla är upptagna på sitt håll måste ledaren vara väldigt flexibel. Processen igångsätts med att samla samtliga berörda medarbetare och förklara att uppgiften tilldelats och förklara vikten av att genomföra den. I presentationen av ytterligare en uppgift måste ledaren visa på förståelse att uppgiften kommer att öka arbetsbördan. Genom att själv visa sig flexibel och förstående får man medarbetarna att inte vara fientligt inställda. Sedan diskutera det positiva med uppgiften för att skapa engagemang.

En dansk ledare vill använda mycket resurser för påtryckning. Han menar att genom att vara drivande och mycket rak blir medarbetarna nödgade att agera. Genom att vara rak och drivande visar ledaren att denne inte tänker acceptera att medarbetarna inte diskuterar och försöker undvika uppgiften. Genom att ta en tydlig ledarroll och själv vara engagerad skapas engagemang, menar ledaren.

5 Sammanfattning och diskussion

5.1 Sammanfattning

I samhället av idag har integration mellan kulturer kommit att öka. Hur individer agerar och framför sina budskap påverkas av den kultur de lever och verkar i. Då individer möts under arbetsmässiga förhållanden spelar kulturen och individernas personligheter in för hur mötet kommer att utvecklas. Integrationsprocessen mellan Sverige och Danmark kom att poängteras då bron mellan dessa länder stod färdig för mindre än ett år sedan. Innan dess etablerade fallföretaget DaimlerChrysler sitt nya Skandinavien kontor i Örestadsregionen.

Forskare menar att ledare påverkar den upplevda arbetssituationen genom sitt sätt att leda. Hur mötet mellan ledare och medarbetare färgas av kulturella skillnader tjänar som problemformulering för denna uppsats.

Syftet med uppsatsen är att belysa hur ledare uppfattas av sig själva och sina medarbetare på DaimlerChrysler, med avseende på skillnader mellan svenska och danska ledare.

Tre ledarstilar, visionärt-, strukturellt- och förståelsebaserat ledarskap har använts för att få en uppfattning om olika typer av ledarstilar. Dessa tre utgör olika ställningstagande i att se på relationen mellan ledare och medarbetare. Det strukturella ledarskapet sammanfattas som stark kontroll av en formellt tillsatt ledare vilken använder sig av strukturen för att kunna påverka sin omgivning. Visionärt ledarskap poängterar behovet av vision för att kunna leda medarbetarna. Visionen bryts ned i mindre kommunicerbara delar för att kunna förmedla vägen mot målet. Förståelsebaserat ledarskap karaktäriseras av ledarens pedagogiska förmåga att skapa förståelse och att själv förstå den av individerna själva skapade verkligheten. I teori avsnittet belyses även kulturbegreppet. Kulturen fungerar som olja i maskineriet. Genom kulturen förmedlas förhållningssätt och beteende mönster, något som kan ställa till med problem vid kulturella möten. Hur mötet utvecklas är beroende av hur mötena struktureras för att utvecklas positivt.

Empirin har samlats in med hjälp av 13 utförda semistrukturerade intervjuer. Det antagna forskningsperspektivet är abduktivt, det vill säga i gränslandet mellan induktivt och deduktivt perspektiv.

Resultaten från intervjuerna visar på att danska ledare uppfattas som strukturella och visionära. Svenska ledare är mer förståelsebaserade, och till viss del visionära. Medarbetarna beskriver ofta relationen till sin chef som god, men en majoritet menar att organisationen är hierarkisk och auktoritär. Ledarna beskriver sig själva som lyssnande, beslutande och påverkande. Dock menar även de att det finns stora skillnader mellan svenskar och danska ledare. Danska ledare anses mer drivande och snabba vid beslutsfattande. Svenska ledare beskrivs som demokratiska och lyhörda. Ibland något reserverade vid beslutsfattande.

