



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDM12 Examensarbete för
masterexamen 30hp
Datum: 2011-05-30

Ett möte
mellan japanska och svenska chefer
En empirisk undersökning om ledarskap inom två kulturer.

Henrik Gezelius

Handledare:
Anders Olsson

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

ABSTRACT

Arbetets art: Masteruppsats 30hp
Sidantal: 52 sidor
Titel: Ett möte mellan japanska och svenska chefer: En empirisk undersökning om ledarskap inom två kulturer.
Författare: Henrik Gezelius
Handledare: Anders Olsson
Datum: 2011-05-30
Sammanfattning: Today the organization, the employers and employees must be more flexible and always adapt to a changing environment. The purpose of my study is to investigate how managers interact with their employees and how they use their leadership in an international organization. In order to achieve this I have conducted qualitative interviews with six managers within the same department and international company. The interviews have been analyzed using a hermeneutic perspective. Half of the managers were Swedish and the other half was Japanese. I have identified six aspects of leadership; *development, overall perspective verses detail perspective, communication, responsibility and organization structure, respect and effectiveness*. I also found a *common organization culture*. To understand the aspects I have applied theories about *organization culture, leadership and empowerment*. In the analysis I discovered that they have two ways of leadership that initially appear similar but when the subject is penetrated differences are found. One type of leadership is focusing on developing the employees and guiding them. The other type of leadership focuses on different values on the group, which affects the way the managers use their leadership. For example they have different ways of communication with the employees. In the same time they have an interaction between themselves, which enables them to use each other's leadership. They have also built a common organization culture, which can be used as a platform to develop and learn from each other. Through this investigation I have identified areas for future studies, for example from a business law perspective, genus perspective or with the use of quantitative method like survey. The leadership is not as static as previous findings tell.

Nyckelord: Ledarskap, empowerment, organisationskultur, kultur, ansvar, delegering, kommunikation, svenskt ledarskap, japanskt ledarskap.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	2
1.1 Tidigare forskning	3
1.1.1. Japanskt ledarskap	3
1.1.2. Svenskt ledarskap.....	5
1.2. Syfte och frågeställning.....	6
1.3. Disposition	6
2. Metod	7
2.1. Utgångspunkter	7
2.1.1. Kvalitativ forskning	7
2.1.2. Hermeneutiskt perspektiv	8
2.2. Tillvägagångssätt.....	9
2.2.1. Urval av intervjupersoner	9
2.2.2. Genomförande av intervjuer	10
2.2.3 Bearbetning och analys	11
2.3. Etik	12
2.4. Litteraturval och källkritik	13
2.5. Förförståelse och positionering	14
3. Teori.....	16
3.1. Organisationskultur	16
3.2. Ledarskap	18
3.2.1. Styrandet	18
3.2.2. Kommunikation	19
3.3. Empowerment	20
4. Resultat.....	24
4.1. Aspekter av ledarskap	24
4.1.1. Utveckling.....	24
4.1.2. Helhet kontra detalj.....	25
4.1.3. Kommunikation	27
4.1.4. Ansvar i relation till organisationsstruktur	31
4.1.5. Respekt.....	35
4.1.6. Effektivitet	37
4.2. Gemensam organisationskultur	39

5. Diskussion.....	42
5.1. Huvudresultat	42
5.2. Resultat i förhållande till tidigare forskning	43
5.2.1. Strukturer	43
5.2.2. Kommunikation	45
5.2.3. Reflektioner.....	47
5.3. Resultat i förhållande till metoden	47
5.4. Fortsatta studier	49
6. Referenser:	50
7. Bilagor.....	a
Bilaga 1 - Intervjuguide	a

Förord

Det finns många personer som har hjälpt mig att skapa denna uppsats och som jag vill tacka för deras visa ord, reflektioner och tankar. Först och främst ett hjärtligt tack till min handledare Anders Olsson som har hjälpt mig i alla svåra och förvirrade stunder. Jag vill även tacka de intervjupersoner som ställt upp i min undersökning och gjort denna studie möjlig. Därtill tackar jag Helena Helldin som kontinuerligt korrekturläst uppsatsen. Slutligen tackar jag mina kursare: Jasna, Jenny och Stine, och min kursansvariga Mina, som har kommit med bra förslag till förbättringar och god kritik i min strävan att lyfta uppsatsen.

Lund i Maj 2011 Henrik Gezelius

1. Inledning

Företag och människor måste anpassa sig till ständigt nya förutsättningar som finns runt om i världen. Det medför att både ledarna och medarbetarna måste vara mer flexibla och utvecklas i yrkeslivet (Hage & Powers, 1992). Många av de större företagen som finns bedriver sin verksamhet på internationell nivå och genom internationell handel. Det skapar också många kulturella möten och en multikultur bland medarbetarna. Det leder till att dessa företag måste ha tillgång till en stor utvecklingspotential och kunna anpassa sig till de förutsättningar samt kulturer som verkar och kunna bemöta de marknadskrafter som råder. Det krävs därmed ett större kompetens- och utvecklingsbehov.

Jag tycker mig urskilja att den pedagogiska debatt som bedrivs idag behandlar ämnen som ledarskapsutveckling och organisationsutveckling allt mer. En orsak är att världen blir allt mer global och det krävs ett ständigt behov av utveckling och lärande för att kunna vara i framkant. Här förekommer också empowerment som ett verktyg inom ledarskapet som kan tolkas utifrån flera aspekter. Tillsammans med ledarskap utgör de en grund för ett behov av få en lärande och utvecklande organisation som kan bemöta de globala förutsättningar som finns. Därför är studien av intresse för företagets internationella utveckling.

Större krav från omvärlden väcker en del frågor om hur det ser ut i organisationer med en internationell prägel. Vilken organisationskultur ska de rätta sig efter? Hur ska de lyckas med utveckling på internationell nivå? Vad händer när flera av de internationella kulturerna stöter samman? Kan dessa kulturer samverka och i så fall hur då? Kan de utövas under samma tak? Utnyttjar de varandra? Vem för fram ledarskapet? Hur långt sträcker sig organisationskulturens värderingar globalt? Hur behandlas medarbetarnas runt om i världen? Detta är endast ett axplock av alla frågor som har väckts. Genom att diskutera och studera denna form av frågor är det också intressant att se vilka företeelser som finns inom kulturens påverkan i en internationell organisation.

Av de förändringar som verkar i världen ställs det allt högre krav på ledarskapet och utvecklingen av medarbetarna. Därför är det av intresse att se närmare på hur ledarskapet utmärker sig inom en internationell organisation. Jag har därmed valt att undersöka hur ett internationellt ledarskap kan verka och hur dessa stilar interagerar med medarbetarna. Vad händer när de stöts samman? Integreras deras kulturer eller anpassas de bara efter kontexten? Kan de samverka? Detta är några av de frågor som har legat till grund för mitt syfte med undersökningen.

Samtidigt kan vi ställa oss frågan: Vad är en internationell organisation? Enligt min uppfattning är det en organisation som har en internationell marknad med internationella medarbetare runt om i världen. Det medför att den därtill har internationella chefer som ska verka globalt på likvärdiga premisser och värderingsgrunder.

Företaget som jag har bedrivit min studie på är verksamma globalt och har enligt deras hemsida cirka 7600 anställda och har en mångfald av kulturer representerade. Jag har valt att se närmare på framförallt två kulturer som finns representerade inom en av deras avdelningar, svensk kultur och japansk kultur. En faktor som bidragit till dessa val är att

i min tidigare forskning fann jag att dessa två kulturer uppfattades på traditionell basis som i ett motsatsförhållande. Därför väcktes tanken att det vore intressant att undersöka hur dessa två kulturer integrerar och studera ett företag som dagligen verkar inom en internationell miljö och olika kulturella aspekter och frågor.

För att förstå bakgrunden till mitt forskningsområde har jag valt att redogöra för den tidigare forskningen och hur den ser på japanskt och svenskt ledarskap. Anledningen till att redogöra för dessa två ämnen är att de ligger till grund för syftet men också för att ge en grund till hur tidigare forskningen diskuterar begreppen.

1.1 Tidigare forskning

1.1.1. Japanskt ledarskap

Forskare har argumenterat att interaktion av kulturkorsningar och ledarskap är förhållandevis komplexa (Adair *et al.*, 2001). Ledaren skapar de kulturella strukturer som medarbetarna jobbar inom. Det sker genom att ledaren vidmakthåller och ändrar kulturen (Naor *et al.* 2010). I nationskulturen som finns i Japan råder det en existerande hierarki som likväl infinner sig i ledarskapet (Oudhuis & Olsson, 2007). Det visar sig i form av att japanska chefer är måna om att ha kontroll och är rädda att förlora makten och därmed också tappa ansiktet inför andra. Därför försöker de bland annat undvika konflikter och ostrukturerade situationer som kan minska deras kontroll (Chow *et al.* 1996). Genom att undvika konflikter ger det förutsättningar att skapa och bibehålla harmoni och fred som är viktiga grundstenar inom japansk kultur och organisationskultur. Det är viktigare att kulturen fungerar korrekt än att rätt beslut fattas (Vargö, 1997). Det i sin tur bidrar till en *high power distance* som innebär att det finns en hierarki och medarbetarna tar kontrollen för givet samt ifrågasätter inte cheferna (Chow *et al.* 1996)

Chefen etablerar ofta problemet både uppåt och nedåt bland organisationens chefer innan ett bra och slutgiltigt beslut kan fattas. Genom att ha en sådan kultur inom organisationen kan påpekanden från medarbetarna minskas när de slutgiltiga besluten ska fattas (Oudhuis & Olsson, 2007). Inom den japanska kulturen, både som nationskultur och organisationskultur, ska medarbetarna sätta organisationen före sitt eget intresse. Det finns en hög kollektivistisk kultur inom Japan som fokuserar mer på gruppen än på den enskilda individen. Ett problem att fokusera på gruppen är att det blir svårare för ledaren att kunna ge en betydande feedback för medarbetarnas enskilda arbete. Orsaken till det är att det kan skada den viktiga harmonin som finns inom gruppen och som är högt värderad inom den japanska organisationskulturen. Det räcker med att en medarbetare visar på att han eller hon är bättre än de andra så kan harmonin hamna i obalans. Det kan också påverka medarbetarens möjligheter att bli antagen till gruppen eftersom medarbetaren inte tycks uppfattas som en del i gruppen. Ytterligare ett argument av att ge lite individuell feedback är att inte få personen att tappa ansiktet inför resten av gruppen, i synnerhet när det gäller negativ feedback. Att tappa ansiktet inför andra har en negativ effekt på personens känsla av tillhörighet till gruppen och även självförtroende. Om chefen ska i annat fall ge feedback till en medarbetare sker det i slutet rum och inte under mötet eller själva eventet (Erez, 2010).

Japan visar på en starkt hierarkisk struktur i organisationer. Denna form är i näst intill motsats till den struktur som finns i norra Europa som grundar sig mer till *low power distance* (Erez, 2010). Chen (1995) tillägger också att inom japanska organisationer finns en hög respekt från medarbetarna till deras överordnade vilket stärker teorin om att en hög hierarki förekommer inom japanska organisationskulturer. Cheferna arbetar inte för deras egna projekt utan för att etablera, utveckla och underhålla de relationer som finns inom organisationen. Genom att ha en bra relation med sina medarbetare ger det bra förutsättningar för att medarbetarna också blir mer trogna till organisationen (Chen, 1995). Japanska medarbetare anser sig själva starka som grupp när det kommer till egenskaper som samarbetsvilliga, delaktiga, problemlösande och beslutsfattande som baseras på långsiktiga perspektiv. Det är viktigt att undgå förlöjligande och skam om någon inte riktigt uppfyller sina arbetsuppgifter (Deresky, 2000). Besluten som tas grundar sig allt ofta på långsiktiga perspektiv vilket kan orsaka problem i den mån att viktiga affärer passerar förbi. På samma gång kan det underlätta för att inga felaktiga affärer sker. Japanska chefer är noggranna och fokuserar gärna på detaljer i början medan svenska chefer fokuserar mer till ett helhetsperspektiv (Oudhuis & Olsson, 2007).

En orsak till att deras beslutfattarprocess tar så lång tid kan bero på att japanska organisationer använder sig av det så kallade *ringi*-systemet. Tanken med systemet är att få en gemensam konsensus i organisationen genom att låta ett dokument cirkulera till de berörda cheferna. Själva processen är indelat i förslag, cirkulation, godkännande och genomförande. Den chef som kommer med förslaget går under beteckningen *ringi-sho* och har support från den avdelningen som denne jobbar inom. Nästa steg är att få en generell konsensus i organisationens bland berörda parter och få ett informellt godkännande från dem. För att få till stånd detta skede måste de berörda parterna och eventuella specialister ha ett möte där de diskuterar och rådfrågar varandra för att etablera förslaget ännu mer innan ett slutgiltigt beslut kan genomföras. Om det saknas någon information i förslaget i detta skede skickas ärendet tillbaks för utveckling av förslaget. Denna process kan därför ta mycket lång tid och många berörda parter är oftast involverade i processen innan förslaget blir formellt för organisationen. Det kan bara vara formellt först när alla accepterar förslaget bland de berörda parterna och slutligen är det *ringi-sho*:s uppgift att bekräfta att dokumentet har passerat samtliga avdelningar och därmed blivit godkända för att slutligen kunna genomföra förslaget (Deresky, 2000).

Genom att använda sig av *ringi*-systemet bidrar det till att många av medarbetarna kan få säga sin åsikt i frågan (Deresky, 2000). Detta kan ses som en form av demokrati inom den japanska kulturen. På samma gång kan man hänvisa till att *ringi-sho* kan ses som en självhärskare då processen redan från början är förbestämd vilket leder till att genomförandet blir i stor utsträckning som de tänkt från början. Systemet kan samtidigt ses som ett sätt att göra informationen mer lättillgänglig för berörda parter i organisationen. Genom att ha ett högt flöde genom organisationen så gagnar det möjligheterna bland medarbetarna till att få kollaborera och effektivisera sin organisation (Chen, 1995). Samtidigt kan den hierarkiska kulturen tendera på att kontrollera informationen och möjligheterna bland medarbetarna kan minskas (Chow *et al.* 1996).

1.1.2. Svenskt ledarskap

Flera forskare har diskuterat skandinaviskt ledarskap (se bl.a. Corderio-Nilsson, 2010; Oudhuis & Olsson, 2007). Utifrån denna forskning har jag låtit fokusera på de delar som diskuterar svenskt ledarskap. Det stora intresset för svenskt ledarskap väckte under mitten av 1980-talet. Eddie Sjöborg visade tidigt (1987) att Skandinavien hade ett speciellt socialt beteende i kontakt med olika instanser vilket ledde till en speciell ledarstil. Det kan ses som att det går mot ett mer kommunikativt och mer karismatiskt ledarskap. Jan Carlzon, som är förre detta verkställande direktör på SAS 1980-1993, var en av de chefer som utnyttjade denna form av ledarstil. Det skedde genom att få en plattare organisation och decentralisera beslutsfattandet i organisationen samt introducera en kommunikation på multnivå (Corderio-Nilsson, 2010). Beslutfattandet fick en annan väg att gå genom att den decentraliserade organisationen och informationen behövde med andra ord inte nödvändigtvis komma uppifrån och ned i organisationen. Detta var något som iakttas inom det svenska ledarskapet då de visade på en stark vilja till delegering, vilja av att kompromissa och därmed duktiga på att undvika konflikter eftersom det finns en stark vilja samtidigt som det finns en vilja av att få en gemensam överenskommelse inom organisationen (Oudhuis & Olsson, 2007).

Corderio-Nilsson (2010) ser dock ett problem bland det svenska ledarskapet. Decentraliseringen av beslutsfattande delegeras ofta från de högre cheferna till medarbetarna som är direkt involverade i de projekt som bedrivs eller till de experter som ingår i projektet. Cheferna frågar också i stor utsträckning efter konsensus genom att fråga de medarbetare som befinner sig längre ner i organisationen innan ett beslut fattas. Det kan dock skapa samma fenomen som finns inom det japanska ledarskapet, att själva beslutsprocessen tar lång tid med tanke på medarbetarnas involvering. På samma gång kan detta bidra till att informationsflödet ökar inom organisationen. Eftersom fler blir involverade i projektet. Processen hjälper till att få både nya information till cheferna samtidigt som det hjälper medarbetarna att skapa ny kunskap genom att låta cheferna ge dem tillgång till informationen (Corderio-Nilsson, 2010). Chefen har alltid ett övergripande ansvar för sina medarbetare i fall något skulle gå fel. Det är däremot inte nödvändigtvis alltid chefsansvar att få medarbetarna att fokusera på målet och uppnå det. Därför är det viktigt att ha ett bra informationsflöde och som förekommer inom det svenska ledarskapet (Axelsson *et al.* 1991). Cheferna vill dessutom kunna föra en öppen kommunikation med sina medarbetare (Tollgerdt-Andersson, 1996). Vidare är svenska chefer mer öppna för nya kulturer och idéer. De kan åka till andra länder för att uppleva landets kultur medan japanska ledare är mer reserverade (Oudhuis & Olsson, 2007).

Ett starkt empowerment eller en hög delegering av ansvar är en faktor som återkommer inom det svenska ledarskapet. Genom att ha en öppen diskussion och kommunicera med medarbetarna kan cheferna få mer kontroll. Ett drag som ofta förekommer i samband med mer kontroll är att det uppmuntrar medarbetarna att ta mer ansvar, gör sina röster hörda och det skapar kreativitet i organisationskulturen (Corderio-Nilsson, 2010). Medarbetarna skapar sina roller och sina arbetsuppgifter själva men är dessutom företrädare av organisationskulturen som råder (Erez, 2010).

1.2. Syfte och frågeställning

Anledningen till ämnesvalet grundar sig i min tidigare forskning inom japanskt och svenskt ledarskap. Från denna genomgång väcktes en nyfikenhet om hur dessa två kulturer samarbetar och hur de kan inverka på varandra, vilket lade grunden för syftet med undersökningen. Därför valde jag att intervjua sex stycken chefer där tre var japaner och tre var svenskar som jobbade på samma avdelning i organisationen.

Syftet är att med utgångspunkt i chefernas uttalanden undersöka på vilket sätt cheferna interagerar med sina medarbetare samt undersöka hur de använder sig av ledarskap i en internationell organisation.

För att kunna uppfylla syftet har jag fokuserat på två frågeställningar som kan hjälpa mig att gräva djupare:

- *Hur ser de tre japanska och de tre svenska cheferna på ledarskap inom sin avdelning?*
- *Hur använder de tre japanska och tre svenska cheferna sig av ledarskap inom sin avdelning?*

Dessa frågeställningar och syftet kan uppnås genom en empirisk studie med intervjuer av ett antal olika chefer med olika kulturella bakgrunder. Detta kommer att vara genomgående i hela uppsatsen och kommer ytterligare i diskussionskapitlet.

1.3. Disposition

I det inledande kapitlet har min *Inledning* och *syftet* presenterats för att ge en överblick och en start i mitt kommande arbete. Därefter kommer kapitlet *Metod* som behandlar de utgångspunkter som jag har valt och ställningstagande samt genomgångar av de intervjuer och etiska övervägande jag har ställt inför. Vidare följer kapitlet *Tidigare forskning* som beskriver min tidigare forskning kring dessa kulturella aspekter. Det ligger också till grund för den fortsatta forskningen och därmed får läsaren en förståelse för uppsatsens fortsatta val. Kapitlet *Teori* är uppdelat inom tre olika ämnesområden som grundar sig i det resultat som tolkats fram från de intervjutexterna som samlats in. Ämnesområdena är till för att ge analysen en djupare förståelse och på så sätt besvara forskningsfrågorna och uppfylla syftet. Därmed följer naturligtvis *resultatet* som kopplar samman teori med resultatet och analyseras. Slutligen kommer kapitlet *Diskussion* där det huvudsakliga resultatet presenteras och olika iakttagelser diskuteras utifrån tre huvudsakliga infallsvinklar, strukturer, kommunikation och reflektioner. Det kommer dessutom bedrivas en metoddiskussion där det förs ett resonemang kring mina val av metoder och tänkbara varianter. Diskussionskapitlet kommer därmed avslutas med *Fortsatta studier* där olika möjligheter till fortsatt forskning på ledarskapsområdet kommer att presenteras.

