



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

## **”För det är inte alltid chefen som har rätt”**

- En studie om kultur, organisationskultur och ledarskap i ett svenskt företag med japanska ägare

Sofia Bringemark  
Institutionen för arbetsvetenskap  
Göteborgs universitet  
Examensarbete avancerad nivå 15 hp  
VT 2013  
Handledare: Margareta Oudhuis  
Examinator: Tommy Isidorsson

## Sammanfattning

Titel:	”För det är inte alltid chefen som har rätt” – En studie om kultur, organisationskultur och ledarskap på ett svenskt företag med japanska ägare
Författare:	Sofia Bringemark
Handledare:	Margareta Oudhuis
Examinator:	Tommy Isidorsson
Institution:	Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
Typ av arbete:	Examensarbete arbetsvetenskap, avancerad nivå 15 hp
Datum:	2013-05-31
Nyckelord:	Uppköp, kultur, organisationskultur, ledarskap

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kultur, organisationskultur och ledarskap uppfattas efter att ett svenskt företag övergått i utländsk ägo. Syftet är vidare att göra en uppföljning av en studie som genomfördes inom samma företag sju år efter uppköpet samt beskriva hur det ser ut idag. Det studerade företaget är en tillverkande industri i Mellansverige som blev uppköpt av japanska ägare år 2000 och har sedan dess infört en företagsanpassad lean production.

Studien har en kvalitativ ansats och är en uppföljning på en tidigare studie som innefattar två publikationer (Oudhuis & Olsson, 2007; Oudhuis och Olsson, 2011). Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med chefer och medarbetare inom området produktionslogistik på företaget.

De slutsatser som kunnat dras är att det till störst del är den svenska kulturen som upplevs leva kvar på företaget, men vissa delar av japansk kultur kan också urskiljas. Organisationskultur uppfattas som ett komplext begrepp och beskrivs dels vara något som ledningen vill förmedla i organisationen, men också något som fungerar som en vägledning för cheferna. Slutsatsen kan även dras att ledarskapet på företaget främst är relationsinriktat och motivation lyfts fram som en viktig aspekt. Både likheter och skillnader mellan denna studie och den tidigare genomförda studien har kunnat identifieras. Dessa beror sannolikt främst på att företaget och dess ägare har lärt känna varandra och en ökad förståelse för varandras kulturer.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	1
1.2 Avgränsning .....	1
1.3 Företaget .....	2
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>3</b>
2.1 Uppköp av företag .....	3
2.2 Svenska företag uppköpta av japanska företag .....	4
2.2.1 Kulturskillnader .....	4
2.2.2 Självstyre kontra standardisering .....	6
2.3 Ledarskap .....	6
2.4 Sammanfattning av tidigare forskning .....	7
<b>3. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>9</b>
3.1 Kulturbegreppet .....	9
3.2 Hofstede's kulturdimensioner .....	9
3.2.1 Maktdistans .....	9
3.2.2 Individualism kontra kollektivism .....	10
3.2.3 Maskulinitet kontra femininitet .....	10
3.2.4 Osäkerhetsundvikande .....	10
3.3 Organisationskultur .....	11
3.4 Schein's modell för organisationskultur .....	11
3.4.1 Artefakter .....	11
3.4.2 Värderingar .....	12
3.4.3 Grundläggande antaganden .....	12
3.5 Organisationskultur och ledarskap .....	12
3.6 Styrning och ledning .....	12
3.7 Sammanfattning av teoretiska utgångspunkter .....	13
<b>4. Metod</b> .....	<b>15</b>
4.1 Metodologiska utgångspunkter .....	15
4.1.1 Förhållande mellan teori och praktik .....	15
4.1.2 Fallstudie .....	15
4.1.3 Uppföljning .....	16
4.2 Urval och undersökningsgrupp .....	16
4.3 Datainsamlingsmetod .....	17
4.4 Bearbetning och analys av data .....	17
4.5 Kvalitetsvärdering .....	18
4.6 Etiska överväganden .....	18
4.7 Metoddiskussion .....	18
<b>5. Resultat</b> .....	<b>21</b>
5.1 Svensk och japansk kultur .....	21
5.1.1 Individen .....	22
5.2 Organisationskultur .....	22
5.3 Styrning .....	23
5.4 Ledarskap .....	26
5.4.1 Kommunikation .....	27
<b>6. Analys</b> .....	<b>29</b>
6.1 Svensk och japansk kultur .....	29
6.1.1 Maktdistans .....	29
6.1.2 Kollektivism kontra individualism .....	29

6.1.3 Maskulinitet kontra femininitet .....	30
6.1.4 Osäkerhetsundvikande .....	30
6.2 Organisationskultur .....	31
6.3 Styrning .....	32
6.4 Ledarskap .....	33
6.5 Jämförelse med den tidigare studien .....	35
6.5.1 Likheter med den tidigare studien .....	35
6.5.2 Skillnader från den tidigare studien .....	36
6.6 Slutsatser .....	38
6.6.1 Hur upplevs/uppfattas kultur på företaget idag? .....	38
6.6.2 Hur upplevs/uppfattas organisationskultur på företaget idag? .....	38
6.6.3 Hur upplevs/uppfattas ledarskap på företaget idag? .....	38
6.6.4 Skillnader och likheter mellan denna studie och den tidigare studien .....	39
6.6.5 Hur kan dessa skillnader och likheter förstås och förklaras? .....	39
<b>7. Diskussion .....</b>	<b>42</b>
7.1 Förslag till fortsatt forskning .....	43
<b>8. Referenser .....</b>	<b>45</b>
8. 1 Elektroniska källor .....	47

# 1. Inledning

Världen blir allt mer globaliserad vilket medför en ökad rörlighet av både kapital och arbete. Det öppnar för omfattande internationella produktionsnätverk som tillsammans arbetar för den teknologiska utvecklingen (Schiller, 2010). Den globala utvecklingen har även fört med sig att olika sociala och regionala skillnader mellan grupper i samma land och grupper i olika länder blir synliga (Schiller, 2010). I Sverige fanns det år 2011 14 000 utlandsägda företag där Norge är det land som kontrollerar flest av dessa företag (Tillväxtanalys, 2012).

Kulturskillnader i både länder och organisationskulturer blir även uppenbara i och med en ökad globalisering och Alvesson (2009) menar att organisationskultur är betydelsefull för alla delar i en organisation. Författaren definierar organisationskultur som: ”de gemensamma regler som styr de kognitiva och känslomässiga aspekter på medlemskapet i en organisation och de medel varvid de formas och kommer till uttryck” (Alvesson, 2009, s.12). Författaren beskriver att det emellertid i vissa organisationer finns en övergripande kultur, en paraplykultur, vilket innebär att det finns övergripande föreställningar och värderingar som alla är bekanta med oberoende av avdelningstillhörighet.

En ökad rörlighet av kapital och arbete innebär att internationella övertaganden och uppköp blir möjliga i större utsträckning. I samband med detta sprids även organisationskoncept mellan företag och länder. Vad händer då när ett företag blir uppköpt och köparen vill föra in ett nytt organisationskoncept i företaget? Hur arbetar organisationen med att ta till sig och implementera det nya konceptet? Organisationens sätt att hantera förändringsarbete blir därför en betydelsefull fråga enligt Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2011) som beskriver att rationalisering och den globala marknaden skapar förändring i organisationer. Detta problemområde har väckt mitt intresse och ett företag som för cirka tolv år sedan blev uppköpt av ett japanskt företag undersöks i studien, med fokus på hur denna förändring ser ut idag. Det är ett intressant område och forskningen kan berikas av att problematisera ytterligare vad ett uppköp har för betydelse på längre sikt för en organisation och hur förändringen har absorberats.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur kultur, organisationskultur och ledarskap uppfattas efter att ett svenskt företag övergått i utländsk ägo, i detta fall efter att ha blivit japanskt. Syftet är vidare att göra en uppföljning av en studie som innefattar två publikationer (Oudhuis & Olsson, 2007; Oudhuis & Olsson, 2011) som genomförts på samma företag sju år efter uppköpet samt beskriva hur det ser ut idag. Syftet leder fram till följande frågeställningar:

- Hur upplever/uppfattar chefer och medarbetare kultur, organisationskultur och ledarskap tio år efter ett uppköp av företaget?
- Vilka skillnader respektive likheter går att urskilja från Oudhuis och Olssons studie från 2007 och 2011?
- Hur kan eventuella skillnader respektive likheter förstås och förklaras?

## 1.2 Avgränsning

Studien syftar inte till att lägga fokus på lean production som koncept, men uppsatsen speglas i en beprövad form av *lean production*. Grunden i detta begrepp beskrivs enligt Liker (2004) vara att eliminera spill samt att se produktionen ur ett kundperspektiv: vad vill kunden ha? Läsaren av denna uppsats förväntas vara förtrogen med lean production som

organisationskoncept och studien syftar inte till att vara en utvärdering på införandet av konceptet. Med avseende på dessa två faktorer presenteras ingen utförlig teori kring detta ämne. I uppsatsen förekommer begreppen *Kaizen* och *Gentsu genbutsu* då intervjupersonerna lyfter fram dem. De förklaras därför kort för att skapa en förståelse för konceptet. Kaizen innebär enligt Liker (2004) att förändra till det bättre och genomföra ständiga förbättringar. Gentsu genbutsu karaktäriseras av att gå till källan för att söka svar.

### **1.3 Företaget**

Det undersökta företaget är ett tillverkande företag beläget i Mellansverige. Företaget har cirka 1500 anställda och inom det undersökta området, produktionslogistik arbetar cirka 90 personer. Företaget kommer att hållas anonymt i studien och kommer i texten endast benämnas *företaget*. År 2000 köptes företaget upp av japanska ägare och i samband med detta infördes, om än långsamt, en företagsanpassad lean production. Företaget är indelat i olika avdelningar och som i sin tur sedan är indelade i olika avsnitt.

Ledarskapsstrukturen är av betydelse för att skapa en större förståelse för ledarskapet på det studerade företaget och ser ut som följer:

*Fabrikschef* – har ansvar för produktionscheferna.

*Produktionschefer* – har till uppgift att fastställa och följa upp avdelningens verksamhetsplan, ledningssystem och budget. De ansvarar för mellan fyra och sju produktionsledare.

*Produktionsledare* – har till uppgift att fastställa och följa upp avsnittets verksamhetsplan och budget samt ansvara för förbättringsarbete (Kaizen). De ansvarar för mellan två till fyra teamledare.

*Teamledare* – har till uppgift att vara produktionsledarens förlängda arm, men har inget personalansvar. Ska fungera som en resurs i arbetet. Ansvarar för två till tre assisterande teamledare.

*Assisterande teamledare* – Ansvarar för daglig ledning och ska vara en del av det dagliga arbetet. Ansvarar för sju till åtta medarbetare.

## 2. Tidigare forskning

*För att skapa en utgångspunkt för resonemang i analys och diskussion ges nedan en orientering av forskningsläget inom uppköp av företag (vilket inte kommer att vara centralt i resten av uppsatsen, men syftar till att skapa förståelse för ämnet) och därefter mer specifikt orientering av japanska uppköp av svenska företag. Sedan presenteras tidigare forskning om ledarskap och kapitlet avslutas med en sammanfattning av den tidigare forskningen.*

### 2.1 Uppköp av företag

Det begrepp som brukar användas inom forskning för förvärv och uppköp av företag är *merge and acquisition*. Begreppet kan översättas som sammanslagning och förvärv, men det är främst förvärv som är betydelsefullt för min uppsats. Begreppen förvärv och uppköp kommer inte särskiljas utan kommer användas som synonymer. Cartwright och Schoenberg (2006) har kartlagt utvecklingen av sammanslagningar och förvärv under 30 år och de menar att forskningen har dominerats av finans- och marknadsstudier. Det har dock skett en ökning av studier kring de mänskliga faktorerna vid sammanslagning och förvärv under de senaste åren och den forskning som har gjorts har främst bedrivits i USA och Storbritannien. Med anledning av detta är det av stor vikt att i min uppsats titta på de mänskliga faktorerna vid uppköp av företag i Sverige.

Att föra samman olika affärsstrategier och kulturer kan bli ett integreringsproblem och det är då viktigt att organisationer och dess ledning har förståelse för att det finns skillnader mellan olika organisationer. Det gäller att inte endast begränsas till *vad* som är olika mellan organisationerna, utan snarare *hur* de skiljer sig (Lundbäck, 2002). Många uppköp av företag faller på grund av att det tas för lätt på kulturella aspekter. När det finns stora kulturella skillnader bör kulturpåverkan analyseras för att främja ett gott samarbete (Lundbäck & Hörte, 2000). Ahammad och Glaister (2011) menar att ju större skillnad det är mellan organisationskulturerna i det uppköpta företaget och dess köpare, desto större risk finns att förvärvet misslyckas. Författarna belyser vikten av hur kunskap transporteras mellan företagen och menar att kunskapstransfer är framgångsrikt. Ju mer kunskap som kan överföras desto mer lyckat blir förvärvet.

Heyman och Norbäck (2013) har i sin studie undersökt vilka skillnader som finns mellan svenskägda och utlandsägda företag. De data som använts bygger på en undersökning från SCB kallas "Företagens ekonomi". Författarna menar att många utlandsäganden och utländska uppköp förbättrar effektiviteten i det svenska näringslivet genom exempelvis fler anställda, högre löner och fler högskoleutbildade. De har dock uppfattningen att det finns en heterogenitet bland ursprungsländer och lyfter exempelvis fram att sysselsättningen kan öka eller minska beroende på ursprungsland. Cartwright och Price (2003) vill visa på mänskliga faktorerens roll i uppköp och har uppfattningen att det området är relativt utforskat. De menar att kultur är en viktig faktor, men att det är det komplexa samspelet mellan nationella kulturer och organisationskulturer som är intressant. Starka individualistiska länder så som exempelvis USA, Storbritannien och länder i norra Europa tenderar i högre grad att skriva kontrakt med varandra, snarare än med mer kollektivistiska länder så som länder i Södra Europa och Japan.

Kinesiska ägare av företag har tidigare varit sällsynta (Heyman och Norbäck, 2013), men Zhou och Zhang (2011) visar på att uppköp av kinesiska företag har ökat de senaste åren. Volvo Personvagnar (PV) ägdes av Ford fram till 2010 och blev sedan uppköpta av det kinesiska företaget Geely Automobile (Zhou & Zhang, 2011; Wickelgren, 2010). Anledningen till att Fords uppköp av Volvo PV lyfts fram är att övertagandet skedde 1999, vid ungefär

samma tidpunkt som det aktuella företaget och därav relevant för tidigare forskning. Wickelgren (2010) skriver i boken *Volvo i våra hjärtan* att det generellt sett finns en mindre positiv syn på Fords ägandeskap inom Volvo PV då det medförde en ökad centralisering och kontroll vilket skiljde sig från hur det såg ut innan uppköpet. Volvo PV fick anpassa sig och gå från flexibilitet till standardisering. Lundbäck och Hörte (2005) har undersökt hur beslutsfattande har påverkats efter Fords övertagande av Volvo PV och de menar att det är svårt att kombinera komplexa organisationsstrukturer samt att de båda företagens organisationskulturer behövde korsas. Wickelgren (2010) har uppfattningen att svenskheten i Volvo PV är viktig och att den präglats av respekt mellan individer på olika hierarkiska nivåer. De slutsatser som Lundbäck och Hörte (2005) dragit är betydelsen av att skydda det uppköpta företags unika värde samt att dess beslutsprocess bör vara intakt för att kunna bevara den inbäddade förmågan gällande beslutsfattande. Det fanns ett starkt behov av autonomi hos Volvo PV, men de fick dock inte behålla sin självständighet i så stor utsträckning. Författarna beskriver att det hade varit viktigt med självständighet, men menar samtidigt att Ford och Volvo PV hade ett strategiskt ömsesidigt beroende vilket är effektivt. På individnivå lyfter Lundbäck och Hörte (2005) fram att övertagandet fick effekter så som att de anställda tappade begreppet om var beslut fattades och att den mentala kartan över företaget blev sämre. Fokus hamnade på administrativa problem istället för att skapa värde för organisationen.

Oudhuis och Olsson (2006) har undersökt konsekvenser vid övergången till utländskt ägande och studien har genomförts på ett brittiskt- och ett amerikanskt företag. Det brittiskägda företaget behöll sin autonomi och ledarskapet hade innan övergången varit decentraliserat, men var på väg att bli något mer centraliserat. Första linjens chefer utövade ett mer traditionellt ledarskap, men målet var att få dem att fungera mer som coacher än traditionella auktoritära ledare. Det amerikansktägda företaget däremot behöll inte sin autonomi gentemot ägarna och det beskrevs att ägarna snarare försökte ändra kulturen för att få den att passa sin egen vilket medförde att konflikter uppstod. Detta kan liknas vid Lundbäck och Hörtes (2005) resonemang, som nämndes ovan, att Volvo PV, som också är ett amerikanskt företag inte heller behöll sin autonomi i så stor utsträckning. I det amerikanska företaget som Oudhuis och Olsson (2006) studerat har centralisering, samordning och ökad kontroll följt övertagandet. Det beskrivs ha blivit mer fokus på kostnader och ökade hierarkier vilket skiljer sig från hur det såg ut innan övertagandet. De amerikanska ägarna har enligt författarna svårt att acceptera medarbetarskap och de anställda upplever att de nya ägarna inte känner förtroende och tillit för dem.

## **2.2 Svenska företag uppköpta av japanska företag**

### *2.2.1 Kulturskillnader*

Oudhuis och Olsson har i två studier från 2007 och 2011 undersökt vad som händer när ett svenskt företag blir uppköpt av en japansk koncern och sedan inför en företagsanpassad variant av organisationskonceptet lean production (Oudhuis & Olsson, 2007; Oudhuis & Olsson, 2011). Det undersökta företaget, som är samma i båda publikationerna, ägs av en japansk koncern och syftet med studien var i stora drag att undersöka kultur och värderingar vid implementering av lean production samt hur värderingsförskjutningar visar sig (Oudhuis & Olsson, 2007; Oudhuis & Olsson, 2011). Implementeringen av det nya organisationskonceptet beskrivs som lyckad så långt och att de japanska ägarna har låtit förändringen ta tid och accepterat att den skedde på svenska villkor. Här bör dock lyftas fram att det inte gått helt smärtfritt och att svenskarna vid flera tillfällen nekade de japanska ägarna efterfrågade uppgifter, vilket skapade konflikter då japanerna förväntar sig lydnad. Detta tillvägagångssätt kan enligt Oudhuis och Olsson (2011) ses som både ett sätt att behålla autonomi, men också som ett sätt att göra motstånd. Företaget upplevde sig vara relativt autonoma från de japanska



ägarna, men denna påverkan trodde de skulle öka successivt. Oudhuis och Olsson (2007) menar också att företaget själva ville vara oberoende från ägarna och behålla sitt svenska sätt att agera. En negativ aspekt som också nämns är att många operatörer kände sig låsta vid sin arbetsplats och upplevde att arbetsbelastningen ökat.

