



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska  
Institutionen**

**Kandidatuppsats  
HT 2005**

# Ny som chef Svenska & Danska första linjens chefer

**Författare:**

Pia Munch

Mette Olsen

**Handledare:**

Christine Blomqvist

Carl-Johan Asplund

# Sammanfattning

<i>Uppsatsens titel:</i>	Ny som chef –Svenska och Danska första linjens chefer
<i>Seminariedag:</i>	18 januari, 2006
<i>Ämne/kurs:</i>	FEK 582 Kandidatseminarium 10 poäng
<i>Författare:</i>	Pia Munch och Mette Olsen
<i>Handledare:</i>	Christine Blomqvist och Carl Johan Asplund
<i>Nyckelord:</i>	Sverige, Danmark, Första linjens chef, Ledarskap, Kultur
<i>Syfte:</i>	Syftet med denna uppsats är att undersöka om det finns skillnader i chefskapet mellan danska kontra svenska nya första linjens chefer utifrån en nationalkulturell aspekt.
<i>Metod:</i>	För att uppnå vårt syfte har vi valt att använda oss av såväl kvalitativ som kvantitativ metod och arbetat utifrån ett induktivt angreppssätt. Vår empiri har samlats in genom intervjuer och enkätundersökningar, vilka sedan har legat till grund för vårt fortsatta arbete.
<i>Teoretiskt perspektiv:</i>	Vi har i studien använt oss av Hofstede´s teori vilken fokuserar på nationalkultur, samt de specifika förutsättningarna för länderna som föreligger. Dessa har därefter legat till grund för vår analys och slutsats.
<i>Empiri:</i>	Det empiriska materialet bygger på 21 semistrukturerade intervjuer och 108 enkätsvar.
<i>Slutsatser:</i>	På denna nivå inom organisationerna förefaller det existera relativt få skillnader mellan de båda ländernas chefer. Trots detta har vi funnit stöd för att Hofstede´s teorier beträffande nationalkulturella skillnader faktiskt stämmer ganska väl överens med vår egen undersökning. De områden som klarast har belyst skillnaderna mellan ländernas chefer berör områden som konflikträdsla och auktoritet.

# Abstract

- Title:* New as manager – Swedish and Danish first line managers
- Seminar date:* 18<sup>th</sup> of January 2006
- Course:* Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits (15 ECTS)
- Authors:* Pia Munch and Mette Olsen
- Advisors:* Christine Blomqvist and Carl Johan Asplund
- Key words:* Sweden, Denmark, First-line manager, Leadership, Culture
- Purpose:* The main purpose of this thesis is to examine if there are any differences between Danish versus Swedish new first line managers from outward a national cultural approach.
- Methodology:* In order to attain our purpose we have chosen to use aswell qualitative as quantitative research methode, and used an induktiv approach on our thesis. Our empirical material has been collected through interviews and questionnaires, which have given us the base for our continued work.
- Theoretical perspectives:* In our study we have used aswell Hofstede’s theoris which fokuses on nationalculture and the specific conditions that exist in the countrys. These have thereafter established the foundation for our analysis and conclusions.
- Empirical foundation:* The empirical material is based on 21 semistructured interviews and 108 questionnaires.
- Conclusions:* At this level within the organizations it appears to exist few differences between the leaders in the researched countries. Despite this have we in our research found some support for Hofsted’s theories concerning differences in national cultural differences. Those areas that most clearly have show differences are within the areas conflict avoidance and authority.

# Förord

Efter många långa veckor har vi nått slutet för vårt uppsatsarbete. Det har varit en både intressant och lärorikt tid då vi har haft möjlighet att fördjupa oss inom ett område som är högaktuellt för vår region. Vi har genom uppsatsens gång tillgodogjort oss kunskap och skapat en förståelse inom området som inte enbart är av vikt för uppsatsen, utan de nya kunskaper som vi genom arbetet har fått ta del av kommer även att finnas med oss i våra kommande yrkesliv oberoende av var vi kommer att arbeta.

Denna lärdom hade vi emellertid inte kunnat uppnå utan medverkan från de företag som har ställt upp. Därför vill vi först och främst tacka alla de personer som har tagit sig tid att svara på våra frågor och alla de medarbetare ute på företagen som har deltagit i vår enkätundersökning. Tack till samtliga för att Ni tog Er tid, det hade inte varit möjligt utan Er.

Vi vill även tacka våra familjer och vänner som har stått ut med oss under denna tid, som har diskuterat, läst och kommit med synpunkter och levt med uppsatsen, nästan lika mycket som vi, som författare har gjort.

Sist men inte minst, vill vi rikta ett stort tack till våra handledare Christine Blomqvist och Carl Johan Asplund vilka har bistått oss under denna period. Som tagit sig tid och hjälpt oss framåt fast det stundom har känts motigt, som har hjälpt oss att fokusera på målet och inte problemen. Utan Er hjälp hade detta projekt aldrig kunnat fullföljas.

Lund januari 2006

Pia Munch

Mette

Olsen

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.3 DEFINITION AV LEDARSKAP.....	11
1.4 FÖRSTA LINJENS CHEFER .....	12
1.5 SYFTE.....	13
1.7 MÅLGRUPP .....	14
1.8 DISPOSITION .....	15
<b>2. METOD</b> .....	<b>17</b>
2.1 PERSONLIG REFERENSRAM .....	17
2.2 UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	17
2.3 FÖRETAGSBESKRIVNING.....	19
2.4 VAL AV METOD .....	20
2.5 DATAINSAMLINGSMETOD.....	21
2.5.1 Sekundärt material .....	21
2.5.2 Primärdata .....	22
2.6 KVALITATIVA UNDERSÖKNINGAR .....	22
2.6.1 Semistrukturerade intervjuer.....	23
2.6.2 Genomförande av semistrukturerade intervjuer .....	23
2.6.3 Utformande av intervjuguide .....	24
2.6.6 Redovisning av insamlad data.....	25
2.7 KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGAR .....	25
2.7.1 Enkäter .....	26
2.7.2 Utformande av enkäter.....	26
2.7.3 Genomförande av undersökningen.....	27
2.7.5 Återgivande av enkäter.....	28
2.8 METODFÖRBEHÅLL .....	28
2.6.7 Metodförbehåll - Allmänna .....	28
2.6.8 Metodförbehåll - Intervjuer.....	30
2.8.1 Metodförbehåll – enkäter.....	32
<b>3. TEORI</b> .....	<b>33</b>
3.1 PÅVERKBARA FAKTORER .....	33
3.2 HOFSTEDE .....	34
3.2.1 Maktdistans .....	35
3.2.2 Individualism/kollektivism.....	36
3.2.3 Maskulint.....	37
3.2.4 Osäkerhetsundvikande .....	38
<b>4. SPECIFIKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÄNDERNA</b> .....	<b>40</b>
4.1.STRUKTURELLA SKILLNADER .....	40
4.2 POLITIK .....	40
4.3 LAGAR, REGLERINGAR OCH FACKETS MAKT.....	41

4.3.1 Anställningsförhållande .....	41
4.4 SCHEMATISK SUMMERING .....	42
<b>5. EMPIRI .....</b>	<b>43</b>
5.1 KVALITATIVA UNDERSÖKNINGAR .....	43
5.1.1 Respondenterna .....	43
5.1.2 Chefernas reflektioner om ledarskap .....	46
5.1.3 Kommunikation och beslutsfattande .....	48
5.1.4 Egna chefsrollen.....	52
5.1.5 Chefens upplevelser om svenskar kontra danskar .....	58
5.2 KVANTITATIV UNDERSÖKNING .....	62
5.2.1 Respondenterna .....	63
5.2.2 Arbetsituation och kommunikation .....	64
5.2.3 Relation till chef.....	65
5.2.4 Beslutsfattande .....	66
5.2.5 Personliga problem .....	67
5.2.6 Typisk dansk/svensk chef.....	67
<b>6. ANALYS .....</b>	<b>69</b>
6.1 ORGANISATIONEN .....	69
6.2 INTERVJUPERSONEN .....	69
6.3 LEDARSKAP.....	71
6.4 KOMMUNIKATION .....	72
6.5 CHEFSROLLEN .....	75
6.6 DANSK KONTRA SVENSK .....	78
<b>7. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>84</b>
7.1 INTRODUKTION.....	84
7.1.1 Metod, emperi insamling och databearbetning.....	84
7.2 SLUTSATSER.....	85
7.3 UPPSATSSENS BIDRAG I FÖRHÅLLANDE TILL TIDIGARE FORSKNING.....	87
7.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	88
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>89</b>
BILAGA 1.....	92
BILAGA 2.....	94
BILAGA 3.....	96
BILAGA 5.....	102

# 1. Inledning

---

*I följande kapitel introducerar vi läsaren för det problemområde vi vill belysa och ger en bakgrund härtill. Därefter följer en definition av termen "första linjens chef", varefter vi redogör för syftet med uppsatsen, samt de avgränsningar vi gjort. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Världen av idag har "minskat", dels till följd av de förbättrade kommunikationerna, med Internet i spetsen, vilket gjort att informationsflödena har ökat, dels på grund av att det rent praktiskt har blivit möjligt att lättare röra sig mellan de olika länderna. Detta har lett till att det blivit allt vanligare för såväl företag som individer att vidga sina vyer och etablera sig över gränserna. Dagens företagsvärld har allt mer kommit att präglas av den globala marknaden som numera existerar. Att internationalisera och integrera har därmed blivit ett naturligt steg för att möta den hårdnande konkurrens som numera råder.

Den integrationsprocess som idag pågår manifesteras inte minst genom Europas försök att framstå som en enhetlig union. Detta samarbete som idag benämns Europeiska Unionen (EU) startades redan på 1950-talet och kallades då Europeiska gemenskaperna. 1992 lades grunden för dagens Europeiska union, genom skapandet av ett nytt fördrag, vilket ledde till nya uppgifter och befogenheter, och att nya samarbetsformer infördes mellan medlemsstaternas regeringar. (1. [www.eu.se](http://www.eu.se)) Idag har EU vuxit till att täcka en stor del av den europeiska kontinenten från polcirkeln i norr, till Medelhavet i söder och från Atlanten i väster, till Egeiska havet i öster. Förhoppningen är att unionen år 2007 skall bestå av 27 medlemsländer, med en befolkning på nästan en halv miljard invånare. Trots att alla medlemsstater delar samma grundläggande värderingar beträffande unionen, råder det idag stora skillnader mellan

de olika staterna. Genom att samarbeta är förhoppningen att man inom unionen ska kunna frambringa och allokera ett ökat välstånd för medlemsstaterna, samt utöva ett gemensamt inflytande. Som ett led i detta har man skapat en gränslös inre marknad och en gemensam valuta, euron. EU står i dag inför nya utmaningar – där globaliseringen är en av de främsta. (2.[www.eu.se](http://www.eu.se)) Det främsta målet för EU är i dagsläget ekonomisk tillväxt för medlemsstaterna. Som ett led i denna strävan arbetar man för att bryta ner hindren mellan medlemsländernas nationella ekonomier, för att därigenom skapa en inre marknad, där varor, människor, pengar och tjänster kan röra sig fritt mellan länderna. (3.[www.eu.se](http://www.eu.se))

Sverige och Danmark har geografiskt sett alltid befunnit sig nära varandra och i och med Öresundsbron, vilken öppnades för trafik 1 juli 2000, fick Sverige en fast direktlänk till både kontinenten och Danmark. Genom integrationen över Öresund och över landsgränserna fick vi därmed en förändrad Öresundsregion, som idag enligt Sven Landelius administrativ direktör på Öresundskonsortiet, utvecklas mot *”en binationell, integrerad och funktionell storstadsregion”* ([www.oeresundsbron.dk](http://www.oeresundsbron.dk)). Öresundsregionen med Själland och Skåne är befolkningsmässigt sett den största regionen i Norden med 3,5 miljoner invånare. ([www.scb.se](http://www.scb.se)) Målet med bron är att Öresundsregionen, både ekonomiskt och kulturellt, skall bli ett nytt europeiskt kraftcenter. Öresundskonsortiet uttrycker att deras mission är att *”dagligen bygga nya broar – ekonomiska, kulturella och mentala broar i Öresundsregionen”*. Vidare finns en stark tilltro till en fortsatt utveckling, såväl hos danskar som svenskar som inom EU. Ur ett EU perspektiv framstår regionen som en modellregion, trots att den möjligen saknar ett mera strategiskt arbete från de nationella och politiska system som skulle kunna underbygga och främja utvecklingen ([www.oeresundsbron.dk](http://www.oeresundsbron.dk)).

Att arbete över gränserna blir allt vanligare i regionen och varje dag pendlar, enbart över bron, ca 10 000 personer till sina jobb, lägg därtill de personer som dagligen pendlar med båt via Helsingborg - Helsingör. Huvudparten av dessa pendlare bor i Skåne och arbetar i Köpenhamnsområdet. En anledning till det stora antalet pendlare från Sverige till Danmark tros vara Sveriges attraktiva boendefördelar, med låga priser och hög boendestandard samt en bra tillgänglighet till Köpenhamn, med många arbetsplatser, i kombination med den högre lönenivån i Danmark. Detta medför att två av tre köpenhamnare, som flyttar till Malmö, behåller sina jobb i Danmark, samtidigt är det fler svenskar som tar jobb i Köpenhamnsområdet. 2004 var det lika många svenskar som danskar som pendlade från



Malmö till den danska sidan. ([www.oerosundsbron.dk](http://www.oerosundsbron.dk)). På Öresundskonsortiet ser man med stor tillförsikt på framtiden och tror att siffrorna kommer att fortsätta öka framöver.

## 1.2 Problemformulering

Den ökade globaliseringen gör att våra respektive länders skilda kulturer och livsstilar möts och integreras i allt större utsträckning. Det är därför viktigt, för att inte säga nödvändigt, att vi inser att det finns skillnader och lär oss att acceptera dessa olikheter, samt ser mervärdet i pluralismen. Det är dock fundamentalt att försöka skilja på de faktiska skillnader som föreligger och de fördomar eller myter som finns. För att åstadkomma ett så effektivt ledarskap som möjligt är det av yttersta vikt att vi lär oss förstå varandra. I NFU Rapporten, som är information från Nordiska Finansanställdas Union, sägs det att vi för att kunna samarbeta måste vara bättre på att ”erkänna särdragen och avliva myterna”. Om vi bara lär oss att acceptera och förstå skillnaderna så finns inga egentliga hinder för arbete över gränserna. Många företag arbetar idag aktivt för att öka mångfalden inom organisationen, för att på så sätt uppnå konkurrensfördelar och få en starkare ställning i förhållande till övriga världen.

Norden har på senare år blivit en allt mer enhetlig finansiell region till följd av de sammanslagningar och uppköp som kommit till stånd. Detta har medfört att ledarnas roll blivit allt svårare att hantera. Förutom att inneha en central roll i den aktuella nordiska integrationsprocessen har de även att ta hänsyn till och lära sig hantera de olika kulturmönster och lagar som råder i de olika länderna. (NFU-rapport, 2003)

Det har gjorts många studier och bedrivits mycket forskning både för att försöka hitta en specifik ledarstil för varje land, men också för att se hur vi åtskiljer oss från varandra och om detta avspeglar sig i vår ledarstil. Detta enorma intresse är säkert en konsekvens av den ökande globaliseringen samt det faktum att EU får mer och mer inflytande. Dock är det så att de flesta studier som finns är gjorda utifrån det generella ledarskapet på varierande nivåer i hierarkin. Då Skandinavien i jämförelse med många andra regioner är relativt homogen har begreppet skandinaviskt ledarskap myntats. Dock menar managementkonsulten John Alexander (NFU-rapport, 2003) att det inte finns någon speciell nordisk marknad och inte heller något nordiskt ledarskap. Han poängterar emellertid att finns det många positiva värden

som associeras med Norden till exempel ärlighet, kvalitet, högteknologi, social välfärd och natur för att nämna några. Denna åsikt att det inte finns en enhetlig nordisk ledarstil poängteras även av Lindkvist *"det finns kulturella skillnader inom det nordiska ledarskapet som inte kan eller bör negligeras"* (fritt översatt från Jönsson, 1996 s 28). Inte heller Jönsson (1996) kom i sin studie fram till att det existerar något nordiskt ledarskap som kan anses vara homogent. Han menar emellertid, som Alexander, att det finns vissa variabler som i jämförelse med andra länder knyter samman Norden på ett till synes enhetligt sätt. Denna syn förstärks även av Inger Tollgerdt-Andersson, (1996) som menar att man visst kan tala om en enhetlig nordisk ledarstil. Man bör dock vara uppmärksam på att detta är ett förhållande som anses gälla när man gör komparativa reflektioner i ett större perspektiv med fler nationer än de nordiska inblandade. Även Allan Bang (NFU-rapport, 2003) menar att om man gör en jämförelse mellan Norden som helhet med övriga världen så skulle man kunna medge att en sådan existerar.

Alvesson et al ([www3.lu.se/lu](http://www3.lu.se/lu)) menar man att man ska hålla i minnet att svenskar och danskar har mer gemensamt med varandra än skillnader i jämförelse med andra regioner i Europa och resten av världen. Men även här gäller tidigare omnämnda förhållande att vid en närmare jämförelse mellan enbart Danmark och Sverige så måste man tillstå att det finns väsentliga skillnader mellan danskar och svenskar vilket tydligt avspeglar sig i ledarskapet. En undersökning som MPS, ett internationella Human Resource - företag, nyligen genomfört med 1237 styrelsemedlemmar och chefer i större och medelstora företag i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Estland, visar att det finns stora skillnader även mellan nordiska chefer. Till exempel anses svenska chefer ha en mer demokratisk ledarstil med mycket mer direktkontakt än sina nordiska kollegor. ([www.newsdirect.se](http://www.newsdirect.se))

En studie gjord av Finn Havaleschka ([www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)) kom fram till följande påståenden genom att ställa frågor till svenska respektive danska respondenter angående deras tro om fördomar, idéer och bilder av respektive lands chefer.

Svenskarna beskrev danskarna som: *Ohögtidliga, morsomme, de "hygger" sig, att de hade en "det går nog" mentalitet, kortsiktiga, impulsiva, individuellt orienterade, odisciplinerade, otraditionella, fänden-i-voldske, anarkistiska och inte speciellt seriösa.*

Danskarna beskrev svenskarna som: *Stela, formella, strukturerade, välorganiserade, grundliga, punktliga, disciplinerade, socialt orienterade, konsensus sökande, konflikträdna, hänsynstagande, stark auktoritetstilltro samt går i takt.*

Bland de danska respondenterna var det relativt stor enighet beträffande svenska karaktärsdrag. Dock var svenskarna inte helt eniga i den danska "hyggelige" – det går nog – ledarstilen då en del argumenterade för att danskarna var hårdare, mer direkta och mer målinriktade i deras ledarstil. (Havaleschka)

Det denna uppsats ämnar göra är att bryta ur och enbart fokusera på den lägsta chefskategorin – nya första linjens chefer, och undersöka huruvida skillnader existerar även här. Vi gör antagandet att det finns skillnader mellan danska och svenska chefer, vilka grundar sig på ovanstående litteraturstudier. Utifrån detta har vi därför ställt upp ett antal hypoteser för att försöka belysa om dessa skillnader även existerar hos nya första linjen chefer. Våra hypoteser är att:

- Svenska chefer är mer konflikträdna
- Danska chefer har större makt än svenska chefer
- Svenska chefer är mer konsensus sökande
- Danska chefer är mer informella
- Svenska chefer skiljer tydligare mellan arbete och privatliv
- Danska chefer är mer auktoritära

### 1.3 Definition av ledarskap

Enligt bland annat Kotter (1996) bör man göra en distinktion mellan begreppen "leadership" och "management" (härefter ledarskap och chefskap). Enligt honom består skillnaden i att ledarskap, i motsats till chefskap, inriktar och fokuserar sig på de "mjuka" värdena, såsom att utveckla och förmedla visioner, uppmuntra, motivera och entusiasmera medarbetare att nå uppsatta strategiska mål. Ledarskap å andra sidan handlar mer om att påverka företagets resultat genom till exempel budgetering och styrning.

Trots att vi är medvetna om att det föreligger en särskiljning mellan begreppen kommer vi i vår uppsats inte att belysa om våra respondenter bedriver det ena eller det andra. Vi har intervjuat och fokuserat på de personer som innehar ”titeln” första linjens chef, oavsett om denna person bedriver ledarskap eller chefskap. Vi kommer därför framöver att likställa begreppen chef och ledare. Vi är vidare medvetna om att det inte alltid är personen som formellt har tilldelats chefsrollen, och som därigenom tituleras chef, som verkligen leder men vi har inte haft möjlighet att bedöma om detta varit fallet i några av våra fallföretag.

## 1.4 Första linjens chefer

Generellt sett kan man dela in chefskapet i tre olika nivåer, dessa är strategiska chefer, mellanchefer och första linjens chefer (Richard, 1997). Då vår uppsats endast kommer att beröra den lägsta av dessa tre nivåer, kommer vi därför endast att beskriva denna.

Kärt barn har många namn, första linjens chefer likaså. Det är dem som vi till vardags bland annat kallar arbetsledare, sektionschefer eller föreståndare. Det är på denna nivå som det största antalet chefer finns. Trots detta är det oftast inte dem det handlar om när man diskuterar ledarskap i litteraturen. (Richard, 1997)

Chefsrollen innebär naturligtvis att man har olika uppgifter att fylla, beroende på inom vilken organisation och område man är ledare. Det som kan sägas vara förenade för dessa chefer är att de har ansvaret för att verksamheten ”rullar på”, de skall se till att de mål som fastställts av ledningen sedan förverkligas genom faktiska handlingar. (Richard, 1997) Arbetsledarrollen kan delas upp i två delar, dels en ledarskaps del och dels en administrativ del, dessutom så innebär chefskapet i regel att man har personal under sig och därmed ett ansvar för dessa. (Svanberg, 1985) Richard (1997) har funnit att det finns vissa särdrag som är specifika för just första linjens chefer, dessa är:

### *Inslag av oplanerade uppgifter*

– de skall till exempel kunna hantera de störningar och oförutsedda händelser som dyker upp i det dagliga.

*Deras ansvar, befogenheter och relationer främst gentemot högre chefer*

– vilket främst visar sig genom att de har benägenhet att anpassa sitt eget beteende efter överordnades förväntningar och agerande.

*En känsla av att de inte ingår i cheffsystemet*

– de identifierar i regel inte sig själva som chefer och uppfattas inte heller som sådana vare sig av de underordnade eller av ledningen.

*En oklar rolldefinition*

– vilket påverkar arbetsledarens möjligheter att utföra sitt arbete. Om det råder en otydlig bild av organisationen kan det vara svårt att finna sin egen roll i den samma, vilket gör att den egna rollen då kan över- eller undervärderas och på så sätt avvika från den formella inplaceringen. På samma sätt kan bristande befogenheter att handla självständigt eller motstridiga krav och förväntningar såväl uppifrån som nedifrån självklart påverka rollen.

Som arbetsledare har man enligt Richard (1997) dubbla lojaliteter, dels mot högre chefen och dels mot medarbetarna under en. Detta leder till att arbetsledaren oftast hamnar i kläm mellan de två grupperna, då de både förväntas vara lyhörda gentemot medarbetarna och ta till vara dessas behov, samtidigt som de skall vara lojala mot de krav som ledningen ställer. De dubbla lojaliteterna är kanske den främsta orsaken till att det ofta är på denna nivå som motsättningar av olika slag visar sig. (Richard, 1997)

## 1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om det finns skillnader i chefskapet mellan danska kontra svenska nya första linjens chefer utifrån en nationalkulturell aspekt.

## 1.6 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att behandla eventuella skillnader mellan ledarskapet för danska respektive svenska nya första linjens chefer. Med definition ”nya” avser vi de första linjens chefer som innehaft tjänsten ifråga max 3 år. Dock måste de ha varit första linjens chefer i minst sex månader för att kunna anses ha tillräcklig inblick.

Studien omfattar endast företag som bedriver verksamhet i både Sverige och Danmark. Studie omfattar sex stycken företag/koncerner. Dessa företag är alla lokaliserade till Öresundsregionen. De danska företagen är belägna i Köpenhamn och Helsingör och de svenska i Malmö respektive Helsingborg. Orsak till att vi valt att begränsa område på detta vis är att det i denna region, som tidigare nämnts, i stor utsträckning förekommer arbetspendling över gränserna och därmed kan det vara av relevans för vår frågeställning. Dessutom är det en växande och attraktiv region.

Vi är väl medvetna om att det finns fler anledningar i kontexten, än de vi tar upp (Kap 4), som skulle kunna ligga till grund för skillnader mellan länderna, men på grund av omfattningsmässiga anledningar, belyser vi inte dessa.

## 1.7 Målgrupp

Uppsatsen kommer att i huvudsak att vara av intresse för de deltagande fallföretagen och för danskar/svenskar som har/kommer att ha kontakt med den andra kulturen. Dessutom kan såväl studenter som lärare anse att den är av intresse. Även om vi inte gör en uttömmande undersökning av skillnaderna hos nya första linjens chefer är det vårt mål att vi genom vårt arbete ändock kan bidra till att öka ovannämnda grupps förståelse och vetande om varandra samt dementera/bekräfta eventuella fördomar. Vi vill även göra läsaren uppmärksam på den påverkan som respektive lands strukturella uppbyggnad, politik, lagar och regleringar och landskulturer medför.