5.2 Metod diskussion

Då metoden inriktats mot att belysa ett enskilt fenomen inom en specifik organisation med hjälp av intervjuer anser jag att den valda formen med semistrukturerade intervjuer fungerade bra. Under intervjuprocessen märktes en förbättring av mig själv som intervjuare. Således kan jag inte utesluta att min inverkan kan ha kommit att påverka framförallt de resultat från de första intervjuerna. Att genomföra intervjuer innebär alltid en risk eftersom intervjuarens egna inställningar kommer att styra intervjuerna och därmed en del av de erhållna svaren. Genom att göra ett strategiskt urval av medarbetare och ledare gav mig respondenterna intressanta vinklingar till min undersökning. Att intervjua personer inom både kategorin ledare och medarbetare visade sig vara viktigt eftersom de olika kategorierna hade olika perspektiv. Något som inte gått att urskilja om endast en av grupperna använt i undersökningen. Det var förvånade hur respondenternas svar kom att stämma överens med min teoretiska studie. Således kan den övriga analysen ses som starkt anknytande mellan respondenternas svar och litteraturen. Med anknytning till ämnesvalet vill jag påpeka att då respondentgruppen innehöll individer från både Sverige och Danmark kan det inte uteslutas att kulturella eller språkliga missförstånd kan ha uppstått. Min förhoppning är att dessa möjliga missförstånd inte påverkat undersökningen nämnvärt.

Något som kan ha påverkat resultatet var att respondenterna innan intervjun blivit upplysta om undersökningens art och ämnesval. Detta kan ha påverkat respondenternas svar såtillvida att flera av dem kommit att fundera över begrepp såsom ledarstil och kulturella skillnader mellan svenska och danska ledare. Min egen förberedelse kan också ha kommit att påverka intervjupersonernas svar då jag med min inriktning ställde en viss sorts frågor. Dock vill jag påpeka de positiva egenskaperna med semistrukturerad intervjuform då intervjuguiden endast tjänade som riktmärke. Intervjupersonerna var fria att utveckla sina svar inom ämnesramen, något som blottade nya aspekter jag inte tidigare känt till.

5.3 Resultatdiskussion med återknytning till teori

5.3.1 Ledaregenskaper och vision, struktur eller förståelse

5.3.1.1 Visionärt ledarskap

Inom DaimlerChryslers gigantiska organisation ryms ett brett spektra av olika ledarstilar. Dessa ledarstilar torde vara både kulturellt och personligt påverkade. Denna slutsats drar jag utifrån de resultat jag erhållit från mina intervjuer. Uppfattningarna om vilka egenskaper som är mer önskvärda än andra råder det delade meningar om.

Genom visionen uttrycks övergripande mål, menar Bruzeluis & Skärvad (1995), ytterliggare påpekar de att visionen ger ledaren ett pedagogiskredskap att skapa förståelse för sina medarbetare. Visionen kan användas för att precisera var organisationen är på väg och hur vägen ser ut mot målet. I detta avseende blir litteraturen slående lik verkligheten. Flera av intervjupersonerna i ledarposition beskriver visionens möjligheter att få medarbetarna med sig. I likhet med Tollgerdt-

Andersson (1990) används visionen genom ett socialpsykologiskt förfarande att utöka graden av inflytande och påverkan på medarbetarna i organisationen.

Visionen skapar enlighet och utgör en del av det ramverk vilket strukturerar arbetet. Senge menar att förmågan till personligtmästerskap ligger i hur väl en ledare lyckas klargöra sina personliga visioner och ändå inte förlora fokus på den aktuella verkligheten. Som en ledare uttryckte: *"Jag använder visionen genom att jag bryter ner den och definierar den i en rad små mål som jag sen kan beskriva för medarbetarna. Visionen i sitt stora hela används inte, utan de nedbrutna delarna, de är dom som skapar riktlinjer."* *"Visionen smittar av sig i hela processen och engagerar medarbetarna mot målet."* Medarbetarna i sin tur nämner att behovet av vägledning och långsiktighet skapar trygghet och påverkar inställningen till arbetsuppgifterna på ett positivt sätt. I likhet med Kotters tankar menar flera medarbetare att visionen kan användas som ett färdmedel mot målet, om visionen är välpreciserad vet medarbetarna vilket spelrum de har, något som är en förutsättning för att fatta egna beslut och vara självständiga.