Oudhuis och Olsson (2007) menar att företagets värderingar inte är uttalade eller kommunicerade till de anställda och att intervjupersonerna i stor utsträckning var oklara med vilka företagets värderingar är. Intervjupersonerna var också olika medvetna om skillnader och likheter mellan svensk och japansk kultur. Det framkommer dock även i författarnas studie att det fanns en oro att tappa företagsidentiteten och bli *japaniserade* i ett längre perspektiv, vilket sågs som något negativt. Det beskrivs även vara en konflikt om maktbalans avseende självständighet och delaktighet mellan den svenska ledningen och ägarna trots att företaget gavs relativt hög autonomi.

Ledarskap har stor betydelse vid internationella övertaganden och Oudhuis och Olsson (2011) menar att ledarskapet förändrats och gradvis gått mot en mer japansk ledarstil. Det japanska ledarskapet karaktäriseras av hierarki och att beslut måste förankras uppåt. Synen på ledarskap bland operatörerna varierar sedan övertagandet och vissa är nöjda, medan andra upplever att cheferna är osynliga och stressade. På lägre ledningsnivåer anser man att förändringarna är styrda av japaner jämfört med ledare på högre nivåer, dock är chefer generellt sett positivt inställda till det företagsanpassade organisationskonceptet då det ökar lönsamheten. (Oudhuis & Olsson, 2007). Delaktighet är även något som personalen efterfrågar, att kunna påverka sitt arbete och kunna ha möjligheten att ta egna initiativ (Oudhuis & Olsson, 2007). Det framgår i studien från 2007 att delaktigheten ökade något sedan konceptet inledningsvis infördes, men att de anställda efterfrågar ytterligare delaktighet. Delaktigheten ges uttryck i förbättringsgrupper, dock beskrivs den vara begränsad då det endast är en liten del av verksamheten som är påverkningbar. De flesta beslut tas på högre nivåer och förmedlas sedan ut till de anställda. Om produktionsprocessen blir mer standardiserad menar författarna att det inte finns något behov av att gå mot ett auktoritärt ledarskap, då standardisering kraftigt reducerar autonomi och självstyrande. Enligt Oudhuis och Olsson (2011) har dock ledarskapet fått en mer auktoritär karaktär sedan övertagandet.

I studien från 2011 tas aspekten information upp (Oudhuis & Olsson, 2011). Operatörerna beskrivs å ena sidan ha haft större kontroll över arbetstakten före införandet. Å andra sidan har operatörernas information om exempelvis egen prestation, kvalitetsfrågor och produktionsmål ökat. Det fanns vidare en önskan om att kunna ta mer initiativ i arbetet än vad som var möjligt samt att kreativiteten hade minskat.

Oudhuis och Olsson (2011) belyser betydelsen av att lära känna varandras kulturer för att undvika konflikter och missförstånd. De beskriver vidare att det undersökta företagets ägare inte upplevt ett behov att lära sig mer om svensk kultur och att de kulturella skillnaderna försvårade implementeringen av lean production. Deras slutsatser är att den japanska kulturen kan sammanfattas i begreppen *Perfektion* och *Auktoritetstro* vilket bland annat kännetecknas av långsiktighet, kollektivism, osäkerhetsundvikande, respekt för auktoriteter och kontroll. Långsiktigheten kan bland annat ses genom att ägarna gjorde långsamma förändringar i produktionsprocessen och hade ett intresse av att lära sig hur det svenska företaget fungerade. Författarna har dragit slutsatsen att denna långsiktighet innebär att ha det tålamod som krävs för att framgångsrikt implementera lean production. Perfektionen beskrivs vara beroende av full kontroll vilket beskrivs kollidera med den svenska kulturen där helhetsbild och delaktighet är viktigt. Det framkom även att japanernas syn på fritid skiljde sig från svenskarnas då

det i Japan förefaller vara självklart att låta arbetet komma i första hand vilket det inte är i Sverige. Något som även beskrivs vara en skillnad är synen på måluppfyllelse. Oudhuis och Olsson (2007) beskriver att det ur japaners perspektiv inte endast räcker med att uppfylla målet, det måste även finnas en kännedom om hur det nås. Likheter har identifierats mellan svensk och japansk kultur och de främsta likheterna är konfliktundvikande och ansvarstagande för de anställda.

Den svenska kulturen identifieras enligt Oudhuis och Olsson (2011) av begreppen *Oberoende* och *Jämlikhet*, vilka karaktäriseras av autonomi, självbestämmande, egenkontroll, delaktighet samt kollektiv individualism. De kollektiva individualistiska karaktärsdragen kan förklaras utifrån det resonemang som Bjerke (1998) för gällande att skandinaviska kulturen är individualistisk, men att den också har en kollektivistisk del i form av att svenskar inte vill stå ut i mängden

### 2.2.2 Självstyre kontra standardisering

Oudhuis och Tengblad (2013) har undersökt tre företags självstyre kontra standardisering vid införandet av lean production där två av tre företag har japanska ägare. De har funnit att det finns en risk att lean production tar bort hantverk- och professionsstolthet samt att arbetsvariationen reduceras. De anställda kan då inte använda all sin kompetens och det finns en risk att operatörer tappar engagemang och kreativitet. Oudhuis och Tengblad (2013) menar vidare att för att det ska vara möjligt att kombinera självstyre och standardisering/lean production bör operatörerna vara delaktiga i implementeringsprocessen för att de ska känna att de kan påverka produktionen. Kontextuell känslighet är viktigt vid implementering och standardiserat arbete är inte tillräckligt för att uppnå delaktighet eller ansvarsfull autonomi. Självstyre är därför av betydelse för att öka operatörers engagemang och produktivitet.

## 2.3 Ledarskap

Ellström, Fogelberg-Eriksson och Kock (2009a) beskriver två sidor av ledarskap, relationsinriktat- och uppgiftsinriktat ledarskap. Det relationsinriktade ledarskapet kännetecknas av hänsynstagande och förtroende och det uppgiftsorienterade ledarskapet kännetecknas främst av planering och koordinering. Dessa två kan knytas samman med direkt och indirekt ledarskap där det direkta ledarskapet innebär närvaro och tillgänglighet och det indirekta ledarskapet innebär hantering av administrativa delar, möten och kontakt främst via e-post och mail. Dessa två inriktningar har en betydelsefull roll i ledarskapsforskningen och författarna menar att en chef som är mer relationsinriktad ofta är mer omtyckt av de anställda, men kan ha svårt att arbeta mot uppsatta mål. En uppgiftsorienterad chef kan istället ha svårt att engagera de anställda och får därför en försämrad effektivitet. De förespråkar därför en kombination av dessa inriktningar och en minskad detaljstyrning för att få ett så effektivt ledarskap som möjligt. Ellström, Fogelberg-Eriksson och Kock (2009b) för vidare ett resonemang gällande att arbetslivet idag präglas av ett nytt slags ledarskap i team- och processorganiserade verksamheter. Chefens ledarskap bör vara konsultativt där chefen fungerar mer som en coach och gruppen ska ges möjlighet att arbeta självständigt för att öka prestationen.

I dessa team- och processbaserade verksamheter har mätetal fått en stor betydelse och kan ses vara underlättande för chefen (Elg, 2009). Mätetal hjälper till att prioritera arbetet och rama in arbetsuppgifterna som gruppen har och det kan även bli ett sätt att förmedla arbetsgruppens prestation vid möten med medarbetarna. För att kunna nå mål bör målet vara mätbart och synligt för att prestationsnivå ska kunna visualiseras. De tre aspekter av ledarskap som Ellström och Kock (2009) främst identifierar med det nya ledarskapet är att det är relationsinriktat, inspirerande och motiverande samt att det är ett ledarskap för lärande. Den

sista aspekten menar författarna är att kunna få medarbetarna att reflektera och själv hitta problem samt sätt att lösa dem på. Författarna liknar detta nya ledarskap med transformativt ledarskap.

Bass (1990) beskriver att utvecklingen har gått från ett transaktionellt ledarskap till ett transformativt ledarskap där det senare kännetecknas av förtroende och respekt samt är anpassat till individens behov. En transformativ ledare lägger istället stor vikt vid belöning och individen är inte lika viktig. En sådan ledare beskrivs även leta fel hos medarbetarna och ingriper endast för att lösa dem utan att ge någon återkoppling till individen. Det kan också kännetecknas av ett passivt låt-gå ledarskap. Bass (2000) har uppfattningen att ledarskap generellt kommer gå mot ett mer transformativt ledarskap där ledarna är demokratiska och att det kommer bli allt svårare att dra en gräns mellan chefer och medarbetare i och med en minskad hierarki. Bass, Avolio, Jung och Berson (2003) har funnit att en transformativ ledare i större utsträckning kan öka medarbetarnas utveckling då denne motiverar och utmanar dem att se exempelvis arbetssätt ur nya perspektiv. Samad (2012) redogör även för att transformativt ledarskap och innovation kan öka en organisations prestation.

## **2.4 Sammanfattning av tidigare forskning**

Forskning visar att uppköp generellt ökar effektiviteten i svenska företag (Heyman & Norbäck, 2013), men att kulturella aspekter ofta hamnar i skymundan och underskattas. Det beskrivs även vara svårare att föra samman två företag om det är stora skillnader mellan organisationskulturerna.

Oudhuis och Olssons (2007; 2011) studie är en viktig del av den tidigare forskningen då de huvudsakliga resultaten kommer att jämföras med resultaten från min studie. Framst belyser de att företaget upplever sig vara autonoma från ägarna, samtidigt som autonomi i stor utsträckning berodde på att företaget satte sig emot de japanska ägarna. Studien visar även att det finns en konflikt gällande maktbalansen mellan den svenska ledningen och ägarna med avseende på självständighet och delaktighet. Delaktighet har en betydande roll och har ökat sedan ägarna först trädde in vilket även efterfrågas av de anställda. De anställda är generellt sett positiva till organisationskonceptet även om det finns en oro för att tappa företagsidentiteten och bli japaniserade. Synen på ledarskapet varierar då vissa är nöjda medan andra upplever att cheferna är stressade och osynliga och ledarskapet har även övergått till att bli mer auktoritärt. Värderingarna på företaget beskrivs vara outtalade och inte kommunicerade till de anställda.

Oudhuis och Olsson (2007; 2011) menar att det fanns ett flertal kulturella skillnader mellan företaget och dess japanska ägare som försvårade implementeringen av lean production. Bland annat lyfter de fram måluppfyllelse, fritid, kontroll och lydnad. De sammanfattar den japanska kulturen i begreppen perfektion och auktoritetstro som kännetecknas av långsiktighet, kollektivism, osäkerhetsundvikande, respekt för auktoriteter samt kontroll. Den svenska kulturen sammanfattas istället i begreppen oberoende och jämlikhet vilka kännetecknas av autonomi, självbestämmande, egenkontroll, delaktighet och kollektiv individualism.

Avslutningsvis tas i tidigare forskning även ledarskap upp och uppgifts- kontra relationsinriktat ledarskap presenteras och detta kommer att ställas i relation till denna studies resultat för att kunna besvara första frågeställningen. Ellström et al. (2009a) menar att en kombination av dessa genererar det mest effektiva ledarskapet. Elg (2009) beskriver vikten av mätetal och menar att dessa kan användas som ett sätt att prioritera arbete och förmedla prestation. Ellström och Kock (2009) har identifierat något som de kallar för det nya ledarskapet som de

beskriver som transformativt, och innefattar följande tre aspekter: relationsinriktat, inspirerande och motiverande samt ledarskap för lärande. Flera forskare (Bass, 2000; Bass et al, 2003; Samad, 2012) lyfter fram det transformativa ledarskapet som beskrivs präglas av förtroende, respekt samt demokrati. Tranformativt ledarskap visar sig även påverka de anställdas motivation och utveckling.

### 3. Teoretiska utgångspunkter

*I detta kapitel redogörs de teorier vilka resultatet kommer att analyseras utifrån. Kapitlet inleds med en redogörelse av kulturbegreppet som leder in på teori kring kulturdimensioner. Sedan presenteras begreppet organisationskultur och ledarskap. Detta efterföljs av styrning och ledning som är betydelsefullt då de utgör olika sätt att leda en organisation på och dessa två kommer fortsättningsvis gå under begreppet ledarskap. Avslutningsvis görs en kort sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna där de viktigaste faktorerna lyfts fram.*

#### 3.1 Kulturbegreppet

Det finns många olika aspekter att lägga i kulturbegreppet; ofta lyfts nationella kulturer upp. Dock menar Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) att en viss försiktighet bör föreligga vid diskussioner om nationella kulturella skillnader då det inte helt går att göra en distinktion mellan dessa. Det kan exempelvis även finnas kulturskillnader mellan lokala befolkningar såväl som nationella. Författarna menar dock att det ändå är viktigt att bedriva forskning inom området för att skapa förståelse och öka samarbete mellan länder. Även Bjerke (1998) och Schein (2010) är överens om att det finns delkulturer inom en övergripande kultur.

Värderingar är en grundläggande del av kulturbegreppet och dessa är implicita (Hofstede et al., 2011). Även Schein (2010) betonar att kultur är omedvetet och hävdar att det är på grund av detta som kulturens påverkan är så stark. Han menar även att kulturen är djupt rotad och att allt som händer i en organisation kan knytas till organisationskulturen.

Eftersom denna studie åsyftar Sverige och Japan är dessa länder centrala och kommer lyftas fram specifikt. Bjerke (1998) har uppfattningen att en del av japansk kultur är att japaner ser rangordning som viktigt och att lägre rankade personer förväntas respektera högre rankade och därav är status och hierarkisk position viktigt. En generalisering utifrån japaner är även att de är mer processinriktade än mål och resultat inriktade. Japaner har en synkronisk syn på tid och har en långsiktig inställning. Det som generellt sett istället kännetecknar Skandinavien är att dessa länder präglas av jämlikhet och att det finns en tvåvägskommunikation.

#### 3.2 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstede et al. (2011) har identifierat fyra olika kulturdimensioner och dessa dimensioner kan användas för att jämföra kulturer. De olika kulturdimensionerna är:

- maktdistans
- kollektivism kontra individualism
- maskulinitet kontra femininitet
- osäkerhetsundvikande

Dimensionerna är enligt Hofstede et al. (2011) olika aspekter av kulturer och möjliggör jämförelse mellan olika kulturer. Modellen grundas i Geert Hofstedes studie på IBM där värderingar undersöktes genom en statistisk analys. Då modellen är fyrdimensionell beskrivs varje land genom att anta ett värde på var och en av de fyra dimensionerna. De fyra dimensionerna innefattar följande:

##### 3.2.1 Maktdistans

Maktdistans grundas i hur jämlikhet och ojämlikhet behandlas enligt Hofstede et al. (2011) och är ett sätt att beskriva beroendeförhållanden. Maktdistans kan ses som huruvida de anställda accepterar att makten är ojämnt fördelad. Liten maktdistans innebär att anställda inte

är beroende av sina chefer och att relationen snarare präglas av ett ömsesidigt beroende chef och anställd emellan. Sverige kännetecknas enligt författarna av liten maktdistans. I länder med stor maktdistans är de anställda istället beroende av sina chefer och det är ett stort känslomässigt avstånd mellan dessa parter och enligt författarna är Japan ett land med relativt stor maktdistans. Vid stor maktdistans upplever chefer och underordnade att de är ojämlika och hierarki speglar detta.

### *3.2.2 Individualism kontra kollektivism*

Ytterligare en del av kulturbegreppet är graden av individualism och kollektivism. Hofstede et al. (2011) beskriver individualism som att banden mellan individer är till synes svaga och att människor i hög grad endast förväntas ta hand om sig själva och närmaste familjen. Kollektivism beskrivs istället att ha en stark sammanhållning. Denna sammanhållning blir ett skydd för individen. Enligt Hofstede et al. (2011) befinner sig Sverige mer åt det individualistiska hållet medan Japan befinner sig mer åt det kollektivistiska. Bjerke (1998) beskriver även, som tidigare nämnt, att den skandinaviska kulturen är individualistisk, men att den också har en kollektivistisk del i form av att svenskar inte vill stå ut i mängden.

Inglehart och Baker (2000) har undersökt modernisering av kulturer och i deras studie beskrivs Sverige ha kommit långt när det gäller vad som betecknas som modern individualisering, vilket även Hofstede et al. (2011) och Bjerke (1998) har identifierat. Modern individualism handlar om vikten av självförverkligande och dessa länder kännetecknas av tillit och hög tolerans mot andra individer. Något som också utmärker modern individualism är ekonomisk utveckling och en förändring vad gäller värderingar. Även Japan befinner sig långt ut på denna axel, dock inte lika långt som Sverige. Både Japan och Sverige beskrivs vara sekulariserade och rationella, vilket visar på hög grad av industrialisering. Här går att jämföra med exempelvis USA som också kännetecknas av modern individualism, men som istället är mycket traditionella och inte sekulariserade i lika stor utsträckning som Sverige och Japan.

### *3.2.3 Maskulinitet kontra femininitet*

Föreställningar om maskulinitet och femininitet kan enligt Hofstede et al. (2011) översättas till ett angreppssätt för att se på samhällen och speglar de sociala könsrollerna. Författarna har uppfattningen att det som är typiskt maskulina drag är att få en hög inkomst och få ett erkännande vid ett gott utfört arbete, men också att kunna avancera till högre tjänster och få utmaningar. I en maskulin kultur är det i stor utsträckning självklart med en auktoritär ledare som förväntar sig av sina underordnade. De feminina dragen, som en motpol till de maskulina, beskrivs istället som att relationer är viktigt och då specifikt att ha ett bra förhållande med sin närmsta chef, att kunna samarbeta med andra människor och vara delaktig i beslutsfattande. Privatlivet beskrivs som viktigt, att bo i ett bra område och slutligen kännetecknas femininitet av anställningstrygghet, att ha möjligheten att stanna på ett arbete så länge individen vill. Hofstede et al. (2011) menar vidare att Sverige i hög grad karaktäriseras av feminina drag, medan Japan i stor utsträckning ses som ett maskulint samhälle.

### *3.2.4 Osäkerhetsundvikande*

Den sista av Hofstedes kulturdimensioner, osäkerhetsundvikande (Hofstede et al., 2011), beskriver människors kapacitet att hantera okända situationer och kopplas samman med ångest. Det beskrivs att kulturer med stor ångest ofta innefattar människor som visar mycket känslor, dock beskriver författarna att Japan, som är ett land med relativt starkt osäkerhetsundvikande, trots detta inte är en kultur som generellt sätt visar mycket känslor. I kulturer med svagt osäkerhetsundvikande visas inte känslor i lika stor utsträckning som i kulturer med starkt osäkerhetsundvikande. Sverige har enligt författarna ett relativt svagt

osäkerhetsundvikande och är inte beroende av regler utan upplever det snarare negativt med en alltför strikt struktur.

### **3.3 Organisationskultur**

Organisationskulturer kan ses som sociala system som skiljer sig ifrån nationella kulturer i det avseendet att en individ kan välja att tillhöra en organisationskultur och sedan lämna den på fritiden (Hofstede et al., 2011). Kultur i en organisation kan enligt Alvesson (2001) vara svår att använda på ett meningsfullt sätt, men menar samtidigt att det är en central del i en organisation då det är av betydelse för hur en organisation fungerar. Hofstede et al. (2011) menar att organisationer främst består av sedvänjor och att nationella kulturers värderingar förs in i organisationer genom medlemmarna. Alvesson (2009) problematiserar begreppet organisationskultur och beskriver att det har två sidor. Det ger medarbetarna tydliga riktlinjer, men det finns samtidigt en risk för att dessa riktlinjer begränsar de anställdas fantasi och minskar självbestämmandet.

