



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

Kandidatarbete i Företagsekonomi, 10 poäng
VT 2006



Sammanfattning

Titel: Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader

Författare: Marie Lood och Elisabeth Nilsson

Handledare: Göran Alsén och Camilla Wernersson

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i företagsekonomi, 10 poäng.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka om chefer verkligen har så stor betydelse som den allmänna uppfattningen tillskriver dem, och vi gör undersökningen med särskilt hänseende till bibehållandet av företagskulturen då ett företag expanderar till nya marknader. Vi tar reda på och klargör chefens betydelse för bibehållandet av företagskulturen vid företagsexpansion.

Metod: För att studera förhållandet mellan chef och företagskultur intervjuade vi fem chefer i personliga intervjuer respektive per telefon, om deras erfarenheter vid företagsexpansioner. Genom att göra det lade vi den empiriska grunden för den analys vi därefter genomförde via kultur- och ledarskapsteorier vi fann i litteraturstudien.

Slutsatser: Vår slutsats är att ledaren som levt och verkat i företagskulturen har stor betydelse för företagskulturbevarande vid företagsexpansioner, då denne vet vad företaget vill förmedla till de nyanställda. Ledaren har i sin position inflytande att påverka de anställda i exempelvis interaktioner och värderingsbildande.



Abstract

Title: The leader's importance of company culture when the company expands to new markets

Authors: Marie Lood and Elisabeth Nilsson

Supervisors: Göran Alsén and Camilla Wernersson

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 10 credits.

Purpose: The purpose with this examination is to investigate if leaders really have as much importance as the general opinion says they do, and we conduct this examination with special consideration to the preservation of the company culture when a company expands to new markets. We find out and clarify the importance of the leader in the preserving of the company culture when company expands.

Method: In order to study the relation between the leader and the company culture we interviewed five leaders in personal interviews and over telephone, about their experiences in company expansion. By doing that we made the empirical foundation for the analysis that we conducted afterwards through culture and leadership theories that we found in the literature study.

Results: Our conclusion is that the leader who has lived and worked in the company culture is very important regarding to the preserving of the company culture when company affiliates is started, since this person knows what the company wants to mediate to the new employees. The leader has in his or her position influence to make an impact on the employees in for example interactions and value founding.



Innehållsförteckning:

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund	7
1.1.1	<i>Ledarens betydelse</i>	<i>8</i>
1.1.2	<i>Företagskultur och nationskultur.....</i>	<i>9</i>
1.1.3	<i>Ledare och chefer.....</i>	<i>10</i>
1.2	Ledarskapets problem med företagskultur vid utvidgning	11
1.2.1	<i>Företagskultur som identitet.....</i>	<i>11</i>
1.2.2	<i>Företagskultur över marknadsgränser – ledarens position</i>	<i>13</i>
1.3	Sammanfattning av problemdiskussionen.....	15
1.4	Syfte med studien.....	16
1.5	Avgränsningar av problemet	16
2	Metod	17
2.1	Översikt av valda metoder.....	17
2.2	Vem har intervjuats?	17
2.2.1	<i>Urval av företag</i>	<i>17</i>
2.2.2	<i>Urval av ledare</i>	<i>18</i>
2.3	Fasuppdelning.....	19
3	Teoretiska ansatser på ledarskap och kultur.....	22
3.1	Kultur	22
3.1.1	<i>Kulturbegreppet – innebörd och mening.....</i>	<i>22</i>
3.1.2	<i>Kultur ur olika perspektiv.....</i>	<i>23</i>
3.1.3	<i>Artefakter</i>	<i>24</i>
3.1.4	<i>Individ och organisation.....</i>	<i>26</i>
3.1.5	<i>För stark kultur leder till trångsynthet... ..</i>	<i>27</i>
3.1.6	<i>...eller?</i>	<i>28</i>
3.2	Ledarskap	29
3.2.1	<i>Ledarskap ur ett kulturperspektiv</i>	<i>29</i>
3.2.2	<i>Metoder företag expanderar på.....</i>	<i>30</i>
3.2.3	<i>Ledarens position då ett och samma företag expanderar</i>	<i>31</i>
4	Så fungerar ledarskapsutövandet i relation till kulturer i fem olika företag	33
4.1	Telia och Brasilien	33
4.2	Radius Sweden AB och Storbritannien.....	35
4.3	Kinnarps och internationell expansion i Europa	36
4.4	Tarkett Sverige AB och Frankrike.....	38
4.5	Alfa Laval och Korea	40
5	Gemensamma nämnare och skillnader i kultur och ledarskap mellan företagen i studien.....	43
5.1	Diskussion	43
5.1.1	<i>En stark företagskultur skapar riktlinjer.....</i>	<i>43</i>
5.1.2	<i>Ledarens betydelse i hierarkiska mot platta organisationer</i>	<i>44</i>
5.1.3	<i>Förhandling om kulturen.....</i>	<i>44</i>
5.1.4	<i>Hjälp av lokalt anställda</i>	<i>45</i>
5.1.5	<i>Manualer.....</i>	<i>46</i>
5.1.6	<i>Direktstyrning</i>	<i>47</i>



5.1.7	<i>Nyanställningar och företagsanda</i>	49
5.1.8	<i>Konfliktlösning</i>	51
5.1.9	<i>Utvecklingssamtal</i>	52
5.1.10	<i>Fem olika sätt ett företag kan expandera på</i>	53
5.2	Sammanfattning	54
6	Slutsatser	55
6.1	En global superidentitet?	55
6.2	Greenfieldstart som expansionsmetod	55
6.3	Värderingar och sedvänjors betydelse för företagskulturen	56
6.4	Ledarens betydelse för företagskulturen	57
6.5	Summering av slutsatser	58
6.6	Förslag på fortsatt forskning	58



Figurförteckning:

Figur 1. Scheins modell.....	16
Figur 2. Variant av Scheins modell.....	17



1 Inledning

1.1 Bakgrund

”IKEA anställer 1000 nya chefer”, stod det att läsa i Dagens Industri den 27 mars. Att anställa ett tusen nya chefer på kort tid inom en organisation är kanske inte det vanligaste. Vi undrade genast hur detta skulle gå till. Föreställningen att alla dessa chefer skulle komma att anställas inom samma område dök upp. IKEA gör för närvarande en satsning på den Asiatiska marknaden, med Kina och Japan i fokus¹. För det första tror vi, rent organisatoriskt, att nyanställningar av så stor kvantitet kan innebära påfrestningar för en organisation. Cheferna skall invigas i organisationen och hitta sin plats. De skall lära känna organisationen inifrån och bli stabila på sina poster för att kunna förmedla företagsledningens vilja nedåt i organisationen. För det andra betyder en sådan utveckling, för företag med tydlig och medveten kultur, likt IKEA², också att kulturen kan komma i riskläge. För vad händer egentligen när ett antal individer utifrån träder in i en etablerad företagskultur? Exempelvis kan det ifrågasättas om kulturen kommer att klara av att fortsätta vara stabil och nära nog intakt. Har inte varje individ en egen uppsättning tankar och föreställningar som utvecklats under livet, som är unik? För det tredje undrar vi hur resonemanget ser ut och påverkas då vi vänder på det. Kan ett företag eller en organisation med medlemmar, lära upp en chef inom en företagskultur? Kan chefen lägga bort vissa av sina föreställningar och trossatser för att istället gå in och bli en förlängd arm till den här företagskulturen?

Alla dessa delproblem är intressanta och förtjänar att utredas. De är också relaterade till varandra i termer av företagsexpansion och ledarskap. Det är dock inte möjligt att behandla samtliga ovanstående delproblem här då varken fokus eller utrymme tillåter en sådan spridning. I den här uppsatsen kommer vi inte att gå närmare in på problematiken rörande chefens inträdande och etablering i organisationen. Istället kommer vi att driva vidare den andra delfrågan, alltså frågan om företagsexpansion ur ett kulturellt perspektiv. Vi undrar hur företag bär sig åt för att behålla sin kultur över nationsgränserna när företaget expanderar. Regions- eller nationskulturer och företagskulturer kan komma att krocka om de inte beaktar varandras skillnader. Asiatisk kultur påbjuder att man har respekt för traditioner, låter beslut ta sin tid, och att chefer skall behandlas förmer efter dess rang³. Skandinavisk kultur skiljer sig något då det inte finns samma skiljelinje mellan chefer och övriga anställda⁴, och möjligen inte heller samma syn på att hylla traditionerna. Krockarna kan således ske både mellanmänniskt, genom relationer och interaktioner, och företagsmässigt, genom produkter eller marknadsföring. Det kan innebära en balansgång för företaget om företaget vill behålla sin tydliga kultur även på nya marknader. Problem kan uppstå om företaget inte tar hänsyn till de normer som råder på den nya marknaden och inte heller ser att dessa återspeglas i produkt efterfrågan. Exempelvis är siffran fyra förknippad med död i Asien och bör inte

¹ Dagens Nyheter, IKEA öppnar fler varuhus i Kina, 10 april, 2006

² Bruzelius & Skärvad, 2004

³ Brake, Walker & Walker, 1995

⁴ Tollgerdt-Andersson, 1996



användas i produkter på den asiatiska marknaden⁵. Företaget riskerar att inte bli framgångsrikt om det ignorerar sådana regler.

1.1.1 Ledarens betydelse

I samband med frågan om företagsexpansion undrar vi specifikt om ledarens betydelse för bibehållandet av företagskulturen. Ledarskapet innebär att ledaren leder andra människor i ett syfte, och här gäller ledandet inom ett företag varför syftet blir att leda de anställda i en riktning som styrker företagets verksamhet. Vi undrar därför över ledarens betydelse, dels som position dels som aktör. För att klargöra vårt resonemang vill vi poängtera att vi inte bara tittar på företagets högsta chefer eller ledare utan chefer och ledare som är i position att svara på våra frågor, det vill säga har inblick. Vi tror nämligen att alla personer i sådana positioner har ett visst inflytande över de anställda. Och för att få reda på om chefen är betydelsefull eller ej, är det vår uppfattning att det behövs undersökas vad denne gör i samband med kulturbevarandet vid expansion.

Då företag består av, bland annat, fysiska personer så är alla dessa viktiga i utformandet av företagskulturen. Vad som menas med företagskultur är inte enhälligt definierat i litteraturen. Alvesson och Berg skriver:

*”Meningarna går inte enbart isär ifråga om vad som skall inkluderas i definitionerna utan även vad som utgör tyngdpunkten. Är det kognitioner, perceptioner, emotioner, beteendenorner, symbolik, filosofier eller vad?”*⁶.

Det finns alltså många delar som lyder under samma begrepp. Watson⁷ definierar begreppet som ett antal värderingar som delas av alla i en gruppering, och dessa värderingar visar vad som är rätt och fel, samt vad som är accepterat och inte. Människan har av sin natur behov av att höra till, och för att kunna göra det krävs det att hon vet spelreglerna. Behovet innebär också att individen söker mening med tillvaron. Detta uppnås när människan socialiserat sig och blivit medlem i en kultur, något som inte sker automatiskt efter det att vi fötts utan som måste uppnås av var och en⁸. En nyfödd människa vet inte vilka normer eller oskrivna lagar som gäller i samhället. Inte heller vet en nyanställd vilka särskilda normer och regler som gäller på företaget. För att inträda i en kultur måste personen alltså invigas eller läsa av och lära sig hur beteendet ser ut just där. För företaget är det viktigt att individerna inträder i den övergripande och etablerade företagskulturen. Olika grupper, kallade subkulturer, har dock olika regelsystem. I regel tillhör en människa flera grupper men i olika sammanhang. En ensamstående mamma som jobbar på marknadsföringsavdelningen på ett tillverkningsföretag kanske tillhör subkulturerna marknadsförare, ensamstående mammor, fotbollsintresserade och icke-rökare. Kort sagt ingår människor i subkulturer efter samhörighet.

⁵ Ferrell & Hirt, 2000

⁶ Alvesson & Berg, 1988, s 47.

⁷ Watson, 2002

⁸ Bang, 1999



Har en grupp människor samma sorts bakgrund, livsstil eller samma sorts intressen så är sannolikheten stor att de delar samma uppfattningar och värderingar, vilket gör dem till en subkultur och ger dem en känsla av samhörighet. Samhörigheten är som bekant centralt för att varje individ ska trivas och må bra i ett sällskap. Dock skiljer sig det systemteoretiska eller moderna synsättet sig från det processuella, med hänsyn till subkulturerna. Modernisterna ser subkulturerna som fixa⁹ – människor ingår i grupperingar som inte ändras och som inte byter medlemmar. Ur ett processrelaterat perspektiv menas det istället att subkulturerna inte alls är fasta företeelser, utan hela tiden förändras och förnyas i form av medlemmar och intressen.

Med företagskultur menar vi i enlighet med Rohlin m.fl.¹⁰ och Hatch¹¹, att det är något som skapas kollektivt. Därför har alla individer i organisationen betydelse i skapandet av företagskulturen, och i förlängningen tror vi att cheferna i egenskap av överhuvud för företaget, har extra betydelse i bibehållandet av företagskulturen.

1.1.2 Företagskultur och nationskultur

Vid företagsexpansion befarar vi ju att krockar kan ske mellan företagskultur och nations- eller regionskultur. Vad det gäller relationen mellan företagskultur och nationskultur så gjordes 1985 till 1987 av the Institute for Research on Intercultural Cooperation, ett forskningsprojekt kallat IRIC, som gick ut på att belysa just relationen mellan organisationskultur och nationskultur¹². Projektet var baserat på en internationell IBM-studie som gjordes av Geert Hofstede. IBM-studien grundade sig på en enkätundersökning med frågor om människors värderingar som ställdes till anställda på dotterbolag till IBM, vilket alltså är ett multinationellt företag med verksamhet i mer än 50 länder. IRIC-studien kom fram till att den betydelse som värderingar och sedvänjor hade på nationell nivå hade motsatt betydelse på organisationsnivå. Medan IBM-studien visade på att olikheterna i värderingarna var minimala fann Hofstede & Hofstede att skillnaderna i sedvänjor var mycket stora, när jämförelse gjordes mellan anställda i samma position och i olika organisationer.

Innan IRIC-projektet genomfördes fanns en uppfattning i vetenskapen – med författarna Peters och Waterman i spetsen - att företagskultur utgjordes av gemensamma värderingar¹³. Detta kom att motbevisas av IRIC-projektet, då detta istället visade att det är de gemensamma sedvänjorna i vardagen som utgör företagskulturen. Dementin grundades på det faktum att värderingarna var desamma oavsett organisationstillhörighet men varierade när jämförelser gjordes mellan de anställdas kön, ålder, utbildning eller nationalitet, i studien. Multinationella företag visade sig också enligt studien överleva tack vare gemensamma sedvänjor eftersom de samordnar och kontrollerar sin verksamhet utefter dessa sedvänjor, vilka i sin tur har inspirerats av företagets nationella ursprung. Hofstede & Hofstede pekar på att relevansen i studien är så hög att den ännu i dag är aktuell och att företag i dag lever under samma villkor. De multinationella företagen anställer människor inom organisationen med olika

⁹ Hatch, 2002

¹⁰ Rohlin, Skärvad & Nilsson, 1994.

¹¹ Hatch, 2002

¹² Hofstede & Hofstede, 2005

¹³ Ibid.



nationaliteter och kunskaper i olika nationskulturer, och därmed får de medarbetare med olika värderingar, vilka alla bidrar till företagskulturen. I vår undersökning hoppas vi hitta spår som antingen bekräftar eller dementerar Hofstedes & Hofstede resultat om dessa kulturmixturer.

1.1.3 Ledare och chefer

Det finns olika synsätt på ledarskap i en organisation. Bland annat finns det ett aktörssynsätt som fokuserar på hur olika aktörer agerar i en organisation, vilket gör att ett samspel mellan aktörer och organisationen uppstår. *"För att förstå en organisation är det långt ifrån tillräckligt att studera organisationsscheman och befattningsbeskrivningar/.../Man måste också förstå de inblandade aktörerna"*¹⁴. En viktig förutsättning för oss är att vi har chefsperspektivet för ögonen där vi antar att chefer har ett viktigt ansvar i organisationen. Enligt Rohlin med flera så är en chef en person som tilldelats befogenheter att företräda företaget¹⁵. Han eller hon är alltså utnämnd och har det yttersta ansvaret för hela eller delar av verksamheten. Chefen är högst i organisationsstrukturen och maktbasen vilar på auktoritet framför allt. Han eller hon har en samordnande roll på företaget. När en person tydligt är i högsta position så undviks missförstånd och chefen har en viss legitimitet genom bara detta faktum. Chefen vet oftast vad som krävs av honom eller henne då denne per definition skall samordna verksamheten, se till fasta tidsramar och ekonomiska riktlinjer, och delegera sina underställda. Enligt Lao-Tzu¹⁶, blandar en chef sig inte i verksamheten så mycket rent fysiskt. Istället är han snarare en katalysator som pushar på de anställda att få saker gjorda. Sam Geist beskriver en bild av chefen där denne är drivande, beroende av auktoritet, delegerande och envis. Vidare beskriver han att chefer ogillar konkurrens och vill gärna behålla saker så som de alltid har varit. Fördelen med att vara en tuff chef som är auktoritär och väldigt bestämd, skulle enligt oss kunna vara att denna klassiska typ av företagsöverhuvud har en viss position rent historiskt och kan därför vara etablerad på ett annat sätt hos gemene man. Respekten för auktoriteten kan ligga djupt rotad och vetskapen om att man som underordnad riskerar att få sämre förmåner eller endast hamna i onåd kan detta säkert ha som följd att den anställde stryker chefen medhårs. Detta sorts överhuvud har förmodligen stora positiva drag i form av att chefen kan styra företaget dit denne vill. Förutom att påverka de underordnade till lydnad finns det möjligen större chans att vinna mark i förhandlingar där det finns utrymmen. En bufflig eller väldigt beslutsam person kan helt enkelt köra över klen motstånd på ett sätt som kan vara väldigt fördelaktigt för företaget.

En motpol till chefen och chefskapet är, enligt Rohlin med flera¹⁷, ledaren och ledarskapet. Rohlin med flera menar att en ledare har förvärvat sitt ledarskap och hämtar sin makt och legitimitet från förtroende och acceptans istället för auktoritet och ibland rädsla. Bruzelius och Skärvad ansluter sig till detta synsätt och menar att en ledare får andra att uträtta saker utan att tillgripa tvång, och därför kan ledarskapet sägas handla om en påverkansprocess. Eftersom ledaren är beroende av legitimiteten som tillges honom eller henne genom de anställdas

¹⁴ Hatch, 2002

¹⁵ Rohlin, Skärvad & Nilsson, 1994

¹⁶ Refererat till i Geist, 2006

¹⁷ Rohlin, Skärvad & Nilsson, 1994



acceptans, blir ledarens personlighet ofta mycket viktig¹⁸. Ledaren ska komma i kontakt med nyckelpersoner för företaget och behöver kunna knyta an och skapa broar. Utan legitimitet från vare sig auktoritet eller förtroende blir detta ohållbart. Sam Geist gör en annan distinktion mellan ledare och chef, och menar att en ledare har mer vision än chefen, och bidrar mer till inspiration och coaching än chefen, vilket John P. Kotter i boken *A Force for Change*¹⁹ också håller med om. Ledaren är också enligt Kotter mer involverad än chefen och ser utvecklingsmöjligheter även i goda tider. Flexibilitet är ett annat viktigt begrepp för ledaren, varför fasta ramar inte är något hinder. En ledare har en mer humanitär ledarstil än chefen menar vi, precis som Rohlin med flera åsyftar då de talar om att behovet av auktoritet inte är särskilt stort. Ledaren kan därför få tillgång till en mer genuin personal då ett öppnare samarbete tillåter en dialog som torde vara väldigt annorlunda än den chefen för med sina underordnade. Genom att hålla sig på en nivå där de anställda tillåts kliva upp och medverka och vara delaktiga, skapas lättare en gemenskapskänsla som kan gagna företaget och dess anställda som helhet. Människans behov av att höra till och hennes behov av uppskattning och uppmärksamhet blir faktorer som ledaren kan spela på i målet att bli en omtyckt och stark ledarskapsfigur.

Självklart har dessa båda urtyper, ledare och chef, många element gemensamma. Kotter pekar på gemensamma nämnare som exempelvis deras kompetens att ta beslut, skapa nätverk mellan människor och se till att de anställda får sakerna gjorda. Istället säger vi att det är sättet de uppnår detta på som skiljer chefen och ledaren åt. Båda kvaliteterna kan dock vara önskvärda för en person i ledningsposition menar vi. Förmodligen är det också vanligare med en blandad version än att personen i fråga är en chef eller ledare till ett hundra procent. De ledare som beskrivs i artikel *Follow these leaders*²⁰ är inte vilka som helst, och inte heller merparten av dem som nämns i *Level 5 Leadership*²¹, *The Work of leadership*²² och *Why should anyone be led by you?*²³. Tony Blair, Earvin "Magic" Johnson, Jan Carlzon och A G Lafley har alla tydliga inriktningar enligt författarna. Företagsledare på mer normal nivå tror vi har en mer blandad approach, särskilt då de kanske inte i samma utsträckning har uttänkt från början huruvida de ska bli en ledare eller en chef som det beskrivs i teoretiska böcker och artiklar, likt dem nämnda här. Därför väljer vi att definiera chef och ledare, vilka är intervjuobjekt i vår studie, liktydigt och synonymt och inte som urtyper.

1.2 Ledarskapets problem med företagskultur vid utvidgning

1.2.1 Företagskultur som identitet

Miriam Salzer skriver i sin doktorsavhandling *Identity Across Borders*²⁴ att globaliseringen och det faktum att företag växer över nationsgränserna, gör att det finns risk för att företaget

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Kotter, 1999

²⁰ Follow these leaders, 2005

²¹ Collins, 2001

²² Heifetz & Laurie, 1997

²³ Goffee & Jones, 2000

²⁴ Salzer, 1994



glider isär. Det behövs en global koordination för att hålla ihop en organisation. Salzer beskriver en gren i litteraturen som betonar den starka kulturens roll då den skulle verka integrerande på medlemmarna i organisationen, globalt sett. En sådan kultur skulle också göra att nationella skillnader skulle göras mindre framträdande och att organisationen skulle få en konsistent personlighet även på skilda marknader. Salzer själv menar att en global superidentitet är ett verktyg som kan hålla ihop internationella företag och få dem att ersätta nationskulturer med en enhetlig företagskultur. Detta skulle alltså vara ett sätt att få bukt med problemet som globaliseringen kan utgöra. Problemet Salzer upplever stör resonemanget är att kultur som ett klister i företag, är en alltför enkel förklaring. Hon menar att en företagsledning inte kan styra och bestämma över kulturen på ett sådant vis. Istället skapas kultur genom ständigt pågående förhandlingar mellan alla inblandade parter, såsom anställda, företagsledning, kunder och leverantörer. Vi håller delvis med Miriam Salzer vad gäller definitionen av kultur, och återkommer med vidare diskussioner av begreppet under rubriken "Kultur".

