

Ekonomistyrning och nationella kulturskillnader

En undersökning om vilka delar av det västerländska styrsystemet som är fördelaktiga för en företagsledare i Tchad att implementera.

2013-01-11

Namn: Maja Trolle 900619

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Redovisning - Ekonomistyrning

FEG303, 15 HP

Handledare: Krister Bredmar

Göteborgs Universitet HT 2012



Abstract

Since agricultural society turned to industrial society and entrepreneurship grew in importance, it has always been a focus on development and growth. To develop a company that is in a country among one of the worlds poorest is much more difficult than in the more developed industrial countries. One such development is currently active in a transport company established in the capital of Chad, N'djamena.

Through theories of national cultural differences, empowerment and choice of governance related to interviews, the study on which parts of the Western control system which is advantageous for a business in Chad to implement proven to foster entrepreneurs with both Chadian and western culture background. This is because such a person is able to combine the benefits of the two cultures and is able to adapt to the empowerment spirit that exists within the Western culture. When this function is controlled, the company will go forward through management by objectives and through constant development to maintain the implemented control system, as this is the only way forward.

Sammanfattning

Sedan jordbrukssamhället övergick till industrisamhälle och företaget ökade i betydelse har det ständigt varit fokus på utveckling samt tillväxt. Att utveckla ett företag som är beläget i ett av världens fattigaste länder är betydligt svårare än i de mer utvecklade industriländerna. En sådan utvecklingsprocess sker i nuläget i ett transportföretag beläget i Tchads huvudstad N'djamena.

Via teorier om nationella kulturskillnader, empowerment samt val av styrning kopplat till djupintervjuer har undersökningen om vilka delar av det västerländska styrsystemet som är fördelaktiga för en företagsledare i Tchad att implementera visat sig gynna en företagare med både tchadisk samt västerländsk kulturbakgrund. Detta då en sådan person klarar av att kombinera två kulturers fördelar samt klarar att anpassa sig efter den empowermentanda som existerar inom den västerländska kulturen. Då detta fungerar styrs företaget framåt via målstyrning och via ständig utveckling för att bevara det implementerade styrsystemet då detta är enda vägen framåt.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemställning	2
1.3	Syfte	4
1.4	Forskningsfråga	4
1.5	Avgränsningar	4
2	Teoretisk referensram	5
2.1	Nationella kulturskillnader	5
2.1.1	Definition på kultur	5
2.1.2	Fyra dimensioner på kultur	6
2.1.3	Kulturella kluster	7
2.2	Styrsystem och styrningstyper	8
2.2.1	Definition av styrsystem	8
2.2.2	Detalj-, mål- och värderingsstyrning	9
2.3	Empowerment	11
2.3.1	Definition av empowerment	11
2.3.2	Implementering av empowerment	11
2.4	Teorisammanfattning	13
3	Metod	17
3.1	Djupintervjuer	17
3.2	Sekundärdata	18
3.3	Genomförande	18
4	Empiri	20
4.1	Företagsbeskrivning	20
4.2	Intervju Charafadine, transportchef N'djamena, Tchad	20
4.3	Intervju Reidar, Rådgivare samt egenföretagare, Norden samt Tchad	23
4.4	Intervju Helena, boende Sverige samt Tchad	24
4.5	Intervju Daniel, transportchef, Norden	27
5	Analys	28
5.1	Kulturskillnader	28
5.2	Styrsystem och styrningstyper	31
5.3	Empowerment	32
6	Slutsats	36
7	Referenser	38
A	Appendix	I
A.1	Djupintervjuer	I

A.1.1	Intervjufrågor, transportchef Charafadine, Tchad	I
A.1.2	Intervjufrågor Reidar, rådgivare samt egenföretagare, Norden samt Tchad	I
A.1.3	Intervjufrågor Helena, boende Tchad samt Norden	II
A.1.4	Intervjufrågor Daniel, transportchef, Sverige	II

Figurförteckning

1	Grafisk beskrivning av det västerländska styrsystemet och dess viktigaste beståndsdelar	15
2	Grafisk beskrivning av de mest framstående delarna i det Tchadiska styrsystemet	16
3	Grafisk beskrivning av det västerländska styrsystemet och dess viktigaste beståndsdelar	34
4	Grafisk beskrivning av de delar i det Tchadiska styrsystemet som Charafadine valt att implementera	34

1 Inledning

Vi människor styrs i stor utsträckning av det samhälle vi lever i. Varje dag är en ständig påminnelse av hur vi bör vara och hur vi bör agera. Att bete sig på ett speciellt vis och agera utifrån de normer och värderingar samhället gett oss tillhör vardagen, och beslut vi fattar styrs utifrån kulturen vi är uppväxta i. Detta gäller alla människor och varierar från land till land och vårt beteende sprids vidare till de företag vi jobbar inom då vi styrs utifrån vilken värdegrund vi har. Följaktligen har kulturen i ett företag stor betydelse för om företaget kan bli framgångsrikt eller inte. Det krävs att människorna som är rekryterade är passande för företaget och att de passar in i befintlig kultur som företaget genomsyras av. Utöver detta är företagets ledares värdegrund viktig då den måste stämma överens med företagets och de anställdas. Att känna till hur väl människor kan hantera en förändring inom ett företag är även viktigt att veta då företag ständigt måste jobba framåt för att kunna utvecklas. (Hofstede, 1983) Allt detta blir ledarens roll att hantera, vilket är en tung uppgift då även denne är människa med egen värdegrund och personliga erfarenheter som påverkar handlingar och beteenden. Det kan därför bli svårt att hålla samman allt i ett företag vid införandet av något nytt då ledaren måste använda ett styrsystem som är anpassat till både kulturen i samhället, medarbetarnas förutsättningar, sin egen kulturbakgrund samt ledartyp för att nå ett lyckat resultat om ett fungerande och lönsamt företag.

1.1 Bakgrund

Sedan industrialiseringen har företag i samhället fått ökad betydelse, då människor i större utsträckning valde att lämna jordbrukssamhället, för att söka en bättre framtid samt bättre lönsamhet i städerna där arbetskraft behövdes. Detta, i sin tur, ledde till att företagen blev mer betydande och när konkurrensen ökade blev de därmed mer beroende av såväl ett fungerande styrsystem som företagskultur för att kunna fortleva på den framväxande marknaden. Dessutom var det nödvändigt att dessa styrsystem var utformade så att de passade den befintliga företagskulturen (Huberman, 1986).

Följaktligen har industrialiseringen och framväxten av företag lett till utveckling av olika typer av styrning, som förekommit i varierande former. Styrning är nödvändigt för att medarbetarna ska arbeta för företagets lönsamhet och uppsatta mål. Utefter valda styrningsstrategier är det viktigt att varje enskild medarbetare förstår sin arbetsuppgift och vad företagsledningen förväntar sig av dem. I västvärlden används styrsystem som är anpassat efter våra förutsättningar, både utifrån ett kulturellt synsätt samt anpassat efter vår levnadsstandard. Det är därför oerhört viktigt för en chef eller företagsledare att se hur medarbetarna förhåller sig till företaget och vad som krävs för att skapa samhörighet hos personalen. Denna samhörighet utgörs främst av delade normer, värderingar och

attityder och en vilja att bidra. (Hofstede, 1980)

Det var så sent som på 1980-talet som företag, främst i I-länderna, började inse att personalen var av betydelse för sådant som tillväxt och lönsamhet. I och med detta blev det viktigt att involvera personalen i företaget, via så kallat empowerment. (Wilkinson, 1997) En bra företagskultur skall förena företaget och personalen så att de tillsammans skapar en sammanhängande enhet som driver företaget åt samma riktning. Personal som är involverad i allt företaget gör skapar bland annat motivation samt engagemang. I västvärlden har det jobbat mycket med utveckling av styrsystem och denna utveckling har lett till fungerande sådana som hjälper företagsledare att få personalen att följa dem, oftast med hjälp av någon form av belöning, motivation, deltagande samt engagemang. Det vill säga styrsystemet utgörs till stor del av att involvera de anställda. (Blanchard m.fl., 2009)

Fokuserar vi istället på en del av världen som består av en mycket mindre del företagande och där utvecklingen inte gått framåt i samma fart som i västvärlden skulle vi få en helt annan bild av styrsystem kopplat till kulturen. I världsdelen Afrika ser det helt annorlunda ut och de största delarna av de afrikanska ländernas invånare lever fortfarande kvar i jordbrukssamhället. (Landguiden, 2012) Hur stor del av invånarna som räknas dit är självfallet varierande mellan de afrikanska länderna. Fokuserar vi då på det femte fattigaste landet i världen, nämligen Tchad, ser vi att landet i nuläget har 7 438 000 invånare som fortfarande är jordbrukare. Då den totala befolkningen i landet är 11 525 000 utgör bönderna cirka 64 procent. (FAO Statistics Division, 2012)

Att landets utveckling hamnat efter har orsakats av landets misär som utgjorts av de ofantliga inbördeskrigen som pågått under decennier och som krävt flera hundra tusen människor liv. Detta har i sin tur medverkat till att andra länder oroats att investera i Tchad trots deras tillgångar av både olja, bomull och jordbruk. (Landguiden, 2012) Företagandet har därför halkat efter och det viktiga för överlevnad har därför blivit att driva jordbruk då det är befolkningens främsta inkomstkälla. För att ett företag överhuvudtaget skall kunna överleva på en sådan svår marknad som i Tchad krävs ett styrsystem som tar hänsyn till befintlig kultur och som använder landets styrkor för att nå framgång. (Hofstede, 1983) Då det västerländska styrsystemet är fungerande kan det vara en idé att överföra detta till de mindre utvecklade länderna, såsom Tchad. I nuläget pågår detta och ett västerländskt styrsystem håller på att implementeras i ett transportföretag beläget i Tchad.

1.2 Problemställning

Ett intressant problem som uppkommer i och med detta är om det västerländska styrsystemet verkligen är fördelaktigt att använda i ett företag beläget i ett av världens fattigaste länder, då landet ligger så långt efter i utvecklingen gällande företagande. Det kan vara svårt att få det att fungera då landet Tchad ligger så

många steg efter västvärlden, och det blir därför många steg som hoppas över då detta nya styrsystem införts i transportföretaget i Tchad. Utvecklingen som västvärlden redan genomgått för att få det västerländska styrsystem att fungera kräver kunskap hos de anställda om hur befintlig kultur ser ut och det krävs en ledare som är kapabel att hantera det. Då även ledaren i företaget påverkas av kulturskillnader gällande värderingar, normer samt egna livserfarenheter är det viktigt att ta hänsyn till nationella kulturskillnader för att lyckas upprätthålla det västerländska styrsystemet i företaget (Hofstede, 1983).

För att kunna implementera och få ett nytt styrsystem att fungera i en organisation krävs dessutom olika typer av resurser. Framförallt behövs finansiellt kapital för att kunna utforma lämpade modeller som är eniga med företagets framtidsvisioner och mål. Då den svaga ekonomin i Tchad är ett välkänt faktum kan detta försvåra utvecklingen till ett förbättrat styrsystem. Tålmod, tid samt utrymme för förändringar är också en viktig aspekt vid framställandet av ett nytt styrsystem, vilket direkt påverkar medarbetarna i ett företag och vilka möjligheter, handlingsutrymme samt ansvar de kommer att ha. Vidare måste man dessutom utforma ett styrsystem som behagar medarbetarnas synsätt och arbetsform då detta bidrar till bland annat ökat engagemang och delaktighet. På detta område spelar kulturen stor roll och det är svårt att implementera ett helt nytt styrsystem som strider mot nuvarande kultur som de i företaget lever i. Skillnader kulturer emellan kan därmed skapa problem som missförstånd, brist i förståelse, kunskap samt information. (Hofstede, 1980)

I nuläget existerar det stora nationella kulturskillnader mellan afrikanska och västerländska länderna och de befinner sig som sagt i olika utvecklingsfaser. (Gupta m.fl., 2002) Om det västerländska styrsystemet skall kunna fungera krävs hög kompetens hos ledaren och han bör vara situationsanpassad och veta vilken typ av styrning som fungerar i olika situationer. (Blanchard m.fl. 1999) Ledarens roll blir därför något av det viktigaste under en sådan process då det är en utmaning att kunna hålla i trådarna som sammanhåller företaget samt de anställda.