## 1.8 Disposition

**Kapitel 1 Inledning:** I kapitlet presenteras det problemområde vi valt att belysa samt ger en bakgrund härtill. Vi definierar termen ”första linjens chef”, vilken är central för uppsatsen därefter följer syftet för uppsatsen, samt de avgränsningar vi gjort.

**Kapitel 2 Metod:** I kapitlet presenteras vår personliga referensram och de överväganden som vi gjort. Vidare presenteras de vetenskapliga angreppssätt som använts: kvalitativa metoden som vi använt oss av vid intervjuer med chefer, samt den kvantitativa metod som använts vid enkätundersökningarna. Avslutningsvis redovisar vi de eventuella brister som de valda metoderna kan medföra.

**Kapitel 3 Teori:** I kapitlet presenteras Hofstede’s kulturteori som fokuserar på nationella kulturskillnader, vilken vi funnit relevant för att möjliggöra teoretisering kring vår problemformulering och vårt syfte.

**Kapitel 4 Specifika förutsättningar för länderna:** I kapitlet presenteras några av de samhällsskillnader som existerar mellan länderna: skillnaderna i ländernas uppbyggnad, de politiska värderingarna samt lagregleringen av arbetsmarknaden. Detta då vi anser det viktigt att ha dessa skillnader med i beräkningen för vår fortsatta analys, då vi anser att de kan påverka ledarskapet i respektive land

**Kapitel 5: Empiri:** I kapitlet presenteras det insamlade empiriska materialet, såväl det kvalitativa som det kvantitativa. Varje del inleds med en kortare beskrivning av de deltagande respondenterna.

**Kapitel 6 Analys:** I kapitlet analyseras och diskuteras det empiriska materialet utifrån den teori som tagits upp i tidigare kapitel, dessutom kommer vi löpande att applicera övriga relevanta teorier för ämnet. Förutom det kvalitativa och kvantitativa material som vi personligen har samlat in genom våra undersökningar kommer vi även att väva in och ta hänsyn till de påverkbara faktorerna som vi har behandlat i kapitel fyra.

**Kapitel 7 Slutsatser:** I kapitlet presenteras en sammanfattning av uppsatsen samt de slutsatser som vi dragit utifrån vår empiriska undersökning. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare forskning inom ämnet.



## 2. Metod

---

*I följande kapitel beskrivs det vetenskapliga angreppssätt som använts i uppsatsen samt vår personliga referensram och de överväganden som vi gjort. Studien har utgått från två olika metoder: först beskrivs den kvalitativa metoden som vi använt oss av vid intervjuer med chefer, därefter återges den kvantitativa metod som använts vid enkätundersökningarna. Avslutningsvis redovisar vi de eventuella brister som de valda metoderna kan medföra.*

---

### 2.1 Personlig referensram

Vi som författare innehar olika erfarenheter, förkunskaper, och utbildning. Båda författarna har danskt påbrå varav den ena har arbetat i Danmark under flera år med både dansk och svensk chef. Vi har därmed olika utgångspunkter rörande vår rapport. Vi har emellertid försökt att hålla oss objektiva och neutrala men det är viktigt att vara medveten om att detta möjligen kan påverka, dock är det omöjligt att säga om och hur mycket. Vi vill göra läsaren uppmärksam på sakförhållandet så att de själv kritiskt kan granska vårt arbete utifrån denna personliga referensram.

### 2.2 Undersökningens tillvägagångssätt

Med utgångspunkt i våra tidigare antaganden att det finns skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap, som vi antar är kulturellt betingade, ämnar vi undersöka om dessa skillnader även finns hos nya första linjens chefer. I vårt identifikationsarbete av svenska kontra danska chefer kommer vi framförallt att fokusera på våra uppställda hypoteser (1.2 Problemformulering), som vi vill undersöka med hjälp av ett 20-tal intervjuer riktade till nya första linjens chefer, samt enkäter riktade till deras underordnade.

För att kunna göra detta har vi valt att genomföra en kvalitativa undersökning, i form av semistrukturerade intervjuer riktade till nya första linjens chefer och en kvantitativ undersökning riktade till de intervjuade chefernas anställda.

Genom att använda denna metodkombination tror vi oss öka möjligheten att få en helhetsbild och ringa in eventuella skillnader och likheter i ledarskapet hos nya svenska respektive danska första linjens chefer. Denna ansats ger oss dessutom möjlighet att utvärdera och kontrollera chefernas svar. Detta kan vara nog så viktigt med anledning av att självbilden inte alltid motsvarar verkligheten samt att det som ny chef kan vara svårt att bedöma det egna ledarskapet. Huvudsyftet med enkäterna är dock att jämföra hur medarbetare uppfattar svenska kontra danska chefers sätt att leda.

För att kunna genomföra de önskade undersökningarna har vi kontaktat ett flertal företag i Öresundsregionen, för att se om dessa skulle kunna tänka sig att ställa upp i vår undersökning. Detta har antingen skett genom direktkontakt eller mail. Vi har vid dessa kontakter med företagen talat om syftet med undersökningen och vilken kategori av personer vi varit intresserade av att tala med.

För att få ett så tillförlitlig material som möjligt har vi medvetet valt att alla, såväl företag som respondenter skulle få vara anonyma, då vi tror att vi på så sätt kommer att få mer sanningsenliga svar i vår studie.

Empiriundersökning genomfördes genom intervjuer med 10 svenska första linjens chefer samt 11 danska första linjens chefer. Vi har ansett det viktigt att försöka få en så jämn fördelning som möjligt av danska respektive svenska respondenter, för att på så sätt se om det föreligger något mönster i ledarskapet.

Då det är individer vi undersöker kommer de alla naturligtvis att uppvisa unika personliga drag. Drag som vi inte kan återfinna hos de andra respondenterna. Det är dock inte dessa särpräglade drag vi är ute efter i denna undersökning, utan vi försöker istället finna det som är gemensamt för svenskarna respektive danskarna, om några sådana drag finns.

I våra överväganden om vilka respondenter som skulle intervjuas tvingades vi ta ställning till tre primära förhållanden:

*Ledarnivå:*

– Vi har enbart fokuserat på nya första leds chefer (1.6 Första linjens chefer).

*Verksamheter*

– Samma företag har valts i de båda länderna är för att kunna göra en jämförelse som även tar hänsyn till de förhållanden som råder inom företagen. Storlek på de deltagande företagen har varierat kraftigt från 220 till 5 000 anställda. Gemensamt för alla företagen är att de är lokaliserade till Öresundsregionen. Vi har medvetet valt att belysa vitt skilda branscher för att få en så bred bild som möjligt inom området. De olika verksamhetsområdena som belyses är rederi-, energi-, hotell- och bankbranschen. På grund av utlovad anonymitet kommer företagen inte att namnges närmare, utan kommer istället att kodas i vår fortsatta empiriska studie.

*Interkulturella kompetenser*

– Vi har övervägt om vi skulle prata med personer, som uteslutande hade erfarenheter från deras eget land, det vill säga danskar i Danmark och svenskar i Sverige, eller om vi skulle välja personer som vi kunde anta hade interkulturell kompetens till följd av nuvarande eller tidigare stationering i det andra undersökningslandet, det vill säga danskar i Sverige eller svenskar i Danmark. Vi har emellertid beslutat att inte göra något aktivt val i denna fråga, för att på så sätt inte utesluta den ena eller den andra gruppen. Istället har vi valt att tala med alla dem som har visat intresse för att ställa upp, oavsett från vilket av de två länderna de kom ifrån och oavsett i vilket land de arbetade. Vi är dock medvetna om att våra respondenter inte kan förväntas ha kännedom till andra kulturer än deras egna.

## 2.3 Företagsbeskrivning

*Fallföretag A* är en stor hotellkedja verksam i Skandinavien och med samarbetspartners runt om i Europa. Det danska hotellet är femstjärnigt och ett av deras topphotell, medan det svenska är fyrstjärnigt.

*Fallföretag B* verkar i bankbranschen och finns representerat i ett tiotal länder, däribland hela Skandinavien. Koncernen har totalt över 10 000 anställda, varav cirka 1 000 personer är anställda i Sverige.

*Fallföretag C* är i energibranschen och är även det representerat i ett tiotal länder världen över. Företaget tillhör ett av Sveriges största inom branschen, men är relativt nyetablerade i Danmark. Inom den svenska delen av företaget är cirka 5 000 personer anställda.

*Fallföretag D* är i bankbranschen och finns i tjugo länder och har över 18 000 anställda världen över, varav cirka 800 i Danmark.

*Fallföretag E* är ett rederi som bedriver passagerartrafik i norra Europa. Företaget har totalt cirka 2 600 anställda.

*Fallföretag F* är ett mindre rederi som bedriver färjetrafik i Norden. Företaget har cirka 220 anställda, varav hälften svenskar och hälften danskar.

## 2.4 Val av metod

Det finns två alternativa tillvägagångssätt som styr och formar den fortsatta forskningsprocessen. Den ena strategin kallas deduktiv, vilket innebär att man går från teori till empiri. Denna strategi utgår från generella principer inom teorin för att därefter dra mer precisa synteser om enskilda företeelser i empirin, även kallad "*bevisföringens väg*". (Andersen, 1998)

Alternativet till denna strategi kallas induktiv ansats, vilket innebär att man går från empiri till teori. Denna strategi innebär att slutsatser dras ur de sakförhållanden som empirin ger, även kallad "*upptäckstens väg*". (Andersen, 1998)

Utifrån dessa två kan man sedan skapa en tredje strategi, som är en kombination av de två ovanstående metoderna, vilken benämns som abduktiv. Denna metod innebär att man har sin

utgångspunkt i empirisk fakta, men samtidigt avfärdar man inte teoretiska delar. (Johansson-Lindfors, 1993)

För att på bästa sätt kunna svara på vårt uppställda syfte ansåg vi att den naturliga utgångspunkten för vår uppsats var en empirisk studie. Genom att först studera verkligheten kan vi utifrån den sedan utforma egna teorier, eller finna lämpliga teorier som kan appliceras på våra observationer. Vi har således inte på förhand låst fast oss vid en bestämd teori, utan har efterhand som det empiriska arbetet fortskridit funnit teorier att tillämpa på vårt material. Då studien till sin omfattning är relativt begränsad skall de resultat som slutligen redovisas mer ses som en allmän empirisk generalisering än som faktiska teorier. Detta innebär att uppsatsen huvudsakligen bygger på en induktiv metod, det vill säga att vi går från observationer till teorier. (Bryman & Bell, 2005)

## 2.5 Datainsamlingsmetod

Data kan samlas in på två olika sätt, dels primärt dels sekundärt. Vi har använt oss av båda typerna då de kan kontrollera varandra och ge styrka och stöd till de resultat vi kommit fram till, men de kan också utnyttjas för att ställa olika uppgifter mot varandra. Således kan man uppnå kontrasteffekter. (Jacobsen, 2002) Det insamlade materialet kan i sin tur antingen vara av kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Med utgångspunkt i undersökningens mål ansåg vi att en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod passade bäst, då denna konstellation låter oss se ledarskapet ur flera perspektiv och på så sätt få mer bärighet i uppsatsen.

### 2.5.1 Sekundärt material

Till hjälp för att belysa vår problemställning inom det valda ämnet har vi studerat befintligt publicerat material, så kallad sekundärdata. Halvorsen (1992) menar att man genom att utnyttja redan dokumenterad andrahandsdata kan spara såväl tid som energi. ”*Grundliga litteraturstudier kan förhindra onödigt arbete*” (Andersen, 1998). Vi har därför gjort omfattande sökningar för att finna, för oss lämpliga teorier och information främst gällande kulturella särdrag. Information är främst inhämtad från böcker, forsknings artiklar samt

tidigare skrivna kandidat- och magisteruppsatser. Merparten av denna litteratur har vi funnit på de olika universitetsbiblioteken i Lund och Köpenhamn. Vi har även använt oss av Internet och de nyckelord vi då främst använde oss av var *"Ledarskap"*, *"Kulturella skillnader"*, *"chef"*, *"svensk"* och *"dansk"*. När man använder sig av sekundärt insamlat material skall man dock vara medveten om att detta material kan ha insamlats i ett annat syfte – en annan problemformulering än den som vi vill belysa (Bryman & Bell, 2005). Vi har därför haft ett kritiskt förhållningssätt och först bearbetat den inhämtade informationen och därefter kompletterat den med våra empiriska undersökningar.

### 2.5.2 Primärdata

För att få fördjupade kunskaper rörande vår problemställning har vi även valt att samla in data på egen hand, så kallad primärdata (Andersen, 1998). Anledningen till detta är att den mängd material som finns att tillgå inom området är relativt begränsad, då vi valt att fokusera på nya första linjens chefer. De primärdata som vi har använt oss av har samlats in genom intervjuer och enkäter som har genomförts på olika fallföretag. Vi har genom dessa tillvägagångssätt fått tillgång till information av sådan karaktär som vi inte skulle kunna erhålla från tillgänglig sekundärdata.

## 2.6 Kvalitativa undersökningar

När man talar om olika datainsamlingsmetoder så handlar skillnaden i dessa huvudsakligen om hur data är insamlad och bearbetad (Andersen, 1998). Vid en kvalitativ undersökning ligger fokus av datainsamlingen mer på ord än siffror. Tyngdpunkten ligger i att förstå den verklighet som deltagarna lever i utifrån hur dessa förtolkar den. (Bryman & Bell, 2005) Att se den som den verkligen är. Ett av de vanligaste sätten för att uppnå detta är att använda sig av någon form av mindre strukturerade intervjuer. Genom att använda sig av antingen semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer kan man uppnå en hög grad av flexibilitet i sin forskning. Ett exempel på detta är att det i kvalitativa undersökningar är möjligt att ändra fokus och inriktning under resans gång, vilket emellertid inte är möjligt i en kvantitativ studie. (Bryman & Bell, 2005)

## 2.6.1 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer används när man har viss teoretisk eller empirisk kunskap om ämnet i förväg, men vill få fördjupad information eller belysa nya aspekter inom detta. Till sin hjälp att göra detta har man en intervjuguide som tar upp de ämnen som man är intresserade av att undersöka. (Andersen, 1998) Trots att man oftast har en klar struktur på denna frågemall så kan man i denna typ av intervju lätt frångå den och ändra ordningsföljen på frågorna. Man kan dessutom lägga till ytterligare följdfrågor som respondentens svar ger upphov till, vilket gör att det blir en väldigt flexibel intervjuprocess, för såväl intervjuaren som respondenten. (Bryman & Bell, 2005)

## 2.6.2 Genomförande av semistrukturerade intervjuer

Inför de planerade intervjuerna har vi mailat ut vår intervjuguide till företagen, för att ge respondenten möjlighet att förbereda sig inför intervjun om denne velat det. Detta skulle på så sätt även gagna oss, då denne då i lugn och ro kunde reflektera över de olika frågorna och på så sätt ge så uttömmande svar som möjligt under själva intervjusessionen. Dessutom kan en intervjusituation för många också upplevas som nervös eller obehaglig och genom att då ge respondenterna möjlighet att se på frågorna i förväg hoppades vi minska detta obehag. Det har dock i efterhand visat sig att det endast var ett fåtal av de intervjuade cheferna som faktiskt hade tagit del av frågorna innan intervjutillfället.

Varje intervjusession inleddes med att vi presenterade oss själv och syftet med intervjun, samt talade om att alla deltagarna i undersökningen var helt anonyma. Intervjuerna genomfördes konsekvent av två personer, där den ene intervjuade och den andre personen antecknade. Efter varje avslutad intervju så ägnades cirka 15 minuter åt att sammanfatta den för att förhindra eventuell förvrängning av materialet.

Alla intervjufrågorna ställdes på svenska även i de fall där respondenterna var danskar. Emellertid så översatte vi under våra intervjuer de frågorna eller begreppen till danska som respondenterna inte förstod eller ville få förtydligade, detta var dock inte möjligt att göra under de intervjuer som Stefan och Anders genomförde.

För att kunna göra så objektiva och neutrala intervjuer som möjligt så var intentionen att alla intervjuerna skulle äga rum på en avskild plats och inte i deltagarnas ordinarie arbetsmiljö, vilket även skedde vid de flesta tillfällena. På så sätt skulle respondenten inte störas av medarbetare eller de dagliga sysslorna. (Bryman & Bell, 2005) Den tid som de olika intervjuerna tog i anspråk varierade kraftigt från allt mellan 25 minuter till 70 minuter. Orsakerna till den stora variationen i tid har skiftat. Ibland har vi varit tvungna att snabba på intervjun då respondenterna har varit tvungna att återgå till arbetet (Bryman & Bell, 2005). En annan faktor som har spelat in har varit hur många frågor vi har fått klargöra eller översätta och ytterligare en hur pass pratglad respondenten har varit.

Vi har till största delen följt intervjumallens ordning, men i en del fall ändrat ordningsföljd för att få naturliga övergångar, förtydligat frågorna eller ställt följdfrågor, för att ge respondenten så stort utrymme som möjligt att svara. Utgångspunkten har dock varit att försöka påverka så lite som möjligt och istället försöka få denne att utveckla och fördjupa sina svar.

### 2.6.3 Utformande av intervjuguide

Intervjuguiden utformades utifrån föresatsen att respondenten skulle kunna ge oss sin egen bild av hur denne uppfattar och agerar i sitt ledarskap (Bryman & Bell, 2005). För att uppnå detta hölls frågeställningarna därför relativt öppna. Frågorna har sin huvudsakliga utgångspunkt i de antaganden som gjordes tidigare (kap 1.2). Vi har valt att dela in guiden i sex olika områden som fokuserar på olika teman

De valda områdena är *organisationen, intervjupersonen, chefernas reflektioner om ledarskap, kommunikation, egna chefsrollen samt chefs upplevelser om svenskar kontra danskar*. De valda områdena har ställts upp i en på varandra naturligt följande ordning. Trots den medvetet valda ordningen är det möjligt att ändra ordningsföljden beroende på respondentens svar. Intervjumallen inleds med frågor om respondentens bakgrund, såväl generella som specifika. En anledning till att börja mallen med sådana frågor är att man skall kunna placera in dennes svar i ett sammanhang. (Bryman & Bell, 2005) Ytterligare en anledning är för att mjuka upp samtalet, att bygga ett förtroende mellan respondent och intervjuare (Andersen, 1998). Inom



de resterande kategoriområdena ges respondenten möjlighet att låta utveckla sina tankar om ledarskapet och den egna chefsrollen.

### 2.6.6 Redovisning av insamlad data

Under empiri kapitlet kommer vi att redovisar resultaten som framkommit under intervjuerna. Resultaten kommer i huvudsak att redovisas utifrån de områden som intervjuguiden bygger på, men i vissa fall har vi valt att avvika från detta förfarande då svaren helt enkelt bättre har kunnat länkas samman med andra frågor. Allt i syfte att strukturera texten och ge ett sammanhängande intryck av de intervjuade första linjen chefernas uppfattning.

För att säkra den utlovade anonymiteten när vi citerar någon av respondenterna har vi försett alla med koder. Första bokstaven anger företaget, därefter följer ett tal för att kunna skilja respondenterna åt och slutligen anger vi vilken nationalitet de har. På så sätt kan läsaren lättare följa vem som blir citerad och även jämföra citaten emellan. (bilaga 5).

## 2.7 Kvantitativa undersökningar

Till skillnad från de tidigare nämnda kvalitativa undersökningarna så fokuserar kvantitativa studier på siffror istället för ord. För att möjliggöra detta måste man utforma sina undersökningar på ett sådant sätt att det går att koda om och omvandla den fakta som insamlats till siffror för vidare statistisk analys. (Bryman & Bell, 2005) Den klassiska formen av kvantitativa mätinstrumentet är att använda sig av frågeformulär som har på förhand redan givna svarsalternativ. Metoden utgår från att deltagarna kan pressa in sin uppfattning i de fastlagda valmöjligheterna. För att detta skall vara möjligt kräver det att undersökaren har vetskap om det fenomen som denne önskar undersöka och att fenomenet i sig är möjligt att strukturera. (Jacobsen, 2002)

### 2.7.1 Enkäter

Enkäter är en bra metod att använda när man vill samla in större mängder data, men har begränsade resurser till sitt förfogande, dessutom ger den relativt tillförlitlig information som inte är kontaminerad av någon intervjuareffekt. Det viktiga i denna typ av studie är att på förhand ha en klar uppfattning om det fält som skall undersöka, och därför vilken data som är nödvändig. (Andersen, 1998)

### 2.7.2 Utformande av enkäter

Vi har valt att genomföra en kvantitativ undersökning i form av en enkätstudie, riktad till de intervjuade chefernas medarbetare. För att uppnå en så hög svarsfrekvens som möjligt på enkäterna var det viktigt att skapa en överskådlig enkät som klart och tydligt angav vilka svarsalternativ de hade att välja mellan. (Andersen, 1998) Genom att begränsa såväl antalet frågor som längden på dessa hoppas vi minska risken för enkättrötthet (Bryman & Bell, 2005). Att försöka minimera den tid som läggs på att besvara enkäten ansåg vi speciellt viktigt, i och med att detta i stor utsträckning skulle ske på arbetstid och många skulle bli stressade eller låta bli att svara om det skulle ta för lång tid att fylla i formuläret.

Då vi inte alltid hade möjlighet att närvara när respondenterna fick ta del av enkäterna ansåg vi det var av yttersta vikt att vara tydliga i våra formuleringar (Bryman & Bell, 2005). Vi har därför ansträngt oss för att formulera frågorna på ett så klart och tydligt sätt som möjligt för att respondenten inte ska missuppfatta dessa. Som ett led i detta har vi först skapat en pilotenkät som vi utprovat på fem personer såväl danskar som svenskar för att kontrollera om våra frågor var tydliga och lättbegripliga. (Andersen, 1998)

Med hjälp av denna miniundersökning blottades brister i formuläret som vi som konstruktörer inte tänkt på och sådant som vi tyckte var självklart framstod inte fullt så självfallet för våra testpersoner. Till följd av detta ändrade vi vissa delar av layouten och vissa påståenden omformulerades för att undvika missförstånd. Dessutom fann vi att det var nödvändigt att översätta enkäten till danska, för att respondenterna skulle kunna tillgodogöra sig frågorna på ett korrekt sätt. När dessa förändringar var gjord testade vi enkäten ännu en

gång för att kontrollera hur lång tid den tog att genomföra och för att se om våra förändringar hade underlättat förståelsen av enkäten.

Frågorna i vår enkät har sin, liksom intervjuguiden, huvudsakliga utgångspunkt i tidigare antaganden (kap 1.2). Vår intention vid utarbetandet av enkäten var att försöka skapa objektiva och icke ledande frågor. Enkätsvarens syfte är att fungera som en sorts kontroll av chefernas uppfattning av det egna ledarskapet, samt att jämföra svaren mellan respektive land och på så sätt få en mer nyanserad bild av verkligheten.

Frågorna skall besvaras utifrån en så kallad Likert-skala. (Bryman & Bell, 2005) Denna skala ger deltagaren möjlighet att välja mellan fem olika svarsalternativ:

- 1: Tar helt avstånd från
- 2: Tar delvis avstånd från
- 3: Varken instämmer eller tar avstånd från
- 4: Instämmer delvis
- 5: Instämmer helt

Fördelen med att använda sig av Likert-skalan är att den på ett relativt enkelt sätt kan datoriseras. (Bryman & Bell, 2005) Alla frågorna i enkäten, med undantag för den sista, är slutna frågor konstruerade i form av påståenden, som respondenterna skall ta ställning till. Enkätens avslutande fråga som är öppen ger deltagaren möjlighet att ge sina synpunkter på en typisk chef, såväl dansk som svensk. Syftet med denna fråga är att få lite uppslag till skillnader som vi själva kanske inte ens har upptäckt eller tänkt på.

### 2.7.3 Genomförande av undersökningen

Vid genomförandet av enkätundersökningen ansåg vi det viktigt att få ett så litet bortfall som möjligt och vårt mål var att låta alla underordnade delta. Genom att ge alla medarbetare möjlighet att medverka i studien hoppades vi också få ett så korrekt och rättvist resultat som möjligt. Således frågade vi chefen hur många medarbetare denne hade under sig och hur många av dem som var på plats för dagen. Vi frågade därefter om vi fick lämna enkäter till

dessa. För medarbetarna presenterades muntligen vad undersökningen syftade till och det poängterades även att enkäterna inte syftade till att göra någon individuell relationsundersökning mellan deras chef och dem. Huvudsyftet var istället att jämföra deras svar med det andra landets enkäter.

### 2.7.5 Återgivande av enkäter

För bearbetningen av insamlad data har vi använt oss av excell. All data har lagts in gemensamt för att på så sätt kunna säkerställa att rätt resultat angavs. För frågorna 1-22 har vi beräknat medelvärde och typvärde. Syftet med detta är att på ett så korrekt sätt som möjligt kunna jämföra resultaten av hur danska respektive svenska chefers ledarskap uppfattas av medarbetarna. Vad de olika termerna innebär beskrivs kortfattat nedan:

*Medelvärde:* Är det sammanlagda värdet av alla resultat dividerat med antalet värden (Körner & Wahlgren, 2002).

*Typvärde:* Är det värde som förekommer flest gånger, det vill säga det enskilda svar som flest personer ringat in på varje enkätfråga (Körner & Wahlgren, 2002).

## 2.8 Metodförbehåll

Vi är medvetna om att det finns en mängd faktorer som kan ha påverkat såväl undersökningens validitet som reliabilitet. Nedan följer en sammanställning av de olika metodförbehållen fördelade på allmänna - , intervju – och enkätförbehåll.