Organisationskultur kan enligt Hofstede et al. (2011) betona vissa centrala aspekter. Dels är organisationskultur holistisk då den syftar på helheten och dels historiskt determinerad då den speglar organisationens historia. Författarna beskriver även att organisationskultur är socialt konstruerad och skapas och bevaras av de individer som organisationen består av. Alvesson (2001) poängterar organisationskulturens komplexitet och är av uppfattningen att det inte går att beskriva fenomenet som bra respektive dåligt. Det finns en generell uppfattning att organisationskultur endast är positivt och enligt författaren bör normativa bedömningar undvikas då en snedvriden bild kan skapas. Något som också visar på begreppets komplexitet är det resonemang Hofstede et al. (2011) för gällande att det är ett mjukt begrepp samt att en organisationskultur är svår att förändra.

Alvesson (2001) har identifierat tre olika sätt att se på organisationskultur och dessa är kulturen som byggsten, management som symbolisk handling samt kulturen som ett landskap. Det första angreppssättet på organisationskultur, kulturen som byggsten antar att kulturen är utformad av ledningen och starkt påverkar de ekonomiska resultaten. I management som symbolisk handling kommer kulturen till uttryck i handlingar och språk. I det sista angreppssättet, kulturen som landskap, är kulturen betydelsefull för chefernas möjlighet att navigera inom och med organisationen.

Begreppen organisationskultur och företagskultur likställs ofta och antas beskriva samma fenomen, dock väljer Alvesson (2001) att göra en distinktion mellan begreppen organisationskultur och företagskultur. Företagskultur ses som ideal och värderingar som omfattar högre chefer och beskrivs vara de strukturer som eftersträvas av ledningen. Organisationskultur beskrivs istället som organisationens verklighet och det kulturmönster som faktiskt finns i organisationen. Detta är ett bredare synsätt och ses ofta som den mjukare sidan.

### **3.4 Scheins modell för organisationskultur**

Schein (2010) beskriver tre nivåer av organisationskultur: artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. De tre olika nivåerna utgör kärnan i en organisationskultur och karaktäriseras enligt Schein (2010) som följer:

#### *3.4.1 Artefakter*

Artefakter är synliga strukturer och processer i organisationskulturer som är observerbara Schein (2010). Artefakterna bottnar i värderingar och grundläggande antaganden och formar individers sätt att exempelvis prata och bete sig. Det kan iaktas direkt av andra, oberoende av om medlemmarna själva är medvetna om sina handlingar, språk etc. eller inte. Schein (2010)

beskriver vidare att artefakterna påverkas av nästa nivå, värderingar, men kan också påverka värderingar.

#### 3.4.2 Värderingar

Värderingar kan enligt Schein (2010) ses som en etisk bedömningsgrund i organisationer och de är mer medvetna än grundläggande antaganden, men de är inte alltid ett medvetet val. Värderingar kan också vara idéer, mål, ideologier och rationaliseringar. Värderingar grundas ofta i sociala principer och präglas av exempelvis tradition, lojalitet och normer. Det är värderingarna som är riktlinjer i vad som är rätt och fel för en individ. Författaren menar vidare att grundläggande antaganden sprids genom värderingar och normer.

#### 3.4.3 Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden kan ses som grunden i en organisationskultur och de är sällan medvetna. Det kommer till uttryck i hur individer tänker och känner. Dessa antaganden tas lätt för givet och ger en insiktsfullhet som i slutligen också påverkar individers beteende (Schein, 2010).

### 3.5 Organisationskultur och ledarskap

Ledarskap och kultur är nära sammankopplade med varandra och Hofstede et al. (2011) menar att kulturens skildras när människor ska beskriva vad som kännetecknar en god ledare. Författarna förklarar att ledarskapskulturer även är starkt rotade i nationskulturer och inte går att särskilja från samhällets kultur. Med avseende på detta beskrivs det därför vara grundläggande att anpassa ledarskap om det ska föras över landsgränser. Exempelvis lyfts en skillnad i ledarskap med avseende på att i kollektivistiska länder är social harmoni viktigt, viktigare än formella prestationer. Alvesson (2001) beskriver ledarskap som en social process som är komplex och att det då är starkt förknippat med kultur.

Höga chefer sätter stark prägel på organisationen under speciella förhållanden som exempelvis förändring, men Alvesson (2001) menar ändå att det snarare är kulturen som påverkar ledarskapet. Dock måste ledaren anpassa sina handlingar till de regler och normer som finns för de underordnade. Individers prestationer är betydelsefulla för alla organisationer enligt Hofstede et al. (2011) och därav blir det ett återkommande tema hur de underordnades arbetsprestationer övervakas. De underordnades uppfattningar är betydelsefulla enligt Alvesson (2001) om vi vill förstå ledarskap och han har även uppfattningen att det är vanligt att chefer befinner sig mellan de normer och värderingar som högre chefer förmedlar och de normer och värderingar som de underordnade står för. Författaren menar vidare att ledarskap på grund av det till stor del handlar om att medla mellan olika värderingar och samtidigt ta hänsyn till företagets verksamhet. Kulturen får därför betydelse och kan fungera som en vägledning när det är svårt att hänvisa till strukturella villkor såsom exempelvis arbetsuppgifter eller resurser.

### 3.6 Styrning och ledning

Begreppen *styrning* och *ledning* är väsentliga för denna studie då Røvik (2008) menar att dessa begrepp utgör olika sätt att leda de anställda genom både beteende och andra organisatoriska resurser, för att organisationen ska uppnå bästa möjliga resultat. Begreppen har pendlat från ledning till styrning och den senaste svängningen skedde enligt författaren under sent 90-tal och millenniumskiftet. Det får konsekvenser för hur organisationer utformas och synliggörs genom att organisationerna betonar planerad design av formell organisationsstruktur för att kunna öka styrningskapaciteten. Røvik (2008) menar att denna svängning från ledning till styrning kan ses som en nyrationalistisk utvecklingstrend.



Styrning kännetecknas av en centraliserad påverkan som utövas indirekt i form av direktiv, formella strukturer och rutiner. Ledning beskrivs däremot vara en decentraliserad och direkt dialog mellan enskild chef och anställda. Satsningen på ledning har minskat och styrningstänkandet visar sig enligt författaren i idéer för utformning av informella vertikala styrningsstrukturer.

En förändring i hur man ska få anställda att arbeta målinriktat och resultatorienterat har skett till följd av att utvecklingen har gått mot ett bredare styrningstänk och en nyrationalistisk vändning (Røvik, 2008). Denna vändning kännetecknas främst av en styrningsoptimism (centralisering), top-down, och en rationalistisk människosyn. Det råder en stark tro på att organisationer går att styra uppifrån och beslutsfattande sker centraliserat med styrinstrument som hjälp för chefer. Chefer måste skaffa sig så bra organisatoriska styrinstrument som möjligt för att effektivt och indirekt påverka de anställda. Designen av den formella organisationsstrukturen måste planeras i form av formaliserade styrsystem, med både finansiella och icke-finansiella parametrar. Ett annat kännetecken är även en rationalistisk människosyn där chefer inte måste ha närkontakt med de anställda för att påverka dem och det handlar till stor del om systematisk manipulation. Hofstede et al. (2011) menar att det är två frågor som bör ställas vid organisering. Den första är vem som har makten att besluta vad och den andra är vilka regler och procedurer som ska följas för att nå uppsatta mål. Svaret är att det beror på maktdistans och vilka beroendeförhållanden som organisationer präglas av och är därför av betydelse för ledning kontra styrning. Detta begrepp förklaras vidare under rubriken Hofstedes kulturdimensioner.

### **3.7 Sammanfattning av teoretiska utgångspunkter**

De kulturdimensioner som Hofstedes et al. (2011) identifierar öppnar för jämförelser mellan länder och är betydelsefulla för studien då de kan visa på huruvida företaget antagit kulturella japanska aspekter eller inte och på så vis kunna besvara första frågeställningen. De kulturdimensioner som Hofstede et al. (2011) har funnit är maktdistans (hur jämlikhet och ojämlikhet behandlas), kollektivism kontra individualism (relationer till andra individer), maskulinitet kontra femininitet (hur könsroller speglar samhällen) samt osäkerhetsundvikande (individers kapacitet att hantera okända situationer).

Begreppet organisationskultur beskrivs sammanfattningsvis spegla en organisations sedvänjor och värderingar och är en betydelsefull del i hur organisationer fungerar. Teori gällande organisationskultur är av betydelse för studien då även det syftar till att besvara första frågeställningen. Alvesson (2009) ser en problematik i organisationskultur med avseende på att den kan begränsa de anställdas fantasi och självbestämmande, men att det även ger tydliga riktlinjer vilket ses som positivt. Organisationskultur är ett socialt konstruerat fenomen och bevaras av de individer som finns i organisationen. Alvesson (2001) har identifierat tre olika sätt att se på organisationskultur och dessa är kulturen som byggsten, management som symbolisk handling samt kulturen som ett landskap. Kulturen som byggsten antar att kulturen är utformad av ledningen och starkt påverkar de ekonomiska resultaten. I management som symbolisk handling kommer kulturen till uttryck i handlingar och språk. I kulturen som landskap är kulturen betydelsefull för chefernas möjlighet att navigera inom och med organisationen. Alvesson (2001) gör även en distinktion mellan organisationskultur och företagskultur och menar att företagskultur snarare är den kultur som eftersträvas av ledningen medan organisationskultur är det som händer i verkligheten.

Scheins (2010) modell för organisationskultur viktig för studien då den beskriver tre olika nivåer av organisationskultur. Den första nivån, artefakter, är synliga strukturer och processer. Dessa grundar sig i den andra nivån som är värderingar vilka kan ses som en etisk

bedömningsgrund. Den sista nivån som är grundläggande antaganden är grunden i en organisationskultur och de grundläggande antagandena är sällan medvetna.

Røviks (2008) teori om styrning och ledning innefattar avslutningsvis i korthet att genom ledning eller styrning kunna leda en organisation. Teorin är relevant för att beskriva ledarskapet på företaget och till att besvara den första frågeställningen. Røvik (2008) menar att det har gått från ledning till styrning. Ledning kan förklaras som decentraliserad och präglas av en direkt kommunikation mellan chefer och anställda. Styrning kan istället förklaras som centraliserad där kommunikationen är indirekt och utövas genom direktiv, formella strukturer och rutiner. Røvik (2008) menar att denna förändring kan ses som en nyrationalistisk vändning där de anställda är målinriktade och resultatorienterade.

## 4. Metod

*I följande avsnitt beskrivs genomförandet av denna studie. Inledningsvis presenteras de metodologiska utgångspunkter som studien grundas i, som sedan följs av en beskrivning gällande urval och undersökningsgrupp. Därefter presenteras datainsamling, bearbetning och analys av data samt etiska överväganden som har tagits hänsyn till i denna studie. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där olika ställningstaganden diskuteras.*

### 4.1 Metodologiska utgångspunkter

Kvalitativa och kvantitativa studier separeras ofta ifrån varandra inom forskning och beskrivs som motpoler. Bryman (2008) menar att detta är komplexa begrepp och på grund av denna komplexitet är det svårt att dra en definitiv gräns mellan dem. Författaren beskriver att den samhällsvetenskapliga forskningen är snäv och att det därför snarare handlar om forskningsstrategier än separata begrepp. En distinktion mellan begreppen görs då den kvalitativa forskningen i hög grad syftar till att beskriva hur individer uppfattar och tolkar sin omgivning och den kvantitativa forskningen ofta syftar till att pröva teorier samt insamling av numerisk data. Då min studie syftar till att undersöka hur organisationskultur och ledarskap upplevs/uppfattas samt hur skillnader respektive likheter till en tidigare studie kan förstås och förklaras uppfattar jag att studien främst kan betecknas som kvalitativ.

#### 4.1.1 Förhållande mellan teori och praktik

Inom forskning är förhållandet mellan teori och empiri betydelsefull och Bryman (2008) menar att det finns två inriktningar, deduktiv och induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen är teoridriven, vilket innebär att den utgår från teori som sedan bekräftas med hjälp av empiri. Denna ansats beskrivs vara vanlig inom den kvantitativa forskningen. Den induktiva ansatsen är istället empirigrundad där resultatet styr val av teorier. Induktion ofta används vid kvalitativa studier för att förklara relationen mellan teori och empiri. Bryman (2008) menar vidare att induktiva och deduktiva ansatser ska uppfattas som tendenser och att det kan finnas alternativa vägar. Patel och Davidson (2011) beskriver abduktion som en alternativ väg och menar att denna ansats är en kombination av induktiva och deduktiva inriktningar. Här är det första steget induktivt, det vill säga empiridrivet, som sedan följs av att teorin testas och utvecklas för att bli mer generell. Denna strategi låser inte forskaren, men författarna har dock uppfattningen att det finns en risk att forskaren blir färgad av erfarenheter och tidigare forskning vilket kan leda till att andra tolkningar utesluts.

I studien har jag inspirerats av ett abduktivt förhållningssätt till teori och empiri då jag utgått från befintliga teorier, men också kompletterat med teori utifrån mitt empiriska resultat. Då jag utgick från en tidigare studie var det svårt att gå in utan någon teoretisk grund och därav problematiskt att arbeta utefter en induktiv ansats. Teorierna syftar dock inte till att bekräfta eller dementera hypoteser utan snarare till att bidra till att skapa en ökad förståelse för fenomenet och området.

#### 4.1.2 Fallstudie

Fallstudier är undersökningar som syftar till att göra en djupgående beskrivning av ett fenomen och det som utmärker en fallstudie är ”dess inriktning på bara en enda undersökningsenhet” (Denscombe, 2009, s. 59). Fallstudier söker det speciella och unika för ett fenomen, exempelvis en organisation, snarare än att kunna generalisera studien till andra områden (Denscombe, 2009). Att undersöka det unika och specifika hos ett fall kallar Bryman (2008) för ett ideografiskt synsätt, men menar samtidigt att det ofta riktas kritisk mot fallstudier på grund av den låga generaliserbarheten. Yin (2009) har också uppfattningen att fallstudier

speglar ett specifikt fenomen djupgående och bör vara en fullständig redovisning och fullständig bild över fenomenets komplexitet. Studien ger en tydlig bild över hur organisationskultur och ledarskap ser ut på företaget idag, dock är båda begreppen komplexa i sin karaktär och en fullständig redovisning har inte varit möjligt att genomföra. Med avseende på detta är denna studie endast delvis en fallstudie och har inspirerats av vissa delar från metoden.

Det finns enligt Yin (2009) olika angreppssätt för en fallstudie och min studie kan i hög grad identifieras med det författaren beskriver som det representativa eller typiska fallet. Detta innebär att studien avser att fånga och beskriva de förhållanden som uppstår i en vardaglig situation och visar på en mer generell kategori. Här kan studiens undersökningsområde ingå och Bryman (2008) menar att det är möjligt att genom detta representera en bredare kategori av fall. Detta möjliggör att studiens resultat kan vara överförbart till andra avdelningar på företaget och i viss mån även andra svenska företag som blivit uppköpta av ett japanskt företag. Trots att en fallstudie inte avser att generalisera resultatet ser jag dock denna typ av generaliserbarhet möjlig för studien.

Studien är främst det som Yin (2009) beskriver som en enkel fallstudie, det vill säga att det endast är ett fall som har undersökts. Dock går det även att se inslag av att studien är en multipel fallstudie då studien jämförs med två tidigare studier. En mer komparativ metod ses då relevant att använda och inspiration har hämtats från denna metod. Att studien inte kan ses som en multipel fallstudie beror på att det inte är jag som har genomfört den tidigare studien.

#### 4.1.3 Uppföljning

Min studie är en uppföljning av Oudhuis och Olssons studie som grundas i två publikationer. Dels *"Vi kan aldrig bli japaner"* – vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv? från 2007, samt deras publikation från 2011, *Japaner, japaner... Kulturens betydelse vid övergången till en toyotainspirerad lean produktion i ett japanskt företag i Sverige*. Ämnet är intressant då det långsiktiga perspektivet på uppköp och kulturella aspekter är relativt utforskat. Denna studie har valts att benämnas uppföljning och är inte en replikation. Detta då Bryman (2008) menar att replikationer är ovanliga inom kvalitativ forskning och att det är svårt att genomföra en exakt upprepning av situationsberoende fenomen. Hade det varit en replikation skulle tillvägagångssättet i denna studie varit exakt överensstämmande med Oudhuis och Olssons studie och så är inte fallet. Att det skiljer sig beror främst på tidsaspekten då jag har haft begränsat med tid samt att det, som nämndes ovan, är svårt att göra replikationer av kvalitativa studier.

#### 4.2 Urval och undersökningsgrupp

Genom ett tidigare mentorskap med två medarbetare på HR-avdelningen på det undersökta företaget uppkom möjligheten att genomföra denna studie. Kontakten med företaget har gått via HR-avdelningen och det är även en medarbetare där som har valt ut intervjupersonerna. Med avseende på detta kan urvalet ses som ett strategiskt urval då de har blivit utvalda på grund av att de kan ge en bra bild av fenomenet (Jakobsson, 2011). Om ett slumpmässigt urval inte görs är det svårt att generalisera resultatet (Bryman, 2008), dock kommer resultatet vara svårt att generalisera då studien, som tidigare nämnts, inspirerats av en fallstudie och därför syftar till att finna det speciella snarare än det generella. Däremot kan fallstudier användas till att göra teoretiska generaliseringar vilket är av betydelse för denna studie.

Då företaget valt ut nyckelpersoner finns det en risk att urvalet blivit vinklat. En aspekt som skulle kunna vara av betydelse i detta fall är att personer som är mer positiva eller mer negativa valts ut av HR-medarbetaren, det är dock inget som jag upplever varit fallet. Det har varit

en brett spektra av åsikter och jag anser inte att resultatet har blivit vinklat på grund av det strategiska urvalet. Här kan dock lyftas att intervjuer hade kunnat göras med individer som valt att lämna företaget på grund av att företaget fick japanska ägare. Dessa hade dock inte kunnat besvara syftet då de inte kan beskriva hur kultur, organisationskultur och ledarskap upplevs på företaget idag.

Urvalet består av sju män inom området produktionslogistik. Det har i studien inte lagts vikt vid aspekter så som exempelvis kön och ålder och företaget är till stor del mansdominerade med fördelningen cirka 80 procent män och cirka 20 procent kvinnor. Däremot efterfrågades anställningstid för att få en så omfattande bild som möjligt av uppköpet då det skedde år 2000. Intervjupersonerna har arbetat mellan 10 och 30 år på företaget och har således en god insyn i hur uppköpet har påverkat organisationen. Av intervjupersonerna är tre stycken medarbetare och fyra stycken har en ledande position. Cheferna återfinns på två olika nivåer, men detta har inte tagits hänsyn till i resultat och analys. Anledningen till att en uppdelning mellan dessa inte har gjorts är att få ett mer utpräglat chefsperspektiv och medarbetarperspektiv samt för att skydda intervjupersonernas identitet i högre utsträckning än vad som varit möjligt vid en uppdelning.