Befolkningen i Tchad lever som sagt redan under allvarliga förhållanden och har prioriteringar som skiljer sig mot västvärldens, enligt Landguiden (2012), vilket kan göra det extra problematiskt att genomföra en sådan drastisk förändring inom transportföretaget. Eftersom största delen av befolkningen i Tchad fortfarande lever som bönder och mer än hälften lever efter Islam, som muslimer, lever dem efter en helt annan religion än i västvärlden, speciellt i jämförelse med Norden. Det blir då intressant att undersöka om det ens är fördelaktigt för en företagsledare i ett tchadiskt företag att använda sig av detta nya styrsystem för att utveckla företaget. Detta eftersom det måste passa honom som ledare samt fungera ihop med de förkunskaper han har, samt fungera ihop med de begränsade resurserna och kapital som finns i nuläget. Dessutom måste han klara av att hantera de kulturkrockar som kan uppstå. Införandet av ett västerländskt styrsystem är som sagt redan startad av en ledare vid namn Charafadine och han brottas i nuläget med dessa utmaningar i sitt transportföretag beläget i

Tchad. Hans val om att införa ett västerländskt styrsystem är vad som kommer att analyseras i detta arbete.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka delar av det västerländska styrsystemet som är fördelaktiga för en företagsledare i Tchad att implementera.

1.4 Forskningsfråga

Hur arbetar en företagsledare med rötter i en tchadisk kultur med företagsledning inspirerad av en västerländsk ledningsfilosofi?

1.5 Avgränsningar

Det västerländska styrsystemet som belyses i detta arbete, symboliseras främst av de nordiska samt germanska ländernas styrsystem och kulturer. Dessutom begränsas uppsatsen kring ett transportföretag beläget i Tchad.

2 Teoretisk referensram

För att kunna tolka kommande empiri och se på vilket vis valda teorier är sammankopplade till denna bör arbetet vara teoretiskt förankrat. (Patel & Davidsson, 1994) I detta kapitel presenteras definitioner av de huvuddelar arbetet är uppbyggt på. Detta med syfte att skapa förståelse om hur teorierna skall tolkas, ur vilket utgångsläge arbetet startar i samt ur vilket perspektiv. Följande teorier är kopplade till styrsystem, empowerment samt nationella kulturskillnader och hur dessa kan mätas i de olika världsdelarna samt mer specifikt i västvärlden samt i Tchad. Teorier om olika typer av styrning tas upp, samt hur skillnader i länders kulturer påverkar i hur stor utsträckning implementering av ett nytt styrsystem lyckas. För att veta hur ett nytt styrsystem skall användas på ett fördelaktigt vis behövs kunskap om såväl det egna landets befintliga kultur samt om landet som genomgår förändringen. Ledaren bör ha mycket bakomliggande kunskaper inom dessa områden för att lyckas utveckla ett företag i Tchad, och då blir ledarens personlighet, kulturella bakgrund samt ledartyp viktigt (Hofstede, 1983).

2.1 Nationella kulturskillnader

För att kunna hantera en förändringsprocess i ett företag behövs kunskap om eventuella kulturskillnader för att förstå och kunna tolka människors beteenden och agerande i olika situationer.

2.1.1 Definition på kultur

Begreppet kultur är brett och enligt Hofstede (1980) innebär det en känsla av samhörighet genom delade värderingar, normer, språk, ritualer, trosuppfattning samt liknande beteende och agerande hos människor i olika situationer. Denna kultur innefattar allt vi gör, och hur vi relaterar till saker. Det kan vidare benämnas som ett slags levnadsmönster hos oss människor som kan skilja sig åt länder emellan då varje land har olika förutsättningar, både ekonomiskt, politiskt, socialt, teknologiskt, legalt samt miljömässigt.

De människor som innefattas av en viss kultur påverkar i sin tur det företag de arbetar inom, genom hur de ser på vad företaget står för samt uppfattningen om bland annat företagets uppsatta mål, strategier och vision. (Ekvall, 1988)

Hofstedes (1980) definition på kultur används som utgångspunkt i detta arbete för att tolka kommande empiri samt teorier.

2.1.2 Fyra dimensioner på kultur

I Hofstedes bok "Culture´s consequences: International differences in work-related values" studerar han nationella kulturskillnader i fler än 60 länder. Han belyser fyra olika dimensioner för att kunna mäta dessa *nationella kulturella värderingar*. Dessa fyra är: Maktdistans, individualism/kollektivism, maskulinitet/femininitet och osäkerhetsundvikande. Dessa kan mätas länder emellan och utmärker deras olika kulturer, samt visar på skillnader dem emellan. Vidare blir dessa olika dimensioner värdefulla för att analysera hur människor med olika kulturbakgrund agerar inom organisationer. (Hofstede, 1983)

Maktdistans är delen inom kulturen som speglar huruvida människor uppfattar maktskillnader inom företaget och vad som är accepterat. Då maktdistansen är liten är ofta kulturen mer demokratisk och makten är mer jämnt fördelad i företaget då alla skall kunna vara delaktiga i företagets beslutsfattande. Genom en större delaktighet skapas en större känsla av samhörighet med samtliga i företaget och genom detta blir medarbetarna motiverade till att göra ett bra jobb. Är maktdistansen stor är ofta kulturen av mer autoritär art och människor i organisationen har accepterat detta då det är accepterat med hierarkiska system där alla i företaget har sin formella roll. Delaktighet är inte lika viktigt vid hög maktdistans, och det är oftast de högst upp i hierarkin som står för beslutsfattandet samt styrningen. (Hofstede, 1983)

Individualism/ Kollektivism är om människorna inom organisationer har värderingar som bygger på mer självintresse eller om de är styrda av socialt intresse, det vill säga om de är påverkade av andra gruppmedlemmar eller inte. Individualism symboliseras av att personen i fråga prioriterar sig själv i första hand, och ser egen vinning som sitt främsta mål samt är mer oberoende av andra medarbetare. Kollektivism är ett begrepp som i större grad upplyser att människor är i ett beroendeförhållande till sina medarbetare och vill rådgöra med dem i de flesta beslut innan de fattas. Gruppen är därför viktigare än individen i en kollektivistisk kultur. (Hofstede, 1983)

Maskulinitet/Femininitet är två begrepp som kommer från att män och kvinnor i utgångspunkt anses ha olika typer av värderingar. Överlag ses kvinnor som mer vårdande och omtänksamma, det vill säga mer feminina, och männen ses i utgångspunkt som mer självsäkra, konkurrenskraftiga och modiga. Dessa drag kan även ses i företagen beroende på vilken av dessa två typer företaget väljer att efterlikna och vad som stämmer överens med företagets ståndpunkt. (Hofstede, 1983)

Osäkerhetsundvikande är i vilken grad en anställd eller chef väljer att hantera risker, och hur mycket ansträngning som läggs ner på att minimera dessa osäkerheter. Länder och kulturer med ett högt värde på denna punkt anses vara mindre risktagande och föredrar en väl strukturerad och planerad organisation. (Hofstede, 1983)

Dessa 4 olika dimensionerna använder Hofstede som verktyg för att kunna granska företag i olika kulturer i olika situationer. De tre viktigaste situationerna som han fokuserar på är hur dessa fyra dimensioner kan mätas relaterat till hur företagsstrukturen ser ut, hur dessa är kopplade till hur man motiverar sin personal samt vilka problem som kan uppstå kopplat till samhället företaget är etablerat i. (Hofstede, 1983) Vidare blir dessa därför viktiga delar som skapar förståelsen i skillnader kulturer emellan.

På senare tid har Hofstede även lagt till en femte dimension, *långsiktighet*, då denna är en viktig del till hur människor i företag väljer att agera i syfte att nå långsiktiga mål och i vilket utsträckning de anser långsiktiga mål är viktiga i förhållande till de kortsiktiga. (Hofstede, 1994)

2.1.3 Kulturella kluster

Enligt Gupta m.fl. (2002) kan studier kring nationella kulturskillnader delas in i såkallade kluster för att underlätta för företag då de skall etablera sig i nya länder. Detta gäller även om ett företag vill implementera något nytt i ett företag med annan kultur. Dessa kluster finns i olika typer av indelningar, men genom att granska olika studier av dessa kluster så har Gupta m.fl. (2002) kommit fram till att de viktigaste delarna att granska är ländernas religion samt språk, geografi, etnicitet, och/eller vilka arbetsrelaterade värderingar, normer och arbetsvilja som existerar i landet. När dessa fakta sedan samlats in blir det lättare att jämföra länder med varandra.

Enligt Gupta m.fl. (2002) indelning tillhör de centralafrikanska länderna klustret Sub-Sahara Afrika, även nära kopplat till arabklustret. De västerländska länderna är indelade i olika kluster, däribland de germanska och nordiska klustren. Dessa båda kluster ligger nära varandra i egenskaper och det är främst det nordiska klustret kopplat till det germanska vi pratar om då vi pratar om de västerländska länderna i detta arbete. De egenskaper som präglar det germanska klustret är, utifrån Hofstedes (1983) fyra dimensioner, en hög grad av osäkerhetsundvikande, en inbyggd tro på långsiktighet, självsäkerhet samt höga krav på de anställda och företagets prestanda. De har dessutom en låg nivå av institutionell kollektivism, gruppens betydelse samt human inriktning. Detta kan därför uppfattas som ett hårdare och mer maskulint kluster då individen och dennes prestationer är det som läggs fokus på snarare än hur gruppaktiviteter fungerar. Det är därmed en hård, påstridig, och framåtriktad kultur där människor förväntas leverera på individnivå, och där självförverkligande ses som en drivkraft till att göra ett bra jobb. Företag av denna typ drivs av en såkallad målorienterad styrning, genom att mål skall nås, men vägen dit är det inte lika stort fokus på. Denna typ av styrning gör att handlingsutrymme öppnas upp för de anställda då de inte blir lika detaljstyrda, det vill säga inte lika kontrollerade av instruktioner, regler och delmål som skall uppfyllas innan de stora målen nås. Detta kan bidra till motivation, men helt beroende på vilken kultur företaget präglas av. (Levin-

son, 1970) Dessutom präglas klustret av en låg maktdistansnivå vilket också kan ses som motivation till de anställda då de är närmare besluten som fattas. Alla dessa egenskaper präglar även det nordiska klustret vilket gör att kulturen är väldigt lik den germanska, förutom med vissa undantag. Den nordiska kulturen präglas i större grad utav osäkerhetsundvikande, och visar mer en försiktig approach som speglas av blygsamhet, punktlighet, ärlighet, samarbetsvillighet samt social sammanhållning. Människor i medel och överklass tenderar att klä sig, bete sig, och agera ungefär liknande och detta beror på att de jobbar i platta organisationer som gör att hela företagets personal blir mer sammansvetsad med lägre maktdistans. (Gupta m.fl., 2002)

Klustret Sub-Sahara Afrika kan jämföras med det västerländska klustret då det i princip kan ses som dess motsats. Detta kluster speglas av hierarkiska företag med centraliserad verksamhet där alla är tilldelade olika formella maktpositioner samt där de högst upp i företaget har mest makt. De längst ner i företaget har oftast inte mycket att säga till om. Denna kultur styrs främst av regelbaserade system som gör att det främst är detaljstyrning som används. Det fokuseras även på kollektivets prestationer och förmåga att nå uppsatta mål snarare än individens prestation. (Gupta m.fl., 2002)

2.2 Styrssystem och styrningstyper

Då företag är beroende av en passande ledning behövs ledare som passar företaget, medarbetarna och deras kulturbakgrund. Då nationella kulturskillnader är något som är svårt att ändra på då det är starkt sammankopplat med samhället och människors levnadssätt behövs kunskap om hur ett företag skall styras utifrån de förutsättningar som existerar. Ledaren bör därför vara kapabel att hantera företaget och kunna utveckla det i den riktning som valts från början för att nå de mål som satts upp, och behöver därför ett passande styrssystem till sin hjälp. (Hofstede, 1980)

I detta arbete är det västerländska styrsystemet det huvudsakliga, och med det västerländska menas i detta arbete en mer nordisk typ av styrssystem där den nordiska kulturen avspeglas i företaget. Ett styrssystem innefattas av många olika delar och dessa måste passa ihop för att företaget skall fungera. I ett västerländskt styrssystem gäller det att lyckas involvera personalen, ha en ledare som passar in i befintlig kultur samt klarar av att anpassa sig och använda rätt typ av styrning i olika typer av situationer. I denna del av arbetet belyses olika typer av styrning som kan väljas att användas inom styrsystemet.