### 2.6.7 Metodförbehåll - Allmänna

Uppsatsgruppen bestod ursprungligen av fyra personer, men har därefter delats upp i två uppsatsgrupper, då Stefan Svensson och Anders Liljefors har lämnat gruppen. I och med splittringen av gruppen bygger denna uppsats därför vidare på en tidigare outgiven uppsats

med titeln ”Ny första linje chef en jämförande studie mellan Sverige och Danmark”. I samband med splittringen av gruppen har vi emellertid valt att ta bort det skrivna material som vi inte själva författat. Dock har vi valt att fortfarande använt oss av de intervjuer som våra tidigare gruppmedlemmar genomfört, då studien i annat fall hade blivit svår att genomföra.

Trots att fokus i undersökningen låg på nya första linjens chefer har det visat sig att fyra av våra respondenter inte var ”nya” enligt tidigare definition (kap 1.6). Vi har i dessa tillfällen bett dem att svara utifrån hur de uppfattade det egna ledarskapet när de var nya. Vi är trots detta medvetna om att det kan skilja mellan de svar vi får nu och de svar vi skulle ha fått av samma personer om de tillfrågats när de verkligen var nya. Man får förmoda att man även som chef växer in i rollen och därmed inte är samma person som när man fick tjänsten ifråga. Av de resterande sjutton cheferna var det en som hamnade under vår uppsatta definition av ”ny” chef, övriga sexton har dock varit nya enligt vår fastställda definition (kap 1.2).

Vi kan inte heller bortse från att resultatet av undersökningen eventuellt skulle ha sett annorlunda ut om vi använt oss av ett annat urval, det vill säga intervjuat andra personer eller använt oss av andra fallföretag. Alla fallföretagen har det gemensamt att de verkar inom serviceområdet och representerar således endast en del av marknaden. Trots att de alla verkar inom serviceområdet är de inom olika branscher och det kan av denna anledning förekomma skillnader som inte är landsberoende. Trots att samma företag valts i Sverige respektive Danmark innebär det dock inte nödvändigtvis att de är att betrakta som ett företag, utan i de flesta fallen har de danska och svenska fallföretagen varit helt fristående från varandra. Till största delen är företagen separerade så till vida att svenskarna i huvudsak arbetar i Sverige och danskarna i huvudsak arbetar i Danmark. Emellertid ser situationen något annorlunda ut för de undersökta företagen som är verksamma i rederibranschen, här är det till stor del en mixad personal på företagen.

*”... beteenden, värderingar eller vad som nu är aktuellt måste tolkas i en kontext, ett sammanhang. Denna rekommendation innebär att vi inte kan förstå hur medlemmarna av en social grupp beter sig, om vi inte tar hänsyn till den speciella miljö som de är verksamma i. Ett beteende som kanske ter sig underligt eller irrationellt kan bli fullt begripligt om vi tolkar det utifrån den kontext det utförs i”. (Bryman & Bell, 2005 sidan 314)*

Personerna som vi har intervjuat har inte alltid innehaft samma typ av ansvarsområde inom de olika företagen, vilket kan föranleda viss snedvridning. Dessutom har alla fallföretag varit belägna i Öresundsregionen och kan således inte utan vidare generaliseras till att beskriva danska kontra svenska nya första linjens chefer i Danmark och Sverige allmänt, då vi i denna region tenderar att mer och mer, inom vissa områden, närma oss varandra avseende företagskulturen (Rambøll management, 2005). Således skulle vi kanske uppleva större skillnader om vi valde att jämföra andra regioner i Sverige och Danmark med varandra, exempelvis Norrland och Södra Jylland.

Under arbetets gång har det skett en syftesförskjutning. Vår ursprungliga tanke var att undersöka och jämföra de individuella bolagen i Sverige och Danmark med varandra, det vill säga till exempel energi bolag i Sverige med energi bolag i Danmark. På grund av att vi på fyra av fallföretagen endast har intervjuat en chef i vardera land, ansåg vi inte att det var tillräckligt för att kunna dra några slutsatser. Vi skiftade då fokus till att jämföra alla de svenska bolagen med alla de danska bolagen för att på så sätt kunna dra mer generella slutsatser.

Slutligen skall man ha i åtanke att studien bygger på en relativt begränsad mängd data, vilket gör att studiens generaliseringsnivå är begränsad. Uppsatsen bör därför istället ses som hypoteser om skillnader som bör uppmärksammas mellan danska och svenska första linjens chefer. Det är därför viktigt att man förhåller sig kritisk till uppsatsens slutsatser samt även är medveten om att det kan finnas andra aspekter som inverkar. Vidare bör man vara medveten om att de skillnader som uppkommit på de enskilda fallföretagen inte alltid harmoniserar med helheten och att den bild vi ger i slutsatsen inte alltid stämmer överens med det enskilda företaget.

### 2.6.8 Metodförbehåll - Intervjuer

Trots att alla intervjuer med chefer genomfördes av två deltagare gemensamt, där en utförde intervjun och en antecknade, föreligger det trots allt en risk att vi kan ha missat eller missförstått något. Denna risk ökar i och med att vi inte har spelat in intervjuerna eller skickat tillbaka dem till respondenterna för verifiering.

Vidare föreligger det alltid en risk för så kallad ”fake good” effekt, det vill säga att respondenten försöker framställa sig själv i bättre dager (Kahlke & Schmidt, 2002). Chansen att upptäcka detta hade ökat om vi hade valt att koppla de olika enkäterna till respektive chef.

Vidare skall man som läsare vara medvetna om att vi inte personligen har genomfört alla de intervjuer som vi kommer att referera till. De fallföretag som berörs är A, B, D och delar av E, i det sista fallet gäller det respondenterna E14, E15 och E16. Vi har av den anledningen inte lika god insikt i dessa intervjuer, som de som vi själva genomfört, trots att vi har tagit del av sammanställningar från dem.

Vid en del tillfällen har redan inbokade intervjuer blivit ändrade i sista stund. Detta medförde att vi i tre fall helt enkelt har varit tvungna att lämna intervjuguiderna till en överordnad chef, som därefter skulle be respondenterna att fylla i dem och skicka tillbaka dem till oss via post.

Dessa har vi i efterhand valt att inte ta med i undersökningen. Anledningen till detta är att vi inte med säkerhet vet om de har fått den information som vi bad deras chefer att vidarebefordra. Dessutom kan det även råda osäkerhet i om de har förstått alla frågorna eller om det är rätt personer som har fått intervjuguiden.

Vidare bör man vara medveten om att en viss påverkan kan finnas mellan oss som intervjuare och våra respondenter. Enligt Jacobsen (2002) bör det gå en ”*skiljelinje mellan forskaren och det fenomen som undersöks*”. Det bästa anses vara när forskaren inte på något sätt låter själva upplägget påverka det som studeras. Resultatet får således inte styras av vem som genomför studien utan replicerbarhet är ledstjärnan. Emellertid är det svårt att helt värja sig mot forskningseffekter då det aldrig är möjligt att helt bortse från relationen mellan forskare och objekt. Jacobsen hävdar att ”... *forskarens personliga värderingar alltid påverkar undersökningen, och att det därmed är en osanning när det hävdas att forskningen är neutral*” (Jacobsen, 2002 sid 37). Vi har emellertid försökt att vara så objektiva och neutrala som möjligt, men inser samtidigt att vi inte kan bortse från risken att vi trots våra ansträngningar har påverkat och påverkats.

### 2.8.1 Metodförbehåll – enkäter

Det har inte alltid varit möjligt för oss att själva få träffa medarbetarna, utan vi har i en del tillfällen varit tvungna att överlämna enkäterna till den intervjuade chefen, för vidaredistribution. I de fall detta har inträffat bör man även vara medveten om att en viss felkälla kan tänkas förekomma angående instruktionerna, det vill säga att de inte har framförts på rätt sätt eller ej i sin helhet. I de tillfällen vi inte själva har skött distributionen av enkäterna kan vi inte heller med säkerhet veta om alla medarbetare har givits tillfälle att delta i undersökningen, eller om det endast är vissa som har valts ut. I de fall cheferna har delat ut och/eller samlat in enkäterna ökar risken för att deltagarna inte vågat svara ärligt på enkäten. Om deltagarna inte uppfattar testet som relevant kan det vara så att de slarvar med sina svar. De läser kanske inte hela frågan eller bryr sig inte om att kontrollera graderingen (1-5).

Trots att vår ambition har varit att alla medarbetare under de intervjuade cheferna skulle delta i enkätundersökningen, tvingades vi dock inse att inte alla ville eller ansåg sig ha tid med detta.

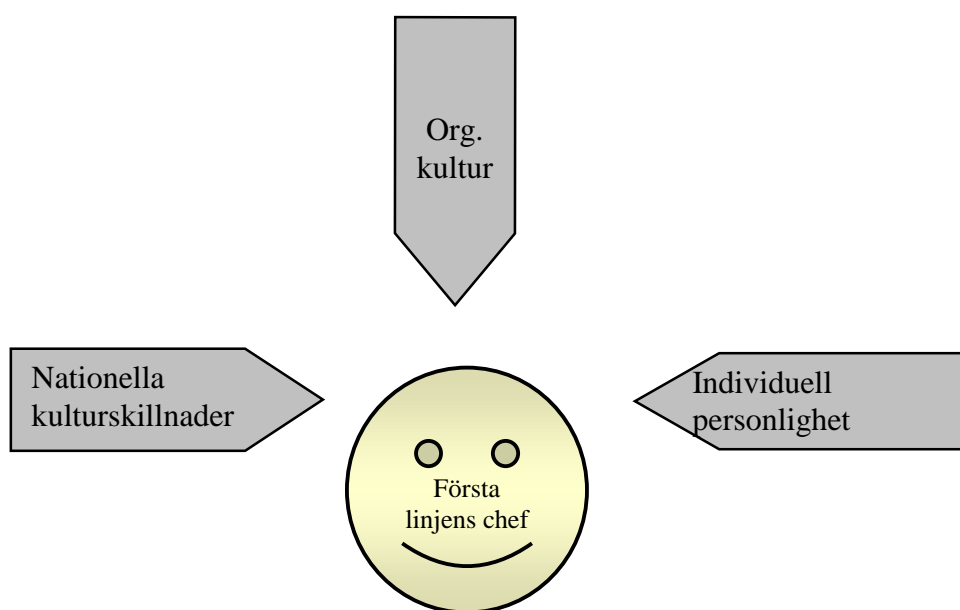


## 3. Teori

---

*I följande kapitel presenteras vår huvudteori som vi funnit mest relevant för att möjliggöra teoretisering kring vår problemformulering och vårt syfte. Den valda teorin grundar sig på att de valda fallföretagen bedriver verksamhet på båda sidorna av sundet vilket gjort det naturligt att fokusera på nationella kulturskillnader*

---



Figur 3.1 Faktorer som påverkar chefens sätt att styra (källa: egen)

### 3.1 Påverkbara faktorer

Det finns en mängd faktorer som är med till att forma en person till den chef som man är. Dels så är alla uppvuxna i en kultur som är med och påverkar hur man upplever och värderar saker, dels är alla unika individer och slutligen så påverkas man av den organisation som man verkar i. Vi kommer dock främst att fokusera på den nationella aspekten då de två andra skulle kunna ses som ett resultat av denna.

## 3.2 Hofstede

Geert Hofstedes undersökning av olika länders värderingssystem, genomförd på IBM's dotterbolag i över 50 länder mellan 1967-1973, räknas som ett av vår tids mest fundamentala bidrag för att öka förståelsen av kulturella skillnader. Genom att samla in och jämföra över 116 000 enkäter, där den enda egentliga skillnaden var deltagarna nationalitet har han bevisat att en av de viktigaste faktorerna, vilken ligger till grund för skilda värde normer, är den nationella kulturen. Utifrån detta har han identifierat fem olika dimensioner, som han anser kan beskriva de skillnader som finns mellan olika nationalkulturer. (Hofstede, 1991)

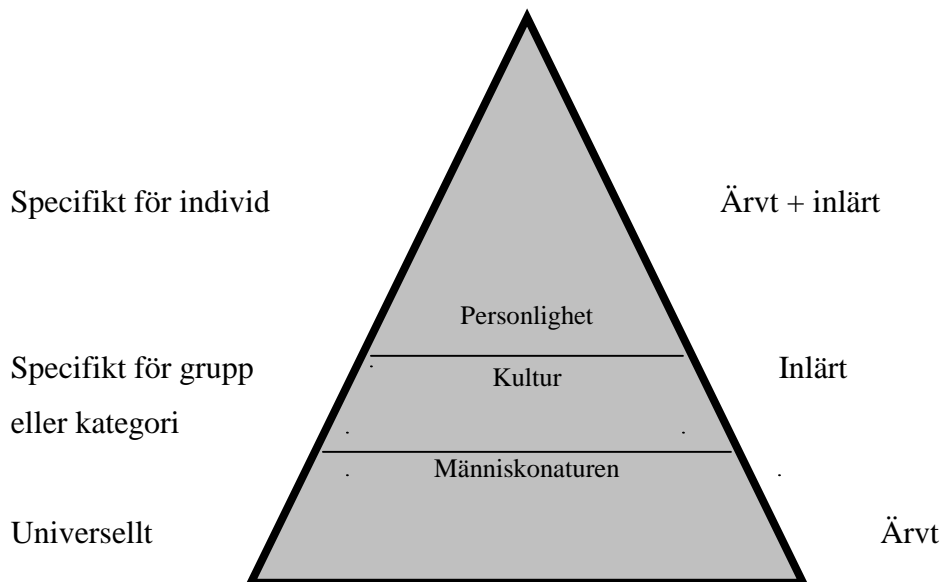
*”Det enda som kan göra räkning för systematiska och genomgående skillnader mellan nationsgrupper... är nationaliteten själv, den nationella miljö som människorna växte upp i innan de fick arbetet i det här företaget.”* (Hofstede, 1991 sid 312)

Hofstede har ur de sammanställda resultaten placerat de länder med liknande värderingar inom de olika dimensionerna i samma kluster. Sverige och Danmark har genomgående hamnat i närheten av varandra, vilket tyder på att det är små skillnader länderna emellan.

I undersökningen har han vidare valt att beskriva människorna som aktörer i en nationell grupp och inte som individer. Med utgångspunkt i detta har han sedan definierade begreppet kultur som mental programmering. Hofstede (1991) menar att den mentala programmeringen påverkar hur vi som individer praktiserar vårt ledarskap.

Enligt Hofstede (1991) bär alla människor inom sig på erfarenheter förvärvade sedan tidig barndom, vilka är med till att forma den individ vi med tiden kommer att bli. Dessa tidiga erfarenheter påverkar hur vi tänker, känner och agerar i olika situationer, de formar vår mentala programmering. Hur man programmeras påverkas av den sociala kontexten man fostras i, som familjen, skolan, ungdomsgrupper och samhället. Det sätt en person agerar på är emellertid bara till viss del förutbestämt av dennes mentala program. Alla individer har möjlighet att själv välja att överge denna programmerade bana och istället agera på nya ovanade sätt. Det skall dock sägas att de inlärdade handlingsmönster som rotat sig i en persons psyke är svåra att förändra när de väl är inlärdade. De personer som lever i samma sociala miljö delar liknande mentala program med varandra, man säger då att de tillhör samma kultur.

Kultur har alltså sitt ursprung i den sociala kontexten och är såtillvida inlärd och inte genetiskt betingad. Kulturen kan separeras från människonaturen å ena sidan, personligheten å andra sidan. Människonaturen är de genetiskt ärftliga faktorer som vi har gemensamt med alla människor. Det är den som avgör en persons primära psykologiska funktioner såsom kärlek, rädsla, ilska och behov av social kontakt. Det sätt som man sedan väljer att visa dessa känslor på modifieras av kulturtillhörigheten. Personlighet är den unika sammansättningen av en persons mentala program som man inte delar med andra. Det som formar det unika jaget och grundar sig till dels på ärftliga faktorer och till dels på inlärd faktor, det vill säga sådana faktorer som har modifierats av såväl den gemensamma programmeringen (kulturen) som av unika individuella erfarenheter.



Figur 3.2. Mänsklig mental programmering separerad i tre nivåer (källa: Hofstede Sid 14 )

Vi kommer i denna studie endast att avhandla fyra av Hofstede's dimensioner; *maktdistans*, *individualism*, *maskulinitet* och *osäkerhetsundvikande*, vilka kommer att beskrivas nedan.

### 3.2.1 Maktdistans

Hofstede's (1991) maktdistans kan definieras "som i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt." (Hofstede, 1991 sid 40)

Skillnaderna mellan länder med hög respektive låg maktjäns, enligt Hofstede's undersökning, är att de med låg maktjäns i mindre grad upplever att de är beroende av chefen. Detta förhållande karaktäriseras istället av ett ömsesidigt beroende, där man konsulterar och ifrågasätter varandra. Distansen mellan chef och medarbetare uppfattas som relativt liten och man betraktar i det närmaste varandra som existentiellt likvärdiga. Företagen karaktäriseras av att de är tämligen decentraliserade och platta med relativt få chefsnivåer. I länder med hög maktjäns upplevs däremot beroendet av chefen som högt. Vidare karaktäriseras det av att medarbetarna uppfattar att det finns ett stort avstånd till den egna chefen vilket gör att man inte heller ifrågasätter denne. Makten inom företagen är centraliserad till få personer och organisationen är uppdelad i en hierarkisk pyramid med många nivåer.

Hur de individuella länderna placerar sig på Hofstede's karta med hänsyn till maktjäns är beroende av hur man inom det specifika landet anser att makt, status eller välstånd skall fördelas. De länder som inte kan acceptera att ovanstående fördelas på ett ojämnt sätt anses ha förhållandevis låga poäng beträffande maktavstånd.

Såväl Sverige som Danmark har i denna undersökning placerat sig långt ner på listan, på 47/48 plats respektive 51 plats och har därmed en låg maktjäns. Den låga maktjänsen i de två länderna medför att cheferna här är relativt oauktoritära i förhållande till chefer i länder med hög maktjäns. Även om ett land i undersökningen har fått låga poäng beträffande maktjäns så bör man vara medveten om att det enligt Hofstede's studier har visat sig att det inom dessa länder ofta förekommer variationer. Dessa ger sig uttryck i att personer med lägre utbildning eller status oftast upplever en högre grad av maktjäns än de personer med medel- eller högstatus sysselsättning.

### 3.2.2 Individualism/kollektivism

Dimensionen individualism kännetecknas av: *"sambällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen."* (Hofstede, 1991 sid 67)

Dimensionen kollektivism kännetecknas av: *”samhällen i vilka människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper, som under personens hela livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet.”* (Hofstede, 1991 sid 67)

Flertalet människor på Jorden lever idag i samhällen som kan klassificeras som kollektivistiska, där gruppens intresse går före individens intresse. Generellt sett kan man säga att det i huvudsak är de länder som är rika, industrialiserade och urbaniserade som tillhör de individualistiska. I dessa länder strävar man efter att alla skall behandlas lika och upplever till exempel rätten till utbildning och goda arbetsförhållanden som naturligt, medan medborgarna i de mer kollektivistiska länderna, som i regel är fattiga jordbrukssamhällen, inte alls kan ta dessa faktorer för givna och därför ser dem som eftersträvansvärda. Synen på konfrontation skiljer sig också avsevärt åt mellan de olika ytterligheterna. Där man i individualistiska samhällen anser att det är en dygd att vara ärlig och att det rent av kan vara sunt med konfrontationer, i alla fall till en viss gräns, så upplevs sådana i kollektivistiska samhällen som kränkande och oönskade. I de individualistiska samhällena betraktas förmågan att förmedla dåliga nyheter till och med som en av de viktigaste kompetenserna för en framgångsrik chef. (Hofstede, 1991)

Såväl Sverige som Danmark har placerat sig högt upp på listan i denna undersökning, på 10/11 plats respektive 9 plats, vilket innebär att graden av individualism är hög i de båda länderna. (Hofstede, 1991)

### 3.2.3 Maskulint

Dimensionen maskulint definieras av Hofstede som: *”samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; män förutsätts vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång; kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet.”* (Hofstede, 1991 sid 106)

De förhållanden beträffande arbete som råder i maskulina respektive feminina kulturer skiljer sig markant åt. Medan man i maskulina länder inte drar sig för att lösa konflikter med hjälp av

strid, vill man i de feminina kulturerna istället lösa dessa via diskussioner och kompromisser. Individerna i de maskulina samhällena får tidigt lära sig att vara konkurrensinriktade, framåtsträvande och självhävdande. Vilket gör medlemmarna mer resultatorienterade och prestationsinriktade när de kommer ut i arbetslivet, medan medlemmarna i de feminina kulturerna får lära sig att vara solidariska och anspråkslösa, man uppfostras till att värdesätta mjuka begrepp som hänsyn, samarbete och ömsesidig hjälp. Synen på hur en ledare skall vara skiljer sig därför markant åt mellan de olika kulturerna. Cheferna i de maskulina kulturerna vill fatta besluten själv utan att först behöva delta i någon form av gruppdiskussion som kan leda till kompromisser. Chefen uppfattas som målmedveten och aggressiv, vilket i dessa kulturer uppfattas som positivt. Cheferna i de feminina kulturerna strävar istället mot att söka konsensus för de beslut som skall fattas och upplever det inte heller som viktigt att hävda sig själv så som chefer i maskulina kulturer gör.

Såväl Sverige som Danmark har placerat sig långt ner på listan i denna undersökning. Sverige placerade sig på sista plats det vill säga nummer 53 och Danmark hamnade på 50 plats, detta innebär att graden av maskulinitet är mycket låg i de båda länderna. (Hofstede, 1991)

### 3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Hofstede's (1991) Osäkerhetsundvikande kan definieras som: *"i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer."* (Hofstede, 1991 sid 143)

Alla människor ställs ständigt inför nya oväntade situationer som de inte kunnat förutse, hur vi sedan väljer att hantera denna osäkerhet påverkas av vårt kulturella arv och skiljer sig därför åt mellan olika länder. Den ängsla som man upplever är vid en jämförelse med rädsla inte riktad mot något specifikt objekt, utan bottnar oftast i icke-rationella grunder och upplevs därför av utomstående som absurda och obegripliga. I de samhällen där ängslan över att inte veta vad som kommer att hända i morgon tenderar att vara stor, avhjälpes man i större utsträckning denna oro med hjälp av religion, teknologi och lagar. Man har i dessa länder även en större benägenhet att försöka undvika osäkra situationer. Genom att använda sig av fler såväl formella som informella regler för att styra arbetet, reglerna används där i större grad för att känna trygghet. Dessa regler tenderar dock många gånger att vara såväl

irrationella som inkonsekventa eller ickefunktionella. Enligt Hofstede så tenderar befolkningen i dessa länder även att vilja arbeta hårdare än dem som lever i länder med en låg grad av osäkerhetsundvikande. (Hofstede, 1991)

I länder som däremot har mycket lågt osäkerhetsundvikande verkar det istället finnas en rädsla för att låta sig styras av formella regler. De som lever i dessa samhällen tenderar i stället att känna sig stolta över att klara av de problem som uppstår utan att låta sig styras av formella regler. Istället vill man ha så få klara föreskrifter som möjligt och man tenderar även att vara mer öppen för nya kreativa idéer och avskräcks inte av avvikande beteende, det som upplevs som annorlunda betraktas istället som intressant. Trots att man i länder med lågt osäkerhetsundvikande har färre regler är man i regel mer benägna att följa och respektera dem man har, såväl skrivna som oskrivna. Enligt Hofstede finns det även skillnader på sättet som folk arbetar i dessa länder jämfört med i länder med starkt osäkerhetsundvikande. Man tenderar att inte vilja arbeta lika hårt här utan vill gärna ha tid till att slappna av och ta det lugnt och inte ständigt arbeta. (Hofstede, 1991)

Såväl Sverige som Danmark har i denna undersökning placerat sig långt ner på listan, på 49/50 plats respektive 51 plats vilket innebär att osäkerhetsundvikandet för de båda länderna är lågt.