Starka företagskulturer som begrepp innebär att ett företag har en kultur som verkar genomträngande på organisationen och styr i hög grad medlemmarnas beteende²⁵. Vi förknippar begreppet med IKEA, och med tanke på företagets omsättning²⁶ och ständiga expansion²⁷ så drar vi slutsatsen att företaget och dess affärsidé är välkänt i åtminstone Sverige²⁸. IKEA vill "erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem!"²⁹. Konceptet har gått hem hos många, och just eftersom att de är så etablerade hos människor - och samtidigt medvetna inom företaget hur de arbetar³⁰ - så vill vi säga att IKEA därför är en stark företagskultur. Huruvida en företagskultur är stark eller inte torde främst vara en intern angelägenhet då det är just företaget som sådana det berör. Utomstående kan däremot få en viss inblick genom att vara kunder och uppleva hur man som kund bemöts av företaget, något som kan spegla hur företagskulturen fungerar. Tvetydigheter i bemötande av kunder och i hur företaget sköter sig och sina affärer kan innebära att det inte finns någon enhetlig och stark företagskultur. På samma vis som IKEA (se ovan) kan företag som NIKE och IBM betecknas som starka företagskulturer³¹. Baserat på de uttalade strategierna som ovanstående företag och dess gelikar har, menar vi att dessa företag inte kan eller vill förändras lätt. En stabil och tydlig kultur verkar istället vara dessa företags signum och därför är de av essentiell natur. Vi menar att uttalade strategier, affärsidéer och företagets sätt att leva upp till dessa, är till viss del uttryck för företagskulturen.

Richard D. Lewis undrar i sin bok *When cultures collide*³² om inte inskolningsprogram som syftar till att enhetliggöra företagskulturer egentligen kan verka som mentala hinder. Dessa hinder skulle då minska företagets och dess anställdas förmåga att anpassa sig och ta åt sig nya synsätt. Vi håller med Lewis om att en sådan risk kan föreligga, vilket naturligtvis är en

²⁵ Bang, 1999

²⁶ IKEA Sverige, Om IKEA, Siffror, 22 maj, 2006

²⁷ IKEA Sverige, Om IKEA, Tidsaxel, 22 maj, 2006

²⁸ Krona & Skärvad, 1997

²⁹ IKEA Sverige, Om IKEA, Vår vision, 22 maj, 2006

³⁰ IKEA Sverige, Om IKEA, Vårt arv, 22 maj, 2006

³¹ About Nike, Heritage, 22 maj, 2006; IBM Svenska AB, 22 maj, 2006

³² Lewis, R. D., 1999



stor fara för företagens utveckling. Henning Bang följer Lewis linje om de negativa aspekterna på enandet av företagskulturen och menar att täta kulturer kan verka hämmande om de till exempel bygger på dåligt verklighetsförankrade antaganden. Bang beskriver också positiva aspekter på starka företagskulturer, nämligen de att medlemmarna i organisationen känner väl till värderingar, riktlinjer och uppfattningar som gäller, och därför vet medlemmarna vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av organisationen. Bang menar vidare att en stark kultur kan verka motiverande och samlade för organisationens medlemmar, vilket kan ge upphov till en familjär känsla av tillhörighet som i sin tur kan öka lojaliteten till företaget. Detta är självklart en oerhört viktig sida av företagskulturen och vi tror i enlighet med Bang att den familjära känslan kan uppstå och att den i sin tur ger upphov till en lojalitet och en trygghet hos de anställda gentemot företaget som alltså kan verka i en synergieffekt där de anställda arbetar hårt för den samlade unionen.

1.2.2 Företagskultur över marknadsgränser – ledarens position

Christopher A. Bartlett och Sumantra Ghoshal talar om multinationella företag, det vill säga företag som investerat i utlandet och aktivt opererar i utlandet som en integrerad del av organisationen, och hävdar att fenomenet är mindre än ett hundra år gammalt³³. Författarna menar att det finns olika saker som motiverar företag att expandera internationellt. Till exempel vill de öka sin marknadsledning, nå länder som har lägre produktionskostnader och även bli världsvida för att ligga i täten i jakten på information för produkter med kort livslängd. Problemet som företag som expanderar kan uppleva, enligt Bartlett och Sumantra, är att lokala företag kan ha ett försprång på den nya marknaden då de faktiskt känner till kulturen. De lokala handlarna vet vad marknaden och kunderna vill ha och de har en redan existerande relation till både distributörer och kunder. Det konkurrerande företaget kan därför stöta på svårigheter om det inte är redo med en kultur som kan infogas i den befintliga. Exempelvis kan nämnas IKEA: s misslyckande att etablera sig på den Japanska marknaden då denna inte var beredd för lättviktiga budgetmodeller av möbler utan fortfarande efterfrågade gedigna hantverkarmöbler³⁴.

Liksom Bartlett och Sumantra menar vi att företag kan ha problem att komma in på en ny marknad. När ett företag expanderar kan den initiala tanken vara att företagsledningen anser det viktigt att företaget anpassar sig till de nya marknaderna för att misslyckanden på grund av kulturkrockar skall undvikas. Å andra sidan tror vi att ledningen på ett företag med väldigt tydlig företagskultur kan vilja att företaget inte ändrar sig markant när de antrar nya marknader, då de inte vill riskera att företagskulturen undergrävs av nationella grenar. Problem kan alltså uppstå när ett företag expanderar och vill bibehålla den företagskultur de redan har, vilket utgör pudelns kärna för vår undersökning. Anledningarna till att företag skulle vilja behålla sina företagskulturer och inte anpassa eller ändra dem efter varje möjlig nyck, är många. Till exempel blir de anställda mer lojala till en kultur som de kan identifiera sig med och det kan tjäna företaget på ett gott sätt. Likaså kan företaget tjäna på att upprätthålla det grupptänkande som bildas i och med att en företagskultur verkar förenande för dem som ingår i den. Har ett företag investerat pengar och tid i att skapa eller förstärka en

³³ Bartlett & Ghoshal, 1992

³⁴ Torekull, 2005



företagskultur så vill företaget förmodligen behålla den också. Och vill ett företag behålla sin företagskultur, som vi alltså förutsätter i den här studien, är ledaren den naturliga länken att genomföra detta via. Ledaren har ju sin position mellan företagsledningen och de anställda, och delegerar och förmedlar instruktioner från företagsledningen³⁵ neråt till de underställda³⁶.

Ledaren skall leda de anställda i deras arbete – ett arbete som förmodligen involverar samröre med yttvärlden vilken i sin tur kan påverka företagskulturen genom sina influenser. Håller företaget på att expandera till en ny marknad så är ledarna också i centrum eftersom arbetet från huvudkontoret till den nya marknaden i huvudsak går mellan chefer. Chefen på den nya marknaden är en undergren till chefen från huvudkontoret och skall utföra en nystart under dennes ledning. Uppdragsmässigt kan detta innebära att ledaren på den nya marknaden har ett explicit arbete framför sig som innefattar bevarandet av den företagskultur som redan fanns etablerad i hemlandet för företaget. Eftersom ledaren har en sådan position som han eller hon faktiskt har innebär det att de anställda skall se upp till denne och därför kan ledaren ha en betydelsefull funktion vilken kan utnyttjas för att föra företagskulturen vidare.

Det tycks vara en allmän uppfattning att ledare och chefer är viktiga eftersom de alltså har en position som torde peka på detta, i enlighet med den definition som bland andra Rohlin m.fl. ger. Det finns trots det anledning att ifrågasätta denna uppfattning, menar vi. James Bier menar att en ledare räcker gott och väl, varför alla mellanlager med chefer innebär onödiga kostnader och ineffektivitet i styrandet av företaget och borde slopas³⁷. Denna ledare skulle då kunna dra upp riktlinjer för alla underställda och lita på var och ens kapacitet att följa dem. I förlängningen undrar vi om en sådan åtgärd kan leda till ett slags autonomi bland de anställda så att de arbetar utan att egentligen behöva ledarna. Finns det dessutom ett flertal manualer till hands som proklamerar hur processerna skall gå till inom företaget så vet de anställda detta utan att en chef behöver dirigera dem i deras kontinuerliga arbete. Automin som sådan, vilken Bier ger indikationer om, i samband med vardagligt arbete och som alltså pekar på att chefen är mindre viktig, är något vi håller med om. Men vi undrar hur chefens position hamnar under en expansionsprocess som innefattar bevarandet av en företagskultur gentemot tryck utifrån av andra marknadskulturer. Bevarandet av företagskulturer kan vara en delikat och känslig fråga och dessutom olik från fall till fall. Beträffande autonomin som ett praktiskt vinnande koncept anser vi det osäkert att ledaren faktiskt är navet i maskineriet. Walter Kiechel påtalar att ledare ofta manipulerar folk, tillskriver sig själv för mycket ära och ibland till och med ödelägger företag³⁸. Ledare kan alltså bli pompösa och inbilla sig att de är väldigt viktiga när de i själva verket kan vara till skada för företaget. Mark McCormack hävdar också att de som en gång varit ledare vet att ledarskapet kan vara överskattat³⁹. De talar så mycket om sina påverkansmöjligheter då de utvecklar strategier och visioner, men när de sitter i ett dödost konferensrum och fumlar med sina presentationer som ingen av de anställda orkar lyssna på så menar McCormack att de inte alls har betydelse.

³⁵ Ibid.

³⁶ Rohlin, Skärvad & Nilsson, 1994.

³⁷ Bier, 2004

³⁸ Kiechel, 1988

³⁹ McCormack, 2001



Kanske är det så som McCormack säger, att dessa stora abstrakta tankar om exempelvis visioner som många chefer tenderar att slänga sig med, i själva verket inte har någon betydelse för företaget och dess verksamhet. Det skulle i så fall innebära att cheferna inte heller är av stor betydelse för företaget då deras arbete egentligen är meningslöst. I tider där det arbetas mer och mer i team, där eget ansvar bland alla anställda blir viktigare och då företagen går från hierarkiska strukturer till platta, blir chefens position inte lika självklar menar vi. Vad det gäller företagskulturen kan ledaren även här ifrågasättas i betydelse. Om det finns explicita värderingar och handlingsplaner på företaget och de anställda känner till dem så har chefen ingen betydelse i att påtala dessa. Är företagskulturen stark såsom IKEA: s och känd även utanför företaget kan detta göra att människor känner till företagskulturen väldigt bra och vill jobba i den då de tilltalas av budskapet. De vet alltså på förhand vad företaget vill och hur den anställda arbetar däri. En chef skulle kanske bara vara i vägen för de vanliga anställdas arbeten i en sådan situation.

Med tanke på hur fördelaktigt det kan vara för ett företag att bibehålla en företagskultur är det av yttersta vikt att klara av att bemästra en sådan situation där förloppet kan påverkas. Därför borde också vår studie vara av stort intresse för företag som intresserar sig för den här typen av problematik.

Vi undrar följaktligen: vad är chefens betydelse i processen där ett företag expanderar till nya marknader och vill bibehålla företagskulturen? Utöver att vi tycker att det är intressant så tycker vi oss, i enlighet med hittills fördiskussion, se en lucka i litteraturen här, vilket vi utvecklar här nedan.

1.3 Sammanfattning av problemdiskussionen

Det finns en uppsjö av litteratur som behandlar företagskultur och ledarskap gemensamt⁴⁰. Vi har funnit en del i litteraturen som belyser problematiken när två företag slås ihop och kulturkrockarna blir ett faktum. Vi har också funnit en del av litteraturen som pekar på vikten av att som ledare vara medveten om kulturella olikheter vid förhandlingar och då företag utökar till nya regioner, för att lyckas i affärerna. Dock saknar vi skrivet material som just beskriver ledarens betydelse när ett och samma företag expanderar, med hänsyn till företagskultur. Enligt oss saknas det alltså dokument rörande ledares betydelse vid företagsexpansion för företagskulturen i relation till olika marknadskulturer. Vi vill bidra till kunskapsberget med en inblick på det området, det vill säga genom en beskrivande och analyserande uppsats alstra ett kunskapsbidrag om ledares betydelse för företagskulturen vid företagsexpansion.

Det finns en mer eller mindre tydlig kultur i alla organisationer⁴¹, varför företagskulturer torde vara intressegivande för merparten av de yrkesverksamma att veta mer om. Likaså arbetar många under chefer eller utövar själv ledarskap i sitt yrke. Både kultur och ledarskap är alltså ämnen som de flesta kommer i kontakt med i sitt arbetsliv. Därför kan många också

⁴⁰ Vid sök i databasen Elin ger "leadership" 87784 träffar, "culture" 236691 träffar och "Leadership + culture" 4341 träffar, 22 maj 2006

⁴¹ Bruzelius & Skärvad, 2004



relatera till det, och finner det förmodligen intressant att studera förhållandet mellan dessa båda element. Mängden litteratur på området antyder också att det finns ett intresse bland teoretiker, forskare och studenter.

1.4 Syfte med studien

Som nämndes ovan är det inte självklart att chefen har en stor betydelse i ett företag vad det gäller företagskulturen när ett företag växer. I vår uppsats vill vi undersöka hur det förhåller sig i verkligheten, och syftet blir därför att ta reda på om chefen är viktig för bibehållandet av företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

1.5 Avgränsningar av problemet

I vår uppsats kommer vi att undersöka ledarens betydelse för företaget då företaget vill behålla företagskulturen över regionsgränserna. Vi vill titta närmare på hur företag får cheferna som opererar i andra länder eller regioner att styra företagsfilialer efter organisationskulturen. Vi är alltså medvetna om att skillnader som kan ge upphov till kulturkrockar kan finnas inom ett och samma land eller mellan olika länder⁴². Vi är särskilt intresserade av dynamiken mellan nations- eller regionskultur och företagskultur och tror att detta kan ge intressanta infallsvinklar på våra frågor. Vi väljer alltså att se på geografiska kulturskillnader och inte på skillnader mellan olika branschers kulturer. Vi väljer också bort att se på sammanslagningar av företag och hur kulturer överlever sådant. I centrum står istället ett och samma företag då det expanderar över nations- eller regionsgränser. Franchise eller uppköpta företag är inte av intresse för oss då dessa inte har en enhetlighet i sin kultur på samma sätt. Franchiseföretag är ju företag som har självständiga utövare och därför opererar de inte gemensamt. Uppköpta företag har inte alltid varit en del av den aktuella företagskulturen. Därför kan den kultur som ligger i bagaget väga för tungt och påverka för mycket för att vi ska kunna göra en undersökning för just den aktuella företagskulturen och dess omständigheter. Slutligen påpekar vi att eftersom ledare och chefer är centrala gestalter i företag och har en viss överblick över företagen, är det deras position och inte lägre anställdas, som är av intresse här.

⁴² Michalski, 2000



2 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera och motivera de metoder för insamling och analys av data som vi har använt oss av under studien.

2.1 Översikt av valda metoder

Vi sökte information om hur chefer och ledare agerar när det gäller bibehållandet av företagskulturer, för att kunna dra slutsatser som pekar på deras nödvändiga existerande för detta syfte eller ej. Vi trodde att vad chefer gör och i vilka situationer de gör de i, kunde peka på om de är viktiga eller inte. För att studera förhållandet mellan kultur och ledarskap i inriktning av vår frågeställning behövde vi alltså veta hur företag agerar, med ledaren i spetsen, i frågan om företagskulturer vid expansion.

Vi valde att använda en fasuppdelning av vår studie liknande den som föreslås av Björklund och Paulsson⁴³. En fasuppdelning möjliggör en tydligare arbetsfokus eftersom att vi vet vad som skall göras när och varför. Utan fasuppdelning finns det risk att blanda ihop arbetsuppgifterna och det kan medföra att vi inte klarar av att urskilja vad vi håller på med. Med fasuppdelning vet vi att vi gör ett moment i taget och därför kan vi också gå tillbaka till en viss fas om det i slutänden ser ut att fattas något. Utan fasuppdelning kan vi tvingas göra om mer då det inte lika tydligt framgår var det brister. Vår studie delas upp i en idéfas, en kunskapsfas samt en fördjupningsfas. Vi har valt att genomföra en litteraturstudie och ett antal djupa intervjuer.

2.2 Vem har intervjuats?

2.2.1 Urval av företag

Vi undersökte ett fåtal företag och deras hantering av företagskulturen via cheferna. Anledningen till att vi inte valde ett större urval är för att det är tidskrävande och skulle då innebära att enkäter eller massutskick blev nödvändiga. Sådana metoder kunde ha gett sämre svar då frågorna inte skulle kunna ge oss samma förståelse med tanke på att utformningen inte kunde ha tillåtit ett samtal. De tillfrågade kanske inte heller hade tagit frågorna på allvar, inte velat svara eller ljugit. Genom intervjuer och mötena med de tillfrågade ansåg vi oss få bättre svar. Vid valet av mängden intervjuobjekt hade vi tänkt intervjua så många som vi behövde för att få material att ge svar på vår fråga, i enlighet med rekommendationer från Kvale⁴⁴. Innan vi kontaktade företag ställde vi upp en kravlista i form av ett introduktionsbrev (se bilaga 2) till företagen, varefter vi gjorde research efter företag som vi trodde kunde passa våra behov. Fem stycken företag bedömde vi vara en gripbar omfattning, vilken möjliggjorde djupanalys – något som inte varit möjligt med ett större urval av respondenter.

⁴³ Björklund & Paulsson, 2003

⁴⁴ Kvale, 2006



När vi sedan skickade ut introduktionsbrevet gjorde vi det till olika typer av företag så att risken för att eventuellt enhetliga svar inte skulle bero på att företagen var för snarlika. Att ha fem livsmedelsföretag som undersökningsobjekt tror vi hade varit mindre givande än att ha fem helt olika företag. Därför valde vi alltså bort företag som var alltför lika eller inte stämde mot vår kravlista. Sannolikt finns det väldigt många företag som hade varit intressanta att intervjua i vår undersökning, men av utrymmesskäl fanns inte möjlighet för oss att göra detta. Därtill skulle företagen ha möjlighet att ta emot oss och i begynnande sommartider fanns en del restriktioner, varför vissa företag eliminerade sig själva från listan över intervjuobjekt. Vilka företag som blev aktuella genom dessa urval var de som vi via research tyckte hade de förutsättningar för intervjuer som behövdes för att kunna ge oss intressanta svar, och som hade möjlighet att ställa upp för intervju. Givetvis spelade kontakterna vi redan hade till företag en viss roll. Stora företag var ett krav på vår lista då de mer ofta har etablerat grenar utomlands och därför kan svara på frågor kring den kulturella problematiken. Dessa företag har man i regel också en mer uppenbar kännedom om då de syns på ett annat sätt än mindre företag (exempelvis genom reklam).

Nästa steg blev att höra efter med företag och försöka etablera kontakter för att försäkra oss om att vi kunde få tala med rätt person och förhoppningsvis träffas för att genomföra en intervju. De företag som stämde med våra krav och som ville ställa upp på intervju kom att medverka i vår undersökning, nämligen:

Alfa Laval
Kinnarps
Radius
Tarkett Sverige AB
Telia

Dessa fem företag är verksamma inom olika branscher, har olika erfarenheter vad det gäller expansion till utlandet i fråga om tidsperiod och länder, och kunde därför ha olika infallsvinklar som kunde ge oss en mer sammansatt bild. Inga av dessa företag är i någon uppstartfas för tillfället vilket hade varit intressant för oss att studera. Samtliga fem företag har filialer utomlands och har funnits till länge. Därav menar vi att de borde ha en etablerad företagskultur, vilket företagen styrkte då de accepterade att medverka i intervjuerna (se introduktionsbrevet i bilaga 2). Därför har också samtliga företag relevans för oss och vår undersökning.

2.2.2 Urval av ledare

En chef eller ledare har, som Kotter menar, kompetens att ta beslut, etablera nätverk samt få underordnade att uträtta uppgifter⁴⁵. För oss var det viktigt att cheferna vi intervjuade hade dessa befogenheter och även var insatt i och uppmärksam på företagskulturen i det företag han eller hon arbetar på. Eftersom chefer har en position där han eller hon förmedlar ledningens önskemål ner till de övriga anställda och styr de anställda i en viss riktning⁴⁶, var

⁴⁵ Kotter, 1990

⁴⁶ Bruzelius & Skärvad, 2004



vår hypotes att chefer har en nyckelroll här. Vi talade med olika sorters chefer i de olika företagen för att ringa in svaret på vår fråga. Genom att intervjua personer i chefsbefattningar med explicita kunskaper enligt ovan, och inte personer med lägre position utan dessa kunskaper, gav det oss bättre möjligheter att få fram adekvat och användbar information för vidare analys, då personen i fråga faktiskt var insatt i de frågor vi ämnade utreda. Med vårt introduktionsbrev frågade vi de potentiella intervjuobjekten om deras position och inblick, och såvida de ansåg sig hamna inom ramen för våra krav (se bilaga 2) så ansåg vi dem passande för studien. Vi antar att de känner sig bäst själva och då vi inte har inblick nog i företagen att ifrågasätta detta valde vi att lita på deras bedömningar. Vi förutsätter också att personer högre upp i en organisation har större överblick och därför vet mer om detta än personer längre ner i organisationen. Problematiken som Bruzelius och Skärvad belyser, nämligen att en person kan vara en informell och alltså inte utsedd ledare men ändå ha sådana kvaliteter, är något vi valde att bortse ifrån i den här undersökningen. Anledningen är att vi inte ansåg oss ha möjligheten att infiltrera företag på ett sådant sätt att vi kunde avgöra vem som har den inofficiella eller informella ledarrollen på företag. Det hade krävt långvarig vistelse på företaget och en djupgående observation över personal och ageranden, något som inte gavs utrymme för i det här arbetet.

2.3 Fasuppdelning

I den första fasen, idéfasen, genomförde vi en litteraturstudie då vi studerade och sökte efter möjliga ageranden av företaget vad det gäller bibehållandet av företagskulturen, via cheferna. Vi letade i litteratur och tidigare gjord forskning. Genom de noggranna studierna ämnade vi att skapa oss en god översikt om möjliga resultat, att bygga upp och samla in grundläggande teorier som vi kunde använda oss av och att skapa en god kunskapsgrund. Detta för att senare kunna tyda, koppla ihop och förstå sambanden mellan empiri och teori.

