



2005-06-07

Magisteruppsats i företagsekonomi
Institutionen för ekonomi och företagande
Vårterminen 2005
Tema: Ledarskap
Handledare: Karl Gratzner

Olika bakgrund, olika ledarskap?

-

En jämförelse mellan en ledare från Sverige och en ledare från Tyskland

Författare: Sladana Mijatovic 750625 (kekimijatovic@hotmail.com)
Bachir Daoud 821128 (bache_82@hotmail.com)

”Det som fungerar i ett land, behöver inte fungera i ett annat”

Johnny Alvarsson

Sammanfattning

Idag strävar allt fler organisationer efter att bli transnationella. Det innebär att individer med olika kulturella bakgrunder oundvikligen kommer att arbeta med varandra. I alla länder finns det en kultur som präglar individens värderingar, tankesätt och handlingsmönster. Skillnader i värderingar hos ledare och medarbetare kan vara en faktor till att missförstånd och konflikter uppstår i transnationella företag. Då olika kulturer kräver olika ledarstilar, utgör det en utmaning att leda organisationer över nationsgränser. Det som fungerar i ett land, behöver inte fungera i ett annat. Således kan förutsättningen för ett framgångsrikt ledarskap bli att anpassa sig till den kultur man verkar i.

Syftet med denna uppsats är att jämföra hur ledare från två olika länder agerar. De frågor som avses studeras i denna uppsats är följande:

- Hur skiljer sig en ledare med svensk bakgrund och en ledare med tysk bakgrund från varandra, med avseende på ledarstil enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen?
- Kan man utifrån ledarstilarna i den situationsanpassade ledarskapsmodellen förstå vilket beroendeförhållande som existerar mellan ledaren med svensk bakgrund och dennes medarbetare och mellan ledaren med tysk bakgrund och dennes medarbetare?

För att få en djupare förståelse för detta, har vi valt fallstudie som tillvägagångssätt. Vi intervjuade ledare och deras medarbetare i en svenskägd och en tyskägd organisation. Våra intervjufrågor grundar sig på den situationsanpassade ledarskapsmodellen.

Uppsatsens resultat visar att ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland har olika ledarstilar, dock är skillnaderna mellan dem små. Det går att förstå vilket beroendeförhållande som råder mellan ledarna och deras medarbetare utifrån de ledarstilar de uppvisar. Resultatet är emellertid inte generaliserbart utan det gäller endast ledarna som undersöktes i denna uppsats.

Slutsatsen är att det inte finns några märkbara skillnader mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland med avseende på deras agerande i det undersökta materialet. Visserligen uppvisar ledarna olika ledarstilar men de har emellertid båda ett uppgiftsrelaterat och ett relationsrelaterat beteende. Vi anser därför att vi inte kan avgöra om skillnaderna i ledarstil beror på deras bakgrund, det vill säga att de kommer från Sverige eller Tyskland, eller av andra faktorer, exempelvis kön, ålder etnicitet och liknande.

Nyckelord: kultur, skillnader, kulturdimensioner, ledarskap, SLT

Abstract

Many organizations strive to be transnational. This means that individuals with different cultural background will work together. Countries around the world have their own culture, which mark the way individual's think and act. Different values between leaders and their subordinates are often a key factor to misunderstandings and conflicts in transnational organisations. To lead across borders can be a huge challenge for expatriate leaders. What might be an effective way to lead in one country, may not necessary be effective in an another. Thus, a leader may need to adjust to the culture he/she works in to be successful.

The purpose of the thesis is to compare how leaders from two different countries, Sweden and Germany, behave. Even though the study showed that the leaders have different leadership styles, there are no significant differences between how they behave.

Keywords: cross-cultural, differences, management, leadership, SLT

Disposition

Kapitel ett inleds med en presentation av uppsatsämnet. Vidare problematiseras ämnet i en problemdiskussion som leder till uppsatsens syfte. Avslutningsvis avgränsar vi syftet, belyser problem med ämnet och definierar väsentliga begrepp.

I kapitel två redogörs för tidigare forskning i ämnet, både forskning som har resulterat i böcker och i vetenskapliga artiklar. Detta kapitel utgör grunden för många av våra teoretiska och metodologiska val i uppsatsen.

Våra metodologiska val redovisas i kapitel tre. Här beskrivs, bland annat, hur vi har gått tillväga för att erhålla vår data men också vilka problem som har uppkommit under arbetets gång. I kapitel fyra redogör vi för de teorier och modeller som är väsentliga för uppsatsen problem och syfte. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram vilket analys och resultat bygger på.

Stereotyper av tyskt och svenskt ledarskap presenteras i kapitel fem. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en bild av hur tyska och svenska ledare beskrivs och betraktas av en del forskare. I kapitel sex följer sedan en sammanfattning av intervjuerna med våra respondenter. Vi börjar med att redogöra för respondenterna i den svenskägda organisationen och avslutar med respondenterna i den tyskägda.

Analys och resultat av intervjuerna, vilka bygger på den teoretiska referensramen, redovisas i kapitel sju. I detta kapitel försöker vi även att besvara uppsatsens syfte. Vidare, i kapitel åtta, drar vi slutsatser och diskuterar även ämnet med bland annat bakgrund i problem som vi belyser i det inledande kapitlet. Dessutom presenterar vi förslag till vidare forskning. Slutligen, i kapitel nio, redogör vi för de källor som vi har använt oss av.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	10
1.3 SYFTE.....	11
1.4 AVGRÄNSNING OCH DEFINITIONER	11
2. FORSKNINGSLÄGE	13
3. METOD	16
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	16
3.2 METODANSATS	16
3.3 URVAL.....	17
3.4 DATAINSAMLING	18
3.4.1 UTARBETNING AV INTERVJUFRÅGOR	19
3.4.2 GENOMFÖRANDE AV PERSONLIGA INTERVJUER.....	19
4. TEORI	21
4.1 INLEDNING.....	21
4.2 KULTUR	22
4.2.1 SYMBOLER, HJÄLTAR, RITUALER OCH VÄRDERINGAR	23
4.2.2 NATIONELL KULTUR.....	24
4.2.3 ORGANISATIONSKULTUR.....	25
4.3 HOFSTEDES KULTURDIMENSIONER	25
4.3.1 MAKTDISTANS	26
4.3.2 KOLLEKTIVISM GENTEMOT INDIVIDUALISM	26
4.3.3 KVINNLIQHET GENTEMOT MANLIQHET	27
4.3.4 OSÄKERHETSUNDVIKANDE	27
4.4 DEN SITUATIONSANPASSADE LEDARSKAPSMODELLEN	28
4.4.1 DE FYRA LEDARSTILARNA ENLIGT SLT	28
4.4.2 UNDERORDNADES KOMPETENS OCH LEDARENS VAL AV LEDARSTIL	29
4.5 KRITIK MOT HOFSTEDE OCH SLT	31
4.6 VALET AV TEORIER.....	32
4.7 TEORETISK REFERENSRAM	33
5. STEREOTYPER AV TYSKT OCH SVENSKT LEDARSKAP	34
5.1 STEREOTYPER	34
5.2 TYSKT LEDARSKAP	34
5.3 SVENSKT LEDARSKAP	35

6. SAMMANFATTNING AV INTERVJUER.....	37
6.1 MEDARBETARE TILL LEDAREN FRÅN SVERIGE	37
Allmänt.....	37
Uppgiftsrelaterat beteende.....	37
Relationsrelaterat beteende.....	38
6.2 LEDAREN FRÅN SVERIGE.....	38
Allmänt.....	38
Uppgiftsrelaterat beteende.....	38
Relationsrelaterat beteende.....	39
6.3 MEDARBETARE TILL LEDAREN FRÅN TYSKLAND.....	39
Allmänt.....	39
Uppgiftsrelaterat beteende.....	39
Relationsrelaterat beteende.....	40
6.4 LEDAREN FRÅN TYSKLAND	40
Allmänt.....	40
Uppgiftsrelaterat beteende.....	40
Relationsrelaterat beteende.....	40
7. ANALYS OCH RESULTAT	42
7.1 UPPGIFTS- OCH RELATIONSRELATERAT BETEENDE.....	42
7.2 LEDARNAS LEDARSTIL ENLIGT SLT	43
7.3 BEROENDEFÖRHÅLLET MELLAN LEDAREN FRÅN SVERIGE OCH LEDAREN FRÅN TYSKLAND OCH DERAS MEDARBETARE	44
7.4 SAMMANFATTANDE RESULTAT	45
8. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	47
8.1 SLUTSATSER OCH DISKUSSION	47
8.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	49
9. KÄLLFÖRTECKNING	50
LITTERATUR:	50
ARTIKLAR:	51
KOMPENDIUM:	52
INTERNETKÄLLOR:	52
INTERVJUER:	52

Figuröversikt

Figur 1. Syntes av de olika teorierna och modellerna till en egen modell	s. 22
Figur 2. Tre skilda nivåer av mänsklig mental programmering	s. 23
Figur 3. "Lökdigrammet": Kulturmanifestationer på olika nivåer	s. 24
Figur 4. Förhållandet mellan kulturuttryck och kärnelement	s. 25
Figur 5. Den situationsanpassad ledarskapsmodellen	s. 30
Figur 6. Egen modell – teoretisk referensram	s. 33

Bilagor

Intervjufrågor till underordnade/medarbetare	s. 53
Intervjufrågor till ledaren från Sverige	s. 54
Intervjufrågor till ledaren från Tyskland	s. 55

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle är många organisationer transnationella och trenden visar att fler strävar efter att bli. Det satsas större resurser på potentiella marknader i andra länder och på andra kontinenter. Detta medför ett samarbete med individer med en annan kulturell bakgrund än ens egna.¹

I alla länder råder det en kultur varifrån människors värderingar, tankesätt och handlingsmönster präglas av. Detta leder till att individer från olika länder har olika syn på den värld de lever i. I det allt mer globaliserade samhället finns det, föga förvånande, inslag av många olika kulturer. Detta har blivit tydligt både lokalt och internationellt. Vi kan se hur andra, för vissa av oss främmande, kulturer påverkar vår vardag. Att äta mat från andra länder och höra främmande språk är idag regel snarare än undantag.

Kulturella skillnader är ett fenomen som har fascinerat många forskare. Skillnader i värderingar hos chefer och ledare har betraktats som en, bland många, faktorer till missförstånd och konflikter i organisationer. Detta har främst varit fallet med transnationella företag som är verksamma i andra kulturer och där värderingar, oundvikligen, skiljer sig mellan värdlandets arbetare och de utomstående ledarna.² Forskare hävdar att ett samhälles kultur är en dominerande faktor som påverkar ledarskapstil.³ Smircich och Morgan (1982) menar att ledarskap är en kulturpåverkande aktivitet, "*the management of meaning*". Med detta menas att ledarskap inte behöver skapa eller ändra kulturen utan att det skall ses som en kulturell manifestation, som utövar en påverkan på andra kulturella yttringar, exempelvis omvärlden.⁴

Hughes et al. definierar ledarskap som "*processen att påverka en organiserad grupp att uppnå sitt mål*".⁵ Detta innebär att ledarskap är ett fenomen som inkluderar ledaren, medarbetaren och situationen.⁶ Det i sin tur betyder att ledarskap är en komplex social process där meningarna och tolkningarna i interaktionen mellan ledare och medarbetare är avgörande.⁷ Ledarskapets funktioner, det vill säga planering, kontrollering och liknande är oftast likartade världen över. Forskning visar emellertid att ledarskapstil tenderar att variera från kultur till kultur. En debatt har, sedan 1950-talet, pågått angående huruvida kulturer konvergerar eller inte. Det finns forskare som menar att en sådan konvergering kommer att leda till en gemensam internationell arbetskultur. Det finns även forskare som är kritiska till detta antagande och betonar att olikheterna kommer att bestå. Child (1981) menar dock att kultur påverkar mikrovariabler, som exempelvis ledarskapstilar, oavsett om makrovariabler, såsom organisationsstruktur och teknologi, konvergerar eller inte.⁸

¹ Bartlett & Ghoshal, ur de Wit & Meyer (1998, sid. 721)

² Davis & Rasool, ur Jackson (1995, sid. 38ff)

³ Evans, Hau & Sculli, ur Jackson (1995, sid. 125)

⁴ Alvesson (2001, sid. 164)

⁵ Hughes et al. (2002, sid. 8)

⁶ Hughes et al. (2002, sid. 6)

⁷ Alvesson (2001, sid. 146)

⁸ Janson, ur Sjögren & Janson (1992, sid. 58ff)

Att leda organisationer över nationsgränser utgör en enorm utmaning då olika kulturer kräver olika ledarskapstilar.⁹ Det som fungerar i ett land, behöver inte fungera i ett annat. En svensk fabrikschef, i en svensk fabrik i Tyskland, med tyska medarbetare, måste ta hänsyn till och skapa förståelse för sina medarbetares kultur i sitt agerande för att bli framgångsrik. En delegerande ledarstil som förknippas med ett framgångsrikt ledarskap i Sverige kan skapa förvirring och ineffektivitet bland tyska medarbetarna. Samtidigt kan en tysk ledarstil, som karakteriseras av auktoritet och kontrollbehov, skapa förvirring och missnöje i svenska organisationer. Förutsättningen för ett framgångsrikt ledarskap kan således bli att anpassa sig till den kultur man verkar i.¹⁰

1.2 Problemdiskussion

Det finns många faktorer som påverkar en individs ledarstil och hur framgångsrik denne blir som ledare. Forskning inom ledarskap har haft olika inriktningar. Det finns forskare som har fokuserat på ledarens personlighet, fysiska särdrag och beteende. Samtidigt har studier som behandlar relationen mellan ledare och medarbetare genomförts. Intresse har även riktats mot situationen och hur den påverkar ledares agerande.¹¹

Hughes et al. menar att det finns en koppling mellan en individs personliga egenskaper, intelligens och emotionell intelligens och hur framgångsrik individen ifråga blir som ledare. Generellt kan dessa faktorer hjälpa en ledare att påverka en grupp att nå dess mål, men på egen hand är de inte på något sätt en garanti. Ofta är det situationen som avgör vilka av ovannämnda faktorer som kommer att ha en positiv påverkan på en ledare.¹²

Situationsanpassade teorier och modeller, såsom den normativa beslutsmodellen, den situationsanpassade ledarskapsmodellen, contingency – modellen och path-goal – teorin, har många likheter. De belyser olika faktorer som påverkar situationen, som exempelvis typ av arbetsuppgift och medarbetarnas kompetens och motivation.¹³

Det som de situationsanpassade teorierna och modellerna inte tar hänsyn till är hur en ledares kulturella bakgrund påverkar dennes agerande. Kan inte den kulturella bakgrunden påverka hur en ledare agerar i en given situation? Något som är vanligt förekommande i en specifik kultur, kan i en annan uppfattas som främmande. Därför råder det, enligt oss, inget tvivel om att kulturer mellan länder skiljer sig åt. Människor, som präglas av olika kulturer, kan se på samma fenomen på olika sätt. I ett allt mer internationaliserat företagsklimat spelar kulturen en väsentlig roll, vilket kräver en större medvetenhet om dess betydelse för ett framgångsrikt ledande.

Vad händer då i sådana situationer där ledare och medarbetare från olika kulturer möts och där ledaren agerar som denne alltid har gjort? Det är vanligt förekommande att en individ inte tar seden dit denne kommer, utan gör som denne alltid har gjort. En ledare har ett invant ledarbeteende som fungerar i dennes hemland och som medarbetarna är införstådda i. I och med att många företag blir transnationella leder det till att ledare får tjänster i ett kulturellt olikt land. Det invanda ledarbeteendet som fungerar framgångsrikt i det egna landet kan emellertid leda till problem mellan ledarna ifråga och värdlandets medarbetare.

⁹ Rodrigues (1997, sid. 690)

¹⁰ Mårtensson (1998, sid. 338ff)

¹¹ Hughes et al. (2002, sid. 6)

¹² Ibid. (2002, sid. 201)

¹³ Ibid. (2002, sid. 357ff)

Detta kan resultera i att medarbetarna upplever ett ledarbeteende som de är främmande vid, vilket kan medföra att de blir osäkra och inte vet hur de skall hantera situationen. Utfallet vid sådana situationer kan få flera konsekvenser. Tänkbara konsekvenser kan vara att vissa medarbetare säger upp sig och att organisationsarbetet påverkas negativt, vilket kan medföra stora kostnader och låg effektivitet.

Som tidigare nämnts visar trenden att många företag strävar efter att bli transnationella och där ledare och medarbetare med olika kulturella bakgrunder kommer att arbeta med varandra. Vi avser med denna studie att skapa en större medvetenhet om hur en sådan situation utgör en påverkan på ledarskapet. Vi anser att en större medvetenhet och en ökad förståelse för detta fenomen är betydelsefullt, inte minst för framtida ledare som har ambitioner att anta en ledande position i ett kulturellt olikt land.

1.3 Syfte

Syftet är att jämföra hur ledare från två olika länder agerar.

Våra frågor i denna studie, med utgångsläge från problemdiskussionen och syftet, blir därför följande:

- Hur skiljer sig en ledare med svensk bakgrund och en ledare med tysk bakgrund från varandra, med avseende på ledarstil enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen?
- Kan man utifrån ledarstilarna i den situationsanpassade ledarskapsmodellen förstå vilket beroendeförhållande som existerar mellan ledaren med svensk bakgrund och dennes medarbetare och mellan ledaren med tysk bakgrund och dennes medarbetare?

1.4 Avgränsning och definitioner

Vi avgränsar oss till att studera ledare från två olika organisationer, en tyskägdd och en svenskägdd. Avsikten är att genomföra intervjuer med endast en ledare från varje organisation och medarbetare till dessa. På begäran av respondenterna kommer både organisationerna och respondenterna att hållas anonyma. Det enda vi kan presentera om organisationerna är att den svenska är verksam i produktionssektorn och den tyska i tjänstesektorn.