	Maktdistans	Maskulint	Osäkerhetsundvikande	Individualism
Svenskar enligt Hofstede	<b>Poäng 31</b> <b>(plats 47/48)</b>	<b>Poäng 5</b> <b>(plats 53)</b>	<b>Poäng 29</b> <b>(plats 49/50)</b>	<b>Poäng 71</b> <b>(plats 10/11)</b>
Danskar enligt Hofstede	<b>Poäng 18</b> <b>(plats 51)</b>	<b>Poäng 16</b> <b>(plats 50)</b>	<b>Poäng 23</b> <b>(plats 51 )</b>	<b>Poäng 74</b> <b>(plats 9)</b>

Figur 3.3 Samanställning av Hofstede's kulturanalys av Sverige respektive Danmark fördelat på 4 dimensioner

## 4. Specifika förutsättningar för länderna

---

*I följande kapitel kommer vi att presentera sådana samhällsskillnader som kan vara av betydelse för hur man leder inom ett företag i respektive land. Det är viktigt att ha dessa skillnader med i beräkningen för vår fortsatta analys för att på så sätt kunna förstå helheten, det vill säga att ledarskapet inte kan ses som något fristående från kontexten. De som vi anser är speciellt viktiga att ta hänsyn till är skillnaderna i de båda ländernas uppbyggnad, de politiska värderingarna samt lagregleringen av arbetsmarknaden.*

---

### 4.1. Strukturella skillnader

Sverige har cirka 9 miljoner invånare ([www.scb.se](http://www.scb.se)), mot Danmarks 5.4 miljoner ([www.dst.dk](http://www.dst.dk)), dock är befolkningstätheten sex gånger så hög i Danmark som i Sverige. Mellan länderna finns det stora grundläggande strukturella skillnader. Sverige är ett gammalt industriland rikt på naturtillgångar såsom trä och järnmalm, medan Danmark snarare betraktas som ett handels- och servicesamhälle. Detta har lett till att Sverige till stor del präglats av stora industriföretag, medan Danmark har präglats av små och medelstora företag. (Rambøll management, 2005)

### 4.2 Politik

Ovanstående strukturella skillnader har varit en bidragande orsak till att den politiska scenen har utvecklats olika på de båda sidorna av Öresund. I Sverige har Socialdemokratin under en lång tid haft en stark ställning inte minst på grund av den stora gruppen fabriksarbetare som den ökande industrialiseringen i landet har medfört. Socialdemokratins starka ställning kan ses som en medverkande faktor till att Sverige är starkare präglat av en social medvetenhet och kollektiv tradition än Danmark. Denna kollektiva uppfostran tar sig uttryck i



att svenskar är mer inriktade mot gruppen och samhörighet, där danskar istället uppfattas som mer individualistiska, egoistiska och inte gärna vill göra avkall på något för någon annans skull. Det är därför i större utsträckning en självklarhet att man tar hänsyn till svaga och utsatta grupper mer i Sverige än i Danmark. (Rambøll management, 2005)

*”Socialdemokratin har påverkat svenskar under många decennier och lärt oss en relation till den goda staten som också haft betydelse för våra behov av relationer till släktingar, grannar och kollegor”* (Herlitz, 2003 sid 10).

I Danmark har den politiska arenan istället kommit att präglas av många småföretag vilket har gjort att de liberala partierna har haft större grogrund än i Sverige. Den svenska kollektivismen och danska individualismen har i sin tur påverkat hur länderna har valt att reglera arbetsmarknaden och således även den kultur som präglar arbetsplatserna. (Rambøll management, 2005)

## 4.3 Lagar, regleringar och fackets makt

De generella skillnaderna är att i Danmark har de anställda en mycket lägre grad av anställningstrygghet, man kan säga länderna står på varsin ytterlighet när det gäller anställningstrygghet (Oxford Research, 1998). Samtidigt har man i Danmark en betydligt högre bruttolön och en mer frikostig a-kasse ersättning vid eventuell arbetslöshet än man har i Sverige. Å andra sidan är såväl skatterna som a-kasseavgiften högre i Danmark. De regleringar som berör arbetsmarknaden sker i Danmark primärt genom överenskommelser, medan de svenska regleringarna i större grad är lagstadgade. (Rambøll management, 2005)

### 4.3.1 Anställningsförhållande

I Sverige är medarbetarna tryggade via lag avseende anställningsförhållandena – ”Lagen om anställningsskydd” (LAS), vilket kanske är en konsekvens av den starka traditionen för socialdemokratiskt styre och av att fackförbunden generellt har varit starkare i Sverige. I LAS regleras arbetsgivarens och arbetstagarens rättigheter och förpliktelser i samband med en uppsägning. Dessutom är det en vana att involvera facket vid uppsägningar, vilket medför

högre anställningstrygghet. I Danmark däremot förekommer inte denna allmänna trygghet, vare sig lagreglerat eller fackligt. Danmark har istället ”funktionärsloven” som enbart gäller för fast anställda och som är beroende av anställningstid. Således finns där i likhet med svensk lagstiftning ett skydd för fast anställda. Den väsentliga skillnaden är att den svenska lagstiftningen gäller alla oavsett anställningstid. Vidare har man i Danmark inte kravet på fackliga förhandlingar innan avsked eller uppsägning utan det är helt och hållet upp till arbetsgivaren att ta beslut om avsked eller uppsägning. Konsekvensen av detta är att danska chefer relativt egenrådigt kan säga upp arbetstagare och att det därmed också är mycket lättare att säga upp en arbetstagare i Danmark än i Sverige. (Rambøll management, 2005)

Dock är det så att Danmark mer och mer genomgår en förändring i detta avseende, då EU rätten, som står över den nationella lagen, medför åtstramning av existerande danska regler. EU rätten medför i de flesta fall en avreglering och flexibilisering av kraven inom de Europeiska länderna, medan den för Danmarks del innebär en uppstramning och skärpning av kraven rörande innehållet av de individuella anställningsförhållandena. (Nielsen, Ruth, 1997)

## 4.4 Schematisk summering

Här följer en schematisk summering av de väsentligaste samhällsskillnaderna, mellan Sverige och Danmark, vilka kan vara av betydelse för ledarskapet.

	Danmark	Sverige
<b>Strukturella skillnader</b> ↓	Många små och medelstora företag  Handels- och servicesamhälle	Stora industrier (bearbetning av råvaror)  Industrisamhälle
<b>Politiska värderingar</b> ↓	Individualism	Kollektivism (socialdemokratisk)
<b>Reglering av arbetsmarknaden</b>	Ingen lagreglering av anställningsskydd	Lagreglering av anställningsskydd

Figur 4.1 sammanställning av skillnader mellan Sverige respektive Danmark (Rambøll management, 2005)

## 5. Empiri

---

*I följande kapitel presenteras det empiriska material som har samlats in genom våra undersökningar, kapitlet är indelat i två huvuddelar, där den första delen huvudsakligen presenterar de intervjuer som gjort med cheferna. Den andra delen av kapitlet kommer att behandla de enkätundersökningar som genomförts, med de intervjuade chefernas medarbetare. Varje del inleds med en kortare beskrivning av de deltagande respondenterna.*

---

### 5.1 Kvalitativa undersökningar

Nedan följer först en presentation av de chefer som har deltagit i undersökningen, vi har under detta avsnitt även valt att även presentera den del av vårt empiriska material som behandlar rekryteringen. Därefter följer respondenternas allmänna uppfattning om ledarskap, hur cheferna upplever kommunikationen såväl uppåt som nedåt inom företagen. Därpå diskuteras den egna chefsrollen och slutligen reflekteras över respondenternas synpunkter om svenskar respektive danskar. Syftet med intervjuerna har i huvudsak varit att få bekräftat eller dementerat de antaganden som vi inledningsvis gjorde (kap 1.2). vi bortser emellertid inte från att vårt empiriska material kan synliggöra andra skillnader än de vi ursprungligen hade och kommer således även att presentera andra eventuella skillnader mellan länderna, för att på så sätt få fram de viktigaste kännetecknen för respektive land.

#### 5.1.1 Respondenterna

De intervjuade cheferna i undersökningen har varit anställda inom det egna företaget mellan 1 år och 34 år. Även om vi, som redan tidigare nämnts, ämnade studera nya första linjens chefer så har vi emellertid inte fullt ut uppnått denna föresats. Av de deltagande cheferna var det fyra stycken som hamnade över vår uppsatta gräns vid definition av *ny chef* (kap 1.6), då de hade

innehaft den aktuella positionen i mellan fyra och tio år. Dessa är B4, D7, E9 och E13. Därutöver så medverkade en chef i studien som låg under vår uppsatta gräns på sex månader, i det att han endast innehaft tjänsten under fem månader. Vi anser emellertid inte att det kan påverka resultatet nämnvärt om man har arbetat i fem eller sex månader och kommer därför inte att särredovisa denne. Övriga sexton respondenter hade alla varit första linjen chefer i de aktuella företagen mellan 7 månader och 3 år. Vidare bör nämnas att sex av de intervjuade cheferna hade interkulturella erfarenheter i och med att de arbetat i såväl Sverige som Danmark, de personerna är C5, D7, E10, E13, E15, och F18.

Även om vi hade som målsättning att få en jämn könsfördelning i undersökningen så har det inte lyckats helt. Den övervägande delen av cheferna i undersökningen har varit män, fjorton stycken, varav hälften svenskar och hälften danskar, mot sju kvinnor, därav tre svenska och fyra danska. Då vi emellertid inte studerar och jämför ledarskap mellan Sverige och Danmark ur ett genusperspektiv har vi valt att inte särredovisa dessa respondenter.

Även antalet medarbetare under de olika cheferna har varierat kraftigt, från tre personer upp till tolv, om vi räknar fastanställda. I två av fallen uppgick antalet medarbetare till tjugo personer, om även extra personal räknades in.

**Rekrytering:** Av alla de intervjuade cheferna var det endast fyra stycken som var externt rekryterade, tre danskar och en svensk övrig var internrekryterade. Inom vissa av företagen och då speciellt de danska har man enligt flera av cheferna numera ändrat metod och rekryterar istället externt, då det idag anses viktigare med andra kompetenser.

*”Tidigare var det så att man i stort sett alltid rekryterade internt. Nu har man emellertid ändrat på detta för att istället plock folk utifrån då man inom företaget anser att det krävs en viss formell utbildning för att kunna vara chef eller arbetsledare.” (E10, dk)*

Denna åsikt var det dock många av respondenterna som inte delade. Flera av dem ansåg att det var fel att ta in en person som inte hade tidigare erfarenhet från arbetsplatsen ifråga.

*”Varför skulle de vara bättre än de som jobbat i tjugo år!?” (F19, dk)*

*”Det har varit moroten för många som jobbat här länge men inte läst vidare på någon högre utbildning” (E9, dk)*

Men det fanns även de chefer som förstått eller till och med ansåg att det var en god idé att inte bara gå efter lång och trogen tjänst, när man skulle tillsätta nya chefer.

*”Hotellbranschen har många dåliga chefer som blivit befördrade på tjänsteår istället för kunskaper och ledaregenskaper.” (A1, dk)*

*”Nej vanligtvis brukar man ta externt nu, vilket jag tycker är en god idé, då det tidigare har varit legitimitetsproblem när man rekryterat internt.” (F18, dk)*

Flera av respondenterna hade personligen upplevt att det kunde uppstå stora problem när man rekryterat internt. Att ta steget från medarbetare till chef hade inte varit så enkelt som de till en början trott det skulle vara.

*”Det har ofta blivit problem för personalen att acceptera att en tidigare medarbetare skall gå in och vara chef över tidigare kollegor. Det tog ett tag innan mina tidigare kollegor förstod och accepterade att jag numera var deras chef. Men jag känner inte att de visar mig samma respekt som de visar externt rekryterade chefer.” (F18, dk)*

*”Det tog ett halvår innan vi vande oss, jag ville vara kollega med dem i början, men det funkade inte. Jag var tvungen att sätta ner min fot för att få dem att sluta motarbeta mig och fatta att jag var deras chef.” (C5, dk)*

På de svenska företagen varierade det nuvarande rekryterings förfarandet i större utsträckning än i Danmark. De respondenter vi talade med ansåg att man rekryterade cirka hälften av de nya cheferna internt och hälften extern. Inom flera av företagen sa man att man rekryterade personal med lokal anknytning när man skulle öppna kontor på ny plats, i övriga fall rekryterade man internt. I jämförelse med de danska respondenterna var det endast en person av de svenska som upplevt att det var problem med att rekrytera internt och att det kunde skapa någon form av legitimitetsproblem.

Sammanfattningsvis kan man säga att:

- Flertalet av de intervjuade cheferna såväl svenska som danska har internrekryterats.
- Numera dominerar externrekrytering till chefsposter i de danska företagen.
- Inom de svenska företagen rekryteras nuförtiden cirka 50 % av cheferna externt och 50 % internt.

### 5.1.2 Chefernas reflektioner om ledarskap

Inom detta första område som avhandlar begreppet ledarskap ämnar vi studera respondenternas syn på detsamma. Vi vill även ta reda på vilka egenskaper de uppfattar som viktigast för en chef och om de eventuellt har någon förebild i sitt ledarskap. Vi vill dessutom undersöka om respondenterna anser sig ha de befogenheter som det önskvärda ledarskapet kräver. De frågor vi har ställt för att behandla området är C 13-15 (bilaga 1)

**Ledarskap:** Den enskilt viktigaste arbetsuppgiften för en chef, enligt vår undersökning, har enligt alla respondenter, såväl svenskar som danskar, varit att leda människor. Det har därför på samtliga fallföretag, ansetts vara en nödvändighet med ett tydligt ledarskap, i syfte att skapa klara riktlinjer. Om inte alla medarbetarna uppfattade målen som tydliga kunde det enligt flera chefer leda till ineffektivitet eller misslyckande i arbetet.

*”Ge klara besked till medarbetarna, som de kan följa, det skapar ett effektivt arbete.” (B3, dk)*

*”Nå målen genom att få medarbetarna med sig på tåget.” (D7, dk)*

**Ledarstil och egenskaper:** Våra respondenter var överens om att det inte fanns en ledarstil som kunde betecknas som bäst eller mest effektiv. De ansåg det till stor del var individ och situationsbetingat. Dock var respondenterna eniga om att det fanns egenskaper som var viktigare än andra för att kunna driva arbetet inom den egna avdelningen framåt, för att på så sätt realisera företagets visioner och mål. Såväl svenskar som danskar har speciellt betonat mjuka attribut såsom samarbete, coachning, teamwork, lyhördhet, att motivera, ömsesidig respekt, och vikten av att entusiasmera. Att vara lyhörd och kunna kommunicera med sina anställda ansågs genomgående vara bland de viktigaste egenskaperna för en chef. Genom en god kommunikation med sina anställda kan man snabbt förhindra och eventuellt förebygga många av de problem som annars kan uppstå.

*”Det gäller att ha klara riktlinjer och ständig kommunikation, då minskar risken för missförstånd och dålig arbetsmoral.” (A2, sv)*

*”Saknas kommunikation leder det till att rykten och sladder på arbetsplatsen sprids.” (F18, dk)*

Flera av respondenterna framhärjade att man som ledare var tvungen att lyssna och visa de anställda respekt annars tröttnade de och motivationen gick förlorad. De menade vidare att man skulle vara en förebild och bemöta sina medarbetare på ett sådant sätt som man själv ville bli bemött på.

*”Man skall som chef ha stora öron men liten mun.” (C6, sv)*

*”Teamwork är A och O vi måste ha ett bra arbetsklimat när vi arbetar så nära som vi gör.” (E12, dk)*

Flertalet av respondenterna såväl svenskar som danskar sa att de inte såg sig själva som chef utan mer som en coach eller lagspelare, dock tenderade de danska cheferna till att vilja vara tydliga med att det var de som var chef.

*”... arbetar mer som en rådgivande coach och det gäller att inspirera och ge stöd men även ha en piska beredd om så behövs.” (D8, sv)*

*”Jag tycker att vi har ett gott samarbete, men mina anställda vet att det är jag som bestämmer hur saker och ting skall göras, det är min roll.” (E9, dk)*

*”Jag har arbetat som chef i både Danmark och Sverige, mina danska medarbetare förväntar sig att jag skall vara tydlig i mitt ledarskap i annat fall mister jag deras respekt.” (C5, dk)*

**Förebild:** Vad eller vem man påverkats av kan ha betydelse för den typ av ledarstil som man utövar. Vi ville därför undersöka om det förelåg någon skillnad i eventuella förebilder för svenska respektive danska chefer och fann att det var ganska stor skillnad inom detta område. Det var inte många av de danska cheferna som överhuvudtaget hade en ledarskapsförebild, men de som hade det såg oftast en tidigare eller högre chef som förebild. Flera av de danska respondenterna menade vidare att de plockade de bästa egenskaperna från tidigare chefer och sammanfogade detta till en egen ledarstil.

*”... ta det bästa från världarna och försöka skapa en väl fungerande mix av detta.” (F18, dk)*

Det var endast en dansk, på företag D, som hade en ledarskapsförebild, som inte var tidigare chef och denne var Jan Carlzon. När svenskarna ombads beskriva vem de eventuellt hade som förebild var det till skillnad från de danska cheferna väldigt få, endast två stycken, som nämnde en tidigare chef som förebild. Istället var det kända företagsledare som Jan Carlzon och Ingvar Kamprad som nämndes, men framför allt var det kända idrottsledare som kom på tal så som Bengt Johansson, Hans Cronak och Sverris.

*”Sverris och Bengt Johanson är ett bra exempel på hur man kan nå framgång genom demokrati och förslag. Man kommer inte långt om man kör styva linan.”*  
(E13, sv)

*”En kombination av Hans Cronak och Bengt Johansson.”* (C6, sv)

Sammanfattningsvis kan man säga att:

- Oavsett nationalitet är den enskilt viktigaste arbetsuppgiften att leda de anställda mot företagens uppsatta mål.
- Oavsett nationalitet så har man ansett att mjuka attribut så som samarbete och coachning är en av huvudpunkterna för ledarskapet, men danskarna tenderade att tydligare vilja markera sitt ledarskap.
- Danskarna i större grad har tidigare chef som förebild för sitt ledarskap.
- Svenskarna i större grad har företags- eller idrottsledare som förebild.

### 5.1.3 Kommunikation och beslutsfattande

Inom vårt andra område som kommer att redogöra för begreppet kommunikation kommer vi att beskriva de formella och informella informationskällor som används inom respektive organisation. Vi kommer att studera de olika flöden som finns inom de danska respektive svenska företagen. Vad vi vill avgöra är om det finns någon skillnad i informationsstrukturen mellan de olika länderna. De kommunikationsflöden vi tittat på sträcker sig såväl uppåt som nedåt inom företaget. Vi vill dessutom se hur beslut förankras inom organisationen och om det anses viktigt med konsensus vid beslutsfattande. De frågor vi har ställt för att behandla området är D 16-19 (bilaga 1)



**Kommunikationsflöden:** Inom såväl de svenska som de danska fallföretagen hade man löpande formella möten med såväl medarbetare som överordnade. Hur ofta dessa formella möten inföll varierade dock mellan de olika företagen, från någon gång per vecka till en gång per månad. Den informella kontakten med medarbetarna ansågs överlag, på alla företagen, ske på regelbunden basis vid till exempel informella ”möten” i korridorer och lunchrum. Mycket av kontakten skedde även per e-mail. Kommunikationen uppåt skedde även denna löpande, dock inte lika frekvent som den nedåt gående.

*”... mina kontakter med min chef är kvartalsrapporter och avstämningar cirka fem till sex gånger om året angående nyheter, strategifrågor och liknande... med mina medarbetare har jag morgonmöte varje vecka på kontoret där allt dryftas, dessutom arbetar vi väldigt nära varandra om det är något de behöver hjälp med.” (B4, sv)*

*”Jag har telefon och e-mail kontakt med min chef ett par gånger i veckan, därutöver har vi möte cirka en gång per månad... de anställda informeras via e-mail, möten och direkt kontakt dagligen.” (F17, dk)*

På fallföretag E såg situationen dock annorlunda ut, där hade man på den svenska sidan endast ett fåtal formella möten per år med högre chefer, vanligtvis mellan två och fyra gånger. Alla cheferna ansåg att de skötte arbetet relativt självständigt med liten inblandning från högre chefer. Den formella kontakten med medarbetarna skedde liksom på de andra undersökta företagen även här på regelbunden basis.

*”Fåtal formella möten, han håller sig i land så länge vi sköter oss... vi snackar och träffas ofta och är en tajt grupp och löser problemen här och nu.” (E13, sv)*

*”Jag har lite kontakt med chefer i land vid större problem, vi tar hand om problemen när de uppkommer, vi lever lite i en egen värld ombord på båten.” (E15, sv)*

På den danska sidan såg det däremot helt annorlunda ut, här var såväl de formella som de informella mötena med högre chefer tätare än på de andra fallföretagen. En av respondenterna upplevde till och med detta som allt för frekvent.

*”Vi har en dålig överkommunikation, det är svårt att filtrera vad som är viktigt. Han lägger sig i, i onödan. Jag upplever detta som handlingsförlamande, han är en gammaldags chef.” (E12, dk)*

**Beslutsförankring:** Inom alla företag fattas det dagligen beslut av större eller mindre vikt, som skall verkställas av de anställda inom organisationen. Hur dessa beslut sedan förmedlas och förankras kan dock variera. I vår studie så vidareförmedlades de fattade besluten vanligtvis ut i organisationen via e-mail eller info sedlar, men vid större mer omfattande beslut så blev cheferna informerade genom olika former av möten. Cheferna fick besked uppifrån om vilka beslut som fattats och gavs små eller inga möjligheter att påverka eller ge sin synpunkt på besluten ifråga, utan hade bara att verkställa det fattade beslutet. Detta medförde att nästan alla respondenterna såväl de svenska som de danska upplevde att de inte kunde påverka situationen och att man från högre instans därmed inte gjorde någon större ansträngning för att förankra besluten inom företagen.

*”Besluten fattas högre upp ... vi får besluten och har bara att följa dem. Det är med andra ord redan beslutat vad som skall hända och ske. Vi uppmuntras att komma med förslag men jag upplever det mest som ett spel för galleriet.”* (E10, dk)

*”Allt styrs från koncernledningen och förmedlas sedan nedåt i organisationen.”* (E15, sv)

*”Här råder någon form av enväldig kommunikation.”* (E12, dk)

Trots att cheferna överlag ansåg att de hade små möjligheter att delta i större mer omfattande beslut ansåg såväl svenska som danska chefer däremot att de kunde vara med och påverka beslutsfattandet om det gällde beslut på lägre nivå. De flesta av dem ville då också ha synpunkter från de egna medarbetarna.

*”Vid lokala beslut som jag skall fatta, där rådfrågar jag mina medarbetare innan beslut fattas och de förmedlas via en info sedel.”* (F17, dk)

*”Vid mindre beslut tar jag en frågerunda i samråd med alla berörda avdelningar och tar en gyllene medelväg, det svenska sättet. Beslut på min avdelning sker i samråd med alla medarbetarna.”* (F18, dk)

**Konsensus:** Det verkade som om alla cheferna var eniga i att det underlättade om man hade konsensus vid beslutsfattande såväl vid beslut uppifrån som nedifrån. Emellertid så upplevde inte alla våra respondenter att detta var en syn som de högre cheferna eller ledningen delade. Detta var speciellt tydligt inom två av fallföretagen, E och F, där sa alla cheferna att de ansåg

det viktigt med samstämmighet, men att det inte verkade vara en åsikt som delades av dem på högre nivå.

*”... ja det är viktigt med enighet, absolut, men i och med att beslut fattas högre uppifrån har vi svårt att påverka.” (E10, dk)*

*”Ja det gäller att ha samstämmighet, men vi har klara riktlinjer att följa så det är bara att göra som det blir sagt.” (E16, sv)*

*”Nej, det verkar inte vara ledningens syn på det hela i varje fall. Den saknas ofta i, alla fall vid större beslut, då kör man över dem som står längre ner i hierarkin.” (F19, dk)*

Cheferna inom de båda företagen ansåg emellertid att när det gällde beslut som berörde den egna avdelningen så var det väldigt viktigt att det rådde enighet om de fattade besluten.

*”Man kan och behöver inte alltid vara eniga, däremot är det viktigt att dagliga beslut fattas i enighet, vilket kan betraktas som det svenska sättet.” (F18, dk)*

Trots att alla respondenter vi intervjuat har ansett att konsensus är viktigt, för att försöka uppnå någon sorts acceptans hos medarbetarna, för de beslut som fattades inom den egna avdelningen eller företaget, var det ändå vissa av cheferna, såväl svenska som danska, som sa att de trots detta inte alltid tillämpade det för egen del. Orsaken till detta var att de ansåg att det inte gick att fatta konsensus beslut när det gällde viktiga eller obekväma beslut. Där upplevde de att de som chefer var tvungna att vara den som bestämde.

*”Ja, enighet ger mer motiverade medarbetare, men är det obekvämt beslut som måste tas så gör jag det utan konsensus.” (A2, sv)*

*”Det är väl lite så och så med den saken, man kan inte alltid ta hänsyn till att alla skall vara nöjda, någon måste fatta de otrevliga besluten.” (F21, sv)*

*”Nej vis av tidigare erfarenheter, där jag anställt den person som medarbetarna önskade, vilket gick väldigt fel, tänker jag inte låta mig påverkas av gruppen och fatta konsensusbeslut. Det är jag som ansvarar.” (C5, dk)*

Sammanfattningsvis kan man säga att:

- Stora likheter beträffande möteskulturen i de båda länderna, dock med undantag för företag E där den danska delen sade sig ha fler möten än de andra företagen och den svenska delen upplevde sig ha färre möten än de andra företagen.
- Varken de svenska eller danska cheferna kände sig delaktiga i de större och viktigare besluten som fattades.
- Såväl de svenska som de danska cheferna anser att konsensus är viktigt vid beslutsfattande och eftersträvar själva detsamma, men anser ändå inte att det alltid är möjligt.

#### 5.1.4 Egna chefsrollen

Inom detta tredje område kommer vi att skildra hur respondenterna upplever och agerar i den egna chefsrollen. Vi kommer att diskutera vilken stil de anser skall råda på den egna arbetsplatsen, i vilken grad man skiljer mellan arbete och privatliv samt hur man hanterar konflikter och avsked inom de olika fallföretagen. De frågor vi har ställt för att behandla området är E 20-29 (bilaga 1)

**Stil på arbetsplatsen:** På alla arbetsplatser man kommer till upptäcker man att det finns en eller annan oftast outtalad stil som medarbetarna arbetar utefter. En majoritet av de svenska cheferna och cirka hälften av de danska cheferna valde att karaktärisera den stil som rådde på arbetsplatsen som en informell stil.

*”Jag vill att den skall vara familjär att vi skall ha en god gemenskap och att folk skall vara lyhörda för varandra.” (E10, dk)*

*”En mjuk ledarstil, jag låter var och en sköta sitt, stor frihet, jag snokar inte.” (C5, dk)*

Inom fallföretag F hade fyra av de fem intervjuade cheferna valt att beskriva den stil man arbetade efter som professionell, medan den sista chefen inom företaget istället förordade den informella stilen.