När ledare beskriver hur deras ledarstil ser ut framkommer det upprepade gånger att ledarna antar ett specifikt perspektiv utan att jag diskuterat dessa begrepp tidigare. Det tyder på att ledarstilen är en uttänkt roll vilken kräver ställningstagande från ledaren sida hur denne vill framställa sig i förhållande till medarbetarna. Att använda visionen blir en viktig del i att förmedla ledarrollen till medarbetarna och hur ledaren förväntar sig att medarbetarna skall förhålla sig till sin arbetssituation. Om ledaren anser sig använda visionen som ett pedagogiskt verktyg, verkar också ledaren kräva av sina medarbetare att de ska tolka och förstå verkligheten utifrån den bild ledaren förmedlar genom nedbrytning av visionen. Således skapar visionen ett verktyg att styra medarbetarna på ett enkelriktat sätt såtillvida att kommunikationen går från ledaren till medarbetaren. Ledaren ser också som sin uppgift att kontrollera hur medarbetaren uppfattar visionen, dock tyder inget på att visionen diskuteras. Visionen är fastställd av ledaren och ger därmed en "top-down" kommunikation mellan ledare och medarbetare.

5.3.1.2 Strukturellt ledarskap

"Det är viktigt att skapa struktur", säger en ledare. *"Genom strukturen vet medarbetarna om vad de ska göra, de utnyttjar arbetstiden effektivt."* *"Ledarskapet blir därför att skapa de ramar och strukturer som är lämpliga."* *Hård strukturering krävs eftersom det har varit stor turbulens, de stora bekymmer som varit kräver struktur, struktur, struktur."*

Citaten ovan kommer från en ledare. Då DaimlerChrysler genomgår en stor organisatorisk förändring anser ledaren att det finns krav på struktur för att skapa ordning och reda. Ledarskapet handlar om att skapa struktur, säger ledaren. Resonemanget underbyggs av att genom struktur skapas ramar för förhållningssätt och förhållanden mellan medarbetare och ledare stadgas. Genom strukturen skapas kanalerna för styrande. Ledning genom struktur klargör dynamiken och komplexiteten, menar Bolman & Deal (2001). I situationer då olika former av agerande ställs på sin spets ger strukturen ledaren befogenhet att agera. Viss lösning av konflikter i enheten kan strukturen ge ledaren befogenheten att tvinga fram diskussioner mellan berörda parter. Som ledare har individen givits befogenheter att agera på ett för ledare accepterat sätt. Strukturen ställer även krav på ledare att utföra uppgifter som tillskrivs ledare.

Dessa uppgifter framförs som uppgiften att fatta beslut. Medarbetarna poängterar vikten av att ha ledare som vågar fattar beslut. Beslutfattandet inger förtroende och trygghet, menar medarbetarna. Skillnaden mellan ledarrollen och chefsrollen minskar därmed i situationer då strukturellt ledarskap utövas.

I en turbulent värld där mjuka värden såsom förståelse och medbestämmande utgör kontroll svårigheter rationaliseras de helt sonika bort. Som ledaren uttrycker det ökar behovet av struktur i en turbulent miljö. DaimlerChryslers miljö kan absolut tolkas som turbulent så till vida att organisationen genomgår en omfattande integrationsprocess mellan två kulturer. För att skapa trygghet krävs en synlig och väl strukturerad organisation. Bolman & Deal (2001) påpekar den strukturella ledarstilen styrka i en turbulent värld. En stabil struktur vidmakthåller inre sammanhang och skyddande av den existerande jämvikten. Frågan är om det finns en existerande jämvikt på företaget? Eftersom företaget befinner sig i en uppbyggnads fas torde det möjligen vara bättre att vara flexibel för nya formationer och inte fokusera på skapande av struktur. Flera av medarbetarna menar att poängtering av strukturen skapar känslor av trögrörlighet och att organisationen är oflexibel. Något som även Bolman & Deal påpekar som en risk med strukturellt ledarskap. I en rigid och oflexibel organisation upplever medarbetarna att de har lite möjligheter att påverka. Möjlighet att påverka blir en viktig faktor för att känna arbetstillfredsställelse. Flera medarbetare har uttryckt att de inom sin enhet upplever att de har möjlighet att påverka men att de inte känner att de kan påverka beslut som kommer uppifrån. I likhet med Taylors ”scientific management” och Webers byråkratiska teori upplever flera medarbetare och ledare att organisationen är topp styrd och mycket hierarkisk.