Vad gäller ledarskapsteorier och modeller avgränsar vi oss till ledarstilar och den situationsanpassade ledarskapsmodellen. Vi avgränsar oss till att, utifrån ledarstilarna i den situationsanpassade modellen, försöka förstå vilket beroendeförhållande som råder mellan ledare och medarbetare, det vill säga Hofstedes maktdistansdimension. Denna dimension, tillsammans med individualism, är de dimensioner som, enligt Hofstede, påverkar ledarskap och ledning.¹⁴ Vi avgränsar oss dock till att enbart tillämpa dimensionen maktdistans. Emellertid kommer alla fyra kulturdimensioner att presenteras. Vår avsikt med detta är att läsaren skall få en djupare förståelse för dimensionerna och hur nationella kulturer kan skilja sig åt enligt Hofstede.

¹⁴ Harrison (1995, sid. 14)

Vi är medvetna om att kulturen, som existerar på makronivå, inte är den enda faktorn som kan påverka ledarstilen. Andra faktorer kan vara kön, etnicitet, kompetens, ålder etc. Faktorer som dessa är individrelaterade, det vill säga de existerar på mikronivå. Dessutom är även branschkulturen och organisationskulturen, som förekommer på mesonivå, det vill säga på mellannivå, faktorer som kan påverka hur en individ utvecklar sin ledarstil. Detta ställer oss inför ett metodologiskt problem. Vi kan inte utan vidare avgöra om det är faktorer på makronivå, mesonivå eller mikronivå som påverkar ledarstilen. Metodologiskt är det en olöst fråga för oss att isolera kulturen som den enda faktorn som påverkar hur en individ utvecklar sin ledarstil. Trots att vi är medvetna om att faktorer på meso- och mikronivå är betydelsefulla kommer vi emellertid i denna studie att bortse från dem och utgå ifrån att kulturen är den enda faktorn som påverkar ledarstilen. Huruvida denna avgränsning är vetenskapligt giltig eller inte, diskuteras i kapitel åtta.

Kulturen kan betraktas som en struktur som utgör en påverkan på individen, med andra ord, en påverkan på aktören. Samtidigt som strukturen befinner sig över aktören och påverkar denne, är det tack vare aktören som kulturen, strukturen, finns. Vi menar att om inte aktören hade existerat, skulle inte heller strukturen existera. Det är individen som bär upp kulturen och som i grunden har skapat den. Således utgör även aktören en påverkan på strukturen. I denna uppsats kommer vi att belysa den enskilda individen, det vill säga aktören.

Chef och ledare är två begrepp som har olika innebörder för forskare. Lennerlöf och Tydén (2004) menar att chef är en organisatorisk position, där en formellt utsedd befattningshavare är överställd andra. Ledare är, enligt dem, ett socialpsykologiskt begrepp som har att göra med relationen mellan människor.¹⁵ Många använder emellertid dessa begrepp synonymt.¹⁶ I denna uppsats har vi valt att inte skilja på begreppen chef och ledare och använder alltså dessa synonymt.

¹⁵ Lennerlöf & Tydén, ur Utbult (2004, sid. 20)

¹⁶ Hansson (1997, sid. 124)

2. Forskningsläge

Det finns många forskare som har gjort studier inom kulturella skillnader och ledarskap i andra kulturer. I detta kapitel presenteras studier som ligger till grund för uppsatsens forskningsproblem och för våra metodologiska och teoretiska val.

I en allt mer globaliserad värld där organisationer i hög grad verkar över nationsgränser, ställs det krav på ledare som kan hantera kulturella skillnader framgångsrikt. Detta har lett till att det de senaste decennierna har genomförts studier på hur kultur påverkar utövandet av ledarskap. Bland de mest erkända forskarna inom detta område är Geert Hofstede. Hofstede (1991) genomförde en enkätstudie på IBM-kontor, en första fas år 1968 och en andra fas år 1972, i över 50 länder för att förklara de kulturella skillnader som kan föreligga. De kulturella skillnaderna var enligt Hofstede en återspeglning av typiska nationella svarsmönster, vilka gav upphov till fyra kulturdimensioner: maktstånd, individualism och kollektivism, maskulinitet och feminitet samt osäkerhetsundvikande. Trots att dessa dimensioner är utvecklade på 1970-80-talet och anses av vissa som förlegade, tillämpas de av många forskare inom området.¹⁷

Trompenaars (1993), i likhet med Hofstede (1991), genomförde en omfattande studie i över 40 länder men med färre respondenter. Syftet med studien var att öka förståelsen för skillnader mellan olika kulturer, genom att förstå varför människor i olika länder löser problem på olika sätt. Trompenaars menade att kultur är det sätt på vilket människor löser problem. Vidare hävdade han att det inte finns ett enda bästa sätt att leda. Forskningen täcker tre områden: problem som rör relationer med andra människor, omgivningen och tidsanvändningen. Utifrån olika kulturernas lösningar på dessa problem har han klassificerat dem enligt sju övergripande dimensioner. De sju dimensionerna är universalism gentemot partikularism, individualism gentemot kollektivism, neutralitet gentemot emotionalism, diffus gentemot specifik, presterad status gentemot tilldelad status, tid och relationen till naturen. Det är dessa dimensioner som Trompenaars menar är grunden för kulturella skillnader.

Bjerke (1998) gör i sin studie ett försök att förstå affärsledarskap i fem olika sammanhang, genom de kulturer som råder i de olika sammanhangen. Dessa är det amerikanska, det arabiska, det japanska, det kinesiska och det skandinaviska. Bjerkes huvudfråga i studien var hur affärsledare tänker som ett resultat av sin nationella kultur och vilka konsekvenser får det för hur affärsledarskap kan eller bör utövas. I motsats till Hofstede (1991) och Trompenaars (1993), som genomförde en kvantitativ studie, genomförde Bjerke en kvalitativ sådan. Bjerke samlade in data genom att leva i de fem olika kulturerna som beskrivs och/eller genom att arbeta med medlemmar därifrån under längre tidsperioder. Resultatet av denna studie visade att eftersom olika kulturer består av olika grundläggande normer, värderingar och idéer, yttrar sig kulturellt ledarskap annorlunda från en kultur till en annan.

Suutari, Raharjo och Riikkilä (2002) behandlade utmaningen med ledarskap i andra kulturer. De definierade ledarskap i andra kulturer som den interaktion i ledarskapet som sker mellan chefer och underordnade från olika kulturella bakgrunder. Genom djupintervjuer studerades finska ledare som var verksamma i Indonesien. Syftet var att studera om och hur de finska ledarna anpassade sin ledarstil med hänsyn till de kulturella skillnaderna.

¹⁷ Rodrigues (1997, sid. 691)

Syftet var även att studera om och hur de indonesiska medarbetarna uppfattade skillnader i de finska ledarnas ledarstil från de lokala ledarnas ledarstil, trots dessa anpassningar. För att beskriva de kulturella skillnaderna mellan Finland och Indonesien tillämpade man Hofstedes fyra kulturdimensioner. Resultat visade att alla de finska ledarna hade aktivt anpassat sin ledarstil, dock såg ledarna på dessa anpassningar olika. Studien visade även att medarbetarna till en början kunde se skillnader mellan finska och inhemska ledarstilar, men att dessa skillnader blev mindre synliga allteftersom.

Harrison (1995) genomförde en komparativ surveyundersökning där denne belyste vad som påverkar arbetstillfredsställelse, stress och interpersonella relationer för mellanchefer i Singapore och Australien. Liksom författarna ovan använde Harrison sig av Hofstedes kulturdimensioner, närmare bestämt maktdistans och individualism, då dessa, enligt Hofstede, ansågs vara de mest relevanta dimensionerna för ledarskap och ledning. Dessutom ansågs de två dimensionerna vara mest relevanta för att förklara olikheter i de personliga och interpersonella variablerna i studien. Resultatet av denna studie indikerar att det finns ett starkt stöd att arbetstillfredsställelse, stress och interpersonella relationer är mer ogynnsamma i länder med hög maktdistans och låg grad av individualism, såsom Singapore, än i länder med låg grad av maktdistans och hög grad av individualism, som Australien.

Glick (2002) undersökte om erfarenhet och skolning i att arbeta i andra kulturer påverkar en ledares val av beteende positivt att den är passande till den kultur ledarna verkar i. Studien genomfördes genom en surveyundersökning, där enkäter skickades ut till både överordnade och medarbetare i ett amerikanskt företag. Även här, såsom den presenterade artikeln ovan, ansågs Hofstedes kulturdimensioner, nämligen maktdistans och individualism, som väsentliga för studiens syfte. För att tydliggöra eventuella skillnader valde forskaren att ställa 19 länder från Hofstedes forskning, som kännetecknades av kollektivistisk kultur och där arbetsrelaterade värderingar skiljde sig åt, mot USA, som kännetecknas av det motsatta. Dessutom tillämpade forskare ett situationsanpassat angreppssätt till ledarskap. Glick valde SLT (den situationsanpassade ledarskapmodellen) som teoretisk bas för studien för att den är mest accepterad av professionella ledare. Resultatet visade att det inte fanns ett tydligt samband mellan erfarenhet från att arbeta i andra kulturer och val av ledarskapstil som passade värdlandets arbetsrelaterade värderingar. Däremot fann forskaren ett positivt samband mellan skolning och effektivt ledarskapsbeteende.

Matveev och Nelson (2004) utgick från hypotesen att kommunikationskompetens i andra kulturer påverkar mångkulturella teams prestationer. Forskarna jämförde amerikanska och ryska ledare som arbetade i mångkulturella team genom en surveyundersökning. I likhet med, exempelvis, Glick (2002) och Harrison (1995) användes Hofstedes kulturdimensioner, men även också andra forskares kulturella begrepp. Resultatet av denna studie visade att kommunikationskompetens i andra kulturer utgör en påverkan på mångkulturella teams prestationer, vilket även får stöd av tidigare forskning inom området. Studien visar även att amerikanska ledare ledde effektivare team än vad sina ryska motsvarigheter gjorde. Detta ansågs, av forskarna, bero på att Ryssland är mer kollektivistiskt än USA.

Robie, Johnson, Nilsen och Hazucha (2001) genomförde en studie för att klargöra om det fanns skillnader i prestationer mellan ledare från olika länder. Forskarna valde ledare från USA och sju europeiska länder. Valet av länder grundade sig på Hofstedes forskningsresultat, det valdes således länder med stora skillnader med avseende på kulturella värderingar. Liksom i flertalet av de tidigare nämnda undersökningarna, tillämpade forskarna även här

survey som datainsamlingsmetod. De kom till slutsatsen att det finns fler likheter än skillnader gällande ledarnas prestationer länderna emellan.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att många likheter förekommer. Först och främst är survey den vanligaste datainsamlingsmetod. För det andra ligger Hofstedes kulturdimensioner som grund, på ett eller annat sätt, för majoriteten av de forskningsrapporterna inom området ledarskap i andra kulturer. Dessutom genomför forskarna gärna komparativa studier där flertalet av dem ställer USA mot ett eller flera andra länder, det vill säga USA görs till normen för hur ledare bör leda och arbeta. Det vi anser är problematiskt med att jämföra USA med andra länder är att de flesta ledarskapsteorierna bygger på amerikanska studier. Appliceras dessa teorier på ledare från andra länder än USA kan de frambringa felaktiga slutsatser om de främmande ledarna. Innebörden av detta är att dessa främmande ledare lättare kan betraktas som ineffektiva i förhållande till sina amerikanska motsvarigheter, men även inte lika framgångsrika.

Vidare anser vi att ledarskap behandlas otydligt och generellt i den genomgångna litteraturen. Det vi menar är att ledarskap diskuteras men i vida termer, med otydliga teoretiska anknytningar. Frånvaron av konsekventa ledarskapsteorier i flertalet av de forskningsrapporter vi har studerat får oss att ifrågasätta forskarnas användande av begreppet ledarskap. I en av studierna är forskaren, enligt vår uppfattning, dock tydlig och redogör grundligt för en specifik ledarskapsteori, den situationsanpassade ledarskapsmodellen (SLT). Detta leder oss till slutsatsen att det finns utrymme för ytterligare forskning, forskning som anknyter till mer konkreta ledarskapsteorier.

3. Metod

I detta kapitel redogör vi för de metodval som har gjorts. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt för att tydliggöra för läsaren varför valen har gjorts och hur de har fört oss till vårt resultat.

3.1 Tillvägagångssätt

Vår genomgång av tidigare forskning inom området visar att survey var den dominerande forskningsstrategin. Survey som strategi är riktad mot bredd, det vill säga att ge en bred överblick av verkligheten. Eftersom vi strävar efter att få en djupare förståelse för hur kultur påverkar ledarskapstil föll valet naturligt på fallstudie som tillvägagångssätt.

Då vi valde fallstudiemetodiken som tillvägagångssätt gav det oss en möjlighet att fokusera på relationerna mellan de två ledarna och deras medarbetare.¹⁸ Den största fördelen blev att vi kunde koncentrera oss på våra fall och identifiera företeelser i en komplicerade situation som de naturligt förekom. Vi hade ingen kontroll över företeelserna och blev inte pressade att kontrollera eller ändra omständigheterna. Ytterligare en fördel med vårt förfarande blev att vi kunde använda oss av flera datakällor. Detta för att på ett noggrant sätt fånga in och undersöka situationen mellan de två ledarna och deras respektive medarbetare.¹⁹

Det som kan ligga till nackdel med att vi tillämpade fallstudie som tillvägagångssätt är att trovärdigheten i de generaliseringar som kan göras utifrån resultatet är känsliga för kritik och lätt kan ifrågasättas. Detta var emellertid inte syftet med vår uppsats. Vi uppfattade att en så kallad kontrolleffekt uppstod, vilket givetvis är en nackdel. Det vi menar är att det blev svårt för oss att studera situationen som den naturligt uppträdde utan att situationen påverkades av vår egen närvaro. Människor förändrar med stor sannolikhet sitt beteende när de blir medvetna om att de studeras.²⁰ Vi insåg att de två medarbetarna till den svenska ledaren blev generade och dolde ”sitt rätta jag” och blev defensiva. Detta är något som vi återkommer till i avsnitt 3.4.2.

3.2 Metodansats

Eftersom vårt syfte är att jämföra hur ledare från två olika länder agerar ansåg vi att den kvalitativa metodansatsen var mest lämpad. De flesta tidigare genomförda forskning inom området har varit av kvantitativ karaktär medan vårt intresse snarare låg på djup än på bredd. Den kvalitativa metodansatsen är en ansats som syftar på att det existerar företeelser som vi som forskare inte kan förstå om vi inte sätter oss in i situationen och ser den ur de undersöktas perspektiv.²¹

Fördelen med att vi tillämpade en kvalitativ metodansats var att vi hade närhet till undersökningsenheterna. Det innebär att vi var fysiskt närvarande, det vill säga att mötet med våra respondenter skedde ansikte mot ansikte. På så sätt kunde vi få en mer riktig eller sann bild av situationen än vad vi hade kunnat erhålla med en kvantitativ ansats.

¹⁸ Denscombe (2000, sid. 42)

¹⁹ Ibid. (2000, sid. 52ff)

²⁰ Ibid. (2000, sid. 53ff)

²¹ Holme & Solvang (1996, sid. 92)

Dessutom, för att få bästa möjliga förståelse, har vi refererat direkta citat som visar de intervjuade ledarnas och medarbetarnas egna uttryckssätt. Det som dock kan ligga till nackdel för vår undersökning är att det är svårare eller att det till och med inte går att generalisera utifrån en kvalitativ undersökning. Detta var dock, som tidigare nämnts, inte syftet med vår undersökning. Syftet med en kvalitativ ansats är att få en bättre förståelse för vissa faktorer, såsom ledarstil och kultur i vårt fall och därför kommer inte statistisk representativitet i fokus.

Dessutom kan den närhet som uppstod mellan oss och respondenterna i sig själv utgöra ett problem. Närheten kan ha skapat bestämda förväntningar, vilket kan ha medfört att respondenterna inte betedde sig som de annars skulle ha gjort.²² Detta var något som vi, som ovan nämnts, upplevde när vi framförallt intervjuade medarbetarna till ledaren från Sverige. Vi fick intrycket av att de kände sig obekväma och kan, därför, ha givit oss ogenomtänkta svar.

3.3 Urval

Vårt urval är ett så kallat icke-sannolikhetsurval. Vi har medvetet valt de som skall ingå i vår undersökning utifrån två kriterier. Då vårt syfte var att jämföra hur ledare från två olika länder agerar, ville vi först och främst ha ledare från Tyskland som vi skulle jämföra med ledare från Sverige. Detta var det första kriteriet. Kravet var att ledaren skulle vara född och uppvuxen i Tyskland, men verksam i Sverige. För ledaren från Sverige var kravet att denne var född och uppvuxen i Sverige och dessutom verksam i här i landet. Vidare var det andra kriteriet att ledaren från Tyskland skulle vara verksam i en tyskägdd organisation och ledaren från Sverige, i en svenskägdd sådan. Nackdelen med vårt urval av ledare är att de inte är representativa, dels för att vi enbart koncentrerar oss på två ledare från olika länder och dels för att dessa ledare är utvalda utifrån våra två förbestämda kriterier.

Urvalet av underordnade till vår undersökning grundar sig på ett bekvämlighetsurval. Vi valde helt enkelt de som fanns tillgängliga och var villiga att ställa upp. Det enda urvalskriteriet vi hade var att de skulle vara födda och uppväxta i Sverige. Nackdelen med ett bekvämlighetsurval är att det, liksom urvalet av ledare ovan, inte är representativt.

Vår urvalsprocess har varit lång och komplicerad. I början av uppsatsarbetet ville vi ha flera ledare från Tyskland, vilka skulle jämföras med ett lika stort antal ledare från Sverige. Detta visade sig vara lättare sagt än gjort. Vi började med att kontakta den tysk – svenska handelskammaren i Stockholm. Vi presenterade vårt syfte med uppsatsen för dem men de menade att de inte kunde hjälpa oss. Detta tyckte vi var konstigt då de på sin hemsida påpekar att de, bland annat, förmedlar kontakter mellan svenska och tyska företag. Vi bestämde oss för att inte lägga ner mer energi på det utan vi beslöt oss för att åka till den tyska ambassaden i Stockholm. Där erhöll vi ett nummer till en person på ambassaden som möjligen kunde hjälpa oss. Vi kontaktade personen ifråga. Denne bad oss att skicka ett mail om vårt ärende. Vi fick svar på vårt mail med en länk till ett medlemstorg av verksamma tyska företag i Sverige. Denna länk gick till tysk – svenska handelskammaren!