*”Professionell, man skall veta att det finns en gräns och man skall visa respekt. Skall inte vara allt för familjärt, men det skall råda en god stämning på arbetsplatsen.” (F17, dk)*

Endast tre personer i undersökningen har valt att karaktärisera den gängse stilen på arbetsplatsen som formell, en svensk och två danskar.

*”Företaget har klara riktlinjer som vi skall gå efter. Saker skall vara till att prata om, men reglerna skall överhållas.” (E9, dk)*

På frågan om cheferna ansåg att deras medarbetare var jämlika med dem själva, så skilde svaren sig något åt mellan länderna. De som de facto ansåg att det var skillnader mellan dem som chef och medarbetarna motiverade det med att det måste vara någon som styr över de andra och det kunde inte låta sig göra om man var jämlika.

*”Det kan jag ju inte göra. Ja utanför jobbet, på det privata planet, men jag vill inte vara en i gänget, ledarskapet skall visas.” (C5, dk)*

*”Både ja och nej, ja privat i det dagliga livet är vi jämlika. Det är en hierarkisk uppbyggnad i firman så på det arbetsmässiga planet kan man inte vara på lika linje som chef och medarbetare.” (F18, dk)*

Alla de chefer som vi har intervjuat har angett att de har en god relation till sina medarbetare och ansåg att det var självklart att medarbetarna skulle kunna säga sin mening och trodde även att de vågade ifrågasätta dem. Bland de svenska cheferna ansåg sju av tio att deras underordnade var jämställda med dem själva, medan endast hälften av de danska cheferna delade denna uppfattning. Trots att alla inte varit eniga beträffande denna fråga har alla respondenterna varit eniga om att man skall visa respekt för auktoriteter inom företaget. Flertalet menade dock att denna respekt inte skulle vara något som endast var förbehållet cheferna, utan att den skulle rikta sig till alla inom organisationen, hög som låg.

*”Man skall visa respekt för alla kollegor och medarbetare oavsett på vilken nivå de är.” (F17, dk)*

*”Jag anser att man skall ha respekt för alla inte speciellt bara för auktoriteter.” (E11, dk)*

**Arbete och privatliv:** Alla chefer i undersökningen med undantag för en av de danska cheferna har varit positivt inställda till att diskutera personliga problem med medarbetarna, men poängterat att det i sådana fall var de anställda som skulle ta initiativet till detta. Men vi uppfattade samtidigt att en del av cheferna ville hålla en viss distans till medarbetarna då de inte ville diskutera egna problem eller inte ville höra allt för mycket om medarbetarnas problem.

*”Om de vill, men det är inte bra om jag ska bli kurator åt dem. Problem kan dryftas men inte till absurdum.”* (E16, sv)

*”... de kan diskutera saker hur länge som helst, när jag egentligen inte bryr mig.”* (D8, sv)

Trots att flertalet chefer ansåg att man kunde dryfta personliga problem, ansåg ändå en majoritet att man skulle skilja mellan arbete och privatliv. Åtta av tio svenska chefer ansåg att man borde göra en klar distinktion, medan ungefär hälften av de danska cheferna delade denna åsikt. De som däremot inte ansåg att man skulle skilja mellan begreppen menade att det ena var beroende av det andra och att det därmed inte var möjligt att göra någon klar åtskillnad.

*”Nej, vi är som vi är, det måste funka både på jobb och hemma, det är beroende av varandra.”* (C5, dk)

**Konflikter och grund för avskedande:** En annan viktig faktor som påverkar förhållandet på arbetsplatsen är hur man ser på konflikter och medarbetarnas möjlighet att kritisera och ifrågasätta sina chefer. Alla de chefer som vi har intervjuat har sett det som en självklarhet att medarbetarna skulle kunna säga sin mening och även våga ifrågasätta sin chef.

*”Vi har högt i tak och det är viktigt att medarbetarna säger sin mening, de måste ifrågasätta, även sina chefer.”* (D8, sv)

De ansåg till och med att de aktivt uppmuntrade detta förfarande. Även om flertalet respondenter upplevde att de hade en god relation till den egna chefen så var det emellertid två av dem som uttryckligen sa att den var direkt dålig. Alla utom en av de danska cheferna ansåg att de kunde ifrågasätta den egna chefen, emellertid var det få som upplevde att det hjälpte att ifrågasätta, då chefen ändå inte ändrade sitt beslut av den grunden.

*”Ja om jag tycker det är ett felaktigt beslut, fast jag tror inte han ändrar det.”*  
(C5, dk)

Vi har bitt alla chefer i undersökningen att definiera vad de anser vara en konfliktsituation, det har icke desto mindre varit svårt för många av dem. Det verkade som att det var relativt få av dem som hade upplevt någon större kontrovers med de anställda. I de fall de hade varit med om det så poängterades det att den enda lösningen var att försöka diskutera med dem, antingen personligen eller via en högre chef.

*”Konflikter försöker vi lösa genom diskussioner i grupp eller enskilt beroende på problemens art.”* (B4, sv)

*”Vid konflikter så konfronterar jag personen eller personerna direkt, det är enda sättet.”* (C5, dk)

Om konflikten istället var mellan medarbetare och högre chefer har flertalet respondenter haft svårt att säga vem de skulle vara lojal med, men om de skulle vara tvungna att välja så skulle över hälften välja den överordnade chefen. Speciellt svenska chefer har haft den inställningen, då åtta av tio har svarat så. Hos de danska cheferna har emellertid majoriteten valt att säga att det är helt beroende på situationen och att de inte utan att veta vad konflikten handlade om kunde ta ställning till vem de skulle stå bakom, men att de skulle backa upp sin personal om de ansåg att det var den som hade rätt.

*”Jag är tvungen att vara lojal mot företaget, jag är deras representant. Därför accepterar jag beslut uppifrån, det är bara att gilla läget, även om jag personligen är av en annan åsikt.”* (C5, dk)

*”Jag är tvungen att följa chefernas beslut. Däremot är det inte sagt att jag alltid är enig med dem, men jag gör som de säger. Jag ifrågasätter dock det som cheferna säger.”* (E11, dk)

Såväl de danska som de svenska cheferna vi intervjuade var överens beträffande hur man skulle agera i en situation där en medarbetare inte var kvalificerad till sitt arbete. Vanligtvis blev personen kallad till samtal med chefen, som därefter diskuterade med medarbetaren hur man skulle kunna lösa situationen. Det kunde diskuteras om det behövdes mer upplärning, omplacering inom avdelningen eller företaget och som sista utväg diskuterades avsked. De orsaker som kunde föranleda avsked inom fallföretagen gällde i första hand stöld, missbruk av

såväl alkohol som droger och illojalitet mot företaget. Inte desto mindre fanns det stora skillnader mellan länderna. De svenska cheferna har sagt att avsked på grund av missbruk först kunde komma i fråga om personen inte har tagit emot hjälp i form av avvänjning, medan de danska cheferna sa att det var omedelbart avsked som gäller i dessa fall. Danska chefer har även sagt att medarbetarna kan bli uppsagda om de inte klarar av eller sköter sitt arbete på ett tillfredsställande sätt.

*”Dåligt säljresultat är grund till avsked.” (C5, dk)*

*”Om de skrivit under på dåliga avtal med leverantörer.” (A1, dk)*

Flera svenska cheferna i undersökningen upplevde det som ett problem att det var svårt att bli av med oönskad personal i och med de mer generösa reglerna i Sverige.

*”Man gör allt för att behålla dem, trots att de inte kommer att göra någon nytta, för avsked krävs ett direkt lagbrott.” (D8, sv)*

*”När man väl har anställt någon och det sedan inte fungerar, är det näst intill omöjligt att bli av med denne, det är alldeles för svårt att säga upp personal.” (F19, sv)*

**Befogenheter:** Slutligen ville vi ta reda på vad respondenterna ansåg om sina egna befogenheter. Om dessa var tillräckliga för att utöva ledarskapet på det sätt som de själva önskade. Vi kan inledningsvis säga att ingen av de personer som vi talat med har haft något med lönesättningen att göra, utan den sköts istället av andra personer inom de aktuella företagen. De befogenheter respondenterna har inbegriper istället beslut som rör de lite mer dagliga sysslorna, en majoritet av de intervjuade cheferna har haft en budget som de skall hålla sig inom, de personer som inte har haft budgetansvar har generellt sett haft mindre befogenheter än de som har budgetansvar, i och med att dessa inte heller har kunnat anställa eller sparka personal. Av våra intervjuade chefer var det fem stycken, 3 svenska och 2 danska, som inte ansåg sig ha de befogenheter som deras roll egentligen krävde. Den största invändningen var att de saknade möjlighet att avskeda personal, men i vissa fall hade de inte ens rätt att anställa personal själva.

*”Jag har rätt att ringa in personal vid sjukdom, men jag har inte rätt att anställa och sparka personal. Vi har ett relativt styrt och fast koncept här som medför ytterst lite handlingsfrihet. Jag ansvarar mest för den dagliga skötseln och*



*schemaläggning till viss del... det är det sämsta jobbet/positionen man kan ha, i alla fall på denna nivå.” (E10, dk)*

Det stora flertalet i undersökningen ansåg sig endast ha delvis tillräckligt med befogenheter i det att de hade rätt att anställa personal till den egna avdelningen, men inte rätt att avskeda dem, utan att det istället skulle skötas av någon person högre upp på företaget. Endast fyra av våra respondenter ansåg sig ha rätt att avskeda personal och de har alla varit danskar.

*”Absolut jag kan både anställa och sparka personal, jag har fullt mandat.” (C5, dk)*

*”Ja jag har tillräckligt med befogenheter, på alla plan.” (A1, dk)*

Det är dock något anmärkningsvärt att personer som utför samma arbete inom samma företag och land inte upplever sig ha samma befogenheter. Vilket man kan se om man jämför nedanstående svar

*”Jag har rätt att anställa personal, men jag kan inte personligen sparka folk, då måste jag kontakta högre chef.” (F17, dk)*

*”Ja det känner jag att jag har. Jag har rätt att både anställa och avskeda personal.” (F18, dk)*

Vad vi kan se är det skillnad mellan hur stora befogenheter som ges till våra intervjupersoner i respektive land oavsett vilket av våra fallföretag vi har tittat på. I vissa fall har det även varit skillnader i befogenheterna inom samma företag och land. Rent generellt kan man säga att de danska respondenterna i större grad än svenskarna ansåg att de hade tillräckligt, eller delvis tillräckligt med befogenheter för att utöva det önskade ledarskapet.

Sammanfattningsvis kan man säga att:

- Svenska chefer i större grad än danska chefer anser att deras medarbetare är jämlika med dem själva och förespråkar en informell stil på arbetsplatsen, trots detta anser de i större utsträckning att man bör skilja mellan arbete och privatliv.
- Svenska chefer skulle vid en konflikt mellan medarbetare och högre chef förmodligen välja att ställa sig på chefens sida.
- De danska cheferna överlag har större befogenheter än de svenska och att det endast var danska chefer som haft rätt att avskeda personal.

- Såväl svenska som danska chefer har ansett att man skall visa respekt för alla, inte bara personer högre upp inom företaget och har sett det som en självklarhet att medarbetarna under dem skall kunna ifrågasätta sin chef.
- Såväl svenska som danska chefer ansåg att konflikter bäst avhjälpes och löses genom diskussioner.

### 5.1.5 Chefens upplevelser om svenskar kontra danskar

I detta sista område ämnar vi att undersöka vilka uppfattningar som finns mellan svenskar respektive danskar. Vi vill se vilka eventuella förutfattade meningar och erfarenheter som våra intervjupersoner har om varandra. Slutligen vill vi försöka ta reda på vilka likheter eller skillnader som respondenterna anser att det finns mellan ländernas olika ledarskapsstilar, samt vilka karaktärsdrag som definierar respektive ledarstil och varför dessa eventuella skillnader föreligger. Detta i syfte för att få en bild av hur danskar och svenskar upplever sig själv i förhållande till det andra landet. De frågor vi har ställt för att behandla området är F 30-33 (bilaga 1)

I motsats till de tidigare områdena, där cheferna bedömt sin egen situation, bör man vid dessa frågor vara medveten om att det är chefernas uppfattningar eller fördomar, om det andra landet som anges i jämförelse med det egna landet. Således behöver det inte nödvändigtvis vara så att de danska chefernas uppfattningar överensstämmer med det faktiska svenska ledarskapet och att de svenska chefernas uppfattningar är samstämmiga med hur danskarna i realiteten utövar sitt ledarskap. Avsnittet avslutas på liknande vis som ovanstående avsnitt med en sammanställning för att få en helhetsbild samt för att förtydliga vilka uppfattningar respektive land har om varandra och vilka uppfattningar de eventuellt delar.

Beträffande vilka generella skillnader som fanns mellan danskarna och svenskar så svarade i stort sett alla chefer spontant och snabbt att språket var den största skillnaden. Två danska respondenter, C5 och E11, menade att det var mycket mer ironi i det danska språket, vilket de ansåg många gånger kunde vara svårt för en svensk att förstå. På ett av våra fallföretag, inom rederibranschen, betonade man att en stor anledning till att man inte mixade personal var på grund av de problem som språkliga missförstånd skulle kunna medföra för säkerheten. En del

av cheferna ansåg att just språket var den enda olikheten och kunde således inte ange fler skillnader. Dock ansåg de flesta att det förelåg skillnader och en svensk chef sa att danskarna hade:

*”... lillebrors komplex, vilket gör att de därmed är mer buffliga och vill visa sig större och starkare.”* (E13, sv)

De svenska cheferna ansåg generellt att man i Danmark hade ett tuffare och mer hierarkiskt affärsklimat än i Sverige. Vidare ansågs danskarna vara mer auktoritära i sin ledarstil och de upplevdes dessutom ha mer makt än en svensk kollega. Att danskar är mer auktoritära i sin framtoning motsvarades även av danskarnas egen uppfattning om sig själva. Dock menade en del danska chefer att denna auktoritära stil höll på att förändras i de ”nya” företagen och att man mer och mer arbetade som en teamplayer.

*”Danskar är bra att arbeta med, de är raka i sitt språk. En dansk chef är mer disciplinerad, auktoritär och man skall inte ifrågasätta dem.”* (E14, sv)

*”Det är mycket mer hierarkiskt i Danmark. De styr som vi gjorde för i tiden.”* (F21, sv)

Att danskarna upplevdes ha större auktoritet och makt visade sig även genom att de därigenom ansågs sätta sig i en helt annan form av respekt gentemot sina medarbetare. Det framkom att en del svenska chefer trodde att danskarna innehade en så pass stor auktoritet och respekt att medarbetarna till och med var rädda för dem.

*”Det är stor skillnad mellan danskar och svenskar. Danskar är mer auktoritära och straffar sina medarbetare som gör fel hårdare än vad vi gör t ex avsked. Det gör att medarbetare under danskar är mer rädda för sin chef, och det hämmar dem i arbetet.”* (E16, sv)

*”Jag tror att danskar är mer rädda för sina chefer än vad svenskar är.”* (E 13, sv)

Vidare ansågs svenskarna vara mer riskovilliga och konflikträdda. De vill alltid, i den uträkning det går, försöka nå konsensus och bekräftelse innan beslut fattas och förhandlar därför gärna med sin personal. Danskarna å andra sidan ansågs vara raka, rättfram och mer beslutsfattande en bestämmer, resten följer beslutet, de är mindre konsensus sökande.

Danskarna ansågs vidare inte vara lika lågmälda som svenskarna utan förväntas alltid säga sin mening.

*”... beslutsprocesserna är helt annorlunda. Danska medarbetare är rakare och slår näven i bordet. I Sverige är det svårt för en person att göra något, man vill gärna ha alla bakom sig innan något sägs och har därför diskuterat det hela med alla sina medarbetare innan man säger något till chefen. (F18, dk)*

*”Om en dansk vill genomföra något så gör han det oavsett om alla är med på det eller inte. Det är han som bestämmer och det visar han tydligt.” (F21, sv)*

*”Vi vill ha förankring, medan en dansk pekar med hela handen.” (C6, sv)*

En dansk respondent svarade dock att:

*”Jag låter medarbetarna vara med i beslutsfattandet i högre grad och är lyhörd för deras åsikter.” (F17, dk)*

Det kan dock vara intressant att poängtera att denna person angav att det var skillnad mellan dansk och svensk ledarstil och att hon inte ledde typiskt danskt.

Trots att danskarna ansågs vara mindre konsensusbenägna så var både de svenska och danska respondenterna överens om att danskarna är mer förhandlingsbenägna och tar gärna en konflikt och ”förhandlar” ofta med sina medarbetare. Två danska chefer sa:

*”Danska skall förhandla om allt, oavsett vad det är som gäller. Och har man förhandlat klart och skrivit under så kan en dansk ändå börja omförhandla. Inte konstigt att de kallas för Nordens araber och är opålitliga i affärer till exempel så hade jag en anställd som skulle skaffa en tjänstebil. Jag sa att taket för detta var 8 000 kronor per månad. Han återkom efter ett tag och sa att han hade hittat en för 10 000 kronor och undrade om detta var ok? Ingen svensk skulle göra på samma sätt.” (C5, dk)*

*”Dansken har en mening om allt, och vill diskutera det. Svensken är mer försynt och har svårt att i en stor samling människor ställa sig upp och säga sin mening.” (A1, dk)*

De danska cheferna tyckte att de svenska cheferna vara bättre på att organisera och strukturera. De antogs vidare att vara mer långsiktiga.

*”Svenskar är bättre på att organisera, danskarna saknar riktlinjer.”* (E10, dk)

*”... danskar startar saker men klarar ofta inte av att slutföra det på ett framgångsrikt sätt. Till exempel etableras många nya företag i Danmark, men det är få som klarar sig. Svenskarna däremot är bra på att få det hela att fungera, de är lite långsammare i början men bra i sitt sätt att sköta företag (t ex Volvo).”* (F18, dk)

Slutligen ansåg danskarna att svenskarna var mer auktoritetstroga och mer villiga att rätta in sig i ledet och följa regler och principer.

*”Svenskarna har mycket mer auktoritetstilltro. Detta på grund av den kollektiva uppfostran ni fått att alltid inrätta er i leden och göra så som överheten säger.”* (E11, dk)

*”Svenskarna är vänligare än danskarna men är samtidigt mer paragrafryttare.”* (F17, dk)

*”Sverige är ett mer styrt land som helhet och det påverkar folk i allmänhet. ”Man vill ha tydliga lagar och regler.”* (E9, dk)

På frågan om varför dessa skillnader finns poängterades det av cheferna att anledningen till skillnaderna finns i kontexten, såsom kulturella och politiska skillnader. Till stor del antogs förklaringen till olikheterna också bero på den uppfostran som ges i respektive land. Detta trots att vi geografiskt sett befinner oss så nära varandra och att länderna har så mycket kontakt sinsemellan.

*Skillnader finns för att våra samhällen inte är uppbyggda på samma sätt. Utbildningen skiljer sig åt och vi har olika intryck från våra föräldrar vid uppfostran. Både Danmark och Sverige är välfärdsländer, men på olika sätt. Vi blir formade i vår uppväxt. Vi har olika sätt att se på sakerna helt enkelt.”* (F18, dk)

*”Den kultur man föds in i har stor betydelse. ”Det är bara en bro emellan oss men det är en helt annan kultur.”* (C5, dk)

*”Fastän vi tidigare tillhörde Danmark så tycker jag att det verkar vara ganska stora skillnader, i alla fall när det gäller affärskulturen.”* (B4, sv)

På frågan om cheferna ansåg att det fanns en viss ledarstil för respektive land föll svaren isär. Trots att nästan alla i stort sett tidigare angett att de upplevde generella skillnader länderna

emellan så tyckte majoriteten av våra respondenter ändå inte att man kunde säga att det fanns en viss specifik ledarstil för respektive land, åtminstone inte på denna låga chefsnivå. En minoritet svarade dock att de tyckte sig kunna urskilja en typisk dansk- eller svensk ledarstil med specifika karakteristiska ledarstilsdrag. Slutligen bör dock nämnas att några av våra respondenter angav att de egentligen inte visste hur det faktiska förhållandet var och medgav att det eventuellt var fördomar.

*”...jag vet egentligen inte för jag har aldrig vare sig arbetat i Danmark eller haft en dansk chef, kanske är det fördomar” (C6, sv)*

Sammanfattningsvis kan sägas att:

- Svenskarna tyckte att danskarna hade ett mer hierarkiskt och tuffare affärsklimat.
- Danskarna tyckte att svenskarna var ”principfasta auktoritetstroga paragrafryttare, dessutom konflikträdna”
- Danskarna tyckte att svenskarna var mer strukturerade, formella och stela men samtidigt mer inspirerande, lyhörda och bättre på att stötta varandra.
- Såväl svenskar som danskar ansåg att danskarna är mer auktoritära och uppfattas som rakare, mer rätt fram och större beslutsfattare av såväl svenskar som danskar.
- Såväl svenskar som danskar ansåg att Danskar är mer förhandlingsbenägna och diskuterar mer för att föra fram sin egen mening, medan svenskar diskuterar mer för att nå konsensus.
- Majoriteten av respondenterna tyckte inte att det fanns någon specifik ledarstil för respektive land, i alla fall inte på denna låga chefsnivå. De ansåg att skillnaderna ligger hos individen som är ett resultat av kontexten, till exempel kulturella och politiska skillnader samt i uppfostran

## 5.2 Kvantitativ undersökning

Syftet med studien har i huvudsak varit att se om de intervjuade chefernas medarbetare uppfattade verkligheten på det sätt som deras chefer gett uttryck för i intervjuerna. Enkäterna syftar således inte till att undersöka relationen mellan den individuella chefen och dennes medarbetare, utan jämför de svenska svaren med de danska svaren för att finna eventuella

likheter och skillnader ligger. Nedan följer en kort presentation av den urvalsgrupp som har deltagit i vår enkätundersökning.

### 5.2.1 Respondenterna

Den respondentgrupp som valts ut för att delta i undersökningen var de medarbetare som var direkt underställda de intervjuade första linjen cheferna. Totalt tillfrågades 138 medarbetare, av dem var det 108 som valde att delta i studien, vilket ger en svarsfrekvens på 78,3 %. Endast en av de intervjuade cheferna B3, avböjde vår förfrågan om att få dela ut enkäter till medarbetarna. Detta motiverades med att han varit chef alltför kort tid, cirka 8 månader, för att hans medarbetare skulle kunna göra en rättvis bedömning av hans ledarskap. Från fyra av våra respondenter A2, C5, D7, och D8 har vi inte återfått de utlämnade enkäterna inom angiven tidsram. Av de resterande intervjupersonerna har endast ett fåtal av deras medarbetare av sagt sig att besvara vår enkät, främsta anledningen härtill har angetts vara av tidsbrist.

Av de 108 medarbetare som deltog i undersökningen var 44 danskar och 64 svenskar, varav 60 kvinnor och 48 män. Alla danskar som deltog hade en dansk chef. Detta förhållande gällde emellertid inte för de svenska respondenterna som var uppdelade på både svensk och dansk chef. 46 av dem hade en svensk chef medan de resterande 18 hade en dansk chef. Denna sista grupp kommer inte vidare att redovisas i undersökningen då vi tror att resultatet skulle kunna bli missvisande då vi inte har någon urvalsgrupp med danskar med svensk chef. De fullständiga resultaten kan dock ses i bilaga 4. Vi kommer således hädanefter endast att redovisa våra resultat för totalt 90 personer fördelade på två olika grupper:

- 1) svenskar med svensk chef - 46 personer
- 2) danskar med dansk chef - 44 personer

Respondenternas fördelning efter chefernas nationalitet

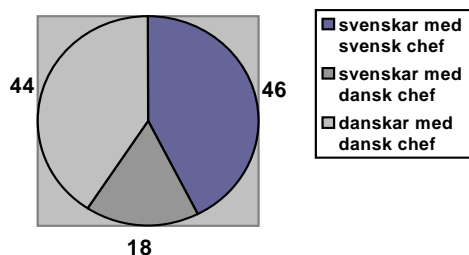


Diagram 5.1

### 5.2.2 Arbetsituation och kommunikation

Gällande arbetsituationen för medarbetarna så upplevde såväl de danska som de svenska respondenterna överlag att de hade inflytande och möjlighet att påverka den egna arbetsituationen. Emellertid visade undersökningen att danskarna i större utsträckning än svenskarna upplevde denna möjlighet.

På Fråga 3 "Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer" så förekom det relativt stor skillnad på hur pass tydligt fastställda arbetsuppgifter de olika grupperna ville ha. Av danskarna var det ca 80 % som helt eller delvis vill ha väldefinierade arbetsuppgifter, medan det hos svenskarna enbart var ca 60 % som var av samma uppfattning.