### **4.3 Datainsamlingsmetod**

Bryman (2008) menar att det inom kvalitativ forskning är fruktbart med semistrukturerade intervjuer där forskaren har stor frihet att kunna anpassa intervjun utefter intervjupersonen. Den semistrukturerade intervjun bygger på att olika teman som ska beröras sätts upp i förväg samt eventuellt även frågor till dessa teman. Intervjupersonen har stor frihet vid intervjun och forskaren låter intervjun ta den riktning som intervjupersonen vill och tar hänsyn till vad denne uppfattar som viktigt. Bryman (2008) menar vidare att det finns möjlighet att ställa följdfrågor och komplettera med nya frågor vid behov. Det handlar i stor utsträckning om att forskaren bör vara flexibel och följbär.

Intervjuguiden som jag utgick från vid intervjuerna innehöll övergripande teman samt specifika frågor för de olika områdena. Dessa frågor användes som en utgångspunkt för mig själv, sedan fick intervjupersonen styra intervjun vilket innebar att frågor omformulerades och ordningen ändrades. Detta tillvägagångssätt liknar den tidigare studien då Oudhuis och Olsson (2007) genomförde öppna intervjuer som även kan liknas vid samtal som utgick från den teoretiska referensramen. Två olika guider formulerades beroende på om det var medarbetare eller chef som intervjuades dock skiljde sig dessa inte avsevärt åt. Intervjuerna spelades in med samtycke från samtliga intervjupersoner och Bryman (2008) menar att det är viktigt att spela in intervjun för att kunna återspegla situationen. Intervjuerna transkriberades sedan för att underlätta vid analysen (Kvale & Brinkmann, 2009). Vid intervjuerna fördes inga anteckningar då jag var ensam intervjuare och istället lade stor vikt vid att få intervjupersonerna att känna att jag lyssnade. Sammanlagt genomfördes sju intervjuer och de varade 30-56 minuter. Det skulle varit åtta intervjuer från början, men en blev inställd och resulterade i att det blev en snedfördelning mellan chefer och medarbetare. Detta är dock inget som speglar resultatet negativt.

### **4.4 Bearbetning och analys av data**

Intervjupersonerna har kodats och benämns i resultatet som *Medarbetare 1-3* och *Chef 1-4*, detta för att skydda intervjupersonernas identitet. Materialet har transkriberats och koder har framtagits ur datamaterialet. Bearbetningen och analysen av insamlad data inspirerades av grundad teori där kodningen har skett i olika steg vilken enligt Oktay (2012) kännetecknar kodning inom grundad teori. Det första steget i kodningen var öppen kodning där kategorier skapades ur datamaterialet. Här kodades materialet rad för rad och även delar som inte var

relevanta för studien placerades i koder. Strauss och Corbin (1998) menar att detta är ett kreativt arbetssätt och att det öppnar för att hitta nya infallsvinklar. Efter den öppna kodningen gjordes en axial kodning där kodernas relation till varandra belystes. Kategorier skapades och koderna placerades som underkategorier till dessa. Sammanlagt utgjorde resultatet cirka 50 koder som placerades i fem huvudkategorier vilka utgör rubrikerna i resultatavsnittet.

#### **4.5 Kvalitetsvärdering**

Bryman (2008) reflekterar över att det är osäkert hur relevant reliabilitet och validitet är för kvalitativa studier med avseende på att det inte syftar till att studera mätbara fenomen. Det går dock att anpassa det till kvalitativa studier, inte genom att ändra begreppens innebörd, men lägga mindre vikt vid mätning. Reliabilitet kan beskrivas som studiens tillförlitlighet och replikationsbarhet, om det blir samma resultat om studien genomförs på nytt. Detta kallar Bryman (2008) för extern reliabilitet och menar att det är svårt att frysa en social händelse och att det då är svårt att göra replikationer inom kvalitativ forskning. Då min studie är kvalitativ kan det bli svårt att tillgodose krav gällande extern reliabilitet, dock beskrivs tillvägagångssättet i metoden vilket möjliggör för en liknande studie. Den interna validiteten är enligt Bryman (2008) huruvida ett forskarlag tolkar data på samma sätt och då jag ensam har genomfört studien ser jag inte detta som något problem. Den externa validiteten beskriver Bryman (2008) berör studiens generaliserbarhet och detta diskuterades ovan under rubriken fallstudie.

#### **4.6 Etiska överväganden**

De etiska överväganden som tagits hänsyn till i studien är vetenskapsrådets etiska principer som är: informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Bryman, 2008). Informationskravet innebär att intervjupersonerna ska informeras om studiens syfte, att det är frivilligt att delta och att de har rätt att avsluta intervjun om de vill. Detta informerades intervjupersonerna i studien om inledningsvis vid varje intervju och med avseende på detta anses detta krav vara uppfyllt. Samtyckeskravet innebär att deltagarna i studien gör det frivilligt och har rätt att själva besluta om sin medverkan. De intervjupersoner som deltagit i studien har blivit tillfrågade och själva valt att delta vilket styrker att samtyckeskravet är uppfyllt. Nyttjandekravet innebär att intervjupersonerna garanteras konfidentialitet där ingen obehörig kan komma åt uppgifter om intervjupersoner. Intervjumaterialet har kodats och det framgår inte i resultaten vem som har sagt vad vilket kan ses som att kravet har blivit fullgjort. Den sista etiska principen, konfidentialitetskravet innebär att det material som samlas in endast ska användas för forskningsändamålet. Studiens material, inspelningar och transkriberingar avser endast användas till detta forskningsändamål och kommer att förstöras när arbetet är utfört.

#### **4.7 Metoddiskussion**

En aspekt som bör lyftas till diskussion är huruvida det är möjligt att generalisera olika länders kulturer och tala om att något är typiskt svenskt eller typiskt japanskt. Jag ser att det finns en risk att göra dessa generaliseringar på grund av att kulturen förmodligen skiljer sig inom länderna. Samtidigt är tanken att försöka belysa vissa generella aspekter som kan skilja sig mellan Sverige och Japan för att skapa en förståelse vad ett uppköp kan innebära och är mycket intressant för studien. Begreppet organisationskultur är ett svårfångat begrepp som också kan vara svårt att generalisera. Vid intervjuerna valdes det att definiera organisationskultur för intervjupersonerna för att få en bild av vad begreppet hade för innebörd för dem. Det visade sig att många hade svårt att förstå begreppet, men det genererade ändå en bra bild för mig gällande hur begreppet uppfattas. Om organisationskultur

istället definierats hade det kunnat resultera i att de pratar om organisationskultur efter min syn på det och det jag som forskare ville att de skulle svara.

Då min studie kan identifieras med det Yin (2009) beskriver som det representativa eller typiska fallet vilket enligt Bryman (2008) möjliggör representation för en bredare kategori av fall. Detta möjliggör att studiens resultat kan vara överförbart till andra avdelningar på företaget och i viss mån även andra svenska företag som blivit uppköpt av ett japanskt företag. Trots att en fallstudie inte avser att generalisera resultatet ser jag dock denna typ av generaliserbarhet möjlig för studien.

Att analysera resultatet med inspiration från grundad teori har varit fruktbart och skapandet av koder underlättade i stor uträkning då de blev en grund för de fem huvudkategorier som togs fram. Arbetssättet främjade nya infallsvinklar vilket också ledde till att andra teorier kunde användas i uppsatsen. Oktay (2012) menar att data kan kompletteras genomgående under studien för att uppnå ett mättat material. Detta är inte något som jag har haft möjlighet att göra, dels med avseende på att tidsramen för uppsatsen varit begränsad samt att jag upplever att resultatet kunde besvara studiens syfte. Detta argument kan ses som en anledning till att studien endast inspireras av grundad teori. Ytterligare en anledning är att metoden enligt Strauss och Corbin (1998) främst syftar till att producera teorier snarare än att testa teorier. Denna studie kan till viss del avse att testa teorier då en jämförelse görs med en tidigare studie. Dock är det inte uteslutet att teorier även kan komma att produceras.

Vid intervjuförfarandena var målet att skapa en så trygg miljö som möjligt för intervjupersonerna. Vissa av intervjuerna hölls i ett konferensrum och vissa på ett kontor. Jag upplever att detta var en neutral plats och påverkade därför inte intervjuerna i så stor utsträckning. Vid en av intervjuerna blev vi avbrutna och fick byta rum. Detta kan ha gjort intervjupersonen osäker, men jag upplever att intervjun fortsatte i samma anda efter rumsbytet. Något som kan ses som en negativ aspekt av urvalet av intervjupersoner är att alla är män och att inga kvinnors åsikter finns med i resultatet. Det hade varit intressant att få med detta perspektiv, dock ser jag att det viktigaste för mig var intervjupersonernas anställningstid. En negativ aspekt med att intervjua individer som har varit en längre tid på företaget är att de bär med sig gamla normer och värderingar, men det kan samtidigt vara positivt då de är rotade i organisationskulturen på företaget.

Då kontaktpersonen på företaget gjorde urvalet föll det sig så att det endast blev män och kan påverka resultatet i form av att kvinnorna kan ha en annan uppfattning. Urvalet gjordes dock utifrån tillgänglighet de två dagar som intervjuerna skulle ske och blev därav begränsat. Kvinnorna på företaget står för cirka 18 procent och det är sammanlagt på hela företaget cirka 20 procent kvinnor med chefsposition. På de undersökta chefsnivåerna återfinns endast fem kvinnor och vilket medför att det även funnits en risk att svaren hade kunnat härledas till en enskild individ. Då intervjuguiden var semistrukturerad och främst bestod av områden som skulle täckas hade det med största sannolikhet även varit svårt att göra en pilotstudie.

Denna studie är som tidigare nämnts, en uppföljning av den tidigare studien och det finns en problematik med att göra denna jämförelse. Dels skiljer sig åt med avseende på undersökningens storlek då Oudhuis och Olssons studie innefattade ett större antal intervjuer och denna studie endast omfattar sju stycken och det är olika forskare som genomfört dem. En annan skillnad studierna emellan är också att den tidigare studien omfattar alla nivåer i företaget vilket denna av tidsskäl inte har kunnat göra. Jag ser dock ändå att denna uppföljning är intressant att göra då den ger en djupare förståelse för uppköp. Den tidigare

studien som Oudhuis och Olsson har genomfört bygger på en studie, men det är två skilda publikationer.



## 5. Resultat

*Resultatet av intervjuundersökningen presenteras nedan och grundas i de koder som framkommit i en analys av intervjumaterialet. Inledningsvis beskrivs hur intervjupersonerna ser på japansk och svensk kultur. Sedan redogörs intervjupersonernas syn på organisationskultur. Kapitlet avslutas med en beskrivning av styrning och ledarskap.*

### 5.1 Svensk och japansk kultur

En av cheferna ser problem med att implementera japanska värderingar på svenska medarbetare och menar att det finns stora skillnader mellan de olika kulturerna. Samtliga intervjupersoner upplever dock att det är svårt att säga vad som kännetecknar svensk kultur och svenskt ledarskap. Lyhördhet och delaktighet är det som främst enligt intervjupersonerna kopplas till den svenska kulturen och samarbete sägs innefatta denna lyhördhet. Det beskrivs vara viktigt både i relationen mellan anställd/chef och mellan kollegor. En av medarbetarna efterfrågar dock mer samarbete mellan olika avdelningar: ”Sedan är det mycket mer att man ser till sin egen avdelning, ser till sitt eget jobb då och sen så går man liksom inte vidare med det” (Medarbetare 2). Samtidigt menar en av cheferna att det inte är någon rivalitet mellan olika avdelningar, men att slitningar kan uppstå då alla har ett högt tryck på sig. Något som också karaktäriserar den svenska kulturen enligt intervjupersonerna är att det är mindre styrt och ges ökat ansvar åt individen. Det innebär även en acceptans för att göra fel och det är något som skiljer den svenska kulturen från den japanska kulturen. Denna acceptans att göra fel grundas delvis i fackets roll i Sverige och det beskrivs bli en trygghet för individen att företaget inte kan avskeda en individ så lätt:

(...) och det är ju så att ingen blir ju hängd idag för att man gör fel... men äh och det måste man ju också va tydlig med för att japanerna har en liten sån här filosofi att om man har gjort fel ett antal gånger då ska man inte vara välkommen på företaget ungefär känns det som då. (Chef 3)

Den japanska kulturen knyts främst samman med hårdare krav: ”... Det är nog lite striktare tror jag, hårdare” (Medarbetare 2). I Japan beskrivs det förväntas att målen ska klaras av även om det resulterar i att de anställda får arbeta övertid. En chef beskriver det som att de anställda på företaget inte förväntas att jobba hårdare, men förväntas att jobba mer effektivt och rationellt:

Det är väl snarare så här att vi förväntas kanske inte jobba hårdare och inte jobba över mer eller så här kanske utan tvärtom istället, så är det väl så att dom anser att vi ska jobba smartare. (Chef 1)

Det framkommer vid intervjuerna att i Japan går arbetet före fritiden och det är inte så för den svenska medarbetaren. Det beskrivs av flera intervjupersoner kanske snarare vara tvärtom, att fritiden kommer i första hand i Sverige. Något som också beskrivs känneteckna den japanska kulturen är betydelsen av att mäta och dokumentera resultat i arbetet. I Sverige har förbättringar i arbetet gjorts, men inte så utpräglat som i Japan. Vissa intervjupersoner ser också en ökad auktoritet i det japanska ledarskapet och att det finns en kultur att alltid fråga sin chef innan beslut tas. En likhet som lyfts av en av cheferna är att både svenskar och japaner lägger stor vikt vid att vara organiserade och strukturerade i arbetet.

Kvalitet är en stor del av den japanska kulturen enligt intervjupersonerna. De menar att det är kvalitetstänket som speglar det japanska inflytandet i störst utsträckning. Kraven på kvalitet har ökat sedan uppköpet, men det kan också bero på en tuffare konkurrens enligt en medarbetare:

Kraven är väl mer just på... kvalitet och kvantitet och sånt här då så det tror jag nog att det... det har blivit hårdare krav och det har väl lite med, det har blivit lite tuffare konkurrens mellan konkurrenterna också. (Medarbetare 1)

Det beskrivs som japanskt att ha en bra produkt och det är av stor betydelse att kunden måste kunna lita på produkten. Kvalitet kostar pengar, men kvalitet måste få kosta pengar då det genererar något positivt tillbaka i längden.

### *5.1.1 Individen*

Förändring kan ses som en del av individens egen utveckling och det beskrivs som en viktig del av arbetet att kunna utvecklas. Det behöver inte vara stora organisationsförändringar som bidrar till individers utveckling. En av medarbetarna beskriver att förändring av arbetsuppgifter kan vara utvecklande: "... Ja... det är viktigt o utvecklas tycker jag, som... dels som person och individ och framförallt med arbetssysslor" (Medarbetare 1). En av cheferna har även uppfattningen att medarbetares framgång kan verka som en del av chefens utveckling och självförverkligande. För medarbetarna är det till synes lättare att utvecklas med avseende på att de inte arbetar i produktionen och att det finns mer variation och självbestämmande inom deras område. Utveckling karriärmässigt har olika betydelse för intervjupersonerna. Medarbetarna tycker inte att karriär är speciellt viktigt och det beskrivs som mer betydelsefullt att trivas med sitt arbete och med sina arbetskamrater. Det är i större utsträckning viktigare för cheferna att utvecklas karriärmässigt. Dock har det fått en minskad betydelse när de arbetat som chefer en längre period och var betydligt större när de började arbeta på en chefsposition.

Intervjupersonerna är generellt sett positiva till förändringar i arbetet och ser att förändringar ofta leder till att det blir bättre. Det går att urskilja från intervjuerna att flera intervjupersoner vill att förändringen ska vara förankrad och inte endast genomföras på grund av exempelvis en trend. En chef har uppfattningen att en förändring ska ske med små steg för att det ska resultera i något positivt för organisationen. En av cheferna belyser även vikten av att som chef låta medarbetarna vara delaktiga i processen för att förändringen ska ge bästa möjliga resultat: "Där har jag ju gått på nån mina tidigare där jag har gjort förändringar och inte förstätt vikten av att just va med och informera och ha dom med liksom" (Chef 4)

Något som också är beroende av arbetsuppgifter och relationen till arbetskamrater är synen på lön. Alla intervjupersoner är överens om att lön är betydelsefullt och att alla bör få en skälig lön för de arbetsuppgifter man utför. Dock är alla även överens om att det är viktigare att trivas på arbetet och ha god hälsa snarare än att tjäna så mycket pengar som möjligt: "Alltså, skulle du ha jättehög lön och vantrivas på ditt jobb så... näe, det skulle inte jag klara i alla fall" (Chef 2). Något som dock lyfts av två chefer är vikten av att lönen ska vara rättvis. Två personer som gör i princip samma arbetsuppgifter ska också tjäna lika mycket: "(...) så det är mer viktigt att det är lika nivå på lönen än hur hög eller låg lönen är" (Chef 4).

Samtliga intervjupersoner har tillsvidareanställning på företaget och redogör för att detta är en trygghet för dem. En chef upplever att många anställda väljer att stanna kvar på företaget då de har arbetat länge och känner sig trygga att få vara kvar om det skulle bli aktuellt med neddragningar.

## **5.2 Organisationskultur**

Intervjupersonerna har svårt att förklara vad organisationskultur innebär och uppfattar att det är något som är både medvetet och omedvetet. Det visar sig att det inte är något som de anställda reflekterar över i någon större utsträckning, men exempelvis lyfts en känsla av att känna sig hemma, att det har blivit striktare och hårdare på företaget sedan uppköpet samt att

det är en japansk stämpel på företaget: ”Det är ju den prägel som ägarna vill sätta på företaget” (Medarbetare 3). En av intervjupersonerna menar även att det kan vara bra att bryta traditioner inom en organisation för att kunna utvecklas och att det är viktigt att inte leva kvar i det gamla: ”ibland är det synd o ändra på ett vinnande koncept på nåt sätt, men sen ibland kan det också va bra att ändra på det vinnande konceptet” (Chef 3). En del av organisationskulturen och som kan ses ha varit en slags tradition på företaget är enligt en av cheferna att det har varit en mansdominerad arbetsplats, men att det är något som nu börjar ändras.