²² Holme & Solvang (1996, sid. 94)

Vi kontaktade ett par företag från listan, samtidigt som vi kontaktade tyska företag och organisationer som vi kände till sen tidigare. Detta ledde till flera problem.

En del av ledarna vi fick kontakt med var svenskar, en del var från Tyskland men hade bott i Sverige så pass länge att vi ansåg att det förelåg en risk att de hade "försvenskats". Dessutom kom vi i kontakt med ledare som inte kunde svenska, vilket vi upplevde som problematiskt. Vi skulle vara tvungna att översätta våra intervjufrågor till engelska. Då vi upplevde att vi inte skulle kunna bedöma vilken effekt det skulle ha på vårt resultat valde vi att avstå.

Ett annat problem vi stötte på vara att de ledare från Tyskland som uppfyllde våra krav inte ville ställa upp. Detta trots att vi erbjöd dem anonymitet. Efter många om och men fick vi slutligen tag på en ledare som med glädje ville ställa upp för oss. Emellertid fick vi endast tillgång till en medarbetare på grund av arbetsrelaterade skäl.

Då vi sökte en ledare från Sverige stötte vi endast på ett problem. Detta var att ledaren inom samma typ av bransch som ledaren från Tyskland inte hade möjlighet att ställa upp.

Vi kommer att benämna ledaren från Sverige för ledare S och ledaren från Tyskland för ledare T. Medarbetarna till ledare S kommer att benämnas Sv1 och Sv2 och medarbetaren till ledare T, Ty1.

Anledningen till att vi valde att jämföra en ledare från Sverige med en ledare från Tyskland är att vi tidigare har läst kursen Ledarskapstermin, där bland annat Ledarskap i andra kulturer ingick. I denna kurs fick vi fördjupa oss i ledarskap från fyra olika länder, varav en av dessa var Tyskland. Vi fick läsa om stereotypiska tyskar och tyska ledarstilar. Emellertid upplevde vi att kursen var för teoretisk med, enligt vår mening, otillräcklig verklighetsanknytning.

3.4 Datainsamling

Vår uppsats grundar sig huvudsakligen på primärdata, det vill säga data som vi har erhållit genom personliga intervjuer. Den stora fördelen med att vi har tagit fram primärdata är att den är framtagen för ett specifikt syfte, vårt syfte. Nackdelen är att insamlingen av denna typ av data är både tidskrävande och kostsam.²³

Vi har även använt oss av sekundärdata i form av litteratur, utländska artiklar och forskningsrapporter, och Internet. Detta medför att våra teorier och modeller är sammanställningar och översikter av redan existerande litteratur i ämnet. Syftet är att vi skall använda dessa i vår analys. De artiklar och forskningsrapporter som vi presenterade i forskningsläget, har vi hämtat från Södertörns högskolas databas för elektroniska tidskrifter. De sökord vi använde var bland annat cross-cultural leadership, cross-cultural management, managing culture differences, cultural differences och multicultural organizations. Denna process ledde oss till ett stort antal intressanta artiklar och forskningsrapporter, vilket resulterade i att vi fick fram flera intressanta, och framförallt, forskningsbara problem. Detta, i sin tur, förde oss fram till vår egna problemformulering.

²³ Lekvall & Wahlbin (2001, sid. 77)

Användningen av sekundärdata medför vissa fördelar men också vissa nackdelar. Fördelarna med att vi använde sekundärdata är att den är både snabbare och billigare att få fram än primärdata. Nackdelarna med denna typ av data är att den kan vara otillräcklig och att den är framtagen och redan analyserad för ett annat syfte än vårt egna.²⁴

3.4.1 Utarbetning av intervjufrågor

För att förstå vilken ledarstil som ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland har, arbetade vi fram frågor utifrån den situationsanpassade ledarskapsmodellen. Våra intervjufrågor delade vi in i tre kategorier: allmänna frågor, uppgiftsrelaterade frågor och relationsrelaterade frågor.

De allmänna frågorna tog vi fram i syfte att få en bakgrundsbild av respondenterna, vilket skulle leda oss till en bättre förståelse för dem. Dessa frågor behandlade bland annat vilken utbildning de har och hur de ansåg att en bra ledare skulle vara. De uppgiftsrelaterade och de relationsrelaterade frågorna arbetade vi fram utifrån de olika ledarstilarna i SLT, som bygger på huruvida ledaren har ett uppgiftsbeteende eller ett relationsbeteende. Våra frågor var utarbetade på ett sådant sätt att beroende på hur våra respondenter svarade på frågorna kunde vi förstå om ledarna var instruerande, säljande, deltagande eller delegerande.

Vi har, som tidigare nämnts, valt att använda oss av Hofstedes kulturdimensioner för att skapa en djupare förståelse för hur kultur kan skilja sig åt. Därför har vi valt att inte arbeta fram eller att ställa några frågor utifrån Hofstedes maktståndsdimension. Anledningen till detta är att vi anser att vi kan, utifrån de svar vi erhåller från våra respondenter, avgöra vilket beroendeförhållande som råder mellan ledarna och deras medarbetare.

3.4.2 Genomförande av personliga intervjuer

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer, där vi hade en färdig intervjumall med frågor som skulle besvaras. Vi träffade respondenterna på deras respektive arbetsplats. I den svenskägda organisationen intervjuade vi först ledaren och sedan medarbetare till denne, på ledarens kontor. I den tyskägda organisationen intervjuades medarbetaren före ledaren, i ett sammanträdesrum i organisationens lokaler. I båda fallen genomförde vi intervjuerna i direkt följd efter varandra.

Vi började intervjuerna med att dels presentera syftet med vår uppsats, och dels att vi talade om för respondenterna att vi skulle ta hänsyn till deras begäran av anonymitet. Vidare förklarade vi för våra respondenter att vi hade för avsikt att använda bandspelare i syftet att få ordagrann information och för att kunna referera exakta citat. Dessa intervjuer transkriberades sedan till text.

Vi började med att ställa de allmänna frågorna och övergick sedan till de uppgiftsrelaterade och de relationsrelaterade frågorna. Trots att vi hade en färdig intervjumall med frågor var vi dock flexibla när det gällde frågornas ordningsföljd. Varje intervju pågick i ca 45 minuter.

²⁴ Lekvall & Wahlbin (2001, sid. 77)

Fördelen med vårt förfarande blev att respondenterna fick möjligheten att utveckla sina tankar och ge mer genomtänkta svar. Betoningen låg på respondenterna, som fick möjligheten att utveckla sina synpunkter.²⁵ När vi, enligt vår mening, fick korta svar, bad vi respondenterna att utveckla sina tankar. Vid vissa tillfällen fick vi även förklara vad vi menade med frågorna.

Vilken betydelse platsen hade för intervjuerna kan vi bara spekulera om. Vi tror att medarbetarna till den svenska ledaren kan ha påverkats av det faktum att vi genomförde intervjuerna på dennes kontor. Vi upplevde dem som återhållsamma och nervösa. Vid ett flertal tillfällen under intervjuernas gång fick vi be dem att utveckla och förtydliga vad de svarade och vad de tänkte. Samtidigt kan vissa av våra frågor ha medfört att respondenterna känt sig besvärade, vilket kan ha medfört att de intagit försvarsställning. Det i sin tur kan ha resulterat att de har svarat på frågorna som de tror att vi har förväntat oss. Detta var något som vi inte upplevde av medarbetaren till den tyska ledaren. Denne gav utförliga svar på våra frågor och uppträdde, enligt vår uppfattning, lugnt och självsäkert.

Vi tror inte att platsen hade någon betydelse för intervjuerna med de båda ledarna. Både S och T uppträdde lugnt och självsäkert. De utvecklade sina tankar och gav uttömmande svar. Trots att T endast har bott i Sverige under en relativt kort period, ca 1 år, upplevde vi att denne behärskade språket. Därför tror vi inte att T missuppfattade våra frågor.

Följaktligen tror vi att medarbetaren till den tyska ledaren tog oss och vår studie mer seriöst än medarbetarna till den svenska ledaren. Vi tror att det kan bero på att Ty1 har en akademisk bakgrund och har en tjänst som motsvarar denna, vilket Sv1 och Sv2 inte har. Vi upplevde att Ty1 hade en större förståelse för vår situation och vår studie än vad Sv1 och Sv2 hade. Således anser vi att de svar vi erhöll från Ty1 som mer trovärdiga än de svar vi erhöll från Sv1 och Sv2.

²⁵ Denscombe (2000, sid. 135)

4. Teori

Syftet är att jämföra hur ledare från två olika länder agerar. I detta kapitel presenteras de teorier och modeller som kan kopplas till uppsatsens syfte. De är också de mest återkommande i de artiklar som presenterades i kapitel två. Vi presenterar även några figurer i detta kapitel. Syftet med detta är att ge läsaren en bättre förståelse för teorierna och modellerna, dock avser vi inte att tillämpa alla figurer i denna studie. Nedan följer en kort redogörelse av teorierna och modellerna och hur ett samband mellan dem kan se ut.

4.1 Inledning

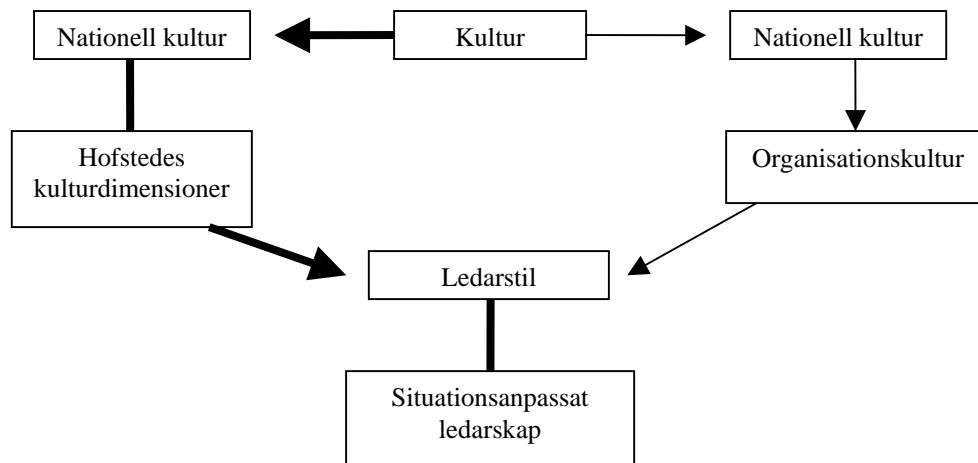
Det har blivit en trend i forskarvärlden att arbeta fram en egen definition av olika fenomen. Kultur är ett sådant komplext fenomen som innefattar många olika innebörder, men också många olika definitioner. Kultur härstammar ursprungligen från det latinska språket och betyder odling. Samtidigt använder vissa, som Edward Taylor, begreppet kultur som synonym med civilisation. Enligt Taylor var kultur och civilisation *”den komplicerade helheten som innehåller erfarenheter, tro, moralbegrepp, rättsföreställningar, seder /.../ och vanor en människa har förvärvat som samhällsmedlem”*.²⁶ Som tidigare nämnts innefattar termen kultur olika innebörder. Det går att, bland annat, skilja på kultur, nationell kultur och även organisationskultur. I avsnitt 4.2 behandlas detta närmare.

Kultur är, exempelvis, som ovan nämnts, en individs erfarenheter, seder och vanor vilka påverkar dennes sätt att agera. Geert Hofstede hävdar att det finns fyra kulturdimensioner som skiljer nationella kulturer åt. Dessa är maktdistans, kollektivism gentemot individualism, kvinnlighet gentemot manlighet och osäkerhetsundvikande. I olika länder ser de fyra dimensionerna annorlunda ut. Detta påverkar, till exempel, individers beteende på arbetsplatsen. Då nationella kulturer skiljer sig åt, bör även ledare och medarbetare från andra länder också göra det. Följaktligen innebär detta att kultur utgör en påverkan på hur en ledare utvecklar sin ledarstil. Herseys och Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell beskriver fyra olika ledarstilar som bygger på vilken situation en ledare befinner sig i. Avsnitt 4.3 och 4.4 behandlar Hofstedes kulturdimensioner och den situationsanpassade ledarskapsmodellen, vilka är av betydelse för studiens syfte.

Det är viktigt att förhålla sig kritiskt till olika forskares teorier och modeller. I avsnitt 4.5 redogörs för kritik mot de teorier och modeller som tillämpas i denna uppsats. Vårt förhållningssätt till dessa teorier presenteras i avsnitt 4.6. Slutligen presenteras de variabler som vi avser att studera i en egen modell i avsnitt 4.7.

Modellen nedan är en syntes av de olika teorierna och modellerna. Den visar hur de kan kopplas samman och hur de påverkar varandra.

²⁶ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=233228&i_word=Kultur (2005-03-04)



Figur 1. Syntes av de olika teorierna och modellerna till en egen modell

Som ovan nämnts innefattar kultur olika innebörder. Utifrån kultur uppstår nationell kultur, det vill säga den dominanta kulturen i ett land, därav pilarna från kultur till nationell kultur på båda sidorna i figuren. Nationell kultur innefattar stereotyper, en bild av hur exempelvis tyskar och svenskar är. I den högra sidan av figuren går det sedan en pil från nationell kultur till organisationskultur. Med detta menas att organisationsgrundarens nationella kultur kommer att ligga till grund för, och påverka, organisationskulturen. I figurens vänstra sida binds nationell kultur med Hofstedes kulturdimensioner. Dessa förklarar hur nationella kulturer skiljer sig åt, till exempel mellan Sverige och Tyskland. Hofstedes kulturdimensioner och organisationskultur mynnar ut i ledarstil. Kulturdimensionerna hjälper oss att förstå hur nationella kultur påverkar ledarstilen medan en organisationskultur påverkar hur en ledare utvecklar sin ledarstil. Olika kulturer kan, enligt oss, betraktas som olika situationer. Därför binder figuren ledarstil med situationsanpassat ledarskap. I syftet att jämföra hur ledare från två olika länder agerar, kommer vi att utgå från figurens vänstra sida.

4.2 Kultur

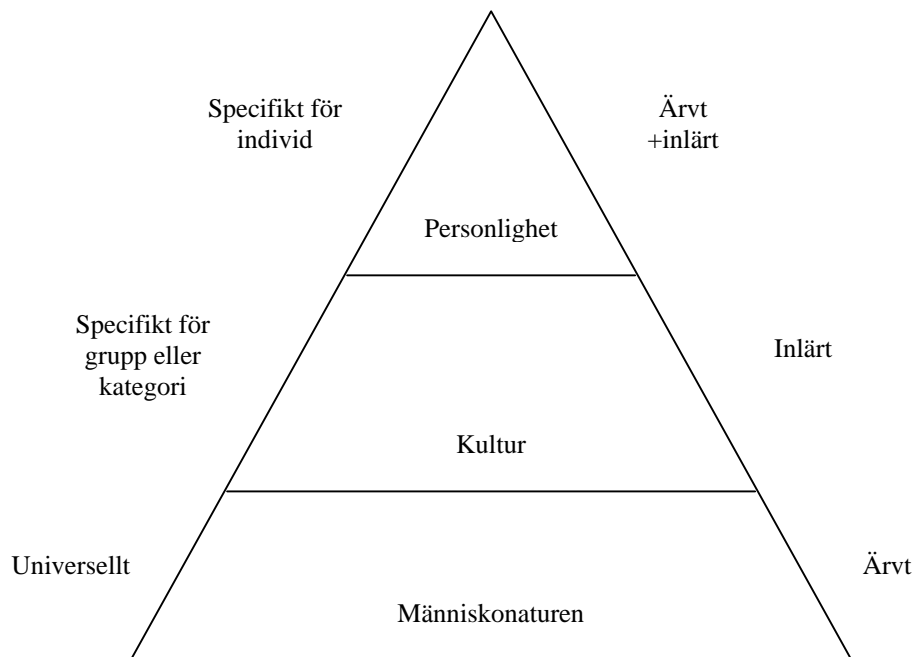
Under en människas livstid utvecklas tänkesätt, känslor och handlingsmönster kontinuerligt. Barndomen utmärks av nyfikenhet och det är då som det är lättast att lära sig. Då dessa tänkesätt, känslor och handlingsmönster rotat sig in i en persons karaktär från tidig ålder, kan det vara svårt att bli av med dem och skapa utrymme för nya.

Hofstede kallar sådana tänkesätt, känslor och handlingsmönster för mentala program. Med detta menas att en individs handlande bara delvis är förutbestämt av dennes mentala program, vilket följaktligen medför att han/hon har förmågan att agera på ett annat sätt, det vill säga frångå dem. Den mentala programmeringen börjar inom familjen och fortlöper under en människas livstid.²⁷

Kulturen är således inte ärvd, utan inlärd. Den härstammar från den sociala miljön, inte från generna. Därför bör kultur skiljas från människonaturen å ena sida, och från en människas personlighet å andra sidan (se figur nedan). Människonaturen är vad människor världen över har gemensamt, det som har ärvts via generna. Den företräder den universella nivån av en människas mentala program, det vill säga förmågan att känna ilska, rädsla, sorg etc.