I den andra fasen, kunskapsfasen, sökte vi egna möjliga svarsalternativ från verkligheten genom att göra intervjuer. Vi såg som ett möjligt validitetshot att företag inte släppte in oss på livet och därför inte besvarade våra frågor. För att komma tillrätta med det ville vi försöka skapa en avslappnad atmosfär kring intervjun och visa ödmjukhet och respekt för intervjuobjektet, då respondenten lättare kunde öppna sig⁴⁷. Vi såg även en risk i att företagsledarna inte ville släppa ut information av det här slaget som konkurrenter kunde dra nytta av. För att undvika att detta hände frågade vi explicit om deras inställning till intervjun, vilket stöddes av Kvale⁴⁸. Skulle de tillfrågade ha varit negativt inställda kunde vi ha sållat bort dessa till förmån för intresserade företag. Ytterligare ett validitetshot gällde kulturaspekten då det på intet sätt är så att kultur är en enhetlig term som gemene man har kunskap om. Risken låg alltså i att personerna vi talade med inte visste vad företagskultur är eller kunde identifiera tillräckligt i den miljö de befinner sig i så att de kunde besvara våra frågor. Björn Bjerke⁴⁹ talar om medvetenhet och omedvetenhet av kultur och kanske är det en förklaring till varför personer inte skulle ha kunnat besvara frågor kring kultur. Är kultur ett omedvetet begrepp och beteendemönster för personerna i fråga så är det förmodligen inte lätt

⁴⁷ Kvale, 2006

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Bjerke, 1998



att besvara spörsmål härom. Vi upplyste intervjuobjekten, i korthet, om vår tolkning av företagskultur och vårt mål med undersökningen för att de skulle veta vad det var vi tittade efter och vart vi ville komma. På så sätt tror vi att vi eliminerade vissa oklarheter och element som kunde leda till missförstånd.

Möten där vi träffas förespråkades för vår del då vi anser det lättare att läsa av personer genom att vara i samma rum, men telefonintervjuer accepterades i de fall vi inte hade möjlighet att träffas på grund av exempelvis långa avstånd. Intervjuerna registrerades genom återkonstruktion av mötena med hjälp av anteckningar och gott minne, och genom bandinspelningar. Fördelen med den första metoden är att intervjuobjektet inte "håller tillbaka" och blir hämmad av att han eller hon blir bandade och därför kan bindas till sina ord. Fördelen med den sistnämnda metoden är att det finns utrymme för intervjuaren att mer koncentrera sig på samtalet och dess nyanser då denne inte sitter och skriver anteckningar⁵⁰. Enkäter skulle förmodligen inte ha hjälpt oss i vår undersökning då flera av de frågor vi ställde behövde ett samtal eller för varje fall speciella följdfrågor för att intervjuobjekten skulle förstå vad vi ville komma åt eller vad vi syftade på. Frågor om kultur är inte lätt att ställa eftersom begreppet som sådant inte är helt självklart⁵¹. Därför frågade vi frågor som i huvudsak inte använde begreppet explicit men som syftade på kulturuttryck och alltså likställs med kulturbegreppet för vidare bearbetning i vår analys.

Intervjufrågorna härstammar från Henning Bangs föreslagna intervjuhandledning som i sin tur bygger på Schein, Sathe, Seil, Edgren och Bang själv⁵². Med tanke på den erfarenhet dessa personer sägs ha, enligt Bang, inom området kultur så anser vi att det var en stadig grund att utgå ifrån när vi konstruerade vårt frågeunderlag. Vi anpassade frågorna efter företagen som skulle intervjuas så att relevanta frågor ställdes, och kulturfrågorna kompletterades med ledarskapsfrågor och hybridfrågor som vi ansåg täckte in det område vari vi tror svaren finns för vår undersökning⁵³.

Utfallet av kunskapsfasen var för oss en mycket viktig indikator gällande vad vi skulle komma fram till i fördjupningsfasen. I kunskapsfasen använde vi oss av öppna frågor då vi ville ge intervjuobjekten möjlighet att uttrycka sina tankar kring frågorna. Just eftersom att många kulturrelaterade frågor kan upplevas som flerbottnade så menar vi att dialoger var av stor vikt för att vi skulle kunna få fram väsentlig information. De öppna frågorna var alltså utformade (och gavs utrymme för vidare dialog) så att tveksamheter skulle kunna uppmärksammas. Det var viktigt att intervjuaren var uppmärksam på tveksamheter i svaren på de öppna frågorna från de intervjuade så att dessa tveksamheter kunde noteras och behandlas i följdfrågor.

Den tredje fasen, fördjupningsfasen, påbörjades när vi hade identifierat och skapat förståelse runt olika ageranden. Vi analyserade insamlad data i den här fasen för att se om något kunde tyda på om ledaren har betydelse eller inte enligt vår forskningsfråga. Under fasens genomförande behövde vi vara uppmärksamma på tvetydigheter och dolda agendor (som till

⁵⁰ Kvale, 2006

⁵¹ Alvesson & Berg, 1988

⁵² Bang, 1999

⁵³ Se Bilaga 1



exempel att de tillfrågade inte ville ge ut information som konkurrenter kunde gynnas av). Detta ställde stora krav på oss både då vi intervjuade och då vi analyserade. Vi begagnade oss av en narrativ struktureringsmetod som innebär att vi strukturerade intervjuerna var för sig, sammanhängande, kronologiskt och socialt för att få mening⁵⁴. Vi ville se om vi kunde hitta samband i agerandena och från det dra slutsatser.

⁵⁴ Kvale, 2006



3 Teoretiska ansatser på ledarskap och kultur

Den här delen av uppsatsen handlar om teoretiska ansatser och vi kommer här att redogöra för våra teoretiska referensramar. Vi kommer i det här avsnittet även att tydliggöra de definitioner som är av väsentlig vikt för vårt arbete, såsom kultur och ledarskap. Kultur är viktigt för oss då vi väljer att se organisationen som en kultur och för att företagskulturer speglar de värderingar som utgör grund i medarbetarnas ageranden på ett företag⁵⁵, och ledarskapet är viktigt då det sätter ledaren och dennes funktion i fokus.

3.1 Kultur

Kultur är ett begrepp som människor stöter på i olika sammanhang, till exempel i termer av företagskultur och organisationskultur.

3.1.1 Kulturbegreppet – innebörd och mening.

”Kultur, odling (i egentlig och överförd mening). – 1. Uppodling och brukande av jorden; anläggning av skogsbestånd. – 2. Uppfödning av vissa djur, avel; renodling av bakterier. – 3. Människors sätt att leva, tänka och verka inom ett visst geografiskt område under en viss period. – 4. Konst, litteratur, religion, vetenskap (andlig kultur). – 5. Bildning; hyfsning, takt, folkvett.”⁵⁶

Begreppet kultur är enligt ovanstående svårt att definiera på ett entydigt sätt, vilket även Åke Sandberg⁵⁷ och Bruzelius & Skärvad⁵⁸ pekar på. Istället visar författarna på att det finns flera bottenar i begreppet. Den ursprungliga och egentliga innebörden, enligt citatet ovan från en uppslagsbok, är att bruka och odla jorden. Definitionen säger att man kultiverar jorden. Jorden i sig är bara en brun massa som innehåller outnyttjad potential i form av växtkraft. Odlas det sedan fröer häri så börjar snart små plantor gro och jorden utvecklas och blir i helhet något mer än bara en brun outnyttjad massa. Tanken att odla och kultivera har i begreppet kultur sedan vandrat över till att även gälla människan, och hennes utveckling. En enkel människa är liksom jorden outnyttjad och har potential att bli mer, varför hon med bland annat social interaktion och fortbildning inom vetenskap och konst kan utvecklas att bli kultiverad. Både Bruzelius & Skärvad och Alvesson i Sandberg hänvisar till Geert Hofstedes sex karaktäristika då de vill ringa in centrala aspekter i kulturbegreppet:

1. Kulturen är holistisk, ett kollektivt fenomen som inte kan föras ned till enskilda individer.
2. Kulturen är historiskt bestämd.

⁵⁵ Alvesson ref. i Sandberg, Å (red.), 2003

⁵⁶ Lund, 1999, s 594.

⁵⁷ Sandberg, Å (red.), 2003

⁵⁸ Bruzelius & Skärvad, 2004



3. Antropologiska begrepp som seder och bruk, ritualer och koder är viktiga för att kunna belysa kulturfenomen.
4. Kulturen är socialt konstruerad, dvs. en i grunden mänsklig skapelse, och bärs upp av en grupp människor, vilka fungerar som ett kollektiv.
5. Kulturen är ”mjuk” och genuint kvalitativ och låter sig inte (enkelt) mätas och klassificeras.
6. Kulturen är trögrörlig och svår att förändra.⁵⁹

Kultur inom företagsvärlden, organisationskultur, har studerats sedan 1980-talet⁶⁰ i samband med att den symboltolkande eller processrelaterade eran tog vid efter den modernistiska eran. Bob Gunn definierar begreppet kultur som normer eller guidande principer som vi lär oss är viktiga för att lyckas⁶¹. Japans framgångar i affärsvärlden vid samma tid anses ha varit en utlösande faktor till att forskningen kom igång just vid denna tid. Västvärlden, med USA i spetsen, hade under längre tid varit ledande på marknaden och började nu förlora marknadsandelar till Japan⁶². Japanerna hade inte mer resurser men hade ett annorlunda sätt att jobba och ta sig an arbetet, vilket det går att läsa om i de välkända studierna av Peters och Waterman⁶³. Japanerna hade en annan kultur. I USA levde idén om den starke individen, lonely wolf, kvar i företagskulturen. Japanerna hade istället utvecklat en kultur som byggde på samarbete och gruppbildning, skriver Peters och Waterman. Tydligt fanns det kulturer som fungerade bättre än de i väst vedertagna, och därmed tog forskningen inom organisationskulturen fart.

3.1.2 Kultur ur olika perspektiv

Enligt Hatch kan kultur ses ur tre olika perspektiv⁶⁴. De tidiga modernisterna menade att människan var rationalistisk och alltid gjorde vad som var bäst för dem⁶⁵. Kultur sågs som ett redskap att styra företaget dit man ville. Senare modernister hade ett mer dynamiskt perspektiv och inkluderade omvärlden i teorierna om människan och hennes kultur, vilket gav nytt fokus⁶⁶. Det symboltolkande perspektivet höll förvisso kvar vid tanken om att omvärlden är en viktig faktor i sammanhanget, men menade också att man var tvungen att tolka omvärlden och vad som händer. Modernisterna ville ta reda på vad handlingar och fysiska objekt i företagsvärlden faktiskt betyder. Perspektivet utgår från att det finns symboler i allt och de måste tolkas för att få verklig insikt.

Vårt synsätt på kultur är en hybrid av dessa då vi menar att kultur visst är ett redskap att styra företag efter, samtidigt som omvärlden tas i beaktande och samspelet med denna. Vi tror också att kultur kan visa sig i symboler eller artefakter och utefter dessa kan den anställde läsa av och tolka vad en företagskultur stödjer för värderingar.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Hatch, 2002

⁶¹ Gunn, 2002

⁶² Bruzelius & Skärvad, 2004

⁶³ Peters & Waterman, 1983

⁶⁴ Hatch, 2002

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.



3.1.3 Artefakter

Kultur är ett abstrakt begrepp⁶⁷, och kanske just för att det är abstrakt så finns det så många olika definitioner till begreppet. Var och en har sin egen tolkning och uppfattning. Men det finns även fysiska element kopplade till kulturbegreppet, nämligen artefakter. Artefakter är rester av mänsklig aktivitet⁶⁸, i form av till exempel byggnader, stämpelklockor och produkter. Organisationsartefakter kan också vara mer abstrakta, som till exempel ritualer, ceremonier (företagets julfest eller fika efter jobbet varje onsdag), varumärken och logotyper. Generellt kan sägas att artefakter är det som syns av toppen på ett isberg. De delar av isberget som inte syns består av normer och värderingar, vilket är något som ligger till grund för den topp som vi faktiskt kan se. Dessa normer och värderingar är grundläggande antaganden, saker som vi tar för givet och som vi håller för sanna. Edgar Schein utvecklade en teori om hur organisationskulturen är uppbyggd⁶⁹, som vi anser är mycket intressant och som vi finner är högst central i analyserandet av kultur. Han hävdar att kulturen har olika lager eller nivåer (se figuren nedan). Grundläggande antaganden utgör enligt Schein kärnan av en organisationskultur, då det är de som vi anser är sant. Dessa sanningar influerar alla övriga lager av kulturen, och alltså hur personer i en organisationskultur agerar. De grundläggande antagandena är placerade i vårt undermedvetna och ifrågasätts inte⁷⁰. Värderingarna är de bedömningar som görs för att avgöra rätt eller fel och är förknippade med etik. Det här lagret av Scheins modell är mer medvetet än det första lagret, även om organisationsmedlemmarna inte brukar tänka på dem⁷¹. Värderingarna ligger nära normerna, vilka innebär organisationens oskrivna lagar som visar vad som är tillåtet och inte för en medlem. Rita Mårtensson har i sin tur gjort en distinktion mellan kärnvärden och perifera värden:

”... där kärnvärdena är de värden man lärt sig via socialiseringen i barndomen och är mycket svårare att förändra, medan de perifera värdena är de som man har lärt sig senare i livet”⁷².

I det övre lagret finns artefakterna vilka ju är de synliga bitarna av kulturen, som kan vara medvetna eller omedvetna för organisationsmedlemmarna men ändå ses av vem som helst⁷³. Hatch menar att kulturen enligt Scheins modell verkar styras av omedvetet antagna värderingar.

⁶⁷ Alvesson i Sandberg, Å (red.), 2003

⁶⁸ Alvesson & Berg, 1988

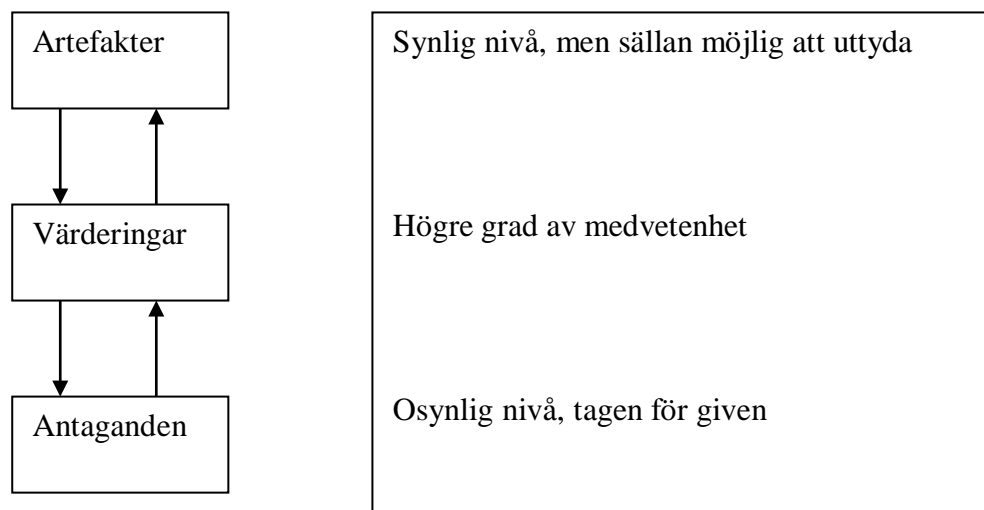
⁶⁹ Hatch, 2002

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Mårtensson, 1998

⁷³ Hatch, 2002



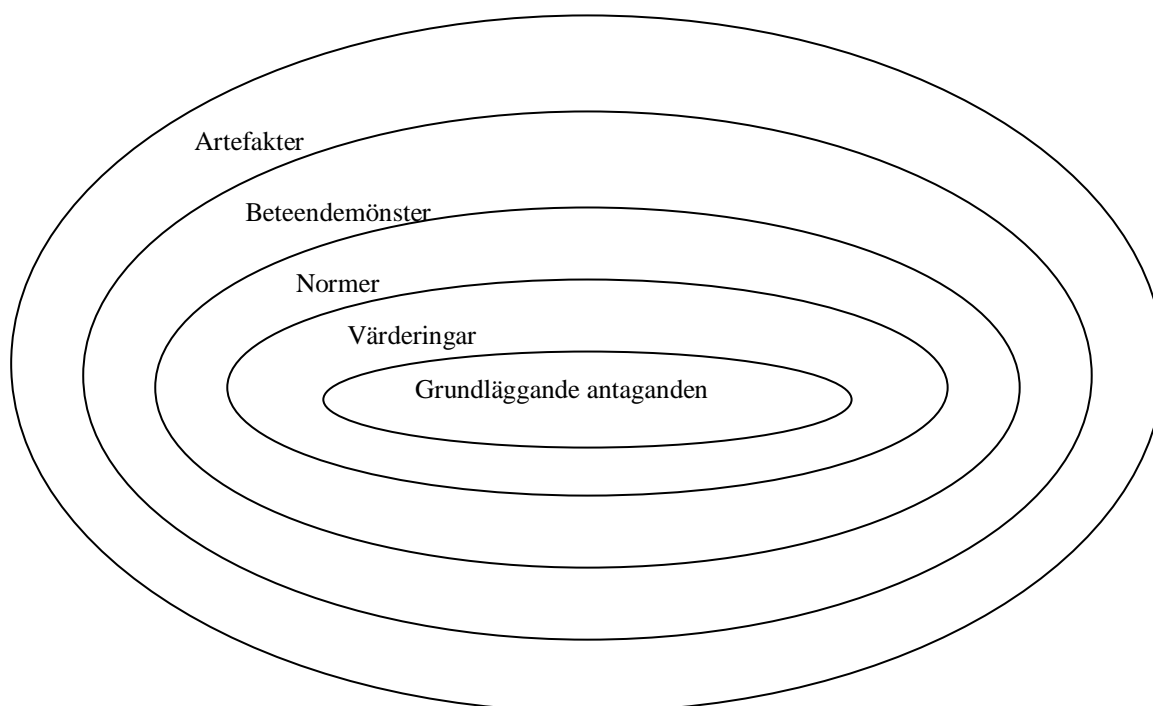
Figur 1: Scheins modell⁷⁴

Bruzelius & Skärvad har gjort en variant av Scheins modell där de liknar kulturen med en lök⁷⁵ (se nedan). Liksom Schein har de grundläggande antaganden innerst, normer och värderingar i mitten och artefakter ytterst. Däremellan har de märkt ut beteendemönster, vilka de menar är uttryck för just de grundläggande antagandena och värderingarna som är så djupt rotade i organisationen och dess medlemmar⁷⁶.

⁷⁴ Hatch, 2002, s.242

⁷⁵ Bruzelius & Skärvad, 2004, s.319

⁷⁶ Ibid. s.319-320



Figur 2: Variant av Scheins modell⁷⁷

För att kunna förstå en grupp värderingar och moral ska man alltså se på hur medlemmarna betar sig, hur de pratar och vilka artefakter som finns⁷⁸. Man kan säga att det är ett symbolistiskt sätt att betrakta subkulturer på då man försöker se vad dessa olika delar symboliserar, och vidare, vad de som symboler bidrar till i företagskulturen som helhet. Vi tror att denna modell mycket väl kan representera hur kultur är uppbyggt och fungerar, och därför kommer denna figur vara en viktig del av vår kommande analys.

3.1.4 Individ och organisation

En annan aspekt på kulturer i företag är det dynamiska sambandet mellan individen och organisationen. När en människa inträder i en organisation för att hon ska påbörja en anställning där så är hon inte blank, det vill säga utan erfarenheter och kunskap. Istället har hon redan utvecklat en personlighet, ett sätt att se på världen och blivit en unik varelse. Den utvecklingen bör ses i en kontext, nämligen människans omgivning och dess uppväxt. Vad har bidragit till att en person är just den hon är? Familj, vänner, upplevelser och fritidsaktiviteter är alla delar som spelar in i en persons formande av sig själv. Det är viktigt för företaget att ha detta i minne när de till exempel nyanställer och tar in nya personer i företaget. Företaget har ju sin redan formade kultur med normer och värderingar, som formats av de personer som är anställda sedan tidigare. En nytilkommen arbetstagare ska försöka

⁷⁷ Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 319

⁷⁸ Watson, 2002



passas in i gänget och företagskulturen, något som inte alltid är enkelt. I samband med detta kan sägas att människan både är skapare och bärare av kulturen, något som Mats Alvesson talar om i *Ledning för alla?* då han refererar till Ehn och Löfgren. När en person är kulturbärare handlar denne mer eller mindre omedvetet efter redan formade regler och värderingar. Då en människa är kulturskapare agerar han eller hon istället aktivt för att passa in i given kultur och omformerar delar i den⁷⁹.

Filosofen Descartes menade att människans språk och handling inte var givna eller sanna som konsekvenser av varandra trots sin förening. Watson skriver:

*"It becomes too easy to forget that what people say in any situation is an act taking place within a social and cultural process"*⁸⁰.

Vad en person säger är alltså inte alltid vad hon egentligen tycker utan istället ett agerande i den sociala och kulturella processen; därför är det alltid viktigt att ta hänsyn till det kontextuella sammanhanget. Därför måste vi kanske också vara medvetna om att det behövs ställas andra frågor än den ursprungliga för att få veta en persons verkliga inställning och attityd. Medvetenheten att organisationskulturer är flerdimensionella och komplexa kan få oss att se på samspelet med större intresse, och då organisationskulturer kan ses som ett styrmedel⁸¹ blir det högeligen intressant att även studera ämnet. Målet för de flesta organisationer är ju att i viss mån styra de anställda i en riktning som är gynnsam för företaget. Om större kunskap finns om hur spelet går till så ökar förmodligen sannolikheten att kunna påverka hur de anställda beter sig och hur de arbetar.

3.1.5 För stark kultur leder till trångsynthet...

En alltför stark kultur kan ibland ge upphov till negativa effekter. Nya synpunkter ratas och ett grupptänkande⁸² bildas. Grupptänkandet kan leda till inskränkthet och trångsynthet, där olikttänkande inom gruppen blir utsatta för tryck att hålla tyst. Således kan dessa negativa effekter hämma den innovativa utvecklingen i en grupp eller ett företag. Likaså måste ett vakande öga hållas på medarbetarna så att de inte slutar tänka själva och helt förlitar sig på kulturen, utan måste förstå och ta ställning till värderingar som gäller i organisationen⁸³. Att veta om detta kan vara viktigt när man som chef organiserar sina arbetsgrupper inom företaget.

⁷⁹ Alvesson i Sandberg, Å (red.), 2003

⁸⁰ Watson, 2002, s 104

⁸¹ Jacobsen & Thorsvik, 1998

⁸² Refererat till I. L. Janis i Jacobsen & Thorsvik, 1998

⁸³ Bruzelius & Skärvad, 2004



3.1.6 ...eller?

Framgångsrika kulturer kännetecknas av ”öppenhet, tillhörighet, ödmjukhet, inlärningsförmåga och uthållighet”⁸⁴. Deal & Kennedy framhåller tre egenskaper som framgångsrika kulturer har gemensamt:

1. De står för någonting, dvs. de har en klar och uttalad filosofi för hur de driver sina affärer
2. Ledningen lägger stor vikt uppmärksamhet vid att skapa och finjustera dessa värderingar så att de stämmer med den ekonomiska och affärsmässiga miljön hos företaget och att kommunicera dessa till organisationen.
3. Dessa värderingar är kända, gemensamma och delade bland dem som arbetar för företaget – från den lägsta maskinställaren till den högste chefen⁸⁵.

Dessa egenskaper proklamerar även Alan B. Graf Jr för då han talar om hur företag bygger en företagskultur⁸⁶. Han framhåller att det är av största vikt att formulera företagets filosofi och kultur, kärnvärden och syfte, men också riktlinjer för anställda. Dock förespråkar Graf hellre riktlinjer än träningsprogram för de anställda, vilket exempelvis IKEA inte håller med om enligt Salzer⁸⁷.