Vid intervjuerna framkom att det sägs finnas en speciell företagsanda som har speglat organisationen sedan företaget grundades. Dock har intervjupersonerna svårt att förklara vad denna företagsanda innebär och om den finns kvar i dag. Det beskrivs vara något som ”satt i väggarna” och genomsyrade verksamheten. De intervjupersoner som har arbetat länge på företaget har uppfattningen att de har blivit hemmablinda för vad denna anda är för något och de som inte har varit riktigt lika länge menar att det inte är något som karaktäriserar just denna företagsanda i jämförelse med andra företag. På frågan om denna företagsanda fortfarande finns kvar svarade en intervjuperson följande:

Näe det tvivlar jag på faktiskt, jag vet inte... jag har vart på några andra ställen och... jag kan nog säga det... det har varit mer anda där än vad det är här. (Chef 1)

Värderingar beskrivs av intervjupersonerna som ett tankesätt. Vikten av att följa organisationens värderingar tas upp, men även frågan om individen bör använda sina egna värderingar i arbetet. Intervjupersonerna är överens om att det är positivt så länge det inte handlar om förutfattade meningar som resulterar i att inte alla behandlas lika. Värderingarna inom företaget är mer uttalade idag än vad de har varit tidigare: ”(...) man har... dom här värderingarna inom företaget mer på pränt än vad man hade innan (Chef 4) och där ges exempel så som respekt, ständiga förbättringar och gå till källan. En av intervjupersonerna lyfter även att det finns kulturskillnader mellan Japan och Sverige och att det är viktigt att översätta de japanska värderingarna så att de fungerar på ett svenskt företag ”dom har ju sina värderingar, men sen får ju vi omvandla det till vårt sätt att se på det” (Chef 2)

Organisationskulturen beskrivs dock av en medarbetare som att det uttalade skiljer sig från verkligheten genom att chefen säger på ett möte att det fungerar bra trots att det inte gör det. Intervjupersonen upplever att det skulle vara bättre om informationen når hela vägen fram och upplever att det beror på en rädsla att framstå som dålig. Detta beskrivs även ske mot de japanska ägarna då företaget gör som de ha blivit tillsagda när en representant är där, men att det sedan går tillbaka till det gamla i viss mån när ingen är där och kontrollerar. Företaget beskrivs försöka arbeta efter ägarnas riktlinjer, men att det inte riktigt fungerar då alla inte arbetar efter det fullt ut.

### **5.3 Styrning**

Företaget blev uppköpt av de japanska ägarna år 2000 och resultatet visar att det var en övergång som skedde långsamt. Inflytandet ökade successivt och det var först runt 2005 som de anställda började märka av uppköpet: ”(...) sen har dom ju... kommit in mer och mer då o så här va o ställer mer och mer... krav och önskemål om... vårt sätt att jobba” (Chef 1). En intervjuperson beskriver det som att japanerna ville utnyttja det som var bra i organisationen och skaffa sig en överblick. Samma intervjuperson har uppfattningen att detta troligen hade varit annorlunda vid amerikanska eller franska ägare som då hade varit mer rakt på. En annan intervjuperson tar också upp detta och beskriver att det i dag är en betydligt större inblandning och japansk prägel samt att det ställs högre krav på företaget än tidigare. Resultatet visar även

att intervjupersonerna upplever att förändringen mot ett mer japanskt arbetssätt inte kommer att stanna upp, utan snarare öka framöver.

Intervjupersonerna upplever att det är ett öppet klimat på företaget, men det beskrivs även att japanerna inte vill ha samma ifrågasättande utan att det snarare ska komma uppifrån för att sedan tryckas ut i organisationen:

Det är ju ett öppet klimat ändå, men på nåt sätt är det ju inte samma... man vill inte ha samma ifrågasättande tror jag... utan mer bestämmande uppifrån och sen så trycks det ner ut i organisationen. (Chef 3)

Generellt är intervjupersonerna positivt inställda till de japanska ägarna och flera intervjupersoner ställer sig frågan om företaget hade kunnat överleva utan ett uppköp. Dock ser en av medarbetarna en risk för japanisering och att det svenska i företaget går förlorat. Intervjupersonen tydliggör att de japanska ägarna ska bestämma, men efterfrågar exempelvis svenska ord för Kaizen, Gentsu gebutchu: ”ja, jag tycker ju att jag jobbar ju i ett svenskt företag så jag vill ju ha det svenska ordet för det” (Medarbetare 3). Några av intervjupersonerna med chefsroll upplever att japanerna har mycket åsikter och att de ställer mer och mer krav och önskemål på företagets sätt att arbeta och att vissa saker ska ändras till nästa gång de kommer på besök.

Uttalade mål är en viktig del av styrningen inom organisationen och en förändring som går att urskilja är att det ständigt sätts upp dagliga mål som ska strävas efter att uppnå. Tidigare fanns det mål, men de var inte lika tydligt uppsatta och visualiserade som nu. Dessa kortsiktiga mål ska sedan leda till att långsiktiga mål som ställts upp nås och detta kräver lite mer strategiskt tänkande enligt en av cheferna. De långsiktiga målen visualiseras i en Hoshinplan vilken är en utvecklingsplan för tre år där mål för vad företaget ska arbeta med sätts upp. Denna plan bryts sedan ner till ett-års planer med nyckeltal som ska uppnås.

En av intervjupersonerna redogör för att företaget är mer styrt uppifrån än vad det var tidigare vilket beskrivs leda till ett mindre initiativtagande från individen. Dock har intervjupersonen även uppfattningen att en ökad styrning leder till en minskad risk att göra fel i arbetet. Den ökade styrningen från Japan visualiseras även i de tavlor som finns på företaget som visar exempelvis status för dagen: ”(...) det som är... mer påtagligt just att... äh, japanstyrt är ju just det med alla våra tavlor” (Chef 4).

Att företaget började arbeta efter en lean production (företagsanpassad till de japanska ägarna) sägs vara en direkt följd av uppköpet, dock arbetar ingen av intervjupersonerna i produktionen. Arbetet är sekvenslagt så det ska stämma i de olika flödena och produkten produceras på beställning. Det upplevs ändå att arbetssättet påverkar deras avdelningar då de exempelvis ska beställa material och ta emot produkten när den är färdig. Medarbetarna upplever dock inte att deras arbetsuppgifter har påverkats eller kommer påverkas av lean production i framtiden. Det beskrivs dock att uppköpet och införandet av lean production har resulterat i ökade rutiner, men att arbetsuppgifterna fortfarande är självständiga i stor utsträckning. Detta skiljer sig markant från chefernas uppfattning då de istället ser att det är aktuellt med ett ökat inflytande av lean production trots att det inte handlar om produktion. De beskriver även att det redan har börjat införas och att det kommer öka framöver. Fokus har mest legat på produktion tidigare och inte områden som exempelvis logistik och utlastning:

Fokus har legat mest på produktion än så länge kan man säga, ifrån japanernas sida... (...) vi har liksom fått klara oss litegrann själva fast vi har ju hängt med ändå liksom om man säger så. (Chef 1)

Ökade rutiner kan ses som ett sätt att standardisera verksamheten och kunna utvärdera processen för att se om det är något som behöver ändras. Standardiseringen är även viktig enligt en av cheferna för att kunna arbeta snarlikt på olika avdelningar då det är lättare att se en helhet i organisationen.

När produktionen blir effektiv måste resten också bli effektivt för att kunna ta hand om de produkter som produceras. Införande av lean production på fler ställen än produktionen beskrivs av cheferna som positivt då det blir jämnare flöden och då även mindre stressigt. Dock är en nackdel att det inte blir lika fritt som det är idag, men undersökningar som har gjorts i produktionen visar att de som arbetar i produktionen där det är styrt trivs bra med sitt arbete:

Ute hos oss där är det väl, där har vi väldigt mycket, eller väldigt mycket ska jag väl inte säga, men frihet under ansvar... vi är ju ganska så självständiga just med dom arbetsuppgifter vi har för tillfället. (Medarbetare 1)

Ett steg i denna förändring kan exempelvis ses som en ökad tydlighet. En av cheferna beskriver att bättre måttal har bidragit till att det lättare går att urskilja inom vilka delar som de ligger efter i och vilka delar som fungerar och på så vis lättare se var fokus ska läggas. ”Dels så har vi ju lite bättre måttal, så att man tydligt kan se hur vi ligger till och göra en extra insats på (...) innan hade vi bara en enda klump” (Chef 2). En av cheferna förklarar att organisationsstrukturen är tydligare nu än tidigare och att det underlättar då det nu är tydligare vem som har ansvar för olika delar. Tydligheten kan också förstås då en av medarbetarna förklarar att denne har fått en tydligare beskrivning för vad arbetsuppgifterna består av, vilket inte fanns tidigare. Innan denna arbetsbeskrivning fanns upplevdes arbetet mer stressande och en oro över att inte göra rätt.

De rutiner som finns beskrivs vara mer uttalade nu än tidigare och övergripande menar intervjupersonerna att de är en bra vägledning i arbetet. Ur chefernas synvinkel beskrivs det positivt att kunna använda dem i sitt ledarskap som en vägledning och då främst för de som inte varit chef så länge. En av medarbetarna menar dock att det ibland begränsar arbetet då det exempelvis försvårar samarbete mellan olika avdelningar för att rutinerna ska följas. ”Då ska det gå genom dom här rutinerna som det är sagt och det... jag tycker att avdelningarna har blivit mindre” (Medarbetare 2). Individens beskrivs av intervjupersonerna bara bli en bricka i spelet och får svårare att utvecklas då denne inte får göra något eget utan måste följa mallar och rutiner. Här lyfts dock även att det i dagsläget inte är så mycket styrning från chefen och att arbetet i hög grad är självständigt. En chef menar dock att det blir allt viktigare att nå målen och då finns det inte lika stor möjlighet till att påverka för individen.

Regler i arbetet är viktigt enligt alla intervjupersoner. Det bidrar till mer ordning och reglerna upplevs vara tydligare nu efter att företaget blivit uppköpt. Cheferna lyfter regler gällande exempelvis rökning, raster, duscha på arbetstid samt stå och vänta vid stämpelklockan för att stämpla ut. En chef menar att det är betydelsefullt att ha en diskussion med de anställda om vilka regler som gäller. En annan chef menar dock att många chefer ser genom fingrarna för dessa regler och att efterlevnad av dem i många fall brister. Gällande lydnad anser samtliga intervjupersoner att chefens beslut ska respekteras, även om man anser att beslutet är felaktigt. Alla bekräftar dock vikten av att kunna ifrågasätta och ha en dialog med sin chef: ”för den dag vi väljer att inte ifrågasätta så driver vi inte verksamheten framåt... för det är inte alltid chefen som har rätt” (Chef 3). Intervjupersonerna redogör för att organisationen inte är av en hierarkisk karaktär, även om vissa medarbetare har uppfattningen att det blir mer hierarkiskt högre upp i organisationen. En av cheferna har uppfattningen att hierarki speglar

den japanska kulturen i större utsträckning än den svenska och att det då inte är accepterat med ifrågasättande, vilket det dock är på företaget idag.

#### 5.4 Ledarskap

Det som medarbetarna nämner kopplat till ledarskap är att en chef ska ge den information som behövs för att kunna göra ett bra arbete: ”man får den informationen då som man behöver då och jag tycker att det funkar bra” (Medarbetare 3). De efterfrågar också tydliga instruktioner på vad som ska göras och menar att en chef ska kunna leda och styra arbetsgruppen mot de mål som finns. Medarbetarna menar även att cheferna förväntar sig att de anställda gör ett bra jobb. Något som medarbetarna även lyfter i samband med ledarskap är chefens ekonomiska ansvar. En intervjuperson menar att relationer är viktigt, men att det är den ekonomiska delen som är det mest väsentliga vad gäller ledarskap. Det beskrivs dock även som en jobbig del på grund av att det ställs höga krav på den ekonomiska faktorn hela tiden. En intervjuperson har följande uppfattning: ”Så mycket jobb som möjligt för så lite folk som möjligt då” (Medarbetare 2). En medarbetare anser att företaget och cheferna har svårt att svara på de krav som ställs från Japan och att företaget i många fall försöker få statistiken att visa ”rätt” trots att det i verkligheten ser annorlunda ut. Det framkommer även att det efter uppköpet har blivit fler chefer på lägre nivåer och fler kontrollanter: ”Det har blivit fler och fler småchefer och kontrollanter” (Medarbetare 3).

Cheferna berättar att ett steg i ett ökat inflytande från Japan är att synka organisationen med andra fabriker i Europa. Det finns ett tydligt mål med att de olika fabriker ska ha ett synkroniserat ledarskap och en ledarskapsutbildning för produktionsledare som ska vara likadan i de länder som det finns en fabrik i. De beskriver det som att företaget går från ett chefskap till ledarskap där ledarna även förväntas se till de mjuka delarna och detta beskrivs även vara ett sätt att skapa en gemensam organisationskultur. En av cheferna vill även poängtera vikten av att ledarskap tas på allvar och satsas på från ledningshåll, vilket denne också upplever att det gör i dagsläget. Något som cheferna upplever tar tid från att vara ledare för gruppen är den tid de lägger på administrativa delar:

Det administrativa tar ju en hel del... av tiden... ja det kanske inte är så mycket som man skulle vilja, dels så är det mycket möten man springer på... mycket administrativt, säg att ledarskap är 25 procent kanske. (Chef 2)

När cheferna själva ringar in vad ledarskap är så är motivation en viktig aspekt som kan urskiljas från intervjuerna. Att kunna motivera en grupp att styra åt samma håll är betydelsefullt, men kan också vara svårt att genomföra tror en av medarbetarna, då det ställs höga krav ovanifrån från ledningen. En chef lyfter även att respekt och förtroende måste vara ömsesidigt och att det kan vara ett sätt att motivera de anställda. Något som också tas upp i sammanhanget är vikten av att se till de mjuka delarna. En chef lyfter coachande ledarskap som viktigt, att vara synlig och delaktig och inte peka med hela handen. Att se individen som en resurs och att genuint bry sig beskriver cheferna som viktiga aspekter i och med ledarskap. En av cheferna, som även varit i Japan upplever att man i Sverige bryr sig om de mjuka delarna i större utsträckning än i Japan. Cheferna upplever att de i första hand går till sin närmsta chef om det uppstår problem som de inte riktigt vet hur de ska lösa och detta gäller speciellt för första linjens chefer. När det gäller det personliga menar cheferna att HR-avdelningen är till stor hjälp, men att de endast kontaktas om inte cheferna själva kan lösa problemet. Medarbetarna känner att de har stöd hos sin närmsta chef och går till denne om det uppstår problem i arbetet. Här kan även teamledare och assisterande teamledare fungera som ett stöd utifall chefen är upptagen.

Vikten av att en chef måste våga stå upp för sina anställda är också något som framkommer vid en intervju: ”för jag tänker inte ta skit på mina anställda om det inte är befogat, det finns inte en chans” (Chef 3). Samma intervjuperson menar även att en chef inte kan vara omtyckt av alla. Det beskrivs vara svårare för de yngre produktionsledarna att exempelvis koppla isär chefsrollen med privata delar. Det går att umgås privat om man är chef och medarbetare, men individen får inte bli särbehandlad av chefen på grund av det. En annan chef berättar att företaget tidigare anställde ”färdiga” produktionsledare, men att det nu är det vanligare att en duktig medarbetare som varit teamledare eller assisterande teamledare lyfts upp. Intervjupersonen är av uppfattningen att detta gör att den personen inte har tillräckligt med kött på benen för att vara chef. Det finns ledarskapsutbildningar som individen får gå, men dessa genomförs inte förrän efter att individen har arbetat ett tag. Dock upplever medarbetarna att det är positivt med en chef som har erfarenhet från golvet då de har en annan kunskap om verksamheten.

Många chefer vill ha kontroll på allting, och att japanerna vill att chefen ska ha denna kontroll och kunna alla arbetsuppgifter, men en intervjuperson med chefsposition menar att det är viktigt att inte vara delaktig i allting, de anställda är ju proffs och det är viktigt att låta individen utvecklas och ta ansvar för att lösa problem. En chef berättar att när denne började arbeta som chef var det lätt att gå in och lösa tekniska problem, men att han knappt gör det alls längre och det beskrivs vara viktigare att lägga sin tid på ledarskap och delegera arbete:

Sen märkte jag ju också att när jag började då körde jag rätt mycket utav det tekniska, jag hjälpte till och det där kan jag fixa, jag vet ju hur det fungerar och det har ju gått från att vara väldigt mycket till att i princip inte göra det alls... (Chef 4)

#### *5.4.1 Kommunikation*

Vid intervjuerna framhålls vikten av att ha en god relation med de anställda från chefernas synvinkel. De försöker att vara i närheten för att kunna finnas till hands om det skulle vara något. Även medarbetarna upplever att cheferna finns till hands och att det finns en god kommunikation: ”Jag tycker att vi har en jättebra dialog faktiskt... i alla plan, även när det gäller... arbetsliv och även just den sociala biten” (Medarbetare 1). Det beskrivs vara viktigt att ha en dialog ansikte mot ansikte snarare än att sköta kontakt via telefon och e-post. En av cheferna poängterar även vikten av att alltid ha dörren öppen så att de anställda ska kunna komma in och prata om både arbetsrelaterade saker, men också om privata delar:

Ja, jag tycker, jag stänger egentligen aldrig dörren, kan va nåt särskilt telefonsamtal om man behöver sitta ifred eller sitta med löner till exempel eller så där då, men annars är dörren alltid öppen kan jag säga och personalen ska kunna känna att dom kan komma in när dom vill egentligen, knacka på och diskutera vad som helst då. (Chef 3)

Varje vecka har avdelningarna veckomöten där dels själva arbetet diskuteras, men också om det är något annat som har hänt som behöver tas upp. Här presenteras även om avdelningen har nått de mål som satts upp och genomgång av exempelvis nyckeltal. Informationen som tas upp beskrivs som nämnts ovan som mycket viktig av medarbetarna och en av cheferna ser att det finns en problematik med just information då det är väldigt mycket information som kommer och att det måste sorteras ut vilken information som ska föras fram:

Det är jättesvårt alltså, det, man blir överöst med information hela tiden och man måste ju sila en del också, jättemycket måste man sila faktiskt... det skulle, jag försöka att gå ut och informera om allt jag får reda på hela tiden då skulle jag bara röra till det alltså. (Chef 1)

Varannan vecka är det också ett förbättringsmöte på veckomötetiden där förslag på förbättringar diskuteras. Ständiga förbättringar (Kaizen) är betydelsefullt och då går gruppen igenom de förbättringsförslag som har lämnats in under veckan och diskuterar om alla tycker

likadant, om det var ett bra förslag eller inte. Det framkommer även att det inte är alla som vill komma med idéer och utveckla arbetet och som är nöjda med sin arbetssituation.

Förbättringsgrupper är ett sätt för medarbetarna att kunna vara delaktiga i förändringar och beslut i arbetet som rör dem. En av medarbetarna uppger sig inte vara så delaktig i beslut som rör denne och får istället reda på beslutet när det har tagits. Dock framställs inte detta som något problem med avseende på den självständighet som intervjupersonen ser i sitt arbete. En annan medarbetare upplever sig vara delaktig i de beslut som tagits, men menar samtidigt att det har hänt att information har gått fel väg och berörda medarbetare har fått höra det via omvägar.

Att ge och ta beröm och kritik är något som beskrivs vara betydelsefullt för organisationen, det är samtliga intervjupersoner överens om. Det upplevs inte vara något som sporrar de anställda att göra bättre ifrån sig, men bidrar till att arbetet upplevs som roligare och intressantare. Något som även framkommer är att det är lika viktigt med kritik som beröm för att kunna utvecklas: ”(...) för ger man bara beröm och beröm och beröm, det ger ju inte alls samma effekt som om man även ger kritik när nånting inte är bra”. (Chef 4).