²⁷ Hofstede (1991, sid. 12)

Skickligheten att iaktta miljön och tala om den med andra individer tillhör denna nivå av den mentala programmeringen. En individs personlighet är dennes unika personliga uppsättningar av mentala program. Denna kan inte delas med någon annan då den delvis är ärvd och delvis inlärd.²⁸



Figur 2. Tre skilda nivåer av mänsklig mental programmering²⁹

4.2.1 Symboler, hjältar, ritualer och värderingar

Kulturella skillnader visar sig på flera sätt. Symboler, hjältar, ritualer värderingar är de mest förekommande kulturella manifestationer. Detta illustreras i figur 3 (se nedan). Symboler är ord, gester, bilder och objekt som är specifika för kulturen och som endast känns igen av dess medlemmar. I kulturer utvecklas nya symboler kontinuerligt och det leder till att de gamla symbolerna försvinner. En kulturell grupps symboler kopieras regelbundet av andra. Hjältar är personer, levande eller döda, verkliga eller imaginära, som har ett betydande inflytande över medlemmarna. Dessa personer påverkar medlemmarnas beteende då de fungerar som förebilder.³⁰ Ritualer är kollektiva aktiviteter och de fyller en betydelsefull funktion och anses socialt nödvändiga då de förmedlar hur folk tänker samt vad de värdesätter. Bland annat har det en direkt påverkan på hur en individ hälsar och visar respekt för andra.

Hjältar, symboler och ritualer har samlats under ”sedvänjor”, som figuren nedan visar. Dessa är synliga samtidigt som deras kulturella innebörd är osynlig och föreligger enbart och just på det sätt som dessa ”sedvänjor” tolkas av medlemmar i samma kultur.³¹

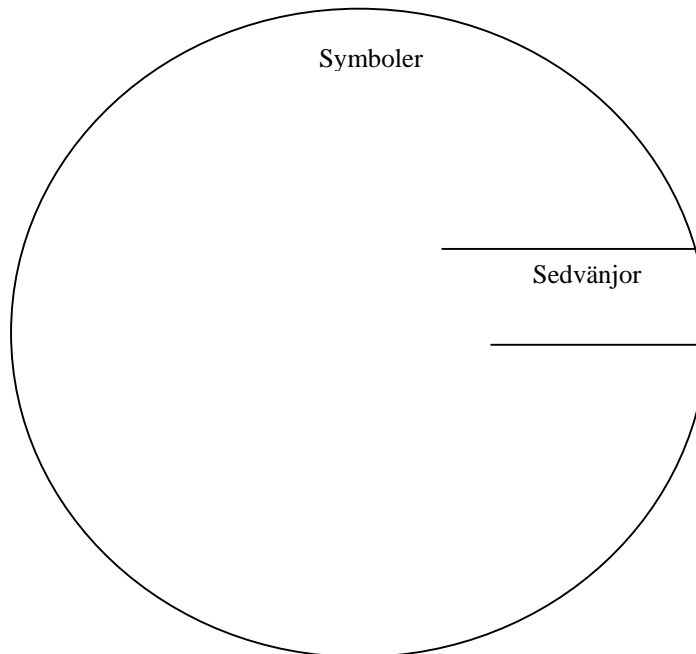
²⁸ Hofstede (1991, sid. 14ff)

²⁹ Ibid. (1991, sid. 14)

³⁰ Ibid. (1991, sid. 16)

³¹ Ibid. (1991, sid. 17)

Värderingar är enligt Hofstede kulturens kärna och utmärks av att en människa föredrar vissa tillstånd framför andra. Alla människor utvecklar i tidig ålder grundläggande värderingssystem vilka med tiden blir svåra att förändra. Dessa värderingar är icke-synliga för utomstående och kan bara förstås utifrån de sätt på vilka människor agerar. Värderingar kan sägas utgöra en normsamling för vilka beteenden som är önskvärda liksom icke-önskvärda av medlemmar i en kultur.³²



Figur 3. "Lökdiagrammet": Kulturmanifestationer på olika nivåer³³

4.2.2 Nationell kultur

Enligt Hofstede ska nationer inte jämföras med samhällen. Med detta menas att samhällen är historiskt utvecklade former av social organisation, och termen en gemensam kultur stämmer bättre överens med begreppet samhälle än med begreppet nation eller land. Trots detta tillämpas termen nationell kultur i syftet att skildra de generella karaktärerna för en specifik nations befolkning. En väsentlig anledning till detta är att det är avsevärt lättare att få fakta om nationer än om samhällen.³⁴

Cullen (1999) menar att nationell kultur är den dominanta kulturen inom ett land. Den dominanta nationella kulturen kan sägas representera kulturen från det folkslag som är i majoritet inom ett land eller den största politiska eller ekonomiska makten. Hur människor förväntas att göra affärer bestäms i högsta grad av den nationella kulturen.³⁵ Den påverkar även hur ledare förväntas bemöta sina medarbetare och vilket sätt som anses som önskvärt respektive icke-önskvärt att leda på.³⁶

³² Hofstede (1991, sid. 18ff)

³³ Ibid. (1991, sid. 17)

³⁴ Ibid. (1991, sid. 21ff)

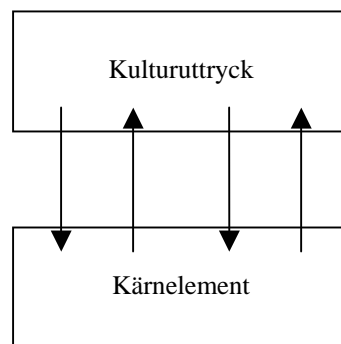
³⁵ Cullen (1999, sid. 49)

³⁶ Ibid. (1999, sid. 51)

4.2.3 Organisationskultur

Såsom många andra begrepp har även begreppet organisationskultur många definitioner. Alvesson definierar organisationskultur, utifrån Frosts definition, vilken är: "att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i".³⁷ Bangs definition skiljer sig från Alvessons. Bang menar att "organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden".³⁸

Det är vanligt att dela in organisationskulturen i två komponenter, kärnelement och kulturuttryck (figur 4). Kärnelement är det nätverk av betydelser och meningar som finns i kulturen medan kulturuttryck är de manifestationer av kärnelementen eller de handlingar som kulturen tillämpar för att bekräfta och uttrycka sig inför medlemmarna. Ett exempel på detta kan vara ett företags sätt att manifesteras dess statushierarki efter kontorsstorlek, ju större kontor desto högre upp befinner man sig i hierarkin. Kontorsrummets storlek är i detta fall ett kulturuttryck, med det som rumsstorleken förmedlar, det vill säga status, är ett kärnelement i kulturen. Alltså förklaras kärnelementen i kulturen av kulturuttrycken. De är kulturuttryckens mening eller betydelse för oss.³⁹



Figur 4. Förhållandet mellan kulturuttryck och kärnelement⁴⁰

4.3 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstedes undersökning gav upphov till fyra kulturdimensioner som han menar skiljer nationella kulturer åt. Dessa dimensioner är:⁴¹

- Maktdistans
- Kollektivism gentemot individualism
- Kvinnlighet gentemot manlighet
- Osäkerhetsundvikande

³⁷ Alvesson (2001, sid. 11)

³⁸ Bang (1994, sid. 23)

³⁹ Ibid. (1994, sid. 48)

⁴⁰ Ibid. (1994, sid. 48)

⁴¹ Hofstede (1991, sid. 29)

4.3.1 Maktdistans

Hofstede definierar maktdistans som *”i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnt”*. Maktdistans förklaras följaktligen av värderingssystem hos de mindre kraftfulla medlemmarna i samhället. Fördelningen av makt förklaras således av de mer kraftfulla medlemmarnas beteende, det vill säga av ledarna snarare än de ledda. Maktdistans återspeglar hur de olika länderna har svarat på frågan hur man ska hantera det faktum att människor är ojämliga.⁴²

I länder med låg maktdistans uppfattar chefer och underordnade varandra som jämlika. Hierarkiska system är bara en ojämlig rollfördelning som fastställts av bekvämlighet, där roller med lättsamhet kan ändras. Företag och organisationer är relativt decentraliserade med platta hierarkiska strukturer och ett fåtal chefnivåer.⁴³ I länder som karakteriseras av låg maktdistans är de underordnade mindre beroende av sina chefer än de som kännetecknas av hög maktdistans. Detta innebär att länder med låg maktdistans prefererar i större utsträckning en konsulterande ledningsstil, det vill säga det efterfrågas ett ömsesidigt beroende mellan chef och underordnad. Den känslomässiga distansen mellan dem är relativt liten. En underordnad kan tämligen lätt närma sig sin chef och säga emot denne.⁴⁴

Länder som kännetecknas av hög maktdistans uppfattar underordnade och överordnade varandra som ojämliga. Till skillnad från länder med låg maktdistans baseras hierarkiska system på denna ojämlighet. Företag och organisationer centraliserar makten till ett fåtal händer, där det finns många överordnade och där de underordnade förväntas bli beordrade. De är följaktligen strukturerade i hierarkiska pyramider.⁴⁵ Vidare är de underordnades beroende av sina chefer påfallande stort. De föredrar en mer autokratisk och patriarkalisk ledningsstil. Dessutom är det inte sannolikt att underordnade tar direkt kontakt med sina chefer eller säger emot dem.⁴⁶

4.3.2 Kollektivism gentemot individualism

Individualistiska samhällen är, enligt Hofstede, *”samhällen i vilka banden mellan individer är lösa”*. Kollektivistiska samhällen är, följaktligen, *”samhällen i vilka människor från födseln och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper”*.⁴⁷

Anställda i en individualistisk kultur förväntas att agera i enlighet med deras egna intressen, och därför organiseras arbetet att detta egenintresse sammanfaller med arbetsgivarens intressen. De anställda förväntas att ha egna behov som de utgår från. Detta är motsats till den kollektivistiska kulturen. Här anställs inte bara en individ utan en person som tillhör en ingrupp. Detta betyder att den anställde handlar i enlighet med ingruppens intresse, vilket dock inte alltid överensstämmer med dennes individuella intressen.⁴⁸

⁴² Hofstede (1991, sid. 36ff)

⁴³ Ibid. (1991, sid. 50)

⁴⁴ Ibid. (1991, sid. 39ff)

⁴⁵ Ibid. (1991, sid. 49)

⁴⁶ Ibid. (1991, sid. 40)

⁴⁷ Ibid. (1991, sid. 67)

⁴⁸ Ibid. (1991, sid. 82ff)

Relationen mellan arbetsgivaren och den anställde karakteriseras, i kollektivistiska samhällen, av ömsesidiga förpliktelser och beskydd i utbyte mot lojalitet. Relationen är således viktigare än uppgiften. I individualistiska samhällen är, däremot, relationen mellan arbetsgivaren och den anställde främst affärsmässigt. Följaktligen blir uppgiften viktigare än relationen.⁴⁹

4.3.3 Kvinnlighet gentemot manlighet

Maskulinitet utmärker, enligt Hofstede, ”*samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; män förutsätts vara självhävdande /.../; kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa /.../ och engagerade av livets kvalitet*”. Femininitet, däremot, utmärker ”*samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra; /.../ män och kvinnor förutsätts vara /.../ inriktade på livets kvalitet*”.⁵⁰

Ett karakteristiskt drag för maskulina samhällen är att konflikthantering utmärks av en kamp där individer strider tills en part vinner. Samtidigt präglas livssynen av att människor ”lever för att arbeta”. I feministiska samhällen, å andra sidan, väljer man att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar. Den grundläggande livssynen för medlemmar i ett feministiskt samhälle är att de ”arbetar för att leva”.⁵¹

I maskulina samhällen förväntas chefen vara aggressiv, självhävdande och beslutsam. Företag som verkar i ett maskulint samhälle betonar resultat och de anställda belönas rättvist utifrån det. I feministiska samhällen däremot förväntas chefen vara mer intuitiv, mindre synlig och dessutom eftersträva samstämmighet. Företag belönar de anställda på grundval av jämlikhet, det vill säga, efter varje enskild individs behov.⁵²

4.3.4 Osäkerhetsundvikande

Hofstede väljer att definiera denna dimension som ”*i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer*”. Detta tar sig bland annat uttryck i nervös stress och en önskan av förutsägbarhet, skrivna och oskrivna regler.⁵³

Länder som utmärks av ett stort osäkerhetsundvikande kan sägas leva i obalans. Det som menas är att människorna i dessa länder verkar aktiva, upptagna och känsloladdade med hög aggressivitetsnivå. Länder som, däremot, karakteriseras av litet osäkerhetsundvikande verkar människor lugna, slappa men samtidigt också behärskade.⁵⁴ I samhällen med starkt osäkerhetsundvikande förekommer det många informella och formella regler och lagar. Denna önskan av regler, vare sig de är formella eller inte, är känslgrundat. Det bygger således på psykologi, inte på logik.⁵⁵

⁴⁹ Hofstede (1991, sid. 83ff)

⁵⁰ Ibid. (1991, sid. 106ff)

⁵¹ Ibid. (1991, sid. 118ff)

⁵² Ibid. (1991, sid. 119ff)

⁵³ Ibid. (1991, sid. 143)

⁵⁴ Ibid. (1991, sid. 147)

⁵⁵ Ibid. (1991, sid. 153)

Människor från samhällen med svagt osäkerhetsundvikande upplever däremot en känslomässig rädsla när de ställs inför regler. Principen är att människor lever efter regler när det är absolut nödvändigt, som exempelvis att trafiken ska gå på höger sida av vägen. Att lösa problem utan formella regler är något man är stolt över.⁵⁶

4.4 Den situationsanpassade ledarskapsmodellen

Hersey och Blanchard utvecklade den situationsanpassade ledarskapsmodellen (SLT) i syfte att förklara olika ledarskapsbeteenden i olika situationer med olika underordnade. Enligt situationsanpassat ledarskap finns det inget ett bästa sätt för ledare att påverka människor. Vilken ledarskapsstil som en ledare bör använda gentemot underordnade beror på dessa underordnades mognadsgrad.⁵⁷ Ledarstil definieras som *"en ledares beteendemönster /.../, så som det uppfattas av andra"*. Ledarstil är således definierat i termer av hur ledaren framstår i andras ögon, alltså inte hur denne ser på sig själv.⁵⁸

Den situationsanpassade ledarskapsmodellen bygger på fyra olika ledarstilar (instruerande, säljande, deltagande och delegerande) vilka påverkas av huruvida ledaren är uppgiftsorienterad eller relationsorienterad. Med uppgiftsorienterat beteende menas till vilken grad ledaren talar om för de underordnade vad de skall göra, hur de skall göra det, när de skall göra det etc. Relationsorienterat beteende innebär, till skillnad från uppgiftsorienterat beteende, till vilken grad ledaren deltar i en tvåvägs- och multivägskommunikation med de underordnade. Detta beteende inkluderar att ledaren lyssnar, uppmuntrar och stödjer de underordnade.⁵⁹

4.4.1 De fyra ledarstilarna enligt SLT

Den instruerande ledarstilen (S1) karakteriseras av att ledaren talar om för individen eller gruppen vad som skall göras, hur, när, var och vem som skall göra det. Med andra ord, den utmärks av uppgiftsbeteende över genomsnittet och relationsbeteende under genomsnittet. Denna stil kännetecknas därför av envägskommunikation där ledare instruerar underordnade att de kan utföra uppgiften och nå de uppsatta målen.⁶⁰

Ledarstil 2, som benämns den säljande ledarstilen (S2), präglas av att ledaren fortfarande ger direktiv dock tillhandahåller ledaren samtidigt förklaringar och möjligheter till förtydligande. Följaktligen karakteriseras den säljande ledarstilen av både uppgiftsbeteende och relationsbeteende över genomsnittet.⁶¹

Den deltagande ledarstilen (S3) grundar sig på ett ledarbeteende som tillhandahåller uppmuntran, understöder diskussioner och strävar efter bidrag från underordnade. Denna ledarstil kännetecknas av relationsbeteende över och av uppgiftsbeteende under genomsnittet.⁶²

⁵⁶ Hofstede (1991, sid. 153ff)

⁵⁷ Hersey et al. (1996, sid. 190)

⁵⁸ Hersey (1991, sid. 29)

⁵⁹ Hersey et al. (1996, sid 190 ff)

⁶⁰ Hersey (1991, sid. 36)

⁶¹ Ibid. (1991, sid. 36ff)

⁶² Ibid. (1991, sid. 37ff)

S4, som är en förkortning av den delegerande ledarstilen, karaktäriseras av att ledaren tillhandahåller få anvisningar och låg grad av tvåvägskommunikation och stöttande beteende. Således kännetecknas denna ledarstil av både relationsbeteende och uppgiftsbeteende under genomsnittet.⁶³

4.4.2 Underordnades kompetens och ledarens val av ledarstil

Ledare i en organisation har, som tidigare nämnts, fyra ledarstilar, eller beteenden, att välja mellan när de skall leda de underordnade. Det val som görs grundar sig på, enligt SLT, de underordnades kompetens. Hersey definierar kompetens som *”/.../ hur pass bra en person utför en speciell uppgift”*.⁶⁴ Kompetens kan delas in i två komponenter. Dessa är förmåga och vilja. Förmåga är den kunskap, erfarenhet och skicklighet en individ eller en grupp för med sig till en specifik arbetsuppgift eller aktivitet. Vilja har att göra med självförtroende, engagemang och motivation att utföra en specifik arbetsuppgift eller aktivitet.⁶⁵

De underordnades kompetens kan delas in i fyra olika nivåer, kompetensnivåer. Dessa nivåer är olika kombinationer av förmåga och vilja som en specifik individ har inför en uppgift eller en aktivitet.

Kompetensnivå 1 (K1) innebär att den underordnade inte har förmågan och är ovillig, saknar engagemang och motivation att genomföra en arbetsuppgift. Denne är osäker och saknar självförtroende.⁶⁶

K2 utmärks av att den underordnade inte har förmågan men är villig, motiverad och försöker att genomföra arbetsuppgiften eller aktiviteten. Den underordnade saknar kunskapen att genomföra arbetsuppgiften men känner sig säker så länge ledaren ger instruktioner.

På kompetensnivå 3 (K3) har den underordnade förmågan att utföra arbetsuppgiften men är dock ovillig att använda sin förmåga. Denne känner sig osäker eller bekymrad över att utföra uppgiften på egen hand.

