



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Kulturella skillnader i ledarskapet mellan Sverige och Österrike

En fallstudie av effektivt ledarskap, konflikthantering,  
beslutsfattande samt kommunikation

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Magisterkurs i Management, FEA 418 VT12  
Företagsekonomiska institutionen  
Ulrika Fransson  
Handledare: Östen Ohlsson

## **Sammanfattning**

Återkommande ekonomiska kriser, den globala utvecklingen samt expansion av organisationer till diversifierade marknader ställer nya krav på ett internationellt ledarskap med kunskap angående kulturella skillnader. Det ledare gör över hela världen är ungefär detsamma men dess utförande skiljer sig åt mellan olika länder vilket kan leda till missförstånd och konflikter uppstår, ett större fokus på kulturell kunskapsinhämtning kan leda till ökad effektivitet och underlätta bemötande av kriser. Den nationella kulturen har inflytande över aktiviteter, processer och individers beteende i organisationer, de verktyg som är effektiva i en kultur kan visa sig oversamma i en annan miljö. Österrike är det land i Europa som länge dominerats av en bolagsform där familjägande är centralt, till skillnad från övriga länder organisationer i stor utsträckning utgörs av större enheter, idag går dock landet mot ett mer prestationsinriktat företagande med ökat fokus på effektivisering, konsekvensen av denna utveckling är att det ställs andra krav på ledarskapet.

Lutz är en österrikisk möbelorganisation som nyligen expanderat till Sverige som det första landet på den nordeuropeiska marknaden, expansion till nya marknader kräver förståelse för tvärkulturella möten därför behandlar denna studie skillnaderna i ledarskapsutförande mellan Sverige och Österrike. Syftet är att genom en fallstudie identifiera skillnaderna i avseende på fem dimensioner som är centrala för ledarskapet; ledarskapsrollen, effektivt ledarskap, konflikter och konflikthanterande samt beslutsfattande och kommunikation. Studien visar att det finns skillnader mellan länderna främst i synen på konflikter- och konflikthanterande samt synen på ledarskapet som en inlärd företeelse eller som en del av personligheten.

## **Abstract**

Financial crisis and the development where organizations constantly expand into diversified markets leads to higher demands for an international leadership with knowledge and insight regarding cultural differences. What leaders do all over the world is about the same but how they do it differs which can result in misunderstandings and conflicts on the workplace, a greater understanding for cultural differences can however increase efficiency and profitability, thus be useful in managing crisis. The national culture has an impact on activities, processes and the behavior of individuals in an organization and tools, which are useful in one culture, can appear to be useless in another. In Austria family ownership has dominated the business environment for centuries, however the development today is moving towards more performance oriented businesses where efficiency becomes crucial, this development can have consequences for the leadership performance.

Lutz is an Austrian furniture organization, which recently has expanded to Sweden as the first country in the Northern European market; expansion into new markets requires an understanding of cross-cultural differences. Therefore this study focus on differences in leadership performance between Sweden and Austria, the aim is to identify the differences regarding five dimensions that are central to leadership; leadership style, effective leadership, conflicts and conflict management, decision- making and communication. The findings in this study show that there are differences foremost in the perception of conflict and conflict handling and the view of leadership as thought or in the individual's personality.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.1 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	10
1.4 Fortsatt disposition	11
<b>2 Teoretisk referensram</b> .....	<b>12</b>
2.1 Kulturbegreppets definition	12
2.2 Hofstedes kulturdimensioner	13
2.3 The globe Study	15
2.4 Ledarskap och kultur i Sverige	17
2.5 Ledarskap och kultur i Österrike	21
2.6 Sammanfattning och diskussion	26
2.7 Definition av centrala begrepp	26
<b>3 Metoddiskussion</b> .....	<b>28</b>
3.1 Fallstudien som undersökningsmetod	28
3.2 Intervjuer	28
3.3 Process och urval	29
3.4 Analys och tolkning av materialet	30
3.5 Analys och generalisering av resultatet	30
3.6 Teorival och källkritik	31
3.7 Utformning av intervjuguide och pilotstudie	32
3.8 Studiens validitet	32
3.9 Problematiken kring tvärkulturella forskningsprocesser	33
<b>4 Resultat och Analys</b> .....	<b>35</b>
4.1 Sverige	35
4.2 Sammanfattning-Sverige	44
4.3 Österrike	45
4.4 Sammanfattning-Österrike	52
4.5 Jämförande analys och diskussion	53

<b>5 Slutsatser och reflektioner</b> .....	<b>57</b>
5.1 Slutsats	57
5.2 Reflektioner	58
5.3 Förslag till fortsatt forskning	59
<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>59</b>
Bilaga 1 Intervjuguide Lutz, Sverige	
Bilaga 2 Intervjuguide Lutz, Österrike	

# 1. Inledning

---

*Kapitlet inleds med en introduktion till ledarskapsforskning och dess koppling till kulturella skillnader, följt av problemdiskussion, syfte och forskningsfrågor. Här presenteras även fallföretaget, motivering till urval samt uppsatsens fortsatta disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Det är idag vanligt att produktionsdesignen sker i en del av världen, tillverkning i ett annat land och att varan säljs i ett tredje. Utvecklingen ställer nya krav på ett förändrat och anpassat ledarskap där förmågan att hantera utmaningen på ett effektivt sätt blir en tydlig konkurrensfördel. Ett ledarskap med förståelse för detta fenomen är därför betydande för att bygga, hantera och upprätthålla goda affärsrelationer mellan länderna. (Muller et al, 2008) Ledarskapets villkor har med andra ord förändrats med hänsyn till globalisering av verksamheter och expansion till diversifierade marknader samt avlösande ekonomiska kriser på marknaden. Globaliseringens innebörd sträcker sig oftast längre än till standardiserade metoder och ett ledarskap som fordrar ledning över kulturgränserna blir en del av verkligheten som Druckner (2003) uttrycker det: *"det ledare gör över hela världen är ungefär detsamma men hur de gör det är olika från kultur till kultur"*.

Ledning och motivation av arbetsteam utifrån nationella villkor blir en utmaning med hänsyn till individers skilda uppfattningar angående vad som är riktigt eller felaktigt. När ledaren eller teamet har olika bakgrund kan missförstånd lätt uppstå i organisationer därför är det fördelaktigt att skraddarsy ledarskapsstilen till respektive land där organisationen bedriver sin verksamhet. Organisationens humankapital kan då bli en bidragande faktor till en effektivitetsökning i företaget genom att ledaren ges en mer omfattande kunskapsinhämtning angående de kulturer och länder där företaget bedriver sin verksamhet. En insiktsfull bild i arbetsteamets bakgrund samt en utvecklad förståelse för den egna kulturens betydelse för ledarskapsrollen kan då underlätta bemötande av kriser på den internationella marknaden. (Wursten, 2012)

Det är därför förvånansvärt att stora delar av ledarskapsforskningen underminerar eller helt ignorerar den kulturella dimensionen av ledarskap till förmån för mer psykologiskt eller sociologisk inriktade områden (Jackson & Parry, 2011). När majoriteten av företagen idag verkar på en komplex, dynamisk och mångkulturell arena är det betydande med en kunskapsökning angående kulturella skillnader och likheter för att underlätta samverkan och öka effektiviteten (Czinkota et al, 2011; Keplinger et al, 2012).

## **1.2 Problemdiskussion**

### ***1.2.1 Högre kunskapskrav på ett tvärkulturellt ledarskap***

Enligt Chookar et al (2008) kommer alltfler ledare arbeta i ett annat land eller ha verksamhet bedriven i skilda länder och kommer därmed i kontakt med tvärkulturella möten därför är det viktigt att utveckla en större kunskap angående dessa skillnader. Inom varje kulturellt system finns särskilda ledaregenskaper, karaktärsdrag eller kompetens som värderas högre än övriga och därmed är mer eftersträvansvärda. Det ska understrykas att innebörden inte hänvisar till att agerande eller handlingsmönster inom en viss kultur ska ses som överlägsen en annan, utan snarare att olika ledarstilar förespråkas som mer positiva i skilda länder.

Ledarskapsteorier som utvecklats i ett land kan därmed inte direkt överföras till andra kulturer då människors reaktionsmönster och tolkning av information är beroende av en normbildning grundad i den egna kulturen. Tidigare studier påvisar den nationella kulturens inflytande över process, beteende, attityder och aktiviteter som planering, implementering och strategier. Verktyg som visat sig vara effektiva i en kultur kan vara mindre förmånliga eller helt overksamma i en annan miljö, otillräcklig insikt angående dessa olikheter kan ha en negativ inverkan på effektiviteten såväl kortsiktigt som långsiktigt. (Keplinger et al, 2012) För driften av ett effektivt och vinstmaximerande internationellt företagande krävs därför förståelse för hur ledarskapet är organiserat i olika kulturer.

### ***1.2.2 Österrike- Från familjeägande bolagsform till prestationsorienterat företagande***

Enligt Szabo & Reber (2008) går utvecklingen i Österrike från att vara en kultur som länge dominerats av familjeägande med hög andel små- och medelstora bolag mot ett mer prestationsorienterat företagande med ökat fokus på effektivisering och internationalisering av organisationer vilket skiljer sig avsevärt från de utvecklingsmönster som präglar övriga Europa där stora enheter länge varit verklighet. Utvecklingen ställer då krav på ett förändrat ledarskap där insikt om kulturella olikheter blir mer centralt.

Den Österrikiska organisationen Lutz har under det senaste årtiondet gjort stora satsningar på en utbredd expansion först Österut, till Ungern och Tjeckien 2007, under 2010 fortsatte expansionen till Nordeuropa där Sverige strategiskt valdes ut som första land (huvudkonkurrenten Ikeas hemmamarknad, Moizy, 2012-04-05) vid ingång på den Skandinaviska marknaden. År 2000 uppgick verksamhetens omsättning till 1 miljard euro, ytterligare uppköp bidrog till att Lutz år 2005 blev det näst största bolaget inom industrin efter Ikea, idag arbetar organisationen således efter visionen att *”bli störst på möbelmarknaden”*(xxx.lutz.se, 2012-04-28).

Som tidigare forskning inom området understyker kräver expansion till nya marknader förståelse för de tvärkulturella möten som uppkommer samt för att helhetsprocessen, från planeringsstadiet, till genomförande och vidare implementering ska präglas av ett effektivt förhållningssätt.

Denna studie syftar därför till att bidra med identifikation och kunskap angående ledarskapets utförande med hänsyn till dess betydande funktion idag inom internationellt företagande, ekonomisk tillväxt samt effektivitetsorientering på marknaden. Studiens fokus är att undersöka vilka skillnader som finns i ledarskapets utförande mellan Sverige och Österrike. För att besvara syftet har en pilotstudie följt av en fallstudie med kvalitativa intervjuer genomförts, varpå svenska och österrikiska ledare inom organisationen Lutz intervjuats angående centrala teman kring ledarskapets olika dimensioner. Vid den inledande fasen bekräftas genom pilotstudien att det fanns en otillräcklig kunskap angående kulturella skillnader inom organisationen. Sjögren (2012), avdelningsansvarig på Lutz samt medverkande vid uppstart av företaget på den svenska marknaden, menar att det vid etableringens start inte diskuterades att olikheter mellan den svenska och den österrikiska kulturen kunde ha inverkan på implementering vid ingång på den svenska marknaden och att denna avsaknad påverkade arbetets förutsättningar.

*”Att erkänna problematiken samt ha en öppenhet kring frågorna hade varit en fördel redan vid uppstart, istället uppstod en rad missförstånd mellan det svenska och österrikiska teamet då de anställda inte förstod varandras reaktioner”*

*(Sjögren, 2012)*

### **1.2.3 Utförande av ledarskapet i Sverige och Österrike- fem dimensioner**

För att undersöka och identifiera vilka skillnader som finns mellan ledarskapet i Sverige och Österrike har fem dimensioner valts ut som fokus för denna studie. Tidigare forskning inom området belyser en koppling mellan kultur och ledarstil (House et al, 2002), det identifierade sambandet är en tydlig utgångspunkt för denna studie. Vidare är den nationella kulturens inverkan på ledarstilen beroende av *utförandet* av flera dimensioner, som omnämns i bakgrunden finns den största skillnaden i *hur* ledarskapet utförs i olika länder, för övrigt är det *”ledare gör i olika länder ungefär detsamma,(Druckner, 2003)”*.

Teorigenomgången ledde fram till identifikation av fem övergripande områden som är betydande för ledarskapet, nedan presenteras studiens inkluderade dimensioner, vilken innebörd som antas för denna studie samt motivation till urval. För att återge vilka skillnader som finns mellan det svenska och österrikiska ledarskapet har dimensionerna som utgår från tidigare forskning inom



området använts vid utformning av intervjuguiden, därefter har det insamlade materialet analyserats utifrån dessa fem inriktningar.

1)*Ledarskapsrollen*- Enligt House et al (2008) skiljer sig tolkning och definition av ledarskapet åt mellan olika kulturer och länder därför är det relevant att använda dimensionen för denna studiens syfte. Holmberg & Åkerblom (2008) & Szabo & Reber (2008) för en diskussion angående eftersträvansvärda ledaregenskaper i Sverige respektive Österrike, i det långvariga forskningsprojektet, The globe study. Här behandlas uteslutande tre industrier; livsmedelsframställning, finansiella tjänster och telekommunikation. Denna studies centrala fokus finns inom en annan bransch, möbelindustrin, vilket vidare inte undersöks i The globe study, det finns därför ett behov av att undersöka övriga industrier för att se om resultaten kring ledaregenskaper är likriktade då industrispecifika mönster inte ska misstas för kulturspecifika företeelser. Därför behandlas under denna dimension ledarskapets betydelse i de olika länderna, vad som karaktäriserar dess uttryck samt synen på ledarskapet som en inlärd företeelse eller som en del av personligheten.

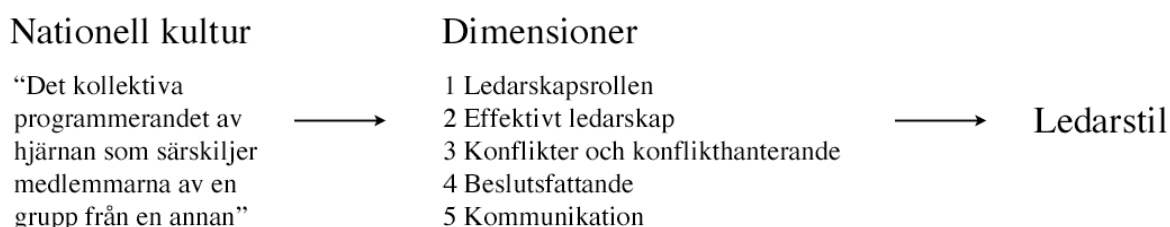
2)*Effektivt ledarskap*- När effektivitet och prestationsinriktat företagande är en central strävan inom det ekonomiska systemet som bland annat Muller et al (2008) berör, ställs krav på att ledarskapet utvecklas i samma riktning. Att undersöka vad som karaktäriserar effektivt ledarskap i olika kulturer och hur synen skiljer sig åt mellan olika länder är därav en relevant dimension för studier av kulturella skillnader.

3)*Konflikter och Konflikthanterande*- synen på konflikter, tillvägagångssätt om konflikter uppstår och ledarens roll vid konflikthantering. Tidigare forskning inom området så som Trompenaars (1993), Geert-hofstede.com (2012-04-28), Holmberg & Åkerblom (2008) berör vid lag konflikter, Trompenaars (1993) understyker framför allt betydelsen av analys och mätning av denna dimensionen för att kunna minimera konflikter i organisationer, därav har denna dimension stor betydelse för studiens syfte.

4)*Beslutsfattande*-hur beslutsfattandet är organiserat och fungerar i organisationen är en betydande faktor för att se hur beslut tas, om de anställda är involverade i processen. Beslutsfattande inom kulturella studier är också något Holmberg & Åkerblom, 2008; Crainer & Dearlove, 2004; geert-hofstede.com, (2012-04-28) tagit upp som en viktig faktor vid studier inom området.

5)*Kommunikation*- hur kommunikationen fungerar och upplevs i organisationen. Hur kommunikationen skiljer sig åt mellan länderna anser jag vara en viktig faktor vid analys av kulturella skillnader eftersom "*kultur är kommunikation*" enligt Hall (1959) och att kulturella skillnader som finns först synliggörs genom länders kommunikationsmönster.

De två första dimensionerna användes för att identifiera mer övergripande ledarskapsmönster som synen på ledarskapsrollen och vad som karakteriserar effektivt ledarskap i Sverige respektive Österrike vilket är relevant för att återge en helhetsbild. De tre efterföljande dimensionerna som berör konflikter, beslut samt kommunikation valdes då dessa hade en genomgående kontinuitet inom tidigare forskning utan att det råde enighet mellan bidragen. Jag anser därför att dessa tre dimensioner är centrala för studiens syfte eftersom de vid identifikation kan bidra till att förklara kulturella skillnader. Att det inte råder någon enighet inom tidigare forskningsbidrag med avseende på dessa faktorer ger en öppenhet för fortsatta studier inom området. I figuren nedan illustreras sambandet mellan nationell kultur, dimensioner och ledarstil.



Figur 1. Den nationella kulturens påverkan av ledarskapets dimensioner och ledarstil. (Egen skiss)

### 1.3 Syfte

Undersökningens huvudsyfte är således att genom fallstudier identifiera samt få en ökad förståelse angående kulturella skillnader mellan det österrikiska och det svenska ledarskapet i avseende att underlätta samverkan och öka effektiviteten i organisationer.

Utifrån syftet har följande forskningsfråga valts:

**Hur skiljer sig ledarskapet mellan Österrike och Sverige i avseende på ledarskapsrollen, effektivt ledarskap, konflikter, beslutsfattande samt kommunikation?**

## **1.4 Fortsatt disposition**

Utifrån bakgrund och problemdiskussion följer i avsnitt två en presentation av den teoretiska referensramen, här behandlas relationen mellan kultur och ledarskap vidare diskuteras begreppens definition, innebörd och utveckling. Här fördjupas diskussionen kring Hofstedes kulturdimensioner (1984; 2012) och The globe study (2008) (som berörts i korthet i avsnittet ovan), dessa två långsiktiga och omfattande forskningsbidrag används för övrigt som grundläggande teoretiskt referensverk för denna studie. I avsnitt två presenteras även tidigare forskning angående svenskt ledarskap och kultur samt Österrikiskt ledarskap och kultur.

Avsnitt tre behandlar metodologiska utgångspunkter som varit grundläggande för studiens genomförande så som generaliserbarhet vid fallstudier, tvärkulturella forskningsprocesser, undersökningsmetod och urval. I avsnitt fyra presenteras, analyseras och tolkas det insamlade materialet samt struktureras utifrån de fem dimensionerna. Först presenteras det insamlade materialet i form av svenska ledare, följt av intervjuer med österrikiska ledare, resultatet analyseras vidare i anknytning till respektive dimension. Avslutningsvis görs en sammanfattning av framstående resultat inom respektive land följt av en jämförande analys mellan det svenska och österrikiska ledarskapet. I avsnitt fem besvaras forskningsfrågorna och reflektioner förs angående studiens resultatet.