## 6. Analys

*Nedan knyts teoriavsnitten samman med studiens resultat och analysen grundas i de frågeställningar som studien syftar till att besvara. Inledningsvis berörs svensk och japansk kultur som sedan följs av organisationskultur, styrning samt ledarskap. Därefter kommer skillnader och likheter identifieras mot den tidigare studien och avslutningsvis redogörs för de slutsatser som dragits i denna studie.*

### 6.1 Svensk och japansk kultur

Generellt finns uppfattningen att den svenska kulturen utmärks av lyhördhet och delaktighet samt att det i en organisation är mindre styrt från ledningen. Den japanska kulturen uppfattas istället kännetecknas av hårdare krav där auktoriteter har en stor betydelse och kvalitet kännetecknar arbetet. De två kulturerna kommer nu att analyseras utifrån de fyra kulturdimensionerna av Hofstede et al. (2011).

#### 6.1.1 Maktdistans

I resultatet beskrivs att de anställda i hög utsträckning har ett ömsesidigt beroende till sina chefer och en slutsats som kan dras är att det inte är någon stor maktdistans med avseende på att organisationen inte är hierarkisk i så stor utsträckning. Dock upplevs det att hierarki kan urskiljas på högre nivåer i organisationen. Hofstede et al. (2011) har funnit att Sverige generellt kännetecknas av en liten maktdistans och det visar även resultatet i denna studie på. Då hierarkin skiljer sig åt beroende på var i organisationen man befinner sig samt att organisationen är mer regelstyrd kan även tyda på en större maktdistans på högre nivåer. Att maktdistanser skiljer sig åt i organisationen beroende på nivå kan sannolikt bero på en ökad japansk inverkan högre upp i organisationen. Med avseende på att Hofstede et al. (2011) beskriver att Japan har större maktdistans kan detta ses avspeglas högre upp i den svenska organisationen, men cheferna på företaget är måna om att samarbeta och att de anställda ska vara delaktiga och behåller därmed en mindre maktdistans.

#### 6.1.2 Kollektivism kontra individualism

I resultatet går att utläsa vikten av samarbete i organisationen och att det upplevs fungera mycket bra. Hofstede et al. (2011) menar att Sverige kännetecknas av en individualistisk kultur, medan Bjerke (1998) har uppfattningen att det även finns kollektivistiska inslag. Det är svårt att se något tydlig riktning åt vare sig individualism eller kollektivism utifrån resultatet i studien, men det är tydligt att de anställda bryr sig om varandra och samarbetar vilket visar på kollektivistiska inslag. Detta visar på att de inte endast tar hand om sig själva och denna uppmuntran finns heller inte från ledningen. En av cheferna lyfter även fram vikten av att som chef stå bakom sin anställda vilket visar på starka band mellan individer. Något som även framkommer är en önskan om att ha ett ökat samarbete mellan olika avdelningar då det i vissa fall tenderar att brista i förståelsen för varandra. Denna del av kulturdimensionerna kan vara svår att urskilja då endast samarbete inte speglar hela dimensionen och det är svårt att dra slutsatsen om det är mer kollektivistiskt eller mer individualistiskt.

Här kan modern individualism vara av betydelse och Inglehart och Baker (2000) menar att Sverige kommit långt med avseende på självförverkligande, tillit och hög tolerans mot andra. Även Japan är långt ut på denna axel, men inte lika långt som Sverige. Båda länderna beskrivs vara sekulariserade och att traditioner inte är lika viktiga. Det framkommer i denna studie att självförverkligande, då främst sammankopplat med utveckling, uppfattas som viktigt. Både för individen, men också för gruppen för att kunna nå mål och prestera. Företaget visar också en tolerans mot fel vilket även kan knytas samman med ett transformativt ledarskap. Företaget

kan kopplas samman med denna moderna individualism och länderna är relativt lika, men att Sverige i högre grad kan beskrivas som modernt individualistiskt. Tolerans mot andra är en aspekt som dock till viss del kan uppfattas skilja sig åt då japanernas tolerans skiljer sig från svenskarnas då det exempelvis inte är accepterat att göra fel, vilket det är i Sverige i större utsträckning. En form av japansk tolerans kan dock urskiljas då de japanska ägarna lät införandet av lean production på företaget ta tid och kan rimligtvis vara en del av deras syn på långsiktighet. Tillit kan uppfattas på två olika sätt och i resultatet framkommer att tillit på företaget grundas i att chefen litar på att medarbetarna gör ett bra jobb och att de inte behöver kontrolleras. Den japanska tilliten kan rimligtvis förklaras som ett sätt att kontrollera samt lydnad. Chefen förväntar sig då tillit och att de anställda gör vad de blir tillsagda att göra. En slutsats som kan dras är att Sverige i enighet med Inglehart och Baker (2000) är mer modernt individualistiskt än Japan. Trots att flera av dessa aspekter kan tillskrivas båda länderna kan slutsatsen dras att Japan fortfarande är mer traditionellt än Sverige och är därav inte modernt individualistiskt i samma utsträckning.

### *6.1.3 Maskulinitet kontra femininitet*

Hofstede et al. (2011) visar på att Sverige antar mer typiska drag för att vara en feminin kultur medan Japan mer kan ses som en maskulin. Typiskt maskulina drag beskrivs exempelvis vara hög lön, beröm, möjlighet att avancera till högre tjänster, utmaningar och lydnad. Resultatet visar att de anställda upplever att lörens roll är viktig, men att det snarare är arbetsuppgifterna som är mest betydelsefullt. Det upplevs vara viktigt med beröm, men kanske snarare mer betydelsefullt med kritik för att kunna utvecklas. Utmaningar har en viktig roll i arbetet då det som tidigare nämnts, kan ses som en motivationsfaktor. Som en del av dessa utmaningar är karriärutveckling, men detta har olika betydelse för olika individer. Det är till synes viktigare för cheferna än för medarbetarna att göra karriär, men har ändå en relativt nedtonad roll även hos cheferna. Den sista faktorn för en maskulin kultur är lydnad och på företaget anses att chefens beslut ska respekteras. Detta bortser dock inte från möjligheten att ha möjligheten att påverka och kunna ifrågasätta. Det framgår tydligt att chefen inte alltid har rätt vilket också visar på den låga graden av hierarki. Här kan slutsatsen dras att företaget inte präglas av maskulina drag. Istället utmärks de mer feminina dragen i form av vikten av att trivas och ha goda relationer med kollegor och sin chef, att samarbeta, värna om privatlivet samt delaktighet. Medarbetare och chefer tycks själva sträva efter de mer feminina dragen, om än outtalat, och menar att företaget står för dessa värderingar.

### *6.1.4 Osäkerhetsundvikande*

Osäkerhetsundvikande handlar enligt Hofstede et al. (2011) om människors kapacitet att hantera okända situationer och kopplas samman med ångest. Japan har enligt författarna ett relativt starkt osäkerhetsundvikande, men visar trots detta inte så mycket känslor som andra kulturer med starkt osäkerhetsundvikande tenderar att göra. Sverige har istället ett relativt svagt osäkerhetsundvikande och är inte beroende av regler i lika stor utsträckning. Det kan snarare upplevas som jobbigt när det är allt för strikt. I resultatet framkommer att trygghet är viktigt för de anställda och här tas dock ändå rutiner upp som en trygghetsaspekt. Här kan återknytas till lörens betydelse då det är just trygghetsaspekten som är central utöver vikten av att trivas på sitt arbete. Anställningstrygghet är betydelsefullt för både chefer och medarbetare och skapar en trygghet för dem. Osäkerhetsundvikande är en del som i övrigt är svår att urskilja då det är problematiskt att kunna uppfatta ångest utan att exempelvis genomföra observationer. Något som dock ligger i linje med Hofstede et al. (2011) är hur de anställda upplever rutiner. Slutsatsen kan dras att många anställda i viss mån uppskattar tydlighet och ökade rutiner snarare än att det upplevs som ett problem. Det går att urskilja att man fortfarande värnar om sin självständighet och vill ha möjlighet att påverka sin arbetssituation i hög utsträckning. Detta är dock inte tillräckliga skäl för att säga att den svenska kulturen har ett

svagt osäkerhetsundvikande, men indikerar ändå på att den svenska kulturen bevarats i företaget.

## 6.2 Organisationskultur

Organisationskulturen på företaget upplevs ha blivit hårdare och ha fått en mer japansk karaktär sedan uppköpet. Det visar sig även att det är svårt att beskriva vad organisationskultur är och det upplevs både kunna vara medvetet och omedvetet. Det stämmer överens med Alvessons (2001) uppfattning om organisationskulturens komplexitet. Det framkommer även att organisationskultur är den prägel som ledningen vill sätta på organisationen och då är mer medvetet och uttalat. Detta kan liknas vid *artefakter*, den första nivån i Scheins modell för organisationskultur (Schein, 2010) då de beskrivs som synliga strukturer och processer. Det kan även liknas vid det Alvesson (2009) lyfter fram gällande att en organisationskultur kan ge tydliga riktlinjer. Resultatet visar att värderingar är mer uttalade nu i organisationen än tidigare vilket visar sig vara ett stöd för de anställda, samtidigt som de ser en risk i att låta värderingar styra agerandet om det grundas i förutfattade meningar. Flera chefer ser organisationskulturen som ett stöd i sitt ledarskap och detta beskriver även Alvesson (2001) då han har uppfattningen att kulturen kan verka som en vägledning och förmedla värderingar och samtidigt tar hänsyn till verksamheten.

Värderingar beskrivs skilja sig mellan svensk och japansk kultur och det upplevs vara viktigt att översätta de japanska värderingarna så de fungerar i den svenska kulturen. Synen på värderingar kan liknas vid det andra steget i Scheins (2010) modell som är *värderingar* och kan ses som en etisk bedömningsgrund. Här kan tilläggas att cheferna upplever i högre grad än medarbetarna att organisationskultur och värderingar är ett stöd i arbetet. Resultatet visar att de anställda upplever att det finns en omedveten del av organisationskulturen, men att det är svårt att identifiera detta och kan liknas vid den del av organisationskultur som kallar Schein (2010) för *grundläggande antaganden*. Denna nivå är sällan medveten, men dessa antaganden ligger till grund för de andra två nivåerna. Det finns enligt vissa en slags företagsanda på företaget och denna skulle till viss del kunna sägas återfinnas på denna nivå i modellen. Dock har det inte framkommit vad denna anda är men det sägs vara något som suttit i väggarna, medan vissa menar att den inte finns kvar längre. Det är ändå intressant att belysa detta då det skulle kunna vara en djupt rotad del av organisationskulturen som ligger så pass djupt att det inte går att förklara i ord vad den innebär.

Organisationskulturen på företaget kan till stor del ses som något som kommuniceras uppifrån, även om det säkerligen också skapas på lägre nivåer. Denna top-down process kan liknas vid det Alvesson (2001) beskriver som kulturen som byggsten då det karaktäriseras av att kulturen är utformad av ledningen och starkt påverkar de ekonomiska resultaten. Organisationskulturen kan även liknas vid det angreppssättet som Alvesson (2001) benämner kulturen som landskap vilket är betydelsefullt för chefernas möjlighet att navigera inom organisationen. Detta kan dock urskiljas vara medvetna delar av organisationskulturen och inte på den nivån i Scheins modell där grundläggande antaganden återfinns. Denna top-down process kan liknas vid det Alvesson (2010) beskriver som företagskultur och återfinns sannolikt på artefaktnivå i Scheins organisationsmodell (Schein, 2010). Låt oss anta att det är företagets företagskultur som cheferna vill förmedla, men att det inte fungerar fullt ut då det framkommer i resultatet att ägarnas och ledningens direktiv inte alltid följs hela vägen för att en chef exempelvis inte ska framstå som dålig. Det är rimligtvis här organisationskulturen på företaget går att urskiljas då detta antagligen inte är på nivå av medvetna handlingar. Kanske är det här företagsandan kan återspeglas, trots att vissa menar att den inte finns kvar på företaget idag. Ägare och ledning, där den japanska inverkan kan urskiljas, försöker förmedla ut en speciell företagskultur, men som inte förgrenas genom hela organisationen. Detta kan

vara en förklaring till varför de svenska värderingarna lever kvar i den utsträckning som de gör.

### 6.3 Styrning

Det japanska inflytandet i företaget har successivt ökat och resultatet visar att det förväntas öka ännu mer framöver. De anställda tror det skulle sett annorlunda ut om företaget hade blivit uppköpt av exempelvis ett amerikanskt eller franskt företag då de hade varit mer rakt på till skillnad från det japanska företaget som ville utnyttja det som var bra. Det kan liknas vid det Oudhuis och Olsson (2006) beskriver ha skett i det amerikanskägda företaget där ägarna försökte ändra kulturen till sin egen. En intressant aspekt som framkommer i resultatet är att företaget i vissa fall försöker få statistik att visa ”rätt” saker trots att det ser annorlunda ut i verkligheten och därmed har svårt att svara på de krav som ställs av de japanska ägarna. Även detta kan knytas till diskussionen ovan om organisationskultur och företagskultur med avseende på att vissa aspekter idealiseras för att skydda sig själv. Ökade rutiner och krav speglar företaget idag och de japanska ägarna har även påbörjat införandet av lean production även på avdelningar som inte specifikt tillhör produktionen för att öka effektiviteten ytterligare. Här kan det vara betydelsefullt att se till det resonemang Oudhuis och Tengblad (2013) för gällande att införandet av lean production kan bidra till att ta bort hantverk och professionsstolthet. Resultatet i denna studie visar att medarbetarna ser svårigheter med att arbeta efter lean production inom deras avdelningar medan cheferna ser är en förändring redan är på gång. Dessa skilda synsätt är en intressanta då det kan bli svårt att göra denna förändring när medarbetarna inte upplever att det är möjligt och till synes inte har något förståelse varför det ska införas.

Företaget är idag mer styrt från ledningen och det finns blandade åsikter gällande detta, men det framkommer i resultatet att en ökad styrning leder till att färre fel görs. De anställda måste följa de mallar och rutiner som finns och de beskrivs vara fler idag än tidigare, men samtidigt upplever de anställda inte att de i så stor utsträckning är styrda av chefen. Røvik (2008) menar att det går från ledning till styrning vilket resulterar i centralisering där kommunikation är indirekt och utövas genom direktiv, formella strukturer och rutiner istället för direkt kommunikation mellan chefer och anställda. Det framkommer att företaget har en ökad styrning samtidigt som de anställda upplever att de inte är styrda av chefen i så stor utsträckning är intressant. Detta kan sannolikt förklaras i att det är på väg att gå mot en ökad styrning, men att det inte har implementerats i full utsträckning än i det undersökta området. En del i denna ökade styrning är införandet av lean production på andra delar än inom produktionen.

Företaget idag kan urskiljas ha en relativt stark centralisering, men det finns även utrymme för chefer och medarbetare att påverka och ifrågasätta. Här beskrivs att japanerna inte har samma syn på ifrågasättande då de snarare ser att direktiv ska komma uppifrån och sedan tryckas ut i organisationen. Kommunikationen sker både direkt och indirekt mellan chefer och medarbetare då resultatet visar att cheferna är delaktiga i arbetet samt vill ha en direkt kommunikation. Dialogen sker helst direkt med de anställda snarare än via telefon och e-post. I de fall chefen har förhinder kan teamledare eller assisterande teamledare fungera som chefs förlängda arm vilket till viss del kan ses som indirekt kommunikation. Här kan även tilläggas att cheferna inte vill ha full kontroll och detaljstyrning. Företaget har fått ett ökat antal formella strukturer, direktiv och rutiner sedan övertagandet Bland annat lyfts arbetet med att sätta mål fram. Dagliga mål ska uppnås och det finns på många ställen tavlor som visualiserar dessa mål och är ett sätt att mäta och dokumentera prestationen. Företaget sätter upp en Hoshinplan som är en utvecklingsplan för tre år som sedan bryts ner årsvis med nyckeltal som

ska nås. Till dessa formella strukturer kan ses att det har blivit en ökat tydlighet i företaget. Dels vad gäller arbetsbeskrivningar och mål, men också tydligare regler.

Det upplevs inte att företaget har någon rationalistisk människosyn då cheferna beskrivs som närvarande och delaktiga. Individen ses som en resurs i organisationen även om det är fokus på målinriktning och resultatorientering. Här är det dock betydelsefullt enligt Hofstede et al. (2011) att se till vem som har makten att besluta och vilka regler och procedurer ska följas för att få uppsatta mål. Detta kan liknas vid maktdistans och organisationen speglar en liten maktdistans där relationen mellan chefer och anställda är ömsesidig. Det finns respekt för de beslut som tas när det väl är fattade, men innan dess vill de anställda ha möjlighet att ifrågasätta och påverka. Här är dock betydelsefullt att en medarbetare upplever att chefer ibland idealiserar sanningen som beror på en rädsla att framstå som dålig. Med avseende på det är det intressant att ställa sig frågan hur accepterat ifrågasättande egentligen är och om det snarare är något som är accepterat inom organisationskulturen, men inte inom företagskulturen. Denna maktdistans kan som nämnts ovan dock ses skilja sig åt beroende på var i organisationen man befinner sig och det upplevs vara mer hierarkiskt högre upp i leden.

I och med ovanstående reflektioner är företaget rimligtvis mer inriktat åt det som Røvik (2008) beskriver som styrning, men det finns fortfarande aspekter som kännetecknar ledning. Här kan urskiljas att styrningen i stor utsträckning kan liknas vid den japanska kulturen och det är till viss del det som de japanska ägarna vill föra in i företaget. Ledning går också urskiljas på företaget och kan snarare liknas med den svenska kulturen. Att se tendenser av båda dessa strategier skulle kunna sägas bidra till oklarhet i hur företaget ska ledas då det finns tydliga mål och direktiv, men också utrymme för delaktighet och påverkan. Slutsatsen kan dras att detta även uppfattas bidra till ytterligare en dimension där delar från både styrning och ledning används för att leda organisationen. Dock kan urskiljas att det precis som Røvik (2008) beskriver gå att urskilja att organisationen går mot en ökad styrning i form av en synkronisering av fabrikerna i Europa samt införandet av lean production i andra områden än endast produktionen. Frågan kan ställas vad detta kommer att ha för inflytande på organisationen och om delaktighet och påverkan kommer att minska. Dessa två aspekter kommer förmodligen fortfarande finnas kvar i form av förbättringsgrupperna, men graden av utrymme i dessa kommer sannolikt minska då fler beslut tas uppifrån.

#### **6.4 Ledarskap**

Ledarskapet på företaget upplevs som uppmärksammat från ledningshåll och fokus ligger till stor del på de mjuka sidorna vilket upplevs som positivt. Här kan dock tilläggas att medarbetarna beskriver att det ekonomiska ansvaret tar stor del av chefernas tid. Cheferna upplever istället att den administrativa delen, där även det ekonomiska ansvaret innefattas, upptar stor del av tiden. Motivation har noterats av cheferna som den mest betydelsefulla faktorn i ledarskapet samt att se de anställda som en resurs. Ledarskapet kan även ses som coachande där chefen är ett stöd för de anställda. Motivation och stöd kan kopplas till det som Ellström et al. (2009a) kallar för relationsinriktat ledarskap. Det går även att hitta faktorer som istället kan kopplas till det uppgiftsinriktade ledarskapet som exempelvis att cheferna lägger mycket tid på det administrativa samt koordinerar för att uppfylla de mål som ställts upp. Det beskrivs i resultatet att cheferna förväntas ha full kontroll, men att cheferna själva inte upplever att den fulla kontrollen är så viktig och att det snarare handlar om att delegera arbete. Ellström et al. (2009a) beskriver att en kombination av relationsinriktat och uppgiftsinriktat ledarskap förväntas leda till ett effektivt ledarskap och det kan konstateras att företagens ledarskap upplevs som effektivt genom att exempelvis inte styra i detalj och vara mer konsultativt.