Att organisationen är hierarkisk upplevs inte av medarbetarna som något positivt. I organisationer som innefattar medarbetare vilka utför arbetsuppgifter av komplicerad karaktär och skiftande lösningar är inte en strukturell ledarstil optimal. Stark struktur fungerar bra i situationer med mycket standardiserade uppgifter (Morgan, 1986). Då uppgifterna innefattar högre krav på medarbetarna att fatta egna beslut ses strukturen som ett hinder för den egna kreativiteten. Pedagogiskt innebär den strukturella ledarstilen en paradox på företaget då medarbetarna dels uppmanas att vara självgående, dels uppmanas att foga sig efter rådande struktur. I enlighet med Bolman & Deal löper organisationen risken att med en strukturell ledarstil underskatta motstånd och svårigheter att genomdriva förändringar. En medarbetare menade dock att den strukturella ledarstilen kommer att försvinna successivt eftersom allt fler unga medarbetare anställs som ifrågasätter den auktoritära strukturella ledarstilen.

5.3.1.3 Ledning genom förståelse

När den nödvändiga strukturen skapats i syfte att fysiskt och psykiskt skapa de ramverk som gäller för organisationens verkande föds behov av en förståelsebaserad ledarstil. Sandberg & Tagarna (1998) menar att det förståelsebaserade perspektivet skapas som ett komplement till strukturella och visionära ledarstilar. Att utveckla sin ledarstil mot ett förståelsebaserat perspektiv kräver större eftertanke hos ledaren. Genom sitt eget agerande skall denne inte bara påverka utan också få sina medarbetare att dela en gemensam uppfattning om verkligheten. Denna process kräver att ledaren finns i bakgrunden som bollplank och mentor för sina medarbetare att konsultera vid behov.

Genom ständig interaktion och samspelande med andra individer kan stimulanserna med vilka individen bygger sin verklighet påverkas av ledaren.

En av ledarna på DaimlerChrysler uttryckte: *"Min ledarstil vill jag ska vara att ge dem (medarbetarna) några etiska grundvärden som ger dem verktyg att säga, "Hur reagerar jag i en sådan situation?" och inte leda så mycket som en traditionell ledare. Att leda genom förståelse gör att man kan ta fram ett mer självständigt sätt att jobba. Det är en grundförutsättning för att kunna jobba flexibelt."* Genom att skapa förståelse för hur arbetet är upplagt skapas förutsättningar för att medarbetarna ska fungera utan att behöva styras. Den minskade styrningen märks främst genom att ledaren tar en coachande mentorroll. Styrningen sker på ett osynligt vis då den kommit att inkorporeras i organisationsstrukturen. Den förståelsebaserade ledarstilen påverkar ledarbeteendet på så vis att ledaren tonar ned sin egen roll som normgivare och styrande. *"Det krävs av ledaren att den inte alltid har ett behov av att stå i centrum, man får finna sig i att inte ha kontroll överallt."* Troligen finner mer strukturellt inriktade ledare denna situation något olustig. Att skapa en gemensam förståelse innebär att släppa på kontrollen och därmed förlita sig på sina medarbetares omdöme. Ledarstilen ses som något mer demokratisk även om den kräver ökat ansvarstagande från medarbetarnas sida. Det ökade ansvarstagandet ställer krav på ledarens förmåga att involvera och förmedla medarbetarna. Om detta inte lyckas bör det lämpligen vara mer lyckosamt med en toppstyrd funktion.

Den förståelsebaserade ledarstilen utvecklas under längre tid då det finns möjlighet att påverka individens lärande process i sin strävan efter konsensus i sin omgivning. DaimlerChryslers fall präglats av integration och omorganisering vilket saknar förutsättningar för att under en längre tid påverka individernas verklighetsuppfattning. Därför ter det sig inte onaturligt att den förståelsebaserade ledarstilen kommit att bli något underrepresenterad. En turbulent värld kräver struktur, säger både ledare och teori. Då turbulensen lagt sig bör organisationen vara lika lyhörd för att utveckla en mer avancerad ledarstil för att möta medarbetarnas behov. Denna ledarstil anser jag vara en mer förståelsebaserad ledarstil.