2.2.1 Definition av styrssystem

Ett styrssystem är de ”formaliserade rutiner och procedurer som använder information för att upprätthålla eller förändra mönster i organisatorisk aktivitet”

(Simmons, 1987). Dessa styrsystem innefattas därför av formaliserad information om sådant som är av nytta för strategisk planering, budgetering, belöning till personal samt omvärldsanalyser av olika slag. Det vill säga i princip allt inom organisationen som kräver kontroll för att kunna fungera räknas in i styrsystemet. När denna information sedan är insamlad skickas den uppåt i organisationen så att ledningen kan kontrollera att allt gått som planerat, se möjliga avvikelser, samt utvärdera val och beslut som tagits inom dessa olika processer. (Simons, 1991)

2.2.2 Detalj-, mål- och värderingsstyrning

Som nämndes tidigare är de nationella kulturskillnaderna starkt kopplade till vilket styrsystem som kommer att användas i företaget och styrningen inom styrsystemet skiljer sig som sagt åt gällande hur mycket makt och ansvar som ledningen vågar lägga ut på sina medarbetare. De huvudsakliga styrningstyperna inom ett styrsystem är enligt Siverbo & Åkesson (2009) målstyrning, detaljstyrning samt värderingsstyrning. Var och en av dessa utgör en viss typ av styrning, och ibland kombineras dessa samt kan fungera som komplement till varandra i olika delar av företaget. (Åkesson & Siverbo, 2009)

Målstyrning är den typ av styrning som fokuserar på att uppsatta mål nås och dessa mäts med regelbundna mellanrum (Levinson, 1970). Vägen för att nå dessa läggs det inte lika mycket fokus på utan de anställda har större ansvar samt handlingsutrymme. Styrningen grundas på att ledningen i företaget har tillit till sin personal och litar på att de väljer vägar de själv anses bäst och är de mest rationella för att nå företagets mål. Målstyrning ses i nuläget som den mest lämpade typen av styrning då kunderna på marknaden får mer och mer inflytande då konkurrensen är så hög, speciellt i I-länderna. Därför är det viktigt att inte lägga fokus på hur verksamheten skall utföras, då detta kan variera från kund till kund, och process till process. (Åkesson & Siverbo, 2009)

Enligt Levinson (1970) kan denna typ av styrning liknas med ett utvecklingssamtal då de anställdas prestationer undersöks med jämna mellanrum. Fram tills dessa möten har de anställda relativt fritt handlingsutrymme att uppfylla uppsatta mål. Dessa så kallade utvecklingssamtal finns till för att kolla på hur hög måluppfyllelsen är hos de anställda samt för att upptäcka eventuella problem.

Den ideala processen för att ha fungerande målstyrning inbäddat i styrsystemet menar Levinson (1970) innefattas av att de överordnade i ledningen och de anställda diskuterar fram en plan för framtiden om målen som skall nås. I denna plan gäller det att de anställda samt företagsledningen tolkar både kortsiktiga samt långsiktiga mål på samma vis, och genom möten går igenom processen och eventuella problem. Dessa möten är de så kallade utvecklingssamtalen som nämndes tidigare där den anställdes framsteg mot målen diskuteras. Vid slutet av varje mål bör det upprätthållas en utvärdering för att kontrollera måluppfyllelsen. (Levinson, 1970)

Detaljstyrning är den mest strikta typen av styrning av dessa tre. Denna typ av styrning har sin grund i Fredrik Taylors Scientific Managementtänkar om helt styrda processer och aktiviteter för att skapa så produktiva anställda som möjligt. Den utgörs av en centraliserad styrning där regler, instruktioner samt övervakning sker så att processer och aktiviteter utförs som de skall, och att vägen mot företagsmålen hålls i rätt riktning under tidens gång. Handlingsutrymmet är litet hos de anställda och ansvaret samt makten ligger på ledningen i toppen av verksamheten. Denna typ av styrning består i princip enbart av orders på hur allt skall genomföras och symboliseras av strikt kontroll. (Locke, 1982) Den kan ses som positiv då de anställda och mellancheferna alltid vet vad de skall göra, då de ständigt blir påmind om hur och vad som skall genomföras. Det finns inte utrymme för missförstånd i samma utsträckning som inom andra typer av styrsystem. Dock är denna typ av styrning endast fungerande inom företag där det finns anställda med förutsägbart beteende och där de i ledningen vet och kan mer än de anställda samt där det är säkerställt att personalen inte kan bidra med mer än vad en helt styrd process kan. Tilliten till medarbetarna är därför svag då de inte tillåts delta i företagets beslutsfattande samt inte ges utrymme att själva använda sin kreativitet till att förbättra arbetet. (Åkesson & Siverbo, 2009)

Värderingsstyrning utgörs av en mindre formell typ av styrning. Istället styrs företaget via en gemensam förståelse, vision samt kultur. (Åkesson & Siverbo, 2009) Den största delen som bör vara gemensam för att värderingsstyrning skall kunna fungera är kulturen, då den enligt Hofstede (1980) definition innefattas av gemensamma normer, värderingar samt liknande beteenden och ageranden i vissa situationer. Dessa delar är viktiga för att de anställda och ledningen skall drivas mot samma mål. Den här typen av styrning anses vara bäst i ett företag där det är svårt att mäta resultat, och där ledningen har begränsade möjligheter att styra på detaljnivå genom instruktioner och regler. Dessutom krävs det möjlighet att någorlunda kunna förutspå beteenden och kunna förutspå den marknad företaget är aktiv på. Värderingsstyrningen har en tendens att läggas ovanpå målstyrning och detaljstyrning och genom detta skapa problem genom att de anställda inte helt vet vad de skall följa. De får svårt att veta om de skall följa företagsvärderingarna och sina egna värderingar eller om de skall följa uppsatta regler till punkt och pricka. Det blir därför olika val i olika situationer där olika typer av styrning väljs beroende på situationen. (Åkesson & Siverbo, 2009)

Siverbo & Åkesson (2009) understryker att det är extra viktigt att i de flesta fall hålla sig till en och samma styrtyp då det snarare kan försämra styrningen om flera av dessa blandas. Det är lätt att förvirring skapas då målstyrning och detaljstyrning blandas. Ett exempel på detta är då ett företag säger sig ha målstyrning men egentligen är detaljstyrda genom att de tillfört olika typer av mått som mäts regelbundet. Dessa mått är relaterade till målen som skall nås och kan vara av olika slag och kallas med ett gemensamt namn Key Performance Indicators. Dessa mått skall spegla de viktigaste delarna i företaget samt spegla

hur det går gällande bland annat lönsamhet och tillväxt. Måtten i sig skapar en känsla av vad som är ett bra respektive dåligt resultat vilket hindrar de anställda att ”think outside the box”. Teorierna om dessa typer av styrning stärker Hofstedes (1980) teorier om att det krävs anpassning av styrsystemet till befintlig kultur i företaget för att det skall kunna fungera. En tydlighet angående om de anställda skall styras av antingen mål, värderingar eller regler är därför viktigt att tydligt informera om. (Åkesson & Siverbo, 2009)

2.3 Empowerment

I grunden hade begreppet empowerment sin grund i kritiken som skapades mot Scientific management och detaljstyrningen Fredrik Taylor stod för. Som nämndes tidigare var Scientific management en typ av styrning som enbart strävade efter att skapa så produktiva anställda som möjligt genom detaljstyrda processer och aktiviteter inom företaget. (Locke, 1982) Då detta inte tillfredställde arbetarna helt ledde det till att andra aspekter började ses över, bland annat sådant som eget ansvar, delaktighet, sammanhållning samt involverad personal. Dessutom var uppmuntran och tillit viktigt då personalen i allt större grad efterfrågade större handlingsutrymme. (Wilkinson, 1997) Målet var att skapa meningsfull sysselsättning för de anställda samtidigt som en grad av kontroll upprätthölls. Dessutom var det viktigt med återkoppling till de anställdas prestationer för att kontrollera att de höll sig inom företagens ramar. Det var här begreppet empowerment bildades och initierades av Mary Parker Follett och började användas som styrmedel inom företags styrsystem. (Buchanan, 1979).

2.3.1 Definition av empowerment

Människor har redan makt, kunskap samt kraft i mängder, och har även vad som krävs för att bli motiverade till att göra ett bra jobb. Begreppet empowerment innebär att försöka frigöra dessa ibland gömda eller förtryckta kunskaper. Man vill uppmuntra människors färdigheter och ge dem möjligheter att utvecklas, övervinna hinder samt att hjälpa dem att lyckas med uppsatta mål både i livet och inom företagsverksamheten. (Blanchard m.fl., 1999)

2.3.2 Implementering av empowerment

I boken “The 3 keys to empowerment” skriver Blanchard m.fl. (1999) om vägen för att lyckas implementera empowerment i ett företag. Det är viktigt att företagsledningen förstår att införandet av empowerment är en process som tar tid och inte är något som går att implementera över en dag. Det är mer strukturerat än det kan låta och många ledare misstolkar begreppet och tror att om medarbetarna får fria händer och handlingsutrymme fungerar systemet. Så är inte fallet

då det krävs en genomtänkt plan, struktur samt en ledare som passar en empowerkultur. Dessutom är empowerment ett steg i utvecklandet av företagandet. Då de flesta I-länder i nuläget har kommit till den situation där företagandet är stort har även konkurrensen ökat. Därför är det viktigt för var och ett av företagen att göra allt i sin makt för att överleva på den tuffa marknaden, däribland skapa involverad personal genom att ge dem makt och möjligheter att använda sina befintliga kunskaper, och få dem att känna tillhörighet till företaget. (Blanchard m.fl.,1999)

De tre huvudsakliga stegen som belyses i processen mot en lyckad implementering av empowerment är följande;

Starta med att orientera sig fram och planera hur resan till en lyckad implementering av empowerment skall se ut.