Som nämndes ovan går att urskilja att ledarskapet på företaget i stor mån kan knytas till ett relationsinriktat ledarskap och detta är en aspekt av det som Ellström och Kock (2009) beskriver som det nya ledarskapet. Att vara inspirerande och motiverande är också en del av det nya ledarskapet och det kan noteras att det även är en del av ledarskapet på företaget. Motivation och lyhördhet lyfts fram som karakteristika för ledarskapet där vikten av att kunna motivera en grupp att styra åt samma håll tas upp.

Uppfattningen gällande motivation skiljer sig mellan chefer och medarbetare då medarbetarna ser det snarare som viktigt att få information än motivation. Det är rimligt att anta att information i slutändan kan leda till motivation och detta skulle förklara varför det skiljer sig. Kommunikation ses som viktigt, dels för att information ska nå de anställda, men också för att förmedla de mål och krav som finns. Oudhuis och Olsson (2011) menar att operatörerna på företaget hade större kontroll över sitt arbete innan införandet av lean production, men fick samtidigt information om prestation, kvalitetsfrågor samt produktionsmål. Veckomöten genomförs där bland annat mätetal presenteras vilket enligt Elg (2009) hjälper till att prioritera arbete samt förmedla prestation. Varannan vecka hålls även förbättringsgruppmöten där arbetsgruppens förslag på förbättringar (Kaizen) tas upp. Detta beskrivs som ett sätt för individen att vara delaktig i arbetet och kunna påverka. Detta kan rimligtvis vara en aspekt som kan vara inspirerande och motiverande för individen.

Den sista faktorn i det nya ledarskapet är ett ledarskap för lärande som karaktäriseras av att som chef kunna få de anställda att reflektera och lösa problem. Resultatet visar att detta är något som har utvecklats, speciellt för de yngre cheferna då de inte i lika stor utsträckning som tidigare hjälper till med specialistkunskaper. Det beskrivs istället vara viktigare att låta de anställda lära sig att lösa problemen och att som chef koncentrera sig på vara ledare, dock upplever medarbetarna att det är positivt med en chef som har specialistkunskap om arbetsuppgifterna. Denna skillnad är intressant då det vittnar om olika syn på hur ledarskap ska vara och detta är rimligtvis något som bör lyftas fram till diskussion för att både chef och medarbetare ska få ut det bästa utav ledarskapet på företaget.

Det nya ledarskapet speglas i företaget och Ellström och Kock (2009) liknar det med transformativt ledarskap vilket kännetecknas av förtroende, respekt, individanpassning samt demokrati. Författarna menar även att det blir svårare att dra en gräns mellan chef och medarbetare i och med en minskad hierarki. Denna typ av ledarskap kräver dock sannolikt att cheferna och medarbetarna ges utrymme att påverka och vara delaktiga i beslut och detta kan komma i konflikt med den ökade styrningen som går att urskilja på företaget.

När cheferna på företaget får problem går de i första hand till sin närmsta chef för stöd alternativt till HR-avdelningen. Medarbetarna går till närmsta chefen, teamledare eller assisterande teamledare vid problem och det kan konstateras att organisationen inte präglas av hierarki i någon större utsträckning. Dock framgår vikten av att respektera sin chef samt att denna ska ha befogenheter att ta beslut. I det transaktionella ledarskapet som enligt Bass (1990) mer och mer försvinner återfinns istället ett passivt ledarskap där ledaren letar fel. Detta är inget som kan urskiljas med avseende på ledarskapet i företaget då återkoppling spelar en viktig roll. Både beröm och kritik ses som betydelsefullt, framförallt i syfte att kunna utvecklas.

## 6.5 Jämförelse med den tidigare studien

De tydligaste faktorerna som påvisas av Oudhuis och Olsson (2007; 2011) är i korthet följande:

- De anställda är generellt sett positiva till organisationskonceptet även om det finns en oro för att tappa företagsidentiteten och en rädsla att bli japaniserade. Det finns dock även annan kritik så som att arbetsuppgifterna upplevs som tråkigare samt synen på fritid, måluppfyllelse, kontroll och lydnad.
- Företaget upplever sig vara autonoma från ägarna, men detta kan även bero på att företaget krävde självständighet genom att exempelvis vid flera tillfällen neka de japanska ägarna efterfrågade uppgifter.
- Värderingarna på företaget beskrivs vara outtalade och inte kommunicerade till de anställda.
- Det finns en konflikt gällande maktbalansen mellan den svenska ledningen och ägarna med avseende på självständighet och delaktighet.
- Delaktighet har en betydande roll och har ökat sedan ägarna först trädde in vilket även efterfrågas av de anställda. Förbättringsgrupper är ett sätt att skapa delaktighet.
- Synen på ledarskapet varierar då vissa är nöjda medan andra upplever att cheferna är stressade och osynliga.
- Ledarskapet har även övergått till en mer japansk ledarstil och har blivit mer auktoritärt.
- Perfektion och auktoritetstro som kännetecknas av långsiktighet, kollektivism, osäkerhetsundvikande, respekt för auktoriteter samt kontroll och liknas med den japanska kulturen.
- Oberoende och jämlikhet vilka kännetecknas av autonomi, självbestämmande, egenkontroll, delaktighet samt kollektiv individualism och liknas med den svenska kulturen.

### 6.5.1 Likheter med den tidigare studien

De anställda är generellt sett positiva till organisationskonceptet både i denna och den tidigare studien. Den positiva inställningen kan grundas i att de anställda ser att det går bra för företaget idag och att det är osäkert om det skulle finnas kvar idag utan uppköpet och de japanska ägarna. De kulturella skillnader som visar sig som tyder på mer negativa delar är exempelvis att arbetsuppgifterna upplevs tråkigare samt synen på fritid, måluppfyllelse, kontroll och lydnad. De kulturella skillnaderna framkommer även i denna studie och likheten skulle kunna förklaras av att kulturerna skiljer sig åt i många avseenden. Dock lyfts inte dessa aspekter som något problem i lika stor utsträckning som i den tidigare studien vilket kan förklaras av att företaget och dess ägare har lärt känna varandra och har hittat ett sätt att arbeta på.

Det beskrivs även i båda denna och den tidigare studien finnas en oro för att bli, som de själva benämner det, japaniserade. Denna japanisering lyfts fram både nu och tidigare som en negativ aspekt i och med uppköpet, dock visar framkommer att företaget i stor utsträckning grundas i svenska värderingar och svensk kultur. Detta kan även liknas vid det resonemang

Alvesson (2001) för gällande svårigheten med att förändra en organisationskultur. Det är rimligt att anta att ordet japanisering har blivit ett begrepp som figurerat på företaget, förslagsvis av dem som är mindre positiva till uppköpet, förändringen och de japanska ägarna. Med avseende på detta används ordet utan att någon egentligen upplever att företaget har blivit japaniserat och detta är snarare något man oroar sig för ska hända senare i framtiden. Det fanns en rädsla för japanisering i den tidigare studien, men det upplevs inte i nuläget ha skett. Det är även oklart vad som faktiskt menas med begreppet och Oudhuis och Olsson (2011) menar att det kan bli en grogrund om utfallet av uppköpet inte blir som man har tänkt sig. De exempel som framkommer i denna studie är att svenska ord bör användas istället för japanska och de anställda har relativt svårt att förklara vad som är typiskt japanskt.

En annan likhet som kan urskiljas är att företaget upplever sig autonoma från ägarna, dock beskriver Oudhuis och Olsson (2011) att företaget till viss del krävde denna självständighet genom att exempelvis neka de japanska ägarna efterfrågade uppgifter trots att japanerna krävde lydnad. Dock framkommer i denna studie att de japanska ägarna har ett ökat inflytande. Det visas till exempel på att man nu inför lean production i andra delar än just produktion och att arbete mot uppsatta mål fått en större betydelse än tidigare. Detta är till synes inget problem för de anställda och cheferna upplever snarare att det bidrar till bättre prestation. Den upplevda autonomin kan sannolikt komma att minska ännu mer, främst beroende på att man vill synka fabriker i Europa. Frågan som väcks är om det kommer bli lika känsligt i framtiden med avseende på denna självständighet eller om den var viktigast för företaget i början när uppköpet gjordes. En slutsats kan dras att de japanska ägarna känner större förtroende nu för företaget och låter dem ha kvar svenska värderingar i viss mån för att det fungerar bra. Det är inget som ändras bara för att och förändringar som sker upplevs ha ett syfte vilket motiverar de anställda. Det finns även utrymme för de anställda att vara delaktiga vilket har en betydande roll. Oudhuis och Olsson (2007) beskriver att vid införandet av de första linorna hade de anställda nästan ingen delaktighet vilket sedan ökade på grund av att det mötte motstånd. Delaktigheten ökade sedan och det är något som efterfrågas av de anställda. Denna studie visar att delaktigheten är relativt hög och att de anställda har en god relation med sin chef. Företaget har infört förbättringsgrupper vilket kan ses som ett forum för de anställda att vara med och påverka sin arbetssituation och företaget. Förbättringsgrupperna beskrivs dock av Oudhuis och Olsson (2011) som relativt begränsade med avseende på delaktighet då de stora besluten ändå tas på högre nivåer.

Likheter kan även urskiljas i de begrepp som Oudhuis och Olssons (2007) studie resulterade i. Den japanska kulturen beskrevs med begreppen perfektion och auktoritetstro. som kännetecknas av långsiktighet, kollektivism, osäkerhetsundvikande, respekt för auktoriteter samt kontroll. Den svenska kulturen som beskrivs istället med begreppen oberoende och jämlikhet som kännetecknas av autonomi, självbestämmande, egenkontroll, delaktighet samt kollektiv individualism. Dessa två begreppspar kan rimligtvis i viss omfattning ses som motsatser till varandra vilket kan förklara en rädsla för japanisering då det är stora skillnader mellan kulturerna. Att medarbetarna känner osäkerhet inför vad den japanska kulturen innebär och vad de japanska ägarna planerar att förändra på företaget väcker rimligtvis en oro om japanisering. Att dessa begrepp och så även kulturerna är så olika som de faktiskt är spelar en viktig roll i detta uppköp. Det går att urskilja att många japanska värderingar har förts in i företaget, men det finns samtidigt mycket av det svenska kvar.

### *6.5.2 Skillnader från den tidigare studien*

En viktig skillnad som kan urskiljas är att värderingarna på företaget beskrivs vara mer tydliga och uttalade idag än vad de varit tidigare och kan likna vid det Alvesson (2001) benämner företagskultur. Detta kan bidra till att individen är mer medveten om vilka krav



som ställs samt vilka mål som ska nås samtidigt som resultatet visar att företagskulturen inte kommuniceras ut i hela organisationen. Denna ökade tydlighet är en skillnad mot hur det var tidigare. Detta kan rimligtvis bero på att arbetssättet långsamt har implementerats i organisationen och att de anställda är mer mottagliga för ökad tydlighet. Den ökade tydligheten kan liknas vid det Røvik (2008) beskriver som en ökad styrning då detta kännetecknas av direktiv samt tydliga regler och rutiner.

Oudhuis och Olsson (2007) beskriver att en konflikt gällande maktbalansen mellan den svenska ledningen och de japanska ägarna med avseende på självständighet och delaktighet kunde urskiljas. Detta är inget som framkommer i denna studie, vilket rimligtvis kan bero på att det idag finns ett ökat förtroende mellan företaget och dess ägare. Här kan även ses till den maktdistans som diskuterades ovan som rimligtvis kan bero på att de japanska ägarnas krav inte synkroniserar till fullo med lägre chefer och medarbetares krav. Dock upplever cheferna att kraven från de anställda och från ledningen i större utsträckning drar åt samma håll nu än tidigare vilket underlättar chefernas ledarskap.

Synen på ledarskapet beskrivs idag vara positiv och de anställda upplever att de har en god relation med sin chef. Detta skiljer sig delvis från tidigare studier där vissa var nöjda medan andra upplevde att cheferna var stressade och osynliga. Att det är till synes mer positivt nu skulle kunna bero på att cheferna känner sig mer trygga i sitt ledarskap och har större uppfattning om vilka krav de har på sig från ledningshåll. Det läggs även stor vikt vid att ha en chef som är delaktig och närvarande nu än tidigare. I den tidigare studien beskrivs att ledarskapet har övergått till att bli mer auktoritärt, men det är dock inte något som framkommer i denna studie. Skillnaden kan bero på att cheferna även här är tryggare i sitt ledarskap, men också att denna ledarstil inte är något som förmedlas uppifrån och cheferna beskriver att det läggs stor vikt på ledarskap från ledningen idag. En viktig skillnad är också att det var anställda i produktionen som deltog i den förra studien och att de som medverkade i denna studie tillhör produktionslogistik och inte har riktigt samma krav på sig. Den tidigare studien är än dock mycket intressant då företaget vill ha en ökad lean production även inom andra områden, men skillnaderna i dessa synsätt kan bero på skillnad mellan urval i denna och den tidigare studien.

Ett steg i att ledningen satsar på ledarskap och som kan ses som en skillnad mot tidigare är att de japanska ägarna vill synkronisera ledarskapet i de olika europeiska fabriker. Detta upplevdes främst som positivt av cheferna, men det går att urskilja en problematik kring detta. Det innebär att det är ytterligare kulturer som ska mötas och sammanstrålas till ett ledarsätt. Synkroniseringen kan, som diskuterats ovan, leda till ett minskat utrymme för chefer och medarbetare att vara med och påverka då ledarskapet kan bli mer styrt.

Att andra delar av organisationen nu inför lean production är en skillnad mot tidigare som kan urskiljas och detta påverkar sannolikt både organisationskulturen och ledarskapet då det blir mer styrt än tidigare även på andra avdelningar. Det kommer i och med detta ställas mer krav individen gällande mål och prestation. Medarbetarna ser att det kommer bli svårt att införa lean production på deras avdelningar, men slutsatsen kan dras att de kanske endast uppfattar lean production som ett produktionskoncept som baseras på att arbeta vid en lina och inte effektiviserat arbete i stort. Det kan sannolikt vara viktigt att klargöra vad lean production innebär och hur det kan användas för att effektivisera även andra delar än just produktionen som arbetar vid en lina.

Det är mycket som skiljer sig nu och då och kanske vågar företaget ställa mer krav nu samtidigt som ägarna litar på dem i större utsträckning. Kanske hade företaget varit tvunget att genomföra samma förändringar även om det inte blivit uppköpta och även om det inte varit japanska ägare. Därav är det inte säkert att det är just de japanska ägarna som bidragit till förändringen, även om de ligger till grund för en stor del. Andra aspekter såsom konjunkturförändringar och ökad konkurrens kan mycket väl spela in i att företaget ser ut som det gör idag, men kanske stämmer även intervjupersonernas resonemang om att företaget inte skulle ha funnits idag om det inte vore för de japanska ägarna.

## **6.6 Slutsatser**

Nedan redogörs kortfattat för de slutsatser som har kunnat dras i studien för att besvara de frågeställningar som ställdes upp inledningsvis. Den första frågeställningen har delats upp i tre mindre frågor för att öka läsbarheten

### *6.6.1 Hur upplevs/uppfattas kultur på företaget idag?*

Resultatet visar att det upplevs vara svårt att beskriva vad japansk och svensk kultur är vilket gör att det är svårt för intervjupersonerna att se huruvida företaget präglas av svensk eller japansk kultur. De aspekter som lyfts fram som typiskt svenska är lyhördhet, delaktighet samt att företaget är mindre styrt från ledningen. De faktorer som beskrivs som typiskt japanska är istället hårdare krav, auktoriteter samt kvalitet. Slutsatsen kan dras att det till störst del är den svenska kulturen som lever kvar på företaget men vissa delar av japansk kultur kan också urskiljas. Här är betydelsefullt att se till den rädsla som upplevs finnas inför japanisering, men slutsatsen kan dras att företaget ännu inte blivit japaniserat med avseende på att de svenska värderingarna lever kvar. Framförallt skiljer sig maktdistansen sig åt beroende på vilken nivå i organisationen man befinner sig och detta kan bero på en ökad inverkan av de japanska ägarna på högre nivåer. Något som också visar på att den svenska kulturen lever kvar är att företaget utmärks av mer feminina faktorer vilka beskrivs vara exempelvis goda relationer, samarbete och delaktighet i motsats till hög lön, beröm och lydnad. Slutsatsen kan också dras att både medarbetare och chefer verkar aktivt för att behålla dessa faktorer levande i organisationen då de uppfattar dessa som viktiga för att kunna utföra ett gott arbete.

### *6.6.2 Hur upplevs/uppfattas organisationskultur på företaget idag?*

Organisationskultur uppfattas som ett komplext begrepp och beskrivs dels vara något som ledningen vill förmedla i organisationen, men också något som fungerar som en vägledning för cheferna och är därför rimligt att benämna företagskultur snarare än organisationskultur. Organisationskulturen återfinns på olika nivåer av medvetenhet, både som uttalade värderingar (artefakter), som värderingar som är delvis omedvetna, men också som grundläggande antaganden vilka är omedvetna. Artefakterna är tydliga och ett stöd för de anställda i sitt arbete, både för chefer och för medarbetare. På denna nivå urskiljs rimligtvis även som det Alvesson (2001) beskriver som företagskultur som är de japanska ägarnas prägel på företaget. Det har däremot framkommit att företagskulturen inte når hela vägen och med avseende på detta är grundläggande antaganden betydelsefulla. De är svåra att urskilja på företaget, men en slutsats som kan dras är att den företagsandan som tas upp skulle kunna identifieras på denna nivå. Dock råder delade meningar huruvida denna finns kvar i organisationen eller inte. Det är rimligt att anta att den på något sätt lever kvar och påverkar de anställda, om än omedvetet och det är mycket svårt att lyfta denna till ytan och göra den medveten.

### *6.6.3 Hur upplevs/uppfattas ledarskap på företaget idag?*

Det upplevs vara fokus på ledarskap från ledningshåll vilket ger goda förutsättningar för ett effektivt ledarskap. Något som emellertid tar mycket tid från cheferna är den tid som läggs på

ekonomi och administration. Detta resulterar i att de inte har möjlighet att lägga så mycket tid på ledarskapet som de skulle önska. Ledarskapet kännetecknas ändå till störst del av ett relationsinriktat ledarskap vilket är en del av det som beskrivs som det nya ledarskapet. Slutsatsen kan dras att det nya ledarskapet speglar ledarskapet på företaget i stor utsträckning då det till stor del är relationsinriktat, inspirerande och motiverande samt ett ledarskap för lärande. Dessa aspekter är sannolikt ett framgångskoncept och en del i att ledarskapet på företaget ger en positiv bild. Delarna kan i stor utsträckning kopplas samman med den svenska kulturen och frågan som väcks är hur en synkronisering av ledarskapet kan fungera. Kan detta istället leda till ett mindre effektivt ledarskap eller kommer det utveckla ledarskapet i och med nya infallsvinklar från andra länder? Det nya ledarskapet liknas vid ett transformativt ledarskap och då företaget går mot en ökad styrning är det rimligt att anta att denna typ av ledarskap försvåras när organisationen blir mer styrd via mål och direktiv. Det finns sannolikt inte lika stort utrymme för exempelvis individanpassning och demokrati. Något som dock kan ses som positivt med ökad styrning är att alla utför arbetsuppgifter på samma sätt vilket medför att risken för fel minskar.