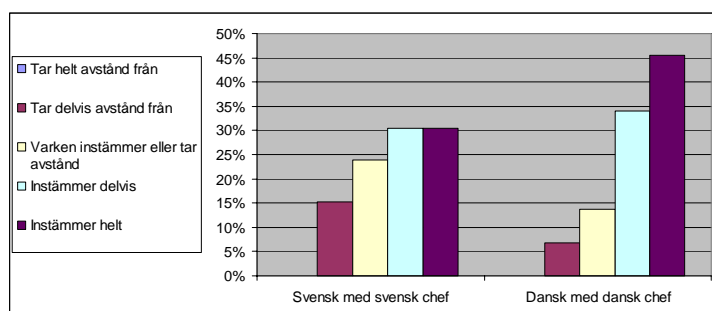


Diagram 5.2. Fråga 3: Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer

I enkäten fick deltagarna besvara två frågor beträffande självständighet, fråga 4 "Jag ber sällan min chef om hjälp, utan arbetar överlag självständigt" och fråga 6 "Jag går till min chef och ber om råd om jag är osäker i någon fråga/situation". Det visade sig att knappt 80 % av svenskarna helt eller delvis instämmer i att de sällan går till sin chef utan arbetar självständigt.



Motsvarande siffra för danskarna var drygt 60 %. Bland danskarna var det dock något fler som instämde helt i frågan. Trots att svenskarna ansåg sig arbeta relativt självständigt så var det ändå fler svenskar, jämfört med danskar, som gick till sin chef och frågade om de var osäkra i någon fråga/situation.

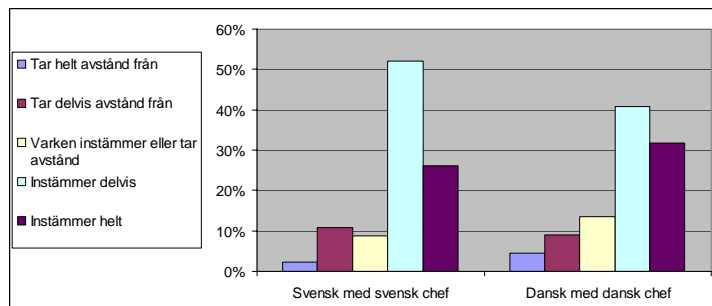


Diagram 5.3. Fråga 4: Jag ber sällan min chef om hjälp, utan arbetar överlag självständigt.

### 5.2.3 Relation till chef

Övervägande delen av danskarna instämde helt i att de har en god relation till den egna chefen. Däremot är det något fler svenskar än danskar som anser sig ha en delvis bra relation till sin chef, endast ett fåtal såväl svenska som danskar anser sig ha en dålig relation till sin chef. Det visade sig också att drygt 50 % av både danskar och svenskar anser att det råder en informell stil på arbetsplatsen. Dock är siffran för varken eller relativt hög för de båda, 24 % för svenskarna och 34 % för danskarna. Mindre är 5 % tar helt avstånd från påståendet.

För att försöka fastställa hur pass ärlig och rättfram en anställd kan vara och om chefen eftersträvar detta beteende ställde vi tre frågor, fråga 10 ”Jag vågar säga min mening till min chef”, fråga 11 ”Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening” och fråga 12 ”Jag kan ifrågasätta min chef”. När vi betraktar fråga 10 var våra respondent grupper överens och det var drygt 80 % som helt eller delvis ansåg att de kunde säga sin mening till sin chef. Trots att våra respondenter tyckte sig kunna säga sin ärliga mening vågar man ändå inte ifrågasätta sin chef. Det var drygt 50 % av hela urvalsgruppen ansåg sig helt eller delvis kunna ifrågasätta sin chef. Detta trots att man upplever att chefen i stor utsträckning uppmuntrar medarbetarna att vara ärliga. Avseende detta är båda grupperna relativt överens, även om danskarna uppnår något högre resultat beträffande andelen som instämmer helt eller delvis. Således anser sig både de svenska och de danska medarbetarna kunna säga sin ärliga

mening till chefen, något som övervägande delen även uppfattar att chefen uppmuntrar till. Däremot tycker inte våra respondenter i samma utsträckning att de kan ifrågasätta sin chef.

De svenska medarbetarna upplever i större grad än de danska respondenterna att deras chefer är auktoritära. Drygt 40 % av de svenska respondenterna instämmer helt eller delvis till påståendet. Endast 27 % av danskarna anser sin chef vara auktoritär. Det vanligaste värdet som både danska och svenska respondenterna angav var ”varken instämmer eller tar avstånd från”, vilket antyder att många är osäkra på sin inställning gentemot chefens auktoritet.

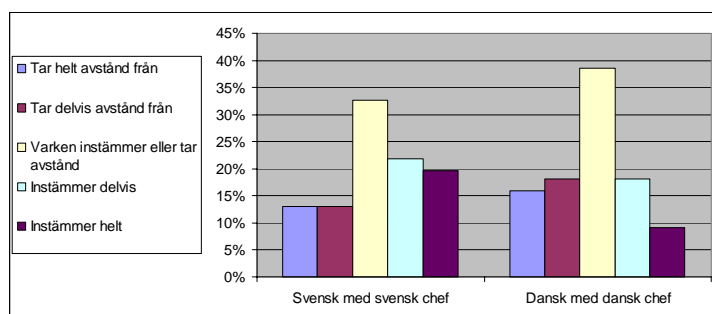


Diagram 5.4. Fråga 8: Min chef är auktoritär

## 5.2.4 Beslutsfattande

Beträffande delaktigheten vid beslutsfattande är grupperna internt splittrade, 48 % av svenskarna anser att de mer eller mindre inte blir tillfrågade innan beslut fattas medan knappt 40 % anser att de blir tillfrågade. Motsvarande siffror för danskarna är 41 % kontra 32 %. Således är andelen som tycker vare sig det ena eller andra större hos danskarna än svenskarna. Rörande hänsynstagande innan beslutsfattandet så är båda grupperna också överens, ca 50 % anser att mer eller mindre ingen hänsyn tas innan beslut. Ungefär hälften av respondenterna ansåg vidare att de beslut som fattas inte är planerade och väl genomtänkta. Dock anser drygt 20 % av danskarna att de till vis del är planerade och genomtänkta medan motsvarande för svenskarna enbart var 7 %. Det vanligaste svaret var ändå ”varken eller” vilket kan tyda på osäkerhet i frågan från våra respondenter.

Vid en eventuell konflikt mellan högre chef och anställda trodde danskarna i större utsträckning än svenskarna att deras chef skulle vara lojal mot dem. Men å andra sidan var det

nästan lika många av danskarna som var av motsatt mening. Bland svenskarna däremot var det dock många som inte ansåg sig ha någon mening i frågan.

### 5.2.5 Personliga problem

Gällande personliga problem och hänsynstagande till dessa anser ca 30 % av såväl danskar som svenskar att de inte kan diskutera dessa med sin chef, medan ca 50 % av grupperna anser att de kan diskutera personliga problem. Dock är det fler svenskar än danskar som instämmer helt. Både danskar och svenskar är eniga i fråga om att deras chef mer eller mindre tar hänsyn till deras personliga problem. I fråga 21 ”Jag känner att min chef blir irriterad på mig om jag stannar hemma på grund av sjukdom eller vård av sjukt barn” var det drygt 50 % av både svenska och danska respondenter som helt eller delvis tog avstånd från detta påstående. Det var dock fler danskar som medgav att det delvis stämde.

### 5.2.6 Typisk dansk/svensk chef

Vi frågade våra enkätrespondenter om de ansåg att deras chefs sätt att leda var typiskt danskt eller svenskt. Av svaren framkom det att ca 42 % av svenskarna verken instämde eller tog avstånd ifrån frågan. Knappt 40 % instämde delvis eller helt. Danskarna var något mer oense om frågan och fördelade sig på så sätt att knappt 30 % tog helt eller delvis avstånd och knappt 50 % instämde delvis eller helt.

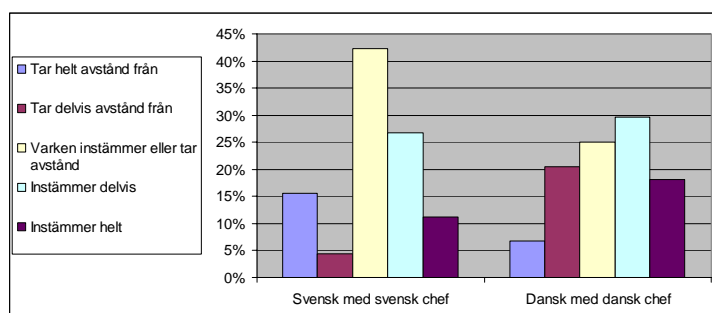


Diagram 5.5. Fråga 1: Min chefs sätt att leda är typiskt för en dansk/svensk chef

I enkätundersökningens sista fråga fick våra respondenter med egna ord beskriva vad de ansåg var typiskt för danska och/eller svenska chefer, 49 personer valde att inte svara på frågan. De främsta anledningarna som angavs till det stora bortfallet på denna fråga var att

respondenterna inte hade arbetat under både danska och svenska chefer. De tyckte sig därmed inte kunna göra några jämförelser och kunde således inte ange några typiska karaktärsdrag för någon specifik ledarstil för respektive land. En stor del av deltagarna ansåg inte heller att det gick att särskilja mellan chefernas beteende på grund av nationalitet, utan trodde att eventuella skillnader endast skulle bero på individen och ansåg sig således inte kunna svara på vad som var karaktäristiskt för en dansk respektive en svensk chef. Av dem som svarade och som tyckte att det fanns någon skillnad var de flesta eniga om att danska chefer är mer auktoritära, bestämda, ansvarsfulla och talföra. Svenska chefer upplevs som mer tystlåtna, för snälla samt bättre på att lämna information.

## 6. Analys

---

*I följande kapitel analyseras och diskuteras det empiriska materialet utifrån de antaganden och teorier som tagits upp i tidigare kapitel, för att belysa vår frågeställning. Förutom det kvalitativa och kvantitativa material som vi personligen har samlat in genom våra undersökningar kommer vi även att väva in och ta hänsyn till de påverkbara faktorerna som vi har behandlat i kapitel fyra.*

---

### 6.1 Organisationen

De fallföretag som deltog i studien verkade inom vitt skilda områden, dock med det gemensamma att de alla arbetade inom service branscher. Givetvis måste man vara medveten om att det kan förekomma skillnader av denna anledning som inte är landsberoende. Dessutom så kunde vi inte alltid intervjua personer med samma eller liknande befattning i respektive land. Inom energibranschen i respektive land pratade vi med två nya första linje chefer för försäljningsavdelningen. Deras arbete skiljde sig avsevärt åt gentemot de andra intervjuade chefernas så till vida att de basade över försäljare. Dessa var enligt dem ”starka individer som arbetar väldigt självständigt och på olika sätt, man sätter således upp mål, men hur de kommer dit bestämmer de själva”. Inga andra medarbetare till de intervjuade cheferna har haft så stort ansvar och så mycket frihet.

### 6.2 Intervjupersonen

Första linjens chefer är de lägsta cheferna (Kap 1.4). Det visade sig att för många av våra respondenter var detta det första chefsjobbet och en del hade således inte kommit in i rutinerna. ”Utmaningen ligger i att man som ny chef inte alltid är medveten om vem man är som chef, eftersom man många gånger hamnar i situationer som är nya” (Vibits, 2004 sid

42). Detta kan leda till att nya chefer därmed har svårt att reflektera över sitt eget ledarskap i förhållande till ett svenskt/danskt ledarskap. Första linjens chefer jobbar i många fall nära sina medarbetare och i en del fall utför de i stort sett samma arbete med undantaget att de utöver dessa arbetsuppgifter innehar ansvaret. Just de dubbla lojaliteterna och känslan av att varken vara en av cheferna eller en av medarbetarna gör att många av de första linjens chefer som vi talat med upplever sin situation som besvärlig, eller som E 10 uttryckte det *"man känner sig som en lus mellan två naglar"*.

Av alla våra respondenter var det endast fyra personer som var externt rekryterade, övrig var internrekryterade. Av dessa fyra var tre danskar (A 1, E 12 och F 19) och en svensk (E 15). Detta interna rekryteringsförfarande kan medföra legitimitetsproblem, vilket också visade sig hos de danska respondenterna. *"När en dansk försöker framstå som viktigare eller mäktigare än andra, tillrättavisas han eller hon snabbt av sina jämlingar, som påminner om alla danskars lika värde..."* (Hatch, 2002 sid 238). Legitimitetsproblemet som har uppstått då man gått från medarbetare till chef har visat sig vara större i Danmark än i Sverige. Detta kan emellertid förklaras av Hofstede's dimension maktdistans, där Danmark placerat sig längre ner vilket innebär att ojämlikheter inte accepteras i lika stor utsträckning. Många av de danska cheferna, som tidigare haft en bra relation till sina kollegor, upplevde i början problem att få dessa att acceptera och respektera dem som nyttillträd chef. Emellertid visade enkätundersökningen att de flesta medarbetare ansåg sig ha en bra relation till sin chef. Övervägande delen danskar instämde helt medan svenskarna i större grad ansåg sig ha en delvis bra relation till sin chef. För att komma åt ovannämnda legitimitetsproblem, samt det faktum att vissa börjat anse det betydelsefullare med en formell utbildning än den tidigare så viktiga - erfarenheten från fältet, har man nu inom många företag, enligt våra respondenter, ändrat metod och rekryterar mer och mer externt. Detta strider emellertid mot Sjöborg's åsikt, då han anser att praktisk erfarenheten på fältet är det enda sättet att lära sig att leda och att det således inte är något man kan lära sig i skolan, lärandet sker genom de olika erfarenheter man erhåller i skilda ledarsituationer. (Sjöborg, 1986) Det finns dock även faktorer som stödjer förfarandet att rekrytera externt istället för internt. Via externrekryteringen kan man kringgå de tidigare nämnda legitimitetsproblemen då chefen aldrig tidigare har varit medarbetare och således inte varit på samma "nivå" som den nu underställda personalen, man slipper följaktligen ifrån de problem som jantelagen ger upphov till. Inte heller de problem som beskrivits av Vibits, att inte tillhöra chefsgemenskapen, uppstår i och med att man som chef nu går direkt in i

chefshierarkin utan att först ha gått omvägen från lägre medarbetare och kommer lättare till rätta på sin nya position.

På de svenska företagen varierade det nuvarande rekryterings förfarande och man rekryterade cirka hälften av de nya cheferna internt och hälften extern. Inom flera av företagen så man att man rekryterade personal med lokal anknytning när man skulle öppna kontor på ny plats, i övriga fall rekryterade man internt. I jämförelse med de danska respondenterna var det endast en person av de svenska som upplevt att det var problem med att rekrytera internt och att det kunde skapa någon form av legitimitetsproblem.

### 6.3 Ledarskap

Enligt samtliga våra respondenter var den viktigaste uppgiften för deras roll att leda sin personal mot de av företaget uppsatta målen. Bruzelius & Skärvad (2000) ger en formell definition av ledarskap i form av *"den process genom vilken en person i en organisation eller grupp influerar andra i organisationen/gruppen att nå för organisationen/gruppen uppställda mål"* (Bruzelius & Skärvad, 2000 sid 330). Utöver denna definition finns en mängd andra och man bör hålla i minnet att ledarskap inte är ett statiskt begrepp, utan ett fenomen under ständig omvandling och utveckling. Vilket stämmer väl överens med våra respondenters uppfattning att det inte finns någon optimal och mest effektiva ledarstilen. Tollgerdt-Andersson (1996) menar att det i dagsläget inte finns någon teori som på ett helt tillfredsställande sätt kan förklara ledarskap. Det är dessutom så att det under en tid varit en dominerande tro att det inte finns något enhetlig eller något korrekt sätt att leda ett företag på (Jönsson, 1996). Goleman (1998) och Bruzelius & Skärvad (2000) instämmer och menar att en bra ledarstil varierar och att olika situationer kräver olika typer av ledarskap. Yukl säger i Jönsson (1996) detsamma, att det istället är så att ledarskapet till stor del påverkas av de varierande situationer och den specifika kontext som företag och organisationer befinner sig i. Även dessa ståndpunkter stämmer väl överens med vår empiriska forskning som visat att ledarstil till stor del är individ eller situationsbetingad. Detta betyder att en ledare som är bra i en situation inte nödvändigtvis är lika bra i en annan situation samt att det inte räcker att begränsa sig till en specifik ledarstil utan att man utifrån situationen måste vara beredd att ändra och kombinera olika ledarstilar. Goleman (2000) säger att ju fler ledarstilar som

behärskas och används desto bättre *"Leaders who have mastered four or more ... have the very best climate and business performance"* (Goleman, 2000 sid 87) Vidare sägs att det finns många studier som visar detta, bland annat hänvisas till en studie gjord av konsultföretaget Hay/McBer:

*"...the research indicates that leaders with the best results do not rely on only one leadership style; the use most of them in a given week – seamlessly and in different measure – depending on the business situation"* (Goleman, 2000 sid 81)

Trots att respondenterna inte har kunnat ange någon specifik stil som den bästa för att utöva ledarskapet har vi ändå under våra intervjuer funnit en rad gemensamma värderingar angående vilka chefsegenskaper man bör ha. Såväl Sverige som Danmark präglas enligt Hofstede av att vara feminina kulturer. Detta yttrar sig bland annat genom intervjupersonernas fokus på mjuka attribut så som samarbete och coaching. Trots att Danmark, enligt Hofstede, har en kultur med en något lägre maktdistans än Sverige så motsägs detta av vår undersökning i det att de danska cheferna i högre grad ville markera sitt ledarskap än de svenska.

Gällande ledarskapsförebilder hade de danska respondenterna bara tidigare eller nuvarande chefer som förebilder, medan svenskarna oftast hade kända företagsledare eller idrottsledare. *"För många chefer spelar deras tidigare chefer en förhållandevis stor roll för hur de vill utöva sitt ledarskap. De har både negativa och positiva förebilder."* (Vibits, 2004 sid 40) Att danska chefer på högre nivå ofta uppfattas som mer auktoritära i sin ledarstil (Oxford Research, 1998) skulle alltså kunna bero på att de helt enkelt tagit efter och formats av tidigare chefers agerande.

## 6.4 Kommunikation

Hur mycket kommunikation som krävs inom ett företag beror på organisationens strukturella sammansättning, det vill säga hur många enheter och nivåer man har inom företaget, desto komplexare organisation, desto större är behovet av kommunikation (Hatch, 2002). Med utgångspunkten i detta är det svårt att göra en rättvis jämförelse mellan företagen då de strukturellt sett ser väldigt olika ut. Utan hänsyn till ovanstående så talas det ofta om att



Sverige vid en jämförelse med Danmark har en starkt utvecklad möteskultur. I en undersökning utförd av Oxford Research (1998) kom man fram till att de svenska företagen lägger stor vikt på formella möten och planläggning, medan de danska företagen upplevdes som mer spontana såväl beträffande beslutsprocessen som såväl möteskulturen. Liknande ståndpunkt har man även kommit fram till i andra undersökningar, exempelvis Rambøll management (2005). Detta har emellertid inte visat sig vid våra intervjuer med de nya cheferna. Här har möteskulturen inte åtskiljt sig nämnvärt mellan de båda länderna, med undantag för företag E. Inom detta företag så var det precis tvärt emot den gängse uppfattningen att det var tätare mellan mötena i Sverige än i Danmark. Detta skulle emellertid kunna bero på att ägandet av företaget är uppdelat på dels en företags ägd svensk del och en statligt ägd dansk del. Den danska statliga delen av företaget präglas således av att vara större, mer byråkratisk och därmed trögare i sitt beslutsfattande, vilket skulle kunna föranleda mer formalitet och därmed fler möten.

I Rambøll management (2005) säger man att det är större acceptans i Danmark för att det träffas beslut uppifrån, som inte alla nödvändigtvis är eniga i, och menar vidare att denna acceptans skulle kunna botten sig i att Danmark är mer individualistiskt än Sverige, då man i större grad godtar att en person bestämmer kursen för de övriga. Detta motsägs dock dels av att Danmark, enligt Hatch (2002), har en starkt utvecklad syn på jantelagen och dels av Hofstede's låga maktdistansindex för Danmark, vilket innebär att man inte kan acceptera att någon är förmer än någon annan. Enligt detta borde det då snarare vara mer accepterat i Sverige, i och med att de inte har lika lågt maktdistansindex som Danmark. Hofstede ger inte heller något belägg för att Danmark skulle ha en mer individualistisk kultur än Sverige, då de var marginella skillnader i deras poäng inom denna dimension. Intervjuerna med våra respondenter har inte heller gett upphov till att tro att det skulle råda någon större acceptans för sådana beslut i Danmark än i Sverige, utan alla respondenter såväl de svenska som de danska har varit missnöjda med att de inte kunde delta i beslutsfattandet eller påverka situationen.

Det faktum att varken de svenska eller de danska cheferna i undersökningen upplevde att de blev konsulterade när det fattades större viktigare beslut, som berörde dem eller deras egen avdelning går emot de resultat som framkommit i Hofsted's undersökning, beträffande maktdistansen i Sverige och Danmark. Enligt denna är konsultation med underordnade en av de tydliga beståndsdelarna vid låg maktdistans som de båda länderna anses inneha. Att

cheferna på denna nivå inte blir rådfrågade skulle emellertid kunna förklaras av att trots att ett land har en förhållandevis låg grad av maktdistans så är denna låga maktdistans oftast koncentrerad till de högre nivåerna inom företaget. Det vill säga att det inte behöver betyda att det inte råder en låg maktdistans bara för att den inte upplevs av cheferna i vår undersökning. Detta faktum understöds också av Vibits (2004) som säger att många chefer på låg nivå inte anses tillhör chefshierarkin varken av dem själva eller av högre chefer utan mer betraktas som en lägre medarbetare.

Trots att alla respondenterna betonat vikten av konsensus vid beslutstagande, vilket är ett av de typiska karaktäristika vid feminina kulturer, och ansåg att de i största möjliga mån själva använde sig av det så var en stor del av deras medarbetare av en annan åsikt. De upplevde inte att de intervjuade cheferna försökte uppnå konsensus vid beslut. Vare sig de danska eller svenska medarbetarna kände att de i någon större grad blev tillfrågade innan beslut. Emellertid tyckte danskarna i något större utsträckning att de blev tillfrågade. Vidare var de båda grupperna överens om att ingen hänsyn togs innan beslutsfattande. Detta är emellertid inte ovanligt enligt Hofstede (1991):

*”... cheferna uppfattade sig själv nästan så som de föredrog att deras egen chef skulle vara, men att deras underordnade inte alls hade samma uppfattning av dem. Faktum är att de underordnade uppfattade sina chefer nästan exakt som cheferna uppfattade sina överordnade. Sensmoralen för cheferna är: Om du vill veta hur dina underordnade uppfattar dig, så försök inte titta i spegeln. Det ger dig bara önsketänkande. Vänd dig uppåt och studera din egen chef.” (Hofstede, 1991 sid 41)*

Precis som den allmänna uppfattningen att Sverige har en starkt utvecklad möteskultur så är den gängse uppfattningen även att svenskar eftersträvade konsensus. Danskarna å andra sidan uppfattas som mer resultatriktade och de sägs även vara snabbare på att fatta beslut. (Oxford Research, 1998), (Rambøll management, 2005) Tollgerdt-Andersson (1996) kom i sin studie icke desto mindre fram till att det både i Sverige och Danmark ansågs av vikt för chefer att skapa delaktighet och samarbete. Även betydelsen av att uppnå konsensus för att få alla ställer upp på målen var en faktor som prioriterades av cheferna i de båda länderna. Denna strävan efter konsensus sökande skulle emellertid kunna uppfattas som lite otydligt eller oklart vilket går emot det som tidigare sagts av respondenterna om att man som ledare måste ge klara

direktiv. För Sveriges del skulle det dock kunna förklaras av vår kollektiva uppfostran som gör oss svenskar mer inriktade mot gruppen och samhörighet vilken gör att vi i större utsträckning strävar efter gruppens godkännande (Rambøll management, 2005).

## 6.5 Chefsrollen

En tradition som återfinns på de flesta arbetsplatser i Sverige är den demokratiska, där man istället för hierarkiska strukturer efterlyses mer platta organisationer. Chefer och medarbetare är jämställda och chefer förväntar sig att medarbetare deltar i beslutsfattande, ifrågasätter, kommer med idéer. Dock är denna jämlikhet inte helt likställd då chefen trots sitt demokratiska uttryckssätt förväntar sig att bli åtlydd. (Herlitz, 2003) Vår undersökning bekräftar att detta förhållande även kan appliceras på Danmark, och det sistnämnda visade sig till och med vara starkare i Danmark än i Sverige, då de danska cheferna i större grad förväntade sig att bli åtlydda av sina medarbetare. Detta motsäger Hofstede som kom fram till att det råder en lägre maktdistans i Danmark än i Sverige, det borde alltså enligt denna analogi vara de svenska cheferna som i större grad förväntar sig att bli åtlydda.

Under våra intervjuer har vi funnit att man kan dela in de olika fallföretagens stilar i tre olika kategorier, en informell stil, en professionell stil och en formell stil. Det som benämns den professionella stilen, är vad vi kunnat se, en blandning mellan den informella och den formella stilen. Den informella stilen karaktäriseras av att vara mer vänskaplig, familjär och mjuk. Denna informella stil var den föredragna i undersökningen och förespråkades av hälften av de danska cheferna och majoriteten av de svenska cheferna, vilket även stämmer överens med Hofstede's undersökning som placerade de båda länderna inom samma kluster på den feminina sidan.