## 2. Teoretisk referensram

---

*I teoriavsnittets första del fördjupas diskussionen kring kulturbegreppet och dess koppling till ledarskapet samt relationen mellan ledarskap och kultur berörs mer ingående. Vidare diskuteras Hofstedes kulturdimensioner, The globe study och tidigare forskningsbidrag inom det studerade området. I kapitlets presenteras även tidigare forskning angående svenskt ledarskap och kultur och Österrikiskt ledarskap och kultur.*

### 2.1 Kulturbegreppets definition och dess relation till ledarskap

Det har tidigare genomförts en rad studier med syftet att undersöka förhållandet mellan kultur, ledarskap och organisatoriskt beteende, två av de mest omtalade forskningsobjekten inom ämnesområdet är Geert Hofstede som ofta benämns som pionjären inom kulturell ledarskapsforskning samt den mer nutida, och världstäckande The globe study. Ledarskap har sedan länge studerats inom sociologin, och flera definitioner har formulerats, ingen kan dock sägas vara universal, särskilda förmågor som vikten av inflytande att kunna påverka en grupp individer eller en organisation i en viss riktning har dock identifierats som centrala för ledarskapet. Tolkning och utvärdering av ledarskapet och hur processer inom organisationen samspelar skiljer sig i stor utsträckning åt mellan olika kulturer samtidigt som en del tolkningsmönster delas. (House et al, 2008)

Ledarskapet är en kulturell aktivitet producerad i en specifik kontext där värderingar, språk och artefakter samt övertygelser utgör basen för dess existens. Definitionen av kultur och dess innebörd är något som är ständigt aktuellt och flitigt debatterat i ännu större utsträckning än ledarskapsbegreppet. Trots otaliga bidrag inom detta fält visas inga tecken på att definitionerna börjar närma sig varandra i en form av enighet eller konsensus. Det finns dock övergripande drag som delas av skilda ideologiska skolor där *”kultur är en samling gemensamma element som överförs från en generation till en annan”*. (Jackson & Parry, 2011)

Schelers traditionella definition av kultur som *”en högre form av kunskap”* har en relativt bred innebörd öppen för tolkning och har därför också blivit en accepterad och gångbar definition inom området. Kultur som meningsskapare av symboliskt värde antogs av den lingvistiska skolan som en strukturell del av den språkliga uppbyggnaden. (Luzio et al, 2001) Att det finns kulturella skillnader är sedan länge accepterat som en viktig faktor inom organisationsstudier men inom andra områden, såsom internationella relationer, debatteras fortfarande effektens vara eller icke vara. En del forskare menar att effekten av kulturell inverkan är försumbar och fokuserar istället på till synes mer realistiska överväganden som berör faktorerna resurser, inflytande och maktspel. Som nämns ovan

ansluter sig dock flertalet forskare till organisationsteoretikernas konstaterande att kulturella skillnader är av grundläggande betydelse samt har stor inverkan på konflikter och förhandlingar i organisationssammanhang. Denna studie har i likhet med Bercovitch & Foulkes (2011) som grund att kulturen är ständigt närvarande i alla situationer, diskussioner samt relationer.

Ett av de tidigaste forskningsbidragen som behandlar kommunikation över kulturella gränser var Hall (1959) som menar att *"kultur är kommunikation"* och att kulturella skillnader först synliggörs och identifieras genom de skillnader som finns i kommunikationsmönsterna (Rogers et al, 2002). Enligt Trompenaars (1993) finns särskilda förutsättningar för att hantera konflikter som uppstått på grund av kulturella skillnader, genom grundlig analys och mätning ska skillnaderna på detta vis kunna minimeras, *"To minimize conflict between cultures, you must first analyse -measure even-the differences between them"*. Relationen mellan språk och kultur är av stor betydelse både i institutionaliserade sammanhang och mindre formella situationer. Länken kan tyckas uppenbar men det finns forskare som fortfarande hänvisar till kultur som forskning eller filosofi. Inom lingvistikens definierades kulturen som ett meningssystem som kunde inläras av dess medlemmar. Habermas (1988) definition innebär då att kulturen skapas genom ett paradigm av kommunikativa handlingar. Det normativa systemet möjliggör en gemensam förståelse genom att parterna delar samma bakgrund och kunskap angående hur de kommunicerade budskapen ska tolkas.

## **2.2 Hofstedes kulturdimensioner från 1960 till idag**

Genom Geert Hofstedes uppmärksammade studier av 70 olika länder, angående hur värden på arbetsplatsen påverkas av kulturella förutsättningar, blev studier inom området ett populärt fenomen för undersökning under 1970- och 1980-talet. Det var troligen den mest heltäckande forskningsstudien som gjorts vid tidpunkten inom ämnesområdet kulturella skillnader. (Muller et al, 2008; Keplinger et al, 2012) Studien insamlades av IBM år 1967-1973 och täcker 70 länder, senare forskning från 2001 inkluderar 76 länder (geert-hofstede.com, 2012-04-28). Ledarskapsforskning med indelning i kulturdimensioner har mött likväl beundran som kritik genom åren. Hofstedes definition av kultur innebär det *"kulturella programmerandet av hjärnan som särskiljer medlemmarna i en grupp från en annan"*, kulturen ses då som ett inlärt fenomen och kan därmed inte ärvas ner. Genom att definiera kultur som ett skeende vars existens återfinns någonstans mellan individens unika personlighet och det kollektiva programmerandet identifieras olika kulturlager (Hofstede 1984; Jackson & Parry, 2011). Hofstedes tidiga forskning utgår från fyra kulturdimensioner varpå en femte lades till 1991, vilken baserades på forskning från M. Bond, en

sjätte dimension har även lagts till under 2010 baserat på M. Minkovs undersökning (geert-hofstede.com 2012-04-28). De fyra grundläggande dimensionerna är följande:

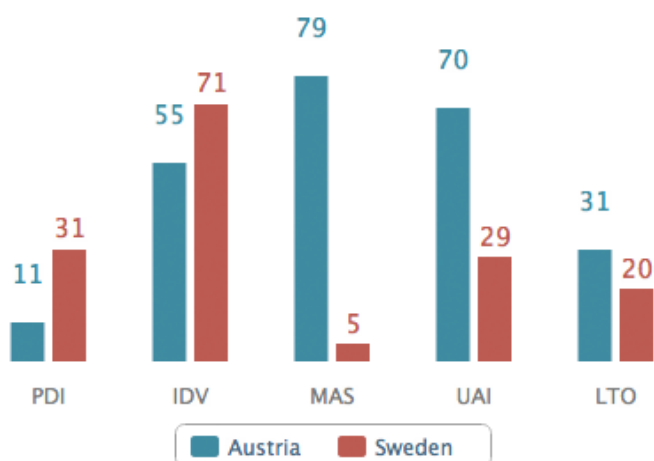
*Maktdistans (PDI)*: den utsträckning samhällsinvånarna accepterar och förväntar sig ojämlik maktdistribution samt hur samhället hanterar denna företeelse. *Individualism vs. kollektivism (IDV)*: ett individualistiskt förhållningssätt innebär att individen förväntas att endast ta hand om sig själva och den direkta familjen i motsats står kollektivismen där individen har förväntningar på att medlemmar av en särskild grupp ska sörja för dem i utbyte mot lojalitet, individens självbild definieras då som ”vi” istället för ”jag”. *Maskulinitet vs. Femininitet (MAS)*: maskulinitetsskalan representerar ett samhälle där prestationer, konkurrens och materiell framgång belönas, det feminint inriktade samhället premierar däremot samarbete, livskvalitet, omhändertagande av utsatta i samhället samt konsensus. *Osäkerhetsundvikande (UAI)*: den utsträckning som samhällsinvånarna accepterar osäkerheter och otydligheter, dimensionen visar samhällets inställning till en osäker framtid och i vilken mån kontroll används som verktyg för att reducera osäkerheter.

Den femte dimensionen *långsiktig inriktning vs. kortsiktig inriktning (LTO)*: inom den långsiktiga inriktningen kännetecknas samhället av en förmåga där anpassning sker utifrån nya förhållanden och traditioner, kulturen präglas av en benägenhet av sparande, drivkraft och investering. I kortsiktigt inriktade samhällen finns en fokus på faställande av en absolut sanning med ett normativt tankemönster där en respekt för traditioner och snabba resultat är centralt. Den sjätte dimensionen som är den senast tillagda behandlar *eftergivenhet vs. bundenhet* den förstnämnda står för ett relativt fritt samhälle där med livskvalitet som drivkraft varpå den senare innebär ett samhälle uppbyggt av social normbildning som reglerar synen på vad som är en tillfredställande verklighet. (geert-hofstede.com,2012-04-28)

Hofstede menar vidare att kulturen kan definieras som en interaktiv sammanslagning av gemensamma karaktärsdrag som påverkar en grups gensvar gentemot den befintliga miljön, kulturen bestämmer gruppens identitet på samma sätt som personligheten bestämmer individens identitet. Samhällsbaserade normer har lett till både utveckling och bevarande av institutioners struktur och funktion som skolsystem, familj, politik, lagstiftning (Hofstede, 1984). Det är däremot viktigt att understryka att alla individer inte är programmerade på samma sätt och att uttalanden om kultur inte alltid beskriver verkligheten utan är generella och relativa antaganden (geert-hofstede.com, 2012-04-28).

Utifrån dessa studier har ledarskapsforskningen vidareutvecklats till ett område med ökande popularitet i enighet med den nutida utvecklingen mot ett mer globaliserat samhälle, där integrerade organisationer placerade över kontinenterna är en representativ del av verkligheten.

Radikala politiska, ekonomiska och sociala förändringar i flera länder gör att relevansen i Hofstedes resultat idag kan vara begränsade, exempelvis i samband med Ryssland (Keplinger et al, 2012). Eftersom denna studien fördjupar sig i den Sverige och Österrikiska kulturerna, som under de senaste årtiondena varit stabila ekonomier, där politiska och sociala förändringarna inte påverkat utvecklingen lika drastiskt anser jag att resultaten är användbara som underlag även idag för dessa länder. Detta stöds av Triandis (2004) som menar att Hofstedes kulturdimensioner är användbara än idag för att analysera pågående psykologiska processer och organisatoriskt beteende i olika länder. Nedan visas kulturella skillnader mellan Sverige och Österrike utifrån Hofstedes kulturdimensioner. Enligt studien förekommer störst skillnader inom dimensionen maskulinitet vs. femininitet, störst likheter finns inom dimensionen individualism vs. kollektivism. Den sjätte dimensionen som infördes 2010 har ännu inte integrerats fullt ut i Hofstedes forskning eller vid analys för respektive land vilket återspeglas i figuren. Under avsnitten för respektive land behandlas och diskuteras kulturdimensionerna mer ingående.



Figur 2. Kulturdimensioner i Österrike och Sverige (geert-hofstede.com, 2012-04-28).

### 2.3 The Globe study- Ett globalt och långvarigt forskningsprojekt

Den internationella studien The Globe study (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Project) är ett kulturellt forskningsprojekt som genomfördes av 170 ledarskapsforskare och Sociologer från 61 olika länder. I det globala och världsomspännande projektet som initierades 1991 av Robert J. Houston, fanns alla stora geografiska områden representerade i ett långsiktigt och tvärkulturellt forskningssamarbete indelat i olika faser. (House, 2011) Studien utgick från nio kulturdimensioner med metodologisk utgångspunkt och datainsamling genom flera modeller, många med anknytning till Hofstedes tidigare forskning, uppdelningen i

individualism vs. Collectivism vs. Power-distance, Uncertainty vs. Avoidance samt kollektivism användes vid analys och sammanställning. (House et al 2011) The globe study behandlar vidare följande områden: prestationsorientering, konsensus, ärlighet och pragmatisk hållning samt teamorientering och jämlikhet. Studien syftar till att beskriva kulturella variabler mellan ledarskap och organisatoriska processer samt vilken effekt dessa processer har. (House et al, 2002) Vid projektets initiala fas diskuterades och definierades kulturbegreppet som:

*”En form av delade värderingar, tankemönster, egenarter, tolkningar samt meningsbyggande av särskilda tillfällen som grundas i delade upplevelser inom kollektivet vilka överförs från en generation till en annan”*

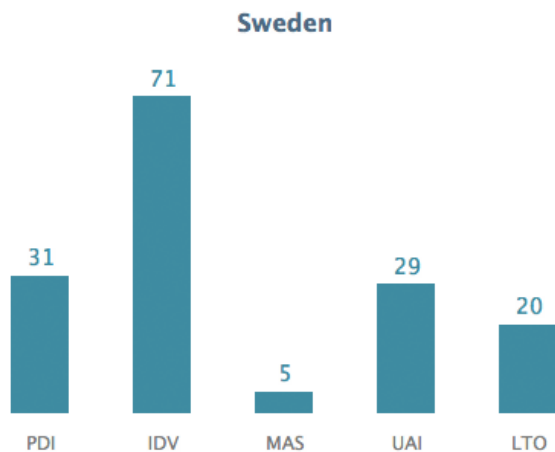
*(House et al, 2002)*

Kulturbegreppet kan indelas utifrån två parallella perspektiv, det första är de värderingar och tankemönster som medlemmarna inom gruppen har gemensamt, det andra innefattar värderingar rörande hur kulturen *”borde vara”* och dess funktion i praktiken inom samhällets olika enheter som familjen, institutioner och organisationer samt legala system. The globe study utgår ifrån att effektivt ledarskapet är kontextuellt och skapat genom sociala och organisatoriska normer, värderingar och tankemönster. (House et al, 2008)

Forskningsprojektet är ett av de mest omfattande och långvariga som genomförts med en utvecklad metodik för studier av kulturella skillnader vilket ger det en hög relevans och aktualitet. Forskningsprojektet grundas i att forskarna i respektive land endast studerar sin egen nationalitets kultur, historia, ledarskap vilket kan påverka resultatet i en viss riktning, exempelvis genom att mer positiva resultat lyfts fram och negativa undermineras. En annan faktor som kan ha inverkan på projektet är att finansierarna år 1993 var US departement of Education och 1998 The National Science Foundation (US). (House, 2011)



## 2.4 Ledarskap och kultur i Sverige



Figur 3. Fördelning av dimensioner i den svenska kulturen (geert-hofstede.com, 2012-04-28).

### 2.4.1 Decentraliserade organisationer, jämlikhet och konsensus

Den svenska ledarskapsforskningen från The globe study genomfördes och sammanställdes av Holmberg & Åkerblom (2008), ”Primus Inter Pares”: Leadership and culture in Sweden hänvisar till ”den främste bland likar” och anknyter till svenskt ledarskap som påvisar att erkännandet som ledare inte nödvändigtvis innefattar ett formaliserat ledarskap, utan formen är mer vag och oprecis. Konceptet ”lagom” genomsyrar den svenska kulturen och anknyter till Jantelagen, ingenting ska vara varken för mycket eller för lite, individen ska inte heller lyfta sig själv ovanför andra (geert-hofstede.com, 2012-04-28; Holmberg & Åkerblom, 2008). Istället för att utöva kontroll och auktoritet ges order som grundas i tron om en gemensam förståelse för ett problem där precisa instruktioner hör till ovanligheten. Vaghet, jämställdhet och konsensus är centrala faktorer för förståelse av det etablerade, svenska ledarskapets kontextuella verklighet och är djupt rotade i det svenska samhället (Holmberg & Åkerblom, 2008).

Jämlikhet, konsensus, självständighet och decentraliserade organisationer hör också ihop med Sveriges låga maktdistans (geert-hofstede.com, 2012-04-28). Svenskar delar samma historia, religion, språk och befolkningen kan ses som homogen i förhållande till andra länder. Gemensam förståelse för diverse situationer och problem, ett tillvägagångssätt där kollektivets idéer och åsikter tillvaratas för att utmytna i kompromisser och nå konsensus är eftersträvansvärt (Holmberg & Åkerblom, 2008). Konsensus som centraliserad ideologisk bas går i linje med Muller et al (2008) studie om skillnader i tvärkulturella projektgrupper och stöds också av Crainer & Dearlove (2004). I kulturer med låg maktdistans som Skandinavien och Sverige förhandlas målsättningar, vilket fungerar motiverande, istället för att beslutas av överordnade ledare som fallet är i Frankrike, Belgien

och Italien. Det finns sedan utrymme till målanpassning allt eftersom ny tillkommande information blir tillgänglig vilket i kulturer med hög maskulinitet som USA och Storbritannien kan ses som en svaghet och resultera i minskad motivation inom arbetsgruppen (Wursten et al, 2012).

## **2.4.2 Historisk utveckling**

Den historiska utvecklingen är i sig själv är ett komplext fenomen präglad av diverse processer som ständigt korrigeras och skrivs om för att fylla och passa vissa syften vilket gör det problematiskt att undersöka men det finns en del framstående historiska händelser som bidragit till Sveriges ledarskapsutveckling och hur landets kultur ser ut idag. Under sent 1800-tal följde en snabb men expansiv industrialisering, svenska företags framgångsrika anpassning till utländska marknader samt tillgången till riskkapital var inflytelserika faktorer som påverkade den svenska ledarskapsutvecklingen. Det ideologiska synsättet med stark betoning på det kollektivistiska växte fram ur försöken att kombinera ekonomisk tillväxt med en demokratisk samhällsutveckling. Ökad globalisering ledde till att dessa övertygelser under 1990-talet lades till sidan, det traditionella intressentperspektivet fick därmed lämna plats för ett mer ägarorienterat fokus.

Holmberg & Åkerblom (2008) talar om ett ideologiskt skifte som nådde sin topp vid millenieskiftet början. Svenska företag såg tidigt möjligheterna av att finnas representerade på utländska marknader och den fria handeln har därmed varit en avgörande tillväxtfaktor för industrimarknaden. Sveriges ekonomi är i hög grad beroende av internationella samarbeten, EU-medlemskapet 1995 ledde till att mer än hälften av exporten idag sker till andra EU-länder. Huvudsakliga handelspartners är främst de nordiska länderna och övriga länder i Västeuropa (swedishtrade.se 2012-04-10; Holmberg & Åkerblom, 2008).