En framgångsrik företagskultur behöver inte vara en stark företagskultur⁸⁸, men det kan vara så⁸⁹. En stark företagskultur ger en handlingsram till organisationsmedlemmarna vilken avgränsar och styr deras handlingar på ett sätt som företagsledningen önskar⁹⁰. Handlingsramen och kulturen gör att behovet av övervakning minskar, då företaget litar på att kulturen guidar medarbetarna att ta rätt beslut⁹¹. Företagskulturer som är så starka att de integrerar och förenar organisationsmedlemmar över gränser påverkas mindre av nationella skillnader, varför en ”consistent persona” uppstår⁹².

Det finns föreställningar om att starka kulturer gör företag framgångsrika⁹³. Därför kan det finnas ett motiv bakom att försöka anlägga en tydlig och stark kultur i ett företag. Bruzelius och Skärvad påpekar dock att det är viktigt att kulturen stödjer företagets verksamhet, vilket vi håller med om. När medarbetare identifierar sig med företagskulturen, det vill säga värderingar med mera, så uppstår motivation och engagemang vilket höjer organisationens effektivitet⁹⁴. Organisationsmedlemmarna vet nämligen vilka mål och vilken riktning de skall jobba mot varför företagsledningen inte behöver lägga resurser på att ständigt direktstyra

⁸⁴ Refererat till M. Hammer i Bruzelius & Skärvad, s 332, 2004

⁸⁵ Referat till Deal & Kennedy i Bjerke, 1998, s. 305

⁸⁶ Graf, 2005

⁸⁷ Salzer, 1994

⁸⁸ Bjerke, 1998

⁸⁹ Bruzelus & Skärvad, 2004

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

⁹² Salzer, 1994

⁹³ Bruzelius & Skärvad, 2004

⁹⁴ Ibid.



medarbetarna⁹⁵. Detta är en fördel av dignitet enligt vårt tycke, och därför menar vi att varje företag kan tjäna på att odla sin egen kultur och ta tillvara på den. Bjerke hävdar till och med att skickliga företagsledare ägnar sig åt mycket kultur och drar därav slutsatsen att framgångsrika företag lägger stor vikt vid värderingar⁹⁶. Krona & Skärvad menar liksom vi att en av ledarens viktigaste uppgifter är att skapa en positiv företagskultur för att en sådan motiverar de anställda att arbeta. Just därför är företagskulturer så viktiga: de styr medarbetarnas beteenden och motivationer⁹⁷. Utan en motiverande företagskultur så blir kravet på direktstyrning högre och processen att få de anställda att arbeta blir mer tidskrävande. Eftersom det inte går att tvinga människor att vara kreativa och engagerade så är det viktigt att motivera dem för att få arbetet att flyta på så smidigt som möjligt⁹⁸.

3.2 Ledarskap

En punkt att ta avstamp från i teorin för undersökningen är organisationsteori, alltså hur organisationer fungerar⁹⁹. Denna innefattar flera olika sorters teorier, men alla behandlar områden som har att göra med organisationer¹⁰⁰. Tillsammans med olika synsätt bildar dessa en integrerad syn på organisationer¹⁰¹. Ett synsätt handlar om aktörer och deras olika uppgifter, vilket nämndes i inledningskapitlet. Vi vill ju titta närmare på ledaren och dennes uppgifter, sammansatt i en kontext som handlar om bevarandet av en företagskultur.

3.2.1 Ledarskap ur ett kulturperspektiv

I litteraturen kan vi läsa om ledarskap ur många olika vinklar och aspekter, och i sammanslagning med begreppet kultur blir särskilt två inriktningar tydliga, nämligen:

- Ledarens roll då företag slås ihop
- Ledarens medvetenhet om olikheter i kulturer vid förhandling

Den förstnämnda punkten åsyftar ledarens betydelse för att få alla medlemmar i den sammanslagna organisationen att känna sig välkomna i företaget. Den handlar också om ledarens roll då dessa båda företagskulturer slås samman och vilka åtgärder som kan vidtas för att en bra och inbjudande gemensam kultur skall kunna skapas härur. Jan Carlsson, som var vice VD på Alfa Laval 1993, säger i en artikel i Business Europe att hans huvudansvar är att hitta gemensamma nämnare och ta det bästa ur varje kultur¹⁰².

Den andra punkten handlar om hur viktigt det är för en ledare att uppfatta och förstå att olika kulturella skillnader, och därmed olika värderingar och kutymmer, kan föreligga då företag

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Bjerke, 1998

⁹⁷ Krona & Skärvad, 1997

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Refererat till P. Selznick i Bruzelius & Skärvad, 2004

¹⁰⁰ Bruzelius & Skärvad, 2004

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Business Europe October 18-24, 1993



förhandlar med andra regioner eller bara andra företag. För att lyckas i sin förhandling bör alltså kulturella differenser vara i ledarens fokus för att inga tår skall bli trampade på. Detta skriver bland andra Liz Michalski om i *Don't overlook cultural differences*¹⁰³.

Även om varken den förra eller den senare inriktningen är det vi undersöker i den här uppsatsen så föreligger vissa likheter. Jan Carlssons kommentar om att ta det bästa ur varje kultur kan tyda på ett anpassningsperspektiv som vi kan komma att stöta på i empirin eftersom kulturer kan behöva anpassa sig, mer eller mindre, för att överleva då motsättningar och kulturkrockar inträffar. Dessutom kan ledaren behöva ha en viss ödmjukhet när företaget expanderar och träder in i nya marknader som har andra kulturer, för att lyckas i sin etablering och inte gå under i en övermäktig kulturkrock som innebär marknadens refuserande.

3.2.2 Metoder företag expanderar på

Idag är det väldigt vanligt att organisationer växer genom att företag går samman, köps upp eller bildar allianser över nationsgränserna, vilket kan leda till kulturkrockar. Geert Hofstede och Gert Jan Hofstede tar i boken *Organisationer och kulturer* upp fem olika sätt ett företag kan expandera internationellt på och där de kulturella riskerna ökar, i följande ordning:

1. "greenfieldstart"
2. den internationella strategiska alliansen
3. kompanjonskap med en utländsk partner
4. förvärv av ett utländskt företag
5. samgående mellan två företag från olika länder¹⁰⁴

Kulturkrockar uppstår lättare när två företag från olika länder går samman än när ett företag startar ett dotterbolag i ett annat land, det vill säga gör en greenfieldstart. En (1) greenfieldstart innebär att moderbolaget sänder ut en anställd eller ett team av anställda för att bygga upp en ny verksamhet med hjälp av landets lokalbefolkning. Eftersom moderbolagets utsända är väl insatta i företagets kultur men inte i det nya landets kultur, anställer de människor från värdlandet som har lätt att anpassa sig till moderbolagets kultur och som är insatta i sitt lands kultur. Därmed överbryggs riskerna för kulturella konflikter. Även då ett tillfälligt samarbete mellan två internationella företag om vissa produkter och/eller marknader för egen vinnings skull och det som Hofstede & Hofstede kallar en (2) internationell strategisk allians, är risken för kulturkrockar låg eftersom alliansen är tillfällig och företagen inte behöver beblanda sig. Det är först när det bildas ett (3) kompanjonskap med en utländsk partner, (4) förvärv av ett utländskt företag eller ett (5) samgående mellan två företag från olika länder sker som kulturella konflikter blir tydliga. Om två företag med olika kulturer går samman till ett företag bör de komma överens om vem som gör vad, det vill säga vem som styr företaget. För att denna typ av kompanjonskap skall lyckas bör ett av företagen ha kontrollen och det är inte ovanligt att det ena företaget köper upp det andra. Konstellationer av denna typ är fördelaktiga då företaget vill begränsa risktagandet att komma in i ett nytt land och på en ny marknad. Dock ökar riskerna för kulturella konflikter när ett utländskt

¹⁰³ Michalski, 2000

¹⁰⁴ Hofstede & Hofstede, 2005, s. 359.



företag köper upp ett inhemskt företag, på grund av att det inhemska företaget har en egen organisationskultur samt nationalkultur som skiljer sig från uppköparens. Kulturella konflikter av denna karaktär löses med råstyrka menar Hofstede & Hofstede och det är vanligt att företaget förlorar såväl nyckelpersoner i det inhemska företaget som ekonomiskt kapital. Ett förvärv av ett utländskt företag bör enligt Hofstede & Hofstede därför föregås av analys om bägge företagens kulturer för att utröna om affären är genomförbar och kulturella konflikter kan övervinnas utan att företaget förlorar arbetskraft och pengar på fusionen. Vi anser att denna analys inte bara bör göras utan måste göras, eftersom att en trial-and-error-process kan bli en kostsam katastrof för företag som inte i förväg kunnat se vilka möjliga utfall som kan ske. Det är än viktigare att en analys görs över företagens kulturella skillnader när ett internationellt samgående mellan två företag sker eftersom inget av företagen har den övervägande makten och då företagen sannolikt inte vill försvaga sina företagskulturer på grund av konflikter.

3.2.3 Ledarens position då ett och samma företag expanderar

Alvesson pekar på en trend under slutet av 1980-talet som innebär att det idéstyrda ledarskapet hamnade i fokus. Det idéstyrda ledarskapet beskrivs av Beckus, Edström m.fl.¹⁰⁵ och går ut på att inte detaljstyra, utan snarare använda idéer och värderingar som riktmärken för handlandet. Ledarens roll är att fungera som katalysator för företagandets idébildning, säger Beckus, Edström m.fl. Alvesson menar dock att ledarens påverkansmöjligheter ofta överdrivs i ledningsforskningen. Han menar att ledaren är fångad i kulturen och därför en produkt av den snarare än en person som kan påverka eller skapa kultur. På så sätt menar Alvesson att idéer och värderingar formar ledarskapet och inte tvärtom. Även Bang ifrågasätter om det är möjligt att kontrollera eller styra företagskulturen¹⁰⁶, men menar att det finns mellanlägen mellan ytterligheterna "kultur som ett styrverktyg i ledningens händer" och "kultur som ohanterlig organisationsskapad verklighet". Han menar att det går att ändra synliga kulturuttryck men det är betydligt svårare att förändra normer och värderingar. Bartlett & Ghoshal framlägger betydelsen av ett homogent ledarskap då företaget vill behålla en företagskultur. Vid öppnandet av nya IKEA-varuhus måste cheferna vara kulturbärare åt IKEA, – när de lokalt anställda har lärt sig att leva som IKEA lär så kan de stiga i graderna¹⁰⁷. Samtidigt påtalar de vikten av att vara flexibel och adaptiv till nya marknaders omständigheter och krav, för att lyckas i dagens värld med hög konkurrens. Chefens position i sammanhanget blir att balansera och integrera olika influenser samt enhetliggöra syfte och riktning¹⁰⁸. Exempelvis ser IKEA till att cheferna involveras i skapandet av betydelser, alltså att de är med om introduktioner och läser och förmedlar nedskrivna företagshistoria och företagsanda till övriga anställda¹⁰⁹.

Vår undersökning ämnar vidare undersöka ledarens position, som ovan gavs indikationer av från IKEA, när ett och samma företag expanderar till nya marknader, och då med särskild

¹⁰⁵ Refererat till i Sandberg, Å (red.), 2003

¹⁰⁶ Bang, 1999

¹⁰⁷ Bartlett & Ghoshal, 1992

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Salzer, 1994



hänsyn till företagskulturen. Vi nämnde tidigare att ledaren kan ha en viktig roll i detta eftersom att han eller hon är på en position mellan företagstoppen och de lägre anställda. När ett företag expanderar kan det enligt vår uppfattning välja på att göra två saker. Det ena är att föra med en ledare från det redan etablerade kontoret som är väl insatt i företagskulturen. Det andra är att ta in en chef från den nya regionen som inte är insatt i företagskulturen och lära upp henne eller honom häri. Oavsett vad företaget väljer att göra så måste chefens position i företagskulturbevarandet fastställas för att förstå om chefen är viktig på ett sådant plan för företaget. Alvesson menar att chefen är en kulturpåverkare därför att denne har ett visst inflytande¹¹⁰. Bruzelius & Skärvad går på samma linje då de menar att ledaren måste ha inflytande för att kunna påverka. Gällande ledarskapet och kulturpåverkan så refererar Alvesson till Nicholls som anser att skapande och förändring av gemensamma föreställningar, alltså kultur, kanske är den viktigaste uppgiften för en ledare. Behovet av att kunna anpassa sig till en mer komplex miljö som ledare och utöva ledarskap i miljö där kulturer flyter in i varandra kan vara ett problem för chefer¹¹¹. Allen J Morrison och DeVries & Korotov anser att det behövs en global modell som appliceras runt om i världen och som har kapacitet att skapa ledare för framtiden¹¹². Detta är särskilt viktigt då globaliseringen innebär att man ska överbrygga nationella skillnader och omfamna de bästa delarna från respektive kultur, världen över¹¹³.

¹¹⁰ Alvesson i Sandberg, Å (red.), 2003

¹¹¹ Speechley, 2005

¹¹² DeVries & Korotov, 2005

¹¹³ Morrison, 2000



4 Så fungerar ledarskapsutövandet i relation till kulturer i fem olika företag

Den här delen av uppsatsen behandlar vår undersökning och analys. Inledningsvis redogörs det för respektive intervju innehåll informationsmässigt. Som nämndes i metodavsnittet använder vi oss av en berättande strukturmodell när vi presenterar materialet från intervjuerna. Eftersom alla intervjuobjekt fick samma frågor väljer vi att presentera intervjuerna på ett sådant sätt som ju gör att de strukturmässigt liknar varandra. Det bör underlätta för läsaren då vi senare redogör för olika fynd i form av likheter och skillnader. Den berättande formen är till skillnad från ett intervjuprotokoll en variant där texten redan har sällats på data som är överflödigt eller intetsägande, vilket även det bör underlätta för läsaren då denne inte behöver läsa oväsentligheter. Efter intervjupresentationerna analyseras de framkomna uppgifterna mot den teoretiska bakgrund vi presenterade tidigare (se ovan), och vi försöker skönja likheter emellan fallen i avsnittet som följer.

4.1 Telia och Brasilien¹¹⁴

5:e maj 2006

Ingemar Jönsson började på Televerket 1984. Då höll han på med kabel-TV inom verket innan företaget helt gick över till vanlig telefoni. Senare kom han till att arbeta med projektering av nya televerk. I början av 1990-talet började konkurrensen tillta i och med att GSM-licenser delades ut till Comviq och Europolitan. Dessa företag hade dock inget nät varför en ny affärsenhet öppnades för Televerket. Telia kom att hyra ut sin infrastruktur, och för att få ta del av den var de andra företagen tvungna att ingå samtrafikavtal med Telia. Jönsson har haft avtalen, förhandlingar och skapanden, som en primär arbetsuppgift. I mitten av 1990-talet arbetade han på basenheten och blev tillfrågad om ett internt uppdrag där han skulle göra utvärderingar inför utvidgningsbyggande. Till exempel var han inblandad då Polen ville ha en offert på vad det skulle kosta att bygga ut telenätet. Även olika länder i Sydamerika var områden han gjorde förstudier och förhandlingar i.

1996 var Ingemar Jönsson fortfarande kvar i Sverige och kom in på Brasilienprojektet – utbyggnad av telenät i Brasilien - av en slump. Det behövdes någon som kunde utföra förstudier i landet som kunde mynna ut i en offert för ett licensavtal. Jönsson tog uppdraget, men processen drogs ut varför han kom att stanna där längre. I mars två år senare meddelade kommunikationsministeriet i Brasilien att Telia vunnit avtalet, och Ingemar blev tillfrågad om han ville vara med och bygga upp telenätet. Han blev kvar till 2001 då avdelningen köptes upp. Han återvände till Sverige och det svenska kontoret, där han stannade till 2005. På tjugofyra månader växte nätet och fick nära en miljon abonnenter. Uppdraget att ta marknadsandelar från den lokala konkurrenten lyckades. Han var ansvarig för ett team och ledde processen.

¹¹⁴ Hela texten under denna rubrik är baserad på en intervju med Ingemar Jönsson, Telia.



Jönsson kompletterade sin ekonomiska utbildning genom Telia för att bättre passa de uppdrag han fick, särskilt inom teknik och förhandlingsteknik. Jönsson menar att han var till stor hjälp på Telia då han var mycket marknadsorienterad och ekonomiskt tänkande. På så sätt byggdes inte bara stora nät upp som sedan blev liggande – de byggdes för särskilda syften och marknader som ringades in. Ingemar menar att det skedde ett stort utbyte mellan honom och företaget, vilket gjorde att de båda växte.

Arbetet i Brasilien innebar på många sätt nya utmaningar. Varken Jönsson eller hans kollegor visste så mycket om Brasilien när de kom dit. Till att börja med hyrde Jönsson bara ett rum i Brasilien, inte så många talade engelska runt om honom och kulturskillnader framträdde. På företagsmöten kom brasilianare för sent och talade obekymrat i mobil under tiden mötet pågick. Till skillnad från flera kollegor säger Ingemar att han intresserade sig för den nya spännande kulturen och var noga med att integreras i det nya landet. Medan hans kollegor föredrog att vara med varandra och tala svenska så valde Jönsson att träffa de portugisiska medarbetarna och involvera sig i det nya samhället. Då han ganska snart träffade och gifte sig med en portugisisk kvinna blev det också en väg in i den nya kulturen, liksom det faktum att han och hans tjugofyra medarbetare fick språkträning genom företaget fem dagar i veckan. Ingemar menar att en stor styrka för honom i hans ledarskapsutövande är just den beredskapen och villigheten att ge sig in i det okända och vara öppen för det nya. Fel kan begås men kan också korrigeras, och det handlar om att lära sig från dem. Han uppfattar den brasilianska kulturen som mer öppen än den svenska och att den tillät en inofficiell hållning där samtalet flödade fritt. Jönsson påpekar dock vikten av att ha en öppen attityd och en ödmjuk inställning till nyheter. Han menar att det i regel inte finns fel sätt, man behöver bara lära sig mer för att förstå fenomenet ur andra perspektiv. Det var svårt och frustrerande enligt Ingemar att inte ens kunna kommunicera om de enklaste saker, men trots olikheterna på många plan så upplevde han inga heta kulturkrockar.

Den största skillnaden mellan Brasilien och Sverige som Jönsson upplevde det var managementstilarna. Medan Brasilien är väldigt hierarkiska är Sverige mer platt i sin organisationsformation och i sin managementstil. Svenskarna är mer för att delegera och ha frihet under ansvar medan brasilianarna är mer för en stor och tydlig chef som är inblandad i precis allt. Han berömmar dock sina brasilianska medarbetares villighet att anpassa sig och ta till sig av den svenska managementstilen, som alltså blev arbetssättet på företaget i Brasilien, och agera mer på egen hand. Vissa problem uppstod dock med mutor, något som enligt honom är mycket mer vanligt i Brasilien än i Sverige. Problemen försökte stävjas och mindre förseelser arbetades bort eller varnades medan de få stora som uppstod ledde till avsked. Jönssons inflytande som chef var stort och han hade inga problem att få folk att jobba, utöver de språkförbistringar som fanns i början. Han klargjorde från början hur han arbetade och att hans attityd var öppen så att det fanns utrymme för alla att lära av varandra. Att resonera sig fram till den bästa lösningen var ett koncept som han höll högt. Som chef tvingade han aldrig igenom beslut utan anpassade sig efter sina kollegors synpunkter. På så sätt fick han stor respekt från sina medarbetare.

Eftersom att företaget växte anställdes många nya medarbetare från Brasilien, och anställningsprocessen sköttes av bland andra Ingemar Jönsson. Brasilianarna visste inget om Telia när de kom ner till Brasilien, men de visste en del om Sverige. Företag som Ericsson



Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

fanns redan etablerade där – Ingemar hävdar att efter Stockholm och Göteborg var Sao Paulo den stad som hade flest svenska företag. Företaget använde sig av utvecklingsamtal med de anställda och Ingemar tyckte att det fungerade bra då de tillsammans gick igenom mål, starka sidor och sidor som behövde förbättras. Här gavs mycket positiv kritik och gemenskapen växte härur.

Under tiden arbetet i Brasilien fortsked så hölls kontakt med Sverigekontoret. Men eftersom flera personer från Sverige och svenska Telia följt med ner så upplevde Jönsson att de betrodde med sin kunskap att utträtta uppdraget på bästa sätt. Någon direktstyrning från huvudkontorets sida och någon kontinuerlig och tät avrapportering från Brasilien var därför inte nödvändig. Vissa kontroller gjordes och ibland kom det inspektörer och kollade hur arbetet gick i Brasilien.

4.2 Radius Sweden AB och Storbritannien¹¹⁵

9:e maj 2006

Radius Sweden AB, som utvecklar digitala radiosystem och system för distributionsautomation till el-distributörer, har huvudkontor i Karlskrona. Företaget har även filialer i Helsingborg, Jönköping, Stockholm samt i Storbritannien och USA. Företaget startades 1992 och ägs av verkställande direktören Hans Ottosson, och visionen är att förbli svenskt trots expansion.

Anders Grahn är teknisk chef på Radius. Han är 35 år och har jobbat på Radius sedan 1993. Idag består Anders Grahns arbetsuppgifter av att sitta med i koncernledningen och den lokala ledningsgruppen där han har hand om strategiska frågor och personalfrågor, men han är även chef för femton personer på teknikavdelningen. På teknikavdelningen jobbas det mycket i projektform varför Grahn sitter med och diskuterar olika lösningar. Han säger själv att han mest tycker och tänker om projekten. Grahn säger vidare att som chef upplevs han som lite mesig eftersom han låter oengagerade människor - så kallade glidarmänniskor, enligt hans egen utsago - klara sig väldigt länge innan de får en tillsägelse. Han menar att detta inte är någon nackdel för dem som är väldigt engagerade i sitt jobb eftersom att han ger dem mer uppmärksamhet. Han tycker att han är en bra medlare och försöker ställa sig lite mittemellan människors ytterligheter. Något som Grahn upplever som svårt är att få tiden att räcka till, och detta tror han beror på att han har svårt att delegera sina arbetsuppgifter eftersom han själv gärna vill vara med på det mesta.