Min inställning är att en förståelsebaserad ledarstil kräver mer engagemang hos ledaren att utveckla en förståelse för sina medarbetare och att försöka bygga en gemensam förståelse med dem om hur verkligheten förhåller sig. Jag vill påpeka, med grund från teorin, att förståelseprocessen är en gemensam process där individerna ses som lika påverkande. Om den förståelsebaserade ledarstilen utvecklas väl utgör den de ramar och den struktur som enligt den strukturella ledarstilen appliceras ovanifrån. *"Att ha en hierarkisk organisation och ändå tro att de kan jobba självständigt är en konflikt. Hierarki blir ineffektivt eftersom alla måste fråga om allt och det finns det inte tid till."*, menar en ledare. Han fortsätter *"Att ha förståelse för varandra är en direkt förutsättning för att arbetet ska kunna fungera. Ofta är lösningarna avhängiga varandra därför måste man ha förståelse för hur ens eget arbete påverkar det stora hela."* Kravet på ledare intresserade att skapa förståelse i komplexiteten inom organisationen ses av många medarbetare som en av de största motivationsfaktorerna i deras arbetssituation, oavsett nationell tillhörighet.

5.3.2 Kulturella skillnader mellan svenska och danska ledare

Både medarbetare och ledare uttrycker stora skillnader vad gäller svensk och dansk ledarstil. Skillnaderna uttrycks främst som att danskarna är mer rättframma och direkta, mer hierarkiska, samt att ledaren sällan frågar sina medarbetare vid beslutsfattande. Att fatta beslut ses som en ledares uppgift utan närmre inblandning från sina medarbetare. De svenska ledarna anses vara mer lyhörda, diskuterande, men också i vissa fall konflikträdna och oförmögna att fatta beslut med risk för att göra sig ovän med sin omgivning. Diskussioner ses av svensken som källa till konflikt och av dansken som ett sätt att få reda på var den andre står utan att lägga någon värdering i åsikterna. Det är inte en alltjämt smickrande bild de båda kulturerna ger av varandra, men likafullt finns positiva egenskaper preciserade hos båda.

En dansk ledare uttryckte: *"En dansk är mycket direkt, att handla snabbt ses som en kvalité hos ledaren. Svensken ser sig som en god ledare om han lyssnar och har bra relationer med sina medarbetare. Svensken vill ha konsensus och engagemang mer än en dansk ledare."* Flera menar att detta idag inte är något problem men till en början uppstod konflikter beroende olikheten att uttrycka sig och synen på den egna ledarrollen. Medarbetarna blev konfunderade, visste inte vad som var tillåtet och hur de skulle agera. Kulturen tjänar som instrument för att delge dess medlemmar information om vad som är tillåtet, hur medlemmarna förhåller sig till olika fenomen, och man kommunicerar med varandra. Vid en sammanslagning mellan två kulturer torde det därför inte vara osannolikt att då flera stora delar av den egna kulturen slås ut föds olustiga känslor.

Kulturen omsluter dess medlemmar och interagerar i vardagen tills den inte går att urskilja längre (Ehn & Löfgren, 1982). Kulturella betingelser diskuteras inte utan inkorporeras i medlemmarnas agerande, och tas för självklarheter. Då dessa slås ut utan att först diskuteras och ges betydelse känner sig individen hotat vilket påverkar hennes möjligheter att lära sig om de nya förutsättningarna (Brislin, 1992). Kulturen fungera som olja i maskineriet för det vardagliga agerandet, utan kulturen som definierande faktor blir vardagen oviss och skrämmande (Morgan, 1986). Det givna sättet att agera för danska ledare ses av svenska medarbetare som förvirrande vilket orsakar spänningar i kommunikationen. En dansk ledare uttrycker; *"man pratade inte i klartext, svenskarna är mer direkta idag, och danskarna lär sig att gå mer varsamt fram."* *"Problemen i början ledde till att många danska ledare antog en diktatorisk stil, top down, för att genomdriva saker, nu finns en mer diskuterande stämning. Det är viktigt att ge folk plats för att komma med idéer, det gjorde man inte innan och det födde frustration."*