Under senare årtionden har Sverige utvecklats till ett service- och kunskapsbaserat samhälle med expansiv offentlig sektor. Sverige är idag i framkant inom forskning och utveckling och var under början på 2000-talet världsledande inom informationsteknologi (IT) vilket var betydelsefullt för den fortsatta ekonomiska tillväxten på marknaden. Som ovan nämnts har förändringsmekanismer skett på kapitalmarknaden där investerare på fokuserar på kortsiktig vinstmaximering vilket skiljer sig från tidigare långsiktigt intressentperspektiv och påverkar vidare ledarskapsrollen i en annan riktning. Landskapet där utländska investerare kontrollerar de storskaliga bolagen förändrade synen och idéerna kring ledarskap. Denna utveckling ledde till framtagandet av nya ledarskapsmodeller som gensvar mot den föränderliga omgivningen i den institutionella kontexten. De värden, normer och delade värderingar är nog så viktiga för att forma och implementera ledarskapet i praktiken. (Holmberg & Åkerblom, 2008)

### 2.4.3 Institutionell kollektivism och individualistisk syn

I The globe study (2008) identifieras Sverige som en institutionellt kollektivistisk kultur som karaktäriseras av en stark strukturell organisation. Samhällsföreteelser på institutionell kollektivism återspeglar sig bland annat i det höga medlemsantalet i fackföreningar, en företrädesvis hög jämställdhet mellan män och kvinnor samt relativt högt skatteintäktsystem. Offentlighetsprincipen och allemansrätten nämns också som viktiga institutionella inrättningar. Paradoxalt nog rankas Sverige som extremt individualistiskt och har enligt Holmberg & Åkerblom (2008) ett högt osäkerhetsundvikande vilket innebär den utsträckning kollektivet strävar efter att undvika osäkerheter genom inrättande av särskilda sociala normbestämmelser, byråkratiska förutsättningar eller strukturell organisation. Hofstedes studier visar däremot att Sverige har ett lågt osäkerhetsundvikande vilket ger en mer avslappnad attityd, där det som sker i praktiken har större betydelse än att följa principer och normer, det ska helst inte finnas ett överflöd av regler, överksam reglering överges eller ändras. (geert-hofstede.com, 2012-04-28)

Det individualistiska förhållningssättet återspeglas i synen på individen som stark och självständig redan vid en tidig ålder. Skyddande av individen i lagprocesser och allmän sjukförsäkring är ett tydliga exempel på Sveriges höga grad av osäkerhetsundvikande som utgörs av den grad kollektivet strävar efter att undvika osäkerheter genom införande av sociala normbildning och annan strukturell samt rituell organisation. Organisatoriska avdelningars prestationer är de enheter som oftast utvärderas, bedömning av individuella prestationer och belöningsystem är däremot ovanligare inslag i det svenska förhållningssättet. Sverige har en låg maktavstånd vilket bland annat återspeglas i klädkoder samt att titlar sällan används istället benämns personen ifråga vid tilltalsnamn. Starka känslor visas sällan öppet mellan svenskar och ett välförberett tal med inslag av små skämt kan från en överordnads sida vara ett sätt att visa tacksamhet eller känslor gentemot en anställd i företaget. Resultatet från The globe study skiljer sig i avseende på individualism vs. kollektivism. I Hofstedes studie benämns Sverige som en individualistisk kultur men resultaten skiljer inte mellan in- grupper och det institutionaliserade kollektivet, därmed återges bara en del av bilden. (Holmberg & Åkerblom, 2008)

#### **2.4.4 Rationalitet**

Enligt Hofstede är Sverige en feminin kultur där framgång mäts genom livskvalitet, att skilja sig från mängden är inte åtråvärt och det är viktigt att uppnå balans mellan arbete och fritid. I Sverige dras ofta en strikt linje mellan arbete och fritid både i tid och rum och de båda olika världarna hålls i många fall åtskilda, till skillnad från andra delar av världen där det är vanligare att dessa överlappar. (geert-hofstede.com, 2012-04-27)

Ordet ”lagom” står för den balans som eftersträvas i den svenska kulturen både individualistiska och organisatoriska sammanhang. Svenskar är överlag rationella i sitt handlande i eftersökandet av praktiska lösningar och målinriktat arbete och kan ibland därför upplevas som allvarliga eller rentav tråkiga i sitt sinnelag. Förhållningssättet kan kopplas till osäkerhetsundvikande där rationalitet och pragmatisk hållning antas för att hantera osäkerheter. (Holmberg & Åkerblom, 2008) Det finns också stora skillnader i hur feedback ges i olika typer av kulturer, inom individualistiska kulturer är idén att det finns ett riktigt sätt som är det mest rationella vilket också kan kopplas till den låga maktavståndet. Inom mer kollektivistiska kulturer kan en för direkt form av feedback uppfattas som en brist på respekt därför ska en idealisk ledare anpassa formen för feedback så denna engagerar individer och leda till en förbättrad individuell prestationsförmåga. (Wursten et al, 2012)

#### **2.4.5 Effektivt ledarskap**

Den svenska föreställningen av en effektiv och kompetent ledare, här understryks främst funktionella färdigheter, administrativ hantering och social kompetens. Interpersonella egenskaper som premieras är att vara bra på att lyssna, vara informativ, kompetent, trovärdig, ha empati, vara entusiastisk och respektfull. Enastående ledarskap är däremot något som går utanför ramarna och den formella organisationen, uppfattningen är att ledaren ska vara en visionärer med goda kommunikativa egenskaper. Vid internationell jämförelse framstår det svenska ledarskapet som individualistiskt och självständigt, ledaren innehar en förmåga att skapa och behålla ett teamorienterat tillvägagångssätt.

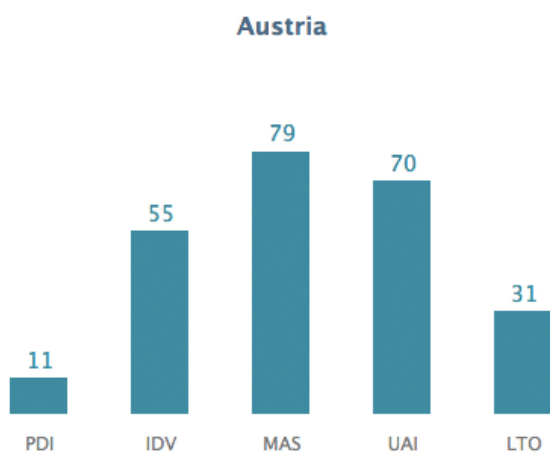
Den enastående ledaren ska vara inspirerande, ha integritet, vara visionär, vara en god teamledare, ha en drivkraft att genomföra förändringsarbete med ett prestationsinriktat förhållningssätt (Holmberg & Åkerblom, 2008). En effektiv ledare är supportinriktad, solidarisk, värderar människor lika högt och eftersträvar kvalitet i arbetslivet (geert-hofstede.com, 2012-04-28). I en närliggande studie till The globe study studerades 100 topchefer beteende och karaktärsdrag, studien visade att goda kvalitéer som den svenska ledaren skulle ha var entusiastisk, samarbetsvillig, ärlig samt ha en förmåga att fördela arbetsuppgifter. Det sistnämnda, fördelningen av arbetsuppgifter,

går i linje med resultatet från the globe study där en kompetent ledare ska kunna hantera administrativa uppgifter på ett effektivt sätt (Tollgerdt-Andersson, 1989).

#### 2.4.6 Beslutsfattande och konflikter

Övriga kulturella ledarskapsstudier visar att det svenska ledarskapet kännetecknas av teamwork, samarbete, målinriktat fokus samt åtagande av en tidigare kommunicerad vision (Jönsson, 1995). Dimensionerna som är särskiljande för den svenska kulturen vid internationell jämförelse är att ledarskapet är självständigt och individualistiskt, humant med innebörden av rik förståelse, teamorienterat, att behandla alla rättvist och jämställt, nåbar och synlig, pragmatisk och rationell. Beslutsfattande är ofta centraliserat kring medbestämmande och involvering kulturellt präglad av en vilja att nå konsensus utan onödiga inslag av konflikter (Holmberg & Åkerblom, 2008; Crainer & Dearlove, 2004; geert-hofstede.com, 2012-04-28). Om konflikter skulle uppstå löses de genom förhandling och kompromiss, ”svenskar är kända för sina långa diskussioner tills konsensus inom gruppen nås” vilket stöds av Hofstedes (2012) som visar att den låga maktavståndet återspeglas i en informell, öppen och deltagande kommunikation.

### 2.5 Ledarskap och kultur i Österrike



Figur 4. Fördelning av dimensioner i den Österrikiska kulturen (geert-hofstede.com, 2012-04-28).

### **2.5.1 Deltagande ledarskap och maktdistans**

Den Österrikiska delen i the globe study genomfördes av Szabo & Reber (2008), i undersökningsprogrammet görs en indelning av Österrike, Tyskland, Nederländerna och Schweiz i ett germanskt europeiskt kluster med det tyska språket som gemensam grund med undantag för Nederländerna. Detta kluster anses ha högt osäkerhetsundvikande, är prestationsinriktat, maktdistansen är medelhög och den institutionella kollektivismen är låg (Szabo & Reber, 2008). Enligt Hofstede är maktdistansen i Österrike inte medelhög idag utan låg i förhållande till andra länder vilket innebär att självständighet, lika rättigheter, en ledarstil som fungerar stödjande eller ledaren som coach. Makten är idag decentraliserad, kommunikationen direkt och deltagande, ledarna förlitar sig på teamets prestationer, de anställda förväntar sig också att bli tillfrågade i olika ärenden, kontroll uppfattas som negativt och attityder gentemot ledarna är informella vilket bland annat återspeglas i att de anställda nämner varandra vid första namn vid tilltal (geert-hofstede.com, 2012-04-28).

Ett deltagande ledarskap värderas högt inom det germanska klustret, den idealiska bilden av ledarskapet är influerad av aktuella samarbetsmodeller angående arbetskraft och kapital. En öppen kommunikation är en ytterst viktig funktion för att det dagliga arbetet i organisationen ska fungera och fortgå. I Österrike föredras en kontinuerlig kommunikation av anställda och dess funktion understryks i många sammanhang av alla anställda i organisationen. Jämställdheten mellan kvinnor och män låg vilket bland annat återspeglas i att endast 10 procent av den federala församlingens platser innehas av kvinnor, genusrelaterade är dock på dagordningen idag. Utvecklingen visar dock preferenser för en ökad demokratisk framfart; med en mer jämlik distribution av maktfördelning där kvinnor oftare erbjuds möjligheter inom företagsverksamheten och där bättre stöd delges till behövande grupper i samhället. (Szabo & Reber, 2008) Företagande i Österrike framstår inte som lätthanterligt utan omringas av en rad byråkratiska processer, om dessa förblir alltför komplicerade och tidsödande kan konkurrensläget försämrats gentemot övriga länder.

### **2.5.2 Historisk utveckling**

Det finns en del grundläggande historiska förutsättningar som bidragit till hur den Österrikiska ledarskapstilen och organisationsarbetet har utvecklats. En mörk period av Österrikes historia var den tyska invasionen under andra världskriget och Holocaust där 66.000 judar förlorade sina liv. Efter de allierade styrkornas seger över Tyskland, 1945, blev Österrike en republik men ockuperades fortfarande av den allierade armén under de nästkommande tio åren. 1955 underskrevs handlingar som gjorde Österrike till en självständig stat, aktiv neutralitet var något som eftersträvades under

perioden, med lagstadgat förbud över militäralliansers inflytande. Österrike har över tiden gått från att vara en stormakt, till ett litet land och från monarkiskt styre till en demokratisk republik. Szabo & Reber (2008) listar de ledare som under historiens gång varit betydande för den fortsatta utvecklingen; den habsburska dynastin med Maria Theresia som den första kvinnliga regenten, Adolf Hitler född i Österrike, vars idéer om rekonstruktion av riket och antisemitiska föreställningar hade effekt med hänsyn till tidens ekonomiska och politiska situation.

Vidare har den första generationen av politiker, bland dem överlevare från koncentrationsläger och återvändande emigranter som ansågs ha högre integritet och trovärdighet än politisk kunskap, påverkat ledarskapsutvecklingen. Förbundskanslern åren 1970-1983, Bruno Kreisky, byggde utifrån socialistiska värderingar den Österrikiska välfärdsstaten och formade tillsammans med Willy Brandt i Tyskland och Olof Palme i Sverige grunden för europeiska socialdemokratiska värderingar. Idag precis som traditionellt sätt karakteriseras den Österrikiska ekonomin av en hög andel små- och medelstora organisationer, ofta familjeägda, 97 procent av företagen har under 50 anställda vilket skiljer sig från föreställningen i många andra länder där stora enheter premieras. Inom den finansiella sektorn har dock sammanslagningar ökat sedan EU-medlemskapet 1995. (Szabo & Reber, 2008)

Den starka länken till den tyska marknadsekonomin som funnits sedan mellankrigstiden finns kvar idag och möjliggör transaktioner länderna emellan, den Österrikiska Schillingen var tidigare knuten till delmarken för att minimera riskerna och därigenom gynna handeln, långt innan eurosamarbetet introducerades. Precis som i Tyskland, Luxemburg och de skandinaviska länderna är medbestämmande en viktig faktor i organisationssammanhang. Nutida utveckling, när produktion, arbetskraft och övriga delar av verksamheten förflyttats till andra länder förändrar den stabila grunden och förhållandet mellan arbetsgivare och anställd. Med ökad konkurrens premieras ekonomiskt vinstintresse framför långsiktiga samarbeten, vilket präglar såväl Österrike som övriga länder i Europa. (Szabo & Reber, 2008)

#### **2.5.4 Från kollektivism till individualism**

I den Österrikiska kulturen har familjen traditionellt sätt en mycket central plats, Szabo & Rebers (2008) visar att mer kollektivism är eftersträvansvärt vilket motsätter sig den mer generella utvecklingen där moderna, komplexa samhällen med ökad ekonomisk tillväxt blir mer individualistisk inriktade. Österrike har idag blivit ett individualistiskt samhälle vilket innebär att individen inom denna kultur främst förväntas ta hand om sig själv och de mindre grupper de är en del av, som den närmaste familjen, till skillnad från kollektivistiska kulturer där grupptillhörighet är mer

betydande i utbyte mot lojalitet (geert-hofstede.com, 2012-04-28). Indikatorer i samhället som tyder på ett prestationsorienterat och resultatnriktat förhållningssätt är entreprenörsskapet. The globe study (2008) rapporterar om Österrikes höga grad av prestationsorientering medan tidigare studier som Trompenaars (1993) inte visar på samma utveckling.

Hofstedes senaste forskning går här i linje med resultaten från The globe study (2008) i avseende på graden av prestationsinriktning där Österrike ses som ett maskulint och framgångsorienterat samhälle där ledarna förväntas vara handlingskraftiga, ha fokus på jämlikhet och vara prestationsdrivna. (geert-hofstede.com, 2012-04-28). Att trenden inom Österrikiska organisationer går mot ett mer prestationsinriktat arbete återspeglas bland annat i den nya formen av belöningsystem och resultatnriktade lönestrukturer, dessa strukturer som länge varit normen inom multinationella företag appliceras idag även i landets nationella organisationer. Sedan länge har individuellt bonusinriktade lönestrukturer hört till vanligheten i Usa och Storbritanien men det finns inga säkerheter att denna metod fungerar som lika motivationsökande i övriga länder (Wursten et al, 2012).

### **2.5.5 Effektivt ledarskap**

Resultaten från The globe study (2008) visar att Österrikiska ledare ser på ledarskapet ur ett mer holistiskt perspektiv, ledarskapet som konstruerat i ett specifikt sammanhang där det ges mening och innebörd, fokus läggs därför inte på ledarens personlighet eller karaktärsdrag. Ett deltagande ledarskap är också något som förespråkas vilket skiljer sig från många andra länder som Frankrike, Tjeckien, Polen. Ledarskapsutbildningarna i Österrike är till stor del uppbyggda utifrån teknisk och faktisk kompetens, i mindre utsträckning behandlas lärande av social kompetens och interaktiva aktiviteter mellan ledare och anställda vilket tyder på att synen grundar sig på antagandet att individen föds som ledare. Integritet och personlighet är egenskaper som står för ett effektivt ledarskap i Österrikiska organisationssammanhang, dock visar studier en avsaknad bland både politiker och företagsledare av dessa egenskaper i dagsläget. Vision är ytterligare attribut som värderas högt och representerar enastående ledarskapskvalitéer, det finns dock inget som tyder på att visionärt tänkande är en inlärd egenskap utan resultatet från The globe study visar att visionen snarare ses som ett karaktärsdrag.

Visionärt tänkande värderas högt men det finns hinder för att visionen ska överföras till handling; ett högt osäkerhetsundvikande som återspeglas i Österrikiska ledares rädsla för nya situationer och samarbeten, antagandet om att ledaren måste ha realistiska mål vilket kan vara en motsättning till den visionära synen samt organisatoriska strukturer vars funktion kan hindra istället



för att stödja. Det finns med andra ord ett gap mellan det idealiska karaktärsdragen hos en ledare och det som representerar verkligheten. Handlingskraft och beslutsamhet anses också vara eftersträvansvärda attribut, den österrikiska ledaren beskrivs ofta som dynamisk och bestämd beslutstagande som försvarar sina beslut långtgående. Att familjedrivna verksamheter har en stor plats i den Österrikiska ekonomin återspeglar sig i ledarskapet karaktärsdrag, vad som anses vara bra ledaregenskaper har stora likheter med familjerelationer, tillit, pålitlighet och stöd anges som goda drag. De olika önskvärda karaktärsdragen har mer eller mindre anknytning till ledaren som person, social kompetens och handlingskraft anses vara egenskaper som kan läras in, däremot förknippas vision och integritet med individens personlighet. Ledarskapsstilar som föredras i praktiken, inom beslutsfattande i organisationer, är den demokratiska, deltagande, kollegiala. Den auktoritära stilen har negativa konsekvenser för arbetsklimatet och gruppens fortsatta utveckling och the globe study visar att demokratiska relationer är högt prioriterat idag, trots att den auktoritära ledarstilen traditionellt sätt var genomgående inom det germanskt europeiska klustret.

### **2.5.6 Konflikter**

Att det organisatoriska arbetet idag föregår med deltagande strategier har sin grund i en strävan efter ett förbättrat informationsflöde med fler perspektiv representerade, för att gynna organisationen. Vid konflikthanterande används också ett deltagande förhållningssätt, dels för att underlätta uttryck av dess mening och vidare för att finna en lämplig lösning. Gruppen ses som ett forum som möjliggör konflikthantering, synen på konflikter har därmed inga negativa konnotationer och utgör inte heller något hot mot ledaren eller gruppen. Ledaren av gruppen spelar en avgörande roll som problemlösare eftersom denne är ansvarig för att hantera de konflikter som uppstår och vidare att dessa får en tillfredställande lösning för de involverade. Konflikter löses genom kamp mellan parterna vilket tydligt syns vid politiskt val med vildsinta debatter utan barriärer (geert-hofstede.com, 2012-04-28).