Radius Sweden AB är ett företag som jobbar efter en platt organisationsmodell för att snabbt kunna anpassa sig efter impulser. Företagets verksamhet är uppbyggd efter ett kvalitetsledningssystem kallat ISO 9001:2000, något som alla på företaget är involverade i. Anders Grahn säger vidare att de nog är lite "galna" och beskriver företaget efter en av deras värderingsregler: "Vi kan, Vi vill, Vi vågar". Organisationen har en låg personalomsättning vilket gör det svårt att klättra uppåt i företaget. Orsaken till att personalomsättningen är låg är förmodligen att den personliga utvecklingen premieras och att det finns stora möjligheter att

¹¹⁵ Hela texten under denna rubrik är baserad på en intervju med Anders Grahn, Radius.



vidareutveckla sina egna kunskaper på företaget. När Radius nyanställer personal ställs det först upp en kravspecifikation över vad som efterfrågas hos personen och sedan annonserar Radius via arbetsförmedlingen eller anlitar en rekryteringsfirma typ Manpower. Ansökningsprocessen sköts sedan av respektive avdelningschef som selekterar efter referenser och det personliga brevet. Förr gick Radius mycket på betyg men idag kontrollerar företaget mer att personen uppfyller kraven i handling för tjänsten snarare än i betyg. Grahn säger att han går mycket på känsla när han anställer personal och det han söker är människor som vågar ta för sig och kan jobba självständigt. När personen anställs får denne tillbringa viss tid på alla avdelningar i början för att lära känna organisationen. Efter tre månader har den anställde ett samtal med sin avdelningschef samt en anställd från en annan avdelning. Tillsammans går de igenom ett formulär som behandlar hur den nyanställda har tagit till sig uppgifterna och informationen om organisationen. Detta görs för att felaktiga intryck ska kunna repareras och för att känna efter om rätt person har anställts.

Filialerna utomlands har Anders Grahn varit med och startat upp, och för att lyckas menar han att man måste läsa på om hur man beter sig utomlands. Exempelvis kan det vara bra att ha svensk personal på plats men själva affärsprocessen måste skötas av den lokala befolkningen innan den svenska vet hur de ska göra för att passa in kulturmässigt. I England och USA är det lättare att styra organisationerna, menar Grahn, då de jobbar efter en hierarkimodell där chefen har en tydlig ledarroll. Anders Grahn tycker dock inte detta är ett bra sätt att jobba efter, för de anställda gör det de blir tillsagda utan att ifrågasätta om det är bra eller dåligt för företaget. Han säger att han vill höra att det inte går att göra på ett visst vis så att han kan ändra på det. I USA är det lättare att avskeda personal jämfört med i Sverige, vilket medför att de anställda i USA är mer lojala mot sig själva än mot företaget eftersom att de kan bli sparkade mer eller mindre hur som helst.

Radius har valt att möblera alla sina kontor likadant, dels för att det skapar ett enhetligt och mer pålitligt intryck, dels för att det i exempelvis Storbritannien generellt inte är så betydelsefullt med kontoren (de består oftast bara av ett plåtskrivbord och en stol, säger Grahn), och därför måste ett sådant intryck tydliggöras. En annan kulturdifferens som Radius stött på var i Storbritannien när de valde att använda samma personal till att utföra både ingenjörarbete i fält, teknikerarbete i fält och installation. Radius tog samma timpris oavsett arbetstyp och detta upplevdes negativt av dem som skulle köpa tjänsterna. Köparna ansåg att det inte krävdes samma kompetens för arbetena och därför kunde Radius inte ta samma timpris. Meningsskiljaktigheterna gjorde att Radius fick ändra på prissättningssystemet för att bli accepterade av kunderna på den nya marknaden.

4.3 Kinnarps och internationell expanderings i Europa¹¹⁶

9:e maj 2006

Kinnarps är idag Europas tredje största tillverkare av kontorsmöbler. Kinnarps grundades 1942 av makarna Jarl och Evy Andersson och har idag 1 735 anställda i företaget. Kinnarps är precis som IKEA familjeägt med en synlig ägare. Trots sin höga ålder av 92 år finns

¹¹⁶ Hela texten under denna rubrik är baserad på en intervju med Per-Arne Andersson, Kinnarps.



Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

grundaren Jarl på kontoret mellan 11:00 och 14:00 varje dag för att umgås och fika och äta lunch med sina anställda.

Per-Arne Andersson är 36 år och började för elva år sedan på Kinnarps. Andersson säger att det han trivs med och tycker är roligt på Kinnarps är framför allt strategiska frågor och att vara med om förändringar. Rutinarbete är däremot inget han tycker är speciellt tilltalande. Han vill hela tiden se att Kinnarps växer samt lära känna nya kulturer och sätt att bemöta kunder på.

Kinnarps är enligt Per-Arne Andersson en lärande organisation eftersom de lär av sina misstag och låter de anställda arbeta med egna initiativ. Företaget jobbar efter en matrisorganisation som är platt och där det krävs av varje anställd att de tar mycket ansvar för sina arbetsuppgifter. Just eftersom Kinnarps har en platt organisationsstruktur är relationerna mellan de anställda väldigt nära och det går snabbt att fatta beslut. Själv är Per-Arne Andersson verkställande direktör för Kinnarps marknads- och försäljningsbolag, vilket innebär att han ansvarar för 800 anställda där samtliga VD: ar i dotterbolagen ingår liksom fyra personer från marknadsledningen som direktrapporterar till honom. Dessa fyra underställda, inom segmenten försäljning, sortiment, marknad och ekonomi, ansvarar i sin tur för de 91 anställda som jobbar på huvudkontoret, vilket ligger i Kinnarp. I hans arbetsuppgifter ingår det att starta upp nya filialer runtom i Europa samt att se till att de befintliga kontoren sköter sig. Detta innebär mycket internationellt arbete och Andersson tillbringar endast en dag i veckan på huvudkontoret. Därför måste hans personal kunna jobba självständigt och fatta egna beslut.

Per-Arne Andersson säger att Kinnarps har en tillväxttakt som få företag kan mäta sig med. Idag går det väldigt bra för dem och de anställer många nya medarbetare både i Sverige och i övriga Europa. När Kinnarps anställer medarbetare använder de rekryteringsbolag - om det är en chef som ska tillsättas - eller annonserar de själva. Det de fokuserar väldigt mycket på är att det ska vara personer som kan ta åt sig Kinnarps företagskultur och bli en del i den. Hur personen tar åt sig en företagskultur jämförs med vilka etiska och moraliska inställningar personen har som människa, menar Andersson. Om det är en person som vill ha den dyraste tjänstebilen, då har han eller hon inget att göra på Kinnarps eftersom detta inte stämmer in i Kinnarps företagskultur. Kinnarps kartlägger företagets kompetens och sätter en kompetensprofil på varje anställd. Det handlar om att coacha företaget som ett lag och inte stirra sig blind på de meriter som en person har på papperet. För att jobba för Kinnarps måste den arbetssökande tycka om att jobba i en interagerande och internationell miljö. Chanserna till vidareutveckling är stora eftersom det finns en välutvecklad internutbildning. Det krävs att all personal känner till Kinnarps grundvärderingar och jobbar därefter. Alla anställda har fått ett personligt exemplar av de skriftliga grundvärderingar som Kinnarps har, eftersom grundvärderingarna är företagets ledstjärna. Värdningarna är satta för att de anställda ska veta vad som gäller i grund och botten och därefter våga ta egna initiativ. Det är helt ok att göra misstag på Kinnarps, menar Andersson, bara de inte upprepas. När Kinnarps anställer personal till kontoren utomlands så söker företaget alltid lokalt, vilket är en fördel då det troligtvis finns kulturella skillnader som behöver filtreras. Dock måste all personal oavsett var i världen de befinner sig jobba efter grundvärderingarna som Kinnarps ställt upp.



För ungefär fem år sedan tvingades Kinnarps avskeda personal på grund av en ekonomisk kris. Det var en ovanlig situation då Kinnarps huvudkontor finns på en liten ort med endast 15000 invånare. Det var många familjer som berördes av denna kris eftersom företaget hade 1500 anställda, och lokalpressen skrev mycket om problemet. Idag har Kinnarps tagit sig ur krisen och det finns inga spår i organisationen av den, enligt Andersson. Han tycker att krisen har stärkt företaget och att det var nyttigt för dem. Vidare säger han att de behandlade problemet på ett bra sätt genom att ha en öppen, informativ och ärlig attityd till sin personal och övriga inblandade. Det finns inga genvägar även om det är tråkigt att behöva göra sig av med personal, avslutar Per-Arne Andersson.

4.4 Tarkett Sverige AB och Frankrike¹¹⁷

11:e maj 2006

Tarkett Sverige AB ingår i golvkoncernen Tarkett AG som är ett franskägt företag vilket bildades i slutet av 1997 då de svensk-tyska bolagen Tarkett och Sommer slogs ihop. Tarkett är ett mycket gammalt företag; det bildades 1886 i Malmö och finns idag i över 50 länder med sammanlagt ca 6 900 anställda. Tarkett är uppdelat på två olika divisioner - en objektdivision och en konsumentdivision. Huvudkontoret ligger i Frankrike och varje enhet inom företaget har en ledningsgrupp där alla funktionerna är representerade. Företaget är ISO-9000 och ISO-14000 certifierat. Allt inom företaget är processtyrkt och alla processer finns noggrant dokumenterade.

Pär Hindrikson är 53 år gammal och har jobbat på Tarkett sedan 1981, och han har haft ett flertal olika positioner i företaget. Bland annat har han jobbat som marknadschef fyra år i Tyskland och fyra år i Frankrike. Idag ansvarar han för produktchefskapet, kvalitetsavdelningen och teknisk service på Ronnebyfabriken. Produktchefskapet innebär ansvar för utveckling och försäljning av sortimentet, kvalitetsavdelningen ansvarar för att upprätthålla service och standard samt att produkterna håller måttet, medan teknisk service ansvarar för hur Tarketts golv installeras och för utbildningen av golvläggare. Pär Hindrikson är chef över sexton anställda och platschefen är hans närmaste chef. Han beskriver sig själv som en person som jobbar på känsla och har lång erfarenhet av golvbranschen, vilket medfört att han har många kontakter. Enligt Pär Hindrikson jobbar de efter frihet under ansvar och den anställda kan påverka mycket i sitt jobb på Tarkett. Han lägger enligt sig själv över mycket av sitt jobb på sina medarbetare då han vill göra så lite som möjligt själv. Det svåra med jobbet är istället att Tarkett växer väldigt snabbt vilket medför effektiviseringar av organisationen. Effektiviseringarna är till för att organisationen skall kunna fungera så smidigt som möjligt. Dessa kan både mynna ut i att vissa människor får arbeta mer, men också att företaget måste avskeda personer för att hålla organisationen slimmad. Dock påpekar Hindrikson att de har en låg personalomsättning. Detta kan bero på att Tarkett växer och öppnar filialer runtom i Europa och då ges det möjlighet att jobba där istället.

Eftersom Tarkett är ISO-9000 och ISO-14000 certifierat är allt dokumenterat i processer, även sättet på hur ett möte ska gå till. Nästan allt drivs i projektform på företaget varför de har

¹¹⁷ Hela texten under denna rubrik är baserad på en intervju med Pär Hindrikson, Tarkett.



Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

många projektmöten. Även fasta möten och samordningsmöten med varje avdelning förekommer. Under dessa möten går man igenom var företaget befinner sig och vart de ska. Alla i företaget måste jobba efter vissa värderingar - bland annat måste alla uppmuntra jämställdhet. Ett annat exempel är om ett beslut tas i ledningsgruppen så måste även den som inte håller med ställa sig bakom beslutet.

När Tarkett anställer personal går rekryteringarna genom personalavdelningen, utom när det gäller chefer på hög nivå då anlitar företaget ett rekryteringsbolag. Tarkett söker personer som är drivande, för de uppskattas högt i organisationen. Eftersom internrekrytering är vanligt på Tarkett ser de gärna att de anställda stannar kvar länge och avancerar. Företaget har bonussystem som baseras på hur personalen presterar sina arbetsuppgifter. Det är ok att göra misstag bara inte misstaget görs om tioalet gånger.

Alla på Tarkett jobbar efter Tarketts värderingar, så även cheferna. I chefernas fall är det viktigt att känna till vilka egenskaper Tarkett anser att en chef ska ha, säger Hindrikson. Tarkett har dokumenterat alla chefers kompetens och det finns en åtgärdsplan med uppsatta mål att följa och förbättra för varje chef. Teambuildingprocesser och förmågan att kunna jobba i grupp är viktigt på Tarkett. Som chef ska du ha en analytisk förmåga samt kunna granska siffror. Företaget jobbar mycket med empati och det är viktigt att den som idag är chef kan ta hand om sina anställda utan att tycka synd om dem, säger Hindrikson. Därför är konflikthantering något som Tarkett lägger mycket tid på.

För Tarkett är det viktigt att engagera alla i företaget och därför arbetar de mycket med kommunikation. Till exempel vet alla i företaget när det kommer viktiga kunder på besök. Det finns en närhet i företaget eftersom de flesta har jobbat länge där eller har släktingar som jobbar där, och man likställer företagets värderingar med familjevärderingar. Ofta jobbar både make och hustru på Tarkett och nu finns det även konstellationer av förälder och barn på företaget. Tarkett använder sig av många underleverantörer som är verksamma i Ronneby vilket medför att företaget involverar hela staden. Kommunikation kan dock vara ett problem. Organisationen är ganska öppen och det finns inga barriärer mellan de som jobbar ute i företaget och cheferna, menar Hindrikson. Vem som helst är välkommen att gå in till högsta chefen, men om det blir problem bör den anställde gå till sin närmaste chef för att hålla strukturen intakt. Konflikter löser Tarkett med samtal. Pär Hindrikson säger att det inte finns några större konflikter på Tarkett i nuläget och att företaget har ett nära samarbete med den fackliga organisationen. Förr i tiden var det större konflikter i företaget och med de fackliga organisationerna. Fackliga konflikter är vanligare utomlands idag, menar Hindrikson och syftar på den erfarenhet han fick genom att jobba utomlands. I Frankrike kan "facket" få för sig att strejka bara för att de inte har gjort det på länge. Det finns även kulturella skillnader i sättet att styra företaget i Frankrike gentemot i Sverige. I Sverige delegerar cheferna arbetsuppgifterna mer och den anställde har lättare att bli involverad i olika projekt. Chefen utomlands vill veta allt i detalj och han kontrollerar mer, att uppgifterna i detalj blir gjorda, till exempel att personalen använt rätt typsnitt i ett företagsbrev. Pär Hindrikson säger att de anställda är mer rädd för chefen utomlands för att det är lättare att avskeda personal. I Sverige har många jobbat för företaget ganska länge och är väldigt engagerade och då blir de också lojala mot företaget. Fransmän är, enligt Hindrikson, väldigt intresserade av att diskutera även om dem redan vet svaret, medan svenskar är mer direkta i sitt sätt att konversera. Alla på



Tarketts marknadsavdelning har gått kurser i vad de ska tänka på när de gör affärer med utlandet, så att en del misstag som kan uppstå på grund av kulturskillnader kan undvikas. Det finns uppenbara skillnader som kan vara svåra att förstå och ta till sig, och vissa saker är även tabu. Problemen som kan uppstå är otaliga. Pär Hindrikson jobbar mycket med säljbolag ute i världen och då går mycket av kommunikationen via e-post. Denna ickefysiska kontakt kan skapa stora missförstånd eftersom avsändare och mottagare inte kan läsa av varandras fysiska signaler. Avsändaren skriver på ett sätt och västerlänningen uppfattar den skrivna texten på ett sätt och svarar utifrån sin uppfattning, vilket kanske inte alls var den uppfattning som avsändaren ville uttrycka.

4.5 Alfa Laval och Korea¹¹⁸

12:e maj 2006

Alfa Laval AB är huvudkoncernens övergripande namn och huvudkontoret ligger i Lund. Alfa Laval är inriktat på utveckling, produktion och försäljning av produkter inom separering/filtrering, värmeöverföring och flödeshantering. Företaget har två huvuddivisioner kallade Equipment och Process Technology och där sker försäljnings- och marknadsaktiviteterna. Utöver dessa två divisioner har koncernen en gemensam funktion kallad Operations som sköter alla inköp, produktion och logistik. Alfa Laval Nordic AB är ett gemensamt säljbolag för de nordiska länderna med huvudkontor i Tumba.

Alfa Laval är enligt Lars Sjöstedt, business manager på Alfa Laval, Sveriges riktiga första multinationella företag och grundades av Carl Gustaf Patrik de Laval i förening med Oscar Lamm Jr 1883. Vid grundandet av företaget hette det AB Separator varpå det namnändrades till Alfa-Laval 1963, och bindestrecket togs bort 1993 till att idag heta Alfa Laval. År 1883 bildades tolv dotterbolag i tolv länder, bland annat i USA, vilka finns kvar även idag. De fortsätter växa hela tiden men trots detta är personalomsättningen, i västvärlden, inte stor. I Asien har företagen större personalomsättning än i resten av världen. I Japan är omsättningen på personalen förhållandevis låg medan den i Korea är hög. Detta beror enligt Lars Sjöstedt på att den anställde i Japan är mer lojal mot företaget än den anställde är i Korea där denne jobbar mer för sin egen vinnings skull.

Lars Sjöstedt började på Alfa Laval i Lund för 31 år sedan. Han har jobbat sig upp i organisationen, och hans karriär spänner över såväl lands- som regionsgränser:

1975	anställs på spiralvärmewäxelvdelningen i Lund
1978	flyttar över till utvecklingssidan på Lundakontoret
1980	börjar på den centrala marknadsavdelningen i Lund
1983-84	säljer fjärrvärme och reser runt mycket i världen, geografiskt obunden
1987	köps bolaget Cetheterm i Ronneby av Alfa Laval
1988	Sjöstedt flyttar till Ronneby
1996	erbjuds jobb som termisk chef och vice verkställande direktör på Alfa Laval i Korea.

¹¹⁸ Hela texten under denna rubrik är baserad på en intervju med Lars Sjöstedt, Alfa Laval.



1999 flyttar tillbaka till Ronneby där han innehaft flera olika positioner fram tills nu.

Idag är Lars Sjöstedt regional business manager över tretton marknadssegment. Han driver också ett projekt kallat *Valued added service - hur kan vi ge ett större kundvärde åt kunden*. I detta projekt är flera personer från företaget involverade, både från Sverige och från övriga delar av världen. Alfa Laval är en matrisorganisation och därför finns det inget organisationsschema. Varje person ansvarar för försäljningen inom sina segment. Lars Sjöstedt är för närvarande inte lönesättande chef och har därför inga anställda under sig, men tidigare har det varierat från 1 till 75 personer.

Alfa Laval är ISO-9000 och ISO 14000-certifierat. Försäljningsmaterial och logotyper är väldigt strikt och måste se ut på ett visst sätt därför går Alfa Laval efter speciella mallar. De har tecknat avtal med ett antal reklambyråer och enbart dessa får användas till att ta fram deras tryckmaterial. Även deras presentationer måste gå efter mallar. Lars Sjöstedt säger att det hade blivit väldigt yvigt annars och det hade inte gått att känna igen företaget, något som han tycker är väsentligt för företagskulturen. På senare tid har företaget även börjat jobba på att få kontoren att se likadana ut. Alfa Laval har anlitat en arkitekt och tanken är att alla kontoren ska ha samma färgskala. Om kulturen lämnas fritt så sticker varje bolag iväg på egen hand, säger Sjöstedt. Han säger också att det är mer som förenar än som skiljer i en kultur och att horisonten är rätt kort. Många tror att ens egen marknad är speciell och ofta överdrivs kulturella problem. Det är övervägande likheter men självklart finns det alltid lokala skillnader. I en del kulturer är snabbhet det viktigaste och i andra är det en skymf. Alla dessa bitar behöver beaktas för att skapa enhetlighet och underlätta vägen till framgång, hävdar Sjöstedt.

När Alfa Laval anställer chefer på toppnivå använder de sig av en rekryteringsfirma, och när de anställer övrig personal görs sökningar först internt. Först fastställs behovet för tjänsten. Därefter görs en beskrivning över tjänsten, en så kallad behovsanmälan, och i samband med det kontrolleras det om det finns någon i företaget som skulle passa för denna uppgift. Om tjänsten inte går att tillsätta annonserar Alfa Laval i pressen och på Internet. Idag krävs det att personen som söker har bra grundutbildning och det är bra om denne har internationell erfarenhet och kan flera språk, eftersom koncernen är internationell. Engelska är Alfa Lavals koncernspråk. Andra egenskaper, utöver språkkunskaper, som eftersöks är enligt Sjöstedt att kunna visa resultat och vara handlingskraftig. Lars Sjöstedt tycker vidare att det är viktigt att människor kan samarbeta och därför behövs teambuilding för att stärka sammanhållningen i grupper. Alfa Laval har utvecklingssamtal två gånger om året på en neutral plats som en sorts teambuilding. En neutral plats är inte chefens kontor utan kan vara en parkbänk, en avskild plats i en restaurang eller ett konferensrum. Utvecklingssamtalet bokas i förväg, allt för att den anställde ska känna sig beredd inför samtalet. Under samtalet går chefen och den anställde igenom hur personen har utvecklats och presterat i sina arbetsuppgifter, samt hur personen kan samarbeta med andra människor inom Alfa Laval. Det är en typ av ris och ros som används under utvecklingssamtalen eftersom den anställde både får höra vad denne är bra på och vad som behöver förbättras. Det ges även tillfälle till personliga önskemål såsom utbildning eller avancemang inom företaget. Cheferna skall i de här sambanden styra upp samtalen, lyssna på vad de anställda har att säga och besluta vad som blir bästa agerandet därefter. Eftersom Alfa Laval håller på mycket med teambuilding och har utvecklingssamtal



upplever man inte så många konflikter på företaget, säger Sjöstedt. Han påpekar dock att motsättningar kan uppstå när företaget omorganiserar eller gör uppdelningar i mindre avdelningar. Då kan de anställda få ett visst revirtänkande som inte gagnar företaget i stort. Vid sådana tillfällen är det viktigt att högre chefer, som har auktoritet och förmåga att påverka personalen, tar tag i problemet. Lars Sjöstedt anger ett kinesiskt talesätt för att fånga sin uppfattning av chefers betydelse:

Om du vill veta hur mycket du betyder så ta en spann med vatten och stoppa ner handen och rör runt kraftigt och ta sedan upp handen och se hur mycket avtryck du lämnar ...