Den fjärde och sista kompetensnivån, K4, karakteriseras av att den underordnade har förmågan, är säker och villig att utföra arbetsuppgiften.⁶⁷

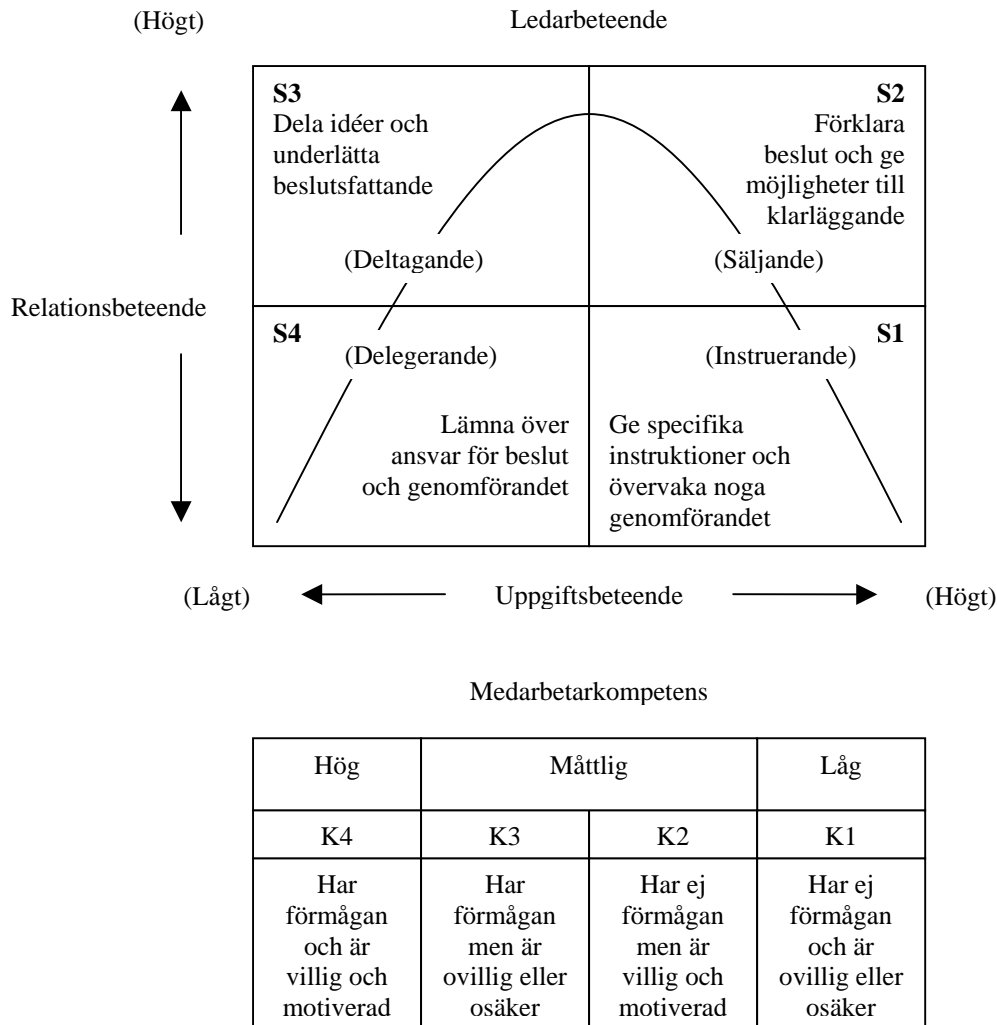
⁶³ Hersey (1991, sid. 38)

⁶⁴ Ibid. (1991, sid. 45)

⁶⁵ Ibid. (1991, sid. 45)

⁶⁶ Ibid. (1991, sid. 46)

⁶⁷ Ibid. (1991, sid. 47)



Figur 5. Situationsanpassad ledarskapsmodell⁶⁸

Om de fyra ovannämnda kompetensnivåerna knyts samman med de fyra grundläggande ledarstilarna (avsnitt 4.4.1 ovan), erhålls den situationsanpassade ledarskapsmodellen. Denna modell illustreras ovan. I den övre delen av figuren delas en rektangel in i fyra delar, vilka var och en representerar en ledarstil. Dessa bygger på två olika beteenden, relationsbeteende på y-axeln, och uppgiftsbeteende på x-axeln. Dessa beteenden varierar från lågt till högt. Nedre delen av figuren består av en rektangel som innefattar fyra olika medarbetarkompetenser. Dessa kan antingen vara hög (K4), måttlig (K3 och K2) eller låg (K1). När en ledare står inför en situation, där en arbetsuppgift skall bestämmas och genomföras, försöker ledaren ifråga att uppskatta medarbetarnas kompetensnivå, och välja en ledarstil som har den högsta sannolikheten att lyckas. Om ledaren uppskattar att medarbetarens kompetensnivå motsvarar K1, kommer denne att välja den instruerande ledarstilen. Skulle ledaren uppskatta medarbetarens kompetensnivå enligt K2, väljer ledaren den säljande ledarstilen. En deltagande ledarstil väljer ledaren om denne uppskattar att medarbetarens kompetensnivå motsvarar K3. Ledaren väljer den delegerande ledarstilen då denne uppskattar att medarbetarens kompetensnivå motsvarar K4.

⁶⁸ Hersey (1991, sid. 59)

Den situationsanpassade ledarskapsmodellen skapar en möjlighet att inte bara utvärdera medarbetarnas beteende utan möjliggör även val av den ledarstil som har den högsta sannolikheten att lyckas i den givna situationen.⁶⁹

I denna studie avser vi att använda figurens övre del, det vill säga rektangeln som innefattar de fyra ledarstilarna, för att förstå vilken ledarstil ledaren från Sverige respektive ledaren från Tyskland har.

4.5 Kritik mot Hofstede och SLT

Hofstede kulturdimensioner har tillämpats av många forskare, som exempelvis Harrison (1995) och Glick (2002) i vårt forskningsläge, vid studier av kulturella skillnader. Trots att många forskare har refererat till kulturdimensionerna, har även kritik framförts mot dem. Nedan följer en kort presentation av denna kritik, men även kritik mot SLT.

Hofstede antar i sin IBM-forskning att kulturer är stabila över tiden och att en förändring sker långsamt. Han använder data från två olika tidpunkter utan att jämföra dessa med varandra. Janson (1992) menar att Hofstedes antagande om att kulturer är stabila över tiden inte bevisas empiriskt utan enbart via hans resonemang.⁷⁰

Vidare är forskare kritiska mot Hofstede metodologi. Forskningen bygger uteslutande på attityds – frågeformulär vilket inte anses vara ett lämpligt tillvägagångssätt vid studier av kultur.⁷¹ Dessutom ifrågasätts kulturdimensionernas relevans. Data som ligger till grund för de fyra dimensionerna är framtagen, som tidigare nämnts, på 1960-70-talet. Världen ser, föga förvånande, annorlunda ut idag än vad den gjorde då. Trots att kulturella värderingar är relativt stabila, är de inte immuna mot samhällsförändringar. Enligt Nicholson och Stepina (1998) hävdar många att industrialiserade samhällen konvergerar till liknande värderingsstrukturer.⁷² Därtill har forskning inom genus utvecklats på sådant sätt att dimensionerna relevans lättare kan ifrågasättas.

Dessutom antar Hofstede att det går att generalisera utifrån det urval han har. Respondenterna var anställda i olika länder hos dotterbolag till ett företag, IBM. Hofstede presenterar inga fakta som styrker att urvalet är representativt på nationell nivå. Följaktligen finns det inget empiriskt bevis för antagandet att de genomsnittliga IBM-svaren reflekterar de genomsnittliga nationella. Hofstedes antagande är således en tro snarare än baserad på empirisk fakta.⁷³

Hofstede utgår sedan från antagandet att det som han identifierade på arbetsplatsen inte är något som är typiskt för situationen, det vill säga inte är typiskt för arbetsplatsen som sådan. Han hävdar att det är på samma vis på en annan arbetsplats, i hemmet, i gymmet och etc. Data från IBM-forskningen grundade sig dock enbart på arbetsplatsen. Det ställdes inga frågor till andra delar av befolkningen, till exempel arbetslösa, studenter, pensionärer, egna företagare och liknande. Frågeformulären behandlade, i princip, endast arbetsplatsrelaterade företeelser, de besvarades på arbetsplatsen och replikerades inte i andra situationer.

⁶⁹ Hersey (1991, sid. 55)

⁷⁰ Janson, ur Sjögren & Janson (1992, sid. 61)

⁷¹ Gooderham & Nordhaug (2001, sid. 50)

⁷² Nicholson & Stepina (1998, sid. 35)

⁷³ McSweeney (2002, sid. 39ff)

Trots detta anser Hofstede att han har identifierat nationella kulturer som inte är typiska för den givna situationen. Han presenterar än en gång inga empiriska fakta som styrker denna slutsats.⁷⁴

Enligt Hofstede bör frågeformulär vid tvärkulturella studier utvecklas i det land som avses att studeras. Detta är något som kan ifrågasättas i hans studie. Hofstedes frågeformulär utvecklades visserligen i sju länder och testades i fyra, men länderna i vilka frågeformuläret utvecklades var alla västerländska.⁷⁵

Det har även riktats kritik mot den situationsanpassade ledarskapsmodellen (SLT). Främst har det riktats kritik mot att SLT, såsom de flesta andra ledarskapsmodeller, har sitt ursprung i amerikansk forskning. Detta medför att "det amerikanska tänkandet" blir normen för hur ledare bör agera. Vidare finns det lite forskning som stödjer SLT i praktisk tillämpning. Därtill är kompetens vagt definierat och modellen har inte givit någon förklaring till hur och varför olika nivåer av relations- och uppgiftsbeteende samverkar med varandra. Modellen betonar inte heller hur och varför dessa i sin tur samspelar med de underordnades kompetensnivå. Dessutom har Hersey och Blanchard enbart definierat ledarskapseffektivitet som de beteenden som passar in i SLT. De har inte empiriskt bevisat att de ledare som agerar som modellen förespråkar har en högre ledarskapseffektivitet.⁷⁶

Det finns även faktorer, förutom situationen, som påverkar vilken ledarstil man utvecklar, som ens personlighet och bakgrund. Detta är något som Hersey och Blanchards situationsanpassade modell inte tar hänsyn till.

4.6 Valet av teorier

Vårt val av de ovan presenterade teorierna grundar sig på vår förståelse av kulturella skillnader och ledarskap i andra kulturer. Efter en noggrann genomgång av tidigare forskning inom området fann vi att Hofstedes studie, och resultatet av den, var det som forskare uteslutande refererade mest till. Trots den kritik som har riktats mot studien anser vi att den är mest relevant för vår undersökning. Vi inser att studien är gammal och att världen idag ser annorlunda ut, dock har ingen annan studie genomförts i den omfattningen, 116 000 respondenter i över 50 länder!

Valet av den situationsanpassade ledarskapsmodellen grundar sig på att vi, som tidigare nämnts, har studerat ledarskap. Kursen behandlade olika ledarskapsteorier, bland annat ett antal teorier och modeller inom situationsanpassat ledarskap. När vi bestämde oss för att genomföra en studie inom området insåg vi att Herseys och Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell var den mest relevanta. Enligt vår mening behandlar denna modell mer konkret den situation som en ledare kan ställas inför. Dessutom upptäckte vi en svaghet med modellen, den tog inte hänsyn till hur en ledares kulturella bakgrund påverkar dennes agerande. Detta, tillsammans med att den har använts i tidigare forskning, ledde till att vi valde att tillämpa den i vår studie.

Vi har valt att presentera kritik mot de valda teorierna för att vi som forskare liksom läsaren skall vara medvetna om de brister som föreligger med dem och för att inte ge en ensidig, positiv bild av dessa.

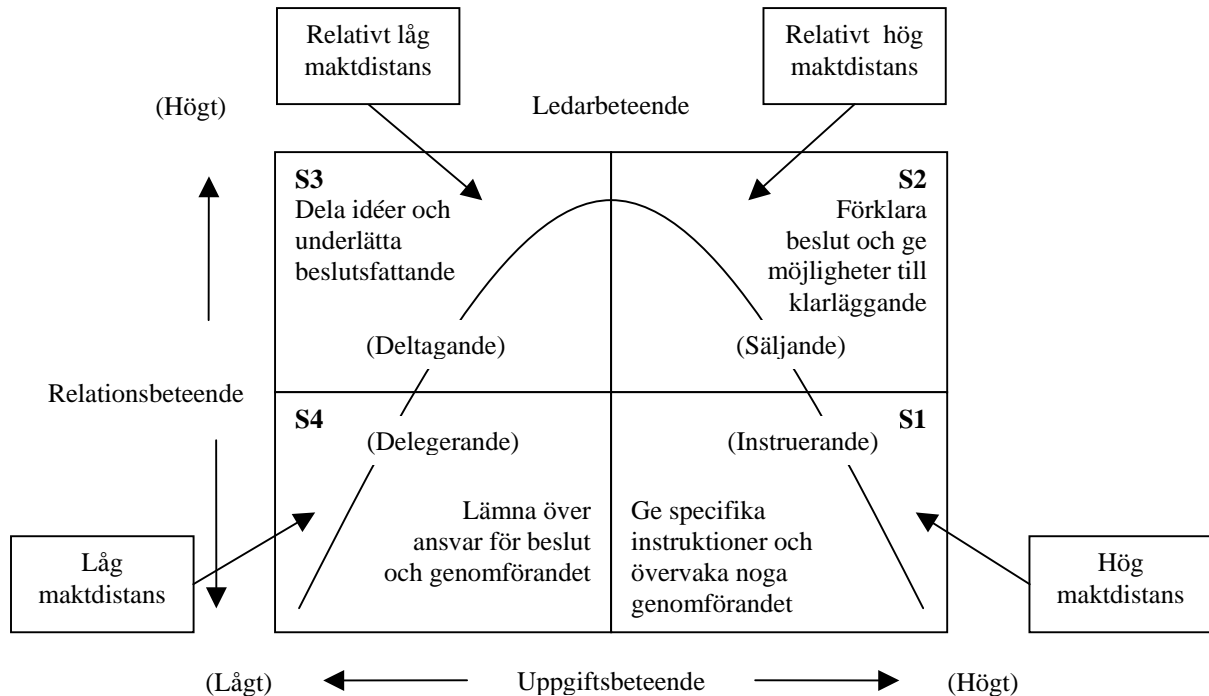
⁷⁴ McSweeney (2002, sid. 43)

⁷⁵ Hofstede (1991, sid. 315)

⁷⁶ Hughes et al. (2002, sid. 367ff)

4.7 Teoretisk referensram

Syftet med denna magisteruppsats är att jämföra hur ledare från två olika länder agerar. Nedan presenteras de variabler som kommer att studeras i en egen modell, vilket analys och resultat kommer att bygga på.



Figur 6. Egen modell – teoretisk referensram

Modellen grundar sig på den övre delen av situationsanpassade ledarskapsmodellen (se figur 5), det vill säga rektangeln som beskriver de fyra olika ledarstilarna. I vår modell bygger ledarstilarna på huruvida ledarna uppvisar ett relationsbeteende (förklaras av y-axeln) eller ett uppgiftsbeteende (förklaras av x-axeln). Utifrån vår operationalisering av variablerna relationsbeteende och uppgiftsbeteende kommer vi att kunna avgöra vilken av de fyra ledarstilarna ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland uppvisar. Till dessa ledarstilar knyter vi sedan Hofstades maktavståndsdimension, som beskriver beroendeförhållandet mellan ledaren från Sverige och dennes medarbetare, och ledaren från Tyskland och dennes medarbetare.

Om en ledare ger specifika instruktioner och noga övervakar genomförandet, som kännetecknar S1, innebär det att beroendeförhållandet mellan ledaren och medarbetarna är högt. Då en ledare förklarar beslut och ger medarbetarna möjligheter till klarläggande, såsom S2, betyder det att beroendeförhållandet är högt, dock inte lika högt som i S1. Om en ledare utvecklar idéer och fattar beslut tillsammans med sina medarbetare, som karakteriserar S3, innebär det att beroendeförhållandet mellan ledaren och medarbetarna är relativt lågt. Ett delegerande ledarbeteende, det vill säga då en ledare lämnar över ansvar för beslut och genomförande, betyder att beroendeförhållandet mellan ledaren och medarbetarna är lågt.

5. Stereotyper av tyskt och svenskt ledarskap

Stereotypiska kategoriseringar används vanligen i kulturella sammanhang. Det hade varit omöjligt att skaffa sig en bild av ”hur till exempel svenskar och tyskar är” utan sådana kategoriseringar.⁷⁷ Därför har vi, i detta kapitel, valt att presentera stereotyper av tyskt och svenskt ledarskap.