Enligt Hofstede's dimension för lågt osäkerhetsundvikande verkar det finnas en känslomässig rädsla för formella regler. Här vill man bara att regler ska fastställas när det är absolut nödvändig och invånarna i dessa länder känner stolthet över att de kan lösa problem utan formella regler. Ytterligare en orsak till att denna informella stil är den förhärskande inom undersökningen skulle kunna bero på att en stor del av cheferna var internt rekryterade och således har jobbat tillsammans med medarbetarna tidigare och fortfarande till viss del ser sig

som en i gänget. Det är dock en fråga om balansgång mellan att vara den som bestämmer och samtidigt kompis. Detta problem bekräftas även av vår undersökning. Även Tollgerdt-Andersson (1996) fann i sin undersökning att de svenska cheferna var mer positiva till en informellare struktur. Detta skulle även

Hur vi leder i Danmark och Sverige har naturligtvis även formats av att de två länderna har och är präglade av olika strukturer. Det faktum att Sverige varit ett industriland, med många stora företag med många anställda, har resulterat i att det ofta är längre från arbetaren på golvet till den översta ledningen. Detta skulle kunna medföra att man i Sverige skulle vara mer formella och reserverade gentemot chefer på grund av den hierarki som ofta råder på stora företag. Å andra sidan skulle man kunna se det som att många stora företag har flera mellanledsnivåer vilket medför att medarbetarna skulle ha ett närmre förhållande till dessa mellan ledare.

Undersökningen ämnade även ta reda på skillnader beträffande tendensen att vilja skilja på arbete och privatliv. I Sverige är de anställdas privatliv och personliga problem i större utsträckning något som arbetsplatsen förväntas ta hänsyn till. Detta med anledning av den striktare lagregleringen rörande dessa hänseenden samt möjligtvis även den kollektivistiska inställningen som präglar Sverige. Alla cheferna, med ett undantag, diskuterade till viss gräns personliga problem med sina anställda om det var nödvändigt. Dock visade undersökningen anmärkningsvärt nog att fler svenskar än danskar ansåg att man skulle skilja mellan arbete och privatliv, vilket skulle kunna indikera att svenskarna trots sin kollektiva uppfostran är mer individualistiska än danskarna. I individualistiska samhällen är relationen mellan en anställd och dennes chef mer att betrakta som ett kontrakt eller en affärsuppköpelse, medan den i mer kollektivistiska är att jämföra med en familjerelation. Enligt Hofstede placerar danskarna sig dock något högre än svenskarna beträffande individualism. Denna slutsats stöds av vår enkätstudie då något fler svenska medarbetare anser att de kan diskutera personliga problem med sin chef. Dock är det enbart hälften av den totala populationen som anser att de överhuvudtaget kan dryfta personliga problem med sin chef.

I vår undersökning fann vi även att såväl svenska som danska chefer anser att respekt inte endast är förbehållet högre chefer, utan att det skall visas gentemot alla inom organisationen och har även sett det som en självklarhet att medarbetarna under dem skall kunna ifrågasätta sin chef. Detta påstående stöds till viss del av enkätundersökningen där båda grupperna ansåg

att cheferna uppmuntrade dem att säga sin ärliga mening till sin chef, danskarna uppnår dock något högre resultat. Trots detta ansåg ändå endast hälften av urvalet att de kunde ifrågasätta denne. Även detta bekräftas i Hofstede's undersökning då detta tyder på att det råder en relativt låg grad av maktdistans, i och med att man vågar ifrågasätta och kan före en diskussion och inte bara gör som man blir beordrad. Det tyder även på att de båda ländernas chefer har en klart individualistisk hållning då det i sådana kulturer är en självklarhet att alla ska kunna ge uttryck för sina åsikter, ärlighet och uppriktighet är att betrakta som en dygd. Denna individualistiska inställning kan emellertid ge upphov till en del konflikter. Dessa skall dock inte enbart ses som något negativt som kan undergräva samarbete, utan även som en möjlighet till att skapa anpassningsförmåga och skapa innovativt tänkande. De är positiva i psykologisk bemärkelse, i och med att man får ventilera frustration och ger en känsla av delaktighet samt ur sociologisk bemärkelse, för att de uppmuntrar till ett motstånd mot status quo och initierar social förändring. (Hatch, 2002)

I vår undersökning fann vi att såväl svenska som danska chefer ansåg att konflikter bäst avhjälps och löses genom diskussioner. Detta får anses vara typiskt för feminina länder, då man inom sådana föredrar att lösa konflikter genom kompromisser eller förhandlingar. Dock skulle man kunna föreställa sig att det förekommer mer konflikter i Danmark än i Sverige i och med den starka konsensussträvan som enligt många har ansetts typisk för svenskar. Detta skulle även kunna antyda att svenskarna enligt Hofstede's undersökning är mer kollektivistiska i och med att man strävar efter att upprätthålla någon form av harmoni där direkta konfrontationer undviks. Att svenska chefer vid en konflikt mellan medarbetare och högre chef förmodligen väljer att ställa sig på chefens sida indikerar även det att de är mer kollektivistiska i och med att de vill försöka undvika konfrontationen med högre chef och därmed inte ger uttryck för sin uppriktiga åsikt. Enligt Herlitz (2003) låter svenskar många gånger bli att säga sin mening för att undvika häftiga diskussioner eller konflikter. Ur detta har svenskar utvecklat begreppet "Nja", vilket enligt Herlitz många gånger användas istället för ett tydligt och bestämt "nej".

Som nämnts tidigare så innebär ledarskap framför allt att ha inflytande och att därigenom kunna påverka. För att kunna utöva någon form av inflytande så krävs ett visst innehav av makt. Enligt Bruzelius & Skärvad (2000) så finns det olika former av makt, till exempel: *Belöningsmakt*, som innebär att ledaren förfogar över belöningar (till exempel lönesättning, befordran, ledighet och andra "morötter")

*Bestraffningsmakt*, som innebär att ledaren förfogar över möjligheten att bestraffa (till exempel reprimander, avskedande, löneavdra och andra former för ”piska”)

*Positionsmakt*, som innebär att ledaren har makt genom den formella position i organisationshierarkin.

Alla våra intervjuade chefer innehade positionsmakt, det var emellertid endast ett fåtal av dem som hade belönings- och/eller bestraffningsmakt och då företrädesvis de danska cheferna. Detta motsägs av Hofstede's dimension maktdistans, där Danmark har placerat sig längre ner än Sverige, dock indikerar det att Danmark har en mer individualistisk kultur, då dåliga arbetsprestationer är ett fullt legitimt skäl att avskeda någon, detta påverkas naturligtvis även av det regelverk som gäller i respektive land. Som det framgår i kap 4 åläggs svenska organisationer i stor utsträckning ett socialt ansvar för sina medarbetare, dels genom relativt restriktiv lagreglering rörande uppsägning och dels genom att arbetsgivaren har ansvar för att hjälpa medarbetaren till exempel vid missbruksproblem eller vid nedsatt arbetsfunktion osv. Denna svenska regleringen av anställningstrygghet samt kraven på fackliga förhandlingar kan verka oflexibel och leder till att det kan vara svårt att göra sig av med ineffektiva arbetstagare.

Utbildningen kan även påverka makten. De respondenter med högre utbildning upplevde oftast att de hade större befogenheter än de med lägre utbildning. Våra respondenter hade överlag ganska låg utbildning för att vara chefer. Enligt Hofstede (1991) är det ett vedertaget faktum att sämre utbildade anställd med låg status har betydligt mer ”auktoritära” värderingar än sina landsmän med högre status, detta har emellertid inte bekräftats av vår undersökning.

## 6.6 Dansk kontra svensk

*”När man studerar en annan människas kultur måste man erkänna sina egna förutfattade meningar, vilka har sin grund i den egna kulturen”* (Hatch, 2002 sid 235). De uppfattningar av karaktärsdrag som våra respondenter hade om varandra skall därför inte ses som absoluta sanningar utan enbart grova generaliseringar som många gånger kan vara felaktiga. Precis som några av våra respondenter sa så finns en viss risk för att förmodade skillnader bottnar i fördomar och stereotypa bilder.

Man måste även komma ihåg att det är svårt att generalisera de skillnader som enligt många existerar till att bero på att vi företräder olika nationaliteter, vilket även Hofstede (1991) understryker då han säger att man bör använda nationstillhörighet med försiktighet när man undersöker kulturella skillnader. De skillnader som vi upptäckt kanske inte beror på skillnader inom de nationella kulturerna utan de kan även bero på de skilda organisationskulturerna inom respektive företag eller individuella skillnader mellan de olika respondenterna, vilket även Hatch (2002) poängterar.

*“När vi talar om kultur som gemensamma innebörder, uppfattningar, värderingar, åsiktssystem eller kunskaper är det viktigt att komma ihåg att en kultur är beroende av såväl gemenskap som mångfald. Kulturen lämnar utrymme för likheter, men ger också sitt stöd åt och förlitar sig på skillnader.”* (Hatch, 2002 sid 237)

En annan viktig faktor att ta hänsyn till när man jämför olika grupper är retoriken, vilket innebär att ord inte har samma betydelse för alla. Detta är speciellt viktigt att komma ihåg vid jämförelser mellan olika länder och kulturer där ordens innebörd kan varieras avsevärt. Trots att vi många gånger utgår från samma begrepp och använder samma termer lägger vi alltså olika värderingar och betydelser i dessa, vilket därför medför risk att man blir ”fångad i retoriken”.

Även om våra intervjuer med de nya cheferna har visat stora likheter gällande ledarskapet inom flera områden har våra respondenter även ansett att det faktiskt förekom skillnader mellan länderna. Svenskarna ansåg till exempel att danskarna hade ett tuffare affärsklimat och var mer hierarkiska. Detta stämmer väl överens med andra undersökningar där såväl danskarna själva som de andra nordiska länderna har beskrivit den danska ledarstilen som tuffare och hårdare (Tollgerdt-Andersson, 1996). Även Rambøll management (2005) fann att danska chefer hade ett tuffare ledarskap där top-down beslut var vanliga, detta skulle också kunna vara en av anledningarna till att danska chefer uppfattas som mer hierarkiska än svenska chefer. Att det verkligen skulle vara mer hierarkiskt i Danmark än i Sverige tyder även vår intervjustudie på, i och med att det var en betydligt större del danska cheferna som inte ansåg att de och deras medarbetare var jämlika.

Att den danska ledarstilen är eller i många fall upplevs som mer hårdför kan ha sin utgångspunkt i att danskarna kommer från en gammal köpmannakultur. Inom sådana har det

varit viktigt att kunna förhandla och att fatta snabba beslut för att uppnå bästa affär och för att handeln skulle komma till avslut. Även Alvesson et al säger att danskar upplevs som tuffa och att deras styrka ligger i ”... *ombytlighet och förmåga att snabbt känna av vart vinden blåser i förhandlingssituationer.*” (Alvesson et al, sid 129) Detta stämmer även väl överens med Rambøll management (2005) som säger att danskarna präglas av en säljarkultur vilken resulterar i att de är mer resultatorienterade och förhandlar om mer än svenskarna. Detta agerande har lett till att danskar i svenskens ögon lätt uppfattas som lite ohederlig då de vill köpslå om allt, vilket stämmer relativt väl överens med vår studie där såväl svenskar som danskar poängterat att danskarna skulle vara mer förhandlingsbenägna än svenskarna.

Vår undersökning har även visat att svenskarna uppfattas som mer konsensus sökande än danskarna, både av sig själva och av danskarna. När svenskarna diskuterar är det därför inte, som när danskarna gör det, för att de vill föra fram sin egen åsikt, utan istället för att uppnå konsensus, vilket enligt såväl Tollgerdt-Andersson (1996) som Beckérus et al (1995) är typiskt för den svenska lednings filosofin där man eftersträvar att skapa delaktighet. För en svensk så är diskuterandet sammanknutet med en stark demokratikänsla som medför en vilja att alla skall känna delaktighet i beslutsprocessen. Denna delaktighet medför emellertid att beslutsprocessen tar betydligt längre tid i Sverige än i Danmark. För en dansk är det emellertid inte lika viktigt och det förväntas inte heller i samma utsträckning att man skall bli tillfrågad eller ta del i själva processen. Alvesson et al. Även Rambøll management (2005) säger att den svenska ledarstilen i högre grad än den danska bygger på konsensus och kollektiva beslut där alla skall få en chans att säga sitt. Detta skulle kunna vara ett arv av vår mer kollektiva uppfostran som gör att vi är mer gruppinriktade än danskarna. Vår konsensus strävan skulle också kunna vara en anledning till att svenskar uppfattas som mer lyhörda av danskarna än danskarna själva. Vår egen intervju undersökning bekräftade emellertid inte att svenskarna skulle vara mer konsensus sökande än danskarna på denna nivå i organisationen då många av cheferna, oavsett nationalitet har sagt att de vill ha sina anställdas synpunkter innan beslut fattas. Detta motsäges dock av de anställda under dem, då hela 48 % av svenskarna och 41 % av danskarna inte upplever det på samma vis. Enkätundersökningen motsäger med andra ord tidigare studier då det här framstår som att danskarna är något mer konsensus sökande än svenskarna.

Att svenskar enligt flera undersökningar generellt uppfattas som mer konsensus sökande skulle till dels kunna förklaras av svenskarnas rädsla för konflikter, vilket även stöds av såväl



Beckérus et al (1995) som Rambøll management (2005). Svenskarnas mer kollektiva inställning gör att vi drar oss för att konfrontera andra människor, medan de mer individualistiska danskarna ser det som en naturlig sak. Där danskar ger uttryck för sina åsikter, undertrycker svenskarna alltså snarare sina. Vilket skulle kunna förklara att danskarna vid en jämförelse med svenskarna upplevs som rakare och mer rättframma. De danska medarbetarna trodde också i högre grad än de svenska medarbetarna att deras chef skulle våga ställa sig på deras sida vid en konflikt med en högre chef.

Rädslan för konflikter är en av orsakerna till att svenskarna av danskarna kan upplevas som paragrafryttare. Svenskarna vill gärna placera ansvaret högre upp i organisationen (Rambøll management, 2005) och fattar därför inte gärna beslut som man inte är säker på att det råder konsensus om. De är därför noga med att hålla sig till de beslut som tidigare fattats, medan danskarna i större grad vågar fatta självständiga beslut, även Tollgerdt-Andersson (1996) har funnit att svenskarna av andra uppfattas vara i behov av regelverk. En annan anledning till att svenskar skulle vara paragrafryttare kan vara att Sverige är ett gammalt industriland med stora organisationer där man förr var tvungen att gå igenom många led inom organisationen innan beslut fattades (Rambøll management, 2005). Vilket inte var fallet i Danmark där vikten istället låg på att fatta snabba beslut. Denna formella beslutsprocess lever till stor del kvar i många svenska företag i form av en distinkt möteskultur som gör hela beslutsprocessen långsam.

Den svenska rädslan för konflikter och oviljan att fatta konsensusbeslut skulle också kunna vara en anledning till att vi ses som mer auktoritetstrogen än danskarna. Vi följer helt enkelt de regler som gäller för hur beslut fattas och av vem, men den ger sig även uttryck i andra sammanhang. Ett exempel på den är att de svenska cheferna hellre väljer att ställa sig på chefens sida än medarbetarens sida vid en konflikt. Å andra sidan så var danskarna i vår undersökning minst lika auktoritetstrogna som svenskarna när det gällde de beslut som fattats av högre chefer och sa att de bara hade att verkställa dessa utan att ifrågasätta. Det verkar emellertid som att de danskarna respondenterna är något mindre stelbenta när det gäller de beslut som fattas inom den egna avdelningen än svenskarna. Flera av de danska cheferna har sagt att om man kan se att det finns en annan lösning som verkar rimligare än den som man enligt protokollet har att följa så är man inte ovillig att ta denna istället. Man måste kunna värdera sakerna utifrån den specifika situationen där de uppstår och anpassa sig därefter. Detta stöds även av Oxford Research (1998) som funnit att danskarna är mer spontana i deras

beslutsprocesser, vilket gör att de inte alltid känner att de måste följa de regler som finns om något annat verkar mer logiskt. Detta stöds även av Hofstede som funnit att Danmark har något lägre osäkerhetsundvikande än Sverige. Även vår enkätstudie bekräftar delvis detta då de danska medarbetarna enligt egen utsago var mindre benägna att gå till chefen om de var osäker i någon fråga.

Att danskarna inte alltid känner att de behöver följa de uppsatta reglerna kan vara en bidragande orsak till att det uppfattas som att de har såväl större beslutsmyndighet och mer auktoritet än svenskar. En annan faktor som kan ha bidragit till denna uppfattning är att man i Danmark har rätt att avskeda medarbetare på ett helt annat sätt än vad man har i Sverige. Å andra sidan så behöver detta inte betyda att man verkligen har mer makt då detta är lag reglerat och därför en naturlig del av arbetslivet i Danmark. Men som en av våra danska respondenter, som tidigare arbetar i Sverige sa, så är danskarna ”fostrade på ett annat sätt” och det skapar problem om man inte förändrar och anpassar sin ledarroll till de gällande ”reglerna” i landet. Den mer individualistiska fostran i Danmark medför att det helt enkelt krävs att man som chef är auktoritär i sin roll, annars förlorar medarbetarna under chefen all respekt för denne. Det skulle inte fungera om en chef använde sig av den mjuka svenska konsensusstilen, då det endast skulle leda till att han eller hon blev överkörd av personalen. Även Hofstede (1991) betonar vikten av att anpassa sig efter de gällande omständigheterna.

*”En av anledningarna till varför så många lösningar inte fungerar, eller inte kan genomföras, är att man inte tagit hänsyn till de olika parternas skilda tänkande. Att förstå sådana skillnader är minst lika nödvändigt som att förstå tekniska färdigheter.” Hofstede, 1991 sid 12*

Trots att vår intervjustudie visade att deltagarna ansåg att danskarna var mer auktoritära så motsades detta av vår enkätstudie. De svenska medarbetarna i denna har i betydligt större utsträckning än de danska medarbetarna ansett att deras chefer är auktoritära. En av orsakerna till detta skulle kunna ligga i retorikproblemet som vi tidigare nämnt, att begreppet helt enkelt inte har samma betydelse i de båda länderna.

Att svenskarna av danskarna uppfattas som bättre på att stötta varandra skulle kunna ha sin grund i de strukturella skillnaderna mellan länderna som råder på arbetsmarknaden. Den svenska anställningstryggheten, som är betydligt större än den danska, skulle kunna medföra

att svensken inte behöver hävda sig gentemot sina kollegor på samma sätt som en dansk, vilket även Rambøll management (2005) funnit i sin studie. I och med att det är betydligt lättare att säga upp personal i Danmark skapar man ett incitament hos medarbetarna att hela tiden visa att man är bättre än de andra. Detta leder till att konkurrensen ökar och därmed hänsynen och stödet för varandra minskar.

Trots att vissa respondenter ansett att det förelåg skillnader mellan de båda länderna folk så har den största delen av deltagarna i de båda studierna, såväl intervju som enkät, ändå ansett att det inte fanns någon specifik ledarstil för vare sig Danmark eller Sverige som skulle kunna anses vara kulturbunden. De menade istället att de eventuella skillnader som fanns är individrelaterade och att det är varje individs unika personlighet som bestämmer hur vi utövar vårt ledarskap. *”Det är individen som leder och om det finns skillnader så beror de på personen ifråga och inte på vilket land man kommer ifrån”* (respondent på företag C). *”Vi läser och lär oss samma ledarskapsteorier. Skillnaden blir i hur personen gör sin tolkning”* (respondent på företag E). Emellertid så säger de också att de tror att dessa individuella skillnader uppstått utifrån det sätt som var och en är uppfostrad på vilket i så fall är att jämföra med Hofstede's kulturbegrepp där tidigare erfarenheter, ända ifrån barndomen är med till att forma oss och vårt sätt att handla. Detta skulle därmed resultera i att det likväl finns en ledarstil som kan sägas vara kulturbunden. Många av de intervjuade personerna har som sagt gett uttryck för att det är personligheten som gör att det är skillnad mellan svenskar och danskar, frågan är dock om man kan skilja personligheten från kulturen.

Undersökningen har visat att både danskar och svenskar har fördomar om varandra och en del medgav att det möjligen var så eftersom de inte hade erfarenheter av motstående land. Trots att många respondenter var av uppfattningen att det inte fanns några skillnader mellan danska och svenska chef så var det ändå speciellt en grupp som var av en annan uppfattning. De som arbetat som chef i både Danmark och Sverige ansåg att det faktiskt var en skillnad i ledarstil mellan de båda länderna. Det tyder på att det inte är förrän man ställs inför andra kulturer som man kan reflekterar över den egna.

*“Precis på samma sätt som att dela en måltid inte innebär att alla äter samma mat, innebär en delaktighet i kulturen inte att alla individer har samma kulturella erfarenheter och uppfattningar. Att dela en kultur betyder att varje medlem deltar i och bidrar till kulturmönstret i stort, men de individuella medlemmarnas bidrag och erfarenheter är inte identiska.”* (Hatch, 2002 sid 237)

# 7. Sammanfattning och slutsatser

---

*I följande kapitel ges en sammanfattning av uppsatsen samt en presentation av de slutsatser som vi dragit utifrån vår empiriska undersökning. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare forskning inom ämnet.*

---

## 7.1 Introduktion

I ett inledningsskede kom vi fram till att det finns en allmän uppfattning att ledarskapet skiljer sig avsevärt åt mellan chefer i Danmark och chefer i Sverige. Vi kom dock även fram till att det finns en motsägande uppfattning som talar om att det finns ett skandinaviskt ledarskap. Detta fick oss att vilja undersöka om det finns liknande olikheter på den lägsta nivån inom ledarskap – hos de så kallade ”första linjens chefer”, som dessutom var nya i sin ledarroll. I undersökningen har vi använt oss av sex fallföretag och intervjuat 21 nya första linjens chefer. Syftet har varit att få en förståelse för om denna generella uppfattning utan vidare även kan appliceras på dessa lägre chefer.

### 7.1.1 Metod, emperi insamling och databearbetning

Inledningsvis hade vi sex antaganden vilka vi under uppsatsens gång ville få bekräftade eller dementerade.

- Svenska chefer är mer konflikträdna
- Danska chefer har större makt än svenska chefer
- Svenska chefer är mer konsensus sökande
- Danska chefer är mer informella
- Svenska chefer skiljer tydligare mellan arbete och privatliv

- Danska chefer är mer auktoritära

Utifrån dessa utformades intervjumall samt enkäter. Sedermera har vi försökt hitta passande teorier att applicera vårt empiriska material på – en så kallad induktiv ansats.

Undersökningsrespondenterna bestod av 21 nya första linjens chefer och vi använde oss här av en kvalitativ metod – semistrukturerade intervjuer. Materialet från chefsintervjuerna har bearbetats för att försöka identifiera chefernas definition av ledarskap, hur kommunikation sköts, deras chefskap samt deras generella uppfattningar om varandra. För att försöka få en bredare bild av deras ledarskap genomfördes även en kvantitativ metod – enkätstudie, med 108 medarbetare under dessa. Enkätstudien har behandlats i och klargörs med hjälp av excell. I uppsatsen ha vi även använt oss av andra informationskällor i form av befintlig litteratur, Internet och andra uppsatser.

## 7.2 Slutsatser

Är det så att vi kanske förväntar oss att vi skall vara lika, för att vi bor nära varandra och har stora likheter i våra språk. Är det på grund av dessa likheter vi har svårt att acceptera att vi kanske trots allt är olika. Om vi istället för vårt närmsta grannland i söder skulle välja att göra affärer med ett annat land, som exempelvis Italien då förväntar vi oss att vi är olika. Bygger allting på att vi helt enkelt har fel förväntningar vilket i sin tur leder till att det uppstår en kulturkrock.

De skillnader som vi har upptäckt har främst kommit från de chefer som har varit ledare för både svenskar och danskar då det är främst de som har kunnat reflektera över sitt eget ledarskap. De som bara har varit ledare för den ena nationaliteten upplever eller tror till stor del att skillnaderna endast ligger inom personen. De som arbetat i båda länderna säger att det inte går att leda på samma sätt i Sverige som i Danmark, utan att man måste ta hänsyn till de spelregler som gäller i respektive land.

Vid jämförelser mellan två olika folkgrupper bör man uppmärksamma retorikproblemet, vilket innebär att ord inte har samma betydelse för alla. Detta är speciellt viktigt att ha i minnet vid jämförelser mellan olika länder och kulturer där innebörden kan variera avsevärt.

Trots att vi många gånger utgår från samma begrepp och använder samma termer så lägger vi trots det olika värderingar och betydelser i dessa. Termer har helt enkelt olika innebörd i olika länder och vi blir således "fångade i retoriken".

Som tidigare nämnts florerar en mängd fördomar och stereotypa bilder av hur man är som svensk respektive dansk. Detta kan tänkas leda till att man, baserat på egna förväntningar och tankar om stereotyper skapar "kulturella barriärer" som egentligen inte alls existerar utan enbart förväntas göra det. Utifrån dessa stereotypa bilder hade vi inledningsvis uppställt sex antaganden av danska respektive svenska chefer som vi ville ha svar på, för att se om de även skulle gälla hos nya första linjens chefer i respektive land. Hur väl det faktiska resultatet stämde överens med den föreställda stereotypen kan ses nedan.

***Svenska chefer är mer konflikträdda:*** Detta antagande stämmer väl överens med vår undersökning. Trots att såväl de danska som de svenska cheferna ansett att en konflikt bäst löses genom att diskutera igenom problemet så skulle de danska cheferna i större grad än de svenska välja att ta en konflikt om det ansågs berättigat. Även våra enkätundersökningar bekräftar denna bild.

***Danska chefer har större makt än svenska chefer:*** Detta antagande stämmer endast delvis, eftersom de danska cheferna i undersökningen inte kände sig mer delaktiga i beslutsfattandet än vad de svenska cheferna. Å andra sidan har de danska cheferna större möjlighet att anställa och sparka personal, men detta behöver det inte nödvändigtvis betyda att de danska cheferna har mer makt i och med att det mer är en fråga om vilka lagar och regleringar som gäller i landet.