### **2.5.7 Strategiskt beslutsfattande och styrning från ledaren**

The globe study visar att anställda som påverkas av en beslutssituation har en önskan om att vara involverade, om detta inte blir verklighet kan konflikter och frustration uppstå som följd av situationen. Ledaren ska heller inte ingripa rörande faktorer som uppstår internt inom gruppen, om detta sker kan följden bli att gruppdynamiken påverkas i negativ riktning. Det strategiska beslutsfattandet förekommer nästan uteslutande inom ledningen. Koordination, kontroll och styrning från ledarens sida är viktiga faktorer i processen för att uppnå resultat trots strävan att arbeta självständigt. Ledaren, inte teamet, beskrivs alltid som fullt ansvarig för det slutgiltiga resultatet,

kontroll av projektet kan därför inte ses som motsättning till deltagande rättigheter utan mer som en del av ledarskapet för att uppnå målen istället för att visa sin formella makt (Szabo & Reber, 2008). Det är troligt att detta hör samman med den höga osäkerhetsundvikandet vilket innebär att det finns ett emotionellt behov av regelverk, säkerheten ses som ett viktig faktor för individuell motivation. Individen har en inre drivkraft att arbeta hårt, precision och punktlighet är de normerna som styr kulturen och beslutsfattande tas utifrån noggrann analys av den information som finns tillgänglig (geert.hofstede, 2012-04-28).

## **2.6 Sammanfattning och diskussion kring teorival**

Eftersom syftet är att identifiera samt få en ökad förståelse angående kulturella skillnader inom ledarskapet i Sverige och Österrike idag valdes litteratur som behandlar områdena, kultur, ledarskap, samt tvärkulturellt ledarskap. Som framkommer vid teorigenomgången har det bedrivits en rad olika forskningsprojekt behandlat området ledarskap och kultur. Jag har valt att främst använda Hofstede (1984;2012) och The globe study (2008) som teoretisk grund i denna studie då dessa är omfattande, långvariga och vältäckande forskningsbidrag.

Jag anser även att studierna är framstående inom studier av ledarskap och kulturella skillnader, både i avseende på urval, bredd och metodik, Hofstedes forskning inom området har pågått sedan 1967, varpå utökningar och uppdateringar av dimensionerna gjorts för att stärka aktualiteten i forskningen. The globe study initierades 1991, sammanställningen jag väljer att utgå ifrån publicerades 2008 vilket också gör forskningen relevant och aktuell som grund för denna studiens syfte. Vid teorigenomgången framkom också att tidigare forskningsartiklar i stor utsträckning hänvisar till något av ovanstående bidrag, därför väljer jag att främst utgå från ursprungskällorna. Tidigare forskning som Muller et al (2008), Dearlove (2004), Wursten et al (2012), Trompenaars (1993) som genomförts inom området används som komplement för att återge en mer nyanserad bild.

## **2.7 Definition av centrala begrepp**

Vid studiens start definierades använda begrepp och koncept som kultur och ledarskap för att tydligare göra tidigare forsknings utgångspunkter. För att kunna genomföra studier av kulturella skillnader krävs antagande av en viss definition, denna studie ansluter sig som nämns i teorigenomgången till Chookar et al:s (2008) definition att kulturen är föränderlig till sin karaktär och utvecklas i takt med de förändringsprocesser som sker i samhället. Studien antar Jackson & Parrys

(2011) definitionen av ledarskap som en kulturell aktivitet producerad i en specifik kontext vilket också antyder att kultur och ledarskap, även synen på vad som är effektivt ledarskap är föränderligt och skiljer sig åt beroende av både tid och land. Vid synen på kultur som en mer stabil företeelse är utgångspunkten en annan, jag menar dock att kulturen är föränderlig i detta sammanhang då resultaten från tidigare studier inom kulturella skillnader skiljer sig från senare forskningsbidrag vilket kan stå för förändringsprocesser i samhället, som internationalisering, demokratisk framväxt, jämlikhetsutveckling, förändrade regelverk vilket lett till nya kulturella förutsättningar i ett land. Detta påverkar i sin tur ledarskapsutvecklingen vid synen på att ledarskap produceras i ett givet sammanhang och är en produkt av sin tid.

### 3. Metoddiskussion

---

*Avsnittet inleds med presentation av undersökningsmetod, vidare förs en diskussion angående generaliserbarhet kring fallstudier och process och urval av fallföretag beskrivs. Tillvägagångssätt för insamling av det primära materialet; i form av intervjuer och sekundär materialinsamling beskrivs. Här behandlas även forskningsstudiens tillförlitlighet, utformning av intervjuguide samt problematiken kring tvärkulturella forskningsprocesser.*

#### 3.1 Fallstudien som undersökningsmetod

Konceptet av vad som är ”ett fall” är inte väldefinierat, det kan vara ett objekt, en process, teoretiskt, empiriskt eller både, som minst är det ett fenomen som är specifikt i en viss tid och plats (Johansson, 2004). Det finns många sätt att genomföra fallstudier, gemensamt är dock att syftet är att fånga komplexiteten i ett enskilt fall inom ett integrerat system, därför studeras ett fall om den detaljrika interaktionen inom systemet är av särskilt intresse. Det är inte ovanligt att fallstudier utgår ifrån ett relativt litet material eftersom det centrala ligger på ingående tolkningar och förståelse av det studerade fallet (Stake, 1995) Eftersom syftet med denna studien är att identifiera vilka skillnader som finns mellan det österrikiska och svenska ledarskapet, vilket kräver en hög grad av analys och tolkningsarbete, är en fallstudie en fördelaktig undersökningsmetod för att fånga komplexiteten i ett fall, vilket i denna undersökning är avgränsad till en enskild organisation. I en kvalitativ fallstudie eftersträvas även en större förståelse för fallet vilket är förenligt med denna studies syfte.

#### 3.2 Intervjuer

För de situationer som inte kan identifieras med observationer är det relevant att använda intervjuer (Yin, 2007) Intervjuer valdes eftersom materialinsamlingen då tar hänsyn till detaljerade beskrivningar av situationer, händelser och samspel samt attityder, åsikter och tankar som möjliggör djup och detaljer vilka är svårare att fånga med stöd av endast kvantitativa metoder. Eftersom studier inom området ledarskap och kultur syftar till att mäta karaktärsdrag och egenskaper där respondentens tankar och åsikter blir centrala anser jag att intervjuer bidrar med ett annat djup, närheten till företeelsen bli också en klar fördel. En jämförelse som bygger på ett kvantitativa mätinstrument kan förbise viktiga iakttagelser, detaljer, nyanser som framkommer genom ett kvalitativt genomförande. Dessutom underlättar metoden identifiering och tolkning av situationen så den lättare kan beskrivas och förstås vilket är centralt för denna studieinriktning (Merriam,1994).

### 3.3 Process och urval

Med syftet att identifiera vilka skillnader som finns mellan ledarskapet i Sverige och Österrike valdes möbelföretaget Lutz ut valdes som fallföretag. För identifikation av de skillnader som föreligger genomfördes 5 intervjuer med anställda i ledarposition inom organisationen Lutz, respondenternas riktiga namn anges i analysen vilket godkänts av samtliga och bidrar till att öka studiens validitet. Intervjuernas varaktighet varierade från 1,5 h till 45 min, respondenternas svar nedskrevs på dator, efter varje intervju gjordes en reflektion angående samtalet och vad som framkommit för att vidare underlätta analys och tolkning av materialet. För en relevant materialinsamling med hänsyn till studiens syfte, att undersöka kulturella skillnader inom ledarskapet, genomfördes intervjuer endast med individer i ledarposition. För att återge en så nyanserad bild som möjligt var intentionen att genomföra 3 intervjuer med ledare från respektive land, insamling av material från ledarna med bas i Österrike visade sig dock vara en mer komplicerad och tidskrävande process än förväntat vilket överensstämmer med Chookar et al (2008) som hävdar att tvärkulturella studier utmanande då de ofta utmärks av krävande och komplexa processer samt logistiska problem.

Ett tiotal företag inom koncernen Lutz i Österrike kontaktades via telefon, under perioden framkom att avsaknad av gemensamt språk visade sig vara ett tydligt hinder i processen vilket påverkade kontakten att finna intervjupersoner och vidare vid kommunikationen med respondenterna. I processens tidiga stadium inbokades intervjuer med ledare i både i Sverige och Österrike vilka valt att medverka, när fasen nåddes för intervjuer hade en del respondenter ändrat sig och hade inte längre en önskan om att medverka vilket de uppgav berodde på tidsbrist. Inom den svenska koncernen intervjuades mellanchefer, inbokade intervjuer fanns också med individer högre upp i den svenska delen av organisationen men dessa ledare visade sig vara onåbara under tiden för intervjuer, därav ett visst bortfall då denna studie har ett begränsat tidsomfång.

I den österrikiska delen av organisationen nåddes dock en respondent i högre position (human resource manager) som även medverkade i organisationens ledningsgrupp vilket möjliggjorde en jämförelse mellan mellancheferns syn och den högre ledningens syn som bidrog till analys av möjliga skillnader i detta avseende. Här kunde också slutsatser dras angående vad som är kulturellt, där respondenterna har en tydligt delad syn, och vad som endast är grundat i industrin eller individens position. Intervjuguiden utformades först på svenska, varefter en översättning gjordes till engelska, efter en tidskrävande process återfanns respondenter inom det österrikiska Lutz som var införstådda med engelska varpå intervjuerna kunde genomföras med detta gemensamma språk. Som nämns sätter logistiska förutsättningar och tidspress begränsningar för att genomföra intervjuerna på plats, telefonintervjuer genomfördes därför med österrikiska ledare och intervjuerna med svenska ledare

gjordes på plats. Vid transkribering översattes de engelska intervjuerna till svenska, redan i detta stadium sker en viss tolkning av materialet.

### **3.4 Analys och tolkning av materialet**

Det insamlade materialet måste analyseras för att det ska få en betydelse, råmaterialet benämner Gillham (2005) som ”bevis” dock är vetenskaplig forskning konstruerad och är ett resultat av den undersökningsmetod som använts. Kvalitativa metoder fokuserar primärt på de ”bevis” som möjliggör förståelse och meningsbyggande som den information respondenterna delger. Den utvalda teorin används som underlag för att förklara och ge mening åt det insamlade materialet men som Gillham (2005) uttrycker det får tidigare forskning aldrig bli det primära utan ”bevisen” (materialet) är alltid primärt för studien. Eftersom det insamlade materialet varierar i avseende på relevans och trovärdighet måste det organiseras, det som Yin (2007) beskriver som en narrativ beviskedja av element. Vid ett första analysstadie transkriberades intervjuerna och analyserades därefter enskilt med syftet att återge en mer sammanhängande bild av intervjun.

Då intervjuguiden utformats utifrån tidigare relevant forskning med fokus på de fem utvalda dimensionerna, ledarskapsrollen och effektivt ledarskap konflikter och konflikthanterande, beslutsfattande samt kommunikation sammanställdes och analyserades därefter respondenternas svar utifrån denna struktur. Detta gjordes för att undersöka vilka tydliga samband som fanns, hur respondenternas svar skilde sig åt eller överensstämde för att vidare kunna generalisera kring resultatet samt resonera kring vad som är i själva verket utgör kulturella skillnader. Vid den första analysomgången fanns ett överflöd av insamlat material, vid den andra analysomgången och organisation av materialet utifrån de fem dimensionerna valdes material som inte var relevant för studiens syfte bort. Efter sammanställning av materialet för respektive land gjordes en jämförelse mellan det svenska och det österrikiska resultatet för att urskilja de tydligaste skillnaderna i avseende på de fem dimensionerna.

### **3.5 Analys och generalisering av resultatet**

Fallstudier bygger på en analytisk och resonerande grund där tolkningar är ett centralt inslag vilket också är en styrka vid studier av kvalitativa faktorer som kultur, egenskaper, karaktärsdrag. Det finns tre principer för ett resonerande förhållningssätt, induktiv, deduktiv, abduktiv, generaliseringar kan ha sin utgångspunkt i en eller flera av dessa. Intervjuguiden utformades med det deduktiva arbetssättet som grund, detta är fördelaktigt eftersom det underlättar tolkningen av det insamlade materialet vilket

vidare leder till att objektiviteten förstärks med utgångspunkt i redan befintlig teori (Patel & Davidsson, 2003). När det deduktiva principen används har processen stora likheter med ett experiment genom att teorin jämförs med den insamlade empirin och vidare antingen verifieras eller falsifieras teorin (Johansson, 2003). Inom den målmedvetet eller avsiktligt valda fallstudien finns ofta ett underliggande intresse av att generalisera kring resultatet (Johansson, 2004).

Studiens externa validitet behandlar också i vilken utsträckning det går att generalisera kring resultatet utanför dess specifika sammanhang (Bryman & Bell, 2007). Enligt Jackson & Perry (2011) delar medlemmarna i ett land samma grundläggande, inlärd värderingar som finns närvarande i alla situationer vilket stärker att generalisering är möjlig i det utvalda fallet. Eftersom undersökningen syftar till att bidra både med en ökad förståelse för det studerade fenomenet men att avsikten är också är att genom resonerande analys kunna generalisera kring resultat av påträffade skillnader i de olika kulturerna. Resultatet har strukturerats först genom analys och diskussion kring respektive land, Sverige och Österrike med utgångspunkt i de fem dimensionerna (som förklaras i avsnittet för syfte och problemformulering) följt av en jämförande analys mellan länderna.

### **3.6 Teorival och källkritik**

Teorigenomgången visar att resultaten från tidigare forskning inom området i viss mån skiljer sig åt med avseende på olika faktorer. Hofstede (2012) menar att Sverige har ett lågt osäkerhetsundvikande men resultaten från The globe study visar på ett högt osäkerhetsundvikande. Likaså visar Hofstede (2012) att Österrike har en låg maktjämsnhet och The globe study att samma dimension är medelhög inom kulturen. Dessa skillnader kan ha flera förklaringar, studierna kan vara genomförda vid olika tidpunkter, använda olika metoder, mätinstrument, kriterier för tolkning, och så vidare. Det kan finnas ett tidsglapp mellan materialinsamling och publiceringsdatum vilket ofta kännetecknar studier med stort omfång så som Hofstede (2012) och The globe Study (2008).

Skillnader i resultat kan också ha sin förklaring i att studier av kulturella skillnader i viss mån alltid bygger på generella och relativa analyser (geert-hofstede.com, 2012-04-28). Utöver dessa mer centrala och övergripande forskningspublikationer används även artiklar som behandlar det svenska och österrikiska ledarskapet och artiklar som berör relationen mellan ledarskap och kultur. Jag har valt att främst använda nyare litteratur och forskningsartiklar då detta är av högre relevans för studiens syfte samt för att studien utgår ifrån kulturen som en föränderlig företeelse vars utveckling följer samhället.

### **3.7 Utformning av intervjuguide och pilotstudie**

Utformning av intervjuguide gjordes med utgångspunkt i tidigare forskning. Vid fallstudier är det viktigt att materialinsamlingen sker med ett öppenhet inför det studerade (Gillham, 2005) Även vid noggrann förberedning inför intervjuerna kan respondenternas svar aldrig förutsägas därför måste den som intervjuar ha en förmåga att improvisera under samtalets gång (Wengraf, 2004). Kvalitativa intervjuer kan i hög grad vara strukturerade men det vanligaste är en delvis strukturerade intervjuer som genomgår vissa frågeställningar och teman utan ordningsföljd (Merriam,1994).

För att inte låsa intervjun, vilket kan leda till att forskarens världsbild blir den som dominerar istället för respondenternas upplevelser, genomfördes därför semi-strukturerade intervjuer där intervjuguiden användes som bas med en öppenhet inför följdfrågor och anpassad ordningsföljd användes utifrån respondenternas svar. En pilotstudie gjordes på en respondent som hade ledarpositionen som avdelningsansvarig, då framkom att frågorna var alltför omfattande och mängden frågor behövde koncentreras och fokuseras något vilket ändrades inför påföljande intervjuer. Intervjuguiderna utformades med öppna frågor med syftet att inte styra respondenten i en viss riktning och alla intervjuer utgick från samma frågor. Intervjuguiden översattes sedan till engelska vilket också kan ha medfört vissa förändringar i formulering och tolkning. Det ska dock inte ha någon större effekt på resultatet eftersom alla intervjufrågor utformades med utgångspunkt i redan befintlig teori.

### **3.8 Studiens validitet**

Validiteten innebär att undersökningen verkligen mäter det den ska mäta och reliabiliteten avser hur tillförlitligt forskningsresultatet är och om det går att upprepa (Bryman & Bell, 2007). I en kvalitativ studie har begreppet validitet inte enbart kopplingar till själva materialinsamlingen utan eftersträvas genom hela forskningsprocessen vilket skiljer sig från kvalitativa studier. De två begreppen validitet och reliabilitet har en stark anknytning till varandra men reliabilitet används sällan i avseende på kvalitativa studier då tillförlitligheten finns i andra aspekter, validiteten får då en bredare innebörd. (Patel & Davidsson, 2003) I likhet med ovanstående menar Eisenhardt (1989) att den direkta kontakten med den empiriska verkligheten möjliggör utvecklingen av relevant teori, god teoretisk förankring och underbyggd kunskap blir då avgörande för studiens validitet vid fallstudier. Genom att studiens forskningsprocess utgått från teori som är relevant för syftet, att intervjuguide samt tolkning och analys av intervjuer genomförts med grund i tidigare forskning möjliggör en trovärdig tolkning av resultatet som stärker validiteten. Eftersom tolkning är ett viktigt inslag vid analyser av kvalitativ forskning läggs fokus på förståelsen av respondenternas svar, flera källor



möjliggör att mönster kan urskiljas utifrån svar där respondenterna uppnått en likriktad enighet, självfallet analyseras även möjliga orsaker till skillnader i respondenternas svar. Förförståelsen i form av de tankar, erfarenheter och uttryck som forskaren har ska ses som en tillgång och inget hinder vid förståelsen av företeelser vid den kvalitativa studien (Patel & Davidsson, 2003).

Kvalitativa forskningsprocesser, i detta avseendet undersökning genom fallstudier och intervjuer, kännetecknas av variationer då varje situation är unik eftersom den utspelas vid en specifik tidpunkt. Eftersom det kan förekomma skiftningar i respondenternas svar beroende av tidpunkt för intervjun och att respondenterna kan ändra åsikter utifrån nya erfarenheter och kunskap gör att resultatet från den kvalitativa intervjun inte kan upprepas på liknande sätt som är fallet med en kvantitativ analys (Patel & Davidson, 2003). Studiens resultat är därför inte giltigt i alla situationer utan är beroende av kontext och tidpunkt. Resonerande och analytiska generaliseringar kan göras men man måste som ovan nämnts ha i åtanke att det bygger på diskussioner, resonemang och analys och är därmed inget statistiskt resultat (Johansson, 2004). Hög validitet och reliabilitet har dock eftersträvat genom att intervjuguiden utformats utifrån tidigare forskning och teori, materialet har vidare även jämförts, tolkats och analyserats utifrån tidigare forskning vilket gör resultatet mer tillförlitligt. Vid studiens analys har det funnits en strävan efter att belysa företeelser ur olika perspektiv och därmed bidra med en mångfald i tolkningen vilket också stärker validiteten (Patel & Davisson, 2003).