Då Alfa Laval öppnade kontor i Polen och Tjeckien skickades chefer från Sverige ner som hade polskt och tjeckiskt ursprung. Kvinnan som blev chef i Tjeckien var ursprungligen tjeckiska men var gift med en svensk, och mannen som blev chef i Polen var polack och gift med en svenska. Bägge personerna hade bott och arbetat i mer än tio år i Sverige och pratade därför flytande svenska. På så sätt kände de till bägge ländernas kulturer och därmed underlättades uppstarten av fabrikena, menar Lars Sjöstedt, eftersom att de visste vad som var viktigt att beakta vid etablerandet. Lars Sjöstedt, som själv jobbat utomlands, säger att det är väldigt stor skillnad på att jobba i Sverige och utomlands. Dock är det grundläggande att alla kunder vill bli behandlade med respekt, köpa en vara med bra kvalitet, få snabba svar, snabba leveranstider och priset ska stå i paritet med vad som kan levereras. Sättet att göra affärer skiljer sig dock väldigt mycket, säger Sjöstedt. För några år sedan åkte han upp till Stockholm och fick en tid mellan 9:40 och 10:00 för att göra affärer med en kund. När han åkte till Norrland började affärsmötet med morgonfika och därefter rundvandring i fabriken och lite snack om jakt och fiske. Efter lunch när kunderna skapat sig en uppfattning om huruvida Lars Sjöstedt var en bra affärspartner eller ej, började de diskutera affärer. Utomlands, till exempel i Korea har man oändliga förhandlingar som kan hålla på hela dagen och man förhandlar i cirklar. Om det finns tolv punkter att gå igenom och man kommit till den tolfte punkten kan koreanerna börja om med första punkten. Det är svårt att avsluta affären och det tar lång tid, men i gengäld kan det bli väldigt stora affärer. Tiden det tar att genomföra en förhandling och hur förhandlingen går till skiljer sig alltså markant mellan olika länder och regioner. I Sverige är vi mer direkta i vårt sätt att tänka och prata. När Lars Sjöstedt jobbade för Alfa Laval i Korea upplevde han många andra kulturella konflikter mellan den koreanska och den västerländska kulturen än den tidsrelaterade. I Korea hade till exempel de manliga cheferna svårt att behandla de kvinnliga anställda med respekt och speciellt i samband med representation. Alfa Laval är ett internationellt företag som har önskemål om ett visst sätt att behandla sin personal på, oavsett kön eller rang. Respekt är ett nyckelord, menar Sjöstedt. För cheferna på Alfa Laval är det uppenbart att personalen skall behandlas på ett och samma sätt jorden runt. Det får inte förekomma trakasserier eller dylikt och företaget jobbar efter internationell standard som är västerländskt orienterad och vilken innebär att alla har lika värde. Lars Sjöstedt sammanfattar med att säga att om du ska göra affärer eller bo utomlands bör du läsa på om landets kultur för att lyckas bättre i affärsförhandlingen.



5 Gemensamma nämnare och skillnader i kultur och ledarskap mellan företagen i studien

5.1 *Diskussion*

5.1.1 En stark företagskultur skapar riktlinjer

Problematiken då företag växer och därför kan glida isär kulturellt, kan enligt Salzer dämpas genom att företagen försöker etablera en stark kultur. Denna verkar då förenande identitetsmässigt trots att företaget spridit sina grenar över olika marknader och kan ha det svårt att hålla ihop. Scheins modell visar att lagret över det som syftar på värderingar, består av artefakter och alltså synliga rester av kulturen. Såväl Radius som Alfa Laval har krav på enhetlighet inom sina koncerner om hur till exempel kontoren skall se ut, vilket cheferna aktivt är med och förverkligar genom direktiv. Både Radius och Alfa Lavalns ledare menar att de genom att styra artefakterna kan påverka intrycket av företaget. Företagskulturen påverkas därför inifrån och gör den stark genom att visa de anställda vilken hållning företaget har, varför Scheins modell förstärker Salzers mening. Telia var tvärt emot Radius och Alfa Laval inte alls bekymrade med att tydliggöra eller förstärka företagskulturen med synliga uttryck, utan höll sig till väldigt fria linjer där de anställda istället betrodde att föra lämpliga värderingar vidare. Tarkett och Kinnarps hade inte heller specifika regleringar om hur de fysiska uttrycken skulle te sig på företagets olika kontor, men väldigt tydliga regleringar om företagets värderingar och hur varje anställd skall uppträda, vilket kan tyda på att en rationaliserad variant av Scheins modell (och alltså inte en finfördelad lök á la Bruzelius & Skärvad) kan appliceras av företagen.

Bruzelius och Skärvad säger att en stark företagskultur skapar riktlinjer för hur organisationsmedlemmarna ska agera vilka avgränsar och styr deras handlingar på ett sätt som företagsledningen önskar. Riktlinjerna blir till en handlingsram och tillsammans med kulturen gör den att behovet av övervakning minskar, då företaget litar på att kulturen guidar medarbetarna att ta rätt beslut. Detta ser vi prov på i exempelvis Telia där ledaren betrodde att öppna kontoret i Brasilien utan företagsledningen i Sverige behövde detaljkontrollera. Eftersom att ledaren befunnit sig inom Telia många år litade företaget på att han arbetade inom de riktlinjer som företagskulturen tillät. Vidare kom de nyanställda i Brasilien att lätt bli medlemmar av Telias kultur och anpassa sig till det arbetssätt som ledaren från Telia önskade, även om de hade utrymme att själva bidra med kulturuttryck. Salzer säger att starka företagskulturer som integrerar och förenar organisationsmedlemmar över gränser påverkas mindre av nationella skillnader, varför en "consistent persona" uppstår. Även Krona & Skärvad påstår att en av ledarens viktigaste uppgifter är att skapa en positiv företagskultur för att den motiverar de anställda att arbeta. Samtliga av de ledare vi talat med arbetar aktivt för att föregå som gott exempel och försöka påverka sina anställda i en positiv inriktning som kan resultera i en sammantaget positiv företagskultur. Eftersom företagskulturen styr medarbetarnas beteenden och ambitioner är den viktig för företaget, menar Bruzelius & Skärvad. Dessa påståenden håller vi med om, men vi menar också att det alltså fungerar vice



versa där de anställdas beteenden och ambitioner bestämmer företagskulturen. Härvid når vi en definition av vad företagskultur egentligen är, och med kraft av den undersökning vi genomfört menar vi att företagskultur är en sammansättning av de ageranden, åsikter och värderingar som förekommer i en organisation. Därav styrks bilden för vår del om Scheins modell som då blir alltmer handfast och verklighetstrogen. Vår undersökning visar också på att dessa mer enhetliga företagskulturer underlättar för företagen att expandera på nya marknader. Ledarna ger uttryck för att det är lättare att komma igång på nya marknader och driva de nya filialerna om det förekommer en likartad företagskultur inom kontoren. I fallet med Telia fanns inte fasta riktlinjer som exempelvis i fallet Tarkett, men oavsett hade ledarna en uppfattning om vad som skulle uppnås och det faktum att båda ledarna var delar av respektive kultur, möjliggjorde att de följde en nästan osynlig agenda för företagets räkning i uppstartandet av filialerna. Med tanke på att dessa ramar - uppställda av företagskulturen - fanns, så tror vi att många problem och utstickare undveks. Hade ledarna inte haft någon aning om vad som skulle uppnås kunde säkert många skilda scenarion utspelats och fler intryck från den nya kulturen kunde ha fungerat som störningsmoment.

5.1.2 Ledarens betydelse i hierarkiska mot platta organisationer

En särskild gemensam nämnare som är värd att uppmärksammas i de här intervjuerna är det faktum att alla hävdar att företag i utlandet är mycket mer hierarkiska och att cheferna har större makt, än i Sverige. Istället för en detaljstyrning används mer delegering här i Sverige, de anställda har mer vilja och frihet att utöva egna åsikter och initiativ. De hamsar därför inte bara med. Exempelvis Anders Grahn på Radius säger att han hellre ser att de anställda tänker mer själva och ifrågasätter för att bättre lösningar skall hittas och för att företaget skall kunna utvecklas. Ledarens position är på så vis annorlunda då de kan föra samtal med de anställda och låta dem ha åsikter och möjligheter att påverka i företaget.

Jacobsen & Thorsvik säger att målet för de flesta företag är att i den mån det går styra de anställda i en riktning som gynnar företaget. Ju större kunskap ledaren har om spelets regler desto mer ökar förmodligen sannolikheten att kunna påverka hur de anställda beter sig och hur de arbetar. Enligt Bruzelius & Skärvad är det viktigt att chefen håller ett vakande öga på sina medarbetare så att de inte slutar tänka själva och helt förlitar sig på kulturen. Medarbetarna måste förstå och ta ställning till de värderingar som gäller i organisationen. Detta kan vara viktigt när chefen organiserar sina arbetsgrupper inom företaget. Vi finner att detta är viktigt för att förhindra att konflikter uppstår.

5.1.3 Förhandling om kulturen

När företagen öppnar filialer utomlands tas, som nämndes ovan, ofta personal från de nya regionerna eller länderna in. De lokalt anställda kan hjälpa företagen att lättare parera med sin företagskultur med den nya marknadskulturen så att onödiga konflikter undviks. Samtidigt kan företagen behöva förhandla om vissa delar av sin kultur med de nyanställda eftersom att de just kommer från en annan kultur och nu äntrar de här. Liz Michalski säger att för att lyckas i sin förhandling bör kulturella skillnader vara i ledarens fokus för att inga tår skall bli trampade på. Ledarens betydelse i det här sammanhanget är ju nyckelfrågan för vår



undersökning, och intervjuobjekten ger mycket intressanta svar. Jönsson för Telia menar att han inte hade fått tillsägelse från sitt företag att upprätthålla en viss kultur när projektet i Brasilien startades upp, och att han därför lät den brasilianska och den svenska kulturen förenas på ett lämpligt sätt. Det visar att Geert Hofstedes teori om att kultur är socialt konstruerad och bärs upp kollektivt, stämmer i det här fallet. Utan att direkt forma den hävdade han att han lät de nyanställda från Brasilien och den medskickade personalen från Sverige, hitta broar att förenas på och sköta arbetet därefter. Jönsson menar att han endast upprätthöll sunda värderingar om respekt och ödmjukhet. Hans värderingar bottnar enligt Scheins modell i grundläggande antaganden och kunde därför inte ha kunnat påpekas av honom själv då de är omedvetna. Eftersom Jönssons värderingar kunde ha varit mycket annorlunda de andras så fanns en risk att en stor kulturkrock hade uppstått här. Det gjorde inte det i fallet med Brasilien eftersom att de som anställdes på Telia där hade samma uppfattningar, enligt Jönsson. Han menar att han skapar en positiv företagskultur genom att upprätthålla dessa grundläggande antaganden som bottnar i respekt för alla, vilket Krona & Skärvad säger är en av ledarens viktigaste uppgifter, det vill säga att skapa en positiv företagskultur.

I fallet med Alfa Laval, och även med Tarkett, skickades chefer med från Sverige med tydliga anvisningar om kulturen för att säkerställa att företagskulturen som skapats i Sverige bibehölls så mycket som möjligt. Att bibehålla sin kultur till fullo verkade dock inte vara av intresse enligt de vi talat med i den här undersökningen, eftersom att de alla menar att man måste vara ödmjuk inför nya kulturer och öppen att justera nödvändiga bitar för att lyckas med affärerna. Både Sjöstedt och Jönsson menar att kulturella problem ofta är överskattade eftersom att man ändå brukar övervinna dem och komma överens utan större svårigheter. Problem uppstår ändå vid förhandlingar mellan regioner och länder och intervjuobjekten menar att det därför är viktigt att vara påläst innan en sådan förhandling påbörjas. Vad en kultur anser vara lagom lång tid att diskutera kan en annan kultur tycka är befängt. Likaså kan handlingssätt och hjärtefrågor skilja åt, och genom att vara medveten om det kan större konflikter undvikas.

5.1.4 Hjälpa av lokalt anställda

Som Lewis sade kan en stark företagskultur verka hämmande. Men Bang menade att en stark företagskultur kan verka enande då den i sin uppenbarelse innebär att medlemmarna vet vad som gäller och vilka riktlinjer som finns. Genom att försöka uppmärksamma drag i företagskulturen som man som chef kan påverka och verkligen göra det, kan underlätta styrandet av hela organisationen i form av handling och leverne liksom Salzer säger. Vid nyöppnande av filialer på nya marknader kan det dock behövas lite mer hjälp för att inte konflikter mellan de olika kulturerna skall uppstå. Kinnarps och Radius nämnde att de använder sig av svensk personal när de startar upp företag eller filialer men att säljvdelningarna i organisationerna behöver bestå av människor från den inhemska kulturen. Detta för att det annars så lätt uppstår konflikter mellan företaget och den nya marknadens kultur. Finns det istället anställda som kommer från den nya marknaden eller har kunskap i den så vet man på förhand var problem kan uppstå och därför kan företaget ändra eller justera i sitt sätt att möta den nya kulturen. Därmed kan onödiga kulturkrockar undvikas, vilket även Hofstede & Hofstede säger. Bartlett & Ghoshal framlägger betydelsen av ett enhetligt



ledarskap då företaget vill behålla en företagskultur. De tar IKEA som exempel och säger att när IKEA öppnar nya varuhus måste cheferna vara kulturbärare åt företaget och de lokalt anställda kan inte bli beförade förrän de lärt sig leva som IKEA lär. På Tarkett finns färdiga processer som liknar dessa och där den enhetliga kulturen är en förutsättning för nyetableringarna. Dock påtalar Bartlett & Ghoshal vikten av att vara flexibel och anpassningsbar till nya marknadens omständigheter och krav, då det krävs för att lyckas i dagens värld med konkurrens. Därmed blir chefens roll att balansera och samordna olika influenser samt enhetliggöra syfte och riktning. Telia representerar denna riktning då de gav ledaren mycket fria tyglar inom ramen för Telias normer för att sköta nyetableringen på den nya marknaden. Enligt Salzer ser IKEA till att cheferna involveras i skapandet av betydelse, alltså att de är med om introduktioner och läser och förmedlar nedskrivna företagshistoria och företagsanda till övriga anställda, vilket den gamle grundaren på Kinnarps, Jarl, trots hög ålder fortfarande arbetade med.

Tarkett och Kinnarps säger att de anställda på säljkontoren måste gå kurser och lära sig den nya marknadens kultur innan de ens försöker göra affärer inom den. Annars menar de att risken är för stor att säljarna misslyckas katastrofalt just i kulturellt hänseende. I samband med detta kan undras hur människor som anser det lättare att göra affärer med människor från sin egen kultur faktiskt kan arbeta för ett företag med en specifikt annorlunda företagskultur. Telia och Alfa Laval nämner att de som anställs på deras filialer anpassar sig till företagskulturen eftersom de förmodligen behöver ett jobb men också för att de accepterar nya sätt att se på exempelvis arbete. Alvesson hävdar ju att då en människa är kulturskapare agerar han eller hon aktivt för att passa in och omforma i kulturen. Visst kan det uppstå konflikter i början men när de anställda ser till helheten blir de, som i Telias fall i Brasilien, positivt inställda och accepterar företagskulturen. I grunden är vi ju alla människor och har man en uppfattning där alla har lika existensberättigande och om man förstår att man som anställd skall göra vad som är bäst för företaget, så menade i alla fall Ingemar Jönsson att det mesta löser sig runtomkring. Lars Sjöstedt säger att när man är lönesättande chef så finner sig den anställde oftast i beslutet. Detta styrks av Rohlin då han säger att en person som tydligt är i högsta chefsposition har en viss legitimitet och genom bara detta faktum så undviks missförstånd. Pär Hindrikson hävdar att han inte behöver hålla med om alla beslut som tas i ledningsgruppen. Dock måste han ändå ställa sig bakom de beslut som tas och visa sig enig med ledningsgruppen för de underställda medarbetarna. De i ledningsgruppen måste visa att de tror att beslutet är vad som är bäst för företaget. Vi tycker att både Jönsson och Hindrikson har en poäng och menar att cheferna har stor betydelse just på det här området, nämligen att gå i bräsch och visa hur saker och ting skall vara. De skall kort sagt vara föredöme för de anställda och när det gäller företagskulturen och uttryck som förknippas med den så har cheferna även här samma sorts ansvar menar vi.

5.1.5 Manualer

Vi finner alltså i vår undersökning att det finns indikationer på att Sverige arbetar mer i platta organisationer än utlandet, vilket innebär färre chefsnivåer i organisationerna och att cheferna inte är lika framhävda. Detta styrks av Göran Alséns föreläsning 2006-02-14, där han sade att under de senaste åren har hierarkiska organisationsstrukturer gått mot platta organisationsstrukturer. Till exempel hävdar Alsén att Volvo har minskat sin struktur från



toppnivå ner till verkstadsnivå, till att endast omfatta sex nivåer¹¹⁹. Idag jobbar företag alltså på ett sätt där anställda utför sina arbetsuppgifter under eget ansvar och är mer självgående, vilket tyder på att cheferna delegerar mer. Bruzelius och Skärvad säger att en stark företagskultur gör att behovet av övervakning minskar, då företaget litar på att kulturen guidar medarbetarna att ta rätt beslut. Detta i sin tur kan tyda på att cheferna inte är så centrala längre, det vill säga att alla beslut och godkännande måste gå genom dessa. Det kan indikera att cheferna inte är så betydelsefulla som de en gång var. Samtidigt finner vi att chefer behövs för att driva företaget framåt, då stora beslut såsom expansion initieras av chefer på toppnivå. Bjerke säger att skickliga företagsledare ägnar sig mycket åt kultur och därmed lägger framgångsrika företag stor vikt vid värderingar. Detta tycks även Deal & Kennedy hålla med om då de säger att framgångsrika kulturer kännetecknas av ”öppenhet, tillhörighet, ödmjukhet, inlärningsförmåga och uthållighet”. Vi ser också från intervjuerna att om en chef väljer att lämna företaget av någon anledning så står inte företaget och faller med denna chef. Detta på grund av att anställda just är så självgående i svenska företag.

Rekryteringsprocesserna är väl utformade enligt våra intervjuobjekt, vilket visar på att det är lätt att fylla i chefspositionen då någon väljer att sluta. Om det är väldigt lätt att byta ut personer på en position kanske detta kan tyda på att det finns många riktlinjer eller färdiga anvisningar om hur arbetet på den positionen skall gå till. Möjligtvis kan positionen strykas helt då arbetsuppgifterna kunde skötas av endast en samordnare och de uttalade riktlinjerna kunde ha förmedlats till de underställda i dokument. Enligt James Bier räcker det med en ledare eftersom han menar att alla mellanlager med chefer innebär onödiga kostnader och ineffektivitet i styrandet av företaget och borde slopas. Även Bang håller med om detta då han säger att när medlemmarna i organisationen känner till vilka värderingar, riktlinjer och uppfattningar som gäller, vet de vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av organisationen. Dock menar vi att vissa poster i ett företag är viktiga för de tillfrågade företagen då integrerande funktioner behövs i företag som är stora eller har expanderat så att det finns flera filialer. Risken är annars att respektive filial börjar leva sitt eget liv utan hänsyn till företaget som helhet och företagskulturen kullkastas utan denna helhet. Detta framhåller Alan B. Graf Jr när han säger att det är av största vikt att formulera företagets filosofi och kultur, kärnvärden och syfte, men också riktlinjer för de anställda.

5.1.6 Direktstyrning

När Jönsson skulle starta upp kontoret i Brasilien hade han få förhållningsregler och företagsspecifika värderingar att följa. Det fanns inget behov av direktstyrning eftersom han som ledare redan var insatt i kulturen och visste vad som förväntades av honom, såsom Bruzelius & Skärvad också hävdar. Endast riktlinjer fanns från företagets sida då Telia litade på att Jönsson och hans medarbetare skulle sköta förfarandet på bästa sätt. Jönsson hade arbetat på företaget många år när projektet drog igång och därför menade han att Telia betrodde honom med att föra Telias värderingar vidare utan att de explicit skulle säga till honom hur. Om personen har jobbat så många år inom ett företag är det troligt att denne har blivit en del i företagskulturen och därför för den vidare bara genom att samarbeta och interagera med andra grupper. Enligt Hatchs tolkning av Scheins modell styrs ju kulturen av

¹¹⁹ Alsén, föreläsning 06-02-14.



omedvetna antaganden och värderingar, och möjligtvis kan det påstås att Jönsson på detta sätt för vidare Telias kultur till den nya filialen. Metoden Telia använde sig av då de startade upp filialen i Brasilien var alltså att de skickade ett team med en betrodd ledare dit och litade på att de skulle göra uppdraget med Telias intressen för ögonen. Explicita kommandon var inte nödvändiga just eftersom att Jönsson sedan länge var en del i Teliakulturen och därför förmodligen omedvetet skulle stå för den i samband med uppstarten. Beckus, Edström m.fl. kallar detta för det idéstyrda ledarskapet vilket går ut på att inte detaljstyra, utan snarare använda idéer och värderingar som riktmärken för handlandet.

Enligt Hofstede & Hofstedes IRIC-studie överlever multinationella företag tack vare gemensamma sedvänjor eftersom de samordnar och kontrollerar sin verksamhet utefter dessa sedvänjor, vilka i sin tur har inspirerats av företagets nationella ursprung. De multinationella företagen anställer människor inom organisationen med olika nationaliteter och kunskaper i olika nationskulturer, och därmed får de medarbetare med olika värderingar, vilka alla bidrar till företagskulturen. Både Kinnarps och Tarkett skiljer sig från fallet med Telia då de båda företagen var ytterst noga med att bifoga skriftliga exemplar av företagets värderingar och processer när nya kontor skulle öppnas så att enhetligheten i organisationen skulle bibehållas. Kinnarps tar också hjälp av lokalt anställda för att lättare närma sig de nya marknaderna och dess kulturer och på så vis undvika onödiga kulturkrockar, vilket överensstämmer med resultaten i Hofstede & Hofstedes studie. Alfa Laval värvade enligt Lars Sjöstedt chefer från de svenska kontoren som redan hade kunskaper i de aktuella kulturerna och skickade dem att leda över de nyanställda på de nya kontoren. På Tarkett, som alltså har noga fastlagda rutiner och processbeskrivningar för hur en filial inom Tarkett skall skötas, går även de anställda på marknadsavdelningen kurser i hur olika kulturer fungerar och vad som särskilt skall beaktas när de gör affärer i andra kulturer.

Vi håller med Krona & Skärvad när de säger att en av ledarens viktigaste uppgifter är att skapa en positiv företagskultur för att en sådan motiverar de anställda att arbeta, vilket även Bjerke och Bruzelius & Skärvad vidhåller. Utan en motiverande företagskultur så blir kravet på direktstyrning högre och processen att få de anställda att arbeta blir mer tidskrävande, såsom Alvesson också hävdar. Företagen i den här undersökningen verkar alla eniga om att det är lättare att nå ut på ett bra sätt på en ny marknad genom att ta hjälp av lokalt anställda. De anser dock att svenska medarbetare bör finnas på plats vid uppstartandet av de nya kontoren då dessa kommer från redan etablerade och fungerande kontor och därför vet hur saker och ting skall fungera. Tarkett och Kinnarps är de enda i vår undersökning explicit som gör detta för att försäkra att företagskulturen – i form av värderingar och handlingar - följs och bibehålls över gränserna. Det förhindrar naturligtvis inte att de andra företagen också syftar till detta även om det då inte är uttalat.