5.1 Stereotyper

Begreppet stereotyper är ett begrepp som innebär att människor har vissa förväntningar på olika grupper av människor. Dessa beskrivs ofta i psykosociala attribut, exempelvis att svenskar är avundsjuka. Dessutom kan stereotyper vara en överdriven föreställning som kan knytas till en grupp, vilket berättigar vårt beteende gentemot gruppen. Stereotyper används för att, till exempel, förutsäga hur en viss kultur kommer att bete sig. Det gäller dock på gruppnivå.⁷⁸ Ett sådant resonemang kan man även finna hos Lewis (1997). Han betonar att det är riskabelt att använda sig av stereotyper, men det ger ändå en ganska bra bild av folk som helhet. Lewis menar att dessa generella nationella karaktärsdrag sällan gäller på individnivå, utan att de stämmer in på ett större antal medlemmar av en viss kultur.⁷⁹

Daun (1994) betonar att det har blivit en slags jargong att avvisa stereotyper som värdelösa fördomar. Många gånger stämmer detta in bra, andra gånger inte alls. Han menar att stereotypin ibland är fördomsfullt osann, men att den, som Lewis (1997) även menar, framförallt är osann i egenskap av generalisering.⁸⁰

5.2 Tyskt ledarskap

Tyska företag är generellt sett hierarkiskt byggda och styrda av manualer och rutiner. De uppfattas oftast som stelbenta och obsoleta. Hierarkin i ett tyskt företag leder ofta till en överdriven respekt hos de underordnade för sina närmaste chefer och företagets VD.⁸¹ Förhållandet chef – underordnad är klart definierat i Tyskland.⁸² I tyska företag är sakkompetens allt. En tysk chef är på sin plats på grund av sin kunskap.⁸³ Tyska chefer håller sig för sig själva, bakom stängda dörrar och ger instruktioner till sina närmaste underordnade. Tyska ledare blir stötta om de blir kritiserade och glömmer inte det i första taget. De uppfattas som seriösa och plikttrogna och det bör användas titlar vid kontakt med dem för att visa respekt. Det finns många ”doktorer” i Tyskland.⁸⁴

Enligt den stereotypa uppfattningen karakteriseras tyska chefer av att vara pedantiska och metodiska. En tysk chef har avancerat steg för steg till sin chefsposition och arbetar länge i samma företag. Den tyska ledarstilen uppmuntrar inte några individuella begåvningar då

⁷⁷ Mårtenson (1998, sid. 428)

⁷⁸ Ibid. (1998, sid. 426)

⁷⁹ Lewis (1997, sid. 39)

⁸⁰ Daun (1994, sid. 49ff)

⁸¹ Lewis (1997, sid. 212)

⁸² Tysklandskompendium (2004, sid. 13)

⁸³ Mårtenson (1998, sid. 344ff)

⁸⁴ Lewis (1997, sid. 212ff)

risktagande motarbetas och laget går före individen. Dessutom ger den tyska ledarstilen inte någon möjlighet till improvisation och nyheter utifrån kommer sällan in i tyska företag.⁸⁵

Den tyska chefen anses vara kompetent och självsäker men avstår helst från att skapa oförväntade kontakter och utveckla effektiva visioner. Tyska ledare värderar genomförande högt och menar att om kvalitet levereras, kommer verksamheten att bli framgångsrik. Dessutom ser de på strategisk planering som en kontrollmekanism snarare än som ett verktyg för att utforma ett företags långsiktiga mål. Detta, tillsammans med ledarnas fokus på kompetens, låga risktagande och deras tro på struktur och system, begränsar emellertid ledarnas förmåga att vara kreativa, inspirerande och att genomföra förändringar.⁸⁶

Tyska ledare har en stor tro till kommunikation. Denna kommunikation är formel, tydlig och direkt. Kommunikation stöds dock av ledarnas engagemang i arbetsprocessen och därigenom agerar de som förebilder och bygger upp förtroende. Önskan för, bland annat, regler och ordning är det som hjälper tyska ledarna att bli effektiva på att genomföra beslut och försäkra sig att företagets mål uppnås. Detta systematiska tillvägagångssätt leder till ett konkret belöningssystem. Därtill leder tillvägagångssättet till en beskrivning av arbetsuppgifterna som möjliggör att företagets mål översätts till handlingar.⁸⁷

Ledare från Tyskland ser gärna sig själva som ledande i Europa på att sätta upp direktiv och mål för framtiden. De har en gedigen förmåga att ta till sig nya idéer och perspektiv. Dessa nya idéer och perspektiv vägs emellertid noggrant mot tidigare erfarenheter och nuvarande kunskap. Upplagda planer bygger på djupgående studier inom det specifika området så att riskerna blir små.⁸⁸

En tysk trivs i sin ledarroll och är villig att ta kommandot. Faktum är att tysken skulle ha större svårigheter i rollen som teammedlem än i rollen som ledare.⁸⁹

5.3 Svenskt ledarskap

Svenska företag karakteriseras av decentralisering och demokrati. Det finns få maktnivåer och avståndet mellan dessa är litet. Ledarna är generellt tillgängliga för underordnad personal.⁹⁰ Ett typiskt drag hos svenska chefer är umgänge med underordnad personal.⁹¹ Det är vanligt att tilltala varandra, det vill säga ledare och underordnade, i du – form. Informellt ledarskap är således ett karaktäristikum för svenskar. I svenska företag är beslutsprocessen tidskrävande på grund av kollektivt beslutsfattande. Svenska ledare använder sig av sin charm, psykologi och en vänlig men bestämd ton i sin kommunikation med de underordnade. Vid genomförande av direktiv delegerar den svenska ledaren befogenheten till underordnad personal.⁹²

⁸⁵ Mårtensson (1998, sid. 343ff)

⁸⁶ Kehl (2005, sid. 4)

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Peters & Kabacoff (1998, sid. 5)

⁸⁹ Ibid. (1998, sid. 6)

⁹⁰ Lewis (1997, sid. 247)

⁹¹ Mårtensson (1998, sid. 338)

⁹² Lewis (1997, sid. 248ff)

Tollgerdt – Andersson (1996) menar att svenska chefer anser att målformulering är en betydelsefull faktor för ett framgångsrikt ledarskap. Dessutom anser ledarna att det är viktigt att tycka om medarbetarna, bry sig om dem och även lyssna på dem. Svenska ledare agerar motivationsfrämjande, inspirerande samt försöker skapa gemensamma värderingar och lojalitet.⁹³

Edström och Jönsson (1998) hävdar att svenska chefer anses vara erfarna och språkkunniga. De är lätta att komma i kontakt med, de visar omtanke och är inriktade på samförstånd. Nackdelen med detta är att denna inriktning på samförstånd ibland kan leda till dels, att beslutprocessen blir lång, dels, en tendens att undvika konflikter. Detta, menar Edström och Jönsson, leder till otydlighet. Denna svenska otydlighet har givetvis sina för- och nackdelar. Fördelarna är att det, som tidigare nämnts, strävas efter konsensus, medarbetarna ges utrymme för att vara kreativa och visa att de är duktiga. Den strävan efter konsensus kan dock leda till att beslutsfattandet blir tidskrävande, vilket är en nackdel. Dessutom kan den svenska otydligheten ge upphov till förvirring efter sammanträden, där deltagarna inte uppfattar vilka beslut som har tagits och vad som skall göras.⁹⁴

Ett annat utmärkande drag för svenska chefer är att det svenska industriella etablissemanget tillhör samma klubb. De känner varandra väl, de umgås och träffas överallt. Med andra ord, har en svensk ledare oftast avancerat genom de nära personliga nätverken.⁹⁵

⁹³ Tollgerdt – Andersson (1996, sid. 80)

⁹⁴ Edström & Jönsson, ur Czarniawska (1998, sid. 166ff)

⁹⁵ Mårtensson (1998, sid. 337)

6. Sammanfattning av intervjuer

I detta kapitel sammanfattar vi svaren och återger exakta citat från respondenterna som vi erhållit genom intervjuerna. Vi kommer först att redgöra svaren från respondenterna i den svenska organisationen och sedan svaren från respondenterna i den tyskägda organisationen.

6.1 Medarbetare till ledaren från Sverige

Allmänt

Sv1 och Sv2 är födda och uppvuxna i Sverige. De har endast gymnasieutbildning och har jobbat inom företaget i 6 år respektive 1 år. De har olika arbetsuppgifter men de jobbar i samma lokal. Sv1 anser att en bra ledare har *"koll på läget men att han ändå är kompis, kompis men ändå inte för mycket kompis"*. Vidare menar Sv1 att det viktigt att *"han betar sig lika mot alla"*. Sv2 menar att en bra ledare måste *"vara öppen för förslag"* och lyssna på de anställda och att *"han måste vara bestämd, men inte för bestämd"* och att det är viktigt att han tar tag i saker.

Uppgiftsrelaterat beteende

Enligt Sv1 är en ledares främsta uppgift *"att leda arbetet och se till att det dagliga arbetet rullar på så smidigt som möjligt"*. Skulle det uppkomma några hinder som försvårar arbetet menar denne att det är ledaren som ska lösa detta. Sv2 anser att en ledares främsta uppgift är att *"organisera och planera hur verksamheten skall drivas"*. Vidare menar denne att ledaren skall kunna *"delegera jobben på ett bra sätt och inte dra sig för att göra det"*. Både Sv1 och Sv2 blir tilldelade arbetsuppgifter, dock får Sv2 mer detaljerad information om vad denne skall göra, *"jag får ett schema tilldelat på hur mycket som jag ska göra varje dag"*. Sv1 menar *"att jag vet i stort sätt vad jag ska göra"*. Skulle det inträffa några förändringar så meddelas Sv1 av ledaren som då förklarar de nya uppgifterna för denne. Samtidigt betonar båda respondenterna att de själva får bestämma hur de skall utföra sina arbetsuppgifter och att de dessutom har ett självständigt arbete. Enligt Sv1 får denne vissa arbetsuppgifter som måste göras och *"hur jag utför dem är upp till mig"*. Liksom Sv1 menar Sv2 att *"jag får själv bestämma och planera hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter"* men att det finns regler för hur de ska skötas.

Dessutom upplever båda att de är delaktiga i planeringen av arbetsuppgifterna och att de även har inflytande i denna process. *"Är det något som jag tycker behöver förändras eller så, så pratar vi alltid om det och försöker komma överens tillsammans"*, poängterar Sv1. Denne menar vidare att de alltid kommer fram till någon slags kompromiss där båda blir nöjda, *"saken är ju den att man tar och ger lika mycket"*. Sv2 delar denna uppfattning och menar *"jag får ju själv vara med och bestämma då"*. Vid eventuella omstruktureringar i arbetet blir både Sv1 och Sv2 tillfrågade om sina synpunkter men Sv2 poängterar att i dennes arbete sker det inte många förändringar. Båda respondenterna anser att de är tillräckligt kompetenta för den nuvarande arbetsuppgiften. Sv2 betonar *"jag har vad som krävs för att utföra den uppgiften som jag sköter"*. Däremot menar Sv1 att *"det går ju alltid att utveckla sig så att de kan utföras ännu bättre, tror jag"*. De tror att deras chef är medveten om deras kompetensnivå. *"Det märker jag när vi pratar med varandra"* betonar Sv1. Vidare menar Sv2 att *"han låter mig utföra mitt jobb som jag vill och det tycker jag bevisar att han litar på mig och att han är nöjd med hur jag utför mitt arbete"*. Dessutom tror båda respondenterna att chefen anpassar sin ledarstil till deras kompetensnivå.

Relationsrelaterat beteende

Respondenterna anser att de har en bra och öppen relation till sin chef. De poängterar att de har dagliga dialoger med chefen och att de kan gå in på dennes kontor när som helst och prata. Sv2 menar att *"jag kan gå in till honom och fråga honom vad jag vill, när jag vill"*. Även Sv1 poängterar att *"vi pratar som sagt väldigt mycket med varandra /.../"*. Enligt Sv1 och Sv2 får de både positiv och negativ feedback från chefen. Sv1 betonar att ledaren ofta säger *"det här gjorde du bra"*. Sv2 delar denna syn och menar att *"ibland kommer han fram och klappar en på axeln och säger det här gjorde du jävligt bra"*. Denna feedback är dessutom muntlig och direkt. Vidare anser båda att deras chef är medveten om deras motivationsnivå. *"Jag tror han märker det genom att jag själv ofta kommer med egna initiativ"* menar Sv2. Sv1 tror att chefen vet det på grund av att de jobbar ganska nära varandra, *"skulle jag inte vara motiverad så tror jag att han skulle märka det ganska snart"*. De kunde dock inte ge ett tydligt svar på om chefen anpassar sitt bemötande till motivationsnivån. För att bli mer motiverad skulle Sv1 vilja få någon sorts vidareutbildning och på så sätt känna av en utveckling och därigenom göra ett bättre jobb. Sv2 tror inte att dennes motivationsnivå kan påverkas positivt av chefens motivationsfrämjande åtgärder.

På frågan hur de uppfattar sin chef, betonar Sv2 att S är bra för att denne *"går runt i verksamheten och pratar med alla"* och att denne är noga med att framföra sina åsikter direkt, ansikte mot ansikte. Vidare, menar Sv2, att S är *"öppen förslag"* och att denne lyssnar vid en dialog. Liknande uppfattning har även Sv1, som tycker att chefen alltid har tid för att prata och att *"dörren alltid står öppen"*. Dessutom uppfattar Sv1 chefen som *"lättsam att ha att göra med"*.

6.2 Ledaren från Sverige

Allmänt

S har en treårig gymnasieutbildning och har även deltagit i kurser som är kopplade till dennes nuvarande arbetsområde dock har S ingen ledarskapsutbildning. S har haft en ledarposition i sju år, lika länge som företaget har funnits. En bra ledare är enligt S *"en person som kan delegera ordentligt så att han vet att han klarar sitt jobb ändå /.../ men att han kan klara av arbetet ändå"*. Vidare menar S att som ledare gället det att *"ha koll på läget"*.

Uppgiftsrelaterat beteende

S ger tydliga instruktioner till sina underordnade om vad denne tycker skall göras. De får dock, i viss mån, själva bestämma hur de ska utföra arbetsuppgifterna. S betonar att det finns regler inom branschen som reglerar hur arbetsuppgifterna skall skötas och därför begränsas utrymmet för självständigt arbete. S menar emellertid att *"sen styr jag självklart inte hur de utför själva arbetsuppgiften, /.../, det får de göra som de vill"*. När det gäller planeringen av arbetsuppgifter och om de underordnade är delaktiga i processen anser S att det inte alltid fungerar. *"Vi har så många som har utländsk bakgrund som jobbar här och då tror jag att man måste vara lite mer bestämd"*. S menar emellertid att det strävas efter att få de underordnade delaktiga men att det alltså kan vara svårt. Tydliga instruktioner blir då ett måste, *"det är lite McDonald's – modell, att de får en beskrivning, så här och så här skall det se ut"*.

S kan bedöma de underordnades kompetensnivå utifrån diverse rapporter som de får från sina kunder. Denne menar att de har en kedja där de kan urskilja exakt vem som har gjort vad. I en sådan situation, fortsätter S, är det bara att gå bakåt i kedjan och på så sätt ta reda om personen ifråga har missuppfattat eller inte förstått en arbetsuppgift. S anser att han anpassar sin ledarstil efter medarbetarnas kompetensnivå. I vissa fall menar han att *".../ man får förklara lite bättre för dem och visa hur det ska vara gjort"*. Genom detta anser S att en anpassning av sin ledarstil är nödvändigt för att arbetet skall fungera problemfritt.

Relationsrelaterat beteende

Sin relation till de underordnade beskriver S som *"väldigt god och trevlig"*. *"Ibland är det någon från Kina eller Thailand som har lagat mat till allihop och då äter vi lunch tillsammans allihop. Det tycker jag är bra, för de skulle nog inte laga mat till alla ifall de inte trivdes på jobbet."* När S vill meddela de underordnade något tycker denne inte *"att stora personalmöten ger någonting"* och att det inte är ett effektivt tillvägagångssätt. För att få fram ett riktigt budskap har S istället möten med små grupper, oftast indelade i respektive nationalitet. På de mötena ber S ofta de anställda att översätta till varandra *".../ så att de förstår exakt vad vi menar"* Att ge feedback och uppmuntran anses vara väldigt betydelsefullt. S menar att det är viktigt att de får känna något extra, till exempel menar han att *"varje fredag så köper vi riktigt fikabröd"*. Så fort ett positivt mail inkommer sätts det upp på anslagstavlan där alla kan se det. Vidare menar S *"om någon har gjort ett bra jobb så får de alltid också två biobiljetter"*. Fyller någon däremot jämnt eller om arbetet är extra bra *"får de givetvis mera"*, påpekar S. Denne kan avgöra huruvida de underordnade är motiverade eller inte genom att se på sjukskrivningstalen. För tillfället är de låga, *"det tycker jag säger allting att de trivs här"*. Ledare S beskriver sig själv som *"alltid glad, till 99% trevlig"* och att han dessutom är lätt att ha att göra med, även med dem som inte pratar så bra svenska. *"Sen försöker jag vara mycket i produktionen så att de känner att jag är delaktig i det."* S skulle vilja uppfattas på samma sätt som han beskrev sig själv.

6.3 Medarbetare till ledaren från Tyskland

Allmänt

Ty1 är född och uppvuxen i Sverige och har en fyraårig akademisk utbildning. Denne har jobbat inom organisationen med informationsfrågor i ca tre år. Ty1 anser att en bra ledare är en *"som jag kan prata med och som låter en få komma med egna idéer"*. Vidare menar denne att ledaren ska uppmuntra till egna initiativ men att ledaren också *"sätter olika gränser"*. Ett bra samarbete är en förutsättning för ett framgångsrikt arbete och att *"man får frihet och utrymme för de sakerna som man själv är bra på"*. En ledares främsta uppgift är, enligt Ty1, *"att hålla ihop arbetet"*. Denne betonar också att *"det är chefen som är ansvarig .../och som tar alla stora och viktiga beslut"*. Enlig Ty1 är det ledarens uppgift att ta de besluten.

Uppgiftsrelaterat beteende

Ty1 blev tilldelad sina arbetsuppgifter vid anställning. Dessa arbetsuppgifter har dock förändrats på grund av en omstrukturering. *"Mitt arbete är väldigt självständigt, men det är klart att min chef kan säga att han vill ha en uppgift utförd med en gång."* Ty1 anser sig definitivt ha inflytande vid planeringen av arbetsuppgifterna, *"vi har möten och då diskuterar vi igenom allt"*. Denne menar dessutom att, i och med att de är väl insatta i varandras arbete, de kan i sällsynta fall hoppa in för varandra. Vidare poängterar Ty1 att denne *".../ alltid blir tillfrågad vid förändringar"* och att chefen uppskattar dennes synpunkter. Dessutom anser sig Ty1 vara tillräckligt kompetent för sin arbetsuppgift.

Då öppna dialoger sker regelbundet anser Ty1 att T är medveten om dennes kompetensnivå. Emellertid tror Ty1 att T inte anpassar sitt ledarskap efter dennes kompetensnivå. *"Jag tror att chefen är som han är. Han skulle inte vara annorlunda mot andra. Även när vi har haft praktikanter så har han inte varit annorlunda mot dem."* Ty1 menar dock att det skulle vara lättare att avgöra detta om de hade samma slags utbildning och arbetsuppgifter.