### **3.9 Problematiken kring tvärkulturella forskningsprocesser**

*”Cross-cultural research is tricky and difficult”*

*(Triandis, 2004; Chhokar, 2008)*

Det råder enighet inom forskarvärlden att tvärkulturell forskning och mätning av koncepten ledarskap och kultur är en komplicerad och krävande process med hänsyn till dess höga grad av komplexitet, flertydighet, tolkande. Det är därför betydande för resultatet att koncepten som berörs är tydligt definierade och att mätning av kvalitativ och kvantitativ material sker med olika metoder för att uppnå ett relevant resultat (Chhokar, 2008). När vinstorienterade organisationer förlägger verksamhetens olika delar på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, som nämns i introduktionen, med design i ett land, produktion i ett annat, revision i ett tredje, blir integration och mångkulturella arbetsteam verklighet och utvecklingen sker i snabb takt. Detta är ännu en anledning till att studier av kulturella skillnader är problematiskt, de undersökningar som pågår under ett flertal år kan då redan

vid publicering påvisa felaktiga antaganden och slutsatser med hänsyn till utvecklingen vars förändringsmekanismer inverkan på kultur och samhälle. Det kan med andra ord leda till ett glapp mellan det insamlade materialet och verklighetens redan innan studierna publiceras.

## 4. Resultat och Analys

---

I detta kapitel presenteras resultatet från den materialinsamling som gjorts i form av intervjuer med Svenska och Österrikiska ledare inom organisationen Lutz. Resultatet presenteras utifrån de fem dimensionerna; ledarskapsrollen, effektivt ledarskap, konflikter och konflikthanterande, beslutsfattande samt kommunikation för respektive land (bild 1, inledningen). Varje kategori följs av en analys utifrån tidigare forskning och under avsnitten för respektive land görs en sammanfattande diskussion. Därefter följer en jämförelse av resultaten samt identifiering av vilka kulturella skillnader som förekommer mellan Sverige och Österrike. Eftersom det insamlade materialet var omfattande presenteras endast de resultat som är relevanta för studiens syfte och forskningsfråga.

### 4.1 Sverige

#### 4.1.1 Ledarskapsrollen

Enligt Sjögren (2012) innebär ledarskapet styrning av en grupp, att utveckla sitt team och få alla i gruppen att sträva mot ett gemensamt mål. Respondenten upplever sig själv som ödmjuk och rättvis i sitt ledarskap, möjligtvis på gränsen till för snäll vilket inte alltid är positivt i sammanhanget ur effektivitetssynpunkt. Det som understryks som åtråvärda ledaregenskaper är ett tydligt, rättvist samt ett pedagogiskt inriktat ledarskap med möjlighet till praktisk inläring. För att vara en tillgång i organisationen och för teamet krävs att ledaren har en känslomässig stabilitet eller neutralitet och inte överför negativa känslor eller stress på de anställda då detta kan ha en negativa konsekvenser på motivationen, ”Trygghet är att inte låta irrationella känslor eller känslomässig obalans ta överhanden utan istället behålla en professionell attityd” (Sjögren, 2012). Vissa individer har dock en personlighet som gör ledarskapsrollen mer naturlig men respondenten är övertygad om att ledarskap är något som kan inläras.

*”Det finns egenskaper som man måste tämja, vissa har ledarskapsförmågan mer naturligt, hur bra du tämjer de egenskaper som inte ingår i bra ledarskap resulterar i hur effektiv du blir som ledare” (Sjögren, 2010)*

Sjögren (2012) menar att det handlar om att hitta en balans i sitt ledarskap, att förminska anställdas roll och ansvar är därför inget bra förhållningssätt. När balansen brister kan detta synas

genom att individens bästa sätts före organisationens vilket minskar effektiviteten. Avsaknad av sympati eller tillämpande av en ledarstil som tillåter att anställda kontinuerligt *"körs över"* ser respondenten (2012) som negativa egenskaper, vidare nämns osäkerhet, orättvis behandling, favorisering och otydlighet som ineffektiva medel.

Enligt Svensson (2012) är det viktigt att ledaren är en bra förebild som förmedlar och visar lämpliga tillvägagångssätt i arbetet, *"att få folk att lyssna och ta till sig det du säger är en stor del av ledarskapet"*. Otillräckligt ledarskap kan däremot yttra sig genom avsaknad av tålmod, att ledaren brister i avseende på tydlighet eller inte lyssnar på de andra i teamet. Att på ett pedagogiskt sätt förklara varför något ska utföras till de anställda tyder på ett bra ledarskap. Respondenten upplever att han lyssnar på teamet och genomgår uppgifter samt är delaktig i utförandet men upplever inte sig själv som delegerande utan försöker involvera de anställda i processerna med avikten att behålla individernas motivation samt utvecklingsprocess. Svensson (2012) anser att individen har en viss känsla för ledarskap i grunden men att det också är något som kan inläras, respondenten ser själv hur han ständigt utvecklas och förändras i sitt eget ledarskap.

För Elmlund (2012) innebär ledarskapet att ha förmågan att styra enskilda grupper eller personer mot ett gemensamt mål, som att nå budgeten. Respondenten upplever sig själv som lugn, ordningssam och strukturerad samt tydlig i sin kommunikation, genom tydlig och detaljerad kommunikation uppstår mindre missförstånd. Elmlund (2012) har en övertygelse om att ledarskapet inte är genetiskt eller grundat i personligheten utan går att inläras vilket respondenten själv erfarit vid upplärning av nyanställda.

#### 4.1.1.1 Analys

En effektiv ledare ska i den svenska kulturen vara en god lyssnare (Holmberg & Åkerblom, 2008) vilket respondenten även uppger som en av de viktigaste egenskaperna inom ledarskapsrollen. Att det svenska ledarskapet är deltagande med fokus på att involvering och likabehandlande kan knytas till den låga maktdistansen, den anställdes åsikter har ett stort värde, att lyssna är därför viktigt. Sjögren (2012) upplever sig själv som rättvis i sitt ledarskap vilket Holmberg & Åkerblom (2008) också menar är en eftersträvansvärd egenskap inom den svenska kulturen. Känslomässig balans är något som respondenten talar om samt att behålla en professionell attityd. Elmlund (2012) anknyter även till en form av balanserat ledarskap då han anser det viktigt att behålla ett lugn gentemot de anställda.

Respondenterna har ett teamorienterat förhållningssätt vilket yttras genom uttalanden att de som ledare ska vara en *"tillgång för teamet"* och *"lyssna på teamet"* vilket anknyter till att ledarskap i den svenska kulturen är individualistiskt och självständigt (Holmberg & Åkerblom, 2008)

och att teamet genom god styrning och tydlig kommunikation från ledaren ska uppnå verksamhetsmålen (Elmlund, 2012). Samtliga respondenter är eniga i att ledarskapet är en inlärd företeelse, Sjögren nämner att vissa individer har ledarskapet som en mer naturlig del av personligheten och för andra krävs hårdare träning för att bli en effektiv ledare. Elmlund har en liknande syn att ledarskapet kan inläras och har själv erfarenheter av situationen att lära upp individer till ledare. Svensson (2012) anser i likhet med övriga respondenter att vissa förutsättningar för ledarskapet finns i personligheten men att det till stor del går att inläras vilket han erfarit i sitt ledarskap.

#### **4.1.2 Effektivt ledarskap**

Ett idealiskt ledarskap i organisationen är förmågan att föra fram ett budskap på ett tydligt sätt och tecken på effektiva ledarskapskvaliteter är tydlighet, vara konsekvent, en god lyssnare samt ha förståelse för olika situationer enligt Sjögren (2012). Svensson (2012) nämner egenskaper som tydlighet samt att kunna väcka individers intresse och motivation, att snarare vara som en ”coach” i sitt ledarskap än någon som delegerar uppgifter anser respondenten vara effektiva egenskaper.

När Elmlund (2012) ombeds nämna personer som är enastående ledare är tydlighet och disciplin *”att peka med hela handen”* egenskaper som dessa personer har gemensamt och som varit inspiration i hans egen form av ledarskap. Arbetet i organisationen utgår till stor del från individuella prestationer för avdelningscheferna men fokus läggs också på teamets sammanlagda effektivitet och försäljning. Avdelningsansvarig uppmanas att bidra med nya verksamhetsidéer och förbättringsförslag, vilket diskuteras kontinuerligt i organisationen. Elmlund (2012) upplever att det svenska teamet är bra på att ta egna initiativ, sysselsätta sig, se vad som behöver göras, de arbetar självständigt utan behovet av alltför direkta instruktioner.

Enligt Svensson (2012) finns både fokus på individuella prestationer och teamprestationer inom företaget, de anställda sätter upp personliga mål, försäljningstävlingar genomförs på de olika avdelningarna varpå anställda belönas utifrån försäljningsprestationer. Respektive avdelningars budgeterade mål är centralt men om dessa inte uppnås ses de individuella försäljningstalen över och ledningen försöker finna en anledning varför målen inte uppnåtts.

Sjögren talar om det visionära ledarskapet som en effektiv och nyskapande form av ledarskap, *”personen har en förmåga att måla upp en bild för gruppen, det är viktigt att både ha en vision och uppsatta mål för att ta sig framåt i organisationen”*. Sjögren menar vidare att det finns personer inom företaget som kan ses som visionärer eftersom de har hopp och framtidstro, för de som inte har visioner är allting som ett ”svart hål”, de har avstannat i sitt tänkande, ser inte längre några

möjligheter att ta sig framåt. Visionärt tänkande kan läras in, det kan förbättras eller ”tämjas” precis som individens mer positiva eller negativa ledaregenskaper som diskuterats ovan.

#### 4.1.2.1 Analys

Samtliga respondenter nämner tydlighet som en viktig egenskap för att vara en effektiv ledare, vilket varken Holmberg & Åkerblom, Hofstede (2012) eller Tollgert- Andersson (1993) tar upp som en viktig egenskap för ett effektivt ledarskap i den svenska kulturen. Visionärt ledarskap är något som behandlas i tidigare forskning och som även Sjögren nämner som en åtråvärd egenskap. Både Holmberg & Åkerblom (2008) och Tollgerdt- Andersson 1989 nämner entusiasm som en viktig egenskap. Svensson har liknande tankar kring effektivt ledarskap och nämner kvalitéer som att väcka individens intresse och motivation, ”*ledaren som coach*” vilket nästintill är synonymt med entusiasm och motivation. ”Ledaren som coach” ger också en god inblick i respondentens upplevda bild av ett idealiskt ledarskap, där den främsta uppgiften är att genom uppväckt intresse, inte delegering eller kontroll, involvera och motivera arbetsteamet att uppnå uppsatta finansiella mål för verksamheten. Ledarens pragmatiska hållning är också typiskt för den svenska kulturen (Holmberg & Åkerblom, 2008) vilket återspeglas i respondentens strävan att med pedagogiska verktyg lära ut arbetet med ett resultatorienterat syfte.

Enligt Szabo & Reber (2008) har Österrike traditionellt sätt dominerats av familjeägda, mindre eller medelstora bolag men idag går utvecklingen mot en mer resultatnirikad lönestruktur, den typ av struktur som länge dominerat multinationella företag. Att Lutz är en del av denna utveckling mot storskaliga bolag syns genom det prestationsorienterade förhållningssättet och införande av belöningsystem. Österrikes hög grad av prestationsorientering i form av handlingskraft och resultatnirikning i den maskulina kulturen går i linje med tidigare Hofstedes (2012) och Szabo & Reber (2008) men skiljer sig från Trompenaars (1993) vilket är naturligt då denna var en långt tidigare studie och därför visar ett annat resultat.

Avdelningars prestationer är det som ofta bedöms framför individuella prestationer i den svenska kulturen vilket kan höras samman med synen på att allt ska vara ”lagom” och Jantelagen där den enskilda individen inte ska lyftas fram eller ses som bättre än någon annan (geert-hofstede 2012; Holmberg & Åkerblom, 2008). Enligt respondenterna läggs lika stort fokus på individuella prestationer som på arbetsgruppens, huvudsakligen ska avdelningsmålet nås men utöver det bedöms och analyseras de anställdas individuella prestationer. Att behandla individuella prestationer centralt kan grundas i organisationens österrikiska ägande där individuella prestationer hör samman med det individualistiska förhållningssättet. Sverige är också individualistiskt inriktat men har enligt Hofstede

(2012) har en feminin kultur och att skilja sig från mängden är inte åtråvärt. Avsaknad av direkta instruktioner till anställda och att de arbetar fritt och självständigt tyder på att svenska kulturen har ett lågt osäkerhetsundvikande där det som sker i praktiken är viktigare än överflödiga reglering. Detta överensstämmer väl med Hofstedes (2012) resultat som hänvisar till att avslappnade attityder i den svenska kulturen men skiljer sig från The globe study (2008) som hävdar att Sverige har ett högt osäkerhetsundvikande i form av väl utvecklad social normbildning och strukturell organisation, självständigt arbete hör också samman med den låga maktavståndet (Holmberg & Åkerblom, 2008).

### **4.1.3 Konflikter och konflikthanterande**

Enligt Sjögren är konflikter något negativt som ofta uppstår på grund av brist på förståelse och kunskap mellan olika avdelningar i organisationen, det kan i sin tur leda till en maktkamp angående prioritet av resurser, ledaren har en viktig roll som medlare och beslutsfattare vid en konflikt. Om det handlar om en långvarig konflikt vänder sig cheferna högre upp i organisationen för att försöka hitta en relevant lösning till problemet. Elmlund (2012) menar att fokus på problemlösning är en viktig faktor i sammanhanget, *”har man viljan går det ofta att lösa”*, enligt respondenten förekommer samarbetsproblem ibland mellan Sverige och Österrike, då går varuhuschefen oftast in och reder ut missförstånd och försöker hitta en lösning på de uppstådda problemen.

*”Det är oundvikligt att det uppstår konflikter, det värsta som kan hända är att något ligger och bubblar, det måste upp till ytan och diskuteras direkt för att nå en lösning, ledaren har en viktig roll att se till att problemen uppmärksammas snabbt och att vissa konflikter är nödvändiga att hantera direkt”* (Elmlund, 2012)

Både Elmlund (2012) och Sjögren (2012) strävar efter att lösa problem som uppstår i så stor utsträckning som möjligt men om konflikten blir långvarig lämnas hanterandet över till den högre ledningen. Svensson (2012) upplever i likhet med Sjögren och Elmlund konflikter som något negativt, om det uppstår på avdelningen försöker respondenten att hitta en lösning på problemet, *”det är viktigt att lösa problem som uppstår och att de anställda får känslan av att något görs så inte allt står stilla”*. Med andra ord strävar Svensson (2012) efter att vara en förebild genom att inte ignorera situationen eller invänta att meningsskiljaktigheter ska övergå väljer att agera.

#### 4.1.3.1 Analys

Respondenterna delar en klar uppfattning att konflikter är ett negativt och besvärande inslag som uppstår mer som ett hinder i det vardagliga arbetet, det mest rationella tillvägagångssättet är då att agera fort, försöka hitta en lösning på konflikten med så kort tidsintervall som möjligt och därmed överbrygga eventuella meningsskiljaktigheter. Svensson (2012) understryker hur viktigt det är att problemet får en lösning som alla parter kan förlika sig med, vilket antyder att konflikthanterandet är konsensusinriktat.

Elmlund (2012) ser på konflikter som något oundvikligt som uppstår vid dagligt arbete i organisationer, respondenten ser gärna att konflikter får en lösning snarast möjligt och ledaren har här en betydande roll både att lägga märke till konflikter samt se till att de kommer upp till ytan. Ur ett perspektiv kan situationen med snabb problemlösning, som samtliga respondenter eftersträvar, framstå som aningen ironisk med hänsyn till de långvariga diskussioner och argumentationer som ofta krävs för att nå samförstånd och konsensus i den svenska kulturen.

Enligt Hofstede (2012) är pragmatisk hållning och rationalitet verktyg för att hantera de osäkerheter som uppstår vilket jag anser är applicerbart när det handlar om problemlösning. Det finns då, som respondenterna påvisar, en strävan efter att dels hitta "*den bästa*" (mest rationella) lösningen på konflikten, situationen har även en pragmatisk dimension av effektivt problemlösande där lösningen och dess konsekvenser blir central. Att synen på konflikter är negativ gör att fokus naturligt hamnar på lösningen i den svenska kulturen.

I likhet med ovanstående delar Holmberg & Åkerblom (2008) en liknande syn och menar att konflikter i den svenska kulturen upplevs som onödiga och tidskrävande till sin karaktär, oftast löses de genom förhandling och kompromiss vilket går i linje med hur respondenterna beskriver konflikthantering och ledarens roll i sammanhanget, konflikter hanteras genom att man försöker hitta en lösning på problemet och ledaren har en viktig roll som medlare över förfarandet. Utifrån detta anser jag att respondenternas syn på konflikter grundar sig i gemensamma kulturella föreställningar angående konflikter och konflikthanterande för att respondenternas svar i hög utsträckning är likriktade samt att analysen bekräftas av tidigare forskning som går i samma riktning.

#### 4.1.4 Beslutsfattande

Svensson (2012) upplever att majoriteten av besluten tas på central nivå och att beslutsprocessen kunde varit mer involverande. Respondenten önskar att de avdelningsansvariga hade mer inflytande över beslut som direkt påverkar den svenska marknaden, "*inköp borde göras nationellt i samförstånd med de svenska ledarna som har en djupare kunskap om marknaden och kunderna*". Svensson



upplever dock att arbetet inom avdelningen är relativt fritt i avseende på planering utifrån de centralt fattade besluten.

Sjögren (2012) upplever att det österrikiska ägandet har stort inflytande över formen för beslutsfattande, besluten tas på ett mer auktoritärt vis vilket yttrar sig i ett snabbt beslutstagande där beslutsprocessen är koncentrerad med ett tidssnålt intervall, ”*det finns alltid ett visst underlag för beslutet som tas men processen är kortare än vad man är van vid*”. En situation Sjögren minns tydligt är när de svenska ledarna var på utbildning i Österrike och ständigt ställde frågan *varför* de skulle göra på ett visst sätt eller *vilken* grund som fanns till beslutet ifråga, till den Österrikiska ledningen. För det svenska teamet framstod det som underligt att ingen förklaring gavs till olika handlingar de blev ombudda att genomföra i organisationen. Att inte bidra med en förklaring varför uppgifter utförs på ett särskilt sätt i verksamheten är också något Svensson (2012) nämner som negativa egenskaper inom ledarskapet. De österrikiska ledarna kan ha upplevt en liknande förvirring, kanske uppstod en känsla av att deras kompetens ifrågasattes genom att de svenska ledarnas agerande. Den högre ledningen ställde sig också frågandet till varför regleringen på den svenska marknaden var så omfattande, vilket de fann begränsande då de upplevde att det svenska regelverket täckte alla situationer som var aktuella eller kunde uppstå vid företagande.