2. Metod

I detta kapitel kommer jag att redogöra för det ställningstagande jag har gjort och de utgångspunkter som finns för uppsatsen. Jag kommer dessutom redogöra för uppsatsens tillvägagångssätt och bearbetning samt etiska aspekter som påverkat mina val i olika utsträckning.

2.1. Utgångspunkter

Detta avsnitt kommer redovisa de utgångspunkter jag har valt för min undersökning. Det kommer att redovisas i form av ett avsnitt som behandlar den kvalitativa forskningen samt ett avsnitt som behandlar det hermeneutiska perspektivet som jag rör mig inom.

2.1.1. Kvalitativ forskning

För att uppfylla syftet måste jag utgå från några utgångspunkter. Genom att ha klara utgångspunkter underlättar det för att ta reda på vilka tankar som förekommer runt ledarskap och förhållningssättet till empirin. Därav lämpar sig en kvalitativ utgångspunkt. Med tanke på empirins förutsättningar vill jag inte på något sätt kvantifiera mängden data som samlas in. Intresset ligger istället på att se till frågorna som berör de kvalitativa forskningen i högre grad så som: Vad anser du? Hur tänker du kring...? Hur går du tillväga?

Kvalitativ metod har sin grund i kontexten av kritik mot de kvantitativa metoderna. Vad som är den "rätta" förståelsen av forskning är en ständig debatt. Inom både metoderna förekommer en bred praxis på gott och ont (Flick, 2009). Kvalitativa metoder har möjlighet att tillhandahålla den vetenskapliga förklaringen av fakta fristående. Kvalitativa metoder kan därtill stå fritt medan kvantitativa metoder behöver kvalitativa metoder för att kunna förklara de relationer som agerar (Flick, 2009). Forskningen riktar sig på så sätt mot att få en förståelse av fenomenets innebörd eller mening (Wibeck, 2010). För att kunna samla in data med en metod som stöttar sig på kvalitativa metoder ligger öppna kvalitativa intervjuer väl till hands (Brinkmann & Kvale, 2009).

Eftersom mitt syfte är att få reda på hur japanska och svenska chefer ser på ledarskap, utifrån den kontext de arbetar inom, faller det sig naturligt för mig att verka inom det kvalitativa forskningsfältet. Speciellt med tanke på att det som studeras sker utifrån subjektiva upplevelser. Målet är inte att generalisera de analyser som ges utan istället försöka gå på djupet av empirin och i den kontext intervjupersonerna befinner sig inom. Därför passar metoden av kvalitativt öppna intervjuer bra för att kunna uppfylla syftet.

Det är samtidigt viktigt att ha i åtanke att det inte finns endast en sanning kring dessa begrepp utan att varje individ har sin tolkning och konstruerar sin verklighet utifrån sina egna preferensramar. Därför är det relevant att bedriva studierna subjektivt och sedan tolka och analysera de texter som är insamlade. Det ger en djupare insikt i materialet. Samtidigt innebär det att jag tar avstånd från det objektiva. Enligt Brinkmann & Kvale (2009) ligger detta synsätt i linje med det hermeneutiska perspektivet som riktar sig mot ett tolkande av texter och de frågor som ställs till en text (Brinkmann & Kvale, 2009).

2.1.2. Hermeneutiskt perspektiv

Det centrala i ett hermeneutiska perspektiv är att det inriktar sig mot tolkning av texter och i samtal. Syftet är att få en giltig förståelse av meningen i en text. Vad som innefattas i begreppet "text" är diskurser och olika handlingar. Det innebär att det muntliga samtalet betraktas som förutsättningar för att förstå de skrivna texterna. Varje människa är självtolkande vilket innebär att denne hämtar sin förförståelse i traditioner och historien. Kunskapen riktas därmed på vad andra gör och säger, vad deras handlande och yttrande betyder och den lutar sig alltid mot en viss kontext av föreställningar, värden, praktiker m.m. (Bringmann & Kvale, 2009). Historien är förknippad med texten på så sätt att den kan ge oss en förståelse av fenomenet som studeras. Det leder i sin tur till att det är svårt att ha en åsikt utan de tidigare upplevelserna. Vi kan inte ge eller ta någon information om vi inte vet vad som har hänt eller vad som kommer att hända eftersom det påverkar förståelsen i båda riktningar (Warnke, 1987). Genom hermeneutiken kan forskaren lära sig att analysera intervjuer i textformat vilket kan bidra till att se bortom texten och uppmärksamma den tolkning som råder i kontexten istället (Bringmann & Kvale, 2009). Därför passar detta perspektiv väl överens med min undersökning. I synnerhet då intervjupersonernas uttalanden kan tolkas och förstås på ett djupare plan. Givetvis sker tolkningen till viss del av tidigare upplevelser men trots det försöker jag ha en öppen inställning mot texterna. Det här förhållningssättet stärks även inom det hermeneutiska tillvägagångssättet då forskningsrollen innebär att vara öppen och engagerad (Patel & Davidsson, 2003).

Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att kunskap är föränderlig och att människor påverkas av sin omgivning och av varandra (Skott, 2004). Gadamer menar samtidigt att det inte finns någon objektiv sanning i denna form av studier. Istället måste vi lära oss att det finns olika vägar att se på fenomen och ta reda på vad som kan finnas bakom det vi ser (Warnke, 1987). Därför är det näst intill omöjligt att helt bortse från min egen förförståelse som finns kring organisationskultur, ledarskap, empowerment, svenskt ledarskap och japanskt ledarskap som grundar sig i den tidigare forskningen jag gjort. Det är något som givetvis kommer påverka min tolkning av intervjutexterna. Samtidigt försöker jag vara medveten om mina förkunskapers påverkan i samband med mina tolkningar av intervjutexterna i så hög grad som möjligt, vilket förhoppningsvis kan öppna upp en friare tolkning och nya aspekter i materialet. I teorin som jag använder ser jag organisationskulturen som en del av helheten i ledarskapet och ledarskapets delar är också en helhet i organisationskulturen. Organisationskulturen kan ses som någonting större där ledarskapet förstås genom alla de delar som också upprätthåller organisationskulturen. Här fungerar också empowerment som ett verktyg för att bedriva och upprätthålla ledarskapet och organisationskulturen. Det sker ständigt en växelverkan mellan de tre teorierna och tillsammans bilda de en tolkningsbas. I resultatet kan jag förstå ledarskapet utifrån olika aspekter som kan ge olika infallsvinklar på ledarskapet och där empowerment fungerar som en nyckel för att kunna tolka aspekternas påverkan på ledarskapet. Genom de olika aspekterna kan jag få en uppfattning om chefernas syn på ledarskap. Att förstå ledarskapet ger det också en inblick i hur organisationskulturen verkar. Det blir även här en växelverkan mellan de tre teorierna och delarnas verkan i tolkningsprocessen. Genom att förstå delarna kan jag på så sätt också få tillgång till en större insikt.

Ytterligare en faktor som är av relevans är social konstruktion som undersöker relationerna till verkligheten genom att handskas med konstruerade processer. Det innebär att all kunskap om verkligheten innefattar olika former av konstruktioner. Därför är det viktigt att förhålla sig kritisk mot världen och människors antaganden då de sker endast utifrån deras åsyn som bygger på deras förkunskap och sociala konstruktion. Det medför att de antaganden som sker om verkligheten inte kan tas för givna som de enda rätta utan att de byggs via interaktionen mellan människor. Därför kan verkligheten beskrivas på olika sätt då beskrivningarna har sin grund i de värderingar och ideal som förekommer inom individens verklighet (Flick, 2009). Omsatt till undersökning bör där ett kritiskt förhållningssätt sättas mot uppdelningen mellan japanska och svenska chefer. Det gäller framförallt de förkunskaper jag har kring kulturerna. Det kan finnas sociala konstruktioner mellan dessa två kulturer då de arbetar inom samma organisation, vilket kan återspeglas i deras uppfattning kring deras verklighet. Resultatet grundar sig därmed i de tolkningar som görs av intervjutexterna. Det innebär att de inte grundar sig på tidigare forskning. Därför kommer jag ha ett kritiskt förhållningssätt till generaliseringar under hela processen.

2.2. Tillvägagångssätt

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för mina tillvägagångssätt angående urval av intervjupersoner och genomförandet av intervjuer. Detta ska underlätta för läsaren att få en förståelse för vad resultatet grundar sig på och vilka omständigheter som har förekommit i samband med insamlingen av det empiriska materialet.

2.2.1. Urval av intervjupersoner

I undersökningen har jag valt att använda mig av ett selektivt urval av intervjupersoner för att på så sätt kunna uppnå syftet med undersökningen. Därför har jag valt att rikta in mig på chefer med antingen svensk eller japansk bakgrund och med ett direkt personalansvar. Eftersom jag tror att en chef med personalansvar har lättare att framföra sina åsikter och erfarenheter om ledarskap. Ytterligare kriterier som ligger till grund för urvalet av chefer är att de ska dels komma från samma organisation och ha ett internationellt klimat där både japanska och svenska chefer finns representerade och verkar tillsammans. Anledningen till fokus på ett företag är att få cheferna att diskutera utifrån samma kontext som de verkar inom. Medarbetaren skapar i stor utsträckning en gemensam social kontext vilket de verkar inom och påverkar i sin tur sina arbetsmetoder och perspektiv till sig själv och andra medarbetare (Flick, 2009).

Cheferna kom från samma avdelning då min kontaktperson ansåg detta vara lättare för mig att få kontakt med dem. Jag fick dessutom tillgång till olika chefer med olika erfarenhet och på olika nivåer inom samma avdelning. Det medförde att jag kunde få en mångfacetterad bild av ledarskap. Alla intervjuer bokades in via min kontaktperson på företaget och i samband med det fick de ett informationsbrev om mitt syfte med studien.

Könsfördelningen bland cheferna är något jag valt att inte fokusera på då jag anser att det ligger utanför min nuvarande studie. Jag har därför valt att inte fokusera på chefernas urval ur ett genus perspektiv. Däremot har jag fokuserat på att få en jämn fördelning mellan svenska chefer och japanska chefer då det faller i linje med syftet. Via min kontaktperson lyckades jag boka in sex möten med en jämn fördelning bland

kulturerna. Företaget anordnade träffarna och samtliga intervjuer genomfördes i något av deras egna konferensrum där vi kunde prata enskilt.

Eftersom undersökningens utgångspunkter befinner sig inom en kvalitativ metod, där det hermeneutiska perspektivet verkar inom, har ett medvetet val gjorts av att hålla intervjupersonerna till ett begränsat antal. Speciellt med tanke på att syftet inte riktar sig mot att generalisera på något sätt utan få en djupare innebörd istället. Givetvis kan undersökningen utökas till fler intervjuer och flera organisationer med motsvarande förutsättningar för att få ett ännu djupare perspektiv.

2.2.2. Genomförande av intervjuer

Kvalitativa forskningsintervjuer grundar sig på att få en inblick i intervjupersonens levda vardagsvärld. Livsvärlden är världen som intervjupersonen upplever och deras självuppfattning. Det centrala i intervjun är att försöka tolka meningen i väsentliga teman i intervjupersonens värld. Intervjun ska med andra ord försöka erhålla olika nyanserade beskrivningar av verkligheten. Det är det specifika som är intressant och inte de allmänna åsikterna. Det förutsätter att intervjuaren visar sig öppen för nya och oväntade företeelser och att fokuseringen blir på specifika teman så att inte intervjun blir allt för allmän men inte heller för ostrukturerad (Brinkmann & Kvale, 2009).

De kvalitativa forskningsintervjuerna lutar i många fall åt ett ostrukturerat håll och många av de beslut som tas sker i samband med intervjun eller under intervjuernas gång till exempel följdfrågor. Intervjun bör kretsa runt olika teman och intervjupersonen får därmed en möjlighet att berätta ur ett eget perspektiv vilket öppnar upp för ett berättande samtal (Brinkmann & Kvale, 2009). Det här var något som jag tog fast på och intervjuerna genomfördes kring olika teman men jag överlät samtalet och berättandet i stor grad åt intervjupersonen. De teman som berördes under själva intervjun handlade om vilka faktorer som relaterar till ledarskap och empowerment på olika sätt. Anledningen till varför jag valde att prata om dessa olika faktorer var att jag ville få intervjupersonen att själva resonera kring dessa teman och på så sätt få en fylligare redogörelse.

I samband med förberedelserna för intervjuerna skapade jag en intervjuguide (Se bilaga 1). Den var semistrukturerad vilket innebar att frågorna var delvis strukturerade men ändå öppna. Efter att frågorna var utarbetade genomförde jag en testomgång på en bekant med chefsbefattning för att upptäcka eventuella fel. Därefter korrigerades frågor som uppfattades som felaktiga eller exempelvis som härledande. Genom att ha teman under intervjun kunde en mer öppen dialog föras mellan parterna. Denna form av intervju beskriver Brinkmann & Kvale, (2009) som explorativ då intervjuaren introducerar en fråga, ett område som ska diskuteras för att sedan följa upp intervjupersonens svar för att på så sätt söka ny information kring ämnet (Brinkmann & Kvale, 2009). Att det dessutom genomfördes i deras egna konferensrum bidrog troligtvis till en mer avslappnad intervjusituation.

Innan varje intervjus genomförande fick intervjupersonen en uppdatering om vad mitt syfte med studien var och varför just de hade blivit utvalda. Det framfördes också att alla skulle få fiktiva namn i rapporten för att inte avslöja någon. Namnen är relaterade till könen men endast i den bemärkelsen av att jag själv skulle kunna ha reda på vem som sagt vad bland intervjutexterna. Samtidigt anser jag att genom att namnge efter

könen inte avslöjar intervjupersonernas identitet, då det var många från varje kön. Det underlättar också för läsaren att följa vem som har sagt vad. Slutligen, innan intervjuerna påbörjades, bad jag om deras tillåtelse att spela in samtliga intervjuer och ingen tog illa upp och alla gav sitt godkännande. I samband med inspelningen tog jag dessutom anteckningar ifall tekniken inte skulle fungera efteråt. En nackdel med att jag tog anteckningar under intervjun var att jag kunde upplevas som ofokuserad under tiden när frågorna besvarades då jag sammanfattade de slutgiltiga kommentarerna från intervjupersonen. Å andra sidan gav det dem en paus och betänketid till att fylla i ytterligare information i frågan. Däremot upplevde jag inte att intervjupersonerna kände sig störda av mitt antecknande. Trots det påpekar Trost, (2010) att intervjun underlättas av att det är två intervjuare samtidigt då kan den ena ta anteckningar och den andre genomföra intervjun med intervjupersonen. Det som dock kan ske är att intervjupersonen känner sig i en nedsatt position vilket kan få motsatt effekt istället (Trost, 2010). Tack vare anteckningarna kunde jag senare fylla i två luckor i samband med transkriberingen.

Utifrån den erfarenheten jag har om japansk kultur sedan tidigare trodde jag att de skulle vara mer konservativa och svåra att få igång en dialog med. Det visade sig snabbt att så var inte fallet. Ingen av dem kände sig ifrågasatt utan alla ville med glädje ge den informationen som behövdes. Jag upptäckte däremot att det var lättare att intervjua svenskar, eftersom respondenten och jag delar samma kulturella bakgrund.

2.2.3 Bearbetning och analys

I detta avsnitt kommer jag redogöra för hur bearbetningen av det empiriska materialet har genomförts och likaså med resultatet.

I bearbetningsfasen transkriberade jag samtliga intervjuer ordagrant och med hjälp av anteckningarna. Transkriberingen genomförs för att sedan kunna kartlägga och tolka texterna för att därigenom kunna analyseras och på så sätt ge upphov till nya perspektiv på data som samlats in (Brinkmann & Kvale, 2009). För att inte gå miste om någon innebörd eller betydelse markerade jag de positioner där något ord betonades mer eller om det skedde i form av ironi och dyligt. Efter alla transkriberingar fokuserades mycket tid på att se över innehållet i texterna och dess innebörd genom att läsa texterna flera gånger om för att på så sätt kunna tolka de aspekter som framkommit.

För att inte få ett alltför spretigt resultat av all data jag samlade in, lät jag fokusera på de aspekter som kunde beröra mitt syfte. Det är i enlighet med Brinkmann & Kvale (2009) ett steg till att tematisera materialet. Det innebär att man utvecklar en teoretisk förståelse av de fenomen som verkar för att kunna därefter skapa en bas varpå den nya kunskapen integreras. Tematiseringen grundar sig på vad som framkom successivt under genomgången av samtliga texter som till exempel som allmänna intryck, ovanliga händelser eller motsättningar (Brinkmann & Kvale, 2009).

För att kunna förstå resultatets olika aspekter använde jag mig av olika teorier. Teorierna delades in i tre övergripande avdelningar, organisationskultur, ledarskap och empowerment. Det kan ses som att organisationskulturen samverkar med ledarskapet och att det blir en växelverkan. Tillsammans kan de sedan använda sig av empowerment som ett verktyg för att bedriva ledarskapet och organisationskulturen. Genom dessa avdelningar kunde en djupare analys av empirin genomföras och på så sätt ge tänkbara

förklaringar till forskningsfrågorna. Slutligen lät jag de olika aspekterna i resultatet knyta an till teorierna för att kunna belysa dessa djupare. Det är också medvetet att vissa teman har framkommit mer och vissa har lagts till bakgrunden. Detta har varit ett medvetet val i tanke på att få det som relaterar till ledarskap och få en mer ingående forskning.

2.3. Etik

I detta avsnitt kommer mina etiska överväganden diskuteras och vilka ställningstagande jag har gjort inom mitt forskningsområde.

Det enda kravet som finns när det kommer till vetenskaplig forskning är forskningskravet. Det innebär att alla tillgängliga kunskaper utvecklas och förbättras. Likväl finns det krav på de individer som verkar i samband med forskningen, individskyddskravet. Det innebär att ingen kommer till varken fysisk eller psykisk skada eller förödmjukelse eller kränkningar. Det innebär att all forskning som bedrivs måste ta hänsyn till de etiska överväganden som finns, likaså denna uppsats (Vetenskapsrådet, 2011).

Dessa två krav är inte på något som helst helt förutsägbara utan måste ständigt vägas mot varandra. Ett exempel på de risker som kan förekomma är att deltagaren får negativa konsekvenser. Samtidigt är det bra att ha i åtanke att forskningskravet väger tungt med tanke på att det vore omoraliskt att inte bedriva forskning som kan stärka och förbättra människors livssituation (Vetenskapsrådet, 2011).

Individskyddskravet är uppdelat inom fyra stycken olika huvudkrav:

Informationskrav – innebär att forskaren skall informera deltagaren om forskningens syfte, uppgifter och villkor. Det ska dessutom framgå att genomförandet är helt frivilligt och att deltagaren har sin rätt att hoppa av när som helst under forskningens gång samt alla uppgifter som samlas in inte kommer att användas i något annat syfte (Vetenskapsrådet, 2011). I samband med både informationsbrevet och intervjuerna informerades intervjupersonerna om sina rättigheter och att det skedde frivilligt samt att personen kunde när som helst avbryta sitt deltagande.

Samtyckeskrav – innebär att deltagaren har rätt till att själv avgöra om denne vill medverka eller inte. Dessutom krävs det att forskaren inhämtar deltagarens samtycke. Om individskyddet inskränks i samband med inhämtandet av samtycke bör det övervägas noga, exempelvis genom att negativa uppgifter eller mindre angelägna upplevelser uppdagas. Oavsett om de avbryter ska det inte påverka deltagaren negativt eller få konsekvenser (Vetenskapsrådet, 2011). Intervjupersonerna i min undersökning gav sitt samtycke i samband med intervjun efter det att syftet hade blivit presenterat för dem muntligt. Inget hos deltagarna kunde inskränka individskyddet i samband med inhämtandet vad de själva ansåg. Dessutom var det ingen som avbröt intervjun i förtid utan fullföljde samtliga.