En dansk ledare menade att svenskarna har lättare att ta till sig auktoritärt styre till en början, men med följderna för senare missnöje. Tolkningen av detta är att svenskar är mer vana att styras demokratiskt, att tillfrågas vid beslut och ha möjlighet att gå direkt till toppen vid frågor. Då den svenske medarbetaren möter den danske ledaren som i sin tur bär med sig föreställningen om att ifall hans beslut ogillas kommer medarbetaren att yppa detta med detsamma, uppstår konflikter orsakade av kulturella skillnader. Den danska kulturen kan ses som mer individualistisk där ifrågasättande ses som en självklarhet. Den svenska kulturen är kollektivistisk på så vis att harmoni eftersträvas och ifrågasättande ses som källor till konflikt (Hofstede, 1991). Allt eftersom tiden går och de båda kulturerna möts lär dess olika medlemmar lära sig hur den motsatta

kulturen fungerar. Både medarbetare och ledare uttrycker sig i termer av att lära sig att vara mer dansk, lära sig att vara mer svensk, samt att inte använda ord och begrepp som man vet har en annan betydelse på de olika språken, för att undvika interna spänningar.

Fler danska ledare diskuterar sig själva och uppfattar i allmänhet danska ledare som mer styrande, drivande och raka. Åsikten att danska ledare själva fattar beslut utan att tillfråga, eller på annat sätt involvera medarbetare i beslutsprocessen, är också karaktärgivande vid beskrivning av danskt ledarskap. Konklusionen av detta återfinns jag i Hovstedes (1991) resonemang om kollektiv och individualistisk fostran. Den danska kulturen uppfattas som mer individualistisk, medan den svenska uppfattas som kollektivistisk. I en individualistisk kultur poängteras det egna ifrågasättandet med resultatet att det skapar en tro på den egna individens beslut utan att söka konsensus med gruppen. Danska ledare har därför inte en lika stark påverkan genom kulturen att söka förståelse hos gruppen i syfte att undvika konflikt. Genom individualistisk kultur görs tolkningen att ökad acceptans råder för att fatta egna beslut utan att föra en inledande diskussion. Svenskt ledarskap beskrivs både av medarbetare och av ledare som mer demokratiskt och sökande efter konsensus, helt i enlighet med kollektivistiskt präglad kultur. Att uttala sig om sig själv som strävande efter struktur och kontroll tolkas som icke önskvärt av svenska ledare. Istället vill svenska ledare skapa förståelse för att involvera och öka känslan av medbestämmande.

Svenska medarbetare upplever negativa känslor av danska ledares sätt att styra. I en kollektivistisk kultur uppfattas styrande som begränsande. Att inte söka konsensus blir därför en källa till missförstånd och förvirring. Resonemanget om kulturernas olikheter enligt Hovstedes kategorisering ses som det starkaste argumentet för olikheter i genomförande av ledarrollen mellan svenskar och danskar.

6 Slutsatser

Det finns skillnader mellan svenska och danska ledare. Tolkningen av skillnaderna kan analyseras som dels egna uppfattningar om den motsatta kulturen dels som tendenser till faktiska skillnader mellan kulturerna. Egna uppfattningar om skillnader återgavs som de skillnader vilka inte kändes igen av den egna kulturen och därför automatiskt antogs tillhöra den andra kulturen. Dessa skillnader har minskat allt eftersom individerna från de olika kulturerna lärt känna varandra. De faktiska skillnaderna analyseras i termer av Hovstedes begrepp om individualistisk och kollektivistisk kulturell uppbyggnad. Den danska kulturen tolkas som mer individualistisk. Effekten av detta är att många svenska medarbetare uppfattar den danska ledaren som mer strukturell och begränsad i sin förmåga att lyssna vid beslutsfattande. Den svenska ledaren uppfattas som mer förståelse inriktad, men omständligare i sitt beslutsfattande. Synen på dialog skiljer sig markant mellan kulturerna. Den danska individualistiska kulturen uppfattar dialog som en möjlighet att visa ställningstagande, den svenska kollektivistiska kulturen uppfattar dialogen som ett potentiellt konfliktområde. De olika inställningarna till dialog och diskussion färgar tolkningar och samspel.