I en sådan här typ av förändringsprocess måste först och främst information om denna delas ut till alla i företaget så de förstår varför empowerment bör införas och hur detta skall ske. I informationen som ges ut ingår även tydliga regler och gränser som skall följas. Dessa regler är viktiga för att de anställda skall kunna agera autonomt, men inom företagets handlingsramar. De skall vara tydligt framställda och svåra att misstolka. Detta steg är centralt då det steg skapar ett första intryck hos de anställda. I detta stadium existerar blandade känslor hos såväl chefer som anställda och ovissheten om hur empowermentkulturen kommer att fungera skapar osäkerhet och tvivel, i vissa fall tendens att klamra sig fast vid det gamla systemet. Det är därför viktigt för ledningen att framhäva de positiva bitarna såsom att de anställda kommer bli mer involverade och ges frihet att utnyttja sina kunskaper och egna erfarenheter. Dessutom är skapandet av grupper viktigt i detta steg då en grupp anses prestera bättre överlag än en enskild individ. Dessa grupper bildas i denna fas och skall så småningom ersätta de hierarkiska rollerna, om sådana tidigare fanns. (Blanchard m.fl.,1999)

Ändra på attityder genom att avskräcka medarbetarna från förändringsprocessen.

I den här fasen är det viktigt att hålla personalen på rätt spår och inte tappa dem längts vägen. För att lyckas med detta krävs en stark ledare som har möjligheten att engagera, uppmuntra och informera personalen. Dessutom bör ledarrollen vara situationsanpassad. En situationsanpassad ledning går emot den traditionella typen av ledning då den inte alls utgörs av samma detaljerade kontroll över det som sker. Det gäller istället att ledaren har förmåga att vara flexibel och kunna anpassa sin typ av styrning utefter vilken situation företaget befinner sig i. I en empowerkultur bör ledaren fungera som en slags rådgivare som iakttar och ger personalen råd då problem uppstår, samtidigt som denne upprätthåller kontroll på vad som görs. Det blir då en mer platt organisation, och ledaren blir snarare som en medlem i gruppen än en chef. Denna typ av ledarstil krävs för att personalen skall få utrymme för att utveckla sig själva och få chans att utnyttja sina egna kunskaper. Dock är struktureringen oerhört viktig vid införandet av empowerment, och ledaren måste upprätthålla denna struktur

genom att kontinuerligt informera och lyssna på sin personal, och vara vaksam på om regler och gränser hålls eller inte. För att upprätthålla det autonoma arbetet som påbörjades i steg ett krävs det av ledaren att våga vidga gränserna om detta skulle anses nödvändigt. Vidare är det fortfarande viktigt att låta de anställda arbeta i grupper så att de hierarkiska rollerna trycks undan. (Blanchard m.fl., 1999)

Anta samt förfinas empowerment.

Då man tagit sig över det andra steget, där avskräckt och förvirrad personal samt ledare existerade kan man gå vidare till att faktiskt använda sig av den nya empowermentkulturen. I den här fasen börjar saker och ting lägga sig till rätta, och förståelsen för förändringen börjar sakta men säkert gå in i företagets medarbetare och de börjar få in attityder, beteenden, regler och gränser i sitt dagliga tänk och i sina dagliga vanor. I detta läge gäller det att bevara denna känsla och fortsatt förbättra informationsutbytet för att bygga upp en bättre prestanda inom företaget. Grupperna har i detta läge utvecklats och blivit mer sammansvetsade och chefer har vant sig vid att dela med sig av både ansvar och makt. (Blanchard m.fl., 1999) En empowermentkultur är ständigt under utveckling, men i detta steg börjar den gemensamma visionen att arta sig och alla inom företaget ser målet närma sig genom att de nu är involverade i företaget och att företagets makt nu är tilldelat alla. (Wilkinson, 1997)

2.4 Teorisammanfattning

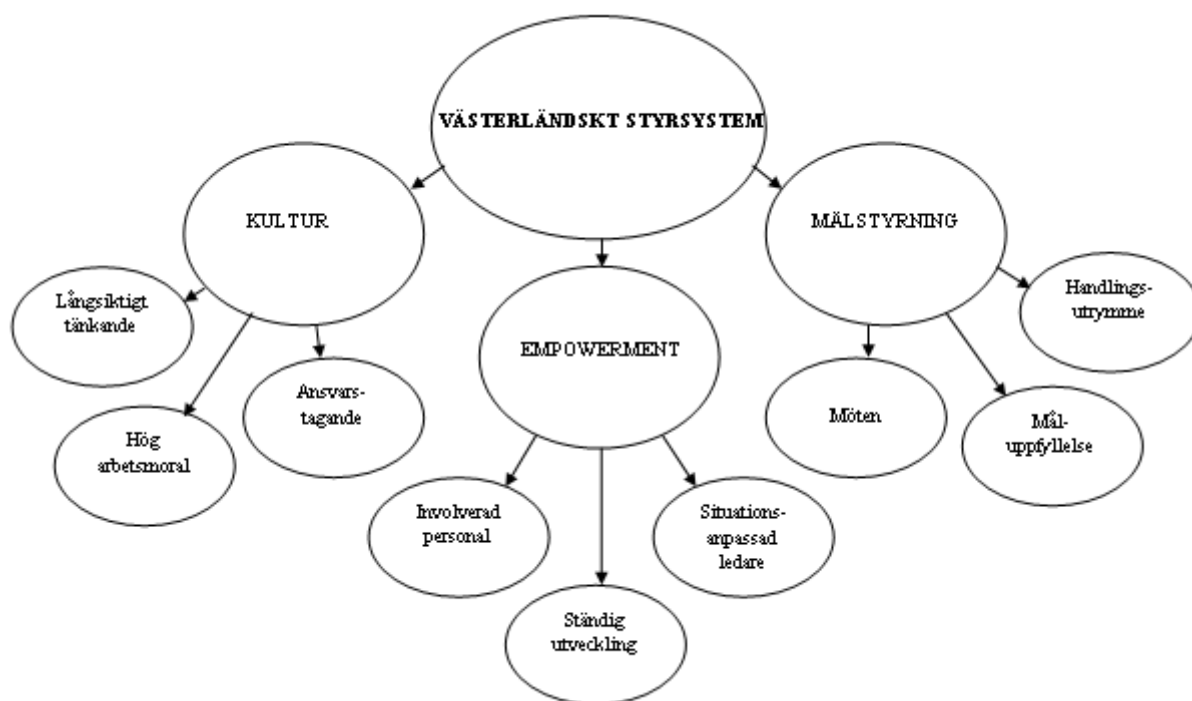
Olika kulturella kluster innehar olika typer av egenskaper som kan vara mer eller mindre värdefulla beroende på vilken typ av styrsystem ett företag använder sig av samt i vilken grad en företagsledare väljer att involvera sin personal. Klustren Sub-Sahara samt det västerländska klustret har väldigt olika egenskaper. Dessa olika egenskaper är många men de viktigaste enligt Hofstede (1983) är maktdistans, osäkerhetsundvikande, femininitet/maskulinitet, individualism/kollektivism samt långsiktighet/kortsiktighet. Beroende på vilka egenskaper en kultur består av, är den beroende av empowerment i olika stor utsträckning och empowerment är därför nära sammankopplat till den typ av kultur som innefattas av involverad personal. Dessutom behöver det vara en platt organisation som utgörs av grupper snarare än hierarkiska system för att empowermentkulturen skall fungera.

Kulturer som innehar egenskaper med mer detaljerad kontroll och med högre maktdistans använder oftast detaljstyrning med strikt kontroll och övervakning via regler och instruktioner och ofta sammankopplat med hierarkiska system där ledningen styr via dessa regler och instruktioner. Målstyrning är mer kopplat till en kultur med mer handlingsutrymme med lägre maktdistans. Denna kultur förlitar sig på individens egen prestationsförmåga och är därför starkt sammankopplat till en individualistisk syn. Människor tar sitt ansvar för sin egen vinning. Värderingsstyrning är en tredje typ av styrning, som passar i ett företag med

svårighet att mäta prestationer, och används ofta i företag med kollektivistiska drag då människor drivs av varandra via gemensamma normer och värderingar. Det vill säga de anställda samt företagsledaren styrs av samma kulturella bakgrund. Någon eller flera av dessa styrtyper används inom styrsystemet för att leda de anställda mot företagets uppsatta mål. De olika styrtyperna har olika värde beroende på vilken kultur företaget befinner sig i då människor som sagt tänker samt beter sig olika. I ett företag beläget i ett mer utvecklat land krävs involverad personal för att kunna klara sig på en hård konkurrensutsatt marknad, och då är empowerment och införandet av detta av stor vikt. Implementering av empowerment kräver kunskap och tålamod och en kämparglöd för att klara sig igenom Blanchards m.fl. (1999) tre steg mot en lyckad implementering. Dessa steg symboliseras först och främst av planering och tydlig information till personalen. Därefter krävs att gamla mönster bryts och att de anställda avskräcks från förändringsprocessen. När detta är gjort gäller det att bevara det som byggs upp med ständigt utvecklande arbete. För att lyckas med detta krävs en situationsanpassad ledare som vet när de olika typerna av styrning bör användas samt som kan hantera att ge ifrån sig ansvar samt makt till sina anställda.

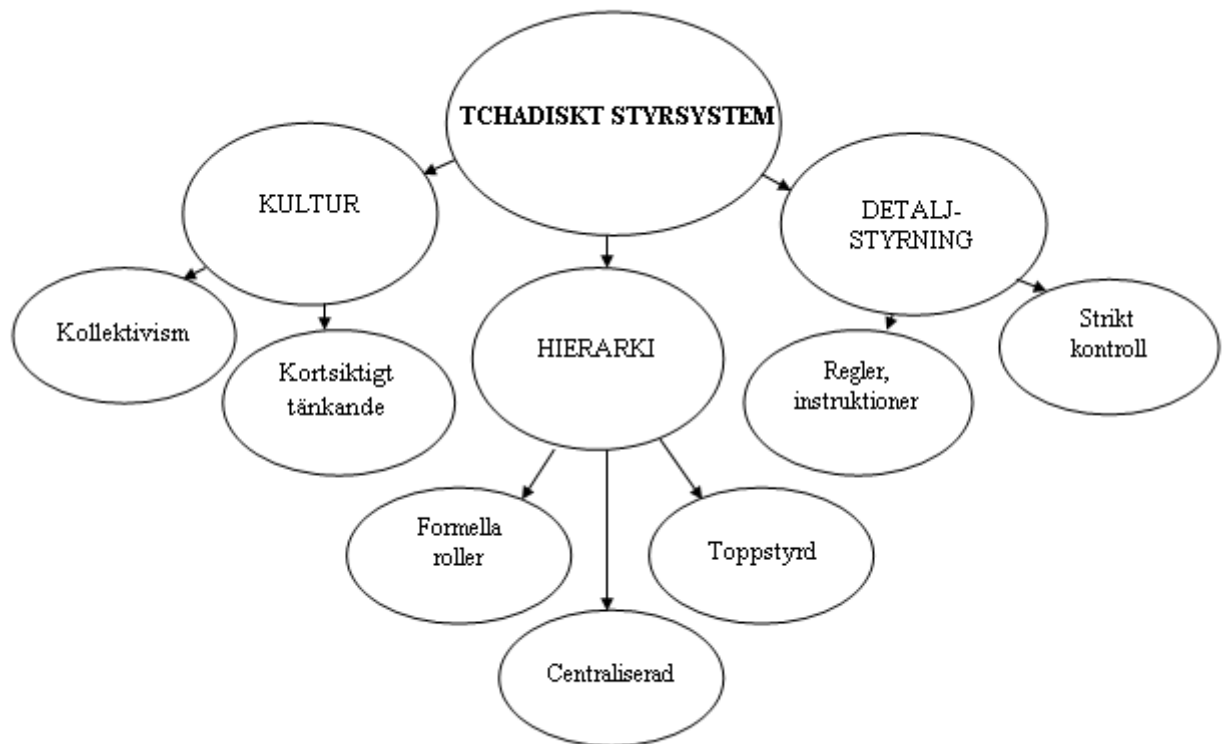
En företagsledares uppgift blir därför att hantera alla delar inom styrsystemet kopplat till nationella kulturskillnader, empowerment om kulturen kräver det, och dessutom få företaget att nå uppsatta mål via rätt typ av styrning. Typen av styrning bör dessutom inte överlappas med andra typer av styrning.

Nedan visas figur 1 samt 2 och dessa symboliserar de samband som existerar inom de båda styrsystemen kopplat till vad som nämndes tidigare i detta kapitel.



Figur 1: Grafisk beskrivning av det västerländska styrsystemet och dess viktigaste beståndsdelar

Figur 1 visar de viktigaste delarna som det västerländska styrsystemet innefattas av utifrån valda teorier. Det är tydligt att ett västerländskt styrsystem kräver en situationsanpassad ledare samt att denne samt de anställda lever efter en empowermentanda. Detta då det krävs en involverad personal som tar eget ansvar samt klarar av att prestera både på lång och kort sikt genom att nå uppsatta mål. Vidare blir den mest användbara typen av styrning målstyrning, detta då denna är kopplad till personal som ges eget handlingsutrymme för att själva välja hur de uppsatta målen skall nås.



Figur 2: Grafisk beskrivning av de mest framstående delarna i det Tchadiska styrsystemet

Figur 2 visar delarna inom det tchadiska styrsystemet som utifrån valda teorier anses vara de tydligaste. Dessa är främst att ett företag som tillhör klustret Sub-Sahara, vilket Tchad gör, symboliseras av ett styrsystem med, enligt Gupta m.fl. (2002), en tydlig hierarki inbyggd i företagets styrsystem. Hierarkin symboliseras av en centraliserad makt och av tydliga formella roller. Dessutom anses företaget vara toppstyrt med en ledning som sitter på all makt, och som via detaljstyrning övervakar de anställda via strikta regler och instruktioner om hur företagets aktiviteter och processer skall utföras.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs hur arbetet genomförts och vilka metoder som valts utifrån vad som ansågs mest lämpat för denna typ av arbete.

Det som undersöks i arbetet är ett fenomen i sin kontext vilket innebär att Charafadine och hans transportföretag i Tchad är kontexten och hans pågående implementering av det västerländska styrsystemet är fenomenet. Då det finns brist på material om just detta ämne, specifikt om Tchad och hur ekonomistyrningen ser ut, ansågs det vara relevant att skriva om för att reda ut några av de frågetecken som finns i nuläget. Dessutom ansågs ämnet vara intressant och aktuellt i nuläget då införandet av ett västerländskt styrsystem håller på just nu. Utifrån vad som hittats på internet verkar det vara få företagsledare som lyckats utveckla ett tchadiskt företag med hjälp av det västerländska styrsystemet. Generaliseringsmetoden som används blir därför analytisk generalisering då den statistiska inte går att använda. Analytisk generalisering innebär att man vill undersöka om den insamlade empirin stärker teorierna eller tvärt om (Davidsson & Patel,1994).

I empiriinsamlingsmetoderna skall reliabilitet samt validitet säkerställas. Dessa båda är två mått som visar på hur utförlig informationen är. Validitet är ett tests förmåga att mäta det som var avsetts att mäta i utgångspunkten. Reliabilitet är hur pålitlig, tillförlitlig den insamlade empirin är, utifrån bortfall samt slumpens påverkan. (Davidsson & Patel,1994)

3.1 Djupintervjuer

Den typ av empiriinsamlingsmetod som används i detta arbete är av kvalitativ art. Enligt nationalencyklopedin (2012) är en kvalitativ metod en sådan som innebär att forskaren, i det här fallet uppsatsskrivaren, befinner sig på plats när informationen samlas in, samt analyserar situationen samtidigt som intervjun pågår.

Den kvalitativa empiriinsamlingsmetoden som används i detta arbete är djupintervjuer. Då information gällande hur en företagsledare i Tchad samt i västvärlden tänker och agerar behövdes intervjuer genomföras för att få tillgång till djupare personliga tankar och åsikter om ämnena som berörs. Förutom företagsledarna behövdes djupare information ur andra relaterade personers perspektiv för att komplettera företagsledarnas svar. Även denna information kom fram genom en djupintervju med Reidar, rådgivare och egenföretagare aktiv både i Tchad och Norden, samt med en boende som bor i både Tchad och Sverige. Den senare intervjupersonen vid namn Helena har nära kontakt med företagsledaren i Tchad. Hon har bott i både Norden samt Tchad och ansågs därför som en bra källa då hon har ett annat perspektiv angående både kulturen i Tchad och västvärlden, samt om hur Charafadine är som person både i företaget samt på fritiden.

All denna information från djupintervjuerna hade inte framkommit på samma djupa nivå om man använt sig av enkätundersökningar (Davidsson & Patel, 1994). Dock kunde man hunnit få svar från flera olika företagsledare och anställda, men i detta arbete ansågs inte det som relevant då informationen som behövdes krävde ett djup med bakomliggande historier och förklaringar från intervjupersonerna. Detta fick man möjlighet att ta reda på i intervjuer med öppna frågor samt via följdfrågor. Dessa kunde inte ha ställts vid en enkätundersökning där frågorna redan skulle varit helt strukturerade. (Davidsson & Patel, 1994).

Om en intervju blir bra eller inte, hänger dessutom väldigt mycket på den som intervjuar och hur väl förberedd denne är. Detta var självklart något som togs hänsyn till. Något som också anses viktigt enligt Davidsson & Patel (1994) är att eliminera känslan av att intervjupersonerna känner sig utfrågade och påhoppade. Det var därför viktigt att tydligt förklara frågorna och informera intervjupersonerna att de fick vara anonyma om det skulle önskas. Därför nämns enbart intervjupersonernas förnamn, medan efternamn samt företagsnamn har utelämnats.

3.2 Sekundärdata

De sekundärdata som främst använts är böcker och artiklar tillgängliga via Göteborgs Universitets databaser samt via Chalmers databaser. Huvudsakliga nyckelord som använts vid sökning på internet är samtliga: National cultures, empowerment, management control systems samt leadership.

Stora delar av de sekundärdata som samlats in refereras till Hofstede. Att han används mycket i teoridelen är för att han är en av de ledande inom ämnena kulturskillnader och ledning, och är en av de mest refererade vid sökning bland avhandlingar, böcker samt artiklar på området. Detta gör honom till en av de mer pålitliga källorna.

Under insamling av den teori som ligger till grund för uppsatsen, har det alltid funnits en strävan efter att finna litteratur skriven av nyckelpersoner inom forskningsområdena. Denna strävan har fortgått genom all literatursökning, men då tillgången på litteratur via databaser är såpass omfattande, så kan det finnas en risk att källor som kunde styrkt uppsatsens trovärdighet ytterligare, har fallit bort.

3.3 Genomförande

Vid genomförande av intervjuerna lades mycket tid på att strukturera frågorna. Gällande en personintervju är det två viktiga saker som kan tänkas begränsa intervjumaterialet, och dessa sågs därför över innan intervjuerna. Av dessa två sågs först och främst graden av standardisering över, det vill säga hur frågorna

utformades och i vilken ordning de frågades, samt hur mycket ansvar som lämnades till mig som intervjuare. Dessutom skall man enligt Davidsson & Patel (1994) tänka på i vilken grad frågorna är strukturerade. Graden av struktur beskriver i hur stor utsträckning frågorna ger utrymme för fri tolkning hos intervjupersonen. Valet i detta arbete blev att ge intervjupersonen rätt så fri tolkning och mycket utrymme för egna åsikter, förutom vid förklaring av begrepp såsom kultur, styrsystem samt empowerment som förklarades av mig som intervjuare. Detta för att underlätta och undvika missförstånd. (Davidsson & Patel, 1994)

Förutom djupintervjuer med företagsledaren för det tchadiska transportföretaget gjordes en djupintervju med en svensk egenföretagare som arbetar som jordbrukskonsult. Detta för att skapa en bild av hur en västerländsk företagare som arbetat i Tchad uppfattar företagskulturen och vad han anser är extra problematiskt med att göra sig förstådd, och vad som kan tänkas vara en företagsledares svårigheter med styrningen.

En djupintervju gjordes dessutom med en transportchef i Norden. Företaget som han äger var ungefär av samma storlek som transportföretaget i Tchad vilket ansågs underlätta jämförelser dem emellan samt mellan ledarnas åsikter.

Två av intervjuerna gjordes via telefon, då inte något annat alternativ var möjligt. Dessa två var med Charafadine, samt Helena. Intervjuerna var några av de längsta vilket gjorde att informationen som gavs var djup och tillräcklig för att belysa syftet med detta arbete.

Kritiken som bör ges till djupintervjuerna som gjordes är att de skall analyseras med försiktighet då Charafadine, ledaren för det Tchadiska transportföretaget, antagligen ville visa upp den bästa sidan av företaget i och med att han idag samarbetar med företag och konsulter i Norden. Det var därför extra viktigt att formulera frågorna på ett objektiva och öppet vis, och dessutom informera honom om att informationen och hans namn förblir anonymt om han skulle önska det. Detta gjordes för att få bättre validitet samt reliabilitet på hans svar. Dessutom ställdes frågorna både på svenska samt engelska för att säkerställa så att båda parter uppfattar frågorna likadant då det finns språkbarriärer i ledarens kunskap i svenska språket.

Förutom intervjun med Charafadine anses intervjun med Helena, Reidar samt transportchefen Daniel ha gett svar som uppfyller kraven på säkerställd reliabilitet samt validitet. Detta just på grund av att de fick vara anonyma om de skulle önska gör att tillförlitligheten på svaren ökar då de inte ändrar svaren på grund av någon extern faktor.

Utöver detta är jag medveten om att det finns svårigheter med att skriva om ett företag som är etablerat i Tchad. I och med detta fanns det därmed ingen möjlighet att själv observera hur företagsledaren och de anställda agerar i verkligheten i olika situationer. Det är svårt att veta om det västerländska styrsystemet följs på det sätt som framkommer i intervjuerna, detta då svaren inte alltid behöver stämma överens med verkligheten.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras de resultat som djupintervjuerna gett upphov till.

4.1 Företagsbeskrivning

Företaget i fokus är nyligen startat och har bara ett fåtal år på nacken och ligger i Tchads huvudstad Ndjamena. Företaget fokuserar på transport mellan ett av landets största handelspartner, landet Kamerun. En man vid namn Charafadine leder detta transportföretag och har i nuläget 3 anställda på ett kontor i Kamerun samt 3 anställda i N'djamena. Utöver det har han 26 lastbilar och anställda som ingår i företaget och lastbilarna körs främst mellan Kamerun och Tchad. Företaget transporterar alltifrån oljeriggar till cement men främst transporteras jordbruksmaskiner, vilket gör att de har väldigt brett kundsegment. Att Charafadine startade detta företag har stark koppling till jordbruket, då transport är nödvändigt för att effektivisera detta i Tchad. Han har sedan tidigare varit aktiv inom andra utvecklingsområden såsom import av maskiner till de fattigaste byarna i Tchad. Dessa projekt har varit sammankopplade till de västerländska länderna, främst Norden och Sverige, vilket har gjort att han spenderat mycket tid i de västerländska länderna. Förutom ett rent finansiella syfte existerar företaget för att stärka de allra fattigaste byarna i Tchad och i och med detta stärka Tchads ekonomiska position i världen. I nuläget är företagets styrsystem bristande och då det västerländska styrsystemet anses bättre i Charafadines ögon har därför implementering av detta påbörjats.

Då företaget befinner sig i Tchad och det inte är lika utvecklat som ett företag i västvärlden så fanns det inte tillgång på företagsfakta via internet. Därför är Charafadines egen företagsbeskrivning den som uppsatsen utgår ifrån.

4.2 Intervju Charafadine, transportchef N'djamena, Tchad

Charafadine, som denna studie bygger på är företagsledare för transportföretaget beläget i Tchads huvudstad N'Djamena, som i nuläget använder sig av ett västerländskt styrsystem för att utveckla företaget. Han har via sitt företag haft kontakt med västvärlden, speciellt de nordiska länderna, då företaget importerat maskiner därifrån. Detta har gjort att han spenderat mycket tid främst i Norden både innan och efter företaget startades. Under dessa år har han samlat in kunskap han ville föra med sig till Tchad. Det han främst var imponerad av var den västerländska arbetsmoralen och förmågan att hantera ansvar och passa tider. Han tycker att det västerländska tänket, speciellt i de nordiska länderna, är fascinerande då människor vet hur andra människor tänker, och de agerar utifrån de mänskliga rättigheter som finns starkt etablerat i Norden, något som inte existerar i Tchad. Detta menar Charafadine skapar en känsla av tillit till

varandra, då man i västvärlden vet att ingen vill "stjäla" den andres pengar, något som inte alls är säkert i Tchad.

De positiva intryck Charafadine fick från västvärlden gjorde honom inspirerad att marknadsföra denna kultur och implementera ett nytt styrsystem baserat på dessa egenskaper för att modernisera och förbättra företaget då det nuvarande styrsystemet var bristande. Då han har kunskaper om styrningsmodeller, strategier samt kunskap om transporter som används i de västerländska, varav specifikt nordiska, företagen ville Charafadine försöka tillämpa och anpassa dessa med hänsyn till sina medarbetare för att få ut bästa möjliga resultat.

Vidare ville han skapa en tryggare arbetsplats för sina anställda, och genom att införa ett västerländskt försäkringssystem har han förbättrat tryggheten i företaget. Då det inte existerar några försäkringsbolag alls i Tchad sker dessa sjukersättningar inom företaget med företagets egna kapital. Detta tillhör hans strategi om att "Ge innan man tar". Han vill att denna strategi skall bidra till att de anställda som sagt känner sig tryggare på arbetsplatsen och i och med detta blir mer självsäkra på det arbete de utför. Dessutom tror han att ett företag som ger innan det tar leder till att personalens tillit till företaget växer och de blir mer motiverade att behålla sitt arbete och genom detta göra ett bättre jobb. Han vill dessutom att de skall få en chans att själva använda sina egna kunskaper för att lösa problem de stöter på under tidens gång. För att våga ta risker och lita på sitt eget omdöme krävs även där att företaget finns som trygghet och stöttar upp. Dessutom visar en sådan strategi att företaget bryr sig om de anställda och deras välmående, något som uppskattas både internt i företaget samt externt. Vidare tror han att en typ av styrsystem som uppmuntrar till eget initiativ skapar en personal som på lång sikt kommer utvecklas och bidra mycket till företagets framtida framgångar.

Det största problemet Charafadine har i nuläget är personalens sena ankomster, både vid start och vid ankomst med lastbilarna. Då ett transportföretags främsta uppgift är att leverera i tid anser Charafadine därför att något bör ändras, och håller därför på att införa detta nya västerländska styrsystem för att förbättra både kommunikationen mellan honom och medarbetarna och förbättra företagets bild ut mot omvärlden. Han vill med andra ord ändra på traditionen om att hålla tider inte är speciellt viktigt. Det är en svår uppgift då befolkningen under lång tid haft som vana att enbart hålla koll på sin lilla odlingsplätt samt boskap. Detta har gjort att uppfattningen av att hålla tider inte varit något att tänka på. För att ändra på de sena ankomsterna har han infört frukost på morgonen på företaget innan alla börjar jobbet, som ett slags lockbete för de anställda. Han anser att det gynnar företaget mer än vad som förloras på frukostpengar då både fler kunder blir nöjda och mindre tid går till spillo. Dessutom har han infört fikapauser som även dessa ger de anställda en bättre känsla för de rutiner som finns i företaget. Dessa fikapauser samt lunchpauser existerade inte tidigare i företaget utan är något som Charafadine fört med sig ifrån det västerländska styrsystemet. Förutom att införa olika typer av belöningar och lockbeten vill han

försöka få bort de hierarkiska system som tidigare existerat. Han anser att det tidigare styrsystemet bestående hierarkiska system och en ledning som satt på all makt har hämmat utvecklingen. Han berättar att detta system från början kommer från att landet varit en fransk koloni. Då Frankrike tillhör västvärlden var Charafadine tydlig med att berätta att när han pratar om västvärlden menar han främst Norden och de germanska länderna, då det är styrsystemet som existerar där som han håller på att införa.

Förutom att skapa trygghet åt de anställda tror Charafadine starkt på att ett företag med en familjelig situation klarar sig bättre, där alla är delaktiga. Därför har de anställda i Charafadines företag fått egna ansvarsområden, och kraften att ta eget ansvar menar Charafadine kommer från viljan att bidra till "sin familj", i det här fallet företaget och medarbetarna. Då familjen och ett kollektivistiskt tänk redan tillhör den afrikanska kulturen, specifikt i Tchad, anser han att det varit lätt att skapa en sådan samhörighet. Problem som uppstår är dock tiden att spendera med sina riktiga familjer. Detta tänker han kan lösas via att några av de anställda ibland kör de anställdas barn till skolor och så vidare. Denna kostnad dras sedan från lönen. Detta kan verka som en extra kostnad för de anställda, men så är det inte då detta blir mer tidseffektivt och mindre kostsamt för de anställda i och med att de slipper de millånga resorna till hembyarna samt sparar in på sina egna resekostnader fram och tillbaka till jobbet. Detta har inte påbörjats ännu, men Charafadine räknar med att få igång ett fungerande system gällande problemet med de anställdas barn. Ett annat problem är kopplat till brist på ansvar. Detta handlar främst om att de anställda oftast inte jobbar när Charafadine inte är närvarande. Detta måste tas bort, och företagsledaren Charafadine märker att det oftast räcker med att tydligt förklara, informera och ge de anställda deadlines att bli klara innan fikapauser och liknande. När det dessutom lämnas ut ansvar, material och resurser till de anställda ställs högre press på dem, och genom denna tillit blir de motiverade anser Charafadine. För att följa upp hur det går har han dessutom infört möten och planeringstillfällen för att följa upp hur det har gått för var och en av de anställda samt om det uppstått problem. Tidigare var det enbart företagsledaren Charafadine som satt på all makt och allt ansvar, vilket gjorde att de anställda var beroende av honom på ett annat vis än i nuläget. De var inte fria till att själva besluta och bestämma i olika situationer, utan var ständigt beroende av Charafadine, vilket krävde mycket tid och ansträngning från honom som företagsledare. Nu när det västerländska styrsystemet används på många plan känner Charafadine att han inte är lika oroad som tidigare.

Förutom de tidigare nämnda förändringarna som gjorts nämner Charafadine att han även vill införa en åttatimmars arbetsdag istället för en fyratimmars arbetsdag som existerar i nuläget. Då befolkningen även i denna situation är vana vid att spendera mer tid med familjen är även detta ett stort problem. Detta har gjort att speciellt kvinnorna har protesterat, och även än en gång tror han att de barnpassande chaufförerna kan fungera. Dessutom skall det tidigare nämnda försäkringssystemet göra att kvinnorna känner sig tryggare. Då

säkerheten tidigare alltid legat på familjen vill Charafadine skapa en trygghet i företaget, något som vi i Sverige får från staten.

För att kunna klara av alla motsättningar och problem anser Charafadine att man inte bör vara alltför hård mot de anställda då det är förståeligt att kulturer kan krocka på vissa plan. Han försöker därför vara demokratisk och inte låta ilska över problem och svårigheter styra. Han vill hitta orsakerna till varje problem, istället för att bli arg då det inträffar. Han vill skapa ett företag där alla känner sig villiga att ta ansvar och där företagsledarrollen inte är lika tydlig och kopplad till all makt. Charafadine sammanfattar styrsystemet som tidigare existerade som ett system som bestod av en hierarki där de anställda inte hade mycket att säga till om, varken gällande arbetsförhållanden eller förslag gällande verksamheten, detta då han som ledare satt på all makt. Detta ansågs vara fungerande då det tidigare inte fanns några andra valmöjligheter. Detta berodde på att han som företagsledare då inte hade fått insyn i andra sorters styrsystem, vilket gjorde att han inte ens visste vad som fanns att tillgå. I nuläget känner han sig lyckosam som fått chansen att upptäcka det västerländska styrsystemet så han kan utveckla företaget, då detta enligt honom är den enda vägen framåt för att överleva på marknaden.

4.3 Intervju Reidar, Rådgivare samt egenföretagare, Norden samt Tchad

Rådgivaren, vid namn Reidar har arbetat inom jordbrukssektorn främst i Sverige men även i Tchad och har arbetat för Charafadine, tidigare intervjupersonen.

Uppfattningen av hur företagandet ser ut i transportföretaget i Tchad uppfattar Reidar som väldigt demokratiskt. Han anser att det är väldigt ovanligt då de flesta andra företag i Tchad kan ses som dess motsats, då det anses vara mer fungerande med ett hierarkiskt system där ledningen sitter på all makt. Det har dessutom automatiskt blivit att företagande ses som ett mansdominerande yrke då det ofta är fråga om små företag som främst utför någon typ av hantverk.

Att Charafadines företag ser så annorlunda ut beror främst på hans bakgrund med delvis tchadisk samt västerländsk bakgrund. Då han dessutom är hövdingsson med tillkommande auktoritet för en stor by i Tchad blir det lättare för honom att övertyga resten av medarbetarna om att hans idéer är bra. Reidar såg att både befolkningen i Charafadines hemby samt hans anställda hade en enormt tillit till honom.

När Charafadine stöter på problem ansåg Reidar att han var förvånansvärt pedagogisk och gick tillväga på ett sådant vis så att ingen ilska eller bråk uppstod. Han är bra på att förklara och beskriva vad han vill få ut av varje enskild medarbetare.

Det märktes dock att det uppstod kulturkrockar, speciellt angående hur företaget

borde styras. Något som Charafadine motsatte sig var bland annat traditionen om att kvinnor inte skall jobba inom de få företagen som finns. Han har i nuläget både män och kvinnor anställda inom företaget som han vill skall byggas på jämlikhet. Dock anser Reidar att Charafadine fortfarande har gammaldags kvinnosyn. Han såg inte sådant som Reidar såg och märkte enbart männens problematiska situationer vid olika tillfällen, både privat och inom företaget.

Reidars uppfattning om den västerländska kulturen ser han som relativt öppen för allas åsikter, även inom företagen. Denna typ av öppenhet och vilja att göra alla delaktiga visas främst genom möten där alla i företaget är delaktiga. Dock tycker han att det är alldeles för fokuserat på att tjäna så mycket pengar som möjligt, och det kan göra att andra viktiga saker glöms bort, som kan vara bra för företaget.

Vad som märktes i kulturen i Tchad är den del småprat som förekommer. Det innebär att vid varje seriöst möte går den första timmen åt till småprat, och görs inte detta anses det konstigt, och det är inte acceptabelt att gå rätt in på det viktiga som mötet var till för utan att småprata innan. Detta anser han, som svensk, är något som verkligen drar ned på effektiviteten i företaget.

Det märktes att den status Charafadine ger genom att kunna erbjuda jobb ses som tillräcklig belöning för de som jobbar där, då det blir en statushöjning för dem i samhället. I Tchad ses det som en rejäl statushöjning genom att till exempel kunna köpa sin egen mobiltelefon. Det som var förvånande är dock befolkningens handlingskraft. Då det är ytterst viktigt med arbete och inkomst tycker Reidar att de egentligen bör anstränga sig till det yttersta för att tjäna pengar och ta sina arbetsuppgifter på allvar. Han anser dock att de inte verkar fatta allvaret i det hela, och att de kan riskera att förlora sitt jobb om inte de gör vad som krävs. Han anser även att Charafadine ibland har detta tänk i sina beslut vilket leder till att han gör impulshandlingar som ökar riskerna. Ett exempel på detta är gällande köp och transport av lastbilar från Sverige till Tchad. Dessa affärer handlar om mycket pengar, och det gäller att lita på rätt personer. Reidar anser att Charafadine är alldeles för godtrogen mot människor vilket har lett till att han blivit lurad i ett antal fall. Dessutom anser han att detta impulsstänkande leder till att pengar satsas för snabbt i sådant som inte alltid är prioritet nummer ett för företagets välmående. Att lita på människor är en bra egenskap anser Reidar, men det gäller fortfarande att ha en viss försiktighet i sina beslut. Det som är mest positivt med denna egenskap är att Charafadine vågar visa tillit till sina medarbetare vilket gör att hans anställda känner sig värdefulla då företagsledaren litar på deras goda omdöme.

4.4 Intervju Helena, boende Sverige samt Tchad

Personen som intervjuats är en kontakt till första intervjupersonen Charafadine. Hon är uppväxet i Sverige men har även bott i Tchad under några år och har många gemensamma kontakter med Charafadine.

Enligt Helena, är den största skillnaden gällande företagande i västvärlden att människor har en vana av att bygga upp ett företag och sedan satsa fullt ut på det, det vill säga med alla medel som krävs. Detta skapar ett starkare styrsystem på lång sikt, enligt henne. I Tchad räknar alla istället med att alla ska dela på vad som ägs och det blir därför svårt att bygga upp kapital och svårt att skydda sitt kapital. I och med detta blir det svårt att klara av att hantera ett företag och få det att fungera på lång sikt då det krävs kapital för att planera för framtida investeringar.

Ett hinder i Tchad, och ute i byarna, är att man inte får bygga upp en ekonomi i relation till egendomen. Befolkningen får nämligen en specifik tomt vardera med bestämda mått, men får inte lov att sälja denna vidare. Om de då skulle vilja flytta måste de överlämna tomten utan ekonomisk ersättning, det vill säga de blir helt utan kapital. Deras gamla ekonomiska system fungerar därför inte ihop med det nya kapitalistiska sättet som existerar inom företagsvärlden. Därför är ett av problemen med de nystartade företagen att om företagen vill bygga något på ett visst område måste de boende flytta, men får inte ta emot pengar för det. Detta system menar Helena fungerar i vardagen då ingen flyttar på sig, men när företag kommer och börjar bygga ökar fattigdomen hos den existerande befolkningen.

När det gäller planeringsförmåga såg Helena att vid en misslyckad skörd kan det gå riktigt illa då befolkningen i Tchad inte har en vana av att planlägga framåt, såsom i västvärlden. Ett exempel på detta kan till exempel vara att befolkningen väljer att behålla alla sina 40 kor fram till torkperioden, även fast de vet att ungefär 20 kommer att dö. De tar med andra ord inte hänsyn till att de faktiskt kunde ha sålt 20 kor innan torkperioden, och då istället haft pengar till mat samt djurfoder. Detta tänkande existerar i alla situationer och därför har ett kortsiktigt tänkande negativ påverkan på företag som strävar efter långsiktig fortlevnad.

När det kommer till Helenas åsikter om Charafadine, säger hon att han är en typisk entreprenör med mycket idéer, och ibland anser hon att han nästan blir rastlös för att han vill genomföra så mycket på samma gång. En god egenskap är dessutom att han är duktig på att engagera folk, men sämre på att hålla det långsiktigt. Hon anser därför att han är beroende av andra som driver.

Kulturen i Tchad är en kultur som består av människor som för inte alls längesen övergått från nomadkulturen. De tänker därför inte långsiktigt, då det tidigare inte behövt detta. Främst består Tchads befolkning av muslimer, som tror att Allah skall ordna med det mesta. Detta har gjort att prioriteringen av vad som anses viktigt är annorlunda. Ett exempel på detta är att det prioriteras att barnen skall lära sig koranen före både att lära sig läsa, skriva och odla. Detta gäller främst i byarna och i de områden som har de sämst ekonomiskt.

Gällande hushållet och försörjningen är det kvinnorna som sköter allt och männen sitter bara och gör inget betungande arbete. Många av dem har börjat övergå till

att jobba i städerna under någon till några timmar om dagen, då företagandet är något större än det var för bara några år sedan.

Något som inspirerar Helena inom denna kultur är hur nära människorna är varandra. De äter i stora grupper om flera familjer och verkar i allmänhet lyckligare än de ifrån västvärlden, varav Norden. Det märktes att barnen och de vuxna umgicks på ett annat vis. I västvärlden existerar grupper som skiljer sig åt men i Tchad fanns inga sådana utan alla tillhör samma slags kategori av människa. I Tchad finns det däremot hierarkier i grupperna om vem som får tala och kvinnor och män lever oftast väldigt åtskilt inom dessa grupper. Trots att de materiellt sätt nästan inte har någonting är hon fascinerad över hur de i allmänhet kan se lyckligare ut än de från västvärlden som slipper uttorkning, extrem näringsbrist, total fattigdom samt en regering som sitter på kapitalet och tar mer än de ger.

Att vi i västvärlden inte är lika lyckliga tror hon beror på att vi har andra problem till följd att utvecklingen gått längre här. I sådana länder uppstår former av prestationskrav och ensamhet. Hon tycker speciellt att människor ifrån de västerländska länderna har en tendens av att dölja sin olycka och istället visa en sida som är mer accepterad både inom företagsvärlden samt privat. Denna sida är den sida personen ifråga tror att andra vill se, och denna kan ändras från situation till situation. Ett annat drag hon ser hos den västerländska, nordiska, befolkningen är att ständigt oroa sig för framtiden. Denna oro anser hon är en orsak till den stress som idag är en av Nordens vanligaste folksjukdomar.

Helena anser att alla länder alltid kommer ha någon form av problem, men det är förmågan att hantera dessa som är det viktiga. I och med detta tror hon att typen av styrsystem inte är det viktiga i sig utan att det är företagsledarens förmåga att hantera det som är det viktiga. I fallet med landet Tchads fattigdom anser hon att lösningen är att gå in politiskt, i toppskicket, och få dem att ändra matproduktionen och att ge dem möjligheter att odla mer, till exempel träd. Regeringen sitter på makten och därför även på ansvaret. Då alla resurser i nuläget försvinner direkt kan ingen spara då de alltid skall hjälpa varandra. Detta system har skapats därför att de inte betalar in någon skatt alls.

Gällande Charafadines transportföretag, flyttade han en del av det till grannlandet Kamerun just för att slippa plikten att anställda de i sin familj.

I nuläget har kineserna fått smak för Tchad och de har börjat starta upp nya företag överallt, och de bestämmer över sådant som vilka vägar som får lov att vara öppna, och de stänger av vägar när det passar dem själva. Kineserna får helt enkelt som de vill, och då befolkningen är beroende av jobb-möjligheter som skapas samt erbjudande om att låna pengar har det skapats en form av gammalt feodalt samhälle med bönder som lånar av godsherrarna. Det är svårt att förstå hur långt efter utvecklingen ligger i Tchad och det är svårt att veta var man skall börja bland alla problem.

4.5 Intervju Daniel, transportchef, Norden

Intervjupersonen Daniel är i nuläget företagsledare för sitt 2 år gamla transportföretag beläget i Göteborg. I nuläget har han ett tiotal anställda.

Intrycket Daniel gav var att företaget i allmänhet inte hade några problem gällande personalen. De sköter sig bra, håller tider och klarar av att hantera det ansvar han lägger på dem. Att det fungerar så bra beror på att alla i företaget är så nära varandra, och de vill göra ett bra jobb och tillsammans sträva efter de uppsatta målen som existerar i företaget. Han tycker att det finns en slags inbyggd respekt till företagandet som kommer från kulturen de lever i. Att jobba flitigt är en av dessa egenskaper som symboliserar en västerländsk kultur anser Daniel vilket gör att det sällan skapas några problem, förutom i vissa fall då trailers kan bli försenade. Oftast beror inte dessa problem på något de anställda gjort utan det är vägförhållanden samt lastbilarnas skick som avgör.

Det styrsystem som Daniel använder sig av är att styra genom att lämna ut lika ansvar till alla de anställda och låta dem jobba fritt så länge det fungerar och företagsmålen uppfylls. Han tror att om handlingsutrymme finns så blir personalen mer motiverade och engagerade i vad de gör, snarare än om chefen ständigt ringer och försöker hålla koll på dem. Det handlar om tillit och det har Daniel till sin personal. Det är därför viktigt att hitta rätt personer för jobbet, och det handlar mycket om vilken typ av personlighet personen har.

Dock kan det bli problem då företagsledare och anställda kommer för nära varandra. Det kan bli svårt att säga ifrån, och ibland vågar man inte säga exakt det man tycker just på grund av de nära vänskapsbanden.

Ett annat problem som transportledaren anser existerar mer i de västerländska länderna är att personalen enbart gör det de skall, utan att tänka själva helt, och inte heller är villiga att hjälpa till på andra områden. Detta tror han beror på att de kanske inte alltid vågar men främst tror han det handlar om rättvisa. Det skall vara rättvist och alla skall ha lika börda och dessutom vill ingen göra mer än de skall såvida de inte tjänar extra pengar på det.

I Daniels företag existerar däremot inte detta fenomen utan alla hjälper som sagt varandra i och med att de känner varandra. Om problem nu skulle uppstå och personen i fråga inte skärper sig efter en varning riskerar denne att bli avskedad. Gör någon ett bra jobb inträffar det att denne kan få någon form av, oftast, finansiell belöning. Han säger att det ”handlar främst om pengar i slutändan”, så belöningen är främst av finansiellt slag.

5 Analys

I denna del sammankopplas insamlad empiri med valda teorier i en komparativ analys där teorierna ifrågasätts och jämförs med insamlad empiri för att kunna svara på uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Syftet är, som nämndes i det inledande kapitlet, att undersöka vilka delar av det västerländska styrsystemet som är fördelaktiga för en företagsledare i Tchad att implementera. För att påminna läsaren upprepas uppsatsens forskningsfråga nedan:

Hur arbetar en företagsledare med rötter i en tchadisk kultur med företagsledning inspirerad av en västerländsk ledningsfilosofi?

5.1 Kulturskillnader

Något som syns tydligt och som intervjupersonerna är eniga om är att den västerländska kulturen symboliseras av att människor i allmänhet klarar av att hantera ansvar, passa tider samt anpassa sig efter andra människor. Arbetsmoralen är hög och de anställda och företagsledarna ingår i en plattare organisation. Att döma av empirin verkar intervjupersonernas uppfattningar stämma överens med Guptas m.fl. (2002) klusterteori angående dessa positiva egenskaper i det nordiska klustret. Att dessa drag existerar verkar underlätta för ledare som har företag etablerat i ett land tillhörande detta kluster. Daniel, den nordiska transportchefen, instämmer på den punkten då det väldigt sällan skapas problem med personalen.

På grund av att klustret Sub-Sahara Afrika skiljer sig så mycket från det germanska och nordiska klustret leder det till kulturkrockar som uppstår både inom maktdistans, osäkerhetsundvikande, femininitet/maskulinitet, individualism/kollektivism samt långsiktighet/kortsiktighet då det västerländska styrsystemet införs, vilket inte är till fördel vid implementeringen.

Tabell 1 nedan sammanfattar de båda klustrens egenskaper och vad de symboliseras av utifrån Hofstedes (1983) 5 dimensioner sammanvävt med Guptas m.fl. (2002) klusterteori och intervjupersonernas uppfattningar.

Tabell 1: Jämförelse mellan Sub-Sahara och det Västerländska klustrets egenskaper och vad de symboliseras av

	Sub-Sahara	Västerländsk
Maktdistans	Hög	Låg
Individualism(Kollektivism)	Låg	Hög
Maskulinitet(Femininitet)	Hög	Låg
Osäkerhetsundvikande	Låg	Hög
Långsiktighet(Kortsiktighet)	Låg	Hög

Som kan läsas av i Tabell 1 är de två klusterna varandras motsatser på varje egenskap. Maktdistansen är hög i Sub-Sahara dit landet Tchad tillhör. Det symboliseras därmed av starka drag av hierarkiska system samt en ledning som sitter på största delen av makten. Detta är något som verifieras av Reidar. Då Charafadine med sin flexibla ledarstil valt att dela med sig av sin makt och ansvar bidrar detta till en lägre maktdistans inom företaget. Detta har lett till en plattare organisation och de anställda samt företagsledaren bildar nu en mer sammanhållen grupp än tidigare vilket gör att personalen känner sig mer tillfreds, då detta, enligt Buchanan (1979), skapar meningsfull sysselsättning. Charafadine har infört detta för att han anser det mer fördelaktigt, då de anställda nu bidrar mer, då de ges mer handlingsutrymme och ansvar. Då även ett försäkringssystem ingår i styrsystemet känner de anställda sig tryggare vilket är ett steg närmare det västerländska styrsystemet. Dessa nämnda aspekter, ligger i linje med vad Guptas m.fl. (2002) samt Hofstedes (1983) teorier förespråkar.

Kollektivistiska andan i företaget är tydlig i transportföretaget i Tchad, något som enligt Gupta m.fl. (2002) inte är något som tillhör den västerländska kulturen. Att döma av företagsledaren Daniel verkar inte Guptas m.fl. (2002) teori stämma i hans fall, då den kollektivistiska andan även existerar i hans företag och ses som den viktigaste delen till att företaget drivs framåt. Nära kontakter med sina medarbetare skapar tillit och välvilja, ingen skall vara utanför och alla hjälps åt enligt Daniel. Om detta stämmer gynnas Charafadine då det redan finns en kollektivistisk anda i det västerländska styrsystemet som fungerar ihop med de andra egenskaperna som det västerländska styrsystemet symboliseras av.

Något som bör uppmärksammas är att människorna i Tchad ses som lyckligare i ögonen på alla intervjupersoner som varit där. Denna lycka tror Helena kommer ifrån närmare band till familjemedlemmarna, något som anses vara sämre i västvärlden. Är det då uppskattat hos de anställda att implementera ett styrsystem som är baserat på västerländsk kultur bestående av högre grad av individ-

ualism, då de tchadiska invånarna riskerar att förlora något av det som ger dem lycka? Charafadine tänker införa att vissa av de anställda skall agera chaufförer till de anställdas barn för att underlätta samt spara den tid det annars skulle tagit för föräldrarna att hämta och lämna sina barn, vilket handlar om flera timmar. Detta gör att de anställda sparar värdefull tid som de istället kan lägga på att arbeta och sedan gå hem till barnen, och då är barnen redan hemma från skolan. Detta tror han bidrar till att mer tid frigörs som vidare kan används till att spendera mer tid med barnen efter jobbet. Att införa detta tror Charafadine att lyckan kommer vara intakt, vilket skapar en positiv bild av honom som ledare. Detta är ett exempel som visar på hur Charafadine passar in i Blanchard m.fl. (1999) beskrivning av en situationsanpassad ledare.

Charafadine som delvis är tchadisk men som även har spenderat många år i de västerländska länderna verkar kunna kombinera dessa två kulturer på ett fungerande vis, genom att implementera delar av det västerländska styrsystemet. Han har skapat en familjekänsla genom att behålla den kollektivistiska andan ifrån den tchadiska kulturen samtidigt som han infört aktiviteter som kommer ifrån de västerländska länderna, såsom fikapauser samt frukost innan jobbdagen börjar, för att få de anställda att komma i tid. Dessutom har han, i enighet med Levinson (1970), infört möten där alla i företaget är delaktiga, samt gett dem ansvarsområden kopplat till former av belöningar om de gör ett bra jobb. Då Sub-Sahara klustret enligt Hofstede (1983) symboliseras av en hög maskulinitet kan detta leda till problem då de anställda inte anses ha en inbyggd omtanke och förståelse för de andra i företaget och en känsla av vad som moraliskt sätt är rätt. Dock verkar det som att den kollektivistiska andan automatiskt kommer utplåna denna negativa faktor då de anställda ser varandra som familjemedlemmar och i och med detta inte vill skada någon annan inom företaget.

Att förändra något så inpräglat som kultur är svårt enligt Hofstede (1983) och därför måste en ledare som Charafadine anpassa sig rejält, vilket han verkar ha gjort. Detta då han snappat upp problem som sedan gått att lösa med hjälp av tydlig kommunikation och vilja att lyssna och förstå. Detta beteende stämmer överens med det som Blanchard m.fl. (1999) belyser som en viktig ledaregenskap för att hantera empowerment. Det som dock verkar vara problematiskt är de långsiktiga målen och företagets långsiktiga fortlevnad. Då både Charafadine och de anställda i företaget delar samma kultur som enligt Guptas m.fl. (2002) klusterteori, Helena samt Reidar anses bestå av ett kortsiktigt tänkande så blir det ett stort problem. Enligt Siverbo & Åkesson (2009) krävs ett långsiktigt tänkande för att klara av att uppnå större mål i framtiden, så det blir svårt för de anställda att klara av det. Helena påpekar att en drivande person i Charafadines närhet skulle kunna lösa detta problem då det kan underlätta att driva ett företag tillsammans med någon med långsiktigt tänkande. Då både Reidar samt Helena anser att Charafadine kan agera impulsivt och glömma att tänka långsiktigt kan detta vara en idé för framtiden.

5.2 Styrssystem och styrningstyper

Ett västerländskt styrssystem innefattas av empowerment som i sin tur genomsyras av involverad personal med eget handlingsutrymme enligt Gupta m.fl (2002) samt Blanchard m.fl. (1999). Utifrån den teoretiska referensramen verkar målstyrning vara den styrning som är mest lämpad till det västerländska styrsystemet. Detta beror på att målstyrning ger mer handlingsutrymme för de anställda och ger dem mer ansvar och makt över beslut som tas i företaget samt vägen till att nå uppsatta mål. De blir mer involverade i företaget och detta är huvudpelaren i en empowermentkultur. Levinsons (1970) definition av målstyrning stämmer in på den typ av styrning som Charafadine har implementerat samt vilken han önskar skall fungera framöver. Då målstyrning anses existera i företaget är det till stark fördel för att det västerländska styrsystemet skall fortsätta att fungera. Detta är tack vare att företagsledaren har tillit till sin personal samt litar på att de väljer de mest rationella och bästa valen för företagets välmående. Dessutom verkar Charafadines typ av styrning utgöras av de så kallade utvecklingssamtal som Levinson (1970) anser tillhör målstyrningen just då han infört olika typer av möten och planeringstillfället som hjälp för de anställda att både förstå samt ha en chans att uppnå de uppsatta målen. Dessutom använder Charafadine dessa möten som uppföljningstillfällen för att upptäcka problem, vilka som jobbar flitigast samt tillför mest till företaget. Dessa olika delar tillhörande Charafadines styrssystem verkar stämma överens med Levinsons (1970) beskrivning av den ideala användningen av målstyrning inom ett styrssystem.

Då styrsystemet i transportföretaget tidigare utgjorts av detaljstyrning enligt intervjupersonerna Charafadine, Helena, Reidar samt Gupta m.fl. (2002) kan det finnas en risk att målstyrningen läggs på tidigare detaljstyrning och skapa problem (Siverbo & Åkesson, 2009). Problemen kan yttra sig i form av förvirring hos personalen. Exempel på förvirring som kan uppstå är då personalen inte vet vad de får samt inte får göra då de ibland är tillåtna eget handlingsutrymme och ibland inte, om detaljstyrning och målstyrning krockar. Dock verkar detta inte vara ett problem i nuläget, men det syns att målstyrning och detaljstyrning fortfarande delar plats i företagets styrssystem. Detta beror på att Charafadines anställda har svårt att passa tider och inte sköta sitt arbete när chefen inte är med. Som följd av detta verkar det krävas att Charafadine måste befinna sig på arbetsplatsen oftare än om det hade varit i ett västerländskt företag, särskilt i början tills personalen klarar sig själva och lyckas hantera situationer utan chefs närvaro. I och med detta blir Charafadines instruktioner och regler nödvändiga i början vid övergången från detaljstyrning till målstyrning. Följaktligen finns det inte tillräckligt med kapital och resurser för att kunna tillåta alltför mycket slack i företaget då detta kan orsaka följdproblem med transporterna då de riskerar att inte komma i tid. Då Helena dessutom antyder att kulturen i Tchad medför att befolkningen har svårt att spara ökar vikten av att hålla i resurserna.

Det som även verkar vara problematiskt är den typ av styrning som är informell i företaget. Denna kan vara påverkad av värderingar och vara svår att upptäcka

då de oftast existerar omedvetet i personernas tankar. Då Charafadine är uppväxt i Tchad precis som de anställda i företaget kanske de värderingar som de växt upp med påverkar beslut, omedvetet, vilket gör att de hamnar utanför det tänkta beteendemönstret och det tänkta styrsystemet. Det betyder därför att både målstyrning, detaljstyrning samt värderingsstyrning krockar, vilket inte Charafadine verkar ha vetskap om i nuläget. Detta är enligt Siverbo & Åkesson (2009) inte fördelaktigt för att kunna hantera styrningen i ett företag på det vis som önskas.

5.3 Empowerment

Då en västerländsk kultur visat sig ha många drag av empowerment måste även detta implementeras i företaget i Tchad om själva styrsystemet och implementering av detta skall kunna fungera. Enligt Blanchard m.fl. (1999) är det därför viktigt att ledaren Charafadine håller sig till empowermentplanens tre steg mot en lyckad implementering av empowerment och inte själv fastnar i hopplöshetens fälla, som nämns i steg nummer två gällande att inte lyckas avskräcka personalen från förändringen. Då företag ser olika ut blir frågan om dessa steg är relevanta för transportföretaget i Tchad? Fungerar de tre stegen, och följs de av Charafadine i sådana fall? Den tchadiska företagsledