

UPPSALA UNIVERSITET
Sociologiska Institutionen
Sociologi AOP D
VT 2008

”Att leda är att kommunicera”
*- en studie i hur ett specifikt företags ledare kommunicerar ut
vision och värderingar i två olika kulturer*

Författare: Laurina Törnvall
Handledare: Helen Peterson

Abstract

Today knowing how to communicate and to do it successfully is a significant part of business success. Leaders are expected to communicate the company vision and values in a comprehensive way, both to other leaders and to co-workers. With the globalisation taking business all over the world, this means that leaders need to know how to communicate vision and values to other cultures as well as their own. The purpose of this essay is to investigate how leaders in a specific company communicate vision and values to its organisation and how communicative leadership is affected by national culture. The cultures investigated in this essay are Nordic culture and Chinese culture. I have used both quantitative and qualitative method, within one specific company. The quantitative research is an investigation done in the company based on the co-workers experiences. The qualitative research consists of two interviews with leaders in the company, who work with communicative leadership in both Nordic and Chinese cultures. I have used theories about globalisation, economic globalisation, national culture, organisational culture, leadership, communication and communicative leadership.

I found that the two leaders actively work with communicative leadership. They are aware of the fact that there are differences between the two cultures but believe that the differences are very small today. Both leaders work with communicative leadership in a specific way, regardless of culture but they do adjust their leadership in some situations. The co-workers answers show that the differences between the Nordic and Chinese culture is significant as there is a dissimilarity in most of the answers. Over all the co-workers in China have more positive experience of communicative leadership than the co-workers in the Nordic countries have. I believe that this can be explained with differences in the national culture, mainly with Nordic countries as individualistic and China as collectivistic. The results also show that communicate leadership is affected by power, organisational culture and globalisation.

Keywords: globalisation, national culture and communicative leadership

Förord

Stockholm, maj 2008

Först och främst vill jag tacka Berth Jönsson och Lina Thomassen på SIFO Research International för deras fantastiska hjälp och stöd under uppsatsens gång. Deras feedback, kunskap och kontakter gjorde uppsatsen möjligt samtidigt som jag fick nöjet att ta del av deras erfarenheter inom området.

Jag vill även framföra ett stort tack till min handledare, Helen Peterson, för att hon under hela processen hjälpt till, visat intresse samt kommit med konstruktiv kritik och feedback som behövts för att uppsatsen överhuvudtaget skulle bli klar.

Slutligen vill jag tacka mina intervjupersoner för att ni tog er tid i ert späckade schema och delade med er av era erfarenheter och upplevelser. Utan dem hade både uppsatsen och jag varit fattigare på spännande kunskap om kommunikation, kultur och global arbetsmiljö.

Laurina Törnvall

1. INLEDNING	6
1.1 SYFTE	7
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3 AVGRÄNSNING	7
1.4 DISPOSITION	8
2. BAKGRUND	8
2.1 OECD LÄNDER OCH TILLVÄXTLÄNDER	9
2.2 NORDEN	9
2.3 KINA	10
2.4 SIFO RI	11
2.5 FÖRETAGET "NORDIC CHINA TRADE"	11
2.5.1 NCT: S VISION OCH VÄRDERINGAR	11
3. METOD	12
3.1 DATAINSAMLING	12
3.2 ATT KOMBINERA KVANTITATIVT OCH KVALITATIVT	12
3.3 KVANTITATIV METOD	13
3.3.1 SIFO RI: S ARBETE MED MATERIALET	13
3.3.2 URVAL	13
3.3.3 BEARBETNING	13
3.4 KVALITATIV METOD	14
3.4.1 URVAL	14
3.4.2 GENOMFÖRANDE	15
3.4.3 BEARBETNING	15
3.5 VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET	15
3.6 REFLEKTION	16
3.7 ATT SKRIVA PÅ UPPDRAG	17
3.8 ETIK	18
3.9 METOD- OCH KÄLLKRITIK	19
4. TEORI	19
4.1 GLOBALISERING	19
4.2 KULTUR	21
4.2.1 NATIONALKULTUR	21
4.2.2 ORGANISATIONSKULTUR	22
4.3 LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION	23
4.4 KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP	24
4.4.1 FRAMGÅNGSRIKA FÖRETAG OCH KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP	25

5. RESULTAT OCH ANALYS	26
5.1 KVANTITATIVT RESULTAT	26
5.2 KVALITATIVT RESULTAT	32
5.2.1 <i>GLOBALISERING</i>	32
5.2.2 <i>KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP</i>	33
5.2.3 <i>VISION OCH VÄRDERINGAR</i>	35
5.2.4 <i>KULTUR</i>	36
5.3 KVANTITATIVT OCH KVALITATIVT RESULTAT	38
6. DISKUSSION	40
6.1 FRAMTIDA FORSKNING	42
7. KÄLLFÖRTECKNING	43
7.2 NÄTKÄLLOR	44
7.3 ARTIKELKÄLLOR	45
BILAGA	45
INTERVJUGUIDE	45

1. Inledning

”Vi har vunnit. Det här är kapitalismens triumf. Vi har erövrat världen från Beijing till Baltimore, från St Petersburg till Singapore. Politiska ledare i väst kan med nöd och näppe dölja sina leenden när de besöker nya börser i det som en gång var utposter i det kommunistiska väldet. Affärsmännens ögon blänker av självbelåten stolthet när de presenteras för kinesiska entreprenörer som har gjort sig förmögenheter på nolltid.”
(Nordström & Ridderstråle, 1999: 16)

Ett sätt att se på världen idag är som i citatet ovan. Att tala om att ha erövrat världen är ett av många sätt att uttrycka sig om globaliseringens framfart i vårt samhälle. Oavsett om man instämmer med citatet ovan eller inte, har globalisering och dess inverkan medfört att diskussioner återfinns om ämnet i såväl populärvetenskaplig litteratur som i facklitteratur. Kjell Nordström och Jonas Ridderstråle (1999) anser vidare att samhällets ständiga föränderlighet och utvecklingsbarhet leder till att dagens samhälle kan beskrivas på en mängd olika sätt, exempelvis som ett konsumtionssamhälle, kunskapssamhälle eller informationssamhälle. Vilken av dessa beskrivningar som bäst passar in på ett specifikt lands samhälle påverkas och styrs av många faktorer, inte minst länders ekonomi och kultur. Nordström och Ridderstråle lyfter fram att företeelser som globalisering och informationsutveckling ställer nya krav på företags flexibilitet, konkurrenskraft och strategi. Även Lee Bolman och Terrence Deal (2005) diskuterar globalisering och följderna som medförts. Få, både privatpersoner och företag, har lyckats undgå omvälvningarna som skett och som har kommit att leda till att spelets regler reformerats. Dagens samhälle präglas i mångt och mycket av innovation, snabba lösningar och högt tempo, framför allt i västvärlden. Detta håller dock på att förändras då tillväxtländerna i öst växer sig allt starkare. Bolman och Deal konstaterar att den ökade konkurrensen därmed inte längre sträcker sig nationellt utan internationellt, från väst till öst. Idag tävlar företag mot andra företag världen över, exempelvis tävlar vi i Norden mot dem i Kina. Men förutom tävlan mellan länderna behövs även ett ökat samarbete för att lyckas, vi klarar oss inte längre på egen hand. Trots allvarliga ekonomiska kriser under 1990-talet är Norden idag ett OECD land medan Kina fortfarande ses som tillväxtland men med en framtid som OECD land. Norden som välfärdssamhälle och Kina som totalitär stat har oundvikligen olika förutsättningar för att klara av kraven som marknaden kräver idag. Trots till synes skilda politiska och ekonomiska situationer finns förutsättningar för att både Norden och Kina ska lyckas på marknaden. De krav som marknaden ställer tar sig uttryck i företag och deras ledarskap, organisationsuppbyggnad och företagskultur. (Castells, 1999) Då det troligen finns både skillnader och likheter mellan Norden och Kina innebär detta att ledning av ett företag i Norden kräver annan kunskap än vad som krävs för att leda ett företag i Kina och vice versa.

För att klara av bland annat konkurrens och globalisering liksom de krav som dessa medför måste företag arbeta hårdare, flexibla och mer strategiskt. För att i sin tur klara dessa krav behöver företagen arbeta med ett flertal områden, däribland med ledarskap. Ledaren innehar en nyckelroll för företagets interna liksom externa utveckling och framgång och är därmed ytterst viktig för företaget. Att det är viktigt att ledaren är rätt person på rätt plats är det få som skulle argumentera mot idag. (Bolman & Deal, 2005) Ett av de områden som fokuserats på inom ledarskap under de senaste åren är kommunikationen och dess vikt för ett lyckat företag. Kommunikativt ledarskap beskrivs behövas i effektiva och moderna organisationer. Att kunna kommunicera företagets visioner och värderingar till omvärlden, men även till de anställda, är någonting ytterst väsentligt som alla ledare inte klarar av. För att klara detta bättre behöver ledaren bland annat se medarbetarna som sin viktigaste resurs och låta dem ta del av företaget

och allt företaget kan erbjuda. (Högström, 1999) Karin Lönn och Anna Martinsson (2005) lyfter i sin artikel *Moderna och effektiva organisationer kräver kommunikativt ledarskap* fram att ledning sker genom kommunikation. I deras artikel presenteras resultat från undersökningar som visar att ca 80 % av ledarnas arbetsdag går till att kommunicera. Denna kommunikation gäller bland annat företagets visioner och värderingar. Lönn och Martinsson menar även att kommunikation är en väsentlig del av företagets existens och överlevnad.

Kommunikativt ledarskap har således beskrivits både som centralt och problematiskt att anamma. Hur fungerar det då att implementera det i stora, globala företag? Kommunikation är ett brett begrepp vars innebörd varierar från land till land. Ett flertal förutsättningar behövs för att lyckas med kommunikativt ledarskap och förutsättningarna torde innebära olika utmaningar för ledarna i de olika länderna. Hur är det då att leda ett företag i Norden jämfört med att leda ett företag i Kina? Ländernas skilda kulturer torde innefatta en skillnad i ledningsstil och kommunikation men samtidigt är länderna framgångsrika så likheterna kanske är fler än vad de verkar vara vid första anblicken. Kommunicerar ledarna i de två kulturerna på samma sätt eller på olika sätt? Vari ligger dessa skillnader och hur kommer de sig?

1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ledare kommunicerar företagets vision och värderingar till organisationen samt om kommunikativt ledarskap påverkas av olika nationaliteter. Kulturerna som denna uppsats avser undersöka är Norden och Kina. För att kunna besvara syftet har ett antal frågeställningar formats.

1.2 Frågeställningar

- Vad innebär kommunikativt ledarskap för ledarna på det specifika företaget?
 - Dess betydelse
 - Rent praktiskt
- Kommuniceras vision och värderingar ut till medarbetarna på ett tydligt sätt?
 - Ur ledarnas perspektiv
 - Ur medarbetarnas perspektiv
- Påverkar nationaliteten kommunikativt ledarskap?
 - Ur ledarnas perspektiv
 - Ur medarbetarnas perspektiv

Den första frågeställningen är främst knuten till det kvalitativa materialet medan resterande två frågeställningar är knutna till både det kvantitativa och kvalitativa materialet. Alla tre frågeställningar kommer att analyseras och presenteras i uppsatsens resultat och analyskapitel.

1.3 Avgränsning

Enligt FN finns det 193 länder i världen idag. Denna uppsats kommer att fokusera på ett fåtal av dem, fyra av de nordiska länderna; Sverige, Norge, Danmark och Finland samt på Kina. Då uppsatsen skrivs för SIFO Research International (SIFO RI) föll valet på just dessa länder eftersom SIFO RI ville göra en jämförelse mellan ett OECD land och ett tillväxtland. Att de nordiska länderna får representera OECD länder föll sig naturligt då jag kommer från Finland men bor i Sverige sedan ett antal år tillbaka och därigenom har ett intresse för den nordiska kulturen. Att fokus inte ligger på endast ett nordiskt land beror på att undersökningsmaterialet från SIFO RI utgår ifrån hela Norden och inte ett enskilt land. Kina valdes för att representera tillväxtländerna eftersom Kina är ett ytterst aktuellt land, ur ett flertal perspektiv. Dels ur sociala och kulturella synpunkter och dels ur en ekonomisk synpunkt. Min uppfattning är att den kinesiska ekonomin idag i allt större grad påverkar marknaden och som starkt tillväxtland tror jag

inte att denna påverkan kommer att minska. Därav anser jag att det är viktigt att få djupare insikt i ett av de länder som är med och påverkar och styr världsmarknaden.

Uppsatsen kommer att analysera ett globalt företag, som SIFO RI arbetar med, och hur de arbetar med kommunikativt ledarskap. En kvantitativ undersökning ligger som grund för uppsatsens resultat och därtill har två intervjuer genomförts. Då undersökningen är väldigt omfattande gjordes valet att ha endast två intervjuer som komplement till det kvantitativa materialet. Båda intervjupersonerna har arbetat länge inom företaget och arbetat runtom i världen. De har båda erfarenhet från både Norden och Asien. Genom att intervjua dem fås mer djup i hur ledare tänker kring kommunikativt ledarskap i respektive kultur.

Ett ledarskapsperspektiv har antagits i uppsatsen. Trots att den kvantitativa undersökningen besvarats av medarbetarna på företaget kommer fokus att ligga på ledarens roll. En diskussion av begreppet kommunikativt ledarskap kommer att genomföras men en djupare diskussion av ledarskapsbegreppet i stort kommer inte att gås in på. Att lyfta fram åtskillnaden mellan chef och ledare kommer heller inte att göras då detta skulle bli för stort för uppsatsens omfattning och tidsram. Genomgående kommer benämningen ledare att användas då det anses vara det mest relevanta för uppsatsämnet.

1.4 Disposition

Utöver inledningskapitlet kommer ytterligare fem kapitel att presenteras. I kapitel två, *Bakgrund*, kommer val av uppsatsämne diskuteras. Även en kortare presentation av Norden, Kina, SIFO RI samt företaget kommer att framkomma. För att, för läsaren, skapa förståelse i uppsatsen och dess upplägg har bakgrunden valts att presenteras först och mer djupgående i ett eget kapitel. Då alla inte har en förförståelse om SIFO RI och företaget samt kunskap om Norden och Kina är detta kapitel relevant för att öka förståelsen, och därigenom intresset, för uppsatsen och dess innehåll. I kapitel tre, *Metod*, kommer uppsatsens tillvägagångssätt gås igenom och valet av att kombinera en kvantitativ undersökning med kvalitativa intervjuer tydliggörs. En presentation av de enskilda metoderna, urval, genomförande, bearbetning och etik kommer att presenteras. Även för- och nackdelarna med att skriva för uppdragsgivare kommer att diskuteras. I kapitel fyra, *Teori*, kommer litteraturen att presenteras. Begreppen globalisering, ledarskap, kommunikation, kommunikativt ledarskap samt de olika kulturbegreppen kommer att introduceras och analyseras. I kapitel fem, *Resultat och analys*, kommer en ingående analys av det kvantitativa materialet samt av de kvalitativa intervjuerna att framföras. Även frågeställningarna kommer att besvaras under detta kapitel. Uppsatsen avslutas med en *Diskussion* där en allmän diskussion kring litteratur, uppsatsämnet samt förslag på framtida forskning kommer att presenteras.

2. Bakgrund

Denna uppsats skrivs i samarbete med undersöknings- och konsultföretaget SIFO RI. Valet att skriva uppsats för SIFO RI grundar sig först och främst i ett intresse att skriva för ett internationellt företag som arbetar med ledarskap. Då även min C-uppsats skrevs för ett internationellt företag, upptäckte jag hur givande och lärorikt det var att skriva för ett företag och valet att göra det igen föll sig naturligt. Att det blev just SIFO RI beror på ett flertal faktorer. För det första fick jag bra kontakt med dem under Kontaktdagarna 2008, ett evenemang främst riktat till ekonomer men även till andra samhällsvetare där företag presenterar sig för studenter och där chansen ges till studenter att knyta kontakter till arbetslivet. För det andra arbetar de med ledarskap ur ett annat perspektiv än företaget jag skrev C-uppsats för vilket jag upplever som utmanande. (Törnvall, 2007) För det tredje och sista, under första mötet med SIFO RI presenterades möjligheten att skriva uppsats om kommunikativt ledarskap med kulturella aspekter, någonting jag finner oerhört intressant och därmed valdes SIFO RI som

uppsatspartner. Eftersom kommunikation är ett ständigt aktuellt område kändes ämnet relevant och fascinerande. Att få skriva om någonting, för mig nytt inom ledarskap, kändes som en utmaning och möjlighet.

2.1 OECD länder och tillväxtländer

Uppsatsen utgår ifrån att det finns en åtskillnad mellan OECD länder och tillväxtländer och även SIFO RI utgår ifrån denna uppdelning. Uppdelningen är allmänt känd och refereras till i artiklar, forskning och litteratur. För att effektivt kunna arbeta med olika företag och deras marknad studerar SIFO RI skillnader mellan OECD länder och tillväxtländer. OECD är en internationell organisation som står för *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Det är en samarbetsorganisation mellan industrialiserade länder och har idag 30 medlemsländer, varav de nordiska länderna är fyra av dem. För att bli medlem måste vissa krav uppfyllas såsom stabil ekonomi. Målet med organisationen är att hjälpa medlemsländerna att nå en hållbar ekonomisk tillväxt samt att öka levnadsstandarden, detta för att medlemsländerna ska kunna medverka i utveckling av världsekonomin. För att uppnå målet arbetar OECD med att samla in, bearbeta och analysera data och trender gällande exempelvis ekonomisk utveckling och sociala förändringar. En av huvuduppgifterna är att kontinuerligt analysera marknaden i såväl medlemsländerna som utomstående länder. (OECD: s hemsida)

Till tillväxtländerna räknas länder med en BNP tillväxt på 8 % eller högre per år. Investment banken Goldman Sachs rankade år 2003 världens fyra ledande tillväxtländer och Kina är, tillsammans med Brasilien, Ryssland och Indien, en av dem. Konstellationen av dessa fyra länder går under benämningen BRIC och ofta då tillväxtekonomiernas framtid diskuteras nämns BRIC länderna och deras växande makt på marknaden. Goldman Sachs menar att dessa länder kommer att dominera den ekonomiska marknaden före år 2050. Den status som tilldelats länderna sedan 2003 har lett till att länderna idag tas på större allvar och bland annat har representanter i G8 länderna. (Goldman Sachs hemsida) Allt fler företag, däribland SIFO RI, arbetar mycket med företag i BRIC länderna och i stor utsträckning med Kina vilket leder till att fördjupad kunskap om just Kina är av starkt intresse.

2.2 Norden

Det finns fem nordiska länder – Sverige, Finland, Norge, Danmark och Island. Då uppsatsens kvantitativa material inte berör Island utan endast de resterande nordiska länderna kommer begreppet *Norden* att i denna uppsats innefatta fyra av de nordiska länderna istället för alla fem.

De nordiska länderna har en lång, gemensam historia bakom sig fylld av bland annat krig, geografiska ändringar och politiska samarbeten. Den nordiska historien sägs börja med vikingarna och mycket har hänt sedan dess. Norden som område har ändrats och utvecklats markant, exempelvis har Sverige agerat stormakt, Finland, Norge och Danmark har alla under någon period tillhört Sverige men är idag självständiga länder. Dispyter i olika allvarlig ton har funnits mellan länderna och diskussioner om att samarbeta eller inte samarbeta, i vilken utsträckning samarbetet ska ske och så vidare har funnits sedan långt tillbaka i tiden. Trots tidigare duster och meningsskiljaktigheter samarbetar de nordiska länderna i stor utsträckning idag. Exempelvis kan vi i Norden studera i de övriga nordiska länderna genom Nordplus eller arbeta i exempelvis Köpenhamn genom Nordjobb. (Östergård, 1997) Ett annat exempel på samarbete är Nordiska rådet som grundades 1952. Nordiska rådet arbetar aktivt med rådgivning och kontrollering av frågor som berör det officiella nordiska samarbetet. De söker även bevara och utveckla det kulturella, sociala såväl som ekonomiska samarbetet inom Norden. Nordiska rådet är i stor utsträckning med och påverkar ländernas tillväxt och roll i dagens globaliserade samhälle. (Nordiska rådets hemsida) Den moderna historien varierar självfallet mellan länderna men en gemensam nämnare för dem alla är den ekonomiska krisen under mitten av 1990-talet.

Finanskrisen kom samtidigt som efterfrågan på marknaden sjönk på grund av den internationella nedgången. Detta gjorde att de nordiska länderna påverkades starkt negativt och ekonomin, arbetsmarknaden såväl som ländernas BNP var i djup kris. (Utrikespolitiska institutet, 2004)

Sedan slutet av 1990-talet har tillväxten åter tagit fart och framfört allt under det senaste decenniet har de nordiska ländernas position på marknaden stärkts. Exporten har ökat och idag är varumärken som Ikea, Nokia och Bang & Olufsen kända för personer i och utanför Norden. Dagens nordiska samhällen präglas av en stabil tillväxt, sänkt arbetslöshet och ökad konsumtion. Mätt i BNP hör de nordiska länderna idag till de rikaste i världen. Tack vare detta klassas Norden som ett OECD land.

2.3 Kina

Kina klassas däremot ännu inte som ett OECD land utan ses som tillväxtland. Detta ser dock ut att vara på väg att förändras. Intresset för Kina har i och med detta vuxit enormt under de senaste decennierna. Nyheterna är inte sena att rapportera om detta fenomen, bland annat Dagens Industri skrev redan 2004 att Kina är på god väg att bli en ekonomisk stormakt. (DI 2004-01-23) Detta intresse syns i allt från artiklar och film till import och export av varor. Allt fler privatpersoner och företag börjar få upp ögonen för Kina, både som turistort och som marknad. 2008 är Kina extra aktuellt då sommar OS hålls i Beijing. Bland annat Dagens Nyheter har skrivit om hur bojkotten av OS lett till att granskningen av Kina nått nya höjder, hur många kineser känner sig personligt kränka av kritiken och att mycket kritik har riktats i form av demonstrationer världen över mot den förväntade stormakten. (DN 2008-04-26)

Trots att Kina är på god väg att bli en ekonomisk stormakt har vägen dit inte alltid varit självklar. Som ett av världens största länder och som jordens folkrikaste stat på cirka 1300 miljoner invånare är Kina ett land vars historia består av flertalet upp- och nedgångar. Några av de mest betydelsefulla händelserna under det senaste århundradet är bland annat Mao Zedongs omvandling av Kina till Folkrepubliken Kina år 1949. Sedan dess har samhället präglats av en markant och hastig utveckling från jordbrukssamhälle till industrisamhälle. Folkrepubliken Kina var en kommunistiskt och strikt styrd stat men ändring till ett friare samhälle skedde i och med "Kinas andra revolution" 1978. Landet förblev kommunistiskt och är det än idag men en öppning mot omvärlden skedde genom revolutionen och samhället blev genom bland annat avregleringar och effektiviseringar friare. Importen av teknologi och insläpp av utländska investerare, tillsammans med den nya friheten, gjorde att ekonomin i sakta fart kom att öka. Efter år av internationell isolering började Kina återigen knyta kontakter till omvärlden. Den ekonomiska krisen under mitten av 1990-talet påverkade även Kina negativt, men precis som i Norden, ökade tillväxten från slutet av 1990-talet. Sedan 2001 har Kina medlemskap i världshandelsorganisationen WTO, någonting som påverkat marknaden i positiv riktning. (Utrikespolitiska institutionen, 2006)

Den ekonomiska reformpolitiken har lett till att Kina är en av världens snabbast växande ekonomier. Sedan 1978 har Kinas ekonomiska utveckling varit snabbare än något annat land i världen. Landets växande ekonomi har lett till ökade investeringar i handel och export till afrikanska och latinamerikanska länder, vilket i sin tur lett till att dessa tillväxtländer idag i viss mån är beroende av Kina. Samtidigt som många fördelar finns i den ekonomiska utvecklingen har Kina kritiserats hårt för följderna som utvecklingen medfört. Klyftorna mellan samhällsklasserna har ökat och trots ökad tillväxt är BNP per invånare förvånansvärt lågt i jämförelse med exempelvis Norden. Att BNP är så lågt som den är beror bland annat på ojämlikheterna i samhället. Ett exempel på detta är Beijing och Shanghai där 20-30 miljoner av den kinesiska befolkningen bor och där levnadsstandarden är högre än i Norden och på samma nivå som i OECD länderna. Den enorma spridningen i BNP per capita, med positivt resultat för Beijing och

Shanghai, beror för de två städerna på att företag, både inhemska och utländska, är verksamma i dessa områden. Förutom kritik mot ojämlikheten som ekonomin fört med sig, har även annan kritik lyfts fram mot Kina. Denna kritik kommer inte som följd av globaliseringen och den snabba utvecklingen utan sker i form av kritik mot exempelvis människosyn, censur och tortyr. (Utrikespolitiska institutionen, 2006)

2.4 SIFO RI

SIFO Research International presenterar sig som ett globalt konsult- och undersökningsföretag som arbetar med att erbjuda företag och organisationer beslutsunderlag såväl nationellt och internationellt. Arbetet görs inom ett flertal olika delområden såsom medarbetare, organisation och ledarskap samt opinion och samhälle. SIFO RI förklarar på sin hemsida att de arbetar med den främsta tekniken inom fältverksamhet och använder sig av bland annat telefonintervjuer och webbintervjuer. Vilken metod som används beror på företagets förutsättningar, önskemål och behov. År av erfarenhet har lett till att SIFO RI idag är känt för att ha en mycket väl genomarbetad metod och ett gediget underlag att arbeta med. SIFO RI har en uppsättning kärnfrågor som berör ledarskap, organisation och medarbetarnas engagemang. Dessa frågor används alltid vid undersökningar men anpassas till företagets bransch, intresse och affärer. Därtill kan även företag komplettera med frågor som berör områden av särskilt intresse. (SIFO RI: s hemsida)

2.5 Företaget ”Nordic China Trade”

Då SIFO RI arbetar med ett flertal företag runt om i världen är deras utbud av undersökningsmaterial brett. Materialet berör dock inte SIFO RI, vilket innebär att uppsatsen skrivs i samarbete SIFO RI, men företaget som berörs är ett företag som de i sin tur arbetar med. Ett företag med relevans för uppsatsämnet presenterades under första mötet med kontaktpersonerna och genom SIFO RI har kontakten till ett globalt företag skapats. Då SIFO RI arbetar med sekretess får detta företag inte nämnas med namn vilket leder till att företaget i uppsatsen kommer att benämnas som *Nordic China Trade (NCT)*. Namnet är skapat för att anonymisera företaget samt göra det intressantare för läsaren. Genom att ge företaget ett namn skapas en identitet vilket gör det lättare för läsaren att relatera till. Att enbart skriva företaget kan dessutom bli förvirrande då företag och organisation som begrepp kommer att benämnas och diskuteras generellt genomgående i uppsatsen. Nordic China Trade kan i och med sekretessen inte heller beskrivas mer utförligt då sekretessen ställer höga krav på informationen som utlämnas och förmedlas vidare.

2.5.1 NCT: s vision och värderingar

Presentationen nedan kommer från NCT: s egna beskrivning av dess vision och värderingar. Beskrivningen har tillhandahållits av SIFO RI men har på grund av sekretessen omskrivits och anonymiserats. Beskrivningen är av intresse då fokus i uppsatsen ligger på kommunikation av visioner och värderingar.

Att vara ledande inom sitt område är NCT: s vision. Visionen beskrivs av NCT som ambitiös och kräver mycket av företaget och dess anställda, men detta är någonting som NCT tycker är värt att satsa på och arbeta med. Genom att arbeta mot denna vision motiveras ledarna och de anställda. Deras individuella styrkor kan leda till att visionen en dag blir verklighet.

För att uppnå visionen finns ett antal värderingar som NCT arbetar efter. Grundtanken är att företaget har en tro på den enskilda individen och dennes önskan att lyckas. Värderingarna definierar även hur kulturen på NCT ska se ut samt hur relationen emellan kollegor samt mot kund bör vara. Värderingarna är uppdelade i tre kategorier som alla innehåller tre

underkategorier. Då sekretessen inte tillåter nämnande av kategorierna, eftersom dessa på ett relevant vis inte kan omskrivas, ges exempel på underkategorier:

- Mångfald är en styrka
- Ledarskap genom innovation
- Leverera alltid det bästa
- Pålitlighet
- Lyhörddhet

NCT menar att de har en mycket humanistisk syn på sina medarbetare och fokus ligger i stor utsträckning på människorna i organisationen. Kommunikationen är viktig och genom att tänka, lyssna och tala kommer slutresultatet bli lyckat – visionen kommer att uppnås.

3. Metod

I detta kapitel kommer metoden att presenteras och diskuteras. Denna uppsats kommer att kombinera både kvantitativ och kvalitativ metod då uppsatsens syfte och frågeställningar på bästa sätt besvaras genom användning av båda metoderna. Litteraturen som metodkapitlet innefattar är Alan Brymans syn på kvantitativ respektive kvalitativ forskning samt kombinationen av de båda, Steinar Kvale och hans syn på den kvalitativa forskningsintervjun, Mats Alvesson & Kaj Sköldbbergs syn på tolkning och reflektion samt Ulf Paulsson och hans bok om att skriva med eller utan uppdragsgivare. Att valet föll på denna litteratur beror på att teorierna på ett relevant vis belyser de olika valda delarna i metoden samt kompletterar de olika områdena som berörs av metodvalet.

3.1 Datainsamling

Valet av litteratur till både metod- och teorikapitlet grundar sig i rekommendationer från SIFO RI, handledaren samt andra uppsatsstudenter inom AOP. Av rekommendationerna har den litteratur som varit relevant för den valda metoden samt för uppsatsens syfte valts ut. Även källor från artiklar och hemsidor har bidragit till uppsatsens innehåll, syftet har då varit att komplettera den redan valda litteraturen. Vad gäller datainsamlingen för det kvantitativa- respektive kvalitativa materialet består denna del av ett undersökningsmaterial tilldelat av SIFO RI samt av intervjuer.

3.2 Att kombinera kvantitativt och kvalitativt

Bryman (1997) nämner att debatten kring kvantitativ kontra kvalitativ metod har pågått sedan länge. Båda metoderna har sina för- och nackdelar varpå både hyllningar och kritik har riktats mot dem båda. Han anser att genom att kombinera de två metoderna kan det bästa ur varje enskild metod plockas ut och sammanföras till ett lyckat slutresultat. Ett sätt att lyckas med detta är vad Bryman tar upp som *triangulering*. Triangulering innebär att mer än en metod används och därmed erhålles mer information. ”*Ur den aspekten kan vi betrakta kvantitativ och kvalitativ forskning som olika sätt att studera samma frågeställning.*” (Bryman, 1997: 157). Slutsatserna i uppsatsen kan på så sätt säkras i större utsträckning eftersom de bekräftas från olika håll.

Det är viktigt att samma vikt läggs vid båda metoderna då de medför olika perspektiv till uppsatsämnet. Det kvantitativa materialet medför medarbetarnas perspektiv på kommunikativt ledarskap medan det kvalitativa materialet medför ledarnas perspektiv på kommunikativt ledarskap. Bryman tar upp problematiken kring att det kvantitativa materialet kan lämna vissa frågor obesvarade. Dessa luckor kan fyllas igen med hjälp av det kvalitativa materialet för att få en fullständig bild. I uppsatsens fall kan luckorna sägas vara att ledarnas perspektiv inte framkommer

i det kvantitativa materialet och genom de kvalitativa intervjuerna fylls dessa luckor igen. Kombinationen ger med andra ord en mer komplett uppfattning av ämnet och på så vis kan syftet besvaras mer korrekt. En annan distinktion som Bryman gör är att den kvantitativa forskningen är inriktad på forskarens perspektiv medan den kvalitativa forskningen är inriktad på aktörens perspektiv. Då båda perspektiven är viktiga för uppsatsen kan en integration av dessa ses som positiv även i detta avseende. (Bryman, 1997) Kombinationen av kvantitativ och kvalitativ metod kommer att konkretiseras i uppsatsens resultat och analys. I metodkapitlet kommer metoderna att presenteras skilt för sig. Först presenteras den kvantitativa metoden och sedan den kvalitativa. Samma upplägg att separera metoderna för att sedan även kombinera dem sker i uppsatsens resultat och analys.

3.3 Kvantitativ metod

Den kvantitativa delen av uppsatsen ser annorlunda ut mot vad en ”typisk” kvantitativ uppsats skulle göra i den bemärkelsen att jag inte själv genomfört någon kvantitativ undersökning. Den kvantitativa forskningen består av en undersökning som genomförts på NCT år 2007 av SIFO RI och vars resultat har tilldelats mig vid uppsatsarbetets början. Då uppsatsen skrivs i samarbete med SIFO RI och materialet har tillhandahållits av dem kan en djupare genomgång av förberedelsefasen, enkätutformningen och urvalsmetoderna inte presenteras. Materialet tilldelades mig i sin helhet då undersökningen redan var genomförd och resultaten var klara. Därav har jag inte tagit del av stegen inför undersökningen och kan därmed inte presentera dem i detalj. Vad som däremot kommer att framföras är en kortare presentation av hur SIFO RI arbetat med materialet, urvalet för uppsatsen samt bearbetning av materialet.

3.3.1 SIFO RI:s arbete med materialet

SIFO RI har en väl genomarbetad process för att förbereda, genomföra och slutföra undersökningar. Undersökningen får sin början i och med att ett projekt, som undersökningen är en del av, beställs av ett företag. Därefter sammansätts en projektgrupp för att arbeta med projektet i fråga. Projektgruppens medlemmar varierar men det är alltid personer från en specifik avdelning, i det här fallet avdelningen kallad ”people” som är en del av projektet. På ”people” arbetar bland annat statsvetare och ekonomer, men förutom dessa arbetar även analytiker och statistiker med projekten. En av de viktigaste delarna i processen är urvalet, både av individer och frågor. I undersökningen som tagits del av i denna uppsats består urvalet av företagets samtliga anställda, i samtliga länder. Frågorna har besvarats via webben och bearbetas av SIFO RI. Då alla resultat inkommit görs diagram och tabeller som sedan analyseras.

3.3.2 Urval

Då den kvantitativa undersökningen redan fanns tillhanda behövdes inget urval göras vid uppsatsens början. SIFO gjorde undersökningen under år 2007 och alla medarbetare på NCT ombads delta. På grund av företagets storlek har en viss del av NCT fokuserats på istället för NCT i stort. Den del som uppsatsens kvantitativa avsnitt bygger på är marknadsbolagen. Varför valet föll på just denna del av företaget beror på marknadsbolagens antal anställda. Drygt 20 000 personer arbetar inom marknadsbolagen, vilket är en stor del av NCT. Detta innebär att drygt 20 000 personer har deltagit i undersökningen, 2269 av dem arbetar i Kina och 705 av dem arbetar i Norden. Det kvantitativa materialet baserar sig på svaren från 2260 respektive 689 personer. Av de dryga 20 000 som deltagit i studien finns ett bortfall på 10 %.

3.3.3 Bearbetning

Undersökningen som tagits del av är omfattande och består av ett antal delområden. Av dessa delområden är fyra relevanta för uppsatsämnet och det är områdena som berör kommunikation samt de tre områdena som berör ledarskap. Delområdena består av ett antal frågor relaterade till

exempelvis kommunikation och ledarskap. Av materialets totalt 138 frågor valdes sex ut. En av frågorna berör kommunikation och resterande fem berör ledarskap. Frågornas karaktär är dock sådan att frågorna i viss mån berör både kommunikation och ledarskap. Att valet föll på dessa sex frågor är resultatet av ett möte med SIFO RI där frågorna diskuterades igenom och valdes ut för att på bästa sätt besvara syftet.

Frågorna är på engelska och alla länder som deltagit i undersökningen har även fått frågorna på engelska, vilket innebär att urvalet i uppsatsen – Norden och Kina, båda svarat på exakt likadant utformade frågor. Även i uppsatsens resultat och analysdel presenteras frågorna på engelska. En översättning av frågorna kändes onödig då detta bland annat kan innebära feltolkningar. Dessutom fanns viljan att presentera materialet i samma form som det tilldelats då frågorna är mycket välformulerade. Även viljan att visa exakt vilken information medarbetarna tagit del av låg som grund för valet att inte översätta frågorna.

Efter att frågorna valts ut började arbetet med att bearbeta materialet mer i detalj. Bearbetningen och sammanställningen av frågorna har gjorts i Excel. Det fanns fem svarsalternativ numrerade 1-5, där 1 står för ”strongly disagree” och 5 står för ”strongly agree.” Av dessa har svaren 4-5 slagits samman till ”favourable answers.” I uppsatsens resultat och analyskapitel kommer fokus att ligga på ”favourable answers” varpå resterande svarsalternativ inte slagits samman eller bearbetas mer detaljerat. Att valet föll på att fokusera på en del av materialet istället för hela beror på uppsatsens omfattning. Att jämföra ”favourable answers” för de båda områdena är av störst relevans för uppsatsens syfte.

De siffror som framgick av undersökningsmaterialet har omvandlats till diagram för att göra frågorna lättillgängliga och tydliga, därav blir det mer givande både för läsaren och uppsatsförfattaren att arbeta med uppsatsen. Efter att diagrammen skapats analyserades resultaten. Alla de utvalda sex frågornas resultat presenteras och presentationen av resultat och analys sker i form av diagram och text.

3.4 Kvalitativ metod

Till skillnad från uppsatsens kvantitativa material, som jag fick från SIFO RI, har jag själv samlat in det kvalitativa materialet. En skillnad ligger även i att det kvantitativa materialet fokuserar på medarbetare medan det kvalitativa materialet fokuserar på ledare. Uppsatsens kvalitativa del består av två intervjuer och fokus i kapitel 3.4 kommer att ligga på intervjuerna, urval, genomförande och bearbetning. Den kvalitativa delen har inspirerats av Kvales syn på kvalitativ metod, då främst på hans syn på forskningsintervjun.

3.4.1 Urval

I samråd med kontaktpersonen på SIFO RI valdes två intervjupersoner ut. Dessa två personer arbetar båda som chefer på NCT. Båda intervjupersonerna är svenska män med god erfarenhet av företaget, dess kultur och arbetssätt. Kvale påpekar att så många personer, som behövs för att få relevant information om det som undersöks, ska intervjuas. (Kvale, 1997: 97) Varför två intervjuer valdes beror på att intervjupersonerna anses vara de två personer med mest gedigen kunskap om företaget, kommunikativt ledarskap samt om att arbeta i olika kulturer. Att hitta ytterligare personer med samma kunskap och kompetens skulle vara svårt och att genomföra intervjuer med personer av mindre relevans anses inte vara aktuellt enkomst för att utöka antalet intervjupersoner. Att intervju ytterligare personer skulle enligt min åsikt inte tillföra uppsatsen mer information än den som redan finns tillhanda. Båda intervjupersonerna är i dagsläget positionerade i Sverige men de har stor erfarenhet av utlandsarbete.

Den första intervjupersonen, i uppsatsen kallad *Lars*, har arbetat för NCT i över ett decennium. Under dessa år har han arbetat i Sverige samt i utlandet. Hans främsta arbetserfarenhet utomlands består av arbete i Asien. Han har under åren haft olika globala roller och innehar nu en senior tjänst inom HR.

Även den andra intervjupersonen, i uppsatsen kallad *Henrik*, har arbetat för NCT i över ett decennium. Han har, förutom tjänster i Sverige, arbetat i Mellanöstern och Asien. Även han har haft olika globala roller och innehar idag en senior chefsposition i Sverige.

3.4.2 Genomförande

Då intervjupersonerna valts ut, kontaktades de först av SIFO RI som presenterade uppsatsförfattaren och uppsatsämnet. Därefter tog jag kontakt med intervjupersonerna för att boka in intervjuerna. Efter att intervjuerna var inbokade utformades intervjumallen. Då intervjupersonerna var mycket uppbokade och önskan fanns att beröra ett flertal områden under intervjun, gjordes valet att tematisera intervjumallen och hålla den kort men samtidigt semistrukturerad. Sjutton frågor formulerades under fem teman. Att intervjuerna var semistrukturerade innebar att de teman som bestämts följdes men att frågorna inte behövde följas exakt. Intervjupersonerna fick vara med och styra samtalet och vilka följdfrågor som ställdes berodde i stor utsträckning på intervjupersonens svar. Målet med att lägga upp intervjun på detta sätt var att skapa en öppen och avslappnad intervjusituation. Då båda intervjupersonerna styrde samtalet i ungefär samma riktning som frågorna behövdes avvikelser inte göras i stor utsträckning. Intervjun inleddes med *inledning* där uppsatsförfattaren och uppsatsämnet kort presenterades. Även förfrågan om att använda bandspelare samt informering om konfidentialitet berördes under inledningen av intervjun. Därefter berördes frågor om intervjupersonens *bakgrund*. Detta för att få en förståelse för vad intervjupersonen arbetar med samt hans erfarenhet av företaget och utlandsarbete. Efter dessa två teman började de delar av intervjun som specifikt berör uppsatsämnet. Tre teman berördes – *kommunikation, vision och värderingar* samt *kultur*. Valet att dela in den resterande delen av intervjun i dessa tre delar föll sig naturligt då dessa delar är relevanta för uppsatsen syfte och frågeställningar, och därigenom för uppsatsen som helhet. Hela intervjuguiden bifogas som bilaga till uppsatsen.

Intervjuerna genomfördes på företaget. Intervjupersonerna ansvarade för att boka lokal och vid båda tillfällena genomfördes intervjuerna i mötesrum. Båda intervjupersonerna godkände att intervjun bandades. Den första intervjun tog ca 40 minuter och den andra intervjun tog ca 45 minuter.

3.4.3 Bearbetning

Efter intervjuerna transkriberades det bandade materialet. Att ha bandat materialet förenklade valet av att arbeta med semistrukturerade intervjuer då följdfrågorna som inte var nedskrivna sedan tidigare kunde gås igenom noggrant. Utifrån genomläsningen av det skrivna materialet skapades sedan olika teman. Detta föll sig naturligt då materialet, vid bearbetning och analysering, visade sig enkelt kunna delas upp i olika teman. Dessa teman är *globalisering, kommunikativt ledarskap, visioner och värderingar* samt *kultur*. Efter transkribering, tematisering och analyserande av materialet kan dessa teman presenteras i uppsatsens resultat och analyskapitel.

3.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Inom metod är dessa tre begrepp ytterst centrala och strävan efter att kunna generalisera samt att undersökningen har hög validitet och reliabilitet är viktigt främst inom kvantitativ forskning. Inom kvalitativ forskning talas det sällan om validitet och reliabilitet eftersom dessa inte är

relevanta för metoden, däremot är en diskussion om generaliserbarheten av intresse för båda metoderna.

Validiteten bör som sagt vara så hög som möjligt då den visar i hur stor utsträckning undersökningen mäter det den avser mäta. (Paulsson, 1999) Vad gäller validiteten i uppsatsens kvantitativa material kan den med 100 procents säkerhet inte garanteras från min sida då jag inte genomfört undersökningen själv. SIFO RI garanterar dock att validiteten är hög och det har jag valt att utgå ifrån. Den validitet jag kan säkra är den gällande frågeställningarna jag skapat. Dessa bör vara knutna till frågorna som används i det kvantitativa materialet och belysa att det jag avser mäta med hjälp av frågorna verkligen mäts. Mycket stor vikt har lagts vid skapandet av frågeställningarna, bland annat för att säkra validiteten, och i uppsatsens resultat och analyskapitel samt i diskussionen kommer frågeställningarna tydligare knyts samman med frågorna och då påvisa att frågeställningarna mäter det dom de avser mäta. Reliabiliteten visar i sin tur graden av tillförlitlighet, det vill säga om samma resultat skulle fås om undersökningen upprepas. (Paulsson, 1999) Då undersökningen genomförts tidigare år och upprepats med lyckade resultat kan jag anta att även reliabiliteten är hög.

Ett stort och representativt urval krävs för att kunna generalisera materialet. (Kvale, 1997: 96) Uppsatsens material kan sägas vara både stort och representativt vad gäller det kvantitativa materialet och därmed kan det i viss mån generaliseras. Men då materialet berör en viss bransch och ett specifikt företag och dess medarbetare kan generaliseringen troligen inte göras i alltför stor utsträckning. Att generalisera jämbördiga organisationer i samma bransch kan vara av intresse men det är inte relevant för mig. Vad gäller det kvalitativa materialet är problemen med generaliserbarhet kända för de flesta forskare. Bryman (1997) nämner att generaliserbarheten i det kvalitativa materialet kan stärkas om forskaren undersöker ett flertal fall. Då denna uppsats utgår ifrån endast två intervjuer minskar graden av generaliserbarhet märkbart. De enskilda fall som studerats kan inte sägas vara typiska eller generella men då syftet med studien inte är att generalisera resultaten, utan snarare att belysa ett specifikt syfte, är generaliseringsgraden inte av största vikt. Jag har inte för avsikt att generalisera, varken det kvantitativa eller det kvalitativa resultatet, på andra studier eller situationer. Min avsikt är att belysa ett specifikt företag, inom en specifik bransch, och deras arbete med kommunikativt ledarskap och kultur.

3.6 Reflektion

Oavsett om uppsatsen är av kvantitativ eller kvalitativ karaktär är det viktigt att vid bearbetning av uppsatsen reflektera över uppsatsens innehåll och tolkning. *"Reflektion handlar om att fundera kring förutsättningarna för sin aktivitet, att undersöka hur personlig och intellektuell involvering påverkar interaktionen med vad som beforskas."* (Alvesson & Sköldberg, 1994: 321) Då uppsatsen skrivs är det viktigt att ständigt ha i åtanke att reflektera över den aktuella situationen samt på vilket sätt uppsatsförfattaren påverkar uppsatsens innehåll och vice versa. Alvesson och Sköldberg menar att reflektion uppstår då en specifik form av att tänka konfronteras med en annan form av tänkande. Att inte låsa sig vid ett tankesätt utan konfrontera tänkandet med nya, egna tankesätt eller andra tankar är viktigt att ta i beaktande för att tolkningen av uppsatsen ska kunna ske på bästa sätt. Tolkningarna som görs i uppsatsen rör det kvantitativa och kvalitativa materialet, främst intervjuerna men även undersökningen. Alvesson och Sköldberg lyfter fram att tolkning alltid föregår data varvid vikten av att tolka på bästa sätt är att ytterst stor. De talar om primärtolkning vilket innebär att tolkningar görs inför intervjun samt i interaktion med intervjupersonen. Uppsatsförfattaren tolkar den som intervjuas, både svaren och personligheten. Även intervjupersonen tolkar, någonting som uppsatsförfattaren ofta förbiser att reflektera över. Att ta detta i beaktande är viktigt eftersom intervjupersonens tolkningar påverkar dennes svar under intervjun. Detta är i sin tur viktigt att tänka på vid exempelvis transkribering och hur den skrivna texten senare ska tolkas. (Alvesson & Sköldberg, 1994: kap 8)

Då jag bearbetat intervjumaterialet har jag haft Alvessons och Sköldbbergs tankar kring reflektion i åtanke. Särskilt vid tolkning av intervjumaterialet har jag funnit att reflektion varit av stor vikt. Att vid transkriberingen ta i beaktande tonlägen och uttryckningssätt, i kombination med samspelet mellan intervjuaren och intervjupersonen har lett till att specifika citat valts ut till resultat och analyskapitlet. Informanterna betonade under intervjun vissa ord och uttryck extra mycket samt gestikulerade påtagligt vid benämning av särskilda begrepp och arbetsområden. Dessa betoningar och gestikuleringar har reflekterats över och påverkat vilka citat som anses viktiga för uppsatsämnet. Citat som kan vara till synes ointressanta har blivit intressanta och värda att beakta i och med informanternas sätt att uttrycka sig kring dem. Förutom användbara citat har reflektionen lett till att det skrivna materialet för den kvalitativa delen blev mer välgjort och följaktligen säkrare att tolka.

3.7 Att skriva på uppdrag

En annan aspekt som är viktig att reflektera över är att skriva på uppdrag. Att skriva på uppdrag för ett företag väcker både positiva och negativa reaktioner hos personer och självklart finns det både för- och nackdelar med valet. Paulsson (1999) skriver ingående om valet att skriva med eller utan uppdragsgivare och vad det kan komma att innebära för uppsatsförfattaren, företaget och uppsatsens innehåll. Paulsson definierar en uppdragsgivare som *”ett företag eller en organisation som formulerat ett ämne eller angivit ett ämnesområde som de är intresserade av att få undersökt.”* (Paulsson, 1999: 21) Definitionen stämmer inte helt överens med hur denna uppsats skrivs och min relation till SIFO RI. I mitt fall kom jag med förslag på ämne medan specificeringen av ämnet skedde i samråd med SIFO RI. Men oavsett om SIFO RI passar in på Paulssons definition av uppdragsgivare eller inte anser jag att hans synpunkter är av relevans för uppsatsen och dess upplägg. Att ta i beaktande vad det innebär att skriva uppsats i samförstånd med ett företag är viktigt bland annat för uppsatsens validitet.

Bland det första Paulsson (1999) lyfter fram när det gäller uppdragsgivare är problematiken kring innehållet i uppsatsen. Han menar att företag sällan är intresserade av metoden och att uppsatsförfattaren kan hamna i en situation där han/hon skriver två skilda uppsatser, en till universitetet och en till företaget. Han påpekar även att uppdragsgivaren kan ha en förutfattad mening om resultatet samt att påverkan och synpunkter från företaget är vanligt förekommande. Det gäller då som uppsatsförfattare att hålla sig objektiv och Paulsson poängterar vikten av att reflektera kring vad det innebär att skriva för ett företag. För min egen del har det varit mycket bra att ha läst Paulssons bok i ett tidigt skede då detta gav insikt i vad som behövde tänkas på. Som Paulsson poängterat påverkar företaget uppsatsen och dess innehåll och så har fallet varit även för mig. Trots att jag inte behöver skriva två skilda uppsatser kräver uppsatssamarbetet mer arbete. Ett flertal möten har hållits med SIFO RI och i vissa avseenden har godkännanden av uppsatsens innehåll behövts för att information skyddad av sekretessen inte ska komma ut. Som uppsatsförfattare har jag sedan uppsatsens början reflekterat kring vad jag vill ha ut av uppsatsen samt vad SIFO RI vill ha ut av uppsatsen och försökt särskilja på dessa. Jag anser att det är mycket viktigt att, trots att en stor del av materialet kommer från SIFO RI, uppsatsen grundar sig i mina åsikter och slutsatser samt att jag gör materialet till mitt eget och arbetar med det utifrån mina preferenser. Som tur är har SIFO RI varit en bra uppdragsgivare då jag fått konstruktiv kritik samt relevant feedback utan att för den delen känna mig alltför kontrollerad. Jag vill återigen poängtera att uppsatsen trots allt inte skrivs på uppdrag i samma mening som Paulsson skriver om det, jag ser snarare relationen mellan mig och SIFO RI som ett samarbete. Men oavsett om uppsatsen skrivs på uppdrag eller genom ett samarbete så krävs en del extra arbete i den mån att reflektion kring min egen roll ständigt pågår.

Paulsson (1999) nämner även vikten av att se till både för- och nackdelar i form av styrkor och svagheter till följd av att skriva med ett företag. Som uppsatsförfattare tas en viss risk i att skriva för ett företag då svagheter, enligt Paulsson, ofta hittas. Det rör sig ofta om svagheter i form av motivering till vissa val, uppsatsämne samt förmågan till självständighet. För att undvika dessa svagheter har valen som gjorts i uppsatsen motiverats i stor utsträckning, uppsatsämnets relevans har tydliggjorts och självständigheten har reflekteras över under hela processen. Svagheter som kan dyka upp har tagits i beaktande och bearbetats i mån av möjlighet med förbehållningen att alla svagheter är snudd på omöjliga att få bort. Förutom svagheter nämner Paulsson även styrkor, till dem hör att uppsatsämnet ofta är aktuellt och av relevans samt att empirin och dess resultat har större verklighetsanknytning än en uppsats skriven utan uppdragsgivare. Just dessa styrkor är de största orsakerna till mitt val att skriva uppsats i samarbete med ett företag.

3.8 Etik

Att ta etiken i beaktande från början rekommenderas av Kvale, han menar att *”etiska avgöranden sker inte på något särskilt stadium av intervjuundersökningen utan aktualiseras under hela forskningsprocessen”*. (Kvale, 1997: 105) Även Vetenskapsrådet trycker på hur viktigt det är att under hela processen ta i beaktande de etiska regler och riktlinjer som finns att följa. Forskningen är viktig i dagens samhälle och att som uppsatsförfattare reflektera över etiska avgöranden är väsentligt. Som uppsatsförfattare har man ett ansvar både mot uppdragsgivare och andra forskare vilket man vid uppsatsskrivandet bör komma ihåg. (Vetenskapsrådets hemsida)

Vid intervjutillfällena har information om uppsatsens syfte delgivits informanterna. Dock har informationen balanserats i den mån att den gett tillräcklig information utan att för den delen avslöja för mycket och därigenom påverka intervjuaren. Kvale (1997) påpekar vikten av att inte ge för mycket information då uppsatsens resultat kan påverkas av detta. Syftet och frågeställningarna kan dessutom förändras som följd av materialets resultat och därmed kan full öppenhet av uppsatsen vara svår att utlova. (Kvale, 1997: 108)

Att garantera konfidentialitet är mycket viktigt och Kvale definierar konfidentialitet som att *”privata data som identifierar undersökningenspersonerna inte kommer att redovisas.”* (Kvale, 1997: 109) Intervjupersonerna har delgivits information om hur deras konfidentialitet ska säkras. För att ytterligare kunna garantera intervjupersonernas konfidentialitet har namnen bytts ut och ersatts med fiktiva namn. Personer och företag som intervjupersonerna nämnt under intervjuerna har tagits bort. Risken att svaren kan härledas till en specifik person finns men genom att byta ut namn samt utesluta delar av intervjun med alltför avslöjande information om intervjupersonen och företaget kan konfidentialiteten säkras i stor utsträckning. Vad gäller det kvantitativa materialet kan svar på hur de etiska övervägandena influerat insamlandet av materialet inte ges exakt svar på. SIFO RI lägger stor vikt vid att urvalet hålls anonymt samt att etiken beaktas under hela processen men garantier på detta kan inte ges av uppsatsförfattaren.

Paulsson (1999) tar upp sekretesshantering som en del av att skriva på uppdrag och menar att det är viktigt att komma överens om detta så tidigt som möjligt. Med SIFO RI nämndes sekretessen på första mötet vilket innebär att jag från början vetat att allt material är sekretessbelagt. Ett avtal angående sekretessen skrevs på före materialet tilldelades och inte ens handledaren har informerats om vilket företag det gäller. Inte heller transkriptionerna eller undersökningsmaterialet i sin helhet har visats för handledaren. Sekretessen gäller dock inte uppsatsen i stort och resultaten får visas i sin helhet. Däremot påverkas delarna som berör metoden och företaget eftersom dessa inte kan nämnas i så stor utsträckning som kanske varit önskvärt. Paulsson nämner att ett problem med sekretessbeläggning är anonymiseringsgraden och hur just denna avgränsar informationen som får delges. Det är vanligt att anonymisera företag, avdelningar och personer utan att det för den skull minskar uppsatsens läsvärde.

Samtidigt är följden av sekretessbeläggning att anonymiseringsgraden kan höjas vilket innebär att anonymiserandet leder till att uppsatsen kan bli svårare för läsare att följa. Denna uppsats har formats för att undvika detta men kommer i viss mån inte undan sekretessens begränsningar.

3.9 Metod- och källkritik

Metoden som valts i denna uppsats är en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod. Valet föll sig naturligt eftersom SIFO RI kunde bistå med ett brett kvantitativt material och ett komplement av intervjuer gjorde resultaten mer fullständiga och heltäckande. Dock kunde ett flertal andra val ha gjorts istället, fokus hade kunnat vara endast på det kvantitativa materialet eller endast på intervjuerna. Även en egen enkätundersökning hade kunnat genomföras istället för att använda den redan utförda undersökningen. Vad som bör poängteras är att uppsatsen inte hade kunnat genomföras på samma sätt samt att uppsatsämnet i så fall hade blivit annorlunda. Att på egen hand genomföra en omfattande undersökning i Norden och Kina hade inte varit ett alternativ för en D-uppsats. Att göra ett flertal intervjuer med nordiska och kinesiska ledare hade varit intressant men troligen också alltför resurskrävande. Antalet ledare som har erfarenhet av Kina och finns tillgängliga är till min vetskap inte många.

De källor som har använts i uppsatsen består i första hand av redan producerad data. Litteraturen som valts anser jag vara pålitlig då den behandlar välkända teoretiker såsom Alvesson, Castells, Giddens, Hofstede och Schein. Den kritik som kan riktas mot litteraturen gäller främst litteraturen kring kommunikativt ledarskap då detta är ett relativt nytt begrepp och teorierna kring detta därmed inte är lika beprövade. Trots delvis befogad kritik mot kommunikativt ledarskap bör poängteras att ledarskap i sig inte är ett nytt, obeprövat begrepp. Forskning inom ledarskap har pågått sedan slutet på 1930-talet och begreppet har använts sedan 1980-talet. (Bolman & Deal, 2005) Intresset för och teorierna om ledarskap har sedan dess vuxit markant. Detta har lett till att ett flertal förgreningar vuxit fram inom ledarskap. Kommunikativt ledarskap är en av dessa förgreningar vilket innebär att trots att begreppet i sig är relativt nytt är grunden välbeprövad och erkänd. Förutom kritik mot begreppet kommunikativt ledarskap, kan det även riktas kritik mot valet att använda nätkällor då hemsidor ofta är partiska. Dock har nätkällorna använts vid presentation av specifika företag och organisationer och en medvetenhet kring detta funnits från min sida. Jag avser inte generalisera informationen från internet på marknaden och dess företag och organisationer i stort, varpå valet att spegla företagen och organisationerna utifrån deras hemsidor anses korrekt.

4. Teori

I detta kapitel kommer tidigare forskning och teori som är relevant för uppsatsens syfte och frågeställningar att presenteras. Litteraturen består av både artiklar och böcker relaterade till uppsatsämnet. Teorikapitlet kommer att beröra begrepp som globalisering, kultur, ledarskap, kommunikation samt kommunikativt ledarskap.

4.1 Globalisering

Som nämns i inledningen är globalisering ett känt och välanvänt begrepp idag men trots dess popularitet finns ingen allmän definition av begreppet. Giddens menar att globalisering handlar om *"de sociala, politiska och ekonomiska band som går tvärs över gränserna."* (Giddens, 1998: 88) Han menar även att *"globaliseringen håller på att ändra vårt sätt att leva, och det på ett mycket grundläggande vis."* (Giddens, 2003: 21) Det går med andra ord inte längre att ignorera fenomenet, konsekvenserna av globaliseringen gör sig påmind överallt i världen. Giddens går så långt som att hävda att nationerna förlorat sin självständighet och att deras epok är över. Oavsett om man håller med om detta drastiska ställningstagande eller inte, är globaliseringen ett faktum

som inte går att bortse ifrån. Dock finns skeptiker som menar att fenomenet inte är mer än en ideologi och att vår värld ser ut på samma sätt som den gjort de senaste decennierna. Giddens tar avstånd från detta synsätt och även uppsatsen kommer att utgå ifrån teorin om att globaliseringen är ett faktum. Giddens lyfter fram att globaliseringen tar sig uttryck i allt från ekonomi till politik, kultur och teknologi. Från den tidigare uppfattningen att främst marknaden styrdes av fenomenet anser Giddens att globaliseringen idag även styr familjen, traditioner och demokrati. Kina tas upp som exempel då familjen diskuteras. Fortfarande finns en mycket traditionell, österländsk syn på familjen men synen uppluckras i allt större utsträckning, särskilt i städerna som blivit mer västerländskt inspirerade såsom Beijing och Shanghai. Giddens utgår ifrån att globaliseringen påverkar det mesta i vårt samhälle men nämner även att globaliseringen ses, ur en mer pessimistisk syn, som ett fenomen för det industrialiserade samhället, då främst samhällen i väst. Han menar dock att detta inte längre stämmer och att västvärlden idag inte har samma dominans. Inflytandet är fortfarande stort, större än utvecklingsländernas, men en decentralisering har skett och specifika nationer har inte längre samma kontroll. Giddens diskuterar fenomenet ur ett brett perspektiv med fokus på ett flertal områden i samhället. Ett av de områden han diskuterar i mindre utsträckning är den ekonomiska globaliseringen. Han konstaterar att ekonomin styrt och fortfarande till stor del styr globaliseringen men fokuserar på de aspekter som han menar att idag styr i allt större utsträckning.

En av de teoretiker som skrivit om den ekonomiska globaliseringen och dess inverkan på kultur och samhälle är Manuel Castells. Hans fokus ligger på den teknologiska frammarschen och den ekonomiska globaliseringen. Castells definierar en global ekonomi som *"en ekonomi med förmåga att arbeta som en enhet i realtid."* (Castells, 1999: 103) Han menar att globaliseringsprocessen pågått en längre tid men att världsekonomin blivit global först under senare delen av 1900-talet tack vare utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin. För att hålla sig à jour med den snabba kunskapsutvecklingen krävs kommunikation. Han anser att *"för att kunna öppna nya marknader och koppla samman värdefulla marknadssegment i olika länder till ett globalt nätverk behövde kapitalet extremt stor rörlighet, och företagen behövde en dramatiskt förbättrad kommunikationsförmåga."* (Castells, 1999: 95) Teknologin har gjort det möjligt och genom en global räckvidd och integrerade marknader har företagen stärkt sin lönsamhet och därmed även sin konkurrens. Detta leder i sin tur till att produktiviteten ökar eftersom företagen måste prestera bättre för att klara av den allt starkare konkurrensen. (Castells, 1999)

Som konstaterats i ovanstående stycken påverkar globaliseringen ekonomin och därigenom företagen. Detta har i sin tur lett till att nya utmaningar skapats för den globala ledaren. I allt större omfattning arbetar ledare idag internationellt i en kultur berikad av mångfald. Tidningen *Personal & ledarskap* fokuserar ett av sina nummer år 2007 på globaliseringens inverkan på ledarrollen och menar att de nya utmaningar som möts i dagens samhälle ökar kraven på ledarskapsutveckling och kunskap av andra kulturer. Lennart Rohlin, som är vd för Milgårdarna och Mil, intervjuas i artikeln *Utmaningar för globala ledarutvecklare*. Han lyfter fram begreppet "globalt mindset" som utmärks av förmågan att kunna arbeta i team och med mångfald, att ha respekt för alla individer och deras olikheter samt att kunna balansera motsatser. Han menar även att ett "globalt mindset" är en nödvändighet för ledare idag. I samma artikel intervjuas Staffan Åkerblom, som är programledare för International management program vid Handelshögskolan i Stockholm. Han lyfter fram en annan utmaning för den globala ledaren, nämligen organisationskulturen. Globala företag har ett behov av att bygga en gemensam kultur, ett gemensamt företag och denna utmaning står många ledare inför idag. (Personal & Ledarskap, 2007)

4.2 Kultur

Globaliseringen som lyfts fram i avsnittet ovan beskrivs leda till att dagens samhälle blir gränslöst vilket medför att kunskap om andra kulturer kan vara av stor nytta för alla som är en del av denna globala miljö. Kultur är ett brett begrepp som ständigt är av intresse och i dagens mångkulturella samhälle lär detta intresse inte försvinna i första taget. Hofstede och Hofstede (2005) konstaterar att ordet har ett flertal olika betydelser. Kultur är ett kollektivt fenomen, som lärs in genom den sociala miljön och det sociala samspelet. Hofstede och Hofstede definierar kultur som *”den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra.”* (Hofstede & Hofstede, 2005: 17)

4.2.1 Nationalkultur

Kultur är som konstaterats ett brett begrepp och för att skapa förståelse för begreppets komplexitet har Hofstede och Hofstede (2005) delat in kulturbegreppet i olika nivåer. Den första nivån de diskuterar är nationalkultur. De lyfter fram hur viktigt det är att management och ledarskap inte isoleras till specifika nationer utan tar del av andra nationalkulturer än den egna. För att förstå ledares beteenden och agerande behöver vi veta mer om varje enskild nations kultur. Hofstede och Hofstede särskiljer fyra olika dimensioner som tillsammans grundar nationalkulturen. Dessa dimensioner är:

- *Maktdistans* – Handlar om hur det faktum att människor inte är jämlika bör hanteras. Hofstede och Hofstede har i sina undersökningar märkt att anställda i länder som har liten maktdistans är mindre beroende av sina chefer och även föredrar en ömsesidig relation. I länder med stor maktdistans är däremot beroendet till chefen stort och de anställda föredrar en diktatorisk relation. Författarna definierar maktdistans som *”den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad.”* (Hofstede & Hofstede, 2005: 59) Hofstede och Hofstede menar även att makten endast överlever om den åtföljs av lydnad, vilket är intressant för hur ledare agerar i olika länder. Då maktdistans kopplas till ojämlikhet i samhället spelar ledarskapet olika roll i olika länder. I länder där det finns stora skillnader i samhällsklasserna är ledarskapet troligen annorlunda jämfört mot länder med små skillnader i samhällsklasserna. Skillnaden i maktdistans påverkas även av familjen. Människor börjar utveckla sin mentala programmering redan från födseln. I ett samhälle med stor maktdistans förväntas barnen lyda sina föräldrar medan det i samhällen med liten maktdistans inte är lika tydligt med rangordning och auktoritet inom familjen. Senare i livet ändras rollen barn-förälder ofta till anställd-chef och då medföljer synen från familj, samhällsklass och makt.
- *Individualitet/kollektivism* – Hofstede och Hofstede menar att individualism handlar om samhällen där individer har svaga band mellan sig, där alla förväntas ta hand om sig själva. Kollektivism handlar däremot om att samhället integrerar människorna i grupper redan från födseln. Exempelvis Sverige hamnade på plats nr 14 i 1994 års Individualismindex medan Kina samma år hamnade på plats nr 61. Ju högre upp i indexet, desto mer individualiserat samhälle. Detta påvisar en tydlig skillnad i förhållandet mellan individ och grupp och i vilken grad man vill arbeta i grupp eller självständigt. De menar att i kollektivistiska kulturer är det vanligare att betraktas som ”vi” och där är konfrontationer inte önskvärda. Däremot är det i individualistiska kulturer helt accepterat att säga ifrån och att uttrycka sin åsikt. Kommunikationen skiljer sig även i det avseendet att det i kollektivistiska kulturer ofta anses tillräckligt att vara i samma rum medan det verbala betonas i individualistiska kulturer. I kollektivistiska samhällen är det även vanligt att man skapar nära relationer med personer som inte tillhör familjen och värdesätter relationer mycket högt.

Hofstede och Hofstede (2005) nämner ytterligare två dimensioner, *maskulinitet/femininitet* samt *osäkerhetsundvikande*, men då dessa inte är relevanta för uppsatsämnet kommer de inte att presenteras mer detaljerat. Fokus inom nationalkultur kommer att ligga på maktstånd och individualitet kontra kollektivism. Förutom nationalkultur är även organisationskultur viktig för uppsatsämnet. Hofstede och Hofstede lyfter fram att nationalkulturer skiljer sig från varandra vilket får konsekvenser för organisationskulturer och i vissa fall även definierar organisationskulturen, om inte fullständigt så till en viss del.

4.2.2 Organisationskultur

Den andra nivån som Hofstede och Hofstede (2005) nämner är just organisationskulturen. Organisationskultur som begrepp myntades på 1960-talet men det var under 1980-talet som organisationskultur blev ett begrepp att räkna med. Alvesson (2001) lyfter fram att intresset för organisationskultur ökat sedan dess och trots att intresset till viss del svalnat så är begreppet viktigt, särskilt för företag och dess ledare och medarbetare.

”Den kollektiva mentala programmering som särskiljer en organisations medlemmar från en annan organisations medlemmar” (Hofstede & Hofstede 2005: 300) är Hofstede och Hofstedes definition av organisationskultur. De poängterar samtidigt att organisationskulturen inte endast påverkas av medlemmarna inom organisationen utan även av yttre faktorer såsom media, arbetsmarknaden och kunder. En annan synpunkt de tar upp är att skillnaden mellan organisationskultur och nationalkultur främst är värderingar. Våra grundläggande värderingar är främst förankrade i nationalkulturer genom vår uppfostran medan organisationskulturens värderingar grundar sig på företagets sedvänjor. Företagets sedvänjor beror i sin tur på exempelvis företagets bransch och uppbyggnad. Organisationskulturen utgör ett socialt system medan nationalkulturen är något vi växer upp i. Därmed är valet att ta del av en organisationskultur frivilligt medan valet att vara delaktigt i en specifik nationalkultur inte är det. Även Alvesson (2001) poängterar att det finns en skillnad mellan nationers och organisationers kultur men han poängterar samtidigt att organisationskulturen ofta är en spegling av samhället då nationer sätter starka spår i hur kulturen på ett företag formas. Han menar att *”kulturen är alltså av stor vikt för hur företag och andra organisationer fungerar: Från strategisk förändring, till vardagligt ledarskap och hur chefer och anställda förhåller sig till och samverkar med kunderna, liksom hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används.”* (Alvesson, 2001: 9)

Hofstede och Hofstede (2005) menar att högt uppsatta ledares värderingar formar organisationskulturen samtidigt som det är medlemmarna som anammar värderingarna och gör dem till företagets sedvänjor och kultur. För att globala företag ska lyckas menar författarna att effektiva gemensamma värderingar behövs inom företaget. Det går inte att förutsätta att personer från olika nationalkulturer ska ha samma syn på saker och ting varpå en gemensam organisationskultur krävs för att nå målet. För att nå målet behöver företagsledningen hantera kulturen på ett för målet relevant sätt. Att värderingarna är viktiga för ledare är någonting som Hofstede och Hofstede får stöd av i Edgar Scheins syn på organisationskultur. Schein (1985) menar att ledaren skapat organisationens speciella kultur och bör i och med makten som detta medför alltid vara väl medveten om sin roll och sitt ansvar. Samtidigt påpekar Schein att trots ledares betydelsefulla roll i organisationskulturen är det inte ett krav att aktivt arbeta med att implementera ”rätt” sätt att tänka och känna. Att närvara, medverka och arbeta med organisationen leder till att kulturen implementeras och upprätthålls. Redan 1985, då boken skrevs, lyfte Schein fram att den enklaste förklaringen till att lyckas med att nå ut med sitt budskap och företagets mål är genom att kommunicera värderingar och viktiga beslut på ett tydligt sätt. Således påverkas organisationskulturen och dess medlemmar.

Schein (1985) fokuserar mycket på hur organisationskultur byggs upp samt hur organisationen ska gå tillväga då de står inför en integrationsprocess med andra kulturer. Liksom Hofstede och Hofstede samt Alvesson anser Schein att organisationskulturen grundar sig i värderingar men han anser även att den grundar sig i bland annat gamla och nya erfarenheter hos medarbetarna. Att ta i beaktande hur och vad som kommer att influera organisationskulturen är viktigt då organisationskulturen kan vara stark och unik men samtidigt påverkingsbar. För den skull behöver kulturen inte ändras, däremot kan den utvecklas och modifieras. Medlemmarna i organisationen behöver dock vara medvetna om utvecklingen och vad det innebär för deras medlemskap. Schein poängterar att tillhörigheten till organisationen och dess kultur är av oerhörd vikt. Han påpekar även att den gemensamma historien är en del av organisationskulturen och av stor vikt för företagets framtid, och därav behöver kommunikationen ske på ett tydligt sätt.

4.3 Ledarskap och kommunikation

”Många hävdar att ledning idag är viktigare än någonsin på grund av de stora förändringarna i samhället. Vi pekar på hur utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknik i kombination med ekonomins globalisering och internationalisering av marknader och konkurrens skapar en alltmer dynamisk och heterogen omvärld.” (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 472)

Dag Jacobsen och Jan Thorsvik (2002) anser att de nya krav och utmaningar som följer med ledarskapet idag har lett till att begreppet omdiskuteras i stor utsträckning. Till skillnad från begreppet chefskap, som tidigare var av stort intresse, är ledarskap det begrepp som upplevt stor popularitet under de senaste decennierna. Erik Eriksen (2001) skriver i artikeln *Leadership in a Communicative perspective* att ledarskap är en naturlig utveckling av utmaningarna och kraven som samhällsförändringarna medfört. Han lyfter fram problematiken med begreppet då det är mycket brett och svårt att definiera. En definition är att ledarskap utförs av alla, hela tiden. Samtidigt menar Eriksen att detta synsätt inte kan knytas till organisationer då ledarskap där innefattar ett förhållande mellan olika aktörer som är beroende av varandra. Han betonar att för att ledarskap ska lyckas måste det finnas en hierarki mellan aktörerna, någon måste fatta beslut och vara auktoritär. Utan detta finns ingen ledare. Då ledarskapet väl erhålls kan det inkludera exempelvis status, makt och professionell kompetens.

Bolman och Deal (2005) har en annan fokus då de talar om ledarskap. De menar att ledarskap av många betraktas som lösningen på alla problem, såväl organisatoriska som samhälleliga. Så länge ett ”starkt ledarskap” är närvarande kan allt lösas. För att ett ”starkt ledarskap” ska fungera behövs ledare. Dessa har genomgående funnits i vårt samhälle men har tidigare beskrivits som hjältar och krigare såsom Jeanne d’Arc eller Rambo. Handlingarna de genomför, både då och nu, grundar sig på personligheten. Trots att ledare idag vanligtvis inte ses som hjältar eller krigare går det inte frångå att ledarskapet fortfarande associeras med personliga egenskaper såsom självförtroende, människokänedom och social kompetens. Förutom personliga attribut ses ledarskapet även som en process som inbegriper relationer, nätverkande och skapandet av visioner. (Bolman & Deal, 2005: kap 17)

Precis som ledarskap idag är ett välkänt begrepp, är även kommunikation ett begrepp som få personer i dagens samhälle inte känner till. Liksom ledarskap är också kommunikation ett område som påverkats av globaliseringen och många hävdar att kommunikation lönar sig inom organisationer för att klara av samhällsutvecklingen och uppnå framgång. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Fiske (1990) menar att kommunicera, oavsett kommunikationsform, innefattar en mänsklig aktivitet som kan vara allt från kläder, till filmkritik, till diskussioner mellan människor och så

vidare. Vissa personer, främst akademiker, har varit skeptiska till att definiera begreppet och en tydlig definition av begreppet är fortfarande svår att hitta. Fiske menar dock att det finns två betydande skolor inom kommunikationsteori. Den första ser på kommunikation som *överföring av meddelanden* och inriktar sig på att se kommunikationen som en *process*. Genom att se kommunikation som en process hamnar fokus på hur personer påverkar andra personers beteende och sinnesstämning. Då effekten av kommunikationen inte blir som väntat analyseras processen och den ”misslyckade” kommunikationen kan förstås och därefter ändras. Det andra synsättet ser på kommunikation som *skapande och utbyte av betydelser*. Här hamnar fokus på hur texter och meddelanden interagerar med människor och därigenom skapar betydelser. Denna skola fokuserar på *text och kultur*. Inom samhällsvetenskapen används det förstnämnda synsättet i större utsträckning då denna är av mer relevans för kommunikationen inom detta område.

Eriksen (2001) diskuterar kommunikationen ur ett mer organisatoriskt perspektiv och menar att det lyckas då ett antal faktorer uppfylls. Båda parterna bör motta samma information, meddelandet som överförs bör tolkas på samma sätt av den som sänder det samt den som mottar det, om detta inte sker kan missar i kommunikationen uppstå. Förutom att tolka meddelandet rätt bör mottagaren även acceptera meddelandet. Därtill måste den som sänder meddelandet, i det här fallet ledaren, tro på det han/hon förmedlar. Ledaren kan inte kommunicera ut ett meddelande för att sedan inte handla efter det, då faller kommunikationen och meddelandet när inte fram. Detta är endast ett av flera kommunikationsproblem som kan uppstå. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att problem med kommunikationen är vanligt i organisationer och främst uppstår mellan ledare och medarbetare. Ett av de mest förekommande problemen som uppstår är att ledare eller medarbetare inte mottar den informationen de behöver och därmed kan arbetet inte utföras lika väl som det kunnat göras med tillräcklig information. Jacobsen och Thorsvik påpekar dock att kommunikationsproblem uppstår i mindre utsträckning i organisationer där medarbetarna är av samma kultur eftersom kommunikationen fungerar bättre då de delar samma grundsyn och värderingar.

Eriksen (2001) samt Jacobsen och Thorsvik (2002) lyfter fram att globaliseringen medfört att kraven på både ledarskap och kommunikation ökat. Begreppen har sedan tidigare varit relevanta och viktiga men har under senare tid blivit aktuella som ett gemensamt begrepp – kommunikativt ledarskap. I följande avsnitt kommer en mer utförlig förklaring av varför denna sammanslagning uppstått samt hur den tar sig i uttryck både teoretiskt och praktiskt.

4.4 Kommunikativt ledarskap

Som konstaterats i ovanstående avsnitt har de senaste decenniernas utveckling lett till att omvärlden såväl som organisationer har förändrats och i och med detta har ledarna tillskrivits nya roller och uppgifter. Lönn och Martinsson (2005) lyfter fram problematiken kring detta och menar att nya krav ställs på ledare till följd av globaliseringen. Krav på ledare ställs för att företaget ska lyckas, både ekonomiskt och organisatoriskt, samtidigt som medarbetarnas kompetens på bästa sätt ska tillvaratas och utvecklas. Genom lyckat ledarskap kan kundernas ökade krav bemötas samtidigt som möjligheter och risker relaterade till arbetsmarknaden kan förutses. Denna typ av ledarskap, menar Lönn och Martinsson, måste vara kommunikativ. Genom kommunikation blir företaget konkurrenskraftigt i och med att alla i företaget känner till och förstår företagets vision och strategier. Därav har begreppet kommunikativt ledarskap under de senaste åren växt fram som ett centralt begrepp inom ledarskaps- och företagsvärlden. Författarna menar ”att leda är att kommunicera” (Lönn & Martinsson, 2005: 1) och att kommunikation idag tas för givet, särskilt ledare förväntas vara goda kommunikatörer.

Eriksen (2001) menar att kommunikativt ledarskap handlar om konsensus mellan berörda parter. Han anser även att integrationen mellan parterna är nödvändig för att beslutsfattande ska ske på

bästa möjliga vis. Genom att diskutera och förklara orsaker och handlingar kan beslut implementeras och följden av detta sätt att arbeta är att en tillit samt respekt byggs upp mellan ledare och medarbetare. Att skapa en liksidig relation leder till att kommunikationen hålls öppen och medarbetarna känner sig delaktiga. Eriksen påpekar dock att kommunikationen inte alltid behöver vara liksidig och integrerad. Viss kommunikation och framför allt vissa beslut, bör kommuniceras från ledaren utan involvering av medarbetarna. Ledaren är fortfarande auktoritär och bör vara det för att organisationen och dess utveckling ska fortgå. Däremot tillåter medarbetarna ledaren att vara auktoritär då en grund för tillit och respekt skapats.

Vad innebär då kommunikativt ledarskap mer konkret? Det kan kort beskrivas som ett ledarskap där kommunikationen används som främsta styrmedel. (Lönn & Martinsson, 2005) Det innebär att ledare får en nyckelroll i att leda organisationen genom att bryta ner vision, mål och strategier. Anders Högström (1999) nämner att ledarens roll huvudsakligen blir att:

- Visa riktningen genom att beskriva både kort- och långsiktiga mål samt tydliggöra visioner. På så sätt vet medarbetarna vad som ska göras samt varför det görs.
- Motivera genom att uppmuntra, förklara och ge medarbetarna möjlighet att påverka.
- Stötta och konkretisera genom att diskutera, beskriva och synliggöra resultat.
- Vara ett gott exempel. Genom detta visar ledaren att medarbetarna är viktiga och intressanta, samt att deras åsikter och frågor är betydelsefulla.

För att nå ut med detta påpekar Högström att det är viktigt att kommunikationen blir mer inriktad på närkommunikation samt att olika kommunikationskanaler används. Kanalerna som används kan vara dialog, samtal, enskilda möten, team möten, nyhetsbrev eller intranät. Högström påpekar att den viktigaste kommunikationskanalen är det personliga mötet. Oavsett om det är formellt eller informellt inbjuder mötet till en dialog som inga andra kommunikationskanaler kan mäta sig med. Förutom dessa kanaler finns ett flertal andra kommunikationskanaler som kan användas men i slutändan handlar det främst om att kvalitetssäkra kommunikationen och att som ledare sälla och sortera, förklara och prioritera bland den enorma mängd information som finns tillgänglig och delge medarbetarna den för dem relevanta informationen. (Högström, 1999)

4.4.1 Framgångsrika företag och kommunikativt ledarskap

David Clutterbuck (2001) har forskat i hur kommunikation, och framför allt kommunikativt ledarskap, hänger ihop med framgångsrika företag. Företagen som han studerat hör till de mest framgångsrika i världen och är alla en del av antingen Fortune 500 eller UK FTSE 100. Av forskningsresultaten drar han slutsatserna att kommunikation är nödvändig för att ett företag ska lyckas konkurrera i dagens samhälle. Han påpekar dock att kommunikation i sig inte kan rädda ett företag men är en viktig länk för företagets överlevnad. Clutterbuck anser att merparten ledare idag kan kommunicera och är goda kommunikatörer men att det inte räcker att kommunicera om meddelandet inte når fram till medarbetarna. Precis som Eriksen anser han att integration är ytterst viktigt men Clutterbucks fokus ligger på att integrationen är viktigt för företagets konkurrenskraft snarare än på relationen till medarbetarna. Dock menar han att just relationen till medarbetarna och att de är delaktiga i företagets alla processer är vad som gör ett företag framgångsrikt. Efter att ha forskat kring vad som gör att företag uppnår framgång har Clutterbuck delat in kommunikationen i fyra delar som alla framgångsrika företag han studerat har gemensamt. Dessa delar är:

- Tydlighet av vision: Handlar om att visionen är tydligt uttalad och delas av alla ledare. Förutom ledarna måste även medarbetarna vara väl medvetna om visionen samt de mål som företaget har. Dessutom bör både ledarna och medarbetarna vara medvetna om vad som krävs av dem för att uppnå vision och mål. För att uppnå denna medvetenhet är det upp till ledaren att genom ord och handlingar tydligt kommunicera ut åt vilket håll företaget är på väg.
- Effektiv integration: Innebär att det förekommer en tillitsfull relation mellan ledare och medarbetare. Medarbetarna bör känna sig bekväma med ledare och känna att de kan diskutera, kritisera och fråga vad som helst. För att uppnå detta bör organisationskulturen tillåta den här typen av relationer och stor vikt läggs på ledaren och dennes förmåga att utveckla och skapa en tillitsfull kultur.
- Effektiv informationsdelning: Mycket information finns på företag idag och denna information behöver förmedlas på ett effektivt sätt. Hur väl informationen delges och integreras, både formellt och informellt, är vad informationsdelgivning handlar om. För att lyckas med att nå ut med relevant information är det viktigt att ledare förmedlar vad som är relevant för vem att ta del av samt att skapa en arbetsmiljö där informationen är lättillgänglig.
- Konsekvent kommunikationsbeteende hos ledarna: Handlar om att ledarna alltid måste agera utifrån vad de kommunicerar. Både beteende och ordval bör i alla lägen spegla företagets vision och värderingar. Clutterbuck fokuserar här främst på seniora ledare och menar att det är deras beteende som är av störst vikt för företagets vision och värderingar.

Clutterbuck lägger stor vikt vid seniora ledare och deras kommunikation. Han anser att de i första hand bör kunna kommunicera ut ord och handlingar. Genom att de lyckas med detta är sannolikheten högre att resterande ledare också lyckas och därmed är chansen större att även medarbetare får ta del av företagets vision, värderingar och så vidare. Clutterbuck lägger även stor vikt vid vad han kallar "business communication." I hans forskning utgår han ifrån kommunikationen ur ett affärsperspektiv men lyfter även fram att kommunikationen i stor utsträckning är beroende av kulturen. Han menar att, oavsett om det finns små eller stora skillnader i kulturen, bör denna tas i beaktande. Clutterbuck vänder även på det hela och lyfter fram att framgångsrikt kommunikativt ledarskap får positiva följder i kulturen, då främst för organisationskulturen.

5. Resultat och analys

I detta kapitel kommer resultaten av undersökningsmaterialet och intervjuerna att presenteras och analyseras. Då uppsatsen består av både en kvantitativ och kvalitativ del kommer dessa först att presenteras och analyseras skilt för sig. Kapitlet avslutas sedan med en analys av både det kvantitativa och kvalitativa materialet. Varför detta upplägg har valts är för att på ett lättillgänglig och tydligt sätt presentera resultaten samt för att kunna ta hänsyn till alla relevanta resultat. Om en analys gjorts direkt på hela materialet skulle risken uppstå att någon del av resultatet skulle förbises. Genom detta upplägg är förhoppningen att läsaren tydligt kommer att kunna följa resultat och analys av det teoretiska och empiriska materialet.

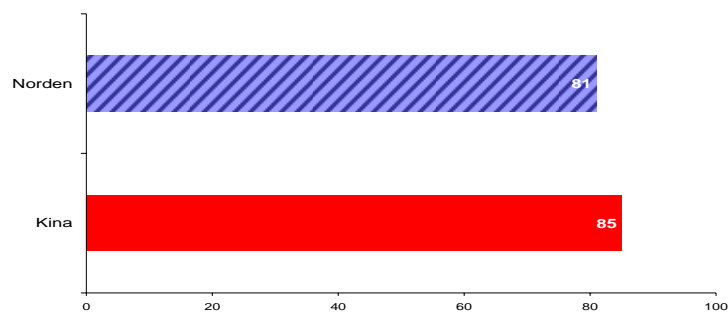
5.1 Kvantitativt resultat

Det kvantitativa materialet nedan består av svaren på sex frågeställningar. Alla frågor har besvarats av medarbetarna på NCT vilket innebär att det kvantitativa materialet grundar sig på medarbetarnas syn av deras ledare. Resultaten presenteras i form av diagram där "favourable answers" framkommer. Varje enskild fråga kommer att presenteras skilt för sig och frågorna vars resultat analyseras är:

- My manager consistently behaves in accordance with his/her beliefs and expressed commitments
- My manager generates energy in employees around him/her
- My manager recognizes and rewards excellent performance
- My manager provides clear direction and defines priorities for the workgroup/team
- My manager communicates a vision of the future to my workgroup/team
- My manager actively seeks to align our workgroups/teams efforts with the company strategy

Diagram 1.

My manager consistently behaves in accordance with his/her beliefs and expressed commitments

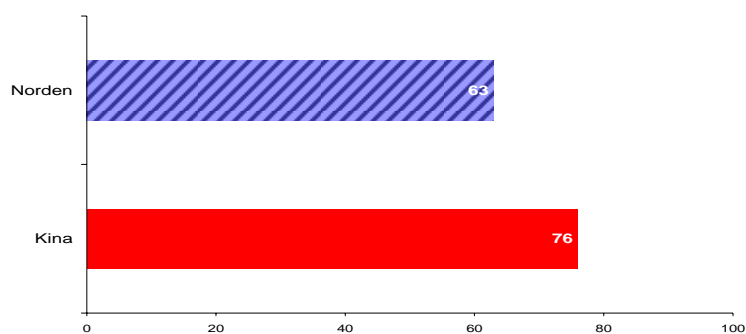


Resultatet ovan påvisar en mycket liten men signifikant skillnad mellan länderna. I Norden har 81 % svarat att de anser att deras ledare beter sig enligt sina värderingar och uttryckta åtaganden jämfört med Kinas 85 %. Detta skulle kunna tyda på att ledarna inom Norden och Kina i stor utsträckning lyckas bete sig och handla i enlighet med vad de tror på, oavsett kultur. Clutterbuck (2001) nämner att en viktig del i det kommunikativa ledarskapet är ett konsekvent beteende från ledarna. Han menar att det inte räcker att med ord kommunicera värderingarna, ledarna måste även handla utifrån dem i alla lägen. Resultaten i diagram 1 påvisar att ledarna i de båda kulturerna i stor utsträckning agerar utifrån sina värderingar, vilket torde vara positivt för företaget. Clutterbuck påpekar att genom att lyckas med detta implementeras både vision och värderingar lättare på företaget och därmed hos dess medarbetare.

Att resultaten är så höga som över 80 % torde innebära att värderingarna i stor utsträckning når ut till medarbetarna. Clutterbuck (2001) lyfter fram att flertalet ledare är goda kommunikatörer och resultaten från diagram 1 stödjer att även NCT: s ledare kommunicerar ut värderingar på ett välfungerande vis. Genom att lyckas implementera värderingarna skapas tillit mellan ledare och medarbetare och Clutterbuck anser att detta är en väsentlig del av företagets framgång och därigenom även av stor vikt för att klara av konkurrensen som globaliseringen medfört. Castells (1999) skriver att en dramatiskt förbättrad kommunikationsförmåga behövs inom företag idag och detta verkar NCT ha tagit till sig. Att NCT lyckats med detta kan bero på ett flertal faktorer. Det kan ha rekryterats in personer som är starka i sig själva och lätt kan förmedla sina egna samt företagets värderingar. Eller så kan ledarna vara goda kommunikatörer som inte påverkas av kulturella skillnader. Det faktum att ledarna i både Norden och Kina fått höga resultat på denna fråga är intressant, särskilt då frågorna som visas i diagrammen 2-6 inte påvisar lika jämna resultat.

Diagram 2.

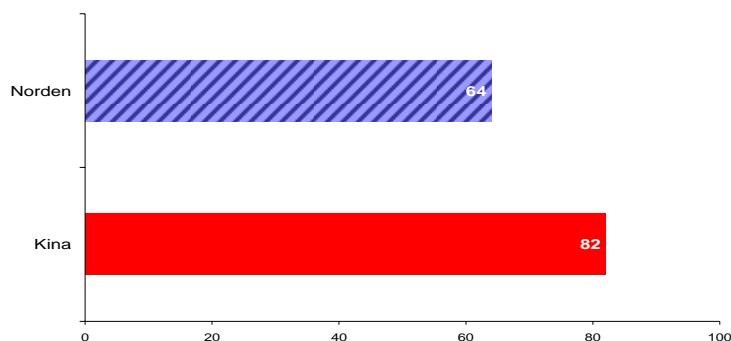
My manager generates energy in employees around him/her



Att generera energi bland sina medarbetare är viktigt för företagets värderingar och organisationskultur. I Norden anser 63 % att deras ledare genererar energi medan motsvarande siffra i Kina är 76 %. Skillnaderna är inte stora men trots detta märkbara, speciellt i jämförelse med diagram 1. Ledarna lyckas i större utsträckning handla och bete sig enligt företagets värderingar men genererar inte energi i lika hög grad. Att agera i enlighet med värderingarna ses troligen som mer självklart och går konkret att diskutera och handla efter. Att generera energi är däremot mer abstrakt och även svårare att utföra. Bolman och Deal (2005) menar att ledare associeras med personliga egenskaper såsom självförtroende och social kompetens. Att generera energi kan kopplas samman med personligheten hos ledaren snarare än med kommunikationsförmåga. En ledare kan genom ord och handling kommunicera ut värderingarna men behöver trots detta inte kunna generera energi omkring sig. Att däremot kunna bete sig enligt sina värderingar samt generera energi bland medarbetarna torde vara önskvärt för varje ledare. Detta eftersom båda faktorerna påverkar företagets värderingar och därmed även organisationskulturen. Hofstede och Hofstede (2005) menar att det är viktigt att medarbetarna anammar värderingarna som kommuniceras ut. Särskilt i globala företag där medarbetarna kan ha olika nationalkultur är det viktigt att organisationskulturen är stark för att skapa en gemenskap bland medarbetarna och deras ledare. Hofstede och Hofstede lyfter även fram att en fungerande organisationskultur förutsätts för att personer från olika nationaliteter ska kunna samarbeta och nå målet. Schein (1985) påpekar att ledare måste ta sitt ansvar för att implementera och utveckla organisationskulturen vilket här innebär att ledarna i både Norden och Kina borde bli bättre på att generera energi bland sina medarbetare för att därigenom stärka organisationskulturen.

Diagram 3.

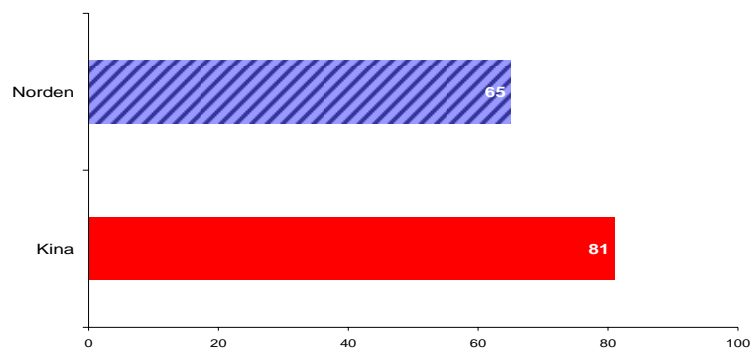
My manager recognizes and rewards excellent performance



Även ledarens sätt att uppmärksamma och belöna utmärkta prestationer är viktigt för företagets värderingar och organisationskultur. Här kan det sägas att det finns stora skillnader mellan kulturerna. Skillnaderna är fördelade på så vis att 64 % av medarbetarna i Norden anser att detta stämmer medan 82 % av medarbetarna i Kina anser att detta stämmer. Återigen har medarbetarna i Kina bättre erfarenhet av ledarskapet. Då Norden och Kina är två skilda nationalkulturer kan skillnaden i resultaten ligga i nationalkulturen och då främst i vad Hofstede och Hofstede (2005) kallar för *individualitet/kollektivism*. Norden klassas som ett individualistiskt samhälle medan Kina klassas som kollektivistiskt. Detta kan ta sig i uttryck i bland annat förväntningar från medarbetarna. I Norden kan förväntningarna vara mer individbaserade. Hofstede och Hofstede lyfter fram att man i individualistiska samhällen i första hand förväntas ta hand om sig själv. Detta skulle kunna medföra att ledarens uppmärksamhet och belöning blir desto viktigare då det riktas direkt mot den specifika individen. Avsaknaden av feedback då man gjort ett bra jobb blir mer påtagligt. I Kina däremot, där den kollektivistiska kulturen leder till att man på företaget fokuserar på gruppen snarare än på individen, kanske förväntningarna på den individuella bekräftelsen inte är lika stor. Att ledaren inte uppmärksammar och belönar arbetet påverkar kanske inte den enskilde medarbetaren i lika stor utsträckning då man alltid har gruppen bakom sig. Därmed behöver inte ledarnas feedback fokuseras på i lika hög omfattning och resultaten blir därför mer positiva. Hofstede och Hofstede menar även att relationerna är viktiga i kollektivistiska kulturer vilket kan innebära att en god relation till ledaren kan anses viktigare än uppmärksamhet och belöning. Detta innebär att skillnaderna i hur ledarna uppmärksammar och belönar prestationer inte behöver bero på ”bra” eller ”dåligt” ledarskap utan snarare på kulturella skillnader som tar sig i uttryck i medarbetarnas behov av bekräftelse och förväntningar.

Diagram 4.

My manager provides clear direction and defines priorities for the workgroup/team

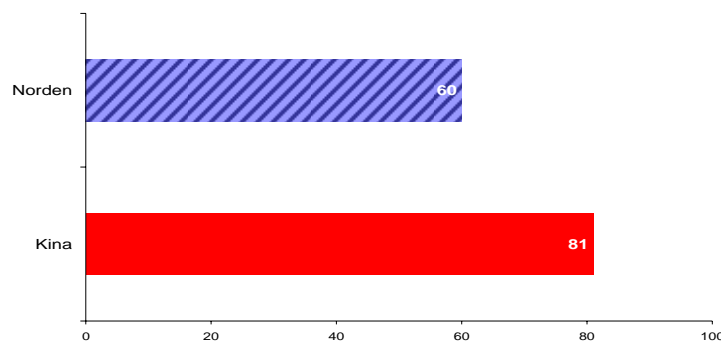


Kommunikationen i de båda kulturerna har av svaren på denna fråga uppenbara skillnader. I Norden anser 65 % att deras ledare förmedlar en tydlig riktning samt definierar prioriteringsordningen för teamet. Kina med 81 % har därmed en mer positiv erfarenhet av detta. Även detta kan bero på skillnader i nationalkultur. Hofstede och Hofstede (2005) tar upp dimensionen *maktdistans* då de diskuterar nationalkulturen. Maktdistansen handlar om hur det faktum att individer inte är jämlika bör hanteras. Norden anses vara ett jämlikt samhälle där maktdistansen är liten. De menar att länder med liten maktdistans är mindre beroende av sina ledare och föredrar en ömsesidig relation. Kina anses vara ett ojämlikt samhälle där maktdistansen är stor. I länder med stor maktdistans är däremot medarbetarna mer beroende av sina ledare, förhållandet mellan dem är auktoritärt. Att länderna har olika maktdistansförhållande kan påverka ledarskapet i den mån att ledare i Norden blir på en mer jämlik nivå medan ledare i Kina ses som auktoritära. Särskilt seniora ledare får ytterligare auktoritet. Således kan det vara lättare för ledare att förmedla riktning och prioriteringsordning i Kina då medarbetarna har en

relation till dem som tillåter tydlighet och auktoritet på ett annat vis än i Norden. En senior ledare i Kina ses upp till på ett helt annat sätt än i Norden vilket ger ledarna där mer makt. Eriksen (2001) påpekar att det måste finnas en hierarki mellan ledare och medarbetare för att ledarskapet ska lyckas. Då maktdistansen är mindre i Norden och hierarkin därmed är lägre kan det vara svårare för ledare att på ett tydligt sätt förmedla riktning och prioritetsordning. Avsaknaden av hierarki kanske innebär att ledarna får svårare att implementera riktningen på ett tydligt vis då medarbetarna kan se ledare som mer av en kollega än som sin ledare. I Kina, där hierarkin är större, kan tydlighet och auktoritet underlätta för ledarna och därmed förmedlas riktning och prioritet på ett mer lyckat sätt. Medarbetarna i Kina kanske underlättar ledarnas arbete i och med hierarkin som finns och därmed uppstår en positiv spiral där medarbetarnas inställning till ledarna underlättar för ledarna att kunna förmedla riktning och prioriteter till medarbetarna.

Diagram 5.

My manager communicates a vision of the future to my workgroup/team

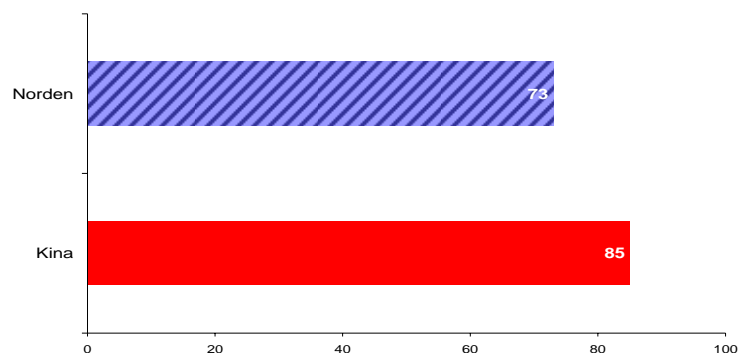


Även svaren på denna fråga påvisar skillnader i kommunikativt ledarskap. Ledare lyckas i olika stor utsträckning kommunicera företagets vision om framtiden till teamet. I Norden anser 60 % att deras ledare når ut med visionen medan siffran i Kina är mycket högre på 81 %. Då visionen, precis som värderingarna, är mycket viktig för företaget är det mindre positivt att skillnaderna är så stora. Kinas resultat på 81 % tyder på att ledarna kommunicerar ut visionen på ett relativt lyckat sätt medan Nordens resultat på 60 % är mer negativt. Att nästan hälften av medarbetarna inte tycker att deras ledare kommunicerar ut vision till teamet är någonting som borde ändras på. Lönn och Martinsson (2005) påpekar att alla på företaget bör känna till och förstå företagets vision för att företaget ska kunna vara konkurrenskraftigt. Utan kunskap om NCT: s vision minskar därmed företagets konkurrenskraft och det påverkar i sin tur företaget i stort. Högström (1999) påpekar att det är ledarens roll att förmedla och tydliggöra visionen. Enligt honom är det en av de viktigaste arbetsuppgifterna inom kommunikativt ledarskap. Om detta inte fungerar torde konsekvenserna för NCT vara märkbara. I det här fallet har en av konsekvenserna blivit att medarbetarna inte känner till visionen i den mån de borde. Utan relevant kunskap påverkas såväl organisationskulturen som tilliten till ledaren. Just tilliten till ledaren lyfter Eriksen (2001) som viktig för att ledaren ska tillåtas vara auktoritär och agera i sin ledarroll. Även Clutterbuck (2001) menar att en tillitsfull kultur behövs för att medarbetarna ska känna sig bekväma med sina ledare. Tilliten leder till att organisationskulturen stärks och Hofstede och Hofstedes (2005) syn på att globala företag behöver en gemensam kultur får därmed medhåll. Av resultaten i diagram 5 kan alltså konstateras att det, främst i Norden, inte endast är konkurrenskraften som kan minska utan även tilliten till ledaren.

Resultaten av diagram 5 lyfter fram en intressant iakttagelse då diagram 1 påvisar att ledarna har lyckats förmedla värderingarna i stor utsträckning medan diagram 5 påvisar att visionen inte förmedlats på ett lika lyckat vis, hur kommer det sig? I båda fallen har Kina bättre resultat än Norden men i diagram 1 antyds att skillnaderna inte är särskilt stora. Resultaten i diagram 5 tyder dock på stora skillnader. Värderingarna förmedlas lika väl i de olika nationalkulturerna medan visionen visar på brister. Kan det bero på att det förutsätts att både medarbetare och ledare är medvetna om visionen i Norden då NCT är ett välkänt företag i Norden medan det i Kina mer aktivt arbetas med att medvetandegöra visionen? Ledarna i Kina är till en början ofta från Norden och deras roll innebär att de ska bygga upp företaget och i detta inkluderas förmedling av företagets vision och värderingar. Ledarna kan därmed komma att arbeta mer aktivt med visionen och att den når ut till alla på företaget. Samma aktiva arbete behöver inte förekomma i Norden då företagets vision är känd både inom och utanför företaget och därmed lätt kan tas för given. Värderingarna finns i sin tur redan i organisationskulturen vilket innebär att de redan implementerade värderingarna, jämfört med det aktiva arbetet att implementera värderingarna i Kina, leder till att kunskap om värderingarna kan finnas i samma utsträckning. Dock visar diagram 2–3 på att värderingarna inte når fram i alla situationer. Problemen med att nå ut med både vision och värderingar finns på NCT men problemen med att nå ut med visionen kan uppfattas som större då värderingarna åtminstone i viss mån når ut. Hur kommer det sig då att ledarna inte lyckats kommunicera ut visionen i Norden? Är den svårare att förmedla på grund av den är mer abstrakt? Oavsett vad det beror på behöver det ändras och förbättras då visionen är mycket viktig för företaget och dess framtid. Clutterbuck (2001) påpekar att en av delarna för att lyckas som ett framgångsrikt företag är tydlighet av visionen. Det är ledarens ansvar att förmedla till medarbetarna åt vilket håll företaget är på väg, utan den vetskapen hos både ledare och medarbetare kan det bli svårare för företaget att bli eller fortsätta vara framgångsrikt.

Diagram 6.

My manager actively seeks to align our workgroups/teams efforts with the company strategy



Om visionen är svår att kommunicera ut och värderingarna desto enklare att kommunicera ut, verkar skillnaderna i hur väl ledarna aktivt arbetar med att förena teamet med företagets strategier hamna någonstans mittemellan. 73 % av de nordiska medarbetarna håller med om att ledarna aktivt arbetar med detta medan 85 % av de kinesiska medarbetarna håller med. Resultaten tyder på att det även här finns skillnader mellan kulturerna men i mindre utsträckning än frågorna i diagram 3–5, i liknande utsträckning som diagram 2 samt i mindre utsträckning än i fråga 1. Spelar det roll att det är strategier och inte vision eller värderingar som arbetas med? Strategier kan vara tydligare att arbeta efter än vision då de ofta är mer konkreta och ofta även ligger närmare i tiden. Att nå ut med visionen kan vara svårare då den kan upplevas som abstrakt och snarare fungerar som morot än någonting handfast att arbeta med. Visionen är långsiktig medan strategierna uppnås under kortare perioder för att sedan utvecklas eller bytas ut. Högström (1999) menar att en av ledarnas huvudsakliga uppgifter är att beskriva både kort- och långsiktiga mål.

Båda dessa är utmaningar för ledaren. Av resultaten i diagram 6 kan utläsas att detta inte uppnås till fullo på NCT. De kortsiktiga målen i form av strategier förmedlas i större utsträckning än de långsiktiga målen i form av visionen.

5.2 Kvalitativt resultat

Det kvalitativa materialet grundar sig i de två intervjuerna som genomförts med intervjupersonerna som här kallas för *Lars* och *Henrik*. Nedan kommer resultaten av intervjuerna samt analys av intervjumaterialet att presenteras. Presentationen kommer att ske under fyra teman - *globalisering, kommunikativt ledarskap, visioner och värderingar samt kultur*.

5.2.1 Globalisering

Som konstaterats i inledningen och teorin är globaliseringen ett aktuellt ämne i dagens samhälle. Bland annat Giddens (2003) påpekar att globaliseringen håller på att ändra vårt levnadssätt på ett grundläggande vis vilket således får konsekvenser för olika delar av samhället. Giddens menar att det inte går att ignorera fenomenet och globaliseringen gör sig påmind överallt i världen. Ett undantag i detta görs inte av intervjupersonerna då de under ett flertal tillfällen under intervjuernas gång refererar till globaliseringen och vad det inneburit för dem som ledare samt för NCT.

Lars nämner globaliseringen och dess följder för första gången vid frågan om det är viktigt att som ledare kommunicera ut företagets vision och värderingar. Han menar att vision och värderingar är oerhört viktiga och att det gått så bra för NCT som det gör är för att de tagit globaliseringen och dess följder i beaktande. Lars säger att:

”Det är ju den förändringen vi går genom nu, från det väldigt lokala till att standardprocesser måste vara globala./.../ Det är ju en del av hela globaliteten. Kunderna är globala mer och mer relationer är globala./.../ Då måste det finnas ett gemensamt språk.”

Denna utveckling, som berör ledarskap, organisation och kultur har lett till att, vad Lars kallar ett gemensamt språk, måste finnas. Hedlund lyfter i artikeln *Utmaningar för globala ledarutvecklare* (2007) fram att ledare idag måste ha ett ”globalt mindset” för att klara av de utmaningar som företagen står inför. Ett ”globalt mindset” behövs hos ledare idag för att skapa det gemensamma språket. Genom det kan ledare bygga upp ett företag med en gemensam kultur. En utmaning för ledare idag, som artikeln nämner, är just organisationskulturen. Som följd av globaliseringen behöver globala företag bygga en gemensam kultur.

På samma fråga tar Henrik upp en annan följd av globaliseringen. Han menar att det tidigare gick att basera sitt ledarskap på sin professionella skicklighet men att det inte räcker till idag. Med konkurrensen i dagens samhälle har man som ledare väldigt mycket ansvar för vad han kallar för ”people management.” Henrik anser att arbeta mycket med målstyrning och kommunicera strategierna, målen samt värderingarna i ett större perspektiv är viktigt för att klara av att vara ett globalt företag. Detta är en följd av globaliseringen som bland annat Clutterbuck fokuserar på. Clutterbuck (2001) menar att ledare idag kan vara goda kommunikatörer men att det behövs mer än det för att klara av konkurrensen och göra företaget framgångsrikt. Han lyfter fram att

integrationen mellan medarbetare och ledare är av stor vikt idag och att en fungerande relation dem emellan gynnar företagets framgång. Som Henrik säger behöver ledare idag fokusera mer på ”people management” vilket enligt honom innefattar bland annat den relationsbaserade delen av förhållandet mellan medarbetare och ledare.

På frågan om de kan berätta mer om sin arbetserfarenhet i Kina lyfter de båda fram landets snabba utveckling. Giddens (2003) påpekar att globaliseringen berör ett flertal områden såsom ekonomi, politik och kultur. Henrik menar att Kina tidigare varit mer traditionalistiskt men att det är på väg att ändras. Giddens tar upp detta faktum, att Kina tidigare varit mer österländskt och traditionalistiskt men att det är på väg att uppluckras, och poängterar att detta tydligt märks av i storstäderna. Kina, och då främst Shanghai och Beijing, är enligt Henrik mer västerländskt idag. Istället för att lyfta fram globaliseringen specifikt menar han att det kan bero på att allt fler unga kommit in på arbetsmarknaden. Det unga är i sin tur mer påverkade av globaliseringen. Som följd av den yngre generationens frammarsch på arbetsmarknaden anser han att:

”Det har skapats en helt ny anda.”

På samma fråga lyfter även Lars upp den otroliga utvecklingen som landet genomgått. Han lyfter fram språket som ett av de områden det tydligast syns på. Tidigare kunde man endast adressera ett fåtal medarbetare och merparten av medarbetarna kunde inte kommunicera med ledarna vilket innebar att arbetet var tvunget att ske på en relativt låg nivå. Idag menar Lars är Kina som vilken modern arbetsmarknad som helst. Han påpekar att:

”Nu bedömer jag nog att Kina är som vilken utvecklade nation som helst. Det är inte någon stor skillnad.”

Goldman Sachs (2003) rankar Kina som ett av de mest framstående tillväxtländerna i världen menar att landet kommer att vara med och dominera världsmarknaden om ca 40 år. Av intervjupersonernas svar kan tolkas att Kina redan är på god väg att uppnå det som Goldman Sachs förutspått. Kina har arbetat hårt och aktivt med att utvecklas och detta verkar ha gett uppenbara resultat. Dock är det intressant att se att intervjupersonerna verkar se Kina som vilket land som helst. De är medvetna om att landet blivit starkt influerat av den västerländska kulturen och ser utvecklingen som positiv. Vilka följder får detta för det kommunikativa ledarskapet? Om kulturen ses som lika borde inga skillnader finnas i hur ledarna kommunicerar samt hur medarbetarna mottar det som kommuniceras. Men av det kvantitativa materialet framkommer att uppenbara skillnader finns, vad beror det på?

5.2.2 Kommunikativt ledarskap

Jacobsen och Thorsvik (2002) anser att globaliseringen medfört ökade krav på både kommunikation och ledarskap. Således är det allt viktigare att aktivt arbeta med kommunikativt ledarskap. Då NCT aktivt arbetar med kommunikativt ledarskap faller det sig naturligt att diskutera det närmare och ta reda på hur intervjupersonerna definierar och ser på begreppet. På frågan hur Lars definierar kommunikativt ledarskap svarar han:

”Vilken typ av ledarskap är inte kommunikativt kan man ju börja med att ställa som motfråga. Är inte ledarskap mycket att kunna kommunicera, både vision och att kunna översätta företagets strategier till vad det innebär för den enhet som man jobbar på. Det tror jag är nåt av det viktigaste just nu.”

Lars inställning till att kommunikativt ledarskap är något av det viktigaste att arbeta med får stöd av Lönn och Martinsson (2005) som menar att idag är ledarskap att kommunicera. De nämner att kommunicering av företagets vision och strategier är viktigt för konkurrenskraften. Men som Lars nedan poängterar är kommunikativt ledarskap mer än att kommunicera vision och strategi:

”Det gäller för chefer att kunna överföra de överordnade strategierna i företaget till något som alla förstår. Det är kommunikativt ledarskap. Men sen är ju kommunikativt ledarskap lika mycket det som är på individnivå. Då är ju kommunikativt att kunna jobba med det vi har fokus på. Att vara tydlig och att kunna ge feedback. Positiv feedback är alltid lätt att ge men att även kunna vara tydlig i det som inte alltid fungerar. Att kunna göra det med respekt. Det är också kommunikativt ledarskap, så jag tycker att det är två dimensioner. Det företagsövergripande då man analyserar sin organisation, och sen det individuella då man analyserar sina medarbetare.”

Vid vidare diskussion om kommunikativt ledarskap och vad det innebär att arbeta med det lyfter Lars fram att det är oerhört viktigt med engagemang och att man som ledare tycker att det är roligt och inspirerande att arbeta med kommunikation. Han menar även att respekten gentemot medarbetare och andra ledare är av stor vikt. Eriksen (2001) anser att konsensus bör finnas mellan berörda parter och detta skapas genom att diskutera och förklara de handlingar som förekommer beslut som tas. Genom detta skapas en liksidig relation som leder till att tillit och respekt byggs upp mellan ledare och medarbetare. Eriksen menar vidare att både tillit och respekt behövs för att arbeta med fungerande kommunikativt ledarskap. Då Lars diskuterar respekt menar han att den byggs mycket på anpassning. Företaget och ledaren måste anpassa sig lokalt till kulturen samt i sitt ledarskap. För att lyckas med detta måste ledaren lyssna och engagera sig. Lars påpekar att han anser att företagets framgång i stor utsträckning ligger i att kommunikationen anses viktig och att NCT anpassat sig till olika kulturer och situationer. Clutterbuck (2001) menar att kulturskillnader är viktiga att ta i beaktande då kommunikationen är starkt beroende av kulturen. Att arbeta som Lars, där fokus på anpassning är oerhört väsentligt, gynnar enligt Clutterbuck företaget då framgångsrikt kommunikativt ledarskap bygger på att skapa respekt och tillit. Detta uppnås enligt Clutterbuck genom att anpassa sig själv och sitt ledarskap.

När det kommer till hur kommunikativt ledarskap fungerar i praktiken lyfter Henrik fram vikten av interna forum såsom personaltidning och olika former av webbaserade informationskanaler. Företaget har hakat på trenden med communities och har byggt upp ett flertal interna communities där medarbetarna kan byta yrkesmässig information och erfarenhet. Högström (1999) menar att det är viktigt att använda så många kommunikationskanaler som möjligt för att på bästa sätt nå ut till medarbetarna. Henrik lyfter fram ett flertal olika kanaler de använder och poängterar även användandet av communities, som idag fått ökad popularitet. Att anpassa kommunikationen efter samhällsutvecklingen torde få positiva följder då NCT anpassar kommunikationen för att göra den lättillgänglig för medarbetarna. Att dessutom skapa ytterligare en kommunikationskanal torde gynna NCT även ur den aspekten att ytterligare medarbetare kan nå ut till då vissa kanske föredrar communities framför andra kommunikationskanaler. Högström påpekar även att den viktigaste kommunikationskanalen är personliga möten. Lars fokuserar på möten då han diskuterar hur kommunikativt ledarskap fungerar i praktiken. Oavsett om det är telefonmöten eller fysiska möten så menar han att det är viktigt att genom möten kommunicera ut något varje månad. Lars nämner möten mer generellt och även om det personliga mötet är att föredra anser Högström att det väsentliga är att kvalitetssäkra kommunikationen. Lars påpekar även det faktum att det idag snarare finns ett överflöd av information än tvärtom. Problematiken med detta menar Högström kan minskas eller helt uteslutas då kommunikationskanalerna kvalitetssäkras genom att som ledare sälla samt förklara och prioritera bland all information som finns tillhanda. Av vad Henrik och Lars berättat verkar

NCT arbeta med ett brett antal kommunikationskanaler, anpassade till kultur och företag. Att anpassa sig för att skapa respekt och tillit och därigenom lyckas med kommunikation och ledarskap verkar självklart för dem båda.

5.2.3 Vision och värderingar

På frågan om det är viktigt att som ledare kommunicera ut företagets vision och värderingar svarar Lars genast att utan värderingar skulle det aldrig gå att få en organisation att fungera. På frågan hur Lars själv når ut med värderingarna svarar han:

”Värderingar tycker jag att du inte kan prata om, det är hur du walk the talk, hur du betar dig, det är ju att vara ett föredöme, att visa i dagligt arbete att man har de här värderingarna djupt rotade inom sig. Det går inte att stå på ett möte att prata om.”

På frågan om det är viktigt att som ledare kommunicera företagets vision och värderingar påpekar även Henrik att värderingarna är ett måste inom företaget. Han lyfter även fram att det är viktigt att VD såväl som ledningsgrupp och ledare aktivt arbetar med värderingar och ständigt har dessa med sig i allt de gör. Genom det når värderingarna ut i företaget och dess medarbetare. Av Lars och Henriks svar kan tolkas att värderingarna är en del av organisationskulturen samt ett måste för företagets existens. Hofstede och Hofstede (2005) påpekar att det är högt uppsatta ledare som formar organisationskulturen med hjälp av värderingar. Detta innebär att ledarnas syn på värderingarnas oerhörda vikt för NCT är mycket väsentlig då de båda är seniora ledare. Genom att Lars och Henrik aktivt arbetar med värderingarna och med att implementera dem i organisationen underlättas det för medarbetarna att anamma dem. Även Clutterbuck (2001) lägger stor vikt vid seniora ledares roll när det gäller företagets värderingar. Han menar att det är de seniora ledarna som i första hand bör kommunicera ut värderingarna, både i ord och handlingar. Sannolikheten att andra ledare samt medarbetare tar till sig värderingarna är större då seniora ledare agerar utifrån företagets värderingar. Att båda intervjupersonerna som seniora ledare insett vikten av detta torde gynna företagets organisationskultur och medarbetare.

På frågan hur NCT och de själva som ledare förmedlar företagets vision menar Henrik att detta är någonting som NCT arbetar väldigt mycket med. I allt från ledningsgruppsmöten, till informationsmöten för medarbetarna, till ekonomiska rapporteringar. Att samla alla anställda och förmedla rapporter samt strategier och där även ta in frågeställningar och förmedla både strategier och visioner är jätteviktigt. En av delarna som Clutterbuck (2001) lyfter fram som viktigt för det kommunikativa ledarskapet är att delge information till medarbetarna. Information finns idag i överflöd. Genom att arbeta som Henrik gör, med att förmedla visionen genom en mängd olika kanaler samt på ett djupgående sätt, görs informationen mer lättillgänglig. Clutterbuck påpekar att effektiv informationsdelgivning gynnar företaget och dess framgång. Med andra ord borde Henriks sätt att kommunicera visionen främja företagets framgång. Även Lars diskuterar vision och värderingar och han lyfter fram utmaningen med att arbeta med dessa. Det är en utmaning för företaget i stort men även för honom som ledare. Clutterbuck nämner att en viktig del för framgångsrika företag är tydlighet av visionen. Som ledare behöver visionen förmedlas till medarbetarna och Lars poängterar att han som ledare måste kunna föra över företagets vision och göra den förståelig för sin organisation. Det är enligt honom en av de största utmaningarna i kommunikativt ledarskap och han anser att som ledare:

”Man kan inte bara ta de här höga budskapen från årliga möten och presentera det utan man måste tänka på vad det innebär. /.../ Man tolkar gensvaren och tolkar sin organisation. Då får man nog vara lite mer ödmjuk och anpassa sig till hur man tyder signalerna.”

Återigen nämns vikten av att anpassa sitt ledarskap. Lars påpekar att det inte räcker med att kommunicera ut vision och värderingar utan att dessa även måste följas upp. Som ledare bör man tolka gensvaren och lära sig att tyda signalerna. Gensvaren och signalerna kan i sin tur variera från kultur till kultur varpå anpassningen är av stor vikt.

5.2.4 Kultur

Just kultur är ett begrepp som nämns under ett flertal tillfällen vid båda intervjuerna. Diskussionerna rör sig främst kring nationalkultur men även organisationskultur dyker upp med jämna mellanrum. Båda intervjupersonerna anser att det är viktigt med kultur och att ha respekt för andra kulturer, oavsett om det gäller nationalkultur eller organisationskultur. Hofstede och Hofstede (2005) lyfter fram vikten av att som ledare ha kunskap om andra nationalkulturer än sin egen och NCT: s ledare har, av intervjupersonernas svar, ett intresse av att lära sig mer om andra nationalkulturer.

Av svaren på frågor om utmaningar och problem länkade till kommunikation, samt i svar på frågan om hur Lars arbetar med kommunikativt ledarskap, nämns kulturen. Lars menar att Norden präglas av att medarbetarna är ödmjuka och älskar att kompromissa. Norden är även en konsensuskultur där det är lättare att ha klart för sig var man själv samt medarbetarna står, både i den egna rollen samt gentemot varandra. Samtidigt som medarbetarna i Norden till viss del är individualister menar Lars att teamwork är oerhört viktigt och att arbeta i team föredras av flertalet medarbetare i Norden. En annan sak som Lars lyfter fram som typiskt för Norden är att medarbetarna är raka i sin kommunikation. Att säga ”jag fattar inte ett ord” är inget problem i Norden och det är även okej att vara med och tycka till och engagera sig. I Kina måste signalerna däremot tolkas tydligare. Lars tar upp ett exempel på ett telefonmöte han nyligen deltagit i. Vid mötets slut frågade han sina kinesiska medarbetare om de förstått det han förklarat och fick då endast jakande svar. Lagom när han lagt på hade de gått till sin lokala ledare och påpekat att de inte förstått någonting av det Lars förklarat varpå den lokala ledaren fick ringa upp honom och ordna ett möte till. Av detta har han lärt sig att det är väldigt viktigt att i Kina läsa av hur väl saker och ting är förankrade. Han har även upptäckt att vid olika möten och sammankomster är asiaterna mer dämpade och håller betydligt lägre profil än medarbetarna och ledarna från Norden. Hofstede och Hofstedes (2005) syn på *individualitet* kontra *kollektivism* är återigen av intresse då detta i viss mån kan påverka skillnaderna som Lars lyfter fram. I individuella samhällen förväntas individerna ta hand om sig själva och detta präglar enligt Lars de nordiska medarbetarna, exempelvis genom att de vågar stå upp för sina tankar och åsikter. Hofstede och Hofstede menar att det i Kina är mer vanligt att fokusera på själva relationen mellan individer än individen i sig själv. Att uttrycka sina känslor och åsikter är inte lika väsentligt, det räcker där med att umgås i samma rum och vara nära varandra. Detta, samt det faktum att det inte är lika accepterat att säga ifrån, kan leda till att medarbetarna i Kina tar del av möten utan att hålla hög profil. För dem kan det vara helt naturligt att vara tysta i samma rum utan att uttrycka åsikter, särskilt negativa sådana.

På frågan om arbetserfarenhet av att arbeta utanför Norden delar Henrik med sig av sina intryck och erfarenheter av Kina och Asien. Han menar att:

”Det kulturella, det skiljer sig ju. Tittar man på Asien så är det ju väldigt mycket gruppdynamik /.../ så jobbar du ju mycket i team, med team mål och grupper. Det är mindre individuella inställningar som man har i de här länderna. Plus att organisationen ofta är byggd med, egentligen militära grunder.”

Som en följd av organisationsuppbyggnaden menar Henrik att det är lättare med ordergivning i Kina. Därigenom blir ledarskapet mer auktoritärt. Detta leder i sin tur till att det i Kina finns väldigt få ledare som är under 40 år. Henrik lyfter fram att senioritetssynen bottnar i att det anses att man ska ha begått sina misstag före man blir ledare. Även Lars poängterar att större respekt för auktoriteten finns i Kina samt att det finns en större förståelse för att det är ledaren som bestämmer. Hofstede och Hofstede (2005) menar att makten endast överlever då den åtföljs av lydnad och i ett land som Kina, där auktoritet värdesätts, torde makten hos ledarna vara stor. Maktdistansen som författarna nämner får genom Henrik och Lars uttalande om ledarskapet stöd för att vara stor. Utrikespolitiska institutet (2006) anser att nationalkulturen i Kina präglas av ojämlikhet. Ojämlikhet är en av orsakerna till att stor maktdistans uppstår i samhället och Hofstede och Hofstede (2005) menar att samhällen med stor maktdistans förväntar sig att barn ska lyda sina föräldrar. Rangordningen och auktoriteten är tydlig inom familjen och denna syn medföljer ofta individerna senare i livet. Hofstede och Hofstede anser att relationen mellan barn och förälder senare byts ut till medarbetare och ledare. Henrik och Lars erfarenhet av det auktoritära ledarskapet kan med andra ord ha sina grunder i nationalkulturen.

När Lars diskuterar vidare om respekten för auktoriteten kommer han även in på vikten av att ha starka personliga relationer till personer. Han menar att allting blir enklare då man har det och att skillnaderna mellan medarbetare och ledare då inte längre är lika stora. Han menar även att:

”I Kina bygger man väldigt mycket på personliga relationer. De personliga relationerna är de viktiga, viktigare än de organisatoriska relationerna.”

Det är intressant att höra Lars först nämna att respekt för auktoriteten finns i stor utsträckning, sedan säger han att skillnaderna inte är särskilt stora eftersom personliga relationer är viktiga och därmed minskas maktförhållandet och auktoriteten. Lars påpekar att relationen mellan medarbetare och ledare till en början är auktoritär men sedan kan övergå till att bli mer av en nära personlig relation. Om det är som Lars säger, att de personliga relationerna är viktigare än de organisatoriska, vilka konsekvenser kan detta få för det kommunikativa ledarskapet?

Vad gäller organisationskulturen är det främst Lars som berör begreppet. Han menar att:

”Det är viktigt att man har en kultur, en stämning i sin organisation”

Vi kommer in på området då vi pratar om det uppstått några problem med kommunikationen någon gång. Lars påpekar att det hela tiden uppstår små problem här och där och för att underlätta dem är det viktigt att ha en gemensam kultur. En kultur där alla känner sig bekväma och vågar föra upp bland annat problem. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att kommunikationsproblem kan minska om medarbetarna har samma kultur. Att arbeta med kommunikativt ledarskap kan därmed konstateras vara viktigt, inte endast för konkurrensen och lönsamheten, utan även för att minska problemen som kan uppstå vid kommunikation. Då NCT är ett globalt företag med medarbetare från olika nationalkulturer är det ännu viktigare att arbeta med kommunikationen och skapa en gemensam organisationskultur. Schein (1985) fokuserar mycket på hur organisationskulturen ska integreras med nationalkulturen. Han påpekar att det är viktigt för organisationskulturen att den är stark och uttalad av ledarna men samtidigt unik och påverkningssbar av medarbetarna. Hofstede och Hofstede (2005) anser att individers grundläggande värderingar kommer från nationalkulturen medan organisationskulturens värderingar byggs upp av företaget. Dock är det viktigt att ta i beaktande den nationella kulturen, bland annat av orsaken som Lars nämner, att undvika problem. Att skapa en gemensam kultur,

där nationalkulturen och organisationskulturen tas i beaktande, är sannolikt det mest positiva för företaget och dess medarbetare. Lars har tidigare nämnt att en av de största utmaningarna med kommunikativt ledarskap är nationalkulturen. Hofstede och Hofstede menar att en gemensam organisationskultur behövs för att globala företag ska lyckas. För att skapa denna gemensamma kultur kan ledarna inte förutsätta att medarbetare från olika nationalkulturer ska ha samma värderingar. Att som ledare då kommunicera ut och skapa en gemensam kultur, där individualister från Norden och kollektivisterna från Kina kan samsas kan närmast ses som ett krav i dagens globala samhälle. Henrik och Lars verkar ha märkt av utmaningarna med detta och arbetar delvis med dem. Dock verkar de anse att skillnaderna idag inte är lika stora vilket kan vara oroväckande och följderna kan bli att skillnaderna glöms bort. För även om skillnaderna har minskat med åren kan det av både det kvantitativa och kvalitativa materialet tolkas att skillnader än idag finns kvar.

5.3 Kvantitativt och kvalitativt resultat

I nedanstående avsnitt kommer det kvantitativa och kvalitativa materialet att vävas samman och analyseras. Materialet kommer fortsättningsvis att knytas ihop med relevant teori. Även frågeställningarna kommer att besvaras och analyseras. För att besvara uppsatsens syfte har tre frågeställningar skapats; *vad innebär kommunikativt ledarskap för dagens ledare? Kommunieras vision och värderingar ut till medarbetarna på ett tydligt sätt? Påverkar nationalkulturen kommunikativt ledarskap?*

Vad innebär kommunikativt ledarskap för ledarna på det specifika företaget?

Castells (1999) anser att det idag krävs en dramatiskt förbättrad kommunikationsförmåga hos företag och dess ledare för att klara av samhällsutvecklingen som den ekonomiska globaliseringen medfört. Lönn och Martinsson (2005) menar att nya krav ställs på ledarna som följd av globaliseringen. Även intervjupersonerna påpekar att globaliseringen lett till att kunderna blivit mer globala och därmed är den gemensamma kulturen och det gemensamma språket allt viktigare för företagets konkurrenskraft och lönsamhet. Henrik lyfter fram att det som ledare idag inte räcker med att ha den professionella kompetensen, ledare måste även kunna kommunicera företagets vision, värderingar och strategier för att kunna konkurrera. Lars menar att det mesta i ledarskapet idag är kommunikativt och lyfter även fram att ett aktivt arbete med kommunikativt ledarskap är bland det viktigaste för honom som ledare idag. Globaliseringens inverkan och kraven som medförts har kommit att innebära att kommunikativt ledarskap är av ytterst stor vikt för dagens ledare. Clutterbuck (2001) påpekar att det idag inte räcker med att vara en god kommunikatör. Kommunikationen mellan ledare och medarbetare behöver enligt Clutterbuck vara tydlig och konsekvent. Att kommunicera ut vision och värderingar till hela företaget och därefter både verbalt och i handlingar utifrån dessa är också av stor vikt. De båda intervjupersonerna verkar ha tagit till sig detta i sitt ledarskap.

En utmaning inom det kommunikativa ledarskapet är det praktiska och konkreta arbetet. Henrik och Lars lyfter fram ett flertal faktorer som de arbetar med för att nå ut med kommunikationen. De använder allt från möten till communities för att bland annat vision och värderingar ska nå medarbetarna. De lyfter även fram att en väsentlig del av kommunikativt ledarskap handlar om att sälla bland all information som finns att delge medarbetarna. Genom att sälla bland informationen säkras kvaliteten i högre grad. Högström (1999) påpekar att kvalitetssäkring av

kommunikationen är ytterst viktig. Kommunikativt ledarskap innebär bland annat att ledarna får en chans att kvalitetssäkra kommunikationen inom företaget och därmed ges de en möjlighet att öka företagets interna och externa lönsamhet. Genom att kommunikationen inom företaget förbättras ökar tilliten och respekten mellan ledare och medarbetare, vilket Eriksen (2001) lyfter fram som en väsentlig del av ett lyckat kommunikativt ledarskap.

Kommuniceras vision och värderingar ut till medarbetarna på ett tydligt sätt?

Lönn och Martinsson (2005) menar att en viktig del av kommunikativt ledarskap är att kommunicera ut företagets vision och värderingar. Högström (1999) menar i sin tur att en av de huvudsakliga uppgifterna för den kommunikativa ledaren är att tydliggöra vision och värderingar för medarbetarna. Att lyckas förmedla vision och värderingar är i sig inte alltid en utmaning för ledare, utmaningen kan snarare ligga i att lyckas förmedla dem på ett tydligt vis. Av de kvantitativa resultaten kan utläsas att en av utmaningarna för NCT:s ledare verkar ligga i att tydliggöra vision och värderingar för medarbetarna i Norden. Av det kvantitativa materialet framkommer även att på NCT når ut med visioner och värderingar till medarbetarna men i olika stor utsträckning beroende på om det gäller vision, värderingar eller strategier. Clutterbuck (2001) påpekar vikten av att tydligt kommunicera vision och värderingar i alla lägen, genom både handling och ordval. Av diagram 1 kan utläsas att ledarna verkar kunna agera i enlighet med sina värderingar i båda kulturerna. Diagram 2-6 ger dock inte lika positiva svar för Norden, och heller inte alltid för Kina, vilket innebär att av svaren från resterande fem diagram får Clutterbuck inte gehör för sitt påpekande. Hofstede och Hofstede (2005) menar att det är viktigt att medarbetarna anammar värderingarna som kommuniceras ut varpå resultaten i diagram 1 kan ses som positiva för medarbetarnas chanser att agera i enlighet med företagets värderingar. Dock finns stora skillnader i kulturerna i diagram 3, i hur ledare uppmärksammar och belönar prestationer. Skillnader mellan kulturerna finns även i diagram 2, i hur ledare genererar energi. Kommunikeringen av värderingarna har i dessa fall inte lyckats i lika positiv utsträckning, särskilt inte i Norden. Skillnaderna i det kommunikativa ledarskapet kommer även fram i diagram 5 och 6 där återigen medarbetarna i Kina är mer nöjda med ledarnas kommunikation än medarbetarna i Norden. Nästan hälften av medarbetarna i Norden anser att deras ledare inte kommunicerar ut visionen tydligt. Detta är intressant då man ser till intervjupersonernas svar om att ledare idag mer eller mindre måste kommunicera ut företagets vision och värderingar och dessutom aktivt arbetar med att göra det. Med andra ord kan det tolkas som att ledarna anser att de tydligt kommunicerar ut företagets vision och värderingar till medarbetarna. Detta får dock inte stöd hos medarbetarna, som menar att kommunikationen i fler fall inte är tydlig.

Påverkar nationalkulturen kommunikativt ledarskap?

Som konstaterats medför kommunikativt ledarskap nya utmaningar för ledaren. Förutom utmaningen med det konkreta och praktiska arbetet finns utmaningar som exempelvis att anpassa ledarskapet efter situation och nationalkultur. Att anpassa sitt kommunikativa ledarskap anser intervjupersonerna vara mycket väsentligt. Intervjupersonerna är även medvetna om de kulturella skillnaderna mellan Norden och Kina. Giddens (2003) lyfter fram att en traditionell syn på exempelvis familjen fortfarande finns i Kina men att den håller på att förändras och bli mer västerländsk. Denna förändring sker även på andra områden än familjen, något som de båda intervjupersonerna är medvetna om. Kulturerna i Norden och Kina ses av dem idag som mer eller mindre lika. Intervjupersonerna menar vidare att det kommunikativa ledarskapet delvis handlar om att ta i beaktande den nya andan som uppkommit i bland annat Kina. Den nya andan innefattar att Kina blivit mer lik västvärlden och därmed har olikheterna minskat i de två kulturerna. Intervjupersonernas synsätt blir intressant då uppenbara skillnader kan tydas i hur medarbetarna uppfattar ledarnas arbete. Av de kvantitativa resultaten kan utläsas att skillnader finns i nationalkulturerna.

Av de kvantitativa resultaten framkommer att Kina genomgående har högre positiva resultat än Norden. Därmed kan tolkas att de kinesiska medarbetarna i högre utsträckning anser att ledarna lyckas kommunicera ut och handla efter företagets strategier, vision och värderingar. Detta kan bero på vad Hofstede och Hofstede (2005) benämner som *individualitet* och *kollektivism*. De nordiska medarbetarnas fokus ligger på individen, på arbetet och där främst på de specifika arbetsuppgifterna. I Kina är däremot kulturen mer kollektivistisk där "vi" är viktigare än "jag." Hofstede och Hofstede presenterar en undersökning, Individualismindex, där det framkommer att exempelvis Sverige befinner sig mycket högre upp i indexet än Kina. Ju högre upp i indexet landet befinner sig, desto mer individualistiskt är det. Hofstede och Hofstede menar att personer i individualistiska samhällen prioriterar sig själva medan personer i kollektivistiska kulturer prioriterar gruppen. I och med att fokus i Norden ligger på individen istället för gruppen kan helheten vara svår att nå fram med för ledarna. Däremot är sannolikheten större att det kan vara enklare att förmedla vision och värderingar i Kina där dessa länkar samman gruppen och därmed stärker "vi-känslan." Den snabbt växande ekonomin och samhällsutvecklingen i landet är ett faktum. (Utrikespolitiska institutet, 2006) Även detta kan stärka viljan hos medarbetarna att ta till sig av vision och värderingar. Som medarbetare på ett globalt företag får de vara med och bygga upp landet och utvecklas till att bli en allt starkare konkurrent på marknaden. Hofstede och Hofstede (2005) påpekar även att maktdistansen i Kina skiljer sig från maktdistansen i Norden. Kinesernas nationalkulturella bakgrund, där auktoritet är en naturlig del av uppväxten, kan påverka dem att lättare ta till sig det ledarna förmedlar. Auktoriteten i den kinesiska nationalkulturen kan även leda till att en vana vid tydlighet finns hos medarbetarna i Kina. Hofstede och Hofstede menar att en liten maktdistans, som är fallet i Norden, leder till en mer ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare. I Norden är medarbetarna därmed mindre vana vid tydlighet och auktoritet då nationalkulturen snarare är en konsensuskultur. Lars påpekar att medarbetarna i Norden älskar att kompromissa och engagera sig. Att då kommunicera ut vision och värderingar tydligt kan vara svårt i Norden om medarbetarna snarare vill diskutera varför och vara delaktiga än få auktoritära beslut uppifrån. Det kommunikativa ledarskapet i Norden kan vara minst lika bra som i Kina men på grund av det individuella synsättet och konsensuskulturen kan medarbetarna inte ta till sig det ledarna förmedlar i samma utsträckning. Clutterbuck (2001) menar att kommunikationen i hög grad är beroende av kulturen vilket i det här fallet borde medföra att kommunikativt ledarskap bör arbetas med mer aktivt i Norden än i Kina. Åtminstone torde kommunikativt ledarskap ske i olika former i de olika kulturerna. Genom att arbeta med kommunikativt ledarskap ur ett nationalkulturellt perspektiv skulle kanske vision och värderingar nå ut till medarbetarna på ett tydligare sätt.

6. Diskussion

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur ledare kommunicerar företagets värderingar och visioner till organisationen samt om kommunikativt ledarskap påverkas av olika nationalkulturer. Kulturerna som uppsatsen fokuserat på är Norden och Kina. För att kunna besvara syftet har tre frågeställningar besvarats i uppsatsens resultat och analyskapitel. Diskussionen nedan kommer att inkludera reflektioner kring litteraturen i teorikapitlet, tankar kring kommunikativt ledarskap i relation till nationalkulturen samt till globaliseringen och slutligen förslag på framtida forskning.

En reflektion kring litteraturen är att följderna av att arbeta med kommunikativt ledarskap kan belysas ur ett antal perspektiv men i den litteratur som finns att tillgå ligger fokus allt som oftast på olika positiva aspekter. Då kommunikativt ledarskap är ett relativt nytt begrepp har en motreaktion och därigenom kritik inte hunnit uppkomma än. Hur motreaktionen tar sig i uttryck, om det ens kommer en motreaktion, är i dagsläget omöjligt att svara på. Detta leder till att fokus ligger på de positiva aspekterna med kommunikation och ledare. De negativa aspekter som kan knytas till kommunikativt ledarskap kan snarare knytas till delarna som begreppet består av – kommunikation och ledarskap. Då det i stor utsträckning forskats inom dessa två områden finns

både hyllningar och kritik mot begreppen och dess delområden. Motreaktioner har under åren uppstått och jag kan tänka mig att det finns personer som anser att kommunikativt ledarskap endast är ytterligare en förgrening inom ledarskap eller kommunikation, vilket innebär att det inte borde ta länge innan någon forskare eller författare kommer med en teori om varför kommunikativt ledarskap inte fungerar eller inte är att föredra. Då uppsatsens fokus inte ligger i att diskutera för- och nackdelarna med kommunikativt ledarskap, utan snarare i hur kommunikativt ledarskap tar sig i uttryck i två skilda kulturer, är avsaknaden av problematik i det här fallet inte ett större bekymmer.

En annan reflektion kring litteraturen är att kritik även skulle kunna riktas mot att teorierna kring globalisering, ledarskap, kommunikation och så vidare är västerländskt grundade. Då tillväxtländerna i öst växer sig allt starkare och därmed även påverkar vårt sätt att leda och kommunicera kan en problematik relaterad till detta uppkomma. Hur skulle det se ut om litteraturen började grunda sig på ett österländskt perspektiv? Dagens teorier grundar sig i mångt och mycket i hur relativt individualistiska eller mycket individualistiska samhällen ser på olika fenomen, bör inte de kollektivistiska samhällena tas i beaktande i dagens globala samhälle? Mer kollektivistiskt inriktade teorier och litteratur skulle behövas när globaliseringen sprider sig och utvecklas, hur ska företag annars lyckas på bäst sätt? Hur vi än försöker kommer en komplett kunskap att fås om andras kulturer endast genom att vi själva åker dit eller genom att personer från den kulturen delar med sig av sin kunskap och sina erfarenheter. Då alla inte har möjlighet att resa till andra kulturer är teoretisk kunskap av stor vikt. Den kunskapen tror jag behövs för företag, dess ledare och medarbetare men även för individer som lever i dagens globala samhälle.

Vad gäller uppsatsämnet och syftet är konsekvenserna i att relationen mellan medarbetare och ledare ändras under åren är av intresse. Kulturen i Kina innebär att förhållandet mellan ledare och medarbetare till en början är auktoritärt. Detta kan underlätta för ledaren när han/hon ska implementera och arbeta med företagets vision och värderingar. Ledare bör ta i beaktande att tydlighet är viktigt då de kommunicerar ut vision och värderingar och att deras makt får medarbetarna att lyssna till vad de kommunicerar ut. Efter en period, då tillit och respekt skapats mellan ledare och medarbetare, ändras dock förhållandet mellan dessa. Lars poängterar att förhållandet övergår till en mer personlig relation, från att ha varit auktoritärt blir det nu mer relationsbaserad. Den nära relationen som uppstår kan leda till att kommunikationen blir mer öppen och liksidig. Därmed kan det bli enklare för ledare att fortsättningsvis aktivt arbeta och kommunicera företagets vision och värderingar. Att ha denna utveckling i förhållandet mellan ledare och medarbetare kan kopplas till nationalkulturen och även gynna det kommunikativa ledarskapet.

I Norden ser utvecklingen gällande kommunikativt ledarskap inte ut på samma sätt och det skulle vara svårt att ändra på och utveckla till att bli som det kommunikativa ledarskapet i Kina. Det bör poängteras att kommunikationen fungerar även Norden men att den skulle kunna bli bättre. Därmed kan den komma att behöva bli mer relationsfokuserad och auktoritär. Ur den aspekten kan Norden lära sig av Kina. Dock kan det bli svårt att få det västerländska att bli österländskt. Särskilt då de västerländska dominerat under en väldigt lång period. Att få det österländska att bli västerländskt tar sig enklare. Detta är redan ett faktum i dagens samhälle, i exempelvis Kina har utvecklingen i många fall skett efter västerländska mått. Detta kan dock komma att ändras i framtiden. Tillväxtländerna, då särskilt BRIC länderna och deras frammarsch på marknaden kanske leder till att västvärlden utvecklas och påverkas av länderna öst istället för vice versa. Om det som förutspås av Goldman Sachs (2003) slår in så kanske BRIC länderna tagit över största delen av marknaden om ca 40 år vilket innebär att västvärlden kan komma att behöva anpassa sig och sina nationalkulturer. Då den ekonomiska globaliseringen påverkar kulturen torde kulturen i väst komma att påverkas av kulturen i öst. Därmed kan kommunikationen komma att ändras,

från att ha haft sin påverkan från västerländska kulturer kan den komma att påverkas av österländska kulturer. Då kommunikationen redan implementerats av västvärlden har jag svårt att se att den skulle bli signifikant förändrad men kommunikativt ledarskap kan komma att inspireras av länderna i öst och därmed få ett bredare perspektiv. Då globaliseringen ställer nya krav på kulturer är detta sannolikt en positiv utveckling eftersom en kulturell bredd borde gynna de globala företagen som en del av kulturen.

Kommunikativt ledarskap ses av många som en följd av globaliseringen. Utan globaliseringens framväxt skulle kommunikativt ledarskap kanske inte existera, eller existera i samma utsträckning som idag. Genom att kraven på ledarskap och kommunikation har kommit att öka de senaste decennierna har kravet på en kombination ökat och därigenom har kommunikativt ledarskap som begrepp uppstått. Jag tror att detta är en nödvändig utveckling eftersom jag anser att kommunikativt ledarskap behövs för att företag ska kunna överleva idag. Självklart beror det på vilken typ av bransch och företag det gäller, samt vilken storlek det är på företaget, men om det gäller globala företag tror jag kommunikativt ledarskap behövs för att anpassa, engagera och leda. Kommunikativt ledarskap behövs även för att klara av konkurrensen samt för att engagera medarbetarna. Genom lyckat kommunikativt ledarskap skapas tillit och respekt vilket i sin tur leder till att företagets lönsamhet gynnas och företaget därmed blir mer framgångsrikt. Ledarna på NCT arbetar aktivt med kommunikativt ledarskap och tar i beaktande de kulturella skillnader som finns och anpassar sitt ledarskap efter det. Relationen mellan medarbetare och ledare är viktig för dem, särskilt i den asiatiska kulturen. De menar båda att det idag inte finns några större skillnader mellan Norden och Kina men kan samtidigt lyfta fram ett antal olikheter mellan kulturerna. De har båda stött på utmaningar i det kommunikativa ledarskapet och dessa utmaningar har främst varit kopplade till kulturella skillnader, då ofta till skillnader i nationalkulturen. Av det kvantitativa materialet kan tolkas att det finns skillnader i kulturer, hur ledare arbetar samt hur ledarskapet mottas då Kina genomgående påvisar högre och mer positiva resultat. Medarbetarna i Kina är överlag mer nöjda med ledarskapet och ledarnas sätt att förmedla vision, strategi och värderingar samt hur de själva agerar i enlighet med vision och värderingar. I Norden är resultaten genomgående lägre vilket påvisar att ledarskapet inte skett på ett lika framgångsrikt vis. Vilka konsekvenser detta fått för NCT är svåra att svara på då uppsatsen inte fokuserar på följderna av kommunikativt ledarskap. En gissning är att medarbetarna i Kina är mer engagerade och nöjda än medarbetarna i Norden. Om detta stämmer eller inte kan inte ges svar på, det är endast spekulationer från min sida. Om detta inte är fallet kanske konsekvenserna inte märks av i dagsläget men av den teoretiska forskning jag tagit del av har det genomgående framkommit att kommunikativt ledarskap mer eller mindre är ett krav för att företag ska kunna konkurrera och vara framgångsrika i vår globala omvärld varpå jag tror att NCT kan behöva arbeta med det kommunikativa ledarskapet än mer. Om inte för att minimera konsekvenserna i dagsläget så för att förhindra framtida konsekvenser.

6.1 Framtida forskning

Efter att ha satt mig in i en specifik branschs arbete och resultat gällande kommunikativt ledarskap tycker jag att det skulle vara intressant att undersöka ett företag i en annan bransch för att se om liknande resultat skulle uppnås. Är resultaten i min uppsats specifika för branschen eller för andra liknande företag? Jag skulle vilja veta om detta är knutet till själva branschen eller om resultatet går att generalisera. Det skulle även vara av intresse att göra en undersökning på ett företag inom samma bransch då uppsatsföretaget arbetar mycket globalt och är ett framstående företag. Dess starka varumärke kan ha påverkat resultaten och ett annat mindre globalt företag i samma bransch kanske skulle ge en helt annan uppfattning av kommunikativt ledarskap och kultur. Kanske skulle skillnaderna knappt vara märkbara?

Ett annat intressant område för framtida forskning skulle vara att undersöka samma företag men ur andra kulturers perspektiv. Det skulle det vara intressant att jämföra exempelvis USA och något afrikanskt land. Att jämföra företagets ledare och medarbetare i USA och ett afrikanskt land tror jag skulle ge en helt annan uppfattning av både kommunikativt ledarskap och kultur då dessa länder är ytterligheter inom sina områden, USA som väldigt framstående OECD land och en stor del Afrika som svaga tillväxtländer. Hur arbetar företaget med kommunikation i dessa länder? Kina håller trots allt på att bli allt mer västländskt men hur är det med afrikanska länder, kan man implementera samma syn på kommunikation och ledarskap i en kultur som inte är lika utvecklad, vare sig ekonomisk eller teknologiskt? Det torde vara en större utmaning för företaget och jag skulle gärna sätta mig in i hur den processen går tillväga, samt jämföra den med det mest västerländska landet i världen.

Slutligen anser jag att det skulle vara intressant att forska vidare inom begreppet kommunikativt ledarskap. Då begreppet är relativt nytt skulle det vara spännande att jämföra ett flertal framstående företag och deras arbete med kommunikativt ledarskap. Arbetar de aktivt med det? Vilka följder kan det få att arbeta eller inte arbeta med kommunikation? Framför allt skulle det vara intressant att forska vidare inom de negativa aspekterna inom begreppet. Finns det företag som arbetar med kommunikativt ledarskap som har negativa erfarenheter av det? Vad beror de negativa erfarenheterna på i så fall? Alla begrepp har sina nackdelar och det skulle vara intressant att ta del av problematiken med kommunikativt ledarskap. Utan att veta bristerna kan de inte åtgärdas och jag tror att alla typer av ledarskap kan förbättras och utvecklas. I dagens globala samhälle gäller det att ständigt vara à jour med det senaste för att göra företag framgångsrika. Följden av globaliseringen har således blivit att ledare ständigt måste anpassa sig till nya former av ledarskap och kraven att klara konkurrensen leder till att även teoretiker och forskare världen över i snabbare takt behöver utveckla och analysera de sätt ledare arbetar efter.

7. Källförteckning

Alvesson, M., 2001: *Organisationskultur och ledning*. Liber AB, Lund

Alvesson M. & Sköldbäck K., 1994: *Tolkning och Reflektion*. Studentlitteratur, Lund

Bolman, L. E., & Deal, T. E., 2005: *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund

Bryman, A., 1997: *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund

Castells, M., 1999: *Nätverkssamhällets framväxt*. Daidalos, Göteborg

Clutterbuck, D., 2001: *Communication Competence and Business Success*. IABC Research Foundation

Giddens, A., 1997: *Sociologi*. Studentlitteratur, Lund

Giddens, A., 2003: *En skenande värld: hur globaliseringen är på väg att förändra våra liv*. SNS förlag, Stockholm

Hofstede G. & Hofstede G. J., 2005: *Organisationer och Kulturer*. Studentlitteratur, Lund

Högström, A. m fl., 1999: *Kommunikativt ledarskap. En bok om organisationskommunikation*. Sveriges Verkstadsindustrier, Kristianstad

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2002: *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund

Kvale, S., 1997: *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Nordström K. A., & Ridderstråle J., 1999: *Funky Business*. Book House Publishing AB, Stockholm

Paulsson, U., 1999: *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*. Studentlitteratur, Lund

Schein E. H., 1985: *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco

Törnvall, L., 2007: "En bra chefska vara ledare" - en kvalitativ studie om nytilträdde chefer, deras syn på chefsrollen samt relationen till HR avdelningen. Opublicerad C-uppsats, Uppsala Universitet

Utrikespolitiska Institutet, 2004: *Länder i fickformat – Danmark*. Hallvigs Reklam, Stockholm

Utrikespolitiska Institutet, 2004: *Länder i fickformat – Finland*. Hallvigs Reklam, Stockholm

Utrikespolitiska Institutet, 2004: *Länder i fickformat – Norge*. Hallvigs Reklam, Stockholm

Utrikespolitiska Institutet, 2004: *Länder i fickformat – Sverige*. Hallvigs Reklam, Stockholm

Utrikespolitiska Institutet, 2006: *Länder i fickformat – Kina*. Hallvigs Reklam, Stockholm

Östergård, U., 1997: *The Geopolitics of Nordic Identity – From Composite States to Nation States*. Scandinavian University Press, Oslo

7.2 Nätkällor

Dagens Industri (DI) 2004-01-23

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Vin.aspx%3FArticleID%3D2004%5C01%5C23%5C97080%26words%3Dtio%252cbudord%26SectionID%3DVin%26menusection%3DVin>
2008-04-26

Dagens Nyheter (DN)

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Vin.aspx%3FArticleID%3D2004%5C01%5C23%5C97080%26words%3Dtio%252cbudord%26SectionID%3DVin%26menusection%3DVin>
2008-04-26

Goldman Sachs – *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*.

http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/pdf/BRICs_3_12-1-05.pdf
2008-04-26

Goldman Sachs – *How Solid Are the BRIC's?*

<http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/BRIC-Full.pdf>
2008-04-26

SIFO Research International
<http://www.sifo.se/Public/About/Index.aspx>
2008-04-26

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html
2008-04-26

Vetenskapsrådet:
<http://www.vr.se/huvudmeny/etikforforskare/reglerochriktlinjer.4.2d2dde24108bef1d4a8800063.html>
2008-05-11

7.3 Artikelkällor

Eriksen, E., 2001: Leadership in a Communicative perspective. *Acta Sociologica*, 1/2001, s. 21-35.

Hedlund, N., 2007: Utmaningar för globala ledarutvecklare. *Personal & ledarskap*, 11/2007, s. 24-25

Lönn K. & Martinsson, A., 2005: Moderna och effektiva organisationer kräver kommunikativt ledarskap. *Bonniers Ledarskapshandbok "Strategi och ledarskap" 06/2005*
<http://www.consultus.se/cs-media/xyz/000001289.pdf> 2008-05-20

Bilaga

Intervjuguide

Inledning

1. Fakta om mig, vad jag studerar och skriver om
2. Anonymitet/konfidentialitet
3. Bandspelare?

Bakgrund

4. Hur länge har du arbetat på företaget?
5. Hur länge har du haft en chefsposition?
6. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter som chef?
7. Erfarenhet av att arbeta utanför Sverige?

Kommunikation

8. Hur definierar du kommunikativt ledarskap?
9. Vad innebär det för dig att arbeta med kommunikativt ledarskap?
10. Hur viktig är kommunikationen i din roll som ledare?
11. Har du upplevt några specifika utmaningar då du arbetat med kommunikativt ledarskap?

Visioner och värderingar

12. Anser du att det är viktigt att du som chef kommunicerar ut företagets vision och värderingar till de anställda? Varför?
13. På vilket sätt förmedlar du visionen och värderingarna till de anställda?
14. Har du upplevt några utmaningar vad gäller kommunikation av vision och värderingar i olika kulturer, i det här fallet Norden och Kina? Exempel?

Kultur

15. Kan du berätta om din erfarenhet av att arbeta i Kina/Norden?
16. Finns det någonting du anser är typiskt ”kinesiskt”/”nordiskt”?
17. Vad gäller kommunikation, anser du/tror du att det finns några likheter/skillnader mellan ledare i Kina/Norden?