Organisationsstrukturen är hierarkisk och tolkas av både medarbetare och ledare som härstammande från Danmark. Flera upplever skillnaderna i toppen av organisationen och inte i sin lokala arbetsenhet. I relationen mellan svenska ledare och danska medarbetare inom enheterna upplevs skillnaderna mellan svenska och danska ledare som liten. Slutsatsen av detta är att genom interaktion och samspel jämnas skillnaderna på lokal nivå ut. Danska ledare anses av både ledare och medarbetare som drivande och auktoritära samt mindre lyssnande på sina medarbetare vid beslutfattande. Svenska ledare bedöms mer förståelse inriktade, lyhörda och måna om att visa sig intresserade av sina medarbetare på andra plan än arbetsmässiga. Negativa konsekvenser av svenskt ledarskap är flathet vad gäller beslutfattande samt undvikande av diskussioner då dessa kan innebära konflikter.

Då ledarna fick möjlighet att beskriva sig själva i sina ledarroller märktes en överrepresentation av att de danska ledarna såg sig som mer visionärt och strukturellt ledande. Svenska ledare såg sig som visionärt och förståelsebaserat ledande. Upplevd skillnad mellan svenska och danska ledare tolkas som skillnader i kulturen med avseende på den danska kulturen som individualistisk, och den svenska kulturen som kollektivistisk. Anmärkningsvärt var dock att den starka distinktion som beskrevs mellan svenska och danska ledare då de fick frågan om det fanns skillnader mellan svenska och danska ledare inte gick att återfinna då de beskrev sig själva. Ej heller fanns en sådan klar distinktion då medarbetarna beskrev sin relation till sin ledare.

Vid integrationen av de två kulturerna underskattades skillnaderna mellan kulturerna. Genom att aktivt söka information och förbereda samtliga anställda på de kulturella skillnaderna hade konflikter kunnat undvikas. Att medarbetare och ledare arbetar tillsammans utan stöd och strukturerade möten kring kulturella olikheter ses som en svaghet. Behovet av att ge stöd i möten mellan olika kulturer blir därför en viktig kunskap att bära med sig vid nya integrationsprocesser. I enlighet med Brislin tror jag att kulturella möten utan stöd försenar inlärningsprocessen om den motsatta kulturen och hindrar arbetsprocesserna att komma igång. Individer ses som sociala skapelser med ett utvecklat behov av att känna sig trygga i sin sociala miljö innan mer arbetsmässiga uppgifter kan utföras. Genom information om varandra och ett öppet klimat att diskutera dem hade skillnaderna inte upplevts som så svåra. Istället givs möjligheten att se det positiva från varje kultur och chans att utnyttja det.

Källförteckning

Litteratur

- Ahrens, T. (1992) *Tillväxtföretagens drivkrafter*. Liber Hermods, Malmö
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur, Lund
- Beckérus, Å. & Edström. (1988) *Doktrinskifte: Nya ideal i svenskt ledarskap*, Svenska Dagbladet, FA-rådet, Stockholm
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2001) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund
- Brislin, R. W. (1992) *Cross cultural encounters, face-to-face interaction*. Allyn & Bacon, Boston
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A. (1995) *Research methods and organizational studies*. Routledge, London
- Deal, T. E. & Kennedy, A. (1982) *Corporate Cultures*. Addison – Wesley, Reading
- Ehn, B. & Löfgren, O. (1982) *Kulturanalys*. Gleerups förlag, Klippan
- Eneroth, B. (1984) *Hur mäter man vackert? –grundbok i kvalitativ metod*. Akademitlitteratur, Stockholm
- Franzén, H. (1996) *Ledarskap genom ledningskvalitet*. Studentlitteratur, Lund
- Hofstede, G. (1995) *Organisationer och kulturer –om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Kotter, J.P. (1999) *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston
- Maltén, A. (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York
- Mintzberg, H. (Ahlstrand, B. Lampel, J). (1998) *Strategy Safari*. Free Press, New York

- Morgan, G. (1996) *Images of organization*. SAGE Publications, Newbury Park
- Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetens perspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund
- Schemerhorn, J. R. (1996) *Leadership and Learning Organizations*,
- Senge, P. (1995) *Den femte disciplinen*. Nerenius & Santerus, Stockholm
- Tollgerdt-Andersson, I. (1990) *Framgång eller motgång – en utmanande analys av svenskt ledarskap*, Liber Hermods, Malmö
- Watson, T. (1994) *In search of management*, Routledge, London