#### 4.1 4.1 Analys

Att beslut motiveras eller förklaras anser Svensson tyder på ett gott ledarskap vilket går i linje med Hofstede (2012) där Sverige är konsensusstyrkt och besluten fattas genom ett gemensamt förhållningssätt i olika frågor. I den svenska kulturen har individer en strävan efter att involveras i beslutsprocessen genom medbestämmande vilket innebär att handlingar ska förklaras och motiveras. Enligt Holmberg & Åkerblom (2008) hör precisa instruktioner till ovanligheten i den svenska kulturen, istället är utgångspunkten en gemensam förståelse för verkligheten vilket kan förklara varför det svenska teamet upplevde svårigheter med redan angivna handlingar från överordnade som skulle utföras utan någon medföljande förklaring, konsensus eller medverkande i själva beslutsprocessen (Sjögren, 2012).

Sjögrens exempel visar tydligt hur olika samma situation kan tolkas beroende av skillnader i samhällliga normer och kultur. När ledarna delgavs instruktioner angående tillvägagångssätt och genomförande ställdes upprepade gånger frågan *varför*, vilket kan ha sin förklaring i en strävan efter ingående information för att möjliggöra beslutsfattande med rationell grund vilket är en trygghet för att undvika osäkerheter och risker. Med hänsyn till Sveriges låga maktdistans (geert-hofstede.com, 2012) kan situationen från de svenska ledarnas sida upplevts som utövning av kontroll och auktoritet

då målsättningar vanligtvis förhandlas beslut, teamprocesser genomsyrar arbetet och är en naturlig del av organisationsarbetet och ledarskapet enligt Wursten et al (2012). Ledarna kan också ha upplevt en osäkerhet kring värderingsprocessen av olika alternativ då de inte var närvarande eller deltog vid beslutstillfället.

Det strategiska beslutsfattandet förekommer nästan uteslutande inom ledningen i Österrike även om en önskan finns om mer involvering, direkta instruktioner kan då vara tecken på tydlig kommunikation som i hög grad är riskreducerande och osäkerhetsundvikande Szabo & Reber (2008). Denna mer direkta form av styrning för kontroll av projektet, som i fallet ovan, ska därför ses som en del av ledarskapet för att uppnå målen och inte som en motsättning av deltagande rättigheter enligt Szabo & Reber (2008). Enligt Sjögren (2012) finns alltid ett underlag för de beslut som tas inom det Österrikiska ledarskapet vilket går i linje med Szabo & Reber (2008) där beslut alltid tas utifrån noggrann analys av tillgänglig information.

Att beslutsfattandet i stor utsträckning är centraliserat i organisationen återspeglas i den svenska ledningen inte involveras i beslut (som inköpen). Att den högre ledningen har en beslutsfattande och riskreducerande funktion tillfredsställer också ett emotionellt behov av trygghet genom regelverk och kan även leda till motivationsökning. Ibland kan dock dessa strukturer i istället ha motsatt effekt, funktionen kan då hindra istället för att stödja (Szabo & Reber, 2008).

På samma sätt kan tolkningen från det svenska teamet vara att Österrikarna tar förhastade beslut med avsaknad av eftertanke och gemensam hållning genom att agera snabbt utan ett rationellt övervägande av olika alternativ. Både det svenska och det Österrikiska teamet kan därför antas dela samma mål, effektivitet, även om vägen och handlingsmönstren dit ter sig olika på grund av kulturella skillnader i handlingsmönsterna.

#### **4.1.5 Kommunikation**

Beslutsfattande och kommunikation är nära relaterat till varandra i organisationssammanhang, därför behandlas formen för beslutsfattande till viss del även inom detta avsnitt. De råder en enighet bland de svenska ledarna att organisationsarbetet i stor utsträckning är byråkratiskt ordnad vilket främst återspeglas i långvariga beslutsprocesser om förfrågningar och ärenden som ska utredas eftersom kommunikationen ska genomgå flera led. Respondenterna är dock eniga om att de uppmanas att komma med förslag och nya idéer i den svenska delen av organisationen, kommunikationen utgörs då av mer öppna dialoger där de anställda involveras i alla processer och ombeds komma med förslag på lösningar.

Enligt Svensson (2012) tar kommunikationen med den högre ledningen lång tid inom organisationen, främst när det handlar om att erhålla direkttioner eller förfrågningar angående hur arbetet ska fortskrida *”det tar lång tid att få svar på frågor eftersom kommunikationen ska genomgå flera led”*. Sjögren (2012) delar Svenssons syn och upplever kommunikationen som hierarkisk eftersom all kommunikation rörande beslutsfattande måste gå igenom alla led i organisationen och därmed kommuniceras vidare upp till ledningen och sedan tillbaka ner i ledet:

*”Det finns många led i organisationen vilket gör att det sällan sker en direktkommunikation mellan de högre cheferna och mellancheferna, friheten för beslutsfattande är därför relativt begränsande”* (Svensson, 2012)

Enligt Elmlund (2012) uppstår ofta missförstånd i kommunikationen då regionschefen är tysk och inte talar engelska. Företaget har löst situationen genom att anställa tolkar som finns till lags när kommunikationen på grund av språkliga brister inte når fram. Elmlund upplever dock att det i stor uträkning gör kommunikationen mer tidskrävande än om de anställda haft ett gemensamt språk, dessutom finns översättarna inte alltid tillgängliga när de behövs för att underlätta kommunikationen. Därför ser respondenten samarbetet som gott i organisationen men just på den punkten kunde det varit mer effektivt. Elmlund anser att vissa mål är tydligt kommunicerade men andra mål i organisationen är vagare formulerade.

#### 4.1.5.1 Analys

Respondenterna uppnår en enighet i att kommunikationen i organisationen tar lång tid, när det handlar om att få svar på frågor rörande arbetet eller dylikt och förekommer sällan någon direktkommunikation mellan avdelningschefer och den högre ledningen. Det grundas i organisationens struktur och som respondenterna nämner alla nivåer kommunikationen ska passera för att först hamna rätt och vidare kommuniceras tillbaka igen. Utifrån respondenternas svar tolkar jag det som att kommunikationen måste gå från ledarna och uppåt, det ges med andra ord inget utrymme för att direkt komma i kontakt med en individ i ansvarig position gällande det efterfrågade området.

Respondenternas svar stämmer därmed inte med Hofstede (2012) som hävdar att makten i den Österrikiska kulturen är decentraliserad, kommunikationen är direkt och deltagande och där kontroll uppfattas som något negativt. Resultaten går dock mer i linje med Szabo & Reber (2008) studie där kontroll och styrning är en viktig del av ledarskapet för att uppnå målen på ett effektivt

sätt, kontrollen behålls genom att beslut och kommunikation i stor utsträckning sker inom den högre ledningen istället för en mer decentraliserat system där ledare på en lägre nivå i organisationen ges befogenheter att fatta beslut. Den långsiktiga processen tyder mer på ett byråkratiskt företagande där komplicerade och tidsödande situationer gör sig gällande (Szabo & Reber, 2008).

Dialoger och kommunikation upplevs av respondenterna som öppen då anställda involveras i vissa beslutsprocesser, kommunikationen är informell och samarbete är centralt i den svenska delen av organisationen. Respondenternas svar går i detta avseende i linje med tidigare forskning eftersom arbetet präglas av öppna dialoger, involvering i beslutsprocesser, mindre delegerande samt att den svenska kulturen genomsyras av låg maktavstånd, rättvisa och jämlikhet vilket bekräftar både Hofstades (2012) och Holmberg & Åkerbloms resultat.

Det kan tyckas motsägelsefullt att den Österrikiska beslutsprocessen upplevs som snabb men att kommunikationsprocesserna ter sig som långsamma. Det kan förklaras genom att det handlar om olika sorters beslutsfattande, beslut som rör frågor till den högre ledningen tar längre tid vilket snarare kan kopplas till långsam kommunikation med grund i organisationens struktur. Själva beslutsprocessen i sig kan däremot kännetecknas av snabba beslut.

## 4.2 Sammanfattning - Sverige

Respondenterna delar samma uppfattning angående synen på konflikter och tillvägagångssättet kring konflikthanterande och ser det som ett *negativt* och *onödigt* inslag i vardagen, ledaren ska vara en *medlare* och agera snabbt för att hitta en lösning på problemet eller meningsskiljaktigheterna så att situationen med så kort tidsintervall som möjligt kan återgå till ”det normala” igen. Att respondenterna uppnår enighet gällande synen, agerandet och processen kring hur konflikter ska fortgå samt att ovanstående bekräftas av tidigare forskning (Holmberg & Åkerblom, 2008) tyder på att respondenternas syn är kulturellt betingad och följer ett gemensamt mönster angående synen på konflikter, problemlösande och vidare hur processen ska se ut däromkring. Strävan är att konflikterna löses genom ett så effektivt och rationellt agerande som möjligt, lösningen eller alternativet ska helst accepteras av alla involverade parter, därför är den problemlösande funktionen till stor del konsensusdriven.

Respondenterna upplever att strategiska målsättningar och *beslutsfattande* är *centraliserat* inom organisationen, det förekommer därmed inget deltagande i beslutsprocesser vilket de svenska ledarna ställer sig frågande till då teamprocesser och involverande är en självklar del inom det svenska ledarskapet, ett rationellt beslutsfattande med insikt i processer och konsensusinriktning fungerar då motiverande för alla parter. I den Österrikiska kulturen kan styrande och kontroll för att

nå målet vara en del i ledarskapets utförande och fungera som riskreducerande, inge emotionell trygghet och fungera som motiverande för den anställde genom att reducerandet av osäkerheter.

Kommunikationen i form av beslutsfattande är till stor del centraliserad kring ledningen vilket bekräftar Szabo & Rebers resultat men skiljer sig från Hofstede (2012). Detta yttar sig genom ett byråkratisk företagande där *kommunikationen inte är direkt* utan går via en ledare i organisationen och vidare till den högre ledningen, beslutet kommuniceras sedan neråt i ledet igen vilket gör det till en lång och tidskrävande process. Inom den svenska delen av organisationen är respondenterna eniga i att kommunikationsprocesserna är mer direkta och deltagande.

## 4.3 Österrike

### 4.3.1 Ledarskapsrollen

Med syftet att identifiera vad som karaktäriserar och driver det Österrikiska ledarskapet, vilka egenskaper som anses fördelaktiga får respondenterna svara på frågor rörande synen på ledarskapsrollen. För Moizy (2012) innebär ledarskapet att leda människor samt hantera olika problem som uppkommer inom organisationen, eller som respondenten uttrycker det att alltid vara en så kallad *"one-minute manager"* som kan hålla flera saker i huvudet samtidigt och ändå kunna prestera under pressade situationer. Respondenten ser sig själv som hård men rättvis i sitt ledarskap, det finns vissa regelverk som måste följas men om de anställda inom teamet har problem vänder de sig ofta direkt till honom. Enligt respondenten ser till största del ledarskapet som en inlärd företeelse:

*"Ledarskap är något som finns i personligheten, alla har inte förmågan att leda människor och passar heller inte som ledare, det krävs vissa grundläggande egenskaper"* (Moizy, 2012)

Vidare menar respondenten att det dock finns egenskaper som kan förbättras och läras in som social kompetens men personligheten är avgörande för vem som passar som ledare och innehar förmågan att leda ett team. I likhet med Moisy (2012) Griesser att personligheten är betydande för att bli en bra ledare; *"personligheten är ungefär 60 procent och resterande kan inläras, främst måste man lära sig hur själva verksamheten fungerar"*.

Enligt Griesser (2012) är ledarskap en nödvändighet för att organisera arbetet en bra ledare måste känna till organisationens uppbyggnad och processer från början till slut, ett kundorienterat förhållningssätt är centralt i arbetet. Som ledare ska du veta vilket agerande du ska tillämpa om

och när problem uppkommer samt inneha förmågan att fatta beslut om åtgärder angående situationer. Griesser (2012) menar att det finns många effektiva Österrikiska ledare men det är dock ingen nödvändighet att de har utbildning istället är det vanligt förekommande i Österrikiska organisationer att arbeta sig uppåt genom start i ett lärlingssystem som leder vidare till avancering. Österrike var tidigare och är fortfarande mycket inriktat på hantverksyrken och Griesser (2012) uppskattar att endast 30 till 40 procent läser vidare efter gymnasiet, respondenten upplever därför att många andra länder har ett bättre utvecklat skolsystem än inom den Österrikiska kulturen. För övrigt är titlar något som är betydelsefullt i den Österrikiska kulturen enligt Moisy (2012).

### 2.2.1.1 Analys

När respondenterna ombeds uppge bra ledaregenskaper nämns kunskap angående processer, organisationens uppbyggnad, förmåga till planering vilket kan ses som mer tekniska kunskaper. I likhet med Szabo & Rebers (2008) återges inte ledarens karaktärsdrag eller personlighet inom den Österrikiska kulturen som de mest centrala för ledarskapet. Detta kan också vara tecken på att ledarskapsutbildningar i Österrike ofta är uppbyggda utifrån faktisk och teknisk kompetens vilket påverkar bilden av ledarskapet. Det kan också knytas till att synen på ledarskapet i den Österrikiska kulturen är att effektivt ledarskap grundas i personligheten ges tekniska kunskaper större utrymme då dessa kan inläras.

Moisy (2012) talar vid flertalet tillfällen om hur de anställda vänder sig direkt till honom vid uppkomst av osäkerheter, problem eller konflikter vilket tyder på de anställdas förtroende för ledaren men anknyter också till förekomsten av en mer familjärt ledarskap där tillit, pålitlighet och stöd är önskvärda och positiva egenskaper för ledaren att förknippas med (Szabo & Reber, 2008). det hör också ihop med att det inom den Österrikiska ekonomin sedan länge funnits en tradition med familjedrivna verksamheter där positiva ledaregenskaper har stora likheter med familjerelationer. Resultaten från studien kan peka på att dessa ledartraditioner fortfarande lever kvar i den Österrikiska kulturen.

Trots att titlar är betydande inom den Österrikiska kulturen saknar många individer en mer formell utbildning i ledarskap vilket kan grundas i att lärlingssystemet med möjlighet till avancemang och befördran till högre positioner utan vidare utbildning fortfarande är dominerande inom Österrikisk ekonomin och företagande, (Griesser, 2012). Enligt Griesser (2012) är personligheten avgörande för hur pass bra och effektiva ledare är i sin position men menar också att det är oundvikligt att delar av ledarskapet måste läras in, då syftar respondenten kring den tekniska strukturen och processerna som skiljer sig åt mellan varje organisation.

Att färre har formell utbildning inom ledarskap (Griesser, 2012) kan ha starka anknytningar till synen på ledarskapsrollen, båda respondenterna ser på ledarskapet som en del av personligheten, men menar att vissa egenskaper hos individen kan förbättras, genom inläring, Moisy (2012) nämner då främst social kompetens. Detta går i linje med Szabo & Reber (2008) studie som visar att synen att individen föds till ledare dominerar i kulturen, personligheten är centralt för själva utförandet, handlingskraft är däremot exempel på egenskaper som kan inläras. Att titlar i yrkeslivet är betydande kan anknytas till att Österrike är ett maskulint samhälle (hofstede, 2012; Szabo & Reber) där prestationsinriktning premieras, individuella prestationer belönas, titlar kan då vara en symbol för framgång.

### 4.3.2 Effektivt ledarskap

Idag ställs högre krav på effektivisering, tillväxt och vinstökning inom alla avdelningar i organisationer. Griesser anser att det idag blivit vanligare att Österrikiska företag expanderar till nya marknader och blir mer storskaliga än tidigare, företaget han själv arbetar för är ett i raden av exempel på detta med sin vision om *"att bli störst i världen på möbler"*. Därför undersöks vilken syn respondenterna har på prestationsinriktat ledarskap, vem de i detta avseende ser som en idealisk ledare och vilka egenskaper som dessa individer har och utövar.

Moisy (2012) anser att grundaren för det Österrikiska företaget Red Bull, Dietrich Mateschitz, är en framgångsrik förebild både för honom själv och för Österrike med hänsyn till hans starka och långsiktiga vision som sträcker sig 40 år fram i tiden. Respondenten upplever att företaget varit framgångsrikt främst på grund av sin vision men samtidigt även för att ledaren omgivit sig med ett starkt arbetsteam och framför allt haft ett effektivt och kunnigt marknadsföringsteam som haft förmågan att kommunicera ut produktens budskap över hela världen vilket är vad Moisy (2012) anser karakteriserar ett starkt ledarskap.

Griesser (2012) anser att Steve Jobs var en effektiv ledare vilket yttrade sig genom hans idériakedom, visionära tänkande som sträckte sig långt fram i tiden, förmågan att förutse saker i kombination med en stor teknisk kompetens.

#### 2.2.2.2 Analys

När respondenterna ombeds uppge vilka ledare de anser representativa för ett effektivt ledarskap samt vilka egenskaper dessa ledare besitter nämns idériakedom och vision som viktiga attribut.

Moisy (2012) nämner understryker också vikten av en långsiktig vision vilket kan anknytas till att även strategiskt och långsiktigt tänkande, framtidsanda och kunskap är viktiga egenskaper för ett

effektivt ledarskap. Vision och integritet förknippas inom den Österrikiska kulturen med egenskaper som finns i individens personlighet, visionärt tänkande ses med andra ord inte som något inlärt utan förhållningssättet är något som individen har inom sig och som finns uttryckt i personligheten.

Visioner värderas högt inom den Österrikiska kulturen och representerar enastående ledarskapskvalitéer (Szabo & Reber, 2008). Szabo & Reber (2008) visar dock att det finns glapp mellan det önskvärda, eftersträvade ledarskapet och vad som representerar verkligheten. Det höga osäkerhetsundvikandet, en rädsla från ledarens sida för nya situationer samt strävan efter realistiska mål kan begränsa det visionära genomförandet. Istället för att fungera som stöd kan strukturer istället ha få en begränsande effekt, en slutsats är därför att det höga osäkerhetsundvikandet gör det svårt att vara visionär i den österrikiska kulturen, därför ses individerna som lyckas som förebilder för ett effektivt ledarskap.

Enligt Szabo & Reber (2008) har företagande i Österrike utgjorts av små och medelstora verksamheter, många av dem med inriktning på hantverk, och har först under senare tid blivit mer effektivitetssträvande vilket bland annat reflekteras genom förändrade lönestrukturer. Att den prestationsinriktade strategin blir allt vanligare kan leda till en förändring av skolsystemet likväl som av företagsstrukturen som helhet, det kollektivistiska får då ge större utrymme för mer individualistiska värden vilket även kan påverka ledarskaprollen.

#### **4.3.4 Konflikter och Konflikthanterande**

Det finns ingen handlingsplan eller strategi inom organisationen för konflikthanterande men Moizy ser kommunikation som en betydande faktor. Enligt Moizy har ledaren en viktig roll vid bemötande av konflikter, om det uppkommer problem som rör det organisatoriska arbetet är det avgörande att ledaren agerar direkt och avsiktligt. Enligt respondenten vänder sig den anställde till honom när problem uppstår för att en diskussion angående situationen och försöker därefter finna en lösning. Om konflikten rör problem eller oklarheter i organisationen anser Moizy att det brukar gå att hantera på ett bra genom kommunikation och diskussioner mellan parterna men om konflikten rör meningsskiljaktigheter eller återfinns på en personlig nivå kan det vara svårare att hantera. Respondentens syn på konflikter är att det kan gynna organisationen om kommunikationen runt situationen hanteras på ”rätt sätt”.

*”Konflikter är positivt eftersom man kan lära sig något nytt från varje konflikt, den största regeln är att det är viktigt att prata om dem” (Moizy, 2012)*



Griesser (2012) upplever inte att konflikter varit något problem i organisationen under den korta period han varit anställd i företaget men menar att missförstånd är ett stort problem som uppstår i organisationen då försöker han kommunicera med involverade parter genom större tydlighet, kommunikationssvårigheter, vilket vidare kan leda till att konflikter uppstår, upplever respondenten som ett av de större problemen vilket vidare behandlas under avsnittet kommunikation.

### 2.2.3.1 Analys

Att Moizy upplever att anställda ofta vänder sig till honom för råd och diskussion kring problem och konflikter som uppstår kan som nämns under analys av ledarskapsrollen ha sin förklaring i att man inom den Österriskiska kulturen värdesätter egenskaper som har stora likheter med familjerelationer eftersom företagandet sedan långt tillbaka i historien dominerats av familjeägande (Szabo & Reber, 2008). Ledare strävar efter att förknippas med egenskaper som tillit och pålitlighet samt att fungera som ett vägledande stöd för teamet och de anställda i verksamheten. Bägge respondenter talar om kommunikation som det främsta verktyget för konflikthanterande och Moisy (2012) menar att om konflikter bemöts på ett kommunikativt och korrekt plan beroende av sammanhang kan både inblandade parter och organisationen som helhet gynnas. En del forskare menar att endast individer och inte organisationer kan vara lärande enheter, jag anser att dock att Moizys (2012) syn angående konflikthanterande bygger på antagandet om ett organisatoriskt och individuellt lärande som kan stärka relationerna inom företaget och göra verksamheten konkurrenskraftigare och mer effektiv än tidigare.

Det läggs stor vikt vid det kommunikativa inom konflikthanterande, respondenterna nämner även en problemlösande funktion men det var inte centralt vid diskussion angående konflikter. Inom den Österriskiska kulturen verkar det finnas ett avslappnat förhållande till konflikter vilket visas tydligt genom att Moizys uttalande om att konflikter kan vara positivt för företagsklimatet så länge det sker öppet och det förekommer diskussioner kring problemen vilket enligt respondenten är den viktigaste regeln. Att konflikter inte upplevs som hotfulla eller negativa leder till att fokus på lösning av konflikten inte blir lika centralt som att diskutera problemet ifråga. Respondenternas svar är tydliga representationer av det Szabo & Reber (2008) benämner som deltagande ledarskap vid konflikthantering där gruppen kan samtala kring olika händelser eftersom konflikter varken utgör ett hot mot teamet eller ledaren.

### 4.3.5 Beslutsfattande

Enligt Moisy (2012) finns olika förfarande beroende av beslutsfattandets karaktär, ofta diskuteras besluten igenom mellan anställda i företaget, vissa beslut fattas av ledningen medan andra kan fattas av ledare längre ner i organisationen om de har tillräcklig kunskap rörande situationen. Överlag fattas de större, strategiska och långsiktiga besluten av den högre ledningen medan ledare i andra positioner har befogenheter att fatta beslut med mer kortsiktiga konsekvenser. Respondenten är till stor del själv involverad i både strategiskt och mer kortsiktigt beslutsfattande och har därför stort inflytande över vad som sker inom organisationen. Det finns frihet inom beslutsfattandet som samverkar med en stark reglering rörande vissa områden.

Griesser (2012) upplever att beslutsfattandet som relativt fritt inom verksamheten, det finns frihet inom beslutsfattande rörande en hel del på avdelningen men för mer strategiskt beslutsfattande anser respondenten att mer kunskap krävs för att de riktiga besluten ska tas. Det finns med andra ord en frihet i beslutsfattandet inom vissa ramar.

#### 2.2.4.1 Analys

Moisy (2012) menar att besluten ofta diskuteras igenom mellan anställda i företaget vilket går i linje med Szabo & Reber (2008) som hävdar att ett deltagande ledarskap värderas högt inom det germanska klustret. Hur förfarandet kring beslutsfattande ser ut är beroende av vilken sorts beslut det handlar om, finns tillräckligt med kunskap ges befogenhet för ledare längre ner i organisationen att genomföra detta. I den Österrikiska kulturen förkommer det strategiska beslutsfattandet nästan uteslutande inom ledningen (Szabo & Reber, 2008) vilket överrensämmer väl med hur både Moisy (2012) och Szabo & Reber (2008) upplever beslutssituationen, strategiska beslut som få långsiktiga konsekvenser i organisationen beslutas av den högre ledningen utan involverande av övriga anställda. Att beslutsfattandet inte är av involverande eller diskuterande karaktär kan tyda på en högre maktdistans.

Att Moisy (2012) själv är involverad i både kortsiktigt och långsiktigt beslutsfattande i organisationen påverkar naturligtvis synen på hur beslut tas och vad som karaktäriserar dessa i organisationen. Respondenterna är eniga och understryker att det krävs större kunskap för de strategiska besluten samt att frihet inom en viss ram finns för mer kortsiktiga beslut, Griesser upplever därför beslutsfattandet som fritt inom den avdelning han leder. Enligt Szabo & Reber (2008) eftersträvar anställda att bli involverade i beslut som har en direkt påverkan för individen annars kan frustration och konflikter uppstå som följd.

### 4.3.6 Kommunikation

Griesser (2012) nämner kommunikationsproblem som det största problemet inom organisationen, *”kommunikationen fungerar inte så bra och missförstånd uppstår ofta”*. Företagsvisionen *”att bli nummer ett i världen”* är dock något som enligt respondenten är tydligt kommunicerad och som alla anställda inom organisationen är införstådda med och arbetar aktivt utifrån.

Moisy (2012) upplever att organisationen är prestationsinriktad vilket kommuniceras dels genom tydligt formulerade finansiella mål men även mer abstrakta mål som visionen. Respondenten upplever till skillnad från Griesser (2012) att kommunikationen är god genom hela organisationen och att mål och vision är tydligt kommunicerade genom alla led.

För ett effektivt arbete uppmanas de anställda att diskutera och delat med nya idéer och förslag och ett starkt fokus finns på teamprestationer vilket är genomgående i företaget, Moisy anser att teamet är en central institution för att uppnå verksamhetsmålen. Feedback kommuniceras ofta och kontinuerligt till de anställda genom dagliga möten mellan arbetsteamet och ledarna. Moisy anser att han som ledare har en uppgift att dagligen motivera teamet för att de ska prestera bättre, företaget har en hög nivå och stort fokus både på feedback och *”coaching”* i det dagliga arbetet.

#### 2.2.5.1 Analys

Enligt Moisy (2012) förkommer en kontinuerlig kommunikation och dagliga möten med anställda vilket också är den ledarstilen som föredras i den Österrikiska kulturen enligt Szabo & Reber (2008). Den öppna kommunikationen har en viktig funktion för att det dagliga arbetet i organisationen ska fungera på ett effektivt sätt och är en del av det förespråkade idealiska ledarskapet i kulturen. En direkt och mer deltagande kommunikation med anställda i verksamheten tyder på en lägre maktavstånd där makten är decentraliserad vilket går i linje med Hofstedes (2012) studier att det Österrikiska företaget idag är mer informellt än tidigare då en formaliserad och auktoritär ledarstil dominerade inom kulturen (Szabo & Reber, 2008).

Moisy (2012) har ett teamorienterat fokus där motivation och coaching av de anställda kommuniceras dagligen inom teamet vilket ska bidra till att uppfylla verksamhetsmålen och öka prestationerna. Teamet som central utgångspunkt tyder på en demokratisk ledarstil vilket enligt Szabo & Reber (2008) är högt prioriterat idag trots att den auktoritära ledarstilen länge var genomgående inom det germanska klustret. Den höga prestationsinriktningen bekräftas av både Hofstede (2012) och Szabo & Reber (2008) och står för en maskulin kultur med ett framgångsorienterat ledarskap.

Respondenternas upplevelser skiljer sig åt angående kommunikationen i organisationen, enligt Griesser (2012) uppstår ofta kommunikationsproblem mellan avdelningarna vilket kan få konsekvenser för effektiviteten och de anställdas prestationer i organisationen. Moisy (2012) hävdar däremot att kommunikationen i organisationen är god och att de anställda kontinuerligt bli uppdaterade angående ny information och feedback i deras arbete. Att respondenternas upplevelser skiljer sig åt har förmodligen sin grund i deras olika positioner i företaget, Moisy (2012) nämner att han arbetar i och ansvarar för ett mindre team och även har en plats i ledningsgruppen medan vi kan anta att Griesser ansvarar för ett något större team i sin position som avdelningsansvarig vilket gör att kommunikationen tar lika form. Respondenterna är dock eniga om att mål och visioner är tydligt kommunicerade.

#### 4.4 Sammanfattning- Österrike

Respondenterna är eniga i att ledarskapet är *en del av personligheten* och att långt ifrån alla individer kan lära sig att leda ett team eller arbetsgrupp eftersom det krävs vissa grundläggande egenskaper i personligheten som är avgörande för ledarens effektivitet. Synen är då att effektivt ledarskap grundas i personligheten vilket bekräftas av Szabo & Rebers tidigare forskning. Ledarskapets tekniska och faktiska kunskaper kan däremot inläras så som processer, organisationens uppbyggnad och speciella särdrag som skiljer varje verksamhet åt. Att anställda vänder sig direkt till ledaren vid uppstående problem eller konflikter tyder på att en mer *familjär ledarskapsstil* fortfarande lever kvar i den Österrikiska kulturen där positiva ledaregenskaper har stora likheter med familjerelationer där tillit och stöd är centralt.

Den historiska traditionen av familjeägda bolag har med andra ord stort inflytande på hur ledarskapet utvecklats, hur det utförs och vad som anses vara goda respektive negativa ledaregenskaper än idag. Titlar är enligt Moisy (2008) betydande och individuella prestationer premieras inom kulturen, *idérikedom och vision* nämns som viktiga egenskaper för ett effektivt ledarskap, visionen ses då som något individen besitter genom sin personlighet och kan med andra ord inte inläras. Det höga osäkerhetsundvikandet begränsar det visionära tänkandet, därför ses de individer som lyckas som förebilder. Den kollektivistiska synen får ge utrymme för ett mer prestationsinriktat ledarskap vilket kan leda till att förändrade skolsystem och företagsstrukturer i framtiden som i sin tur påverkar ledarskapet. Respondenterna nämner kommunikation och diskussioner som centralt för konflikthanterande, att möta konflikter på ett effektivt sätt kan gynna både teamet och organisationen genom ett organisatoriskt lärande som gör verksamheten konkurrenskraftig. Respondenternas svar tyder på att det finns ett *avslappnat förhållande till*

*konflikter* eftersom de inte utgör något hot mot gruppens trygghet, utan ett deltagande ledarskap som öppnar för samtal angående problem genomsyrar företagsklimatet. Förfarandet kring beslutsfattande är beroende av vilken av beslutets karaktär, långsiktigt och strategiskt beslutfattande sker främst inom den högre ledningen utan involvering från övriga anställda och respondenterna påvisar den större kunskap som krävs av individen för dessa beslut. Besluten diskuteras ofta igenom av anställda och ledare. Det finns en frihet inom det mer kortsiktiga beslutfattandet exempelvis rörande avdelningsspecifika frågor.

Kontinuerlig och daglig kommunikation förekommer mellan ledaren och de anställda vilket är ett viktigt inslag i det vardagliga arbetet. En *deltagande kommunikation* tyder på lägre maktdistans och en decentraliserad maktdistribution vilket stöds av Hofstede (2012). Respondenternas upplevelser skiljer sig dock åt med avseende på kommunikation, Griesser (2012) anser att missförstånd ofta uppkommer men Moisy (2012) hävdar att kommunikationen är god. Respondenternas svar visar på maskulin kultur med en ökad presationsinriktning genom fokus på teamet.

## **4.5 Jämförande analys och diskussion - Sverige och Österrike**

### **4.5.1 Ledarskapsrollen**

Goda ledaregenskaper enligt de svenska ledarna är att vara rättvis, en god lyssnare, vara en tillgång för teamet vilket tyder på ett individualistiskt ledarskap med där teamet är centralt för att nå verksamhetsmålen. Enligt de Österrikiska ledarna värderas *teknisk kunskap* angående processer som förmåga till planering som centralt för ett bra ledarskap, karaktärsdrag anges därmed inte som centrala vilket är den största skillnaden från synen på det svenska ledarskapet.

De svenska respondenterna uppnå en enighet i att ledarskapet är en *inlär process* där individen ständigt utvecklas i sitt ledarskap. Synen att alla kan bli effektiva ledare dominerar men respondenterna anser att det kan finnas förutsättningar i individens personlighet som gör att ledarskapet faller sig mer naturligt för vissa individer. De Österrikiska ledarnas syn skiljer sig från den svenska, respondenterna ser ledarskapet som *en del av personligheten* och som något individen föds till, synen dominerar av att alla inte har förmågan att leda eller passar att leda en arbetsgrupp. Det som kan inläras är dock tekniska och faktiska kunskaper samt social kompetens. Synen på om ledarskapet är en inlär företeelse skiljer sig därmed, respondenterna från respektive land hade en klar uppfattning i avseende på detta, ingen av respondenterna var tveksamma kring vilken uppfattning de hade. Att tolkningen skulle vara ett resultat av industrispecifika uppfattningar eller individuellt

präglade anser jag inte troligt då respondenterna uppnådde en enighet i frågan och att tidigare forskning (Szabo & Reber, 2008; Holmberg & Åkerblom 2008) bekräftar resultaten.

Det går däremot att reflektera kring de bägge tolkningarna, om vi ser på ledarskapet som en föränderlig företeelse som utvecklas i takt med samhället (uppfattningen stöds av Hofstede vars kulturdimensioner förändras vid utveckling i ett land samt av The globe study där kultur och ledarskap ses som föränderliga processer) kan synen av ledarskapet som en del av personligheten innebära att olika egenskaper anses effektiva i olika tider, vilket gör att individers personlighet bidrar till ett effektivt ledarskap beroende av rådande kulturell normbildning i samhället. Exempelvis kan skifte från familjeägande till prestationsinriktat företagande, som är aktuellt i Österrike idag, enligt Szabo & Reber (2008) ställa nya krav på ett förändrat ledarskap. Om ledarskapet är inlärt krävs däremot en inläring av kunskap som är användbar och effektiv med hänsyn till vad som krävs och är effektivt på marknaden utifrån det rådande företagsklimatet.

#### 4.5.2 Effektivt Ledarskap

Hur ser de Österrikiska ledarna på effektivt ledarskap och hur skiljer sig synen från den svenska uppfattningen? De svenska ledarna är alla eniga om att *tydlighet* är en viktig egenskap för ett enastående ledarskap vilket tidigare forskning Holmberg & Åkerblom, Hofstede (2012) samt Tollgert-Andersson (1989) inte behandlar som en viktig dimension. Effektivt ledarskap i den svenska kulturen har en *pragmatisk dimension*, präglas av entusiasm och ledaren ska enligt respondenterna agera som en coach genom att bidra med motivation och involvering istället för delegering och kontroll, enligt respondenterna återfinns också en avsaknad av direkta instruktioner. I avseende på effektiva ledaregenskaper nämner de Österrikiska ledarna mer abstrakta egenskaper som *idérikedom* och långsiktigt *visionärt tänkande*, (visionärt tänkande nämns endast av en ledare i Sverige som en viktig egenskap) även *framtidssanda* anses viktigt, dessa egenskaper förknippas i den Österrikiska kulturen som uttryck för personligheten.

Detta tyder på att visionärt tänkande är centralt i den Österrikiska kulturen men anges inte som lika betydande i den svenska kulturen. Istället ses pedagogisk inriktning som en väsentlig del, fokus läggs både på individuella prestationer och teamprestationer, i Sverige bedöms oftast uteslutande avdelningars prestationer, att bedömning utgår från teamet och individen kan tyda på inflytande från det Österrikiska ägandet där det idag finns en stävan efter prestationsinriktning. Eftersom respondenterna är eniga i att tydlighet tyder på effektivt ledarskap kan det ses som en kulturell företeelse och det visionära tänkandet kan också hänvisas till den Österrikiska kulturen då det stöds av tidigare forskning (The globe study, 2008).

### 4.5.3 Konflikter och konflikthanterande

De svenska ledarna delar en syn på konflikter som något negativt och fokus läggs därför på *direkt problemlösning*. I den Österrikiska kulturen skiljer sig synen, konflikter ses här inte som ett hot mot gruppen eller teamet därför visar respondenternas svar på att diskussioner och kommunikation är mer centralt vid konflikthanterande. Genom en korrekt bemötande och öppen kommunikation hävdar de Österrikiska ledarna att konflikter kan vara *positiva* och leda till ett organisatoriskt lärande. En problemlösande funktion nämns men anses inte vara lika central för konflikthanterandet som kommunikation och samtal mellan involverade parter, ett deltagande ledarskap angående konflikter gör sig därför gällande i den Österrikiska kulturen. I den svenska kulturen antar ledaren snarare en roll som medlare med fokus på en *problemlösande funktion*. Att respondenterna har en tydlig, klar och likriktad uppfattning i respektive land angående synen på konflikter och konflikthanterande tyder därför på att det rör sig om skillnader som grundas i kulturell normbildning. Att respektive kulturs syn och hanterande av konflikter skiljer sig åt är en betydande insikt för förståelse och tolkning av dess skilda handlingsmönster.

### 4.5.4 Beslutsfattande

Enligt de Österrikiska ledarna är beslutsfattandet beroende av vilken karaktär beslutet har, det strategiska och långsiktiga beslutsfattandet sker främst inom ledningen utan involvering från anställda men det finns däremot befogenheter för ledare i andra positioner att involveras i mer kortsiktiga beslut. Respondenterna är eniga i att hur mycket kunskap individen har inom området ska vara avgörande för vilken typ av beslut som fattas. Att det strategiska beslut utslutande tas av ledningen kan tyda på en högre maktdistans och att beslutprocessen är centraliserad stärks genom att de svenska ledarnas uppnådda enighet i denna fråga.