Konfidentialitetskrav – innebär att alla personuppgifter och andra konfidentiella uppgifter ska förvaras på ett sätt att inga obehöriga kan få tillgång till deras material. Alla fakta som kan uppfattas som känsligt eller kränkande eller obehagligt bör behandlas på ett konfidentiellt sätt. Ytterligare ska all information som kan identifiera en person lagras och avrapporteras behandlas på så sätt att ingen utomstående kan

identifiera personen i fråga (Vetenskapsrådet, 2011). Detta uppfylldes genom att alla inspelningar skedde i enskild konferens rum. Likaså genomfördes uppspelningarna av intervjuerna i enskildhet. Inga av de texter som transkriberats har uppvisats för någon utomstående. Jag har dessutom bortsett från att skriva ut intervjupersonernas riktiga namn och företagets namn. Med anledning till att minska risken för att kunna identifiera någon av intervjupersonerna eller företaget. Jag har valt att redogöra för om intervjupersonerna pratar engelska eller svenska. Anledningen för att jag vill ha kvar originalspråket är att jag inte vill förvanska innebörden i de engelska meningarna genom att själv översätta dem. Jag ser samtidigt inga problem i att behålla de originalmeningar, då det förekom flera engelskspråkiga intervjupersoner i undersökningen, vilket gör det fortfarande svårt att härleda vem som sagt vad i sammanhanget. Dessutom ger det läsaren en lättare förståelse för de resonemang som presenteras i resultatet.

Nyttjandekrav – innebär att det insamlade materialet om deltagaren inte får användas i något annat forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2011). Jag förklarade i inledningen till intervjuerna att alla de uppgifter som jag samlar in endast kommer att användas till detta syfte och inte till något annat forskningsändamål.

2.4. Litteraturval och källkritik

I detta avsnitt kommer jag redogöra för de litteraturval jag har gjort. Dessutom redogörs de premisser jag har använt mig av vid val av källor.

Till en början upplevde jag att jag behövde få en kunskapsöversikt över de områden som togs upp i teorin; Organisationskultur, Ledarskap och Empowerment. Den litteraturen sökte jag först och främst via Lund Universitets bibliotekskatalog LOVISA och även inom artikelsök på ELIN för att på så sätt få nyare aktuell forskning representerad i kunskapsbasen. Det böcker och artiklar jag fann gav en översikt kunskap vilket jag har som utgångspunkt i de beskrivningar som redovisas nedan inom Organisationskultur, Ledarskap och Empowerment.

För att hitta litteratur som diskuterade mitt ämnesområde valde jag att söka på ord som; ledarskap, ledarskapsutveckling, organisationskultur, ansvar, medarbetar ansvar, kommunikation, empowerment, leadership, management, organizational culture, responsibility, communication och likvärdiga synonymer inom respektive område. Ibland förekom flera av dessa ord gemensamt och i synnerhet när jag sökte i ELIN då denna databas har många artiklar som ibland inte överensstämmer med mitt ämnesområde utan befinner sig inom andra specialområden. Av den litteratur som lyftes fram använde jag deras referensförteckning för att leta mig vidare in på andra tänkbara referenser men också för att se vilka primärkällor som fanns att tillgå.

Det gäller att ha ett kritiskt tillvägagångssätt mot både empiri och teori. Det är viktigt att få ett nyhetsvärde som baseras på kritisk analys. Samtidigt är det svårt att veta vad innebörden i begreppet nytt innebär? Var går gränsen för nytt? Är det alla nya ord som presenteras oavsett vilken teori de härstammar från? Det innebär att det kan leda till att ett antal teorier som hänvisar till samma fenomen i empirin växer fram. Det leder därtill att teorierna som behandlar samma fenomen har svårare att särskilja dem åt. ”Nya” teorier förankras sällan i etablerad teori vilket leder till att det inträffar svårigheter att avgöra på vilka eller vilket sätt de särskiljer sig från varandra (Alvesson & Skoldberg, 2008).

För att förhålla sig kritisk till empirin och teorin i så stor utsträckning som möjligt, fokuserade jag på några kriterier som Thurén (2005) anser ligger till grund för en god forskning. Kriterier användes dessutom under hela litteratur- och artikelsökningen och själva genomgången av litteraturen (Thurén, 2005).

Kriterierna består av följande:

- Äkthet – Källan ska vara det den utger sig för att vara.
- Tidssamband – Ju längre tid som gått mellan en händelse och källans berättelse om denna händelse, desto större skäl finns det att tvivla på källan.
- Oberoende – Källan kan ”stå för sig själv”, inte vara exempelvis en avskrift eller ett referat av en annan källa.
- Tendensfrihet – Man ska inte ha anledning att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen att förvränga verklighetsbilden. (Thurén, 2005 sid. 13).

I samband med genomgången av litteraturen har jag uppmärksammat att flera av källorna är återkommande vilket har haft den effekten av att jag har försökt gå tillbaka till primärkällorna om jag har upplevt det har funnits många tolkningar i nuvarande källa. Det har också varit för att se om det finns mer att hämta ur primärkällan.

Genom att få förstagångens information minskar risken för omtolkningar och äktheten ökar. Det har förekommit bland i avsnittet organisationskultur då många källor hänvisar till Schein och Hofstede som har sina teorier från 80-talet och framåt. Båda dessa skulle ha kunna ha valts bort med tanke på dess ålder men med tanke på antalet hänvisningar jag har funnit, har jag ansett att ha dem med som ett stöd inom forskningsområdet. Det finns dock en risk i att gå tillbaka eller söka information från tidigare referenslistor, då man lätt kan hamna inom en snäv linje. Därför har jag samtidigt valt att få nya perspektiv på forskningsområdet genom att väga upp med nyare källor och artiklar samt modernare litteratur då världen har förändrats och ny forskning har tillkommit. Detta tankesätt har återkommit i resterande avsnitt ledarskap och empowerment och har genomsyrat hela uppsatsens tillvägagångssätt.

2.5. Förförståelse och positionering

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för den förförståelsen jag har och hur jag förhåller mig till undersökningen.

En faktor som är viktig att poängtera är den förförståelse jag besitter sedan tidigare. I och med min tidigare forskning hade jag en vetskap om japanskt ledarskap och svenskt ledarskap.

Innan genomgången av litteraturen av ledarskap inom japansk och svensk kultur antog jag att japaner hade ett mer kontrollerande beteende. Varpå svenskar var mer lösa i sina ramar för att agera inom en organisation. Svenska ledarskapet tillåter en mer platt organisation där de låter medarbetarna själva få kontrollera sin närmaste omgivning bidrar det till personlig utveckling. Medan japaner fokuserar mot det motsatta och gärna bestämmer medarbetarnas fria utrymme. Givetvis påverkar dessa kunskaper men genom att ha ett öppet sinne anser jag att denna kunskap har påverkat mig i begränsad utsträckning.

Däremot finns det två områden som kan ha haft större påverkan på studiens tolkningar och infallsvinklar. Det är dels den kunskap jag har rent akademiskt kring organisation, lärande och ledarskap sedan min kandidatutbildning. Dessa grundar sig mycket på ett västerländskt tänkesätt. Genom dessa har mina tolkningar givetvis påverkats i viss mån. Däremot har jag försökt vara så öppen som möjligt i samband av mina tolkningar för att gå i linje med utgångspunkterna för undersökningen. Det har skett genom att jag har fått se på djupet bland intervjutexterna och vara uppmärksam inför nya aspekter. Vad det gäller den mer asiatiska förkunskapen har jag tidigare studerat i Singapore vilket har lett in mig en mer medvetenhet om det österländska tankesättet. I samband med min förstudie gavs denna kunskap mer utrymme vilket jag inte tror har påverkat mitt resultat i nämnvärd bemärkelse. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att resultatets aspekter grundar sig i viss mån på tidigare erfarenheter och det kommer jag aldrig undan men det är något jag har försökt ta hänsyn till i största möjliga mån. Jag tror dock inte det har styrt tolkningen avsevärt.

3. Teori

I detta kapitel kommer jag redogöra för de teorier jag kommer ha som verktyg för att senare analysera resultatet och i viss mån även diskutera i diskussionsavsnittet. Teoriavsnittet har sin grund i resultatet där ledarskap och empowerment har diskuterats. I samband med genomförande av intervjuerna återkom intervjupersonerna till organisationskulturens påverkan vilket bidrog till teorins struktur. Teorin blev därmed uppdelad i tre områden, organisationskultur, ledarskap och empowerment. Där organisationskulturen kan ses som en ram för ledarskap och empowerment och är något som kommer att relateras till. Det skulle kunna ses på följande sätt. Genom organisationskulturen skapas ledarskapet men på samma gång skapas även organisationskulturen via ledarskapet. Det kan ses som en växelverkan. I relation till dessa två kan empowerment sedan verka som ett verktyg för att bedriva organisationskulturen och ledarskapet. Genom att redogöra för varje begrepps innehåll bidrar det till att få en djupare förståelse av resultaten. Varje avsnitt är avgränsat på olika sätt för att lyfta fram resultatet på bästa möjliga sätt och för att gå i linje med syftet.

3.1. Organisationskultur

I samband med läsningen om organisationskultur har jag valt att avgränsa mig till att redogöra för organisationskulturen som begrepp och dess innebörd. Då jag anser att denna redogörelse för begreppet underlättar för läsaren i min analys. Jag har valt att fokusera inom organisationskulturen på de faktorer som stärker analysen och därmed syftet i sig.

Organisationskultur är ett begrepp som diskuteras inom många olika forskningsområden och har en variation av betydelser. Men för att kunna förstå begreppet är det bättre och få ytterligare en dimension på begreppet organisationskultur är det viktigt att förstå begreppet *kultur* i första hand. Kultur är enligt Hofstede & Hofstede (2005) något människan lär sig och som därmed inte är medfött. Värderingarna är osynliga och sammanbundna med starka känslor som har en minussida och plussida (exempelvis ont-gott). Den sociala miljön bidrar till inkodningen som människan verkar inom och innehåller alla de grundläggande värderingarna. Dessa formas framförallt innan puberteten och förändras inte nämnvärt oavsett om individen flyttar utomlands (Hofstede & Hofstede, 2005). Genom att ha en viss innebörd av begreppet kultur kan det därför vara intressant att se hur begreppet *organisationskultur* diskuteras.

Följaktligen menar Hofstede & Hofstede (2005) att en *organisationskultur* är: *Den kollektiva mentala programmeringen som särskiljer en organisations medlemmar från en annan organisations medlemmar* (Hofstede & Hofstede, 2005 sid. 300). Det innebär inte att människans grundläggande värderingar ändras i organisationskulturen. Individen kan däremot adaptera till organisationskulturen men också välja att inte adaptera till organisationskulturen då det genomförs på en mer medveten nivå. Det medför att likartade individer kan lära sig av personer med olika värderingar. Individerna tar mer

eller mindre del av de sedvänjor som finns inom organisationen. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att organisationskulturen upprätthålls inte enbart av de anställda utan därtill alla parter som samspelar med organisationen exempelvis kunder, leverantörer, myndigheter m.m. (Hofstede & Hofstede, 2005).

Alvesson (2002) anser i sin tur att det både finns begreppet företagskultur och begreppet organisationskultur. Alvesson (2002) menar istället att företagskultur hänvisar till värderingar, ideal och innebörder som företaget skall uppnå och framförs i många fall från toppstyrningen. Det är vad företagsledningen önskar att företaget stod och agerade efter. Organisationskulturen å andra sidan visar på den verklighet som råder och de kulturella mönster som finns. Den speglar vad de anställda faktiskt tänker, känner och värderar i organisationens verklighet. Kulturen kan dessutom stödja eller förhindra olika strategier men dessutom påverka ledarnas tankesätt. Vidare anser Alvesson (2002) att dessa två begrepp går trots allt lite hand i hand men att en viss divergens förekommer inom de båda begreppen (Alvesson, 2002).

Schein (2004) å sin sida menar att kultur har en strukturell stabilitet, integration och gemensam historia vilket formar kulturen. Det innebär att kulturen inte bara är gemensam utan också stabil och djupt integrerad i de anställdas medvetande. De anställda kan också påverka kulturen både starkt och svagt vilket ger kulturen dess utformning. Den gemensamma historien som de anställda delar är en faktor som visar på hur stark eller svag organisationskulturen kommer att bli. Schein (2004) anser också att kulturen kan ses ur ett lärandeperspektiv. Det kan beskrivas som ett gemensamt lärande för en given grupp. Lärandet lägger grunden till gemensamma antaganden och värderingar inom gruppen som blir dess signum och som därmed utmärker dem från andra grupper. Lärandeprocessens brister är att det inte särskilt ofta finns endast en kultur att rätta sig efter utan det skapas subkulturer som har andra värden inom gruppen. De kan samtidigt besitta de mest grundläggande antaganden inom subkulturen vilket möjliggör att forskarna kan diskutera organisationskultur utifrån ett likvärdigt begrepp. Samtidigt ställer Schein (2004) en följdfråga om hur stor en organisationskultur kan bli för att fortfarande kunna diskuteras som en kultur? Schein menar att i en organisationskultur som uppnår en viss storlek blir skillnaderna mellan alla subkulturerna så pass stora att det blir svårt att i fortsättningen diskutera den som en kultur (Schein, 2004).

Av allt att döma är begreppet organisationskultur mångdefinierat och därmed också svårt att använda i endast en bemärkelse. Begreppet påverkas dessutom av den kontext som den verkar inom och sättet det diskuteras på. Det är viktigt att förstå att min användning av begreppet kommer att bestämmas av den angivna kontexten den verkar inom och i viss mån formas av kontextens innebörd.

3.2. Ledarskap

Under min läsning och i den litteratur som finns om ledarskap har jag valt att fokusera på två olika kategorier *styrandet* och *kommunikation* som jag anser kan vara bra verktyg för att kunna analysera resultatet och få en djupare förståelse.

3.2.1. Styrandet

Ledarskap är högst svårdefinierat då det har olika innebörd för olika personer och inom olika kontexter. Ledarskapets tidiga forskning grundade sig mycket till USA, Canada och Västeuropas definitioner vilka fokuserade mer på ledare-grupp interaktion. Där europeisk forskning riktade sig mer mot sociala och politiska kontexter (Yukl, 2006). Ledarskapets definitioner är med andra ord åtskilliga. Ett försök till att definiera kulturellt ledarskap gjordes av GLOBE (Global leadership and Organizational Behavior effectiveness project) som inkluderade både likheter och olikheter i en studie där 60 olika länder infattades. Ledarskap definieras på följande sätt:

Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members. (Den Hartog & Dickson, 2004 sid. 250).

Ledarens roll innebär att både kunna leda sina medarbetare men också vara en stödjande funktion för dem. Dessutom är det viktigt att kunna effektivisera sina medarbetare och organisationen genom att skapa bland annat nya förutsättningar, ge tid för reflektioner, ge handlingsutrymme och få medarbetarna att uppfylla organisationens mål. Det innebär också att få igång en form av förändring i organisationen (Conger & Pearce, 2003). När människor samlas i en grupp skapar de tillsammans en gemensam plattform där idéer och tankar om världen och dess kontext blir gemensamma. Det bidrar till en gemensam förmåga att överleva och anpassa sig till den gemensamma miljön. (Schein, 2004). Det innebär att kontexter med blandade kulturer skapar ett gemensamt ledarskap och små skillnader förekommer mellan de olika sätten att bedriva ledarskap (Den Hartog & Dickson, 2004). Ledaren bidrar också till att skapa och förändra organisationskulturen inom vilka medarbetarna jobbar, liksom medarbetarna själva. På så sätt skapas också de förutsättningar och ramverk som finns inom organisationen till viss del (Naor *et al.* 2010).

Ledarskapet som diskuteras är ofta i form av en ledare. Det som inte diskuteras däremot är att ledaren har i många fall fått support från gruppen eller andra verkningsfulla ledare. Ledaren är inte ensam om att kontrollera och styra organisationen eller organisationskulturen och slutar inte att upphöra om ledaren skulle förmodan byta organisation. Ledarskapet grundar sig på ett ansvarstagande som finns representerade inom samtliga parter i organisationen (O'toole, Galbraith & Lawler, 2002). Vidare kan informella ledare träda in i chefens ställe och få en opponerande makt mot den makt som kommer uppifrån. En informell ledare kan ha större förtroende bland medarbetarna och kan på så sätt få med sig medarbetarna på ett effektivare sätt än vad chefen kan (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

Det finns en ökad trend av ett delat ledarskap. Där fördelas ledarskapet mellan ledaren och gruppen och ledarskapet ses som en aktivitet som är distribuerad mellan medarbetarna eller i organisationen. Denna form av ledarskap infinner sig i många fall inom en decentraliserande organisation eller förväntas ha en hög självständighet från gruppen. Medarbetarna förväntas också att dela på ansvaret och kan ses som en demokratisk process och ett mer informellt ledarskap (Conger & Pearce, 2003). Samtidigt ställer det krav på ledaren i form av att vara lyhörd för sina medarbetare. Det krävs mycket prestation och självgående förmåga från medarbetarna. Det är viktigt att det finns en god kommunikation mellan alla berörda parter och en trygghet samt tydliga förutsättningar för att uppnå de mål som är uppsatta. I synnerhet då mycket ansvar läggs på medarbetarna. Med ett ökat ansvar på gruppen krävs det också att det finns en bra grupp dynamik bland medlemmarna i gruppen (Ahltorp, 2003).

Ytterligare en faktor som lätt kan glömmas bort i ledarskapet är feedback. Genom feedback kan medarbetaren få en förståelse för resultatet som denne har presterat och på så sätt kunna få en insikt för de förutsättningar som finns för att kunna utvecklas. Det gäller medarbetaren är mottaglig för feedback för att någon utveckling ska kunna vara möjlig. Om medarbetaren endast ignorerar chefens feedback kommer inga framsteg att ske. Samtidigt måste chefens feedback vara konstruktiv. Feedback kan ses som ett av alla verktyg som ledaren kan använda sig av för att påverka medarbetarnas omgivning med. Däremot behöver inte feedbacken ske alltid från chefens sida utan kan även ske från gruppens medlemmar då de i många fall är i högre grad anknutna till projektets händelser (Conger & Pearce, 2003).

3.2.2. Kommunikation

Ledarskapet beror i slutändan på kommunikation som är en av organisationens centrala delar och styr organisationens fortlevnad. Kommunikation innebär att vi delar med oss av något. Det behöver dock inte vara samma för alla individer utan allt från en upplevelse till värderingar. Givetvis skiljer de sig åt men syftet är att få en ”gemenskap” och förmedla ett budskap till en eller flera personer som visar sedan hur de påverkas av varandra och uppfattar sig själva. Även innebörden i deras budskap kan uppfattas olika. Genom språk och kommunikation skapas möjligheter att bemöta andra människor och förstå deras tankar och idéer (Nilsson & Waldemarson, 2011).

Språket måste vara öppet och genom språket kan sociala normer och värderingar föras vidare vilket stärker individens tillhörighet. Varje människa är unik och besitter olika erfarenheter, vi har en egen personlighet och identitet eftersom de utgångspunkter vi har och de samtal vi ingår i kan skilja sig åt (Fritzell, 2003). Vi förväntar oss inte någon fullständig bild när vi samtalar utan genom de erfarenheter och tidigare upplevelser vi har fyller vi i de oklarheter och luckor som uppstår under samtalets gång. Tolkningar görs konstant av det budskap som sänds och ett och samma ord kan ha helt olika associationer för två individer. Det gäller att försöka förstå vad individens budskap innebär. Ett budskap måste väcka ungefär samma idéer hos bägge parter för att de ska kunna förstå varandra. Det är därmed inte sagt att ena parten sänder och andra mottar i en likriktig ström utan det sker i symbios med varandra och sändningar och tolkningar kan ske samtidigt. Dessutom underlättas kommunikationen om budskapet anpassas till viss del för mottagarens förväntningar, kunskaper och värderingar för att därmed få fram den innebörd som var förväntad (Nilsson & Waldemarson, 2011).

Kommunikationen påverkas inte enbart av den andre partens mottagande utan är också av dess sociala sammanhang som kommunikationen verkar inom. Det är dels de yttre faktorerna som relaterar till fysiska sammanhang som plats och tid och dels psykologiska sammanhang som tankar, erfarenheter, känslor och förväntningar. Det sociala sammanhanget riktar sig mer mot identitet, roll, position och makt. Slutligen det kulturella sammanhanget som grundar sig i värderingar, attityder, språk och världsbild. Under själva informationsflödet pågår det ständigt ett selektivt urval bland den information som förmedlas. Det blir tolkningar som grundar sig på de förväntningar, erfarenheter och hur meningsfull informationen verkar vara. Den information som inte tycks överensstämja med ens egen uppfattning blir lättare att ignorera. Givetvis gäller det omvända gäller när information bekräftar det vi vet och förespråkar själva (Hamrefors, 2009).

Kommunikation överförs dessutom via kroppsspråket och i form av olika beteenden samt känslor. Budskapet kan även förmedlas via minspel och gester. Det är genom kroppsspråket som upprättar relationer och tillhörighet. Det innebär att en medvetenhet måste finnas för de signaler som förmedlas ut. Om det som sägs verbalt inte överensstämmer med kroppsspråket kan det uppfattas som att personen talar osanning eller är osäker på sitt budskap (Hagberg & Ljung, 2000). Det innefattar även face-to-face kommunikation som kan ses som en rikare form av icke-verbal kommunikation. Den minskar också möjligheterna till att förlora information då kommunikationen kan verka på flera sätt samtidigt. Det ökar också känslan av social närvaro och engagemang i konversationen. Den ger också möjlighet till att få en uppfattning om den sociala kontexten (Bono & Purvanova, 2009).

3.3. Empowerment

Detta avsnitt kommer redogöra för empowerment-begreppet. Anledningen är att få ett verktyg som kan användas inom organisationskulturen och ledarskapet.

Av den litteratur som berör empowerment har jag funnit att mycket relaterar till sjukvårdens förutsättningar. Därför har jag valt att avgränsa mig till den empowerment som förhåller sig till ett arbetslivsinriktat perspektiv och som riktar sig mot mitt syfte. Empowerment ska ses som ett verktyg för att förstå ledarskapet. Empowerment är indelat i två områden process och makt då jag anser att dessa två kan utnyttjas och knytas an till analysen men också gå i linje med mitt syfte.

Empowerment är ett engelskt ord och har sitt ursprung i USA. Det finns tyvärr ingen bra översättning till svenska, vilket gör att begreppet används lättast i sin grundform, även inom svenska språket. Begreppet uppstod under 1960-talet där den sociala aktivistideologin växte sig stark. Tanken var fokus på självhjälp, lokal självständighet samt de förställningarna om tillvägagångssätt för prevention och intervention som promotades. Det var inte förrän i början av 1990-talet som litteraturen och forskningen började diskutera det här begreppet på allvar (Forsberg *et al.* 1997). Begreppet blev därmed näst intill grundläggande inom omsorg- och socialpolitiken och fackligt arbete. Idag används begreppet i samband med olika svaga grupper inom samhället, så som inom vården, invadering, funktionshindrade etc. Begreppet har sedan dess utvecklats och fått en mer flertydig innebörd. För många innebär begreppet att empowerment

förknippas med något positivt (Askheim & Starrin, 2007). Fleming & Ward (1999) beskriver empowerment som följande:

En begreppsmässig deodorant, som används för att rättfärdiga förslaget som i grund och botten representerar en rad olika ideologiska och politiska ståndpunkter, som döljer konflikter och skillnader och i sista hand framstår som ett ”förgyllt redskap” för social kontroll och professionella egenintressen (Fleming & Ward 1999, sid. 370).

Anledningen till att det används i slarvig bemärkelse har sin grund i att forskningen kring detta begrepp är mångfacetterat. När ett begrepp brister på en klar definition, definierar varje person begreppet utifrån dess personliga erfarenheter för att ge begreppet en mening (Gibson, 1991). Det innebär att begreppet kan ha olika innehåll och betydelser beroende på vem som betraktar och använder sig av begreppet. En sak de däremot alla har gemensamt är att empowerment är något som är bra och är aktningvärt att sträva efter (Forsberg, *et al*, 1997).

Enligt Forsberg, *et al*. (1997) innefattar empowerment tre huvudkomponenter.

1. Att ge makt eller auktoritet till.
 2. Att ge möjlighet eller tillåtelse.
 3. Att man aktivt tar kommandot enskilt eller kollektivt
- (Gibson, 1991, refererat i Forsberg, *et al*, 1997 sid. 11-12).

Empowerment är till för att få kontroll över sin situation och att tillämpa sig makten. Det är också ett dynamiskt koncept där makt kan både ges och tas vilket innebär att makten är delad tillsammans (Gibson, 1991). I Vogt och Murrell (1991) återkommer det en definition som betonar empowerment i översättning till *kraftfrigörelse*, närmare bestämt kraften inuti människan. Makt är inte något som A utövar för att kontrollera B utan för att influera B på ett sådant sätt att A och B kan samverka. Makten utökas genom samverkan och det är en ömsesidig process som baseras på en uppfattning om att makt som utövas i samarbete bidrar till mera kraft och inflytande för bägge parter (Vogt & Murrell, 1991). Det ökar dessutom emotionellt välbefinnande, självständighet och motivation hos medarbetaren vilket i sig bidrar till bättre prestationer (Fitzsimons & Fuller, 2002). Med andra ord kan processen ses som kraftfrigörelse som utvidgar makten i en specifik situation istället för att låta den endast omfördela den. De påpekar att empowerment kan ses som frigörelse av kraft (Vogt & Murrell, 1991).

...kraftfrigörelse är att frigöra de krafter som finns inuti varje människa och låta dessa verka fritt. (Vogt & Murrell, 1991, sid. 15)

Empowerment kan uppfattas som att någon ger makt till någon, sätta någon i stånd eller ge möjligheter till någon. Därmed kan empowerment uppfattas som en överlåtelse av makt till medarbetarna från chefer. Istället för att framställa en förstärkt position som följd av medarbetarnas egen insats kan myndighetsutövandet beskrivas som ett handlande från chefers sida när dessa ger medarbetarna möjligheter. På samma gång kan cheferna som utdelar makt åt medarbetarna också sätta gränser för hur mycket makt medarbetarna ska få och vad den ska innebära. Samtidigt kan en diskussion föras i vilken utsträckning som cheferna vill ge ifrån sig makt. Auktoritet och makt kan vara några av de egenskaperna som finns i yrkesrollen *chef*. Om egenskaperna förloras i allt för stor utsträckning kan rollen också kännas förlorad (Askheim & Starrin, 2007). Kinlaw (1995) ansluter sig till makten som en betydande faktor i empowerment men menar samtidigt att medarbetarskapsiden på många sätt kan lätt missförstås och ses utifrån ett traditionellt perspektiv där hierarki verkar istället. Det är därmed bättre att se makten som inflytande som baseras på kompetensen. Företaget måste hitta på olika sätt

att upptäcka de kompetenser som medarbetaren har och utveckla dessa samt öka möjligheterna för att medarbetaren ska kunna ha en möjlighet att påverka verksamheten inom företaget ”...ett större inflytande för dem som visat kompetens” (Kinlaw, 1995, sid. 18). Vidare betonar Kinlaw (1995) att empowerment kan ses som en process för att förbättra medarbetarens mentala prestationer och potential (Kinlaw, 1995).

Processen att uppnå en ständigt pågående förbättring av ett företags produktionsprestation genom att utveckla och vidga de anställdas kompetens och inflytande på de områden och i de funktioner som har med deras produktionsprestationer och företagets totalprestation att göra. (Kinlaw, 1995, sid. 18)

Empowerment är ett multi-nivå koncept med medarbetarens självbestämmande inom sociala, ekonomiska och politiska kontexter. Medarbetaren tillåts därigenom fatta egna beslut över de resurser och kapaciteter som krävs för att klargöra problemen. Därifrån kan handlingsplaner utvecklas för att lösa dem. Resultatet blir förhoppningsvis en ökad kunskap, skicklighet och personlig utveckling. Medarbetarna bör uppfattas som subjekt och därmed kompetenta nog att själva kontrollera sin vardag. Empowermentprocessen syftar till att få en delad beslutsamhet och möjligheter till lärande som bidrar till personlig utveckling. Därtill är det viktigt att fokusera på den individuella styrkan då den är en del av processen (Fitzsimons & Fuller, 2002). Vidare hjälper det medarbetaren att bemästra sin omgivning vilket också kan leda till att medarbetarna tar makten direkt och väntar inte på någon order om att få tillämpa sig makten (Gibson, 1991).

När empowerment i många fall grundar sig på den enskilda medarbetarens kunskaper och skickligheter kan nästa steg bli att se till kollektiva tankar och idéer och skapa en mental support vilket genererar nya roller, ansvarsområden och kollektivt agerande i organisationen (Fitzsimons & Fuller, 2002). Medarbetarna och indirekt arbetsgrupperna ska stärkas på ett sådant sätt att de får kraft att ändra de förutsättningar som gör att de befinner sig i en svag och handfallen position. Det gäller att få igång olika processer och aktiviteter som kan stärka medarbetarnas självkontroll, vilket i längden innebär att människor får mer självförtroende, bättre självbild och mer kunskaper (Askheim & Starrin, 2007). Empowerment och delaktighet följer varandra naturligt. Det förutsätter samtidigt att ideologin om empowerment och organisationsstrukturen som finns inom organisationen stämmer överens med medarbetarnas upplevelser. Ett tydligt exempel är Mazda som utlovade initiativförmåga, team-medlemmar och samarbete med en omgivning som lovade multi-skickligheter. I verkligheten överrensstämde inte medarbetarnas utlovade förväntningar då de bedrev *Just-in-time-principen* vilket inte tillät egenmakt och initiativförmåga. Ett effektivt deltagande föddes ur en känsla av empowerment eller en politisk känsla. Om medarbetarna fullgör deras deltagande i organisationen kommer därtill också empowerment behövas (Collins, 1995). Det är viktigt att göra medarbetarna medvetna om deras ideologisystem och hur de upprätthålls samtidigt hur de själva kan skapa alternativ och möjligheter för att upptäcka nya och mer ”empowermenta” roller (Fitzsimons & Fuller, 2002).

Empowerment kan vara uppbyggt på olika strukturer och kan ses ur ett makro perspektiv och ett mikro perspektiv. Den första strukturen är så kallad social-strukturellt empowerment. Det fokuserar på makro nivå där makten är relaterad till medarbetarens position. Den andra är så kallad psykologisk empowerment på mikro nivå, där medarbetarens övertygelse om sin egen roll i organisationen är i fokus. Empowerment ser olika ut beroende på vilket perspektiv som existerar i organisationen (Abdelrazek *et al.* 2010).

Problemet med empowerment är att det är svårt att arbeta i en organisationskultur som baserar sig på kollektivistisk struktur. Anledningen är att medarbetarna inte är vana att få fritt ansvar och fritt handlande (Corderio-Nilsson, 2010). Vidare kan chefen därtill glömma att ge ifrån sig den makt som krävs till medarbetaren för att kunna fatta rätt beslut. Det gör det svårt för medarbetaren att få ett fullkomligt empowerment och därmed själv genomföra slutgiltiga beslut (Tollgerdt-Andersson, 1996).

4. Resultat

I detta kapitel analyserar jag det empiriska materialet och knyter samman till de teorier som redogörs ovan för att kunna besvara frågeställningarna och uppfylla mitt syfte.

4.1. Aspekter av ledarskap

För att kunna besvara forskningsfrågorna om ”*Hur ser de tre japanska och de tre svenska cheferna på ledarskap inom sin avdelning?*” och ”*Hur använder de tre japanska och tre svenska cheferna sig av ledarskap inom sin avdelning?*” har jag valt att genom den analys och tolkning jag gjort av intervjutexterna låtit dela upp underlaget i ett antal olika aspekter som tolkats fram. Dessa aspekter kan ses som beståndsdelar inom ledarskapet och ger ett antal olika infallsvinklar på ledarskap och stärker analysen om ledarskap. Detta görs också för att få en djupare förståelse för chefernas synsätt på ledarskap och vad det innebär.

4.1.1. Utveckling

Ledarskap har en rad olika innebörd. Det visas utifrån de intervjutexter som jag har tolkat. När jag frågade ”Vad gör ledarskapet meningsfullt?” fick det olika innebörd men samtidigt kretsade det kring ett ord ”utveckling”. Lotta och Willy menade att meningen med ledarskapet är att sätta upp mål och leda medarbetarna åt ett och samma håll, så att de utvecklas och når de uppsatta målen. Genom att låta medarbetarna själva få uppfylla målet och agera på egen hand ökar möjligheterna för att få dem att utveckla sig själva. Det skapar därför goda förutsättningar för ett gott inflytande. Genom att låta empowerment verka som en process skapar det goda förutsättningar för ett lärande. Willy och Lotta beskriver ledarskapet på följande sätt:

Leading the people, leading the directions and if the directions are incorrect or during the leadership prior, if it is wrong. Find a way and tell the people. - Willy

Ledarskap för mig är att kunna göra allt från att sätta ett mål till tydliga riktlinjer och få folk att kunna följa med. - Lotta

Jenny och Sarah menar också att det finns en annan sida av samma mynt men med en annan innebörd. De menar att meningen med ledarskap fokuserar istället på chefernas egen utveckling. Givetvis påverkas medarbetarna av ledarens beteende och hur den agerar inom kulturen. Det kan därför bidra till att medarbetarna också blir inspirerade till att utveckla sig själva. Jenny och Sarah beskriver meningen med ledarskap som följande:

Sen är det såklart en sida som handlar om min egen utveckling. - Jenny

Meaningful? For me it is for my personal development. I have seen a huge difference in how I interact with people. - Sarah

En av uppgifterna är att leda folk och ge de förutsättningar som behövs för att utveckla medarbetarna. Det kan ske genom empowerment där makten går från chefen till medarbetarna vilket kan ses vara en viktig faktor i ledarskapet. Det är därmed också viktigt att få en balans i delegeringen och inte låta medarbetaren få helt fria händer

beroende på hur uppgiften ser ut och hur viktig den är. Nils påpekar att uppgiften att föra medarbetarna framåt och stötta medarbetaren samt säkerställer att de uppnår målen, fortfarande kommer att vara hans ansvar:

Alltså jag är ju fortfarande ansvarig så på det sättet så lämnar ju man inte ut ansvar. Utan är det något som är väldigt viktigt så att det blir rätt, då får man ju se till att det blir rätt. - Nils

Om medarbetaren endast får jobba på kan det hända att medarbetaren jobbar åt ett felaktigt håll eller utanför de ramar som finns representerade i organisationen. Därför är det viktigt att chefen guidar dem rätt så som Sarah beskriver:

If they have an idea I want them to do it, but if it's completely out of context, then I try to point out that. - Sarah

Chefen kan dock inte endast lita på att medarbetarna börjar jobba så fort de fått tillgång till makten. Det gäller att också ge medarbetarna de verktyg som behövs för att kunna få ett fungerande arbete och visa vilka förutsättningar som finns. Detta förespråkas av Sarah:

I cannot tell people to just say work with each other. I need to create a forum to make this kind of things happen. And I need to create a forum so I know they get a proper feedback from each other and also upper manager. – Sarah

Av allt att döma kan ledarskapet upplevas olika. Lotta och Willy anser att ledarskapet är till för att kunna leda medarbetarna. Congers & Pearce (2003) menar att genom att leda sina medarbetare och stötta dem kan ledaren också effektivisera sina medarbetare genom att ge dem nya förutsättningar och handlingsutrymme för att uppnå målen och utvecklas. Å andra sidan anser Jenny och Sarah att ledarskapet även bidrar till en egen utveckling. Naor *et al.* (2010) menar att genom att ledaren också utvecklas kan ledaren skapa nya förutsättningar och förändringar i organisationskulturen. Det bidrar till en gemensam organisationskultur som alla kan utgå från (Schein, 2004). Ledaren kan på så sätt inspirera sina medarbetare till att utvecklas själva. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke anser Gibson (1991) att ledaren skapar de förutsättningar som finns och att makten både kan ges och tas från medarbetaren. Det innebär att chefen måste ge rätt förutsättningar för ett eget utvecklande men är i slutändan också ansvarig för medarbetarens utveckling.

4.1.2. Helhet kontra detalj

Helheter eller detaljer? Med tanke på att organisationen består av olika kulturella perspektiv finns det därmed olika syn på ledarskapet. Det innebär att organisationskulturen är blandad och att både ett helhetsperspektiv och ett detaljperspektiv verkar samtidigt. Utifrån intervjutexterna som har analyserats framkommer det ett ovisst mönster om det är ett detaljstyrkt ledarskap eller ett helhetsperspektiv som verkar. Ledaren kan genom att ha ett helhetsperspektiv se de övergripande delar och på så sätt också vara medveten om vad som väntar framöver i viss mån och förbereda sin grupp för kommande händelser. Ett detaljrikt ledarskap får istället en djupare insyn i projekten men samtidigt begränsas lätt synen för framtida planer. Lotta beskriver sin situation som följande:

Jag har väldigt svårt att hinna med alla detaljer och jag har ett gäng underchefer som gör det möjligt för mig att jag ju måste kliva upp och ha helikoptervyn. - Lotta

Jag börjar bli bättre på att förutspå. Så jag brukar ju börja rigga mitt team; att nu känner jag på mig att det här kommer. Då jobbar ju jag med mitt team och sätter upp dem. Sen när det kommer några veckor senare så vet jag redan vad som är på gång och cheferna blir ”jaha”.
- Lotta

Det är viktigt att se vart alla är på väg och genom att se helheterna kan också rätt form av delegering verka, vilket stärker organisationens utveckling. Sarah menar att detta är viktigt:

You cannot be complete ignorant and lead people. So you need to be knowledgeable. So you need to be aware of what your team is doing, each and everyone of them. And then if anything goes wrong with them you need to step in and fix it. - Sarah

Att ha ett helhetsperspektiv underlättar det för ledaren att skapa sig mer övergripande information och därmed låta mycket av makten gå till medarbetarna som är specialisterna på området. Genom att delegera ut makten till medarbetaren får medarbetaren en möjlighet att utvecklas. Samtidigt är det viktigt att inte chefen går in och detaljstyr för mycket, vilket då kan minska inflytandet hos medarbetaren och dessutom påverkar lärandeprocessen i motsatt riktning. Det undergräver också medarbetarens självkontroll vilket kan ge en känsla av övervakning istället. Det är viktigt att vara medveten om sin position som chef, menar både Jenny och Nils:

Men jag är inte, vad jag tycker själv, speciellt detaljstyrande utan jag ser helheten. I alla fall vill jag att det ska vara så och jag tror det är så också. - Jenny

Det hade inte varit bättre om jag hade varit inne och pillat i allting. För de är ju dem som är experter och det är ju inte jag. - Nils

Samtidigt finns det en annan syn på perspektivet i ledarskap. Willy menar att svenskar ser mer till detaljerna vilket motsäger Nils och Jennys perspektiv. Han visar dessutom själv på att det är viktigt att ha ett helhetsperspektiv och ha en kunskap om verksamhetsområdet:

Swedish check one by one and clarify my responsibility in very sharp angles and of course time schedules. But Japanese yet understand not so much check one by one because we try to understand our field. - Willy

Däremot anser Nils samtidigt att ett detaljstyrande ibland kan förespråkas. Genom att lägga sig i kan eventuella fel snabbt korrigeras om medarbetarna eventuellt skulle jobba åt fel riktning:

Men jag tycker det är på ett sätt ganska skönt när någon går in och pekar också. Alltså jag gör det också på ett visst sätt kan man säga. Men många japaner gör ju det mera tydligt. De gör det ganska mycket i detalj. Och det kan säkert vara jävligt störigt. - Nils

Nils framför också att det beror lite på projektets utformning vilket påverkar graden av detaljstyrande. Han menar:

Ofta blir det ju så att vissa projekt är ju mer viktigare än andra, så att de projekten har man mer koll på och smygtittar lite sådär och kollar upp. - Nils

Sarah anser dock att orsaken till ett detaljstyre eller helhetsperspektiv kan grunda sig också i kulturella bakgrunder. Likaså kan organisationsstrukturen bidra till att de olika ledarskapsperspektiven framhålls i olika utsträckning. Hon anser följande:

I think Japanese tends to do micro management. They just want to know what you are up to minute by minute kind of. - Sarah

Jenny är dessutom medveten om att i ett helhetsperspektiv får hon räkna med att allt som lämnas över till medarbetarna inte alltid blir som hon själv har tänkt sig. Fördelen är att då kan medarbetaren själv får fritt fram att utveckla något och utveckla sig själv. Det kan också bidra till att organisationen upplevs som mer platt mellan chef och medarbetaren.

Sen är det ju upp till dem att lösa det på sitt eget sätt. Och då får jag också tillåta, för det blir aldrig exakt så som man själv hade gjort, för det är en annan person som gör det och då får man räkna med det. – Jenny

Det förekommer både ett detaljstyrande och ett helhetsstyrande i organisationen. En orsak till denna blandning kan ha att göra med det som Sarah påpekar, kulturella bakgrunder. Hofstede och Hofstede (2005) menar att värderingarna skapas i sociala miljöer och att den sociala miljön som japanerna och svenskarna kommer från reflekteras i deras styrande. Däremot anser Hofstede och Hofstede också att dessa värderingar förändras i samband med nya sociala miljöer och yttre påverkningar. Det är det som Alvesson (2002) menar tillhör företagskulturen och de ideal och innebörder som verkar. Samtidigt verkar det som det finns ett växelspel mellan ett helhetsperspektiv och ett detaljperspektiv då Nils menar att det kan vara bra med ett detaljstyrande i viss mån medan Lotta hävdar att cheferna bör se till helhetsperspektivet istället för att snabbt kunna anpassa sig till omvärldens nya förutsättningar. Det innebär att organisationskulturen kan spegla verkligheten och på så sätt skilja sig i viss mån från företagskulturen anser Alvesson (2002). Vidare visar denna blandning på att det finns en växelverkan mellan de båda ledarskapstilarna och att ledarna och medarbetarna tillsammans har byggt upp en organisationskultur där ett detaljstyrande och ett helhetsperspektiv kan samverka och på så sätt också kan anpassas efter projektets utformning.

4.1.3. Kommunikation

Kommunikation är ett av de viktigaste verktygen som finns inom en organisation. Utifrån intervjuexterna framkommer det att kommunikationen är en central punkt i organisationen. Men tack vare de mångfacetterade kulturen måste kommunikationen anpassas till mottagaren. Det beskriver Lotta:

Jag försöker verkligen att vara tydlig när jag delegerar till olika personer men givetvis så inser jag ju ibland att beroende på vilken kultur som är mottagaren så ibland står de i givakt och ibland måste man verkligen gå in och säga till, förtydliga. – Lotta

I en internationell organisation är det viktigt att inte bara anpassa språket utan också på vilket sätt man förmedlar budskapet för att alla ska förstå. Genom att vara öppen och noggrann underlättar det förutsättningarna till att få medarbetarna med sig. Jenny menar att detta är något som finns i organisationen:

Jag uppfattar det som att vi svenskar är mer noggranna med öppenhet och att de inte förstår att man måste, varför man måste berätta saker för varandra, lite så. - Jenny

Andrew instämmer och menar att han upplever kulturen som demokratisk och att man har lätt för att kunna uttrycka sig både verbalt och fysiskt. Han menar:

In Japan it is more oriented way. Here is much more democratic and high communication, analysis for us. - Andrew

Det finns i och med det goda förutsättningar för att en platt organisationskultur ska existera. Där en kommunikation kan föras mellan varandra på likartade nivåer och de hierarkiska strukturerna förekommer i begränsad utsträckning. I samband med en hög kommunikation ger det också goda förutsättningar för att empowerment kan verka.

Däremot anser Sarah att svenska medarbetare i större utsträckning ifrågasätter sina chefer i många sammanhang. De vill till exempel gärna ifrågasätta varför olika processer ska genomföras. Hon beskriver det följande:

The Swedish employees really need to understand the task why. And they will not do it if they do not themselves believe in it. So as a manager it takes more time to actually convince the Swedish person to do something than a Japanese. Because a Japanese can ask them to do it and they will do it. [...] Japanese are little bit more flexible when it comes to segment areas and scope of responsibility and it can be a little bit wages and it is ok. With Swedish it has to be clear, what you are accountable for verses this other person. So if you put them on a mission they need to know who actually owning the output. - Sarah

Fördelen av att ifrågasätta är att medarbetarna kan få en ökad kontroll över sin egen situation och på så sätt kunna påverka processen. Det kan också skapa en bättre kommunikation vilket bidrar till ett ökat utrymme för empowerment. Det är därmed också viktigt att kommunikationen förmedlas på ett tidigt stadium och att kommunikationen är tydlig mellan varje enskild part. Särskilt med tanke på att inte frågor om varför och hur projektet ska genomföras ska komma i efterhand och allt måste börja om från början. Givetvis kan det förekomma språkförbistring som är ytterligare en anledning till att kommunikationen måste fungera på ett tydligt sätt. Sarah beskriver det så här:

Japanese direction is kind of set or you can set it yourself. But I think the Swedish way I think its very important that they are a part of the directions setting process. And I think that is a huge difference. Because otherwise they will just question it all the way from the beginning. Which will never happen in a Japanese context. - Sarah

Beroende på vad och hur chefen kommunicerar ut sitt budskap skapas samtidigt de förutsättningar som finns för medarbetaren. Därför är kommunikationen ett viktigt verktyg i organisationskulturen. Eftersom organisationskulturen både skapas och skapas i samband med hur ledarskapet bedrivs innebär det att kommunikationens förutsättningar finns inom organisationen och i ledarskapets handlande. Jenny upplever att den japanska kommunikationen är mer hemlig och inte lika direkt:

I det dagliga arbetet är det väldigt få japaner. Men det finns ju andra chefer inom min organisation som är japaner. Det är ju väldigt lurigt. *Varför då?* Ja, som jag upplever dem så är de väldigt hemliga och väldigt hierarkiska. [...] Medan jag själv hade tänkt direkt säga att: Du de gillade inte förslaget vi får göra om. För dem är det någon slags, det är något kulturellt. Det är lite att tappa ansiktet jag fattar inte riktigt, det blir väldigt krångligt. Samtidigt kan de vara väldigt raka och ibland lite elaka mot mig. De har ett helt annat sätt att kommunicera på. - Jenny

Willy instämmer i Karolins uppfattning av en hårdare kommunikation, men ger samtidigt en förklaring till varför:

And then by having this Japanese have a better or cruel side communication with the manager or the boss. Not so much asking questions to the boss. It is more like; Do not worry I take it. - Willy

Genom att ha olika vägar att kommunicera på krävs det mer av organisationskulturen då den utgör en faktor som ligger till grund för de förutsättningar som finns för att klara av dessa två ledarskapsstilar. Genom att ha två ledarskapsstilar kan det bidra till att olika konflikter uppstår. Ett exempel som visar på denna kommunikationstvist framkommer i hur cheferna agerar. Lotta menar att om det har inträffat något allvarligt tar hon ett samtal med den berörda medarbetaren i enskilt rum. Dessutom menar hon att kulturen i Sverige kan bidra till att man i en konflikt sällan hänger ut den berörda medarbetaren:

Jag tror att de ser mig hantera andra människor och ser att andra personer litar på mig. Då kan de också göra det. Jag kommer aldrig hänga ut dem. Det är någonting som man i Sverige väldigt sällan gör. Tar man någonting så tar man det offline om det är något väldigt allvarligt. - Lotta

Willy menar att denna hårdare form av kommunikation är förekommande inom den japanska kulturen. En orsak till att denna form av kommunikation är så påtaglig är att det brister lätt i kommunikationen och att deras förmåga att kommunicera på är väldigt dåliga. Han anser:

Also, Japanese are not nationality to express yourself in the obvious way.- Willy

Det kan därför uppfattas vara lättare att skälla ut medarbetaren istället inför resten av gruppen då det kan grunda sig i deras ledarskapsstil. Lotta menar samtidigt att det kan ligga i deras kultur och natur vilket gör att medarbetarna som blir utskällda inte tar det på samma sätt som en svensk medarbetare hade uppfattat konversationen på. Hon beskriver det på följande sätt:

Tre av dem har jag sett göra det. Jag tror att det handlar om att tillslut blir de jättefrustrerade och tycket att personen inte lyssnar och smack säger det. Det är säkert helt okej för dem men som sagt om det hade varit jag som hade fått det där. Då hade man ju varit helt "Ahh"! Det hade betytt så mycket mer för mig än för dem, tror jag. - Lotta

Nils menar att det handlar om vilken ledarskapsstil man är bekväm i. Han tycker själv att det är obekvämt att gå in och styra för mycket och tillrättavisa medarbetarna. Det grundar sig också på att en organisationskultur som upplevs som platt och där medarbetarna märker att chefen går in så vet de att det finns en anledning till det:

Men om man är van att gå in och styra då är det ju lättare att bara fortsätta med det. Du gör inte ditt jobb, du får stanna 2 timmar eller nått. Det är lite så för mig eftersom jag inte är van att göra det. - Nils

Anledningen till att ett agerande kan uppfattas som obekvämt kan ligga i hur organisationskulturen bedrivs och vad som är accepterat och inte. Likaså om organisationen strävar efter en öppen och kommunikativ organisationskultur som förespråkar empowerment och att medarbetarna ska få en ökad självkontroll och kanske ett mer styrt ledarskap kan uppfattas som ännu hårdare än vad det kanske är i andra miljöer. För det är chefen som ställer upp de förutsättningar för hur mycket makt och vilka gränser som ska finnas samt vad makten ska innebära för medarbetarna. Genom att gå in och styra upp en medarbetare kan det bidra till en minskad självkontroll hos medarbetaren. Det kan samtidigt öka i form av att chefen endast visar på att medarbetarens handlande ligger utanför de ramar som finns och på så sätt leder dem rätt igen. Därför anser Sarah att chefen har ansvar att följa upp medarbetarna:

So you need to be aware of what your team is doing each and everyone of them. And then if anything goes wrong with them, you need to step in and fix it. - Sarah

Lotta menar att det är viktigt att kunna vara tydlig i vad som förväntas av medarbetarna och försöka anpassa informationen till vem som är mottagaren. Samtidigt som det är viktigt att vara lyhörd och försöka förstå vad medarbetaren faktiskt menar och vad det underliggande budskapet innebär. Budskapet grundar sig ofta i kulturen och vad man är van vid. Det gör att kommunikationen ibland måste vara mer direkt och de svenska cheferna måste kunna våga fatta beslut emellanåt för att få kommunikationen att flyta på ett naturligt sätt. Här kan också språket påverka informationsflödet vilket kan skapa en brusfaktor som leder till missförstånd. Lotta menar att ledarskapet och kommunikationen från chefen ska vara på följande sätt:

Som chef tror jag att man måste lägga väldigt mycket tid på att vara inlyssnande. Alltså försöka förstå vad den andra personen kommer ifrån, inte rent fysiskt utan mer vad är det de kommer med? Vad är det som de förväntar sig? - Lotta

Ett sätt att minska missöden via feltolkningar i e-mail och liknande, är att bedriva kommunikation ansikte mot ansikte, så kallad face-to-face kommunikation. Det gör också att kommunikationen kan bli mer transparent och ökar samtidigt möjligheterna för att få ett högt informationsflöde. En mer direkt kommunikation är något som Willy har insett är viktigt i ett försök att öka kommunikationsflödet och framför allt sin egen kommunikativa förmåga:

Because I want to realize more, close communication. It should be transparent. [...] We increasing the communications compensations and no so much e-mail to avoid many e-mails because we are sitting in the same place and talk to each other and share each other and lets meet agreement, certain point. - Willy

Om det inte förs en tydlig kommunikation från chefen till medarbetaren påverkar det utövandet av empowerment. Då får medarbetaren inte klara direktiv vilka förutsättningar som gäller och kan därmed inte tillämpa makten på bästa sätt. Det handlar om att få en balans i maktutövandet och få en samverkan mellan chef och medarbetare vilket grundar sig på en god kommunikation.

Dessutom förespråkar Sarah att en kommunikation ska föras inom gruppen och att de därigenom också ska ta hjälp av varandra för att på så sätt öka maktansvaret bland medarbetarna och få en närmare kommunikation:

I don't know if they realize that but that's what I'm trying to tell them but, you have each other please work with each other. - Sarah

Andrew menar också att anledningen till att kommunikation inte är lika öppen är att cheferna oftast har samma erfarenheter som medarbetarna vilket gör att inte allting alltid behöver förklaras:

Tokyo is more traditional operation style, high context. So managers do not have to express or describe everything to the employees because both have similar experiences. - Andrew

Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att ansvaret inte endast ligger på medarbetaren och chefen utan att de måste anpassas till övriga avdelningar som är involverade i projektet. Att kommunikationen också begränsar möjligheterna till utveckling är också något som bör tas med i beräkningen. Det bidrar också till att empowerment blir begränsat till sin omgivning och den organisationskultur som den verkar inom. Det kan å andra sidan vara helt legitimt i den kontext som medarbetaren arbetar inom. Sarah instämmer att det finns ett begränsat ansvar:

Part of that section is owned by somebody else. So you need the software team to actually develop that and own the resources for the software. So there is a certain limit of responsibility. – Sarah

Kommunikation är centralt inom organisationen då kommunikation förmedlar budskapet mellan parterna. Det är därför viktigt att kunna anpassa sin kommunikation till mottagaren. Kommunikationen bidrar därmed till förutsättningarna för empowerment. Nilsson och Waldemarson (2011) anser att för att kunna öka empowerment bland medarbetarna är det också viktigt att den kommunikation som bedrivs grundar sig på likvärdiga idéer och tankar hos mottagaren så oklarheter minskar mellan parterna. I synnerhet med tanke till japanernas hårdare kommunikation vilket kan försvåra för ett ökat empowerment. Samtidigt förespråkas det en öppen och demokratisk organisationskultur i organisationen vilket öppnar upp för en ökad kommunikation särskilt med tanke på att kommunikationen påverkas av sociala sammanhang (Hamrefors, 2009). Genom att ha två olika ledarskapsstilar och kulturer inom samma organisation skapar det också större möjligheter till konflikter inom organisationen. De kan å sin sida förebyggas anser Conger & Pearce (2003) genom en ökad kommunikation och genom att medarbetarna också får feedback från sina chefer. Missförstånden kan dessutom minska genom att använda sig av face-to-face-kommunikation eftersom kroppsspråket bidrar med gester och minspel (Hagberg & Ljung, 2000). Likaså förespråkar Sarah att kommunikationen och problemen kan lösas inom gruppen och därigenom också få en närmare kommunikation mellan varandra.

4.1.4. Ansvar i relation till organisationsstruktur

Från de tolkningar som gjorts utifrån intervjutexterna återskapas en bild av att organisationen upplevs som både platt och delvis hierarkiskt strukturerad. Därmed upplevs också ansvarstagandet olika inom respektive ledarskapsstil. Ledarskapsstilen inom den platta strukturen visar sig främst genom att cheferna delegerar mycket ansvar och ger auktoritet till sina medarbetare samt har en öppen kommunikation där alla får vara delaktiga i konversationen. De innebär att organisationen kan få ett högt informationsflöde och ett stort ansvarstagande och inflytande från sina medarbetare. Det kan dessutom bidra till en utveckling bland medarbetarna. Genom att lägga över mycket av ansvaret på medarbetaren kan det skapa goda förutsättningar för att få en lärande organisation. Jenny menar genom att ge medarbetarna ansvar så växer de både inom organisationen men också mentalt i form av bättre självkänsla. Både hon och Andrew beskriver det på följande sätt:

För som jag ser det så växer man, jag utgår från mig själv. Jag vet att jag växer när jag får ansvar och känner mig litad på. Makt, jag tänker mycket på att göra alla delaktiga och få folk att själva ta ansvar. – Jenny

Employees for this responsibility are more like a development. - Andrew

I den platta strukturen i organisationen verkar eget ansvar förekomma i hög utsträckning som dessutom skapar möjligheter till utveckling. Det framkommer av Nils uttalande:

Jag tycker de flesta vill ta ansvar. Det gör de och de flesta tycker ju att det är utvecklande och de vill inte ha någon som pekar för mycket. – Nils

Samtidigt menar Willy att svenskar inte vill ta det ansvar som behövs:

To be really honest, Swedish people do not like this. *No?* Sometimes too much focus on process. - Willy

Den hierarkiska strukturen inom organisationen är mindre påtaglig men finns ändå representerad i organisationen. Det sker ett gränsöverskridande här. Anledningen till denna blandade struktur är att några chefer verkar vilja ge ansvaret i stor utsträckning till sina medarbetare samtidigt som de upplever att det bör göras endast till de berörda medarbetare och i begränsad utsträckning. Det medför att det blir en tudelad organisationsstruktur. Andrew menar att det också kan grunda sig i att kommunikationen inom organisationen skiljer sig åt och beroende på hur den förmedlas riktar sig ledarskapet mot olika strukturer:

Interesting is that a discussion itself. Here is much more open then ours. Ours is more like a close discussion. Only narrow issues, only in the team, only the same level of managers. – Andrew

Willy anser samtidigt att det är viktigt att alla lyssnar till varandra inom gruppen och på så sätt kunna få alla mer delaktiga i projekten. Dessutom ökar möjligheterna till att kommunikationen blir tätare mellan chefen och medarbetarna. Ansvaret berör därmed fler deltagare i gruppen. Han beskriver det som följande:

By weekly, I have team meeting and of course we have extra meetings in between. There is agenda of the meeting, every time the talker and information sharing person, is different orders, share you, share you and continue. It is a very free style.- Willy

Ytterligare en förklaring till att en hierarkisk struktur förekommer kan vara att cheferna upplever att deras auktoritet i rollen som chef minskar om de delegerar ut ansvaret till medarbetarna. Ansvaret kan inte enbart ligga på medarbetaren menar Sarah. Hon förklarar det med följande ord:

Yeah, I think the employees want to take more of it. But at the same time more responsibility means more acknowledgement and more actually authority. It doesn't really come with the others part of the organization. I mean we cannot just say that you are in charge of everything. Part of that section is owned by somebody else. - Sarah

Andrew menar att det också kan finnas en auktoritet från medarbetarnas håll gentemot chefen. Oavsett om de har ansvaret kan chefens uttalanden fortfarande väga tungt och påverka.

I have many experiences more then the most of the employees. So maybe they feel that my comments are more, what to say, "mentory". - Andrew

Ansvarsdelegeringen syftar till att få igång en process. Det är den process som bidrar till att få ett delat ansvar mellan medarbetare och chef - ett fungerande empowerment. Det ger dessutom möjlighet till ett lärande och en personlig utveckling. För att kunna utveckla medarbetarna räcker det inte bara med att ge dem ansvaret, utan det gäller också att försöka hitta de kompetenser medarbetaren besitter för att kunna utveckla dessa på bästa sätt. Utan att veta vilka kompetenser medarbetaren har och utan ett givet mål är det meningslöst att "empowera" en medarbetare om det inte stimulerar rätt kompetenser. Därför är det viktigt att ha koll på medarbetarna och hur de fungerar i organisationen. Willy anser att detta är en viktig faktor:

Because human beings are not a product it is human beings so it is really up to the people. I know its impossible to have a each peoples customized management or human resource strategy. Try to meet as much as possible this person have a good competence and bring it to other people or make it better. If I find a weak point and lets improve. - Willy

Organisationsstrukturen skapar dessutom de förutsättningar som ligger till grund för att empowerment ska kunna fungera. I en platt organisation återspeglas det i många fall genom att kommunikationen hålls på ett gemensamt plan. Det kan också stärkas av att

empowerment och makten ges till medarbetarna. Chefen kan dessutom försöka anknyta till gruppen och bli en del av den. Chefen kan på så sätt bli någon form av informell ledare i förhållande till medarbetarna. Informella ledare kan ibland ha ett större inflytande än chefen själv har, vilket kan skapa en annan maktbalans i en organisation. Om chefen kan bemästra båda roller som chef och som informell ledare finns det goda förutsättningar för att få med sig medarbetarna. Beroende på hur strukturen ser ut är det olika lätt att förbinda sig med medarbetarna. Lotta fick erfara detta i samband med sin vistelse i Singapore:

I Singapore tyckte jag det var mycket svårare för där vill de gärna ha en chef som man kan peka på. Den här personen har tagit beslutet. - Lotta

Andrew menar också att det dessutom kan bli en balansakt. Eftersom medarbetarna fortfarande kanske ser chefen som en chef och inte en medarbetare/ledare bland dem själva, kan detta försvåra att få full genomslagskraft av empowerment:

I feel some respect from them and also sometimes is difficult because I have more responsibility or I have more knowledge sometimes. - Andrew

Ytterligare en tänkbar faktor som kan bidra till strukturens uppbyggnad är att det är svårt att lämna ifrån sig makten då den egna kompetensen kan uppfattas som större hos en själv än bland medarbetarna. Likaså kan medarbetarna komma till chefen för att få råd oavsett om makten har lämnats till dem eller ej. Andrew påpekar följande:

Top guys have very deep experience, deep knowledge about there department or the business. But here is more like specialists and also managers is the maker agree or matrix. That is very systematic, very, what to say, they are more separated responsibilities. And the communications is very important here. - Andrew

Delegering av ansvar förekommer inom båda kulturer vilket på sätt och vis motsäger den hierarkiska strukturen som verkar inom organisationen. Det kan ses som en hybrid där den platta strukturen helt enkelt låter medarbetarna få utvecklas genom självkontroll och den hierarkiska strukturen skapar snabba riktlinjer. Dessutom finns det tydliga markeringar att medarbetarna vill ta ansvaret och få tillgång till makten för att påverka verksamheten och sin egen situation. Lotta och Sarah menar att delegering av ansvar är ett måste inom rollen som chef:

Ja, det är jag ju så illa tvungen att göra. Nej, det måste jag göra för annars hade jag inte varit någon bra chef. - Lotta

I want them to feel that they are in control over what they are doing. - Sarah

Nils menar också att medarbetarnas roll även påverkar möjligheterna till ansvar och att det är de själva som har bidragit till att ansvarsfördelningen ser ut som den gör och visar på så sätt att de är en del av organisationskulturen:

Alltså, de som sitter i denna typen av jobb och på vår avdelning, de vill ju gärna styra själv det är ju därför de sitter där. - Nils

Ledarens roll innebär att ge medarbetarna inflytande, riktlinjer och möjligheter till medarbetarna så att de kan utvecklas och inspireras. Det gör att motivationen ökar bland medarbetarna vilket också stärker deras prestationsförmåga. Oavsett om ledarna har mycket sakkunskap överlag ska de ändå bedriva en utveckling bland medarbetarna. Det sker lämpligast genom att medarbetarna får ledas och inte beslutas över. Som tidigare nämnt kan det förekomma informella ledare inom gruppen som kan besitta mer makt i jämförelse med chefen vilket kan bli en svårighet i samband med maktutövandet, eftersom medarbetarna kanske följer den informelle ledaren i större utsträckning än

chefen. Det gör att chefen får svårare att få med sig medarbetarna i den riktning som är tänkt att gå. Däremot verkar detta problem finnas i begränsad skala i organisationen, eftersom Willy menar att det är viktigt att få idéerna från medarbetarna och få dem mer aktiva i att tänka själva. Det innebär att medarbetarna har stort inflytande i projekten:

Try to bring or get the balls from them as much as possible and that makes people think or start planning and natural sets the goal by themselves. – Willy

Lotta följer samma tankebana som Willy men tillägger också att det är viktigt att se vem som är mottagaren. Det gäller att anpassa sig så ansvaret faller ut på rätt sätt och att medarbetaren förstår innebörden i ansvarstagandet. Hon anser dessutom att hennes jobb inte är att besluta utan att leda vilket riktar sig mer mot en platt struktur och gott empowerment:

Jag försöker verkligen att vara tydlig när jag delegerar till olika personer men givetvis så inser jag ju ibland att beroende på vilken kultur som är mottagaren så ibland står de i givakt och ibland måste man verkligen gå in och säga till, förtydliga. - Lotta

Utän jag anser att mitt jobb är ledarskap och inte management. - Lotta

Ett bra ledarskap underlättar också för att implementera empowerment bland medarbetarna. Chefen ansvarar därmed för de förutsättningar som berör medarbetarna. Däremot behöver detta inte innebära att det som chefen tänkt genomföra behöver inte bli så som chefen har tänkt i verkligheten. Jenny är högst medveten om detta:

Sen är det ju upp till dem att lösa det på sitt eget sätt. Och då får jag också tillåta, för det blir aldrig exakt så som man själv hade gjort, för det är en annan person som gör det och då får man räkna med det. Det blir inte exakt som jag har tänkt mig och det kan bli mycket bättre och det kan bli något annorlunda. - Jenny

Det kan dessutom finnas delar i organisationen som påverkar förutsättningarna och olika informella ledare som inverkar på deras inflytande bland medarbetarna. Trots dessa faktorer kvarstår det enligt Nils att chefen alltid är ansvarig i slutändan:

Alltså, jag är ju fortfarande ansvarig så på det sättet så lämnar ju man inte ut ansvar. - Nils

Andrew menar att ansvaret ligger i stor del bland medarbetarna och att chefen tar hand om själva processen så den går framåt:

All responsibility is put on the employee basically. Managers are just managing the process or some advice from him. – Andrew

Av allt att döma verkar det finnas en blandad organisationsstruktur på avdelningen. Den hierarkiska strukturen bidrar till att delegeringen av ansvaret begränsas. En av orsakerna är att chefen kan uppleva sig tappa kontroll över situationen men också förlora sin roll som chef då dennes auktoritet minskar (Askheim & Starrin, 2007). Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att den hierarkiska strukturen kan grunda i chefernas ledarskapsstil. Dessutom finns det en auktoritet som kommer från medarbetarna som också bidrar till att en hierarkisk struktur upprätthålls. Samtidigt finns det en vilja att utveckla medarbetarna som också förekommer i den platta organisationsstrukturen. Genom att ge ansvaret till medarbetaren ökar möjligheterna till en utveckling. Kinlaw (1995) menar också att det är viktigt att ha i åtanke att rätt kompetenser utvecklas eftersom det ökar lärandet. Makten som ges måste på så sätt förvaltas rätt för att organisationen ska få någon tillgång av sina satsningar. Samtidigt menar O'toole, Galbraith och Lawler (2002) att det inte alltid är ledaren som har ansvaret utan ledaren kan dessutom få support från gruppen som grundar sig på ett ansvarstagande i hela organisationen. Genom att få ett delat ansvarstagande kan empowermentprocessen

också få ett delat beslutstagande som bidrar till personlig utveckling (Fitzsimons & Fuller, 2002).

4.1.5. Respekt

Från intervjuexterna verkar det som om det förekommer en respekt mellan cheferna och medarbetarna. Willy och Sarah menar att det svenska ledarskapet är mer vänskapligt och avslappnat:

I feel that Swedish management is more friendly culture. But to be a bit conservative. – Willy

Swedes are little bit more relaxed. - Sarah

Som tidigare påpekats är det ändå chefen som är den ansvarige för projekten i slutändan men att det är medarbetaren som ska hitta vägen till målet. Det innebär att det måste finnas ett samspel mellan chefen och medarbetaren för att på så sätt få igång processen och få en bra utveckling. Det kan ytterligare vara en av orsakerna att kommunikationen inom den svenska kulturen i organisationen upplevs som öppen och att det är viktigt att få med sig medarbetarna. Vidare bidrar det också till att empowerment kan användas som en nyckel för att öppna upp samarbetet mellan chef och medarbetare om det sker på rätt sätt. Chefen visar på ett förtroende och respekt hos medarbetaren som kan stärka medarbetarens självkänsla och få kontroll över sin situation samt kunna tillämpa sig makten. Det kan leda till att medarbetaren visar en respekt tillbaka mot chefen. Jenny anser att genom att öka respekten för varandra och delegera ut ansvaret ökar det medarbetarens utveckling:

Delaktighet och öppenhet är väldigt viktigt för mig. För det har med mina egna värderingar att göra som jag tycker man ska vara på en arbetsplats. [...] Jag tycker det handlar om att dela saker och se till att alla är med och det är väldigt viktigt för mig. Jag anser att folk gör mer om de verkligen känner att de har tillåtelse att göra det och jag tjänar inget egentligen på att vara hemlig. - Jenny

I organisationen är det viktigt att en ömsesidig respekt förekommer och speciellt i en platt strukturerad organisation. Willy menar samtidigt att respekten från medarbetarna kan uttrycka sig på ett annat sätt. Respekten visar sig istället genom att lyssna till chefen och inte ifrågasätta i lika stor utsträckning:

Because we try to understand our field what the boss or manager asking me. And then by having this Japanese have a better or cruel side communication with the manager or boss. Not so much asking questions. - Willy

Det kan visa på att en viss hierarkisk struktur fortfarande lever kvar bland medarbetarna. Det bidrar också till att kommunikationen på vissa ställen kan stramas åt. Det kan bidra i sin tur att empowerment hämmas i viss mån då det inte byggs upp några tydliga ramar eller tydlig samverkan mellan bägge parter.

Samtidigt tror Lotta att den hierarkiska strukturen kan upprätthållas av ytterligare ett skäl. Det kan ha att göra med vad man som medarbetare är van vid. Japanska medarbetare är inte lika vana vid att ifrågasätta chefen då det kan uppfattas som en förolämpning av chefens idéer medan hon själv tar det på ett annat sätt. Mellan japanska chefer och medarbetare finns där också en stark lojalitet. Lotta förklarar det på följande sätt:

De från USA är kanske mer, att de verbaliserar och ifrågasätter mer. De är vana att ifrågasätta och försöka förstå och att man kan ställa frågan. Att de som kommer från Asien kan det vara mycket jobbigare för de kanske ifrågasätter chefen, vilket är inte som jag tar det. - Lotta

Respekten för chefen kan med andra ord bli av sådan betydelse så den påverkar kommunikationen mellan parterna vilket relaterar tillbaka i grunden till deras vana och vardagliga beteende. Samtidigt har de lärt sig att adaptera till en mer öppen kommunikation då de ser att andra medarbetare kan ifrågasätta utan att respekten för chefen fördärvas vilket stärker deras relation. Lotta beskriver det på följande sätt:

De som kommit till Sverige och jobbar tycker det är lite förvånande i början men de flesta känner jag växer väldigt mycket och när de väl har förstått att de kan föreslå andra grejer så tycker jag de blommar upp väldigt mycket. - Lotta

Willy menar att medarbetarna har en stor respekt för sina chefer och att det grundar sig i deras ursprungliga värderingar som finns representerade i kulturen. Som exempelvis även förekommer redan från familjelivet då barnen lär sig att respektera de äldre och föräldrar. Det innebär att värderingarna skapas vid tidig ålder. Willy förklarar det mer ingående:

But just back to my age when I was in Japan. There is some atmosphere I have to listen to the boss and also from your age, is not culture, but even in my family when they choose. You know the dad is in charge and I have to listen to dad. So similar atmosphere is in the company. - Willy

Sarah menar att kulturens värderingar förekommer även vid till exempel lönesättningar. Lönen grundar sig i stort sätt på vilken ålder chefen och medarbetaren har. Det finns en respekt för äldre inom det japanska samhället vilket skapar en hierarkisk dimension och återspeglar sig därmed i lönesättningen. Lönen i Sverige å andra sidan grundar sig inte på vilken ålder medarbetaren eller chefen har utan på vilka prestationer medarbetaren åstadkommer och vad medarbetaren kommunicerar. Sarah förklarar det på följande sätt:

For the Japanese work structure, you pay is only based on how old you are pretty much. It has nothing to do with you as an individual person. So if you are a senior this is what you earn. It might be a redefinition from the organization and it not perfect reflected in the pay. But in the Swedish, it is all about you as an individual and how much you produce.- Sarah

Att respekten mellan chefen och medarbetarna finns visar sig på olika sätt inom organisationen. I en platt organisation förekommer respekten av en ömsesidig respekt och det blir ett samspel mellan chef och medarbetarna. Här kan även empowerment fungera som en katalysator för att få med sig medarbetarna och öka samarbetet dem emellan (Vogt & Murrell, 1991). Genom att chefen visar respekt och förtroende för sina medarbetare växer också medarbetarnas självförtroende och de får en större kontroll över sin situation. Medarbetarna får mer fokus på sig och de blir mer klara i sin egen roll i organisationen (Abdelvazek, *et al.* 2010). Samtidigt är det inte alla medarbetare som är vana att ha en ömsesidig respekt i en platt organisation. Det handlar om vad man är van vid. De medarbetarna som är vana vid de hierarkiska strukturerna där ifrågasättande av chefen inte förekommer i någon större utsträckning kan leda till att det blir en misskommunikation i en platt organisation (Hamrefors, 2009). Orsaken till misskommunikationen kan ha sin grund i att medarbetarnas grundläggande värderingar och sedvänjor vilket har sin natur i att inte ifrågasätta sin chef (Hofstede & Hofstede, 2005). Något som Willy anser grunda sig redan i uppfostran. Däremot har de japanska

medarbetarna visat på att de adapterar till den mer öppna organisationskulturen. Genom att ha en mer öppen kultur kan också respekten för varandra och kommunikationsflödet öka vilket bidrar till bättre förutsättningar för att få ett effektivt empowerment i organisationen.

4.1.6. Effektivitet

Att vara effektiv inom organisationen och ledarskapet är viktigt. Men hur definieras vad som är effektivt och inte? Vad räknas till att vara effektiv? Är det att få in allt på en och samma dag? Vara kvar länge på jobbet? Vara proaktiv? Komma för sent till ett möte? Det finns ett antal definitioner som kan tolkas in i begreppet. En sak är däremot säkert och det är att chefernas syn på effektivitet är olika.

Av de tolkningar som kan göras menar Lotta att det finns de som har ett arbetssätt som går ut på att få gjort så mycket som möjligt under en dag. På samma gång kan det bli en omvänd faktor som gör att det istället går långsammare då allt ska planeras in på samma dag vilket motverkar effektiviteten istället. Genom att låta medarbetarna få makt har de ett större handlingsutrymme vilket gör att de själva kan styra sitt arbete och processen själva. På så sätt kan de få kontroll över arbetssituationen. Det leder förhoppningsvis också till att medarbetarna blir mer effektiva. Lotta menar att:

För att många svenskar säger att de kommer in och så öser de in allt på sin arbetsdag och man sitter inte på jobbet och tar det lugnt och kollar i en tidning. Det är bara ett annorlunda sätt att vara. Att vara effektiv är mer viktigt för oss än att vara här länge, vara på jobbet länge. - Lotta

Willy menar å sin sida att japanerna upplevs som mer effektiva. Han menar att de försöker se helhetsperspektivet istället för att se detaljerna och eftersom medarbetarna inte ifrågasätter i lika stor utsträckning kan det ses som en bidragande faktor till en större effektivitet:

But a Japanese yet understand, not so much check one by one, because we try to understand our field what the boss or manager asking me. - Willy

Samtidigt menar Nils att genom att ha en mer direkt kommunikation mellan chefen och medarbetaren kan effektiviteten öka eftersom någon går in och pekar direkt. Det kan samtidigt minska handlingsutrymmet för medarbetarna då de blir mer direkt orienterade och medarbetarna kan lättare tappa kontrollen över sin situation. Trots denna direkthet kan det samtidigt öka effektiviteten då själva agerandet i sig kan gå snabbare om det hanteras på rätt sätt och chefen kan tänka för dig. Nils beskriver det som att:

Japaner är ju mycket mer effektiva ibland. När de väl funkar. *På vilket sätt är de effektiva?* För de är mera direkta, någon går in och bestämmer hur man ska göra. Och sen så gör man det på något sätt. Det är inte samma ifrågasättande och det där svenska ”mitemellan” alltså lagom. - Nils

Nils fortsätter och menar att det dock kan förekomma att deras direkta styrande får motsatt effekt istället:

Trots att de jobbar dubbelt så mycket så får de inte ut i närheten av dubbelt så mycket just att de bara springer ju rakt åt något håll. De tänker aldrig efter. En svensk hade ju inte gjort det. - Nils

Nils menar dessutom att svenskar å sin sida arbetar mycket för att hitta kompromisser och finna gemensamma lösningar på projekten. Det kan lätt bidra till att empowerment bland medarbetare krockar i form av att det egna handlingsutrymmet verkar för den

enskilda medarbetaren samtidigt som det ska passa in i de andras handlingsutrymme vilket gör att det lätt kan uppstå många krockar och att effektiviteten kan bli drabbad. Det gäller därmed att försöka hitta en balans. Nils beskriver det på följande sätt:

Nå det går inte att bestämma någonting. Allting är en kompromiss. Om man då inte bestämmer sig vad som är viktigast så går det ju inte att välja någonting för då är ju allting viktigast. Jag tror inte vi är lika bra på att prioritera. – Nils

Med tanke på att ett detaljstyrande och ett helhetsperspektiv finns inom organisationen kan det bidra till att det finns en dubbelsidig innebörd över vad som är effektivt. Är det direkta besked som behövs eller ska besluten fattas tillsammans?

Inom organisationen finns det dessutom olika värdegrunder vilket bidrar till de olika synsätten på effektivitet. Lotta ger ett exempel på det:

Sverige är det ju enligt min uppfattning att folk tycker inte det är okej att komma sent till ett möte. Men i Japan om du trillar in efter 40min så kan det vara liksom, ”ja men jag hade ju något viktigt att göra”. Och det är inte otrevlighet men det kan fortfarande vara väldigt provocerande när man själv bara har en timma ”jaha då är jag hemma kl 21 ikväll”. Det tror jag är väldigt svårt för de japaner som kommer hit också. De tycker liksom ”varför ställer de inte bara upp och liksom stannar på kvällen”. - Lotta

Värdegrunderna påverkar också organisationskulturen på olika sätt. Det bidrar till att friktioner mellan parterna ibland uppstår. Lotta ger ytterligare ett exempel på olika värdegrunder:

En av mina kollegor, en av de första som kom hit. Vi satt och jobbade, vi hade borden mittemot varandra och då sa han efter ett par år: ”Jag kan bara inte fatta en sak. Vad är det med svenskar, varför är deras fritid så himla viktig?”. – Lotta

Effektivitet kan skilja sig vitt och brett. Schein (2004) menar att lärandeprocessen lätt kan brista eftersom det finns många olika kulturer som cheferna måste rätta sig efter. Genom att ledaren stöttar och leder sina medarbetare till de mål som är uppsatta kan det skapa ett effektivt arbetsklimat (Conger & Pearce, 2003). Därigenom kan ledaren sen överlåta makten till medarbetarna som i sin tur kan få kontroll över sin egen situation vilket kan leda till att arbetet blir effektivare. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att värderingarna påverkar också i vilken utsträckning som medarbetaren anser sig själv vara effektiv. Alla är inte lika förberedda att ta makten vilket kan sakta ner effektiviteten i organisationen istället. Organisationskulturen och medarbetarens värderingar måste till viss del stämma överens med varandra för att få effektiviteten att verka aktivt (Collins, 1995). Det gäller på så sätt att få en balans i ledarskapet och i empowerment. Att ha en effektiv och tät kommunikation ökar möjligheterna till att vara effektiv då mycket misskommunikation kan undvikas (Hamrefors, 2009). Samtidigt tror jag att en alltför direkt kommunikation samtidigt kan minska handlingsutrymmet hos medarbetaren om ledaren går in och korrigerar allt för mycket vilket kan bromsa effektiviteten.

4.2. Gemensam organisationskultur

Oavsett om det nu finns en mängd olika kulturer, strukturer och faktorer inom företaget som ger olika infallsvinklar kring ledarskap så anknyter de till varandra i form en gemensam uppbyggd organisationskultur. Nils menar att denna kultur har utformats under längre tid och medger att denna organisationskultur är specifik för företaget då de är utformat utifrån ledarna själva. Nils beskriver det på följande sätt:

Alltså vi har ju formats i vår miljö däruppe. Vi har varit såhär i 10 år och formats av de ledare vi har haft i 10 år och miljön. Så det här är säkert inget som är snittat över hela Sverige och Japan. Utan det här har blivit så och när det kommer in en ny så formar man dem och de som blir nya ledare får ju ha samma ideal på något sätt. - Nils

I den gemensamma kulturen kan de mötas och det är där de också kan anpassa sig till varandras olika ledarskapsstilar och byta sinsemellan. På så sätt skapas en egen plattform som de sedan kan arbeta utifrån för att uppnå och upprätthålla en gynnsam organisationskultur. Willy menar att detta utbyte mellan ledarskapsstilarna skapar en positiv effekt där de kan utnyttja varandras specialiteter och få ännu bredare infallsvinklar på de projekt som bedrivs. Han beskriver det på följande sätt:

By having both sides, you know, understanding each other and finding new ways, finding consensus. That is in really positive meaning. - Willy

Lotta menar också att genom att ha flera perspektiv medvetandegör det för ens egen ledarskapsstil. Vilket öppnar upp till reflektioner kring sitt eget agerande och att det finns flera sätt att hantera och leda medarbetarna på. Lotta nämner det som följande:

Jag tror, skulle inte säga att det gör en perfekt, men jag tror det gör mig mer medveten om att det svenska sättet inte är korrekt. Det är ETT sätt att göra det på.” – Lotta.

Eftersom organisationskulturen skapas av dess medlemmar skapar de också förutsättningarna för varandras ledarskapsstilar och kan därmed plocka ur det som bäst lämpar sig. Genom att kunna ta från varandra och applicera det på sitt eget ledarskap kan cheferna dra nytta av varandras kompetenser och bredda sina perspektiv samt nå ut till flera medarbetare. Lotta beskriver det på följande sätt:

Det är någonting som har utvecklats. Att det faktiskt finns en fördel med båda ledarskapet. - Lotta

Hon menar också att det har uppstått någon form av växelverkan mellan de olika ledarskapsstilarna vilket hon anser kan utnyttjas på flera plan:

Så det känns lite nu som vi har hittat någon konstig växelverkan mellan de här två. Där det ena är kanske att jobba mer metodiskt med ledarskap och det andra är att göra sådana ”sprints” där man inspirerar. - Lotta

Genom att skapa en kultur där empowerment kan användas i stor utsträckning oavsett ledarskapsstil, får det till följd att medarbetarna kan mer självständigt bedriva sina projekt och få möjlighet att utvecklas i större utsträckning. Det bidrar också till en lärande organisation. Jenny menar att detta är viktigt för både ledarskapet men också för medarbetarna:

Makt, jag tänker mycket på att göra alla delaktiga och få folk att själva ta ansvar. För då känner sig alla känner att de utvecklas, de känner att de får göra något viktigt, de känner sig litade på och det blir saker gjorda. - Jenny

Sarah tillägger också att hon ser gärna att medarbetaren ska vara så involverad i projekten så medarbetaren ska i slutändan själv få äga hela projektet:

In the end I want them to own the projects. - Sarah

Ledarskapsstilarna skiljer sig åt på vissa punkter men de kan ändå samverka med varandra. Det kan uppfattas som en paradox men det visar på att kulturer kan adaptera till varandra och genom att hantera och vara medveten om varandras olikheter har de lärt sig att hantera de faktorer som påverkar deras ledarskap. De har på så sätt utvecklats till en positiv utmaning bland de olika cheferna. Sarah menar att det viktigaste inte är att veta hur kulturerna skiljer sig åt utan att vara medveten om att det finns skillnader mellan dem. Det är dessutom viktigt att veta hur de ska gå tillväga för att kunna bemöta varandra i olika situationer. Hon beskriver det på följande sätt:

Culture will remain different, there is no blending of cultural there is just going to be two different mindsets. But the important thing is to know there are differences. - Sarah

Med tanke på intervjupersonernas olika uppfattning om deras organisationskultur skapas här en mångfasetterad bild. Där det både finns en platt struktur samtidigt som det förekommer till viss del en hierarkisk struktur. Det innebär att grunderna för en gemensam organisation inte är de bästa. Eftersom organisationskulturen skapas i samråd med ledarskapsstilarna och dessutom påverkas av dem bidrar det till ett tudelat ledarskap och en ”tvärkultur”. Rent praktiskt borde denna tvärkultur bidra till en komplex och förvirrande miljö för medarbetarna och ledarna. Det kan i sig bidra till en konfliktartad stämning bland parterna. Då kommunikation är en viktig beståndsdel i organisationskulturen. Men framförallt med tanke på att deras egen kommunikation grundar sig på olika värderingar och visar sig på olika tillvägagångssätt och nivåer. Där medverkar även empowerment som en nyckelfaktor som skapar möjligheter till en ökad kommunikation mellan varandra. Genom att låta medarbetarna få ett ökat handlingsutrymme kan det bidra till ett mer kreativt och utvecklande arbete.

Den paradoxala situationen hanteras dessutom av att det finns en förståelse för varandras olikheter och att de kan adaptera till varandra samt att vetskapen om att de kommer agera på olika sätt. Ökar det möjligheterna till att kunna arbeta med båda perspektiven på samma gång och bidrar till en positiv utveckling. Det innebär att det behöver inte endast vara en kultur som verkar för alla parter utan det ständigt sker en växelverkan mellan dessa två och det bidrar tillsammans till en gemensam organisationskultur.

Den gemensamma organisationskulturen visar på hur dynamisk organisationen är. Eftersom organisationskulturen är uppbyggd under en längre tid skapar de en gemensam historia som kan anammas bland medarbetarna (Schein, 2004). Hofstede och Hofstede (2005) menar att det sker ett aktivt och medvetet anpassande till organisationskulturen. Det kan troligtvis vara en av orsakerna som kan ligga till grunda att den platta strukturen och den delvis hierarkiska strukturen kan fungera tillsammans. Det blir en tvärkultur där båda parter kan lära av varandra och utnyttja varandras kompetenser för att bemästra eventuella problem. Det stärks också av att få en bra empowermentprocess bland medarbetarna och få ett delat beslutsfattande och möjligheter till ett starkt lärande (Fitzsimons & Fuller, 2002). Samtidigt kan tvärkulturen skapa konflikter då mycket av budskapet som kommuniceras mellan parterna kan lätt misstolkas (Nilsson & Waldemarson, 2011). Speciellt med tanke på att det förekommer olika värdegrunder bland de olika kulturerna. Nilsson och Waldemarson (2011) menar att det kan å sin sida

avhjälpas genom att det förs en tydlig och klar kommunikation och att de förstår varandras budskap.

5. Diskussion

I detta kapitel kommer jag redovisa de huvudsakliga resultaten från undersökningen. Jag kommer föra en diskussion om hur resultatet förhåller sig till tidigare forskning samt hur de förhåller sig till metoden. Avslutningsvis kommer jag att presentera tänkbara möjligheter för fortsatta studier på forskningsområdet.

5.1. Huvudresultat

För att få en mer övergripande förståelse för studien har jag valt att presentera de huvudsakliga resultaten som kommit fram i undersökningen. Det görs för att på så sätt uppfylla syftet med undersökningen men också för att besvara forskningsfrågorna:

- *Hur ser de tre japanska och de tre svenska cheferna på ledarskap inom sin avdelning?*
- *Hur använder de tre japanska och tre svenska cheferna sig av ledarskap inom sin avdelning?*

Utifrån de intervjuer och de resultaten som finns har det påvisats att det aldrig finns en definition om ledarskap. Alla har sin egen uppfattning om begreppet. Det grundar sig bland annat på olika uppfattningar, värderingar och bakgrunder för att nämna några. Bland de utsagor som redogjordes under intervjuerna uppenbarade det sig att deras ledarskapsstilar skilde sig åt på olika sätt men att det samtidigt uppenbarade sig en gemensam kultur där bägge kunde samverka i.

Resultatet visar på att det framför allt finns två former av ledarskapsstilar som beskrivs inom organisationen. Dessa två ledarskap bedrivs på ytan i viss mån likvärdigt men skiljer sig åt när de senare går in på djupet. Den mer övergripande ledarskapsstilen som bedrivs riktar sig till att leda och stötta medarbetarna i deras arbetssituation. De vill utveckla sina medarbetare på bästa sätt och guida dem då de anser sig ha ett helhetsperspektiv. Genom att låta medarbetaren själv få styra över sin situation kan de få möjligheten att utvecklas så länge dessa går i linje med organisationens värderingar och ramar. Det kräver å andra sidan att chefen ger de rätta förutsättningarna för medarbetarna för att få någon effekt. Det krävs också någon form av anpassning till medarbetarna då alla har olika grunder att stå på vilket medför att empowerment inte endast kan delegeras ut i tilltron till att allt löser sig. Det måste ske utifrån de förutsättningar och kompetenser som medarbetaren besitter och kommuniceras ut på ett tydligt sätt.

Sen finns det en annan syn på ledarskap. Det är den ledarskapsstilen som grundar sig på värderingsgrunder vilket skapar en tudelad syn bland cheferna. Den riktar sig mer till de värderingar som är djupare rotad hos intervjupersonen vilket bidrar till att tillvägagångssättet ser annorlunda ut bland de olika cheferna. Ett exempel på denna tudelade ledarskapsuppfattning gör sig påmind inom deras sätt att kommunicera med sina medarbetare. Kommunikationen kan se helt olika ut där några förespråkar en öppen kommunikation medan andra gärna vill ha en nära kommunikation med de medarbetare som är berörda.

Det finns också en gemensam plattform som de båda parterna arbetar och samverkar utifrån. Genom den kan ledarna mötas och på så sätt få en djupare förståelse för varandras sätt att bedriva ledarskap på. Det finns dessutom en stark vilja att bedriva ett ledarskap som betonar empowerment och som kan hjälpa medarbetarna i sin arbetssituation för att på så sätt kunna lyfta medarbetaren en nivå i sin utveckling.

5.2. Resultat i förhållande till tidigare forskning

Adair *et al.* (2001) menar på att interaktionen av kulturer och ledarskap är komplexa vilket har visats prov på i denna undersökning. Utifrån den forskning som tidigare har bedrivits kring japanskt och svenskt ledarskap finns det vissa faktorer som skiljer sig mellan den tidigare forskningen och den här undersökningen. Den tidigare forskningen beskriver japanskt och svenskt ledarskap som förhållandevis statiskt och vill gärna placera in ledarskapsstilarna i bestämda fack. En orsak till detta är att den forskning som bedrivs inom detta forskningsområde allt ofta grundar sig i kvantitativa metoder. Därigenom kan forskarna snabbt få en uppfattning om hur chefernas ledarskap ageras och kommuniceras ut till medarbetarna. Det visar därmed på en objektiv bild över ledarstilarna och verklighetsuppfattningen blir mer generell inom respektive ledarstil. Därför är det intressant att framföra de faktorer jag har presenterat i resultatet mot den tidigare forskningen för att på så sätt se om ledarskapet är så statiskt som den tidigare forskningen belyser att det är. För att genomföra detta på bästa möjliga sätt har jag valt att diskutera utifrån tre olika faktorer *strukturer*, *kommunikation* och *reflektion*. Dessa tre faktorer är de områden som jag genom analyseringens fas har upptäckt som beaktansvärda. Jag anser att dessa är intressanta områden som kan ses som olika plattformar för att diskutera resultatet mot den tidigare forskningen på och som kan ge ett ytterligare bidrag åt forskningen.

5.2.1. Strukturer

Utifrån undersökningen har två olika strukturer upptäckts och frågan blir hur de förhåller sig mot den tidigare forskningen. Oudhuis och Olsson (2007) menar att i Japan finns det en starkt existerande hierarki som dessutom återkommer bland organisationernas ledarskap och dess kultur. Corderio-Nilsson, (2010) menar också att det svenska ledarskapet grundar sig på en mer platt och decentraliserad struktur vilket skapar en större öppenhet. Det innebär att det finns olika synsätt på strukturerna som verkar i organisationen.

I samband med tolkningarna av intervjutexterna så uppdagades det att det existerar en hierarkisk struktur i organisationen men att den finns i en begränsad utsträckning. En av anledningarna är att strukturen inte riktigt får genomslagskraft i en multinationell organisation just med tanke på att alla strukturer måste anpassa sig efter varandra och kulturen i sig. Tolkningarna återspeglar istället en blandad organisation där det förespråkas en plattare och mer öppen struktur och till viss del fortfarande hierarkisk struktur men med en jämnare maktstruktur. De skapar också ett högre informationsflöde med tanke på en mer öppnare kommunikation bland cheferna. Det i sin tur skapar också bättre förutsättningar för empowerment och på så sätt låta medarbetarna att ta mer kontroll. Med andra ord kan empowerment ses som ett redskap för att bedriva ett mer

öppet ledarskap. Denna öppenhet återkommer även i de iakttagelser som Oudhuis och Olsson (2007) belyser då de menar att svenska ledare har en mer öppen inställning till nya kulturer och idéer. Det uppdagas även i min undersökning då de svenska cheferna anser att delegering av ansvar och makt samt en god kommunikation är viktiga komponenter i organisationen. De anser att det är viktigt att kunna anpassa sig till de olika kulturerna och bedriva en öppen kommunikation som både når fram till medarbetarna och där medarbetaren känner att de blir lyssnade på av chefen. Detta är något som också det japanska ledarskapet har tagit till sig och på så sätt riktar sig mer mot en plattare struktur. Denna form av kommunikation kan dock framstå som en aning nitisk då medarbetarnas ifrågasättande kan uppfattas som en bromsande effekt utifrån ett japanskt ledarskap. Samtidigt som det ses som en bra förutsättning till utveckling inom det svenska ledarskapet. Men Chow *et al.* (1996) menar att japanska medarbetare har för stor respekt för att ifrågasätta sina chefer. Det återkommer i de erfarenheter som Lotta har då hon återger att hon får förklara för vissa medarbetare att ett ifrågasättande inte har samma värde hos henne som det har hos en japansk chef. Det skapar istället en ökad kommunikation och deltagande bland medarbetarna varpå empowerment kan verka. Å andra sidan kan frågan ställas om hur mycket empowerment hjälper till då känslan av kontroll från chefen som är yttersta ansvarig ändå gör sig påmind hos medarbetaren. Oavsett om handlingsutrymmet är stort kommer slutresultatet kommenteras av chefen vilket kanske formar slutresultatet så chefen blir nöjd istället för att medarbetaren går sina egna vägar. Det kan samtidigt upplevas som en trygghet att ha en back-up från chefen vilket kan bidra till att medarbetaren vågar ta ut svängarna mer. Empowerment måste med andra ord anpassas till de förutsättningar som finns och inte missbrukas som lösning på organisationens utveckling. Det kan inte ses som en garanti för att få en god utveckling.

Empowerment är ändå något som de japanska cheferna eftersträvar att använda i organisationen. Men på ett sätt begränsas de också av sina grundläggande värderingar och sin tillhörighet inom den hierarkiska sfären. Det kan grunda sig i det som Chow *et al.* (1996) menar - att japanska chefer gärna vill ha kontroll över situationen och ha ett starkt inflytande samt undvika konflikter i gruppen då det kan medföra att chefernas utövande av empowerment begränsas i viss mån. Speciellt med tanke på vetskapen om att ge iväg makten till medarbetarna och låta medarbetarna själva få kontrollera sin situation minskar den hierarkiska strukturen och kan dämpa chefernas inflytande. Cheferna motverkar också tillträdet till den plattare strukturen till viss grad då deras förhållningssätt anknyter mer till den hierarkiska strukturen.

På samma gång beskriver intervjupersonerna att det finns en stor öppenhet bland cheferna när det gäller utveckling av medarbetarna. Det förekommer å andra sidan delade meningar om hur utveckling uppnås på bästa sätt. Några chefer menar att det grundar sig inom empowermentprocessen med rätt förutsättningar medan andra anser det ligger i chefens natur. Det råder därmed en tudelad inställning till hur maktförhållanden mellan cheferna och medarbetarna ska bedrivas inom organisationen. I den tidigare forskningen framgår det att det svenska ledarskapet riktar sig mer mot en god utvecklingsprocess och en platt struktur medan det japanska riktar sig mer mot en mer kontrollerad process. I undersökningen kan det urskiljas att det förekommer en blandning av en platt och hierarkisk struktur och att det sker en växelverkan mellan ledarskapsstilarna. Det kan dessutom diskuteras om delegering av makt och ansvar är bästa lösningen till en utveckling av alla medarbetare eller om det ska ske på individuell

basis med tanke på de olika kulturerna och värdegrunderna som finns inom organisationen. Det visar sig också att i en platt organisationsstruktur där cheferna tillåter medarbetarna själva få ta kontrollen över sin situation krävs det också insatser från ledarna som måste leda medarbetarna i rätt riktning och ge tillgång till de förutsättningar som är nödvändiga i utvecklingsprocessen. Det slutgiltiga ansvaret kommer därför ligga hos chefen vilket skapar en form av kontroll ändå. Det visar på att en organisation inte kan bli hur platt som helst utan att det ständigt måste finnas någon struktur inom organisationen. I en hierarkisk struktur är chefens åsikter istället av större vikt och medarbetarens utveckling och handlingsutrymme stramas åt och ligger i chefens händer, vilket den tidigare forskningen visar på. Undersökningen visar på att det är viktigt att medarbetarna får de förutsättningar som behövs och att processen anpassas till medarbetarna. Speciellt med tanke på deras multikulturella struktur för att på så sätt åstadkomma en god utvecklingsprocess och ett bra ledarskap.

Undersökningen visar på att ledarskapet inom kulturerna inte är så statiska som den tidigare forskningen vill påvisa utan det japanska ledarskapet har inspirerats av det svenska ledarskapet i form av att bland annat anpassa sig till organisationen i bästa mån. Lotta ger även ett exempel på deras anpassningsförmåga med tanke på japaners synsätt att ta till vara på fritiden genom att jobba, något som Erez (2010) förklarar med att i Japans kultur likväl som inom organisationskulturen ska japanerna sätta organisationens intresse före sitt eget. Under årens lopp anpassar sig de japanska cheferna och visar på att de är anpassningsbara till organisationskulturen. Jag tror dock detta inte är något speciellt fenomen för japanska chefer utan är ett vanligt förekommande fenomen när människor börjar leva i en annan kultur. För att förenkla sin vardag anpassar sig människor till de förutsättningar som finns i kulturen.