Vi ser att de företag som vi har intervjuat prioriterar anställa personer som vill framåt och är drivande i sina handlingar. Salzer menar att en global superidentitet är ett verktyg som kan hålla ihop internationella företag och få dem att ersätta nationskulturer med en enhetlig företagskultur, vilket även Allen J Morrison och DeVries & Korotov efterfrågar. Vår undersökning visar att människor med kulturell erfarenhet – alltså att de levt i eller känner till olika kulturer - tycks vara av särskilt intresse eftersom dessa företag vill verka globalt med en världsomfattande kultur, inte tillhörandes något land, och behöver få olika insikter om vad



som fungerar på olika håll i världen. Detta visar på att en företagskultur är viktig för att förena alla dessa människor, få dem att känna tillhörighet till varandra och företaget, och för att företaget skall kunna bli framgångsrikt på flera marknader, såsom Krona och Skärvad också hävdar. För att applicera en specifik företagskultur på anställda på en ny marknad behövs en chef som har levt och verkat i företagskulturen och vet vad det är företaget vill förmedla till de nyanställda, enligt Bjerke. Vi menar samtidigt att bevarandet av företagskulturen underlättas med hjälp av noggrann dokumentation och ju längre företaget har funnits till desto mer utarbetad är förmodligen företagskulturen och dokumentationen, vilket Deal & Kennedy likaså hävdar. Vi säger även att kulturen lättare förs vidare om företaget är mer känt på grund av att utomstående lättare får upp ögonen för företaget och då kan intressera sig för företaget och dess kultur, vilket bland annat IKEA är ett bevis på. Dessutom ser vi från intervjuerna att företagskulturen är lättare att bevara i länder där människor är mer lojala mot företaget än mot sig själva, eftersom att de då ger upp en bit av individualismen för att ansluta sig till ett kollektivt tänkande och tyckande, nämligen företagskulturen. Om ett företag vill expandera globalt så är det, vilket både vi och Hofstede & Hofstede påpekar, viktigt att ha en chef på plats som känner till företagskulturen som ska föras vidare. Då räcker det kanske inte med dokumentation eftersom människor tolkar saker olika. Pär Hindrikson på Tarkett sa att när människor kommunicerar via e-post och personerna som kommunicerar kommer från två olika kulturer där ingen av parterna använder sitt eget modersmål, kan missförstånd lätt uppstå. Är vederbörande på plats och kan förklara vad denne menar så menar Hindrikson att sådana missförstånd kan undvikas.

5.1.7 Nyanställningar och företagsanda

Vid nyanställningar får varje anställd på Kinnarps ett skriftligt ex av organisationens grundvärderingar. Flera intervjuobjekt i den här undersökningen menar att nyanställda måste foga in sig i den befintliga företagskulturen för att bli en del i gemenskapen. Det är extra viktigt att tydliggöra kulturen för nyanställda som kommer från en väldigt olik nations- eller regionskultur just eftersom att stora skillnader annars kan ställa till med missförstånd. Vidare menar de tillfrågade att infogandet ofta inte är ett större problem eftersom kontinuerliga utvecklingssamtal och teambuilding-övningar förekommer. Genom dessa interaktioner involveras de anställda med varandra och lär känna varandra och sig själva inom ramarna för företaget. En kultur är enligt Hofstede ett kollektivt fenomen, något Alvesson förstärker genom att hävda att innebörder och uppfattningar som är gemensamma för medlemmar i en grupp befäster kulturen. Nyanställningar kan vara ett problematiskt moment då den som antror företaget förmodligen inte redan känner till de handlingar och ritualer som hör arbetet till. Företaget å sin sida är i behov av den som skall tillträda och de redan anställda bör agera på ett sätt som verkar välkomnande. Om företaget har en tydlig företagskultur som det är meningen att alla anställda skall arbeta under, kan det innebära att den nyanställde behöver läras upp för att passa in. Det kan tala för att manualer och skriftliga redogörelser för kulturuttryck såsom handlingsmönster och uppträdande mot bland annat kunder, kan förespråkas. Salzer menade att kultur skapas genom förhandling mellan organisationsmedlemmarna och att en sådan måste ske för att en kultur skall bli till. Alvessons resonemang om att kultur är socialt skapad och uppstår genom interaktioner är något som talar för Salzers påstående eftersom att en interaktion per definition innebär ett utbyte och därför är det inte en part som matas med den andres åsikter. Men å andra sidan kan



Alvessons resonemang tolkas som att nedskrivna anvisningar kan och skall förmedlas till de anställda genom en aktiv interaktion, ett slags upplärande.

Även om de anställda skall fogas in i den existerande kulturen så menar alla ledare vi talat med att självgående personal uppskattas och arbetet sköts efter devisen "frihet under ansvar". Det innebär att de anställda får ta egna initiativ och vara kreativa så länge som de håller sig inom de ramar för exempelvis värderingar som företagen satt upp. De nyanställda blir en del i företaget och dess kultur genom inträdet och interaktionen, och kan sägas vara medskapare av företagskulturen enligt Alvessons termer. En stark företagskultur är enhetlig och medlemmarna i kulturen som är under dess inflytande tänker på ett mindre individuellt plan till förmån för ett grupptänk, menar Jacobsen & Thorsvik. När medarbetarna identifierat sig med företagskulturen och vet vad som gäller för denna och vilka mål företaget som sådant har, behövs de inte längre detaljstyras, enligt Bruzelius & Skärvad. Intervjuobjekten i vår undersökning stödjer teorin. Cheferna har ändå ett övergripande ansvar för sina anställda och i sin yrkesposition har dessa i uppgift att förmedla företagets vilja ut till minsta gren för att få organisationsenheten att röra sig mot samma mål. I enlighet med den här undersökningen kan det innebära att ledarna proklamerar explicita företagskulturelement som en form av anda i företaget som de anställda bör förlikas sig med för att bättre förstå vad företaget vill och hur det skall gå till. Ett problem som kan dyka upp är att ledaren inte kan agera som en individ och ibland kanske kringgå uppsatta kulturregler även om en viss situation kan påkalla detta, utan ett tvång uppstår där ledaren helt och hållet måste agera efter organisationens vilja. Alvesson menade att ledaren var fångad i kulturen och därför var dennes ledarskap format av de idéer och värderingar som framhålls i kulturen. Intervjuobjekten har inte upplevt detta som ledare enligt dem själva, men det går naturligtvis att ifrågasätta hur objektiva de är i sina svar när de är mitt uppe i sina företagskulturer och tycker att de fungerar bra. Efter så lång tid på samma företag kanske de inte har något annat att jämföra med och därför ter det sig bra. Hade en person utifrån värvats till chefspositionerna så hade dessa förmodligen kunnat ge nya friska fläckar åt företagen och dess kulturer eftersom att de inte är nedsölade med de egna företagets värderingar och "så-ska-det-vara-för-så-är-det-bäst"-tyckandet.

Alfa Laval jobbar efter mönster som säger att chefer faktiskt har en stor betydelse, i form av att föra företagets budskap vidare, det vill säga föra företagskulturen vidare och få nyanställda att jobba efter företagets värderingar. Med bakgrund av de intervjuer vi genomfört anser vi också att det kan finnas stor anledning för ledaren att verka för ett grupptänk så att de anställda kan verka i organisationen under samma värderingar och därmed stå som en enad enhet i mötet med exempelvis kunder och leverantörer. Ledarens arbete handlar då om att initiera och vägleda de anställda inom organisationen och i interaktionerna på ett sätt som gör att de anställda kan känna sig engagerade och motiverade. Enligt Bruzelius & Skärvad gör de det i regel genom att identifiera sig i kulturen och känna sig delaktiga. Därav lutar vi oss mot Krona & Skärvads åsikt om att en av ledarens viktigaste uppgifter är att skapa en positiv företagskultur, och även verka för upprätthållandet av densamme, eftersom att en sådan skulle ge utrymme för de anställda och inte bryskt underkasta dem.



5.1.8 Konfliktlösning

En annan orsak till att chefers position ser annorlunda ut i Sverige gentemot länder där företag jobbar efter hierarkiska ledarskapsmodeller, är att svenska företag mer och mer går mot att jobba i team och i projekt. Projekt drivs av tillfälliga ledare eller chefer och därmed kan sägas att chefen bara är betydelsefull så länge projektet varar. I team ingår det ofta drivande individer och det är inte säkert att de hade behövt en ledare för att genomföra arbetet. Dock kan en chef ha en symbolisk betydelse enligt Alvesson, just beroende på det historiska värdet en sådan post har. En ledare är som en förälder stundtals då de anställda många gånger ser till sin överordnade i hopp om att denne exempelvis skall reda ut problem. Intervjuerna tyder också på att de flesta chefer ägnar mycket tid åt att lösa konflikter på företagen mellan anställda eller agera bollplank i projekt, vilket ju är nog så viktigt för företaget. Anders Grahn på Radius och Pär Hindrikson på Tarkett nämner bägge chefers betydelse för företaget i samband med konflikter. Anders Grahn säger att han är en god medlare och att han kan ta fram människors bästa sidor, en egenskap som förmodligen inte vem som helst kan anamma, utan att ha varit i en chefsposition ett par år. Scheins modell över kulturen i olika lager kan appliceras på processen konfliktlösning i ett företag. Utöver det faktum att det är konflikter som skall lösas för att samarbetet mellan de anställda skall flyta på bättre, undrar vi varför företag och företagsledare egentligen ägnar sig åt denna syssla. Ledaren hade helt sonika kunnat ignorera konflikten som uppstått och låtit den gro för full kraft och samtidigt låta de inblandade lösa situationen som de själva behagade. Under skalnivån "beteendemönster" i Scheins modell (se figur 2) finns värderingar och grundläggande antaganden. Symboliskt kan ett agerande som ponerat ovan, nämligen att ledaren ignorerar en konflikt, tyda på att ledaren inte bryr sig nämnvärt om hur stämningen eller arbetsmiljön för de anställda ter sig. Tvärtom kan ett agerande som innebär ett aktivt konfliktlösande tyda på att ledaren vill förmedla att denne bryr sig om de anställda. Oavsett vilket ledaren gör, påverkar alltså dennes handlande olika nivåer av företagskulturen och dess uttryck, och därför menar vi i konsensus att en ledare i sin position har inflytande i ett eventuellt bibehållande av företagskulturen.

Vi vill dock inflika en stilla undran om det verkligen är nödvändigt att det är en chef som utför dessa uppgifter. Kanske hade det räckt att det var en person på företaget som var skild från det dagliga rutinarbetet som de anställda kunde komma till med sina konflikter och tala av sig med. Alvessons tankar om det symboliska perspektivet en ledare kan ge uttryck för då går om intet. Motsatt kan ändå ifrågasättas om det är ett sådant perspektiv som är mest effektivt i sammanhanget, eller om kompetens oavsett rang är bättre. Vi tror i så fall att det kan bero på vilka individer som leds och därför på hur deras inställning till överheten är. Lars Sjöstedt ansåg inte att han var betydelsefull i situationer av konflikter och gav ju ett ordspråk som exempel:

"Om du vill veta hur mycket du betyder så ta en spann med vatten och stoppa ner handen och rör runt kraftigt och ta sedan upp handen och se hur mycket avtryck du lämnar ..."



Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

Med detta ordspråk menade han att saker och ting händer även om han som chef inte är involverad. Därför bör en chef inte sätta sig på höga hästar och tro att sin position i företaget är viktigare än någon annans.

5.1.9 Utvecklingssamtal

Flera av de undersökta företagen säger också att utvecklingssamtal med de anställda är viktiga. Detta håller vi med om eftersom det skapar en familjär känsla mellan anställda och den enskilde känner sig behövd i företaget samt får en chans till att säga vad han eller hon tycker om diverse angelägenheter. Hofstede menar att kultur bland annat består av ritualer seder och bruk. Utvecklingssamtal hålls enligt många kollektivavtal minst en gång om året på ett företag för vardera anställd, och kan därför sägas tillhöra en process och ett slags ritual. Det är en kontinuerligt upprepad händelse som utspelar sig på företaget mellan chef och anställd. Under ett utvecklingssamtal samtalar parterna om den anställdes situation på företaget, vad som är bra och mindre bra och framtidsutsikter. Chefen har i sin position i regel ett visst mått av auktoritet enligt Rohlin, Skärvad & Nilsson, och genom att vara en person som skall samordna verksamheten och har makten att göra så, blir förhållandet mellan chef och anställd uppdelad i överhet och underhet. Chefen har möjligheten att ta tillvara på det som kommer fram ur utvecklingssamtalen och kan därför avgöra om en anställd är lämplig att befordras eller lämplig att läggas åt sidan. Bruzelius & Skärvad hävdar att chefskapet handlar om en påverkansprocess, och i samband med utvecklingssamtal kan man vidare tro att samtalet styrs av chefen. Ser chefen potential i den anställda kan denne komma att tillfrågas för en befordran när en sådan öppning ges. Ledarens makt och möjlighet till handlande kan i Bangs resonemang översättas till ett styrande av kulturen. Har ledaren en stor makt för exempelvis befordran kan det innebära att de anställda kryper och rättar sina handlingar och sitt beteende efter det ledaren önskar av dem. Huruvida detta även påverkar de anställdas normer och värderingar, som ju ligger under handlingsmönstersnivån i Scheins modell över kultur, återstår för de hågade att ta reda på. Poängen är ändå att ledaren i sitt sätt att vara kan påverka hur de anställda betar sig och hur de agerar, och det finns en möjlighet för ledaren att ha ett så stort inflytande att kulturuttrycken förändras.

Vi menar dock att det, liksom i resonemanget om konflikthantering, kanske inte är nödvändigt att det är en chef som sitter med vid dessa samtal. En särskilt anställd person kunde handha dessa samtal och enkelt rapportera till de anställdas eventuella överhuvud om detta anses nödvändigt. De anställda får i samtalen veta vad han eller hon är bra på samt vad som behöver förbättras. För att det ska vara möjligt med utvecklingssamtal krävs det en engagerad person som håller i samtalen som känner den anställda och kan få fram vad denne behöver för att utföra sitt arbete för företaget på bästa sätt. Det som skulle tala för att en chef skulle hålla i dessa samtal är det faktum att denne är överordnad de anställda och därför kan ha nytta av att komma närmare sina anställda och föra en dialog som kan gagna dem båda och företaget. Både utvecklingssamtal och konflikthantering är enligt våra intervjuobjekt en central del i interaktionerna på företagen, och därför är den person som håller i dessa möten av väsentlig betydelse. Är det en chef som håller i dem så är således denne betydelsefull för företaget även ur denna aspekt.



Liksom i diskussionen ovan om konflikthantering menar vi här att ledaren under processen av utvecklingssamtal kan visa i sitt uppträdande om denne bryr sig om den enskilt anställda och dennes utveckling på företaget. Ledaren kan förvisso inte utan att bryta mot bestämmelserna i kollektivavtalet, kringgå det årliga utvecklingssamtalet, men samtalet kan yttra sig på ett sätt som inte helt är till gagn för den anställda – ledaren kan ju ha en nonchalant hållning och inte alls lägga energi på att styra upp samtalet eller ens föra ett samtal i dess rätta bemärkelse. Visar ledaren istället på engagemang och välvilja framstår det självfallet mer som att han eller hon bryr sig om sin personal och dess välmående och framtid. Ett agerande såsom det sistnämnda kan böttna i organisationens och organisationsmedlemmarnas kärna av värderingar, nämligen att de genuint har ett intresse för sin omgivning. På samma sätt hävdar vi här att ledaren påverkar i sin position har möjlighet att agera på ett verkningfullt sätt för ett eventuellt bibehållande av företagskulturen.

5.1.10 Fem olika sätt ett företag kan expandera på

Enligt Hofstede & Hofstede kan ju ett företag expandera på fem olika sätt, nämligen som en greenfieldstart, den internationella strategiska alliansen, kompanjonskap med en utländsk partner, förvärv av ett utländskt företag eller genom ett samgående mellan två företag från olika länder. Risken för kulturella konflikter ökar i takt med vilket sätt man väljer att expandera på, där den lägsta risken ligger i att expandera som en greenfieldstart och den högsta i ett samgående. Våra undersökta företag har varit verksamma olika länge, vissa av företagen har funnits i närmare 100 år, men det gemensamma för dem visade sig vara att alla har expanderat som en greenfieldstart. Det visade sig att det var just den sortens företag vi ville undersöka, fast att vi inte kände till Hofstede & Hofstedes teori från början.

När Telia expanderade till Brasilien hade Jönsson fria händer starta upp filialen utan direktstyrning från huvudkontoret i Sverige. Dock gjordes vissa kontroller av inspektörer från huvudkontoret som såg till att arbetet fortgick som det skulle. Vi fick intrycket att det viktiga för Telia inte var att expandera på ett visst sätt utan att de expanderade för att det fanns pengar att tjäna. Däremot tycks företaget ha velat applicera sitt sätt att jobba på den nya marknaden. Om detta berodde på att flera personer från Telia följde med till Brasilien och det därmed föll sig naturligt att jobba på ett invariant sätt, eller om det var en uttänkt strategi, framgick inte av intervjun med Jönsson. Vi bedömer att Telia trots allt expanderade som en greenfieldstarter eftersom att Jönsson sa att han inte upplevt några större konflikter och att man arbetade efter den svenska managementstilen. Dessutom valde Telia att skicka ner ett team från Sverige som anställda och lärde upp lokalbefolkningen i företaget, vilket är ett kännetecken på arbetssättet för en greenfieldstarter.

Radius Sweden AB och Kinnarps är företag som var lättare att analysera efter Hofstede & Hofstedes fem alternativ eftersom de direkt och explicit sa att de ville fortsätta vara svenska och arbeta som de gjort tidigare, trots expanderings. De använder sig även av värderingar som de anställda måste känna till och jobba efter. Företagens tryckta material såsom manualer etc., styrker detta.

Tarkett Sverige AB och Alfa Laval är två företag som grundades för över hundra år sedan. Det är svårt att säga om det på den tiden fanns fem olika sätt att expandera på, men det intryck



vi fått genom att läsa om företagets historia är att man ville bevara sin företagskultur och fortsätta vara svenskt oavsett vad som hände. På senare tid har Tarkett börjat jobba efter nummer fyra på Hofstede & Hofstedes lista. Vi fick dock intrycket att den svenska kulturen de haft är bibehållen och att man kommer att fortsätta arbeta efter den. Alfa Laval satsar mycket tid och pengar på att bevara sin företagskultur intakt med bland annat hjälp av artefakter såsom enhetliga dokument och nu på senare tid även kontoren i enhetlig färgskala. Företaget har ingen tanke på att ge upp sitt arbetssätt, därför expanderar de genom att öppna nya filialer där de kan sätta upp vilka regler som skall efterlevas. De anställer människor som kan anpassa sig till och därmed stärka företagskulturen.

Vi håller med Hofstede & Hofstede när de säger att om företagskulturen är betydelsefull för företaget så bör de expandera som en greenfieldstart eftersom det sättet skapar minst kulturella konflikter. Om företaget väljer att köpa upp ett annat företag med en annan kultur bör en noggrann analys föregås innan uppköp för att förhindra kulturella konflikter och även att förlora pengar på uppköpet. Uppköpet i sig är kanske lönande, men man bör tänka på vad det kostar att applicera ett nytt arbetssätt och implementera detta i dokument och artefakter på ett redan etablerat företag.

5.2 Sammanfattning

- I Sverige arbetar man mer i platta organisationer vilket innebär färre chefsnivåer
- Cheferna fungerar mindre auktoritärt och förlitar sig mer på att vara samspelta med de anställda
- Cheferna är inte så centrala längre eftersom att alla beslut inte behöver tas av dem
- Mer delegering blir resultatet av att de anställda blir mer betydelsefulla, och dessa arbetar under eget ansvar
- Ledare behövs vid särskilt stora eller betydelsefulla beslut, exempelvis expansion
- En tydlig företagskultur hjälper chefen då de ramar som ges är etablerade i de anställdas sinne och då de vet vad som gäller härigenom
- Ledaren tydliggör och statuerar exempel på vad som förväntas av de anställda
- Manualer gör ett viktigt förarbete men kan aldrig ersätta det fysiska ledandet
- Ledaren ska skapa en positiv företagskultur
- Manualer och föreskrifter fastställer enhetligt hur företaget försöker styra organisationen, och det ändras inte efter varje framförande
- Ledaren är extra viktig vid nyetablering när de anställda inte känner företagskulturen och dess ramar. Denne ska initiera och vägleda de anställda.
- Chefen har ett övergripande ansvar för sina anställda
- Chefen har stor anledning att verka för ett grupptänk
- Samordningsmässigt är ledaren viktig så att varje filial inte lever sitt eget liv
- Det är viktigt att ledaren är på plats i nya regioner och visa hur organisationskulturen fungerar i organisationen och ska fungera även på filialerna



6 Slutsatser

I vår undersökning framkommer det att cheferna mycket riktigt är en länk mellan företagsledningen och de anställda. Cheferna har ansvarspositioner där de förmedlar sina respektive företagskulturer utåt genom att förhandla med andra regioner eller genom att starta upp filialer i andra länder. Huruvida dessa förmedlingar sker medvetet med explicita direktiv från företagsledningen eller företagets ägare, skiljer mellan fallen. Telias utsände i Brasilien hade inte några sådana förhållningsregler att följa, medan Tarkett har en diger samling dokument om hur i stort sett varje steg i en sådan process skall se ut.

6.1 *En global superidentitet?*

Miriam Salzer eftersöker en global superidentitet som håller ihop internationella företag med hjälp av deras företagskultur och därmed minimerar problemet som globaliseringen kan utgöra. Om vi tittar på de företag som vi har undersökt tycks det ju faktiskt finnas en global superidentitet eller som Salzer också kallar det, en consistent persona. Företag som IKEA, Alfa Laval och Kinnarps är exempel på företag som har lyckats väl med expanderingen till nya marknader. Salzars beskrivning på en global superidentitet tycker vi överensstämmer med beskrivningen på Hofstedes & Hofstedes greenfieldstart. Företagen är ju väldigt måna om att bevara sin egen företagskultur trots att de expanderar till andra länder och våra undersökningsobjekt tycks inte ha stött på stora kulturella konflikter, kanske just tack vare en väl utstuderad expansionsmetod. Lars Sjöstedt, Alfa Laval, säger ju att det är mer som förenar än som skiljer sig åt i en kultur och att horisonten är rätt kort. Han fortsätter att säga att många tror att ens egen marknad är speciell och ofta överdrivs kulturella problem. Det är övervägande likheter vilket kan peka på att det faktiskt finns en global superidentitet. Detta kan då vara ett bevis på hur företag bevarar en företagskultur i samband med expansion.

6.2 *Greenfieldstart som expansionsmetod*

Våra undersökningsobjekt - Telia, Radius Sweden, Kinnarps, Alfa Laval och Tarkett - visade sig ha börjat som det Hofstede & Hofstede kallar greenfieldstart. En greenfieldstart är ju ett företag som öppnar dotterbolag i ett annat land och det var ju just denna typ av företag vi eftersökte utan att veta om dess kategorisering hos Hofstede & Hofstede. Vi vill även påpeka att Alfa Laval och Tarkett är företag som antytt att de börjat arbeta mer med metoder som nummer fyra och fem på Hofstede & Hofstedes lista, alltså förvärv av ett utländskt företag, samt samgående mellan två företag från olika länder. Hofstede & Hofstedes studie säger att företag som är en greenfieldstart har lättare att bevara sin etablerade företagskultur än företag som köps upp eller går samman. Företagen i vår undersökning tycker det är viktigt att företaget anställer medarbetare som snabbt kan ta till sig den egna företagskulturen samt har anknytning till nationskulturen eller regionskulturen som företaget expanderar till. Detta för att de då minimerar risken för kulturella konflikter samt att det är lättare att göra affärer i den nya regionen eller landet eftersom personen känner till hur en affärsuppgörelse går till, vilket vi nämnde ovan. Detta bekräftas av definitionen på en greenfieldstart. Därmed har vi funnit två sätt på hur de företag som medverkade i vår undersökning bevarar sin företagskultur vid



expansion, nämligen att de expanderar som en greenfieldstart, samt att företaget redan i rekryteringsprocessen söker medarbetare med internationell eller kulturell erfarenhet. Detta i sin tur är ett bevis på ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader då någon måste se till att kulturen bevaras. Lars Sjöstedt på Alfa Laval sa till exempel att om kulturen lämnas fri så sticker varje bolag iväg på egen hand. Någon måste ju lära upp de nyanställda och se till att företagskulturen efterföljs efter de värderingar och riktlinjer företaget vill bevara och för detta räcker det inte med manualer.