Relationsrelaterat beteende

Relationen med T beskrivs som *"våldigt lättsam och öppen och jag känner att jag kan gå in till honom när som helst och prata"*. De kan prata om både privata och arbetsrelaterade frågor. Stöd och feedback är något som präglar relationen. Detta tar sig uttryck både muntligt och i form av små presenter och tjänster, *" /.../ när jag till exempel har gjort en speciell arbetsuppgift så säger chefen att den är toppen eller väldigt bra"*. Ty1 anser att T är medveten om dennes motivationsnivå och tror att T tar hänsyn till denna vid sitt bemötande. Då de har en öppen dialog kan Ty1 framföra sina åsikter direkt till T. *"Jag går oftast direkt till honom om jag har några frågor. /.../. Han lyssnar alltid på vad jag har att säga men det är inte alltid som han tycker likadant."* Ty1 känner sig redan så pass inspirerad för sitt arbete att T inte kan göra något för att påverka denne ytterligare. T beskrivs som kompetent och empatisk. *"Han tänker hela tiden och försöker inte bara vara chef, utan vi är som ett team där vi samarbetar. Men han kan sätta gränser. /.../. Det är precis en sådan chef som jag vill ha."*

6.4 Ledaren från Tyskland

Allmänt

Ledare T är född och uppvuxen i Västtyskland och har en akademisk utbildning. T flyttade till Sverige 2004 och har sedan dess haft en ledande position inom organisationen. Innan ledaren flyttade till Sverige hade denne en ledande position i hemlandet. Enligt T måste en bra ledare ha *"socialkompetens, personlig kompetens och sakkompetens"*. *"En ledare måste motivera folk att jobba, det är det viktigaste för mig, att de gillar sitt jobb."*

Uppgiftsrelaterat beteende

T menar att *"vi har ganska klart över vem som gör vad i organisationen"*. *"De har sina arbetsuppgifter och jag har mina."* Därför behövs det inte vidare klargörande om arbetsuppgifterna. T betonar dock att *"jag som chef måste se till att det går rätt till men vi hjälps åt hela tiden"* men att medarbetarna själva bestämmer hur de skall utföra sina arbetsuppgifter. Denne menar vidare att *"jag är tacksam för all självmotivation"* och att det uppskattas väldigt mycket. Samtidigt påpekar T att han, i vissa fall, gärna vill kontrollera att arbetet är bra genomfört, *"i vissa fall så kräver jag att bekräfta först innan de skickar iväg det vidare"*. Genom öppna diskussioner anser T att beslut förankras hos de underordnade. De underordnades kompetensnivå bedömer T genom att se på resultatet av deras arbete. *"Jag försöker se saker, lyssna och läsa det de skriver."* T anser att en anpassning av sitt agerande sker till de underordnades kompetensnivå, vilket T menar tar sig uttryck i hur man pratar med de underordnade och att man anpassar sig till deras personlighet och karaktär.

Relationsrelaterat beteende

Relationen till de underordnade beskrivs som *"bra /.../ och det är sällan som vi har konflikter"*. T understryker dock att det ibland är ganska stora kulturmässiga skillnader i och med att de kommer från olika länder. *"Det skulle vara enklare om de hade pratat samma språk och ifall de hade samma bakgrund."* T märker en skillnad mellan sin och de underordnades bakgrund, vilket denne till stor del menar beror på den svenska mentaliteten.

Att vara bunden till arbetslagar och en låg arbetsmoral är, enligt T, karakteristiska drag för svenskar. Uppmuntran, stöd och feedback ges till de underordnade genom att T visar att denne är tillgänglig och uppmuntrar till diskussioner och självständigt arbete, *"jag försöker visa att de kan jobba självständigt"*. Detta påverkar även de underordnades motivationsnivå. T menar att denne ser och känner huruvida de underordnade är motiverade för sina arbetsuppgifter eller inte, han poängterar att *"det känner man om folk är eller inte, om de gillar det de gör"*. Då en öppen dialog präglar relationen med de underordnade tror T sig veta om någon inte är nöjd eller motiverad. Faktorer som T hävdar påverkar dennes ledarstil är de erfarenheter T har erhållit från sin tidigare ledarposition i Tyskland. Som ledare beskriver T sig som *"lite otålig ibland och så har jag lite för höga krav på mig själv"*. T menar däremot att denne skulle vilja uppfattas som *".../ rättvis, motiverande, förståelsefull men också att man kan lita på mig"*.

7. Analys och resultat

Syftet med denna studie är att jämföra hur ledare från två olika länder agerar. För att kunna besvara syftet kommer vi i detta kapitel att applicera den teoretiska referensramen på det insamlade intervjumaterialet. Vi börjar med att analysera huruvida ledarna S och T har ett uppgiftsrelaterat eller ett relationsrelaterat beteende. Vidare försöker vi klara upp hur ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland skiljer sig ifrån varandra med avseende på de olika ledarstilarna enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen (SLT). Slutligen gör vi ett försök att reda ut vilket beroendeförhållande som råder mellan ledarna och deras medarbetare. Kapitlet avslutas med ett sammanfattande resultat.

7.1 Uppgifts- och relationsrelaterat beteende

Den situationsanpassade ledarskapsmodellen grundar sig på två olika beteenden som en ledare kan anta, uppgiftsrelaterat beteende och relationsrelaterat beteende.

Medarbetarna till ledaren från Sverige menar att de blir tilldelade sina arbetsuppgifter, men att de själva får bestämma hur de skall utföra dem. Detta är något som delvis bekräftas av S. Denne menar att tydliga instruktioner är ett måste, vilket styrks av uttalandet: *"det är lite McDonald's – modell, att de får en beskrivning, så här och så här skall det se ut"*. Hur de sedan utför arbetsuppgiften, är enligt S upp till var och en. Dessutom menar Sv1 och Sv2 att de har dagliga dialoger med S och att denne kontinuerligt ger stöd och uppmuntran. Trots att S ger tydliga instruktioner om vad som skall göras, betonar denne att kommunikation är en viktig aspekt i relationen med medarbetarna. Denna relation beskrivs som *"våldigt god och trevlig"*. Då viktig information skall förmedlas till medarbetarna är S angelägen om att alla förstår informationen. Därför delar denne in medarbetarna i små grupper baserade på de anställdas nationalitet. På så sätt kan S komma medarbetarna närmare, vilket underlättar för en tvåvägskommunikation.

Ty1 betonar att denne, vid sin anställning inom organisationen, har blivit tilldelad sina arbetsuppgifter. Ty1 poängterar dock att arbetsuppgifterna har förändrats och att denne nu har ett mer självständigt arbete än tidigare. T instämmer med detta och menar att *"vem som gör vad är klart och att det inte behövs vidare klagörande av arbetsuppgifterna"*. Dock understryker T att denne kräver en viss kontroll av att arbetsuppgifterna har genomförts på ett, enligt sig själv, korrekt sätt. Ty1 beskriver relationen till T som *"lättisam och öppen"*. Ty1 menar att de kan prata om allt möjligt, från privat angelägenheter till frågor som hör till arbetet. Denne framhäver även att stöd och uppmuntran karakteriserar relationen till T. Att kunna uppmuntra och motivera är, enligt T, viktiga egenskaper en ledare bör besitta. T anser att sin relation med medarbetarna är bra och framhäver att det sällan uppstår konflikter med medarbetarna, men att det emellertid är stora kulturmässiga skillnader som försvårar relationen något.

Utifrån respondenternas resonemang går det, delvis, att avgöra huruvida S och T har ett uppgiftsrelaterat beteende och/eller relationsrelaterat beteende. Varken ledaren från Sverige eller ledaren från Tyskland uppvisar ett renodlat uppgiftsrelaterat eller ett renodlat relationsrelaterat beteende.

Vad gäller ledaren från Sverige går det att konstatera att denne har både ett uppgiftsrelaterat och ett relationsrelaterat beteende. Samtidigt som S talar om för medarbetarna vad de skall göra och när det skall göra det, lämnar S även utrymme för en tvåvägskommunikation. Ledaren ifråga uppmuntrar till och med det vilket Sv1 och Sv2 styrker. De menar att de alltid kan, om de vill, gå in på S kontor och prata med denne, att *"dörren alltid står öppen"*.

Även ledaren från Tyskland uppvisar både ett uppgiftsrelaterat och ett relationsrelaterat beteende, dock ett mer relationsrelaterat beteende än S. Samtidigt som T kräver en viss kontroll av att arbetsuppgifterna utförs på ett korrekt sätt, har medarbetarna, åtminstone Ty1, stor självständighet över sitt arbete. Dessutom blir Ty1 alltid tillfrågad om sina synpunkter vid eventuella förändringar, vilket överrensstämmer med T:s uppfattning. Denne menar att beslut förankras hos medarbetarna genom öppna diskussioner där var och en har och får en möjlighet att komma till tals.

7.2 Ledarnas ledarstil enligt SLT

Som tidigare presenterats i den teoretiska referensramen kan ledare, enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen, uppvisa fyra olika ledarstilar. Dessa är den instruerande (S1), den säljande (S2), den deltagande (S3) och den delegerande ledarstilen (S4).

Den instruerande ledarstilen karakteriseras av att ledaren talar om för individen eller gruppen vad som skall göras, hur, när, var och vem som skall göra det. S2, den säljande ledarstilen, präglas av att ledaren fortfarande ger direktiv dock tillhandahåller ledaren samtidigt förklaringar och möjligheter till förtydligande. Den deltagande ledarstilen grundar sig på ett ledarbeteende som tillhandahåller uppmuntran, understöder diskussioner och strävar efter bidrag från underordnade. S4, den vill säga den delegerande ledarstilen, kännetecknas av att ledaren tillhandahåller få anvisningar och låg grad av tvåvägskommunikation och stöttande beteende.

Enligt Sv1 och Sv2 tilldelar S dem sina arbetsuppgifter, samtidigt får de dock själva bestämma hur de skall utföra dem. Detta är något som överrensstämmer med ledare S uppfattning. S betonar att det har gjorts försök att få medarbetarna delaktiga i planeringen av arbetsuppgifterna men att det inte har fungerat. Då S har många medarbetare med utländsk bakgrund, menar denne att bestämdhet är viktigt för att arbetet skall fungera. Detta innebär, enligt S, att tydliga instruktioner om vad som skall göras är nödvändigt, *"det är lite McDonalds – modell, att de får en beskrivning, så här och så här skall det se ut"*. Samtidigt som S tillhandahåller tydliga instruktioner, uppmuntrar denne medarbetarna till en tvåvägskommunikation. Sv1 och Sv2 styrker detta. De poängterar att det förekommer dagliga dialoger med ledaren, och att när behovet för en dialog finns, kan de ta kontakt med denne. Feedback och uppmuntran, att medarbetarna har utfört ett bra arbete, är, enligt S, väldigt viktigt. Denne betonar att det är betydelsefullt att medarbetarna får känna något extra. S är noga med att förmedla all positiv respons från kunder, men även negativ sådan. Det är något som Sv1 och Sv2 bekräftar. De understryker att de får både positiv och negativ feedback. Dessutom framförs feedbacken muntligt och direkt.

Ty1 blev tilldelad sina arbetsuppgifter vid anställning i organisationen. Emellertid framhäver denne att arbetsuppgifterna inte är de samma på grund av omstruktureringar i organisationen, vilket har medfört att arbetet har blivit mer självständigt.

Självständigt arbete är något T uppskattar. Dock betonar T att denne gärna vill kontrollera att arbetet har genomförts bra. Ty1 anser att relationen med T präglas av stöd och feedback.

Ty1 framhåller att denne och T kan diskutera allt från privata till arbetsrelaterade frågor. *”Jag går oftast direkt till honom om jag har några frågor. /.../. Han lyssnar alltid på vad jag har att säga men det är inte alltid som han tycker likadant.”* Därför beskriver Ty1 relationen med T som *”lättsam och öppen”*. T poängterar att beslut förankras hos medarbetarna genom öppna diskussioner. Att uppmuntra, ge stöd och feedback, anser T, är viktigt för att påverka medarbetarna positivt. Detta sker genom att T är tillgänglig för, och uppmuntrar till, diskussioner och självständigt arbete. T delar Ty1:s uppfattning om att relationen till medarbetarna är öppen och bra, men T upplever att det finns stora kulturmässiga skillnader som försvårar relationen. T menar att *”det skulle vara enklare om de hade pratat samma språk och ifall de hade samma bakgrund”*.

Av de svar som har erhållits, och som presenterats ovan, går det att bedöma vilken typ av ledarstil, enligt SLT, som ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland har. Ledare S uppvisar, som tidigare nämnts, både ett uppgiftsrelaterat och relationsrelaterat beteende. Detta bygger på att S tydligt instruerar medarbetarna om vad som skall göras och samtidigt skapar utrymme för självständigt arbete. Dessutom karakteriseras relationen med medarbetarna av en tvåvägskommunikation. Då den instruerande ledarstilen kännetecknas av envägskommunikation där ledaren instruerar medarbetarna att de kan genomföra arbetsuppgifterna, går det att utesluta att S har denna ledarstil. Därtill går det att utesluta både den deltagande och den delegerande ledarstilen. Den deltagande ledarstilen kräver, enligt SLT, att ledaren kontinuerligt strävar efter bidrag från medarbetarna, vilket S inte gör. Eftersom S ger sina medarbetare instruktioner om vad som skall göras överrensstämmer detta inte med S4, den delegerande ledarstilen, som kännetecknas av att ledaren ger få instruktioner. Detta innebär att ledaren från Sverige uppvisar en ledarstil som stämmer bäst överens med den säljande ledarstilen. Denna utmärks av att ledaren ger tydliga instruktioner och tillhandahåller samtidigt förklaringar och möjligheter till förtydligande.

Som tidigare nämnts visar även ledaren från Tyskland upp både ett uppgiftsrelaterat och ett relationsrelaterat beteende, dock starkare tendenser mot det sistnämnda. Trots att T gärna kontrollerar om medarbetarna har gjort ett bra arbete, uppmuntrar denne medarbetarna till att planera och utföra sina arbetsuppgifter på egen hand. Dessutom uppmuntrar T medarbetarna till diskussion och ger dem med uppmuntran, stöd och feedback. På basis av detta går det att utesluta den instruerande och den säljande ledarstilen då båda kräver att ledaren mer eller mindre instruerar medarbetarna om vad som skall göras. Dessutom går det att utesluta den delegerande ledarstilen då denna karakteriseras av en låg grad av tvåvägskommunikation och stöttande beteende. Därtill vill T, som ovan nämnts, gärna kontrollera att arbetet är bra utfört, vilket är oförenligt med den delegerande ledarstilen. Detta leder till att ledaren från Tyskland uppvisar en ledarstil som motsvarar den deltagande ledarstilen, vilken utmärks av att ledaren ger stöd och uppmuntran samt strävar efter bidrag från medarbetarna.

7.3 Beroendeförhållandet mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland och deras medarbetare

Enligt den teoretiska referensramen går det att förstå vilket beroendeförhållande, det vill säga maktdistansen, som råder mellan ledare och medarbetare. När ledaren ger specifika instruktioner och noga övervakar genomförandet av arbetsuppgifterna, som kännetecknar den instruerande ledarstilen, medför det att beroendeförhållandet mellan denne och medarbetarna blir högt.

Skulle ledaren förklara beslut och skapa möjligheter för klargörande, vilket motsvarar den säljande ledarstilen, betyder det att maktdistansen är hög, emellertid inte lika hög som i den instruerande ledarstilen.

Om ledaren uppmuntrar medarbetarna att delta i planerings- och beslutsprocessen, som karaktäriserar den deltagande ledarstilen, innebär det att beroendeförhållandet mellan ledaren och medarbetarna är relativt lågt. Lämnar ledaren över ansvar för beslut och genomförande av dessa, vilket överrensstämmer med den delegerande ledarstilen, tyder det på att maktdistansen är låg mellan ledare och medarbetare.

Ledaren från Sverige uppvisar, som tidigare nämnts, en säljande ledarstil. Det betyder att beroendeförhållandet mellan S och dennes medarbetare är relativt högt. Det i sin tur innebär att medarbetarna är beroende av S för att arbetet skall fungera. De föredrar, med andra ord, en viss grad av patriarkalisk och auktoritär ledarstil.

Då ledaren från Tyskland har en deltagande ledarstil medför det att beroendeförhållandet mellan denne och medarbetarna är relativt lågt. Det betyder att medarbetarna till T är mindre beroende, än medarbetarna till S, av sin ledare för att arbetet skall fungera. Detta kan styrkas med att Ty1, i sällsynta fall, vikarierar för T. Medarbetarna till T föredrar därför en mer konsulterande ledarstil.

7.4 Sammanfattande resultat

Hur skiljer sig en ledare med svensk bakgrund och en ledare med tysk bakgrund från varandra, med avseende på ledarstil enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen?

Ledaren från Sverige uppvisar en ledarstil som enligt SLT benämns den säljande ledarstilen. Det beror på att ledaren ifråga främst tilldelar medarbetarna sina arbetsuppgifter genom tydliga instruktioner. Emellertid får medarbetarna själva bestämma hur de skall utföra dessa arbetsuppgifter. Dessutom skapar S utrymme för medarbetarna att ställa frågor vid funderingar och på så sätt förtydliga oklarheter. Detta tyder på att en tvåvägskommunikation existerar mellan ledaren från Sverige och dennes medarbetare. Således visar ledaren från Sverige ett beteende som både är uppgiftsrelaterat och relationsrelaterat.

Ledaren från Tyskland visar en ledarstil som motsvarar den deltagande ledarstilen enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen. Samtidigt som T uppmuntrar medarbetarna att planera sina arbetsuppgifter och genomförandet av dem, kräver denne en viss kontroll över att arbetsuppgifter är korrekt utförda. Dessutom präglas relationen mellan ledaren och medarbetarna av en hög grad av tvåvägskommunikation. Alltså, ledaren från Tyskland uppvisar ett beteende som är både uppgiftsrelaterat och relationsrelaterat, dock är tendenserna mot ett relationsrelaterat beteende starkare.

Skillnaden mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland, med avseende på ledarstil enligt SLT, är följaktligen att S uppvisar en säljande ledarstil och T, en deltagande ledarstil. Emellertid visar de två ledarna både ett uppgiftsrelaterat och ett relationsrelaterat beteende, dock är ledare T mer relationsinriktad. Skillnaden mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland är snarare marginell, än märkbart tydlig.