Med tanke på undersökningens utformning kan det diskuteras om denna blandade organisationskultur endast bedrivs inom den specifika avdelningen eller om den också förekommer inom hela organisationen. Med tanke på deras mångfald förekommer troligtvis många former av ”cross-culture” men ser helt olika ut beroende på vilken avdelning som studeras. Det finns varianter och olika avdelningar har olika faktorer som lägger grunden för den specifika kulturen och det specifika ledarskapet.

5.2.2. Kommunikation

Kommunikation är en central punkt inom organisationen oavsett om den är verbal eller fysisk. Enligt den tidigare forskningen bedrivs kommunikationen öppet respektive slutet beroende på ledarskapsstil. Undersökningen visar på likvärdiga resultat men med en viss skillnad på ett antal faktorer. Cheferna inom organisationen verkar vara högst medvetna om hur deras eget beteende påverkar medarbetarna. I synnerhet till Naor *et al.* (2010) som menar att ledaren vidmakthåller och styr kulturen i organisationen. Samtidigt kan det förespråkas att medarbetarna måste kunna påverka cheferna. Men Chow *et al* (1996) hänvisar till att medarbetarna i Japan har svårt att ifrågasätta cheferna då chefernas kontroll och hierarki bidrar till en begränsad kommunikation och informationsflödet minskar mellan parterna. Kommunikationens utförande kan på så sätt finnas i de grundläggande värderingar medarbetaren har.

Bland intervjupersonerna är det en blandad uppfattning om hur kommunikationen bedrivs. Willy menar att deras egen kommunikation är tät och den bedrivs inom teamet vilket stärker deras kommunikation enligt honom. Det menar även Erez (2010) som för

en diskussion om att japanska chefer har svårt för att ge feedback till enskilda medarbetare utan riktar istället in sig på att kommunicera till teamet. Det är samtidigt intressant att japanska chefer kan hänga ut enskilda medarbetare inför andra då de också menar på att de är rädda för att förlora ansiktet inför varandra. Kan det vara så, att hänga ut sina medarbetare är en stark form av kommunikation till sina medarbetare eftersom de tappar ansiktet inför andra och feedbacken uppfattas som negativ inom kulturen? Kan det vara en orsak till medarbetarnas restriktiva beteende eller är det bara så att kommunikationen uppfattas som bristfällig?

Lotta menar å sin sida att japanska chefer kan vara mer raka och direkta i sin kommunikation till medarbetarna då de emellanåt kan hänga ut sina medarbetare, något som Nils menar kan saknas inom det svenska ledarskapet där kommunikationen ska vara öppen och allt ska vara ”lagom”. Det är intressant att Tollgerdt-Andersson (1996) menar att svenska chefer förespråkar en öppen kommunikation vilket Jenny menar är viktigt inom organisationen och det gäller att inte vara hemlighetsfull vilket hon upplever att de japanska cheferna delvis är. Erez (2010) menar även att medarbetarna är en del av organisationskulturen. Det visar vikten av att få med sig medarbetarna och få medarbetarna att känna sig bekväma i sin arbetssituation. Undersökningen visar på att det finns en medvetenhet mellan de bägge kulturerna och deras uppfattning om att ta hänsyn till varandra och att deras strävan är att uppnå samma mål. Men vägarna dit skiljer sig till viss del, till exempel i kommunikationen. Strukturen verkar dessutom inte helt uttalad utan är något som har växt fram genom åren och cheferna har inte heller diskuterat dessa kompromisser uttryckligen.

Oudhuis och Olsson (2007) menar att det inom Japans kultur ofta förekommer långsiktiga beslut och mer kortsiktiga i Sverige. Det bidrar till att kommunikationen också kan upplevas som förvirrande då cheferna ser till olika perspektiv. Kommunikationen är på så sätt flytande inom organisationen och det visar på hur viktigt det är att kunna anpassa kommunikationen till mottagaren. Det här är något som verkar vara en problematisk faktor i organisationen, i synnerhet med tanke på att chefernas olika värderingsgrunder fortfarande finns i bakgrunden och styr de tillvägagångssätt som bedrivs och återspeglas i organisationskulturen. Det bidrar till att kommunikationen inom det japanska ledarskapet upplevs som innesluten och motverkar den mer platta organisationskulturen. Å andra sidan kan det svenska ledarskapets öppna kommunikation uppfattas som obestämt och diffust eftersom inga klara beslut fattas utan riktar sig mot kompromisser istället.

Axelsson *et al.* (1991) menar att det är viktigt med ett bra informationsflöde. Både de svenska och japanska cheferna menar att den japanska kommunikationen brister emellanåt och blir introvert vilket kan upplevas att det motsäger ett ökat informationsflöde. Men genom att bedriva en mer öppen kommunikation ökar informationsflödet särskilt med avseende till empowerment. Chefernas agerande påverkar kommunikationen på flera sätt i form av ansvarstagande och delegering till medarbetarna. Det är en balansgång inom det japanska ledarskapet och det svenska ledarskapet. Det visar på att det finns en symbios mellan cheferna och deras olika sätt att kommunicera på kan stötta varandra.

5.2.3. Reflektioner

Utifrån min undersökning är det tydligt att dessa två kulturer arbetar tillsammans när de kommer till ledarskap. Genom att utnyttja varandras olika förmågor kan de samverka och det bortsett från att de verkar inom två olika strukturer. Men en fråga som kan diskuteras är varför det japanska ledarskapet visar mer tendenser till att anamma det svenska ledarskapet i allt större utsträckning än vad det svenska ledarskapet gör med det japanska? En tänkbar anledning kan vara att företaget startade inom Sverige och därmed lades också grunden för en plattare struktur som de japanska cheferna fick anpassa sig till. Ytterligare kan det grunda sig i att det finns en respekt mellan cheferna och en acceptans för att göra avkall på egna principer i viss mån för att få organisationen att fungera. Frågan är bara om de svenska cheferna hade anammat det japanska ledarskapet om de hade börjat jobba i Japan? Eller hade deras värderingar om kompromisser och platta strukturer fortfarande utvecklats?

Genom att alla besitter olika värderingsgrunder skapas därmed olika tillvägagångssätt och attityder. De återskapas även i organisationskulturen då ledarna upprätthåller och formar kulturen tillsammans med sina medarbetare. Det kan också förekomma informella ledare som kan underminera makten och få medarbetarna att dra åt ett annat håll vilket kan försvåra för ledaren att genomföra det agerande denne har tänkt genomföra. Med tanke på alla olika värdegrunder framgår det av undersökningen att dessa värdegrunder i det stora hela har hittat många gemensamma anknytningar som de tillsammans kan utgå ifrån och på så sätt skapa en form av harmoni med varandras olikheter.

Genom att anpassa sig skapas också på så sätt ett eget sätt att bedriva ledarskap. Det visar på att människor är anpassningsbara och deras vetskap om varandras olikheter möjliggör att en egen kultur kan upprätthållas och på så sätt få organisationen att utvecklas. Även de sociala aspekterna som förekommit inom respektive kultur kan visa på deras anpassningsförmåga då japanska chefer till exempel anpassar sig genom att ta vara på fritiden och inte alltid sätta företaget framför allt annat. Med detta som bakgrund kan samtidigt frågan ställas om deras utveckling också lever upp till det som utlovas. Är verkligheten som de beskriver den?

En sak är dock säkert. Med tanke på deras kulturella utbyte kan deras utveckling ske i samband med utbytet av värderingar, kommunikationsmöjligheter, tillvägagångssätt, etc. Genom att dra nytta av varandras kompetenser bidrar det till ett meningsfullt utbyte.

I och med min undersökning kan man se att organisationens förutsättningar inte är så statiska som den tidigare forskningen påvisar. Undersökningen visar också på de aspekterna som finns inom ledarskapet kan påverka ledarskapet i olika riktningar men samtidigt kan hanteras och stötta organisationen i sin utveckling.

5.3. Resultat i förhållande till metoden

Nu när undersökningen och resultatet är genomförda kan det vara klokt att återgå till hur resultatet förhåller sig till den metod jag har använt mig av. Medan den tidigare forskningens kvantitativa metoder uppvisar mer statiska resultat, visar min kvalitativa undersökning på subjektiva tolkningar av japanskt och svenskt ledarskap. Det har lett till ett mindre generaliserande resultat.

Då det hermeneutiska perspektivet förespråkar ett tolkande perspektiv anser jag att det har bidragit till att jag har fått en djupare insikt i materialet som jag har samlat in från intervjuerna. Intervjuerna fullföljde därmed sitt ändamål och från varje intervju har en djupare inblick skapats om ledarskapets innebörd. Samtidigt hade det varit intressant att genomföra fler intervjuer med tanke på att ytterligare faktorer skulle kunnat ha upptäckts inom innebörden av ledarskap inom avdelningen men även andra avdelningar. Eftersom det inte fanns någon mer tid i organisationen att ta fram ytterligare chefer anser jag att intervjuerna ändå har lyckats uppfylla mitt syfte med undersökningen. I samband med analysen och genom de tolkningarna som bedrivits har det framkommit ytterligare dimensioner i undersökningen om ledarskapets innebörd än vad jag trodde vid starten av själva genomförandet. Det har medfört att forskningsfrågorna har fått ett djupare perspektiv än vad jag först trodde var möjligt med undersökningen.

Intervjuerna möjliggjorde också att få en djup analys då jag fick möjlighet att ställa följdfrågor och föra en form av dialog med respektive chef vilket inte var fallet inom den tidigare forskningen. Det är en av fördelarna med att bedriva kvalitativa intervjuer. Efter att jag hade analyserat materialet upptäckte jag att det fanns många faktorer som även kunde påverka ledarskapet mellan cheferna. Det var mycket som inte diskuterades öppet. Därför hade det varit intressant att, som komplement till mina intervjuer, också genomföra en intervju med samtliga chefer i en fokusgrupp eftersom det troligtvis hade skapat en debatt mellan respektive chef och lyft diskussionen ytterligare i form av nya infallsvinklar på ledarskap och eventuellt möjliga lösningar till de områden som kunde upplevas som konfliktområden. Nu räckte varken deras eller min tid till detta och det fanns inga möjligheter till att få denna form av intervju genomförd. Likaså hade det varit intressant att genomföra en studie från en fokusgrupp med medarbetarna och höra vad de själva ansåg om sina chefers ledarskap och på så sätt få ytterligare infallsvinklar på ledarskap.

Dessutom hade jag troligtvis fått ett fylligare material om jag hade bedrivit observationer vid sidan av mina intervjuer. Via observationer hade jag fått möjlighet att också iakttä de tillvägagångssätt som cheferna beskriver i sina utsagor. Jag hade dessutom fått möjlighet att se interaktionen mellan chef och medarbetare och få en inblick i hur deras kommunikation skulle ha fungerat. Det hade eventuellt lett till fler betydelsefulla faktorer i ledarskapet. Men även här begränsades jag av de förutsättningar som fanns för undersökningen. Å andra sidan kan det ses som en möjlighet till att följa upp studien bland cheferna vid ett senare tillfälle.

Det är viktigt att ha i åtanke att ens förkunskaper påverkar de tolkningar som görs eftersom de bygger på tidigare erfarenheter. Detta är något jag har varit medveten om och försökt hålla på behörigt avstånd under själva analysen. En faktor som kan påverka min tolkning av analysen är mina värderingar som ligger inom det västerländska synsättet att se på ledarskap vilket skulle kunna bidra till att en omedvetna tolkning görs i resultatet. Jag tror å andra sidan inte att det har påverkat analysens utformning i det stora hela utan jag har försökt vara så neutral som möjligt och bedrivit analysen utifrån ett tolkande perspektiv. Det som förvånade mig mest var när jag startade upp projektet och mina tankar var att resultatet av ledarskap skulle bli statistiskt med tanke på den tidigare forskningen grunder men som senare visade sig inte överensstämma med undersökningen. Den gav istället en subjektiv bild som möjliggjorde att mitt syfte uppfylldes och det perspektiv jag hade anammat.

5.4. Fortsatta studier

Vilka tankar och idéer har dykt upp under resans gång och vad kan utvecklas inom detta forskningsområde? Ett av de områden som kan vara intressanta är att bedriva en studie på flera av organisationens avdelningar. På så sätt kan man få ytterligare en bild över ledarskapet och se om ledarskapet bedrivs på likartat sätt eller om det skiljer sig beroende på vilken form av arbetsuppgifter medarbetaren och chefen bedriver. Kan det vara relaterat till uppgiftens art, sociala mönster, organisationskultur eller till individens verklighetsuppfattning? Denna form av undersökning hade kunnat basera sig på kvantitativa metoder, exempelvis enkäter, för att på så vis få en överblick över hur ledarskapet förhöll sig mellan de olika avdelningarna. Genom denna undersökning hade det varit intressant att se om ledarskapet hade varit lika statistiskt genom hela organisationen som den tidigare forskningen visar på. Dessutom skulle det vara intressant att se om faktorerna för vad som är ledarskap återkommer inom andra organisationer och andra affärsområden med liknande multikulturella strukturer. Är det likadant för ett företag i Japan? Hade det funnits liknande resonemang? Hade svenskarna anpassat sig till den kultur som råder där? Det är några intressanta frågor som kan undersökas i större utsträckning.

Vidare hade det varit intressant att se undersökningen utifrån ett arbetsrättsligt perspektiv där olika former av lagstiftningar kan påverka medarbetarens och chefs agerande och på vilka sätt det påverkar deras sätt att bedriva sin verksamhet. Hur skiljer sig de japanska lagarna mot de svenska lagarna? Kan de utnyttjas på olika sätt för att stärka sin egen ställning? Påverkar den japanska lagstiftningen anställningen på något sätt jämfört med den svenska lagstiftningen? På vilket sätt påverkar MBL ledarskapet? I vilken utsträckning påverkar fackliga förbund utövandet av ledarskap inom de båda kulturerna? Detta är några tänkbare frågor som kan vara intressanta att studera vidare i.

En annan utvecklingsmöjlighet för denna undersökning är att se hur ledarskapet förhåller sig utifrån ett genusperspektiv. Kan det finnas olika förklaringar och innebörder om ledarskap inom de olika kulturerna beroende på om det är en manlig eller en kvinnlig chef? Bedrivs ledarskapet inom könen på olika sätt? Finns det någon koppling mellan kulturen och antal kvinnliga respektive manliga chefer? Det hade varit intressant att göra en gruppintervju med ett antal chefer av olika kön för att se hur de resonerar och om de resonerar annorlunda om det hade varit endast män eller endast kvinnor i gruppen.

Slutligen kan det vara intressant och se hur ledarskapet bedrivs utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Påverkar det ekonomiska flödet i organisationen ledarskapets bedrivande och utveckling? På vilket sätt påverkas ledarskapet om det råder ekonomisk kris eller en ekonomisk vinning? Kan det finnas trender inom ledarskapet som är relaterade till det ekonomiska flödet? Hur påverkar det globala ekonomiska flödet i en internationell organisation? Det finns många frågor inom det ekonomiska perspektivet som kan ge ytterligare perspektiv på förståelsen av ledarskap.

6. Referenser:

- Abdelrazek, F. & Skytt, B. & Aly, M. & El-Sabour, M. & Ibrahim, N. & Engström, M. (2010). "Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment". *Journal of nursing management*, vol. (18), 736-745.
- Adair, W L. & Okumura, T. & Brett, J M. (2001). "Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan". *Journal of Applied Psychology*, vol. (86), 3, 371-85.
- Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Institutionen för psykologi.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publication Ltd.
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonakis, J. & Cianciolo, A. & Sternberg, R. (Red.). (2004). *The nature of leadership*. London: Sage Publication Ltd.
- Askheim, O.P. & Starrin, B. (Red.) (2007). *Empowerment i teori och praktik*. Malmö: Gleerup.
- Axelsson, R. & Cray, D. & Mallory, G. & Wilson, D. (1991). "Decision Style in British and Swedish Organizations". *British Journal of Management*, vol. (2), 2, 67-79.
- Bono, J. E. & Purvanova, R. K. (2009). "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- Brinkman, S. & Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Chen, M. (1995). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. London: International Thomson Business Press.
- Chow, C. & Kato, Y. & Merchant, K. (1996). "The Use of Organizational Controls and their Effects on Data Manipulation and Management Myopia". *Accounting, Organizations and Society*, vol. (21), 2, 175-192.
- Collins, D. (1995). "Rooting for empowerment". *Empowerment in organizations*, vol. (2), 2, 25-33.
- Conger, J.A. & Pearce, C.L. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage publication Ltd.
- Corderio-Nilsson, C. M. (2010). "Using Tacit Knowledge in Organizational change: Case Study of the Swedish Model of Management in Singapore". *IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, 916-921.
- Den Hartog, D. & Dickson, M.W. (2004). Leadership and culture. I Antonakis, J. & Cianciolo, A. & Sternberg, R. (Red.). *The nature of leadership*. London: Sage Publication Ltd.

- Deresky, H. (2000). *International Management*. 3:e rev uppl. New Jersey: Prentice Hall.
- Erez, M. (2010). "Culture and job design". *Journal of organizational behavior*. vol. (31), 389-400.
- Fitzsimons, S. & Fuller, R. (2002). "Empowerment and its implications for clinical practice in mental health: A review". *Journal of mental health*, vol. (11), 5, 481-499.
- Fleming, J. & Ward, D. (1999). Research as empowerment: The social action. I Shera, W. & Wells, L.M. (Red.). *Empowerment practice in social work*. Toronto: Canadian Scholar's Press Inc.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Forsberg, E. & Hagquist, C. & Hargö Granér, S. & Janson, S. (1997). (Red.). *Frigörande kraft – empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Gothia AB.
- Fritzell, C. (2003). *Pedagogisk praktik som demokratiska samtal*. Växjö: Institutionen för pedagogik, Växjö universitet.
- Gibson, C H. (1991). "A concept analysis of empowerment". *Journal of Advanced Nursing*", vol. (16), 354-361.
- Hage, J. & Powers, H. C. (1992). *Post Industrial Lives*. California: Sage Publication Ltd.
- Hagberg, B. & Ljung, A. (2000). *Projekt är människor*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag.
- Hofstede, G. & Hofstede, G-J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kinlaw, D. (1995). *Medarbetarskap – Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Naor, M. & Linderman, K. & Schroeder, R. (2010). "The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance". *Journal of operations management*, vol. (28), 194-205.
- Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2011). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Oudhuis, M. & Olsson, A. (2007). "Vi kan aldrig bli japaner": vad betyder utlandsägande för svenskt näringsliv?. *Arbetslivsrapport*, 18, 2-27.
- O'toole, J. & Galbraith, J. & Lawler, E.E.I. (2002). "When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership". *California management review*, vol. (4), 65-83.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skott, C. (2004). (Red.). *Berättelsens praktik och teori - narrativ forskning i ett hermeneutiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Tollgerdt-Andersson, I. (1996). *Svenskt ledarskap I Europa*. Malmö: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vargö, L. (1997). *Japansk organisationskultur*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Vetenskapsrådet (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> den 2011-04-12 kl 13:02.
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Vogt, J. & Murrell, K. (1991). *Frigör kraften i organisationen*. Göteborg: ISL förlag.
- Wranke, G. (1987). *Gadamer, hermeneutics, tradition and reason*. Cambridge: Polity Press.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice Hall.

7. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Everything you say will be confidential and no names will be written in the paper.

The purpose is to investigate how Japanese and Swedish managers interact with their employees and to investigate how they use leadership in an international organization.

The science questions are:

- *How do three Japanese and three Swedish managers reason of leadership in their own department?*
- *How do three Japanese and three Swedish managers use leadership in their own department?*

Empowerment

1. How do you work with power to your employees?
2. How do you define power?
3. How do you delegate responsibility to your employees?
4. How do you collaborate with your employees?
5. In which way do you collaborate with your employees? How do you speak with them?
6. In which way do you think the employees want to take responsibility?
7. How do you explain interpersonal skills?
8. How do you use power and responsibility in your organization?

Leadership

9. How do you define leadership?
10. How do you use your leadership in your organization?
11. How do you define the Japanese/Swedish leadership?
12. What brings meaning to the leadership for you?