***Svenska chefer är mer konsensus sökande:*** Detta antagande stämmer inte med vår undersökning, trots att såväl de danska som de svenska cheferna själva trodde att det var så. Oaktat att såväl de danska som de svenska cheferna har betonat vikten av att få de anställdas synpunkter innan beslut fattas motsägs detta till del av den genomförda enkätundersökningen där många medarbetare inte ansåg att så var fallet. Enkätundersökningen har dock visat att danskarna uppfattas som något mer konsensus sökande än svenskarna av sina medarbetare.

***Danska chefer är mer informella:*** Detta antagande stämmer inte helt då såväl de danska som de svenska cheferna säger sig förespråka en informell stil på arbetsplatsen. Att de danska

cheferna ändå skulle vara mer informella kan man dock tänka sig stämmer relativt väl i och med att de inte anser det lika viktigt som svenska chefer att skilja mellan arbete och privatliv. Något som istället talar för att svenskarna skulle vara mer informella är att de i större grad anser sig vara jämlika med sina medarbetare.

***Svenska chefer skiljer tydligare mellan arbete och privatliv:*** Detta antagande stämmer väl överens med vår undersökning som har bekräftat att svenskar chefer i större utsträckning anser att man bör skilja på de två.

***Danska chefer är mer auktoritära:*** Detta antagande stämmer väl överens med våra intervjuer och då främst med de chefer som hade interkulturella erfarenheter, vilka har ansett det föreliggande skillnader mellan länderna och att de danska cheferna var mer auktoritära. De danska cheferna i undersökningen har också generellt velat markera sitt chefskap tydligare än de svenska cheferna. Emellertid så motsades detta resultat av vår enkätstudie som visade att det främst var de svenska medarbetarna som uppfattade det som att deras chefer var auktoritära. En anledning till att detta resultat har uppstått kan ligga i att det lätt uppstår retorikproblem när man jämför den egna kulturen med en annan kultur. Det som en svensk lägger i begreppet auktoritär stämmer kanske inte överens med innebörden som en dansk lägger i samma begrepp.

Från att ha varit i stort sett okunniga om skillnader mellan svenska och danska första linjens chefer och de problem det kan medföra för integrationen av Öresundsområdet, har vi nu fått ökad insikt om att det kan leda till problem om man utgår från att vi är lika bara för att vi lever och verkar i samma region.

### 7.3 Uppsatsens bidrag i förhållande till tidigare forskning

Vid tillfället för uppsatsens undersökning fann vi inga forskningsarbeten vars fokus har varit på nya första linjens chefer i Danmark respektive Sverige. Istället fanns en mängd tidigare forskning avseende skillnader i ledarskapet på högre nivå i hierarkin. Inom detta ämnesområde fann vi dock två motsägelsefulla åsikter. De som menar att det finns ett enhetligt och homogent ledarskap som kan definieras som "Skandinaviskt ledarskap" och de

som menar det motsatta och är av åsikten att det vore fel att tro att vi kan klassas på detta sätt. I ett större perspektiv, där man exempelvis jämför olika Europeiska länder kan man visst tala om att det finns ett skandinaviskt ledarskap. Samtidigt måste man också vara medveten om att när man bara skall jämföra Sverige och Danmark så gör sig de små skillnaderna synliga på ett helt annat sätt. Man skulle kunna jämföra det med våra språk. De nordiska språken har vid en jämförelse med andra språk stora likheter med varandra, men vid en jämförelse mellan de nordiska språken finns det samtidigt stora skillnader. Kontentan av det hela är att beroende på ur vilket perspektiv man väljer att göra undersökningen så kan man tala om att vi har eller inte har en enhetlig skandinavisk ledarskapsstil.

## 7.4 Förslag till fortsatt forskning

För att kunna dra mer generella slutsatser, inom detta relativt outforskade område, så skulle det behövas ett större underlag, till exempel i form av fler intervjuer med såväl högre som lägre medarbetare och/eller fler enkäter. En intervju på ca 60 minuter har sina begränsningar och kan på inget sätt vara uttömmande och utförlig nog för att säga hur just du som chef leder. För att få en djupare och mer nyanserad bild bör man kanske följa personerna i vardagen för att se om det förekommer någon skillnad. Genom sådana observationer över en tid kan man bättre se om cheferna "leder som de lär" och om det faktiskt föreligger en skillnad mellan ländernas ledarskap för nya första linje chefer, enligt Beckérus (1995) är detta det enda rätta då tillfredsställande resultat kan uppnås vid observationer på plats. Vidare så skulle man kanske välja att fokusera sådana observationsstudier till ett (i likhet med Hofstede) eller ett fåtal större företag som verkar i båda länderna, för att kunna studera fler personer med samma befattning i de båda länderna. Detta skulle då kunna "rensa" resultatet från de individuella skillnader som man får fram genom att endast undersöka en person på vardera företag i respektive land och de mer enhetliga landsspecifika skillnaderna skulle då klarare framträda. Vidare har fokus i studien endast rört Öresundsregionen, det är kanske svårt att generalisera två länders chefskapet baserat på en undersökningar gjord i denna region då svenskar och danskar befinner sig närmre varandra i denna region, i och med den stora integrationen i området. En mer omfattande studie på ett större geografiskt område skulle alltså kunna vara ett tänkbart alternativ till fortsatta studier för att på så sätt kunna ge en vidare och mer nyanserad bild av eventuella skillnader i ledarskapet.



# Källförteckning

## Publicerade källor

- Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Beckérus, Åke & Edström, Anders (1995) *Den Europeiska Rockaden*, FA rådet och Svenska Dagbladets Förlags AB, Falkenberg
- Bruzélius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Goleman, David (1998) *What makes a Leader?* Harvard Business Review. Kompendie Organisation och ledarskap kandidatnivå 2004
- Goleman, David (2000) *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. Kompendie Organisation och ledarskap kandidatnivå 2004
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Herlitz, Gillis (2003) *Svenskar, Hur vi är och varför*, Uppsala Publishing House AB
- Hofstede Geert (1991) *Organisationer och kulturer- om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2002) *När, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Johansson-Lindfors, Maj-britt (1993) *Att utveckla kunskap: om metodologiska & andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund
- Jönsson, Sten (1996), *Perspectives of Scandinavian Management*, Grafikerna I Kungälv AB.
- Kahlke, Edith & Schmidt, Victor (2002), *Arbetsanalys och personalbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, Studentlitteratur, Lund
- Kotter John (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston
- Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2002) *Praktisk Statistik*, Studentlitteratur, Lund

NFU-rapport, Information från Nordiska Finansanställdas Unions konferens i Majvik, Finland den 18-20 mars 2003

Nielsen, Ruth (1997) *EU-arbejdsret 3:e reviderede udgave*, Jurist och Ökonomiförbundets Forlag

Oxford Research (1998) *Virksomhederne & öresundsregionen*, København Okt. 1998.

Richard, Elvi (1997) *I första linjen*, Sociologiska institutionen Lunds universitet, Lund

Sjöborg, Eddie R (1986), *skandinaviskt management*, Liber Förlag, Kristianstad

Svanberg, Kenneth (1985), *Svenskt Management: Ledning & Strategier – nerven i våra företag*, Studentlitteratur, Lund

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1996), *Svenskt ledarskap i Europa*, Liber-Hermods, Malmö

Vibits, Karl-Johan (2004), *Ny som chef*, Liber ekonomi, Malmö

## Elektroniska källor

[www.dst.dk](http://www.dst.dk), 2006-01-03

1. [http://www.eu.int/abc/keyfigures/eu\\_work\\_progress/index\\_animated\\_sv.htm](http://www.eu.int/abc/keyfigures/eu_work_progress/index_animated_sv.htm), 2000-01-03

2. [http://www.eu.int/abc/keyfigures/index\\_sv.htm](http://www.eu.int/abc/keyfigures/index_sv.htm), 2006-01-03

3. [http://www.eu.int/abc/keyfigures/conclusion/index\\_animated\\_sv.htm](http://www.eu.int/abc/keyfigures/conclusion/index_animated_sv.htm), 2006-01-03

[http://www.garuda.dk/pdf/articles/dk\\_s\\_ledelse.pdf](http://www.garuda.dk/pdf/articles/dk_s_ledelse.pdf), 2005-11-09

[www.newsdirect.se](http://www.newsdirect.se), 2005-11-12

<http://osb.oeresundsbron.dk/library/index.php?obj=2245&menu=83>, 2005-12-09

<http://www.ramboll-management.dk/plsresources/dansksvenskarbejdsmarkedfinal.pdf>, 2005-11-09

[www.scb.se](http://www.scb.se), 2005-12-13

<http://www3.lu.se/lu/oresund/07.pdf>, 2005-11-09

## Opublicerade källor

Liljefors, Anders, Munch, Pia, Olsen, Mette & Svensson, Stefan ”Ny första linje chef en jämförande studie mellan Sverige och Danmark” påbörjad kandidatuppsats HT 2005

## Personlig kontakt

På grund av utlovad anonymitet gentemot våra fallföretag kan vi inte namnge våra respondenter. Vi hänvisar till våra handledare.

<u>Respondenter</u>	<u>Intervjudatum</u>	<u>Intervjun genomförd av</u>
A1	07/12 - 2005	Stefan & Anders
A2	08/12 - 2005	Stefan & Anders
B3	02/12 - 2005	Stefan & Anders
B4	05/12 - 2005	Stefan & Anders
C5	16/12 - 2005	Pia & Mette
C6	02/12 - 2005	Pia & Mette
D7	07/12 - 2005	Stefan & Anders
D8	08/12 - 2005	Stefan & Anders
E9	05/12 - 2005	Pia & Mette
E10	05/12 - 2005	Pia & Mette
E11	29/11 - 2005	Pia & Mette
E12	29/11 - 2005	Pia & Mette
E13	29/11 - 2005	Pia & Mette
E14	29/11 - 2005	Stefan & Anders
E15	06/12 - 2005	Stefan & Anders
E16	06/12 - 2005	Stefan & Anders
F17	09/12 - 2005	Pia & Mette
F18	09/12 - 2005	Pia & Mette
F19	09/12 - 2005	Pia & Mette
F20	07/12 - 2005	Pia & Mette
F21	07/12 - 2005	Pia & Mette

# Bilaga 1

## Intervjumall första linjens chef

### Presentation av oss själva.

#### A. Organisationen

1. Företag?
2. Bransch?
3. Hierarkisk/platt organisation?
4. Antal anställda
5. Fördelning svenskar kontra danskar?

#### B. Intervjupersonen

6. Vem är du?
7. Utbildning?
8. Hur många medarbetare finns i din grupp?
9. Hur länge har du varit anställd inom företaget?
10. Hur länge har du haft din befattning som första linjens chef?
11. Rekryterades du internt eller externt?
12. Är detta det normala förfaringssättet inom företaget?

#### C. Chefernas reflektioner om ledarskap

13. Vad är ledarskap för dig och finns det en bästa ledarstil?
14. Vilka är de viktigaste egenskaperna för en chef och varför är just dessa så viktiga?
15. Har du någon ledarskapsförebild?

#### D. Kommunikation och beslutsfattande

16. Informationsflöde till och från chefen, hur informeras/informerar denne?
17. Informationsflöde till medarbetarna, hur informeras dessa?
18. Hur förankras och förmedlas beslut inom organisationen?
19. Är det viktigt med samstämmighet i gruppen vid beslutstagande?

#### E. Egna chefsrollen

20. Vilken stil vill du att det skall råda på arbetsplatsen?
21. Anser du att man skall visa respekt för auktoriteter?
22. Hur är din relation till dina medarbetare och anser de att de är jämlika med dig?
23. Tror du dina medarbetare vågar säga sin mening eller ifrågasätta dig, uppmuntrar du till det?
24. Diskuterar du personliga problem med dina medarbetare, eller skall man skilja mellan arbete och privatliv?
25. Hur vill du definiera en konfliktsituation och hur löser du konflikter på din avdelning?
26. Vem är du oftast lojal med i en konfliktsituation din chef eller dina medarbetare?
27. Vad gör du om du har en medarbetare som inte är kvalificerad för jobbet som denne har?
28. Vilka kriterier ligger till grund för avskedande av medarbetare?
29. Har du tillräckligt med befogenheter och handlingsfrihet för att ta ansvar för din verksamhet?

#### **F. Chefens upplevelser om svenskar kontra danskar**

30. Vad är de generella skillnaderna mellan svenskar och danskar i allmänhet?
31. Finns det en svensk ledarstil och vad karakteriserar i så fall denna?
32. Finns det en dansk ledarstil och vad karakteriserar i så fall denna?
33. Varför tror du det är skillnader?

# Bilaga 2

## Enkätundersökning för medarbetare

MIN NATIONALITET		MIN CHEFS NATIONALITET		MITT KÖN	
Svensk	<input type="checkbox"/>	Svensk	<input type="checkbox"/>	Man	<input type="checkbox"/>
Dansk	<input type="checkbox"/>	Dansk	<input type="checkbox"/>	Kvinna	<input type="checkbox"/>

Bedöm följande påståenden från 1-5,

(1) Tar helt avstånd från, (2) Tar delvis avstånd från, (3) Varken instämmer eller tar avstånd från, (4) Instämmer delvis, (5) Instämmer helt

### PÅSTÅENDEN:

1. Min chefs sätt att leda är typiskt för en dansk/svensk chef

1            2            3            4            5

2. Jag känner att jag har inflytande över min arbetsituation

1            2            3            4            5

3. Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer

1            2            3            4            5

4. Jag ber sällan min chef om hjälp, utan arbetar överlag självständigt

1            2            3            4            5

5. Jag går till min chef och ber om råd om jag är osäker i någon fråga/situation

1            2            3            4            5

6. Jag har en god relation till min chef

1            2            3            4            5

7. Jag anser att det råder en informell stil på arbetsplatsen

1            2            3            4            5

8. Min chef är auktoritär

1            2            3            4            5

9. Jag vågar säga min mening till min chef

1            2            3            4            5

10. Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening

1            2            3            4            5

11. Jag kan ifrågasätta min chef

1            2            3            4            5

12. Jag är inte rädd för att ta en konflikt på min arbetsplats

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

13. Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

14. Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

15. Jag anser att beslut som fattats på min arbetsplats oftast är väl planerade och genomtänkta innan de drivs igenom

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

16. Jag anser att min chef oftast är lojal med sina medarbetare i en konflikt mellan dessa och högre chefer

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

17. Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

18. Jag kan diskutera personliga problem med min chef

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

19. Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

20. Jag känner att min chef blir irriterad på mig om jag stannar hemma på grund av sjukdom eller vård av sjukt barn

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

21. Beskriv med fem ord en för dig typisk dansk/svensk chef

---

---

# Bilaga 3

## Spørgeskema for medarbejder

MIN NATIONALITET		MIN CHEFS NATIONALITET		MIT KØN	
Svensk	<input type="checkbox"/>	Svensk	<input type="checkbox"/>	Mand	<input type="checkbox"/>
Dansk	<input type="checkbox"/>	Dansk	<input type="checkbox"/>	Kvinde	<input type="checkbox"/>

Bedøm følgende påstand fra 1-5,

(1) Tar helt afstand fra, (2) Tar delvis afstand fra, (3) Holder hverken med eller tar afstand fra, (4) Holder delvis med, (5) Holder helt med

### PÅSTAND:

1. Min chefs måde at lede er typisk for en dansk/svensk chef

1            2            3            4            5

2. Jeg føler jeg har indflydelse på min arbejdssituation

1            2            3            4            5

3. Jeg foretrækker veldefinerede arbejdsopgaver med klare retningslinier

1            2            3            4            5

4. Jeg beder sjældent min chef om hjælp, istedet arbejder jeg for det meste selvstændigt

1            2            3            4            5

5. Jeg går til min chef og beder om råd hvis jeg er usikker i nogle situationer

1            2            3            4            5

6. Jeg har en god relation til min chef

1            2            3            4            5

7. Jeg føler at der råder en informel stil på arbejdspladsen

1            2            3            4            5

8. Min chef er autoritær

1            2            3            4            5

9. Jeg tør sige min mening til min chef

1            2            3            4            5

10. Min chef opmuntrer aktivt medarbejderne at sige sin mening

1            2            3            4            5

11. Jeg kan sætte spørgsmålstejn om min chefs måde at udføre arbejdet

1            2            3            4            5



12. Jeg er ikke bange for at tage en konflikt på min arbejdsplads

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

13. Jeg blir tilspurgt før beslutninger vedrørende min afdeling fattes

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

14. Min chef tar hensyn til de ansatte når beslutninger skal fattes

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

15. Jeg anser at beslutninger som fattes på min arbejdsplads ofte er vel planerede og gennemtænkte før de drives igennem

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

16. Jeg anser at min chef for det meste er loyal med sine medarbejder i en konflikt mellem disse og højere chefer

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

17. Jeg betragter min chef og os medarbejdere som ligestillede

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

18. Jeg kan diskutere personlige problemer med min chef

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

19. Min chef tar hensyn til at jeg har personlige problemer

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

20. Jeg føler at min chef blir irriteret på mig hvis jeg bliver hjemme på grund af sygdom eller pasning af sygt barn

**1**            **2**            **3**            **4**            **5**

21. Beskriv med fem ord en for dig typisk dansk/svensk chef

---

---

# Bilaga 4

- 1 Tar helt avstånd från
- 2 Tar delvis avstånd från
- 3 Varken instämmer eller tar avstånd
- 4 Instämmer delvis
- 5 Instämmer helt

Fråga 1 Min chefs sätt att leda är typiskt för en dansk/svensk chef								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	7	2	19	12	5	45	3,07	3
Svensk med dansk chef	3	2	4	7	2	18	3,17	4
Dansk med dansk chef	3	9	11	13	8	44	3,32	4
totalt	13	13	34	32	15	107	3,19	3

Fråga 2 Jag känner att jag har inflytande över min arbetsituation								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	3	10	14	16	3	46	3,13	4
Svensk med dansk chef	3	7	3	5	0	18	2,56	2
Dansk med dansk chef	2	5	13	16	8	44	3,52	4
totalt	8	22	30	37	11	108	3,07	4

Fråga 3 Jag föredrar väldefinierade arbetsuppgifter med klara riktlinjer								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	0	7	11	14	14	46	3,76	4/5
Svensk med dansk chef	0	2	6	6	4	18	3,67	3/4
Dansk med dansk chef	0	3	6	15	20	44	4,18	5
totalt	0	12	23	35	38	108	3,87	5

Fråga 4 Jag ber sällan min chef om hjälp, utan arbetar överlag självständigt								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	1	5	4	24	12	46	3,89	4
Svensk med dansk chef	1	2	0	7	8	18	4,06	5
Dansk med dansk chef	2	4	6	18	14	44	3,86	4
totalt	4	11	10	49	34	108	3,94	4

Fråga 5 Jag går till min chef och ber om råd om jag är osäker i någon fråga/situation								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	1	6	5	16	18	46	3,96	5
Svensk med dansk chef	0	3	4	8	3	18	3,61	4
Dansk med dansk chef	2	6	6	15	15	44	3,80	4/5
totalt	3	14	15	39	36	108	3,79	4

Fråga 6 Jag har en god relation till min chef								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	1	3	11	17	14	46	3,87	4
Svensk med dansk chef	2	6	3	6	1	18	2,89	2/4
Dansk med dansk chef	0	5	8	14	17	44	3,98	5
totalt	3	14	22	37	33	108	3,58	4

Fråga 7 Jag anser att det råder en informell stil på arbetsplatsen								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	2	4	11	17	12	46	3,72	4
Svensk med dansk chef	1	2	4	6	5	18	3,67	4
Dansk med dansk chef	2	3	15	13	11	44	3,64	3
totalt	4	9	30	36	28	108	3,68	4

Fråga 8 Min chef är auktoritär								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	6	6	15	10	9	46	3,22	3
Svensk med dansk chef	5	8	3	0	2	18	2,22	2
Dansk med dansk chef	7	8	17	8	4	44	3,86	3
totalt	18	22	35	18	15	108	3,10	3

Fråga 9 Jag vågar säga min mening till min chef								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	0	5	4	15	22	46	4,17	5
Svensk med dansk chef	1	0	4	6	7	18	4	5
Dansk med dansk chef	0	3	4	12	25	44	4,34	5
totalt	1	8	12	33	54	108	4,17	5

Fråga 10 Min chef uppmuntrar aktivt medarbetarna att säga sin mening								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	3	9	12	10	12	46	3,41	3/5
Svensk med dansk chef	1	5	6	5	1	18	3	3
Dansk med dansk chef	3	6	10	10	15	44	3,64	5
totalt	7	20	38	25	28	108	3,35	3

Fråga 11 Jag kan ifrågasätta min chef								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	5	5	11	13	11	45	3,37	4
Svensk med dansk chef	1	3	5	7	2	18	3,33	4
Dansk med dansk chef	6	6	10	11	11	44	3,34	4/5
totalt	12	14	26	31	24	107	3,35	4

Fråga 12 Jag är inte rädd för att ta en konflikt på min arbetsplats								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	0	5	12	20	9	46	3,72	4
Svensk med dansk chef	0	2	4	8	4	18	3,78	4
Dansk med dansk chef	2	5	8	12	17	44	3,84	5
totalt	2	12	24	40	30	108	11,34	4

Fråga 13 Jag blir tillfrågad innan beslut som rör mig/min avdelning fattas								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	10	12	6	13	5	46	2,80	4
Svensk med dansk chef	7	7	2	2	0	18	1,94	1/2
Dansk med dansk chef	11	7	12	11	3	44	2,73	3
totalt	28	26	20	26	8	108	2,49	1

Fråga 14 Min chef tar hänsyn till de anställda när beslut skall fattas								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	6	8	10	17	5	46	3,15	4
Svensk med dansk chef	3	6	7	2	0	18	2,44	3
Dansk med dansk chef	5	6	12	15	6	44	3,25	4
totalt	14	20	29	34	11	108	2,95	4

Fråga 15 Jag anser att beslut som fattats på min arbetsplats oftast är väl planerade och genomtänkta innan de drivs igenom								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	8	16	16	3	2	45	2,39	2/3
Svensk med dansk chef	6	7	5	0	0	18	1,94	2
Dansk med dansk chef	8	10	14	10	2	44	2,73	3
totalt	22	33	35	13	4	107	2,35	3

Fråga 16 Jag anser att min chef oftast är lojal med sina medarbetare i en konflikt mellan dessa och högre chefer								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	3	11	14	11	7	46	3,17	3
Svensk med dansk chef	3	5	8	2	0	18	2,50	3
Dansk med dansk chef	7	10	11	7	9	44	3,02	3
totalt	13	26	33	20	16	108	2,90	3

Fråga 17 Jag betraktar min chef och oss medarbetare som jämlika								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	4	8	15	12	7	46	3,22	3
Svensk med dansk chef	2	4	5	4	3	18	3,11	3
Dansk med dansk chef	4	12	9	11	8	44	3,16	2
totalt	10	24	29	27	18	108	3,16	3

Fråga 18 Jag kan diskutera personliga problem med min chef								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	6	8	7	10	15	46	3,43	5
Svensk med dansk chef	5	6	4	2	1	18	2,33	2
Dansk med dansk chef	7	8	9	10	10	44	3,18	4/5
totalt	18	22	20	22	26	108	2,98	5

Fråga 19 Min chef tar hänsyn till att jag har personliga problem								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	3	5	15	10	13	46	3,54	3
Svensk med dansk chef	4	4	6	4	0	18	2,56	3
Dansk med dansk chef	4	5	12	11	12	44	3,50	3/5
totalt	11	14	33	25	25	108	3,20	3

Fråga 20 Jag känner att min chef blir irriterad på mig om jag stannar hemma på grund av sjukdom eller vård av sjukt barn								
	1	2	3	4	5	Antal	Medelvärde	Typvärde
Svensk med svensk chef	19	5	15	3	4	46	2,30	1
Svensk med dansk chef	8	2	6	0	2	18	2,22	1
Dansk med dansk chef	20	3	9	8	4	44	2,39	1
totalt	47	10	30	11	10	108	2,30	1

## Bilaga 5

<i>Kodning</i>	<i>Nationalitet</i>	<i>Bransch</i>	<i>Antal lämnade enkäter</i>	<i>Antal inkomna enkäter</i>
<b>A1</b>	<b>Dansk</b>	<b>Hotel</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>A2</b>	<b>Svensk</b>	<b>Hotel</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>B3</b>	<b>Dansk</b>	<b>Bank</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B4</b>	<b>Svensk</b>	<b>Bank</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>C5</b>	<b>Dansk</b>	<b>Energi</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>C6</b>	<b>Svensk</b>	<b>Energi</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>D7</b>	<b>Dansk</b>	<b>Bank</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>D8</b>	<b>Svensk</b>	<b>Bank</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>E9</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>E10</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>E11</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
<b>E12</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>E13</b>	<b>Svensk</b>	<b>Rederi</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>E14</b>	<b>Svensk</b>	<b>Rederi</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>E15</b>	<b>Svensk</b>	<b>Rederi</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>E16</b>	<b>Svensk</b>	<b>Rederi</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>F17</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>F18</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
<b>F19</b>	<b>Dansk</b>	<b>Rederi</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>F20</b>	<b>Svensk</b>	<b>Rederi</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>F21</b>	<b>Svensk</b>	<b>Rederi</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
			<b>138</b>	<b>108</b>