Företagsinterna källor

En värld i rörelse, Broschyr från DaimlerChrysler, 2000
Organisationsschema, tillhandahållet från DaimlerChrysler

Muntliga källor

13 intervjuer med anställda på DaimlerChrysler i Malmö och i Köpenhamn

Elektroniska källor

DaimlerChrysler, hemsida, <http://www.daimlerchrysler.se> den 10 maj 2001

Bilaga 1

Intervjuguide: Medarbetare

Intervjupersonen

Befattning

Medborgarskap

Tre förebilder

Varför?

Egenskaper

Vilka egenskaper är viktiga hos en ledare?

Av dessa egenskaper vilka är de viktigaste?

Varför är just de så viktiga?

Vilka är din chefs bästa egenskaper när gäller ledarskap?

Hur skulle du vilja att din chef skulle vara?

Vad är en ledares uppgift

Hur förväntar du dig att din ledare ska vara?

Vad är hans/hennes främsta uppgift?

Hur ledaren påverkar arbetet

Känner du att ditt arbete är viktigt?

Hur skulle din chef kunna inspirera dig för att du skulle göra ett bättre jobb?

Önska du att du hade mer inflytande? Skulle det öka din kreativitet?

Tycker du att ditt arbete är styrt av någon annan än dig själv?

Skulle du önska att ditt arbete var mer självständigt?

Hur framför du dina åsikter? Känner du att du får gehör för dem? På vilket sätt?

Har du regelbunden kontakt med din chef där ni diskuterar uppläggningsen av dina arbetsuppgifter?

Upplever du att du har inflytande över denna process?

Vid förändring blir du tillfrågad om dina synpunkter?

När tog du senast kontakt med din chef om förändring?

Skillnader mellan svenska och danska ledare

Finns det någon skillnad mellan den svenska och den danska kulturen?

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

Finns det en svensk ledarstil?

Vad karaktäriserar den?

Finns det en dansk ledarstil?

Vad karaktäriserar den?

Vad finns det för nackdelar med att arbeta i en mångkulturell organisation?

Finns det något man behöver tänka på extra mycket för att det finns två olika kulturer i organisationen?

Bilaga 2

Intervjuguide: Ledare

Intervjupersonen

Befattning

Medborgarskap

Välj tre förebilder. Varför dessa?

Definition av ledarskap

Vad är ledarskap?

Vad är det första du tänker på när du hör ordet ledarskap?

Hur ser du på ledarskap?

Hur skulle du karaktärisera ditt ledarskap i fyra viktiga punkter?

Hur ser ditt ledarskap ut?

Egenskaper

Vilka egenskaper är viktiga hos en ledare?

Av dessa vilka är de viktigaste?

Vad är en ledares uppgift

Vad är en ledares uppgifter?

Hur kan man påverka personer i sin omgivning?

Vilken roll spelar företagskulturen i ditt ledarskap?

DaimlerChryslers beskriver sin vision att bli det ledande företaget inom fordon och transport, använder du den i ditt ledarskap (strategi, vägvisare)?

Genom din position antar jag att du fattar en hel del beslut. Hur förankrar du dessa hos dina medarbetare?

Skillnader mellan svenska och danska ledare

Finns det någon skillnad mellan svenska och danska kulturen?

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

Finns det skillnader mellan svenska och danska ledare?

Vilka är de?

Hur tror du att ditt ledarskap hade påverkats om du befunnit dig i en homogen organisation?

Scenario 1

Du står inför en viktig planering och slutförande av ett projekt som du inte klarar själv hur får du folk som är upptagna att engagera sig (engagemang)?

Scenario 2

Du jobbar i en ideell förening hur får du nya medlemmar (engagemang)?

Scenario 3

Det finns en medarbetare i din enhet som fungerar dåligt tillsammans med de övriga hur löser du det problemet (konflikthantering)?

Scenario 4

En betydande omstrukturering krävs i organisationen, du ska besluta och verkställa den del som berör din enhet. Hur går du tillväga (beslutsprocess)?