6.3 Värderingar och sedvänjors betydelse för företagskulturen

Den tidigare gjorda IRIC-studien av Hofstede & Hofstede säger att den betydelse som värderingar och sedvänjor har på nationell nivå har motsatt betydelse på organisationsnivå. Studien visar på att olikheter i värderingar är minimala och att skillnaden i sedvänjor är mycket stora, när man har jämfört anställda i samma position och i olika organisationer. Vidare säger studien att multinationella företag överlever tack vare gemensamma sedvänjor eftersom de samordnar och kontrollerar sin verksamhet utefter dessa sedvänjor, vilka i sin tur är inspirerade av företagets nationella ursprung. Vår undersökning styrker båda påståendena och visar alltså att studiens resultat även gäller för de företag vi har undersökt. Ett bevis på att multinationella företag överlever tack vare gemensamma sedvänjor är då Ingemar Jönsson, Telia, fick sina brasilianska medarbetare att anpassa sig och ta till sig den svenska managementstilen som arbetssätt på företaget i Brasilien. Ett annat är Radius som har valt att möblera alla sina kontor likadant för att skapa en enhetligare image. Något som normalt inte är speciellt betydelsefullt i Storbritannien, där endast ett plåtskrivbord och en stol kan utgöra ett kontor. På organisationsnivå finner vi flera bevis på att de flesta företagen jobbar efter värderingar. Bland annat då Anders Grahn, Radius, säger att en av företagets värderingsregler är "Vi kan, Vi vill, Vi vågar". Ett annat är Tarkett som har värderingsregler för vilka egenskaper en chef ska ha och om chefen inte har dem så sätts det upp en åtgärdsplan för att uppfylla dessa värderingar. Det slutliga beviset för att studien fortfarande gäller är då Lars Sjöstedt, Alfa Laval, säger att det hade blivit väldigt yvigt om de inte hade rammar för hur företagskulturen bör se ut och det hade inte gått att känna igen företaget.

Alvesson säger att de anställda i en företagskultur antingen är kulturbärare eller kulturskapare. IKEA är ett bra exempel på detta då deras chefer är kulturbärare och de som anställs är kulturskapare. En kulturbärare är en person som förmedlar företagskulturen till övriga medarbetare medan en kulturskapare är en anställd som försöker anpassa och lära sig en redan etablerad företagskultur och samtidigt ger sitt eget bidrag till den. Återigen finner vi bevis i vår undersökning att detta verkligen är fallet. En greenfieldstarter startar ju sina filialer med hjälp av kulturbärare där de anställer kulturskapare. Kinnarps är ju väldigt likt IKEA i sin företagsstruktur och Per-Arne Andersson är kulturbärare när han reser runt i Europa och startar upp filialer. Även grundaren Jarl är en kulturbärare då han finns på företaget varje dag ett visst antal timmar. Jarl för ju historien vidare genom att han förmedlar företagshistoria och företagsanda till övriga anställda.



6.4 Ledarens betydelse för företagskulturen

Den empiriska undersökningen visar på att ledarna har förhållandevis stort inflytande över företagets medarbetare vid företagsexpansion eftersom att samarbetet vid uppstartandet av filialer fungerar och eftersom potentiellt labila övergångar vid sådana expansioner övervinns med samarbeten initierade och ledda av cheferna. En företagskultur är viktig för att förena alla anställda i hela företaget, få dem att känna tillhörighet till varandra och företaget, och för att företaget skall kunna bli framgångsrikt på flera marknader. För att applicera en specifik företagskultur på anställda på en ny marknad är en chef av stor betydelse som har levt och verkat i företagskulturen och vet vad det är företaget vill förmedla till de nya anställda. För att behålla en stark företagskultur när företaget expanderar nationellt eller internationellt krävs alltså en ledare som känner till företagskulturen och kan föra den vidare på det sätt som företaget vill. Det räcker inte med manualer då det måste finnas någon som kan guida de anställda att arbeta och stå till hands för detta vilket ibland kräver fysisk och omedelbar uppbackning. Ledaren kan däremot begagna sig av de riktlinjer och den information som finns i manualerna, och genom att göra det följes en enhetlig vilja inom organisationen och företaget undgår då mycket av risken av att få en splittrad företagskultur. Inget av de tillfrågade företagen har inte heller anställt en person utifrån och låtit denne driva företaget på sitt sätt utan att först lära upp denna person i företagskulturen. Även en sådan åtgärd pekar på att företagen aktivt arbetar för att unifiera företagskulturen och göra det genom ledarna. Dock verkar det viktigt för de flesta företag att man hittar en ledare med både kännedom om den egna företagskulturen och nationskulturen eller regionskulturen som företaget expanderar till. Exempelvis anställde Alfa Laval en kvinna med tjeckiskt ursprung men som levt flera år i Sverige innan de öppnade upp kontor i Tjeckien. Kvinnan innehade både svenska och tjeckiska språkförmågor, men hon var även van att leva och jobba i de båda ländernas kulturer. Detta minimerar risken för kulturella konflikter, eftersom att det är lättare att göra affärer i den nya regionen eller landet eftersom personen känner till hur en affärsuppgörelse går till.

Vi finner att företag som vill bevara en stark företagskultur måste ha en person de kan avvara för att antingen bli chef på filialen som startas upp alternativt agera utbildare i företagskulturen. Här har företag med kända starka företagskulturer som till exempel IKEA en fördel eftersom den nyanställda redan har viss kännedom om hur IKEA vill bevara sin kultur. Därmed spar dessa företag både tid och pengar för utbildning av nyanställd personal.

Cheferna i vår undersökning indikerar starkt att de har betydelse i företagskulturen då de:

- har en etablerad position som ger viss kontrollmakt
- leder företagen på nya marknader
- kan påverka förfarandet på arbetsplatsen, ofta genom att statuera exempel
- samordnar verksamheten inom ramen för företagskulturen så att de anställda hålls på rätt linje
- kan påverka hur företagets artefakter skall se ut, som i sin tur påverkar företagskulturen
- kan inverka på interageranden inom organisationen



I vår undersökning finner vi alltså att ledaren är betydelsefull för företaget. Detta är för det flesta en självklarhet, men är ledaren lika betydelsefull för företaget vid bevarandet av företagskulturen, när manualer och riktlinjer finns? Vår undersökning pekar på det. Litteraturen säger att medarbetarna måste övervakas så att de inte slutar tänka själva och helt förlitar sig på kulturen. Medarbetarna måste förstå och ta ställning till de värderingar som gäller i organisationen. Då blir det genast uppenbart att det måste finnas en ledare som kan guida och visa vägen i företagskulturen. Vår undersökning visar på att det finns skillnader i ledarskapet, nämligen att Sveriges ledare väljer att delegera sina arbetsuppgifter mer än till exempel ledare i Frankrike där företagen direktstyrs. Då uppstår frågan hur företaget undviker att få medarbetare som bara jamsar med. Till exempel sade Anders Grahn på Radius att det var lättare att vara ledare i Storbritannien som direktstyr sina företag än chef på ett svenskt företag. Däremot tyckte han det var sämre med tanke på att de anställda inte vågade säga sin mening och tänka själva. Detta i sin tur tycks vara ett bevis på att ledaren spelar en stor roll för bevarandet av en företagskultur eftersom denne är en samordnare och därmed lägger mycket krut på att få en samlad och enhetlig företagskultur.

6.5 Summering av slutsatser

Vår undersökning visar också att ledarna ofta väljer att involvera lokalt anställda för att försäkra att inträdet på de nya marknaderna går smidigare kulturellt sett, vilket inte behöver verka försvagande för de redan etablerade kulturerna utan snarare tvärtom, då den har chans att växa och utvecklas ytterligare i och med involverandet av nya marknader. Chefen kan utnyttja det här alternativet vid en ny marknadsingång och därför undvika onödiga kulturkrockar som kan försvaga företaget och perforera den etablerade företagskulturen. Både Kinnarps och Radius använde sig av den här metoden. Tarkett valde att skicka med chefer hemifrån med explicita förhållningsregler för bevarandet av den befintliga företagskulturen. Alfa Laval slog två flugor i en smäll och såg till att värva chefer från huvudkontoret som redan hade kunskaper i den nya kulturen och skickade dem till den nya marknaden.

Summa summarum hävdar vi, baserat på de intervjuer vi genomfört, har alla företagen, oavsett metod för ingång på nya marknader, en gemensam grundtanke, nämligen att cheferna har en position och en möjlighet i det inflytande som medföljer posten. Genom att utnyttja denna kan företaget få ledarna att styra de anställda på den nya marknaden på ett önskvärt sätt. Därav drar även vi slutsatsen att ledarna faktiskt är väldigt betydelsefulla i samband med företagsutvidgning och företagskulturbevarande, och vårt ifrågasättande höll alltså inte.

6.6 Förslag på fortsatt forskning

Ett första förslag på fortsatt forskning från vår sida, är att utöka urvalet och se om samma resultat följer. Möjligtvis kan även branschspecifika skillnader kartläggas. Dessutom kan kanske resultaten bli annorlunda om man tittar på andra sorters företag som Hofstede & Hofstede kategoriserar genom olika expensionsmetoder.

Vi fann i vår undersökning att när ledaren väl är insatt i företagskulturen så är denne betydelsefull i bevarandet av företagskulturen. Ledaren har mycket hjälp av manualer,



artefakter och andra uppsatta riktlinjer för att bibehålla kulturen på plats i den nya regionen och för att få sina medarbetare att jobba efter företagskulturen. Dock ställer vi oss frågan om detta är sett ur ett försvenskat perspektiv och om man kan dra samma slutsatser i ett land där man jobbar på ett annat sätt. Vad är det som gäller i exempelvis företag med ledare som direktstyr? Finns det något som säger att svenska företag som alltså satsar mer på ledare som föredrar att delegera, har det lättare att lyckas med kulturellt utbyte vid expansion, eller är det bara en fråga om anpassningsförmåga? Vårt andra fortsatta forskningsförslag skulle därför vara att se hur utländska företag som jobbar efter direktstyrning expanderar till andra marknader.

Den här studien är gjord ur ett chefsperspektiv, där vi tittat på chefens betydelse för kulturbevarandet. Som tredje forskningsförslag menar vi att det hade varit spännande att komplettera bilden med ett grodperspektiv där de anställda som upplevt en uppstart på en ny marknad får ge sin version av hur betydelsefull ledaren är.



Referenser:

Tryckta källor

- Anonymous. Putting Tetra Laval together. *Business Europe*. 1993. Vol. 33, Nr 40
- Anonymous, Follow these leaders, *Fortune*. 2005. Vol. 152, Nr 12
- Alvesson, M. & Berg, P. O. *Företagskultur och organisationssymbolism*. Lund. Studentlitteratur. 1988.
- Bang, H. *Organisationskultur*, Lund. Studentlitteratur. 1999.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Second Edition. USA. Irwin. 1992
- Bier, J. Following one leader. *Waste age*. 2004. Vol. 35, Nr 4
- Bjerke, B. *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund. Studentlitteratur. 1998
- Björklund, M. & Paulsson, U. *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund. Studentlitteratur. 2003.
- Brake, T. & Walker, D. M. & Walker, T. *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*. USA. McGraw-Hill. 1995.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. *Integrerad organisationslära*. Nionde upplagan. Lund. Studentlitteratur. 2004.
- Collins, J. Level 5 leadership, *Harvard Business Review*. 2001. Vol. January
- DeVries, M. K. & Korotov, K. The future of an illusion: In search of the new European Business leader. *Organizational Dynamics*. 2005. Vol. 34, Nr 3
- Ferrell, O.C. & Hirt, G. *Business: A Changing World*. Third Edition. USA. McGraw-Hill. 2000.
- Geist, S, Are you a boss or a leader? *SuperVision*. 2006. Vol. 67, Nr 1
- Goffee, R. & Jones, G. Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*. 2000. Vol. September-October
- Graf, A. B. Jr. Building corporate cultures. *Chief executive*. 2005. Vol. 206, Mars
- Gunn, B. Culture and control. *Strategic finance*. 2002. Vol. 84, Nr 6
- Hatch, M. J. *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund. Studentlitteratur. 2002.
- Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. The work of Leadership. *Harvard Business Review*. 1997. Vol. January-February
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur. 2005.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund. Studentlitteratur. 1998.
- Kiechel, W. The case against leaders. *Fortune*. 1988. Vol. 118, Nr 12
- Kotter, J. P. *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*, The Free Press. 1999. Vol. 123, Oktober
- Krona, H. & Skärvad, P-H. *Framgångsrika företagskulturer: Exempel från Scania, Spray och Studsvik*. Stockholm. Ekerlids Förlag. 1997.
- Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur. 2006.
- Lewis, R. D. *When cultures collide*. Andra upplagan. London. Nicholas Brealey Publishing. 1999.
- Lund, A-M. et al, *Bonniers Compact Lexikon*. Ljubljana. Lidman Production AB. 1999.



-
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur. 2003.
- McCormack, M. A tour of leadership. *New Zealand management*. 2001. Vol. 48, Nr 9
- Michalski, L. Don't overlook cultural differences. *Pharmaceutical Technology*. 2000.
- Morrison, A. J. Developing a global leadership model. *Human resource management*. 2000. Vol. 39, Nr 2
- Mårtensson, R. *Affärsrelationer i Europa: Personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Lund. Studentlitteratur. 1998.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. *På jakt efter mästerskapet – In search of excellence*. Södertälje. Svenska Dagbladets Förlags AB. 1983.
- Rohlin, L. & Skärvad, P-H. & Nilsson, S-Å. *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället*. Lund. Studentlitteratur. 1994.
- Salzer, M. *Identity Across Borders: A study in the "IKEA-World"*. Linköping. Linköping University. Department of Management & Economics. 1994.
- Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Sandberg, Å (red.). Fjärde upplagan. Stockholm. SNS Förlag. 2003.
- Schött, K. & Melin, L. & Strand, H. & Moberg, B. *Studentens Skrivhandbok*. Första upplagan. Stockholm. Liber AB. 1998.
- Speechley, C. The changing nature of leadership. *Measuring business excellence*. 2005. Vol. 9, Nr 1
- Tollgerdt-Andersson, I. *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö. Liber-Hermods. 1996.
- Torekull, B. *Historien om IKEA*. Femte upplagan. Avesta. Wahlström & Widstrand. 2005.
- Watson, T. J. *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Essex. Pearson Education. 2002.

Övriga källor

About Nike, Heritage, 22 maj 2006

URL: <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=5>

Dagens Nyheter, IKEA öppnar fler varuhus i Kina, 10 april 2006

URL: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=536139>

Elin @ Bleking, sökning på leadership; culture; leadership+culture, 22 maj, 2006

URL:

<http://elin.lub.lu.se/elin?func=loadTempl&templ=basicSearch&lang=se&ef=getYears>

IBM Svenska AB, 22 maj 2006

URL: <http://www-5.ibm.com/se/ibm/sweden/>

IKEA Sverige, Om IKEA, Siffror, 22 maj 2006

URL: http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html

IKEA Sverige, Om IKEA, Vår vision, 22 maj 2006

URL: http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/better_life.html

IKEA Sverige, Om IKEA, Vårt arv, 22 maj 2006

URL: http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/heritage.html

IKEA Sverige, Om IKEA, Tidsaxel, 22 maj 2006

URL: http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html



Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

Alsén, G. universitetsadjunkt, BTH, Ronneby, 2006-02-14 (föreläsning)
Andersson, P-A. VD, Kinnarps, 2006-05-09 (telefonintervju)
Grahm, A. teknisk chef, Radius, Karlskrona, 2006-05-09 (personlig intervju)
Hindriksson, P. produktchef, Tarkett Sverige AB, Ronneby, 2006-05-11 (personlig intervju)
Jönsson, I. projektchef för Brasilienprojektet, Telia, 2006-05-05 (telefonintervju)
Sjöstedt, L. business manager, Alfa Laval, Ronneby, 2006-05-12 (personlig intervju)



Bilaga 1

- Bakgrund och avsikt med intervjun
- Vem är jag/vi?
- Konfidentiellt
- Feedback
- Användning av bandspelare

Inledning

1. Hur länge har du jobbat på företaget?
2. Hur länge har du varit i den nya regionen/landet?
3. Hur länge har du suttit på den positionen som du har nu?
4. Vilken utbildning har du?
5. Ålder?
6. Familj?
7. Vad har du för tidigare arbetserfarenhet?

Det jobbet som du har nu...

8. Vad innehåller ditt jobb för arbetsuppgifter?
9. Vad har du för starka resp. svaga sidor?
10. Vad har du för ansvar (hur många personer)?
11. Vad har ni för organisationsstruktur? På vilken nivå jobbar du?
12. Ensam ledare eller ingår du i en ledningsgrupp?
13. Hur hög är graden av formalisering (t.ex. regler och procedurer) av dem du
14. leder?
15. Har du inflytande över vilka anställda som ingår i ditt projekt?
16. Vad tycker du är bäst med ditt jobb? Varför?
17. Vad tycker du är svårt med ditt jobb? Varför?
18. Vad gör du för att de personerna som du leder ska utvecklas och växa?

Informatörens förhållande till organisationen

19. Vad tycker du om att jobba i den här organisationen?
20. Vad gillar du särskilt bra/dåligt?
21. Om du fick lov att ändra tre saker i organisationen, vad skulle det vara – och varför?
22. Vad var det första som slog dig i den här organisationen när du anställdes här?
23. Vad skiljer den här organisationen från den där du arbetade tidigare?
24. Är dessa skillnader positiva eller negativa – förklara!

Organisationens image

25. Om du föreställer dig att du är en utomstående – t.ex. en bankman, en kund eller en leverantör – som känner till organisationen lite grand, hur skulle du då beskriva den? Vilka särdrag skulle du framhäva hos organisationen?



26. Kan du nämna några andra organisationer som arbetar i samma bransch som ni? Om du jämför den här organisationen med dessa andra organisationer, vilka likheter och olikheter ser du då?
27. Om du ser tillbaka på organisationens historia på den här marknaden – kan du nämna några kritiska händelser – kriser eller framgångar – som ni har gått igenom den tid du varit där?
Beskriv några kritiska händelser
28. Hur reagerade folk i organisationen på det som hände?
29. Hur behandlades de kritiska händelserna och vem spelade den största rollen för behandlingen?
30. Har dessa kritiska händelser på något sätt lämnat spår efter sig i organisationen – i så fall på vilket sätt?

Vilken typ av möten håller man här i organisationen?

31. Beskriv mötena och vilken funktion de har.
32. Hur tycker du egentligen att mötena fungerar?
33. Kan du försöka sätta ord på vilka odokumenterade strategier eller taktiker man måste lära sig för att få något gjort i den här organisationen?
34. Vilka egenskaper/handlingar bör man ha/utföra för att avancera snabbt i organisationen?
35. Vilka egenskaper/handlingar medför att man inte avancerar eller till och med kan bli avskedad?
36. Används ros och ris aktivt i organisationen?

Kan du berätta hur ny personal rekryteras till den här organisationen?

37. Beskriv rekryteringsproceduren – är den olika för olika nivåer i organisationen?
38. Vilka egenskaper betonas vid rekrytering av ny personal? (Kan gärna skilja mellan olika nivåer).
39. Hur är förhållandet mellan anställda och ledning i organisationen? (Konflikt/harmoni, förhållande till auktoriteter, lyhördhet, statuskillnad, osv.).
40. Kan du beskriva förhållandet mellan de enskilda avdelningarna eller divisionerna i organisationen? (Konflikt/harmoni, konkurrens/samarbete, mycket kontakt/lite kontakt, beroende/oberoende av varandra osv.).
41. Vilka värderingar anser du att ledningen lägger störst vikt vid i den här organisationen?
42. Hur kommer detta till uttryck?
43. I vilken grad förekommer dessa värderingar även längre ned i organisationen?
44. Vilka värderingar anser du är starkast bland de underordnade i organisationen?
45. Avviker dessa värderingar från ledningens värderingar – i så fall på vilket sätt?
46. Hur tacklas eventuella konflikter som uppstår mellan de underordnades och ledningens värderingar?
47. Är du explicit tillsagd att föra ut en viss kultur (från ledningen) till de anställda?
48. Tror du att kulturen hade sett likadan ut om du och ditt skikt av ledare inte funnits i organisationen?



49. Hur upplever du att du gör för att föra värderingar (=kultur), etc. vidare nedåt i företaget?
50. Vad upplever du som största utmaningen att göra detta?
51. Har du jobbat med andra kultur (både nationskultur och/eller företagskultur)?
52. Skillnader: fördelar/nackdelar
53. Finns det kulturkrockar mellan människor på nya marknaden – både anställda och kunder?



Ledarens betydelse för företagskulturen då företaget expanderar till nya marknader.

Marie Lood och Elisabeth Nilsson

Bilaga 2

Hej,

Vi är två studenter på Blekinge Tekniska Högskola som skriver vår kandidatuppsats i ekonomi, där vi försöker göra en undersökning om chefers roll i bevarandet av företagskulturen. Eftersom chefer har en position där han eller hon förmedlar ledningens önskemål ner till de övriga anställda, är vår hypotes att chefer har en nyckelroll här. Förhållandet vi är särskilt intresserade av är när företaget expanderar till nya marknader, gärna utländska, där kulturkrockar kan uppstå mellan företagskultur och nationskultur. Förutsatt att företaget är intresserat av att bibehålla den företagskultur de etablerat, undrar vi om chefers roll i sammanhanget. Det är chefer i högre positioner som vi söker. Cheferna ska ha erfarenhet av nyetablering på marknaden (svensk eller utländsk) och viss insikt i företagskulturen. Företagen vi söker skall vara stora nog att ha filialer och även en någorlunda tydlig kultur.

Vår uppfattning av Ert företag är att Ni skulle utgöra en utmärkt kandidat för vår undersökning. Därför kontaktar vi Er och hoppas att Ni vill ställa upp på en intervju angående detta. En intervju tar mellan en och två timmar. Vi önskar hålla intervjun under vecka 19.

Ser fram emot att höra av Er!

Vänliga hälsningar

Marie Lood & Elisabeth Nilsson

Tel: 0731-501748, 0708-542816

E-mail: malw02@student.bth.se , frv01eni@student.bth.se