Kan man utifrån ledarstilarna i den situationsanpassade ledarskapsmodellen förstå vilket beroendeförhållande som existerar mellan ledaren med svensk bakgrund och dennes medarbetare och mellan ledaren med tysk bakgrund och dennes medarbetare?

Det går att förstå vilket beroendeförhållande som råder mellan ledaren från Sverige och dennes medarbetare och ledaren från Tyskland och dennes medarbetare utifrån den ledarstil de uppvisar. Beroendeförhållandet mellan ledaren från Sverige och dennes medarbetare är relativt högt då ledaren uppvisar en säljande ledarstil. Det betyder att medarbetarna är relativt beroende av S för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Eftersom ledaren från Tyskland har en deltagande ledarstil är beroendeförhållandet mellan denne och medarbetarna relativt lågt. Medarbetarna är relativt oberoende av T för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter.

8. Slutsats och diskussion

I detta kapitel redogör vi för slutsatser av denna studie och diskuterar problem som både kan knytas till denna uppsats och till uppsatsens ämnesområde. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

8.1 Slutsatser och diskussion

De slutsatser som vi har kommit fram till är att det inte finns några märkbara skillnader mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland med avseende på deras agerande. Visserligen uppvisar de olika ledarstilar men emellertid har de både ett uppgiftsrelaterat och ett relationsrelaterat beteende. Vi anser därför att skillnaderna i ledarstil inte beror på deras bakgrund, det vill säga att de kommer från Sverige eller Tyskland, utan av andra faktorer, vilka diskuteras längre fram.

Utifrån de stereotyper, som vi tidigare har presenterat, anser vi att ledaren från Tyskland inte helt stämde in i bilden för hur tyska ledare uppfattas. Att vara formell anses vara ett karaktäristiskt drag för tyska ledare, vilket inte kännetecknar den relation T har med sina medarbetare. Dessutom har T inte avancerat till sin position genom att ha arbetat i organisationen en längre tid. Förutom detta uppmuntrar T till individuella begåvningar vilket inte anses vara ett typiskt drag för tyska ledare. De stereotypiska drag som däremot passade in på T var att denne betonade vikten av kommunikation, sakkompetens och att arbetet levererar hög kvalitet. De stereotypiska dragen av svenskt ledarskap stämde dock bättre in på ledaren från Sverige. Ledarskapet är informellt. Dessutom genomsyras relationen med medarbetarna av kommunikation, tillgänglighet och umgänge. Den svenska otydligheten var det drag som inte stämde in på S. Tydliga instruktioner präglar arbetet.

Denna genomgång leder oss till slutsatsen att stereotypiska drag för svenska och tyska ledare delvis stämmer i förhållande till vårt resultat. Därför ansluter vi oss till Lewis (1997) och Mårtensons (1998) resonemang om att stereotyper sällan stämmer in på individnivå utan de ger en mer korrekt bild på gruppnivå.

Resultatet av vår studie visar att skillnaden mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland, med avseende på ledarstil enligt SLT, är att S uppvisar en säljande ledarstil medan T uppvisar en deltagande sådan. Detta resultat är inte på något sätt representativt. Till att börja med är vårt urval av respondenter ett icke-sannolikhetsurval. Vi arbetade fram kriterier för val av ledare, vilket medför att vi medvetet har valt vilka ledare som skall ingå i studien. Det gäller även medarbetarna till ledarna, dock hade vi inga kriterier för det urvalet utan det grundade sig på bekvämlighet. Dessutom hade vi enbart två ledare och tre medarbetare som respondenter, vilket är ett för litet urval för att vi skall kunna dra säkra, om ens några, slutsatser från resultatet.

Anledningen till att vi hade så få respondenter var, som vi tidigare har redogjort, att vi inte kunde få tillgång till fler ledare från Tyskland. Den slutsats som vi anser att vi kan komma fram till är att skillnaden, med avseende på ledarstil, gäller endast mellan ledaren från Sverige och ledaren från Tyskland i denna studie.

Vidare har vi ledare verksamma i två olika branscher, den ena inom produktion och den andra inom tjänster. Inom organisationen som arbetade med produktion kan tydliga instruktioner ha varit väsentliga för att arbetet skall kunna fortgå. Detta betyder att en instruerande ledarstil kan vara det som behövs i en sådan verksamhet.

I tjänsteverksamheten, där produktionen av tjänster bygger på relationer, blir en deltagande och en delegerande ledarstil de mest lämpade för ett framgångsrikt arbete.

Utifrån vårt urval och det faktum att S och T är verksamma i två olika branscher medför att vi, om vi genomför en liknande studie, med andra och fler respondenter, som är verksamma i samma eller i olika branscher, inte kan vara säkra på att vi erhåller samma resultat.

Syftet med denna uppsats var att jämföra hur ledare från två olika länder agerar. Vi utgick från att ledare påverkas av sin kulturella bakgrund vid utvecklandet av sin ledarstil. Emellertid finns det även andra faktorer som kan påverka. Dessa kan, som ovan nämnts, vara branschkulturen men även individrelaterade faktorer som kön, ålder, etnicitet, personlighet etc. Detta innebär ett metodologiskt problem för oss. Vi kan inte isolera kultur som den enda faktorn som påverkar en ledare vid utvecklandet av sin ledarstil. På så sätt kan vi inte heller avgöra om det är kulturen, branschkulturen eller om det är faktorer på individnivå som kan ha påverkat utvecklandet av den ledarstil som S och T uppvisar. Genom experiment som tillvägagångssätt skulle det kunna gå att isolera kultur från resterande faktorer och på så sätt avgöra dess betydelse vid utvecklandet av en ledarstil. Detta skulle även kunna göras genom en större undersökning, där de tre nivåerna av faktorer undersöks var för sig. Då det inte framgår av den genomgångna litteraturen att forskare har tagit hänsyn till problemet, ställde vi oss frågande om det är nödvändigt.

En av de mest erkända forskarna inom området är Hofstede (1991). Han redogör inte på något sätt för hur han har hanterat denna problematik i utvecklandet av de fyra kulturdimensionerna. Denne förklarar inte för hur han har isolerat kulturdimensionerna från branschrelaterade och individrelaterade faktorer. Detta ställer oss frågande om Hofstede överhuvudtaget har tagit hänsyn till problemet. Att han enbart genomförde sin undersökning på IBM kan ha påverkat utfallet. Den organisationskultur som råder hos IBM kan ha påverkat hur de anställda har svarat. Om vi antar att IBM har ett visst antal kriterier som arbetssökande måste uppfylla för att få en anställning skulle det tyda på att företaget anställer samma typ av människor. Kan inte det ha påverkat resultatet? Hofstede ställde således inte frågor till arbetslösa, studenter, pensionärer, egna företagare och liknande. På så sätt representeras inte olika delar av ländernas befolkning i undersökningen utan enbart de anställda på IBM. Trots det hävdar han att de nationella kulturer som han har identifierat är representativa.

Anledningen till de ovanstående reflektioner är att vi vill belysa vilka metodologiska problem som kan förekomma vid undersökningar inom ledarskap i andra kulturer. Vårt problem är att vi inte kan avgöra om det är kulturen, de branschrelaterade eller de individrelaterade faktorerna, eller en kombination av dem som påverkar hur ledarna i vår undersökning utvecklar sin ledarstil. Då Hofstede inte har redogjort för hur han har löst detta problem, och det faktum att majoriteten av den genomgångna litteraturen refererar till Hofstedes kulturdimensioner och även tillämpar dem, leder oss till slutsatsen att detta förfarande tillsvidare har ansetts vara vetenskapligt om än diskutabelt. Dessa undersökningar har trots allt blivit publicerade i erkända vetenskapliga tidskrifter. Följaktligen bör det innebära att vårt syfte är forskningsbart och att även vårt förfarande är vetenskapligt giltigt.

8.2 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsen gång har några idéer för vidareforskning inom ämnet uppkommit.

I denna uppsats jämför vi hur en ledare från Sverige och en ledare från Tyskland agerar. Det skulle vara intressant att intervjua fler ledare från respektive land, men även fler medarbetare till dessa. Detta skulle kunna ge till kraftfullare resultat och generaliserbara slutsatser. Dessutom vore det intressant att tillämpa fler tillvägagångssätt, exempelvis fallstudie och survey. Det skulle generera en mer omfattande data som i sin tur skulle leda till ett starkare stöd för resultat och slutsats.

En annan intressant idé vore att försöka isolera de tre nivåerna, det vill säga kultur, bransch- och organisationskultur och individrelaterade faktorer. På så sätt kan forskaren, på ett säkrare sätt, avgöra vilken av nivåerna eller vilken kombination av nivåerna som påverkar en ledare vid utvecklandet av sin ledarstil. Utifrån en sådan undersökning vore det även intressant att, om möjligt, klargöra i vilken utsträckning var och en av dessa nivåer påverka en ledare.

Dessa är några av de idéer som har uppkommit. Emellertid är ledarskap i andra kulturer ett stort ämnesområde som kan studeras utifrån många olika perspektiv.

9. Källförteckning

Litteratur:

Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*. Liber AB, Malmö 2001

Bang, H. *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund 1994

Bjerke, B. *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur, Lund 1998

Cullen, J B. *Multinational management: a strategic approach*. South-Western College Publishing, Ohio 1999

Czarniawska, B. *Organisationsteori på svenska*. Liber AB, Malmö 1998

Daun, Å. *Svensk mentalitet*. Rabén Prisma, Kristianstad 1994

De Wit, B. & Meyer, R. *Strategy: process, content, context : an international perspective*. International Thomson Business, London 1998

Denscombe, M. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund 2000

Hansson, J. *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi*. Rabén Prisma, Stockholm 1997

Hersey, P. *Locka fram det bästa – om kompetensutvecklande ledarskap*. Liber Ekonomi, Malmö 1991

Hersey, P., Blanchard, H K. & Johnson, E D. *Management of organizational behaviour – Utilizing human resources*. 7:e upplagan, Prentice Hall Inc., New Jersey 1996

Hofstede, G. *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund 1991

Holme, M I. & Solvang, K B. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund 1997

Hughes, R L., Ginnet, R C. & Curphy, G J. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill, London 2002

Jackson, T. *Cross-cultural management*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1995

Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Publishing, Göteborg 2001

Lewis, D R. *När kulturer krockar – arbeta och verka över gränserna*. Svenska förlaget, Falun 1997

Mårtenson, R. *Affärsrelationer i Europa – personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Studentlitteratur, Lund 1998

Sjögren, A & Janson, L. *Culture and management – in the field of ethnology and business administration*. Invandrarminnesarkivet, Stockholm 1992

Trompenaars, F. *Riding the waves of culture – understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing Ltd, London 1993

Utbult, M. *Ledarskap i kommuner – forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Kommentus förlag AB, Stockholm 2004

Artiklar:

Glick, D Norman. *The relationship between cross cultural experience and training, and leader effectiveness in the US foreign service*. International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 2(3), Sage Publications 2002

Gooderham, P & Nordhaug, O. *Are cultural differences in Europe on decline?* European Business Forum, upplaga 8, vintern 2001/2002

Harrison, L Graeme. *Satisfaction, tension and interpersonal relations: a cross-cultural comparison of managers in Singapore and Australia*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 10 No. 8, MCB University Press 1995

Kehl, Jennifer. *Leading across cultures: Germany*. The Garvin School of International Management, Thunderbird 2005

Matveev, V A. & Nelson, E P. *Cross cultural communication competence and multicultural team performance – perceptions of american and russian managers*. International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 4(2), Sage Publications 2004

McSweeney, B. *Fundamental flaws in Hofstede's research*. European Business Forum, upplaga 9, Våren 2002

Nicholson, D J. & Stepina, P L. *Cultural values: a cross-national study*. Cross Cultural Management, Vol. 5 No. 1, Barmarick Publications 1998

Peters, H & Kabacoff, R. *Global or Local: The Impact of Country Culture on Leadership style in Europe*. Management Research Group, Maine 1998

Robie, C., Johnson, M K., Nilsen, D. & Hazucha, F J. *The right stuff: understanding cultural differences in leadership performance*. Journal of Management Development, Vol. 20 No. 7, MCB University Press 2001

Rodrigues, A C. *Developing expatriates' cross-cultural sensitivity: cultures where "your culture's OK" is really not OK*. Journal of Management Development, Vol. 16 No. 9, MCB University Press, 1997

Suutari, V., Raharjo, K. & Riikkilä, T. *The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia*. Career Development International, Vol. 7 (7), MCB UP Limited 2002

Kompendium:

Tyskland – Ledarskap i andra kulturer, Södertörns högskola, Flemingsberg 2004

Internetkällor:

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=233228&i_word=Kultur (2005-03-04)

Intervjuer:

Svenskägda organisationen:

S, 2005-04-26, kl 10:00

Sv1, 2005-04-26, kl 11:00

Sv2, 2005-04-26, kl 12:00

Tyskägda organisationen:

Ty1, 2005-05-03, kl 12:30

T, 2005-05-03, kl 13:30

Bilaga 1. Intervjufrågor till underordnade/medarbetare

Allmänna frågor:

1. Vilken är er bakgrund?
2. Vad har du för utbildning?
3. Hur länge har ni arbetat inom företaget?
4. Hur är en bra ledare enligt dig?

Uppgiftsrelaterade frågor:

5. Vad är enligt dig en ledares främsta uppgift?
6. Vad har ni för arbetsuppgifter?
7. Hur tilldelas ni era arbetsuppgifter?
8. Vem bestämmer hur ni skall utföra era arbetsuppgiften/uppgifterna?
9. Är ni delaktiga vid planering av arbetsuppgifterna?
10. Upplever du att du har inflytande över denna process?
11. Vid förändring blir du tillfrågad om dina synpunkter?
12. Skulle du önska att ditt arbete var mer självständigt?
13. Anser ni att ni är tillräckligt kompetent för er arbetsuppgift?
14. Tror ni att er chef är medveten om er kompetensnivå?
15. Anser ni att chefen anpassar sitt ledarskap efter er kompetensnivå? Om ja, på vilket sätt?

Relationsrelaterade frågor:

16. Vilken relation har du till din chef? Beskriv gärna.
17. Hur uppmuntrar er chef er, ger stöd och feedback?
18. Anser du att din motivationsnivå kan påverka hur din chef bemöter dig? Om ja, på vilket sätt?
19. Tror ni att er chef vet om ni är tillräckligt motiverade för er arbetsuppgift?
20. Hur framför du dina åsikter? Känner du att du får gehör för dem? På vilket sätt?
21. Önska du att du hade mer inflytande? Skulle det öka din kreativitet?
22. Hur uppfattar ni er chef?

Bilaga 2. Intervjufrågor till ledaren från Sverige

Allmänna frågor:

1. Vilken är er bakgrund?
2. Vad har ni för utbildning (eventuell ledarskapsutbildning)?
3. Hur länge har du haft en ledarposition i Sverige?
4. Hur länge har ni arbetat inom företaget?
5. Hur är en bra ledare enligt dig?

Uppgiftsrelaterade frågor:

6. Beskriv ditt nuvarande arbete?
7. Vad har era underordnade/medarbetare för arbetsuppgifter?
8. Hur fördelar ni arbetsuppgifterna till underordnade/medarbetare?
9. Får de underordnade/medarbetarna själva bestämma hur de skall utföra arbetsuppgiften?
10. Hur förankrar ni beslut hos de medarbetare? Är de underordnade/medarbetarna delaktiga vid planering av arbetsuppgifterna?
11. Hur bedömer ni de underordnades/medarbetarnas kompetensnivå?
12. Anpassar ni ert ledarskap till de underordnades/medarbetarnas kompetensnivå? Om ja, på vilket sätt?

Relationsrelaterade frågor:

15. Vilken relation har ni till era underordnade/medarbetare? Beskriv gärna.
16. Hur är och hur kommunicerar ni med de anställda?
17. Hur uppmuntrar ni era underordnade/medarbetare, ger stöd och feedback?
18. Anser ni att det är viktigt? (följdfråga för ovan)
19. Hur vet ni att de underordnade/medarbetarna är tillräckligt motiverade för sin arbetsuppgift?
20. Vilka medel använde du dig av för att få de anställda med dig?
21. Vilka faktorer anser ni påverkar er ledarstil?
22. Beskriv dig själv som ledare och hur du skulle vilja uppfattas som ledare?

Bilaga 3. Intervjufrågor till ledaren från Tyskland

Allmänna frågor:

1. Vilken är er bakgrund?
2. Vad har ni för utbildning?
3. Vilken position hade ni i Tyskland senast ni jobba där?
4. Hur länge har ni haft en ledarposition i Sverige?
5. Hur är en bra ledare enligt dig?

Uppgiftsrelaterade frågor:

6. Beskriv ditt nuvarande arbete?
7. Vad har era underordnade/medarbetare för arbetsuppgifter?
8. Hur fördelar ni arbetsuppgifterna till underordnade/medarbetare?
9. Får de underordnade/medarbetarna själva bestämma hur de skall utföra arbetsuppgiften?
10. Hur förankrar ni beslut hos de medarbetare? Är de underordnade/medarbetarna delaktiga vid planering av arbetsuppgifterna?
11. Hur bedömer ni de underordnades/medarbetarnas kompetensnivå?
12. Anpassar ni ert ledarskap till de underordnades/medarbetarnas kompetensnivå? Om ja, på vilket sätt?

Relationsrelaterade frågor:

15. Vilken relation har ni till era underordnade/medarbetare? Beskriv gärna.
16. Hur är och hur kommunicerar ni med de anställda?
17. Hur uppmuntrar ni era underordnade/medarbetare, ger stöd och feedback?
18. Anser ni att det är viktigt? (följdfråga för ovan)
19. Hur vet ni att de underordnade/medarbetarna är tillräckligt motiverade för sin arbetsuppgift?
20. Vilka medel använde du dig av för att få de anställda med dig?
21. Vilka faktorer anser ni påverkar er ledarstil?
22. Beskriv dig själv som ledare och hur du skulle vilja uppfattas som ledare?