I likhet med Griesser (2012) (avdelningsansvarig i Österrike) upplever de svenska ledarna att det ges stor frihet i beslutsfattandet med hänsyn till det som direkt berör den egna avdelningen. Gällande övriga beslut, som har en mer indirekt påverkan på arbetet upplevs kommunikationen som byråkratisk och långsam men själva beslutsprocessen som snabb men ändå med underlag för beslutet. Inom den svenska kulturen anger ledarna att de vill ha information angående varför ett visst beslut tas, med hänsyn till Sveriges låga maktdistans föredras mer involvering, beslutsfattande med konsensus och angivna motiv angående beslutets rationella karaktär och för motivation av anställda. Utifrån daglig kontakt med Österrikiska ledare i organisationen upplever de svenska ledarna att det Österrikiska beslutsfattandet är auktoritet då ingen involvering eller förklaring ges till olika beslut

vilket kan förklaras genom att kontroll och styrning används i den Österrikiska kulturen för att reducera osäkerheter vid beslutsfattandet samt inge trygghet och motivation för den anställde.

#### **4.5.5 Kommunikation**

Inom den svenska delen av organisationen råder en enighet mellan respondenterna att de uppmanas att diskutera förslag på nya idéer och liknande vilket tyder på en låg maktdistans. Beslutsfattande och kommunikation är nära relaterat till varandra, den svenska synen på den Österrikiska kommunikationen går i linje med synen på beslutsfattande, kommunikationen är byråkratiskt ordnad då det aldrig förekommer direktkommunikation med den högre ledningen utan kommunikationen måste genomgå flera led i organisationen vilket gör det till en långsam process.

Detta skiljer sig från Hofstedes resultat som visar att den Österrikiska kulturen idag bygger på ett decentraliserat system där kommunikationen är direkt och deltagande.

Det Österrikiska ledarnas syn på kommunikationen skiljer sig också åt, Moisy (2012) bekräftar Hofstede (2012) och hävdar att kommunikationen är direkt och det förekommer kontinuerliga dialoger mellan ledare och övriga anställda vilket tyder på en lägre maktdistans. En lägre maktdistans bekräftas också av den Österrikiska ledarstilen som teamorienterad (Moisy, 2012) och mindre formell. Varför förekommer så stora skillnader mellan resultaten? En förklaring till att de svenska ledarna upplever kommunikation (och beslutsfattande) som auktoritärt kan vara tolkningar som grundas med utgångspunkt i individens egen nationella kultur, vid jämförelse med den svenska kulturen och antagandet att denna präglas av låg maktdistans, deltagande, konsensus och involverande kan den Österrikiska kulturen tolkas som mer auktoritär än vad som representerar verkligheten. Avsaknad av direktkommunikation och flera ledarnivåer i organisationen tyder dock på ett byråkratiskt företagande enligt Szabo & Rebers (2008). En trolig förklaring till varför skillnader finns i synen mellan ledarna i Österrike återfinns förmodligen i att de har olika ledarpositioner i organisationen. Det kan självfallet också vara så att kommunikationen har olika form i skilda delar av verksamheten och att mer auktoritära ledarstilar finns representerade i delar av organisationen men att andra avdelningar präglas av ett mer demokratiskt ledarskap.



## 5. Slutsatser, diskussion och reflektioner

---

*Här presenteras uppsatsens huvudsakliga slutsatser utifrån studiens uppställda syfte och forskningsfråga. Avsnittet behandlar även reflektioner kring studiens resultat och förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.*

### 5.1 Slutsatser och diskussion

Här väljer jag att belysa studiens mest centrala resultat i avseende på ledarskapsskillnader mellan Sverige och Österrike utifrån studiens syfte, att identifiera och få förståelse för detta fenomen för att kunna bidra till underlättad samverkan och effektivisering.

Tydliga skillnader finns i synen på ledarskapsrollen där de svenska ledarna ser ledarskapet som en inlärd företeelse till skillnad från den österrikiska synen som innebär att ledarskapet är en del av personligheten (något individen har eller inte har som ett karaktärsdrag). Denna insikt är betydande då exempelvis ledarskapsutbildningar ofta utformas med antagandet att ledarskapet till stor del kan inläras. Synen att ledarskapet är inlärt kan kopplas till att familjeägande som bolagsform länge dominerat varav individer med de karaktärsdrag som inom den österrikiska kulturen anses vara eftersträvansvärda (idérikedom och visionärt tänkande) blev mer eller mindre givna för ledarskapspositioner i företagen med hänsyn till deras personliga egenskaper men med avsaknad av formell utbildning.

Studiens resultat visar även tydliga kulturella skillnader i avseende på konflikter- och konflikthanterande, de svenska ledarna understyker att konflikter är negativt och att ledaren har en funktion som problemlösare och medlare vid dessa situationer. Inom den österrikiska kulturen utgör konflikter däremot inget hot varken mot gruppen eller ledaren, därför finns istället ett centralt fokus på kommunikation och samtal vid hanterande av konflikter istället för problemlösning, som i den svenska kulturen. Resultatet är viktigt då en svensk ledare eller anställd kan tolka avsaknad av problemlösning vid en konflikt från en österrikisk ledare som ineffektivt ledarskap, en ledare som låter situationen fortgå utan lägga sin tid och energi på att finna en lösning. I den österrikiska kulturen kan detta centrala fokus på en lösning istället ses som onödig då konflikten inte anses utgöra ett hot mot arbetet i organisationen eller mot arbetsgruppens prestationer. Kunskap angående dessa kulturskillnader kan då underlätta samverkan genom förståelse och insikt av konflikthantering och leda till att undvika missförstånd som kan vara tidskrävande och därigenom öka effektiviteten i arbetet.

Synen på vad som är effektivt ledarskap skiljer sig genom att de österrikiska ledarna anknyter det till en mer abstrakt form och nämner idériakedom och visionärt tänkande som viktiga egenskaper. De svenska ledarna uppnår en enighet i att tydlighet är viktigt för utförandet av ett effektivt ledarskap vilket tidigare forskning inte berör eller tar upp som en betydande faktor. Det kan finnas en koppling i att tydlighet krävs vid informationsbehov för att kunna fatta rationella beslut vilket är en strävan i den svenska kulturen. Visionärt tänkande och tydlighet kan ur ett perspektiv präglas av ett motsatsförhållande, visioner är abstrakta och sällan tydliga till sin karaktär utan kännetecknas av tankemönster hos individen vilka kan nå effektivitet genom omvandling till en mer praktisk nivå genom långsiktig implementering i organisationen. Tydlighet kan vara något mer konkret vilket bland annat kan yttra sig genom skriftlig eller verbal kommunikation. Direkt instruktioner är inte vanligt i den svenska kulturen, tydlighet istället för vaga och ofullständiga instruktioner anses därför tyda på effektivt ledarskap, vilket i sig kan vara en efterfrågan på mer struktur.

Inom den österrikiska kulturen sker det strategiska beslutsfattandet uteslutande inom ledningen, beslutsprocessen är snabb men med underlag för det beslut som tas. Den svenska beslutsprocessen karaktäriseras däremot av en process präglad av konsensus, involvering och rationalitet. De svenska ledarnas syn är att kommunikationen är byråkratiskt ordnad men de österrikiska ledarna upplever kommunikationen som direkt, vilket kan förklaras genom att respondenterna innehar ledarpositioner på olika nivåer i företaget.

Att uppmärksamma, identifiera och reflektera över resultatet angående kulturella skillnader mellan det österrikiska och det svenska ledarskapet kan vara en god väg för att främja samarbetet inom tvärkulturella team. Kunskap och insikter från ledarens sida är grundläggande för att bemöta individer med olika nationell kultur och bakgrund, för att uppnå ett så effektivt samarbete som möjligt vilket gynnar både individens och organisationens utveckling och lärande.

## **5.2 Reflektioner**

Det har under studiens gång funnits en medvetenhet att egna erfarenheter och tidigare kunskap samt den egna nationella kulturen kan påverka analys och tolkning. För ett tillförlitligt resultat har tolkning av material samt utformning av intervjuguide gjorts utifrån tidigare teori, vidare har resultaten prövats och tolkats gentemot tidigare forskning, objektiviteten har med andra ord förstärkts genom utgångspunkt i ett deduktivt förhållningssätt. Det finns alltid en risk att ledarnas position kan ha inverkan på analys och tolkning, genom en medvetenhet kring problematiken finns en strävan att även minimera denna inverkan.

Det är viktigt att studier inom kulturella skillnader inte utmynnar i en diskussion eller slutsats kring vilken kultur som använder ett effektivare handlingsmönster eller agerande än den andra, syftet är snarare att acceptera, synliggöra och uppmärksamma samt vidare identifiera dessa olikheter för att öka förståelsen för länders skilda normer och värderingar. Med en större kulturell förståelse ska samarbetet mellan och inom multinationella organisationer och tvärkulturella arbetsteam därigenom kunna underlättas och långsiktigt effektiviseras. Det finns idag en genomgående strävan inom ledarskapets funktion efter prestationer och effektivitet, ledarskapets agerande som grundas i den nationella kulturen, är endast skilda vägar präglad av olika utförande, tillvägagångssätt och bemötande för att uppnå samma gemensamma effektivitetsmål.

### **5.3 Förslag till fortsatt forskning**

Genom denna studie uppkom tankegångar angående om länders olika kulturer börjar närma sig varandra när allt fler arbetsteam är tvärkulturella, individers resande har ökat, många kommer under sin sitt yrkesverksamma liv idag anting arbeta i ett annat land eftersom organisationer idag har en mer spridd verksamhet över hela världen, alternativt ha utländska affärsrelationer. Integrerar vi då det som vi anser positivt från olika kulturer (som mer konkreta faktorer; mat, mode, litteratur eller även mer abstrakta faktorer; som ideal, förhållningssätt till livet osv.) och gör till vår egen? Bidrar denna integration till ett mer sammanlänkad värld och kultur där kulturerna mer eller mindre överlappar varandra eller är vi på väg i motsats riktning där strävan efter bevarande av länders specifika kulturer blir mer centralt? Detta är naturligtvis beroende av vilken kulturdefinition vi väljer som utgångspunkt. Denna studie har behandlat hur arbetsteam och organisationer med två skilda kulturer interagerar, en studie som belyser tvärkulturella arbetsteam med ett flertal olika nationaliteter hade varit en intressant utgångspunkt för analys.

# Litteraturförteckning

## Tryckta Källor

- Bercovitch.J, Foulkes.J. (2012) "Cross-cultural effects in conflict management: Examining the nature and relationship between culture and international mediation", *International Journal of Cross Cultural Management* , vol. 12 no. 125-47, University of Canterbury, New Zealand
- Bryman.A, Bell.E (2007) *Business research methods*, second edition, Oxford University Press, New York
- Chhokar. J.S, Brodbeck.F.C, House.J.R. (2008) (Edited by), *Culture and Leadership Across the World-The Globe Study Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Taylor & Francis Group, LLC, New York, Oxon
- Craimer.S, Dearlove.D, *Financial times handbook on management*, Pearson Education Limited, third edition, Storbritanien (2004)
- Czinkota.M, Ronkainen.I. (2011) *International Marketing*, United States
- Eisenhardt.K.M, (1989) *Building Theories from case study research*, Vol. 14, No.4, pp. 532-550, Academy of Management, Stanford
- Habermas.J, (1988) *On the Logic of Social Sciences*, 233 pp., Frankfurt
- Hofstede.G. (1984) *Culture's Consequences-International Differences in work- related Values*. Cross-cultural research and methodology series, Vol.5, Sage Publications, California, United Kingdom, India
- Holmberg.I, Åkerblom.S (2008), "Primus Inter Pares": Leadership and Culture in Sweden. Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics, Sweden. In. J. Chookar, C.Brodbeck, R.J House (Eds.), *Culture and Leadership Across the World- The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Taylor & Francis Group, LLC, New York, Oxon, (2008)
- House. R.J. (2002), Javidan.M, Hanges.P, Dorfman.P, "Understanding Cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe", *Journal of World Business* 37, 3-10, Philadelphia, Canada, Maryland, Mexico
- House. R.J (2011), *Globe: global leadership and Organizational behaviour Effectiveness Research Project*, progress report, Wharton School of Business, Philadelphia
- Jackson.B, Parry.K. (2011) *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, Second edition, London
- Johansson.R. (2003) *Case study methodology*, A key note speech at the International Conference "Methodologies in Housing Research", Institute of technology, 22-24, Stockholm

- Jönsson.S (1995), Goda utsikter: Svenskt magement i perspektiv, Gothenburg Research (GRI) Stockholm, Nerenius & Santérus förlag
- Keplinger.K, Kepler.J, Feldbauer-Dustmueller.B, Mitter.C. (2012) *Management Accounting Practices in a multicultural environment: evidence from Austria, Russia and the US*, University of Linz och Salzburg University, Österrike
- Luzio.A.D, Gunthner.S, Orletti.F, (Eds.) (2001) *Culture in Communication-Analyses of Intercultural situations*, University of Costance & University of Rome III,
- Merriam, Sharan B., Fallstudien som forskningsmetod, Lund: Studentlitteratur (1994)
- Muller.R, Spang.K, Sinan.O. (2008) ”*Cultural differences in the decision making in project teams*”, Tyskland
- Patel.R, Davidson.B, (2003) *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: 3:e uppl, Lund
- Rogers.E, Hart.B, Miike.Y. (2002) *Edward T Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan*, Keio Communication Rewiew No. 24
- Stake.R.E, *The art of case study resarch* (1995), Sage publications Inc: California, United Kingdom, New Delhi
- Szabo.E, Reber.G. (2008) ”*Culture and Leadership in Austria*”, Departement of International Management, Johannes Kepler University, Linz, Austria. In. J. Chookar, C.Brodbeck, R.J House (Eds.), *Culture and Leadership Across the World- The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Taylor & Francis Group, LLC, New York, Oxon, (2008)
- Trompenaars.F, (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd Edition, London, The Economist Books
- Tollgert- Andersson.I. (1989) *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI), Stockholm
- Triandis. H.C, (Academic Commentary), *The many dimensions of culture*, *Academy of management Executive*, Vol.18, No1
- Wengraf. T. (2004) *Qualitative research interviewing*, Sage publications Ltd, London
- Wursten.H, Lanzer.F, Fadrhonc. T, (2012) *Itim, Intercultural Management, ”How to improve efficiency in your HR-capital”*,
- Yin, Robert K, *Fallstudier: design och genomförande*, 1. uppl., Malmö: Liber (2007)

## **Digitala Källor**

Exportrådet, Swedish trade Council,  
swedishtrade.se, [www.swedishtrade.se/PageFiles/134234/Exportstatistik\\_2011\\_120319.pdf](http://www.swedishtrade.se/PageFiles/134234/Exportstatistik_2011_120319.pdf)  
(hämtad, 2012-04-10)

Geert Hofstede,  
<http://geert-hofstede.com/sweden.html> (hämtad, 2012-04-27, 2012-04-28)

<http://geert-hofstede.com/austria.html> (hämtad, 2012-04-27, 2012-04-28)

<http://geert-hofstede.com/countries.html> (hämtad, 2012-04-27, 2012-04-28)

Lutz

[http://www.xxxlutz.se/fileadmin/4editors/xxxlutz/pdf/companyinfo\\_se.pdf](http://www.xxxlutz.se/fileadmin/4editors/xxxlutz/pdf/companyinfo_se.pdf),  
(hämtad 2012-04-28)

WorldBusinessCulture,

<http://www.worldbusinessculture.com/Austrian-Management-Style.html>  
(inhämtad, 2012-04-15)

## **Intervjuer**

Griesser, Simon- Avdelningsansvarig, Lutz, Zell Am Zee, Austria (2012-04-27)

Elmblad, Jan- Avdelningsansvarig, Lutz, Malmö, (2012-05-02)

Moisy, Wernnir - Human Resource manager, Lutz, Austria (2012-05-04)

Sjögren, Sophie- Avdelningsansvarig, Lutz, Malmö, (2012-04-25)

Svensson, Daniel, Avdelningsansvarig, Lutz Malmö, (2012-05-02)

## Intervjuguide

### Intervjufrågor till ledare i Lutz, Sverige

Datum.  
Namn.  
Position.  
Telefonnummer.  
Anställd i organisationen sedan.

#### *Synen på ledarskapsrollen*

1. Vad är ledarskap för dig?
2. Hur är du själv som ledare?
3. Ge exempel på ngn du anser vara en effektiv ledare!
4. (följdfråga) Vilka egenskaper, attribut har denne? (inom företaget, el ngn annan)
5. Anser du att ledarskap kan inäras, varför/varför inte?
6. Hur behåller du själv ledning och kontroll?
7. Vad är din bild av Svenskt ledarskap?
8. Vad är din bild av Österrikiskt ledarskap?
9. Vilka är de största skillnaderna?

#### *Ägandets påverkan*

10. Hur (om) anser du att det Österrikiska ägandet påverkar det dagliga arbetet?  
i form av:

Beslutsfattande/

Kommunikation/

Feedback/

Konflikter/

#### *Synen på konflikter*

10. Vad är din syn på konflikter? Konflikthanterande?
11. Hur ser tillvägagångssättet ut om konflikter uppstår?

12. Vilken roll anser du att ledaren har vid konflikthantering?

*Beslutsfattande*

13. Finns tydlig struktur och regelverk i organisationen, (hur yttrar det sig)?

14. Upplever du frihet att själv fatta beslut, (varför)?

15. Upplever du att anställda involveras i beslutsfattandet inom organisationen?

16. Involveras teamet i beslutsfattande?

*Kommunikation*

17. Hur upplever du kommunikationen på olika nivåer i organisationen?

18. Finns en tydligt kommunicerade mål och vision från organisationens sida?

*Övrigt*

19. Hur upplever du samarbetet ut i organisationen?

18. Anser du att företaget är prestationsinriktat? Hur kommuniceras detta i så fall?

19. Uppmanas individer att delta med nya idéer, lösningar, förbättringar etc.?

20. Läggs fokus främst på individuella prestationer el teamprestationer?

21. Anser du att de anställda ges relevant och användbar feedback?

Är det något du själv vill tillägga?



## Intervjuguide

### Intervjufrågor till ledare i Lutz, Österrike

Date.  
Name.  
Position.  
Phone.

#### *Leadership*

1. For how long have you worked for Lutz?
2. What is leadership to you?
3. How are you as a leader?
4. Can you mention someone that you think is a great leader?
5. What characteristics and traits does this person possess?
6. Do you think leadership can be taught or is it in your personality?
7. What is your view of Austrian leadership?

#### *The view of conflicts*

8. What is your view of conflicts and conflict handling?
9. How do you handle conflicts, (procedur)?
10. What is the managers role in conflict handling?

#### *Decision making*

11. Is there a clear structure in the organisation (why)?
12. How are decisions made?
13. Is there freedom in decision-making (or regulations)?
14. Are the employees involved in the decision-making process?

#### *Communication*

15. How is communication in your organisation (in different levels)?
16. Are the goals and vision clearly communicated?

*Other*

17. How is the cooperation in your organisation?

18. Do you think your organisation is performance oriented? How is it communicated?

19. How is the communication between other countries in your organisation? Bilaga 2

20. Are individuals encouraged to participate with contributions regarding new ideas, solutions, improvements etc. ?

21. Are individual achievements or team performance most central?

22. Are the employees given valuable and relevant feedback?

Is there anything you would like to add?