#### *6.6.4 Skillnader och likheter mellan denna studie och den tidigare studien*

De likheter som går att urskilja är att det generellt råder en positiv inställning till organisationskonceptet, men finns även negativa aspekter så som oro för japanisering. Detta är dock inget som upplevs ha skett i föreliggande studie. Företaget visar på en viss autonomi i båda studierna, dock har detta till viss del krävts av företaget och har inte varit något som ha varit självklart. Slutsatsen kan även dras att denna autonomi kan komma att minska i och med en ökad inverkan från de japanska ägarna. Begreppen perfektion och auktoritetstro samt oberoende och jämlikhet som urskildes av Oudhuis och Olsson (2007) kan identifieras även i denna studie. Skillnaden mellan dessa begrepp visar på att det finns stora kulturella skillnader mellan Sverige och Japan, vilket också kan förklara den oro för japanisering som råder.

De skillnader som kan urskiljas är att värderingar är mer uttalade på företaget idag vilket tyder på en mer uttalad företagskultur. Dock lyckas inte denna företagskultur genomsyra hela organisationen varvid företagens organisationskultur istället går att urskilja. I den tidigare studien påvisas en konflikt i maktbalansen, dock framkommer inte det i denna studie vilket skulle kunna bero på ett ökat förtroende mellan företaget och dess ägare. Synen på ledarskap är en skillnad som går att urskilja och det framställs som mer positivt idag. Slutsatsen kan dras att cheferna idag är mer trygga i sin roll och vet i större utsträckning än tidigare vad som förväntas av dem. Ledarskapet beskrivs i denna studie inte vara lika auktoritärt som tidigare vilket kan bero på att det inte är något som förmedlas från ledningens håll. Dock kan detta även förklaras med att det var olika delar av företaget som undersöktes i Oudhuis och Olssons studie och denna studie.

Ytterligare en skillnad som går att se är att det nu sker en synkronisering av ledarskap i de olika europeiska fabriker vilket dock kan ses som problematiskt i och med att det är fler kulturer som ska mötas och kan sannolikt ge mindre utrymme för individen att vara med och påverka. Lean production implementeras i fler delar av organisationen vilket inte var fallet tidigare då endast produktionen omfattades av organisationskonceptet och detta är en viktig skillnad mot den tidigare studien.

#### *6.6.5 Hur kan dessa skillnader och likheter förstås och förklaras?*

En rimlig slutsats som dras gällande att det både kan urskiljas likheter och skillnader är tidsaspekten. Det har gått cirka 6 år sedan den tidigare studien genomfördes och företaget och dess japanska ägare har lärt känna varandra. Det finns nu sannolikt en ökad förståelse för varandras kulturer och ägarna lutar på företaget. Här är det intressant att ställa sig frågan huruvida

detta betyder att det finns en acceptans för skillnader eller om japaniseringen istället kommer att ta fart. Det är rimligt att anta att det finns en acceptans för skillnader, samtidigt som de japanska ägarnas inflytande ökar vilket skulle kunna peka på en ökad japanisering. Dock bör det även tilläggas här att den företagskultur som de japanska ägarna och ledningen vill förmedla inte når ut i organisationen vilket motsäger en ökad japanisering.

Företaget presterar bra vilket kan vara anledningen till att ägarna väljer att införa lean production på fler avdelningar än just inom produktionen. Något som också kan förklaras av det ökade förtroendet är att det i dag inte beskrivs vara någon konflikt i maktbalansen. Detta kan dock även förklaras av storlek på studie då Oudhuis och Olssons studie var mer omfattande än denna och kunde få mer ett ökat ledningsperspektiv.

I både denna och den tidigare studien framkommer att företaget har en viss autonomi från ägarna och detta kan förklaras genom att denna självständighet har varit viktig för företaget. I och med att företaget exempelvis har nekat information till ägarna har konflikter uppstått, men det kan ha bidragit till att självständigheten har fått behållas. Detta trots att den japanska kulturen i hög grad utgörs av kontroll. Dock har det även framkommit att man på företaget i vissa fall inte ger de japanska ägarna helt rätt information utan presenterar ”rätt” statistik för dem. Att företaget väljer att göra så kan förstås genom att det finns tydliga kulturella skillnader och att svenskarna i större utsträckning än japanerna har försökt att förstå dessa. Företaget gör då detta för att underlätta kommunikation och samarbete och för att inte hamna i konflikt med ägarna.

Att värderingar idag är mer uttalade än tidigare kan förklaras att det är ett steg i den långsamma förändringen. Slutsatsen kan dras att det hade kunnat stöta på mycket motstånd att implementera mer uttalade värderingar i organisationen samtidigt som lean production infördes i produktionen. Värderingarna vävdes sannolikt in sakta och när tiden var mogen blev de mer uttalade. Något som också kan förklaras av den långsamma förändringen är den generellt positiva inställningen till organisationskonceptet. Att förändringen fick ta tid gjorde att fler kunde vänja sig vid de nya arbetssätten samt att de anställda upplevde att de japanska ägarna ville ta tillvara det som var bra. De mer negativa aspekterna kan förklaras genom att det är stora kulturskillnader mellan Sverige och Japan som ligger till grund och att det finns en till synes liten förståelse för dessa skillnader.

Resultaten indikerar på en rädsla för japanisering i både denna samt den tidigare studien. Slutsatsen kan dras att företaget i stor utsträckning behållit de svenska värderingarna och den svenska kulturen vilket rimligtvis kan påvisa att det inte skett någon japanisering. Medarbetarna och cheferna är måna om att behålla det svenska i företaget och beskriver att det hade varit annorlunda om ägarna valt att ändra om helt direkt och mer uttalat försökt att föra in det japanska. Som nämndes ovan så företaget ifrån och detta ifrågasättande har präglat förändringen i hög grad. Något som skulle kunna vara en del av japaniseringen är den hierarkin som finns högre upp i organisationen och rädslan kan vara att den hierarkin även ska komma att spegla ledarskapet på lägre nivåer. Att företaget i stor utsträckning har kvar en svensk kultur kan även förklaras av likheten mellan begreppen perfektion och auktoritetstro samt oberoende och jämlikhet som lyfts fram i Oudhuis och Olssons artikel från 2011. Likheten avseende på dessa begrepp kan förklaras genom att det är förhållandevis kort tid och att kulturförändringar snarare går att urskilja på längre sikt.

Avslutningsvis kan en anledning till att vissa skillnader har framkommit, exempelvis synen på ledarskap och auktoriteter, vara att den tidigare studien genomfört inom produktionen som då

implementerat lean production och denna studie är genomförd inom produktionslogistik som inte har implementerat lean production i så stor utsträckning. Där finns det fortfarande möjlighet för de anställda att påverka sin arbetssituation och där är arbetet inte styrt i lika stor utsträckning.

## 7. Diskussion

*I diskussionen diskuteras studiens resultat som även sätts i relation till metodval. Kapitlet syftar även till att diskutera huruvida de teoretiska utgångspunkterna har fungerat väl eller inte för resultat och analys. Avslutningsvis presenteras förslag till fortsatt forskning.*

Resultatet i studien har framför allt påverkats av valet att göra en uppföljning av en tidigare studie av Oudhuis och Olsson (2007: 2011). Dessa artiklar har legat till grund för denna studie och med avseende på detta finns det en risk att det har styrts utgången med avseende på vald litteratur och resultat. Risken att få samma resultat som den tidigare studien har funnits, jag upplever dock att studien har genererat ett intressant resultat som visar på viktiga upplevelser samt skillnader och likheter vilket bidrar till denna studies unika värde. Även likheterna är intressanta och visar på att företaget behåller svenska värderingar. Resultatet i studien kan även ha påverkats då det i urvalet av intervjupersoner endast blev män som intervjuades. Att inte ha någon eller några kvinnors åsikter med ger till följd att det endast är männens röst som blir hörd. Aspekten anställningstid som var ett kriterium vid urvalet kan också vara värt att diskutera då individer med kortare anställningstid skulle kunna uppleva det annorlunda än de som arbetat en längre tid på företaget. Kanske hade de tydligare kunnat urskilja hur de upplever kultur, organisationskultur och ledarskap då de kan sätta det i relation med hur det har varit på en tidigare arbetsplats. Det är rimligt att anta att de i större utsträckning kan urskilja det som är typiskt japanskt då de inte har varit med i hela processen. Detta skulle kunna ha påverkat resultatet med avseende på graden av svensk och japansk kultur. Ett kvinnligt perspektiv hade speciellt varit betydelsefullt då Hofstede et al. (2011) beskriver att kvinnor har en relativt låg status i Japan. Kanske upplever kvinnorna frågeställningarna på ett annorlunda sätt.

Faktorerna som diskuterats ovan gällande vad som hade kunnat generera ett annat resultat i studien är betydelsefulla att lyfta för att ge en kritisk reflektion. Något som också bör lyftas i och med denna kritiska reflektion är huruvida förändringarna beror på uppköpet eller den generella tidsutvecklingen. Ökad konkurrens är en faktor som skulle kunna förklara varför det har skett förändringar i företaget och det framkommer i resultatet att företaget skulle ha svårt att överleva utan uppköpet. Detta är något som sannolikt till viss del skulle kunna förklara den positiva framtoning för de japanska ägarna som resultatet visar.

Att det är två skilda områden (produktion och produktionslogistik) som har studerats kan också inverka på resultatet och kan också försvåra jämförbarheten. Om samma område hade undersökts hade det sannolikt varit lättare att göra en uppföljning då frågor om exempelvis arbetsuppgifter, kontroll och ledarskap hade haft samma innebörd. Intervjupersonerna i de olika studierna kan sannolikt ha olika uppfattning om uppköpet, de japanska ägarna och ledarskapet beroende på om lean production införts på deras avdelning eller inte. Dock har detta synsätt också varit intressant då ett viktigt resultat är det faktum att företaget nu inför lean production inom fler områden än just produktion.

Frågan som också bör lyftas är vad det har betytt för resultatet att Oudhuis och Olssons studie har varit mycket mer omfattande än denna. Min studie har inte haft samma bredd på grund av begränsat med tid. Det hade varit intressant med fler infallsvinklar, såsom exempelvis kvinnor, fabrikschef och fackliga företrädande. Det hade även varit betydelsefullt att i större utsträckning undersöka teamledare och assisterande teamledares betydelse för ledarskapet. Något som också bör lyftas fram är det faktum att det är svenskarnas uppfattningar som speglas i studien. Det är deras syn på japaner som framkommer och inte japanernas egen

uppfattning om sin kultur. Det hade därför varit bra att tillföra ett japanskt perspektiv då mycket kan bero på felaktiga föreställningar, men det är även intressant för studien att det är de svenska medarbetarnas uppfattning som lyfts fram.

Den abduktiva ansatsen som denna studie har inspirerats av kan ses som positiv då det har möjliggjort att vara både teoridriven och empiridriven på samma gång. Det har ökat förståelsen inom ämnet samtidigt som det har öppnat upp för nya teorier efter hand. Det är dock viktigt att ta hänsyn till det som Patel och Davidson (2011) beskriver gällande risker med abduktion. Som tidigare nämnts ser de en risk med att forskaren kan bli färgad av erfarenheter och tidigare forskning vilket enligt dem kan leda till att andra tolkningar utesluts. Jag upplever att den tidigare forskningen har berikat min förståelse för ämnet och jag har under arbetets gång sökt nya infallsvinklar och synsätt. Det har varit positivt att inte bli låst av antingen teorin eller empirin och istället kunna välja det som är passande för studien.

Att fallstudie valts som metod för denna studie kan ses som ett kritiskt val då fallstudier enligt Yin (2009) syftar till att vara en djupgående beskrivning av ett unikt fenomen. Det är rimligt att anta att denna studie egentligen är för begränsad för att helt kunna vara en fallstudie, dock har metodvalet verkat positivt för resultatet och analysen trots den låga generaliserbarheten som beskrivs finnas. Som beskrevs ovan i metoden syftar inte studien till att vara generaliserbar på grund av problematiken kring reliabilitet i en kvalitativ studie, dock menar Bryman (2008) är möjligt att representera en bredare kategori av fall. Studiens resultat kan därför ses vara överförbart till andra avdelningar på företaget och i viss mån även andra svenska företag som blivit uppköpt av ett japanskt företag.

Uppsatsen hade kunnat uppfylla högre validitet och reliabilitet om en kvantitativ studie hade gjorts istället för en kvalitativ. Dock är området i stor utsträckning kvalitativt och det är svårt att mäta exempelvis det komplexa begreppet organisationskultur även om detta hade ökat validiteten. Som togs upp i metodavsnittet menar Bryman (2008) att det är osäkert hur relevant reliabilitet och validitet är för kvalitativa studier med avseende på att det inte syftar till att studera mätbara fenomen. Studien reliabilitet kan ifrågasättas då det förmodligen inte kommer att ge samma resultat om den genomförs igen då Bryman (2008) menar att det är svårt att frysa en social händelse. En beskrivning av tillvägagångssättet i metodavsnittet kan dock öka tillförlitligheten.

De teorier och den tidigare forskning som har presenterats har varit användbara för syftet. Det enda avsnittet som inte har använts genomgående i uppsatsen är forskning om sammanslagning och förvärv som beskrivs inledningsvis i den tidigare forskningen. Denna del hade kunnat uteslutas, men jag ser ändå att den har gett en bild av vad sammanslagning och förvärv är samt bidragit till en inledning i ämnet. Organisationskulturens komplexitet har varit svår att hantera, framförallt att få en bild av den genom intervjuer. Möjligen hade observationer gett en klarare bild över vad det är, men det var inte möjligt på grund av tidsramen.

Det har varit svårt att se skillnader med avseende på Hofstedes kulturdimensioner då det är svårt att genom sju intervjuer dra slutsatser gällande detta. Det har varit ändå betydelsefullt att ta med för en ökad förståelse och för att stärka resultatet. Vissa intressanta aspekter har även funnits kopplat till dessa kulturdimensioner.

### **7.1 Förslag till fortsatt forskning**

Som förslag till fortsatt forskning ges att undersöka hur synkroniseringen mellan olika fabriker tar sig uttryck med avseende på ledarskap. Detta är en intressant aspekt då det flera

olika länders kulturer som ska verka tillsammans och utgöra ett synkroniserat ledarskap på företaget. Det kan även vara betydelsefullt att undersöka hur förändringen i och med införandet av lean production i andra avdelningar än just produktionen fungerar på längre sikt. Det sistnämnda förslaget skulle även vara möjligt att jämföra, dels med de övriga fabrikerna i Europa, men också andra svenska företag som har blivit uppköpta av ett japanskt företag.



## 8. Referenser

- Ahammad, M., & Glaister, K. (2011). Postacquisition management and performance of cross-border acquisitions. *International studies of management & organization*, 41:3, 59-75.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18:3, 19 - 31.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7, 18-40.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bjerke, B. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Cartwright, S., & Price, F. (2003). Managerial preferences in international merger and acquisition partner revisited: how are they influenced? *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 81-95.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1-S5.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ellström, P-E., Fogelberg Eriksson, A., & Kock, H. (2009a). Traditioner inom ledarskapsforskningen. I P-E. Ellström & H. Kock (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap – Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet* (s. 17-45). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ellström, P-E., Fogelberg-Eriksson, A., & Kock, H. (2009b). Ledarskap i ”nya” organisationer. I P-E. Ellström & H. Kock (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap – Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet* (s. 47-70). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2009). Mot en förändrad ledarroll? I P-E. Ellström & H. Kock (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap – Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet* (s. 161-181). Lund: Studentlitteratur AB.
- Elg, M. (2009). Vilken betydelse har mätetal för ledarskapet i en teamorganiserad verksamhet? I P-E. Ellström & H. Kock (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap – Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet* (s. 105-125). Lund: Studentlitteratur AB.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2011). Fokusgruppsdiskussioner. I P. Ahrne & G. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 71-82). Malmö: Liber.
- Heyman, F., & Norbäck, P-J. (2013). Utlandsägande och utländska uppköp: Vilken betydelse har huvudägarens hemvist? *Institutet för näringslivsforskning, policy paper* 61.
- Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65, 19-51.
- Jakobsson, U. (2011). *Forskningens termer och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York : McGraw-Hill
- Lundbäck, M., & Hörte, S-Å. (2005). Decision-making in conditions of constant change – a case within the automotive industry. *Management Decision*, 43, 220-235.
- Lundbäck, M. (2002). Cross-brand product platforms: a product development perspective on acquisitions in the automotive industry, *Int. J. Automotive Technology and Management*, 2, 261-279.
- Lundbäck, M. & Hörte, S-Å. (2000). Design engineering culture differences – Ford's acquisition of Volvo. *European Operations Management Association International Annual Conference, Ghent, Belgium, 4–7 June*.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human resource development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Oktay, J. (2012). *Grounded theory*. Oxford: Oxford university press.
- Oudhuis, M., & Olsson, A. (2006). Spelar värderingar någon roll för arbetsmiljön? En studie om konsekvenserna vid övergång till utländskt ägande och vid generationsskiften i företag. *Arbetslivsinstitutet: Arbete och hälsa*, 2006:14.
- Oudhuis, M., & Olsson, A. (2007). ”Vi kan aldrig bli japaner” – vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv? *Arbetslivsinstitutet*, 2007:18.
- Oudhuis, M., & Olsson, A. (2011). Japaner, japaner... Kulturens betydelse vid övergången till en toyotainspirerad lean produktion i ett japanägt företag i Sverige. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, nr 2, 2011.
- Oudhuis, M., & Tengblad, S. (2013). Experience from Implementation of Lean Production: Standardization versus Self-management: A Swedish Case Study. *Nordic journal of working life studie,s* 3:1, 31-48.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Røvik, K-A. (2008). *Managementsamhället - trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber AB.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiller, B. (2010). Den nygamla globaliseringen – ett historiskt perspektiv. Opublicerad stencil.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: SAGE Publications.

- Wickelgren, M. (2010) Varumärket Volvo. I S. Jönsson & M. Wickelgren (Red.), *Volvo i våra hjärtan – hur ska det gå?: en närdiskussion om "nationalknuden" Volvo* (s. 86-114). Malmö: Liber AB.
- Yin, R. (2009). Case study research – Design and methods. London: SAGE.
- Zhou, X., & Zhang, X. (2011). *Strategic analysis of synergistic effect on M&A of Volvo Car Corporation by Geely Automobile. iBusiness*, 3, 5-15.

### **8. 1 Elektroniska källor**

*Tillväxtanalys.* (2012). Hämtad 31 maj, 2013 från <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/publikationer/statistikserien/statistikserien/6-29-2012-utlandska-foretag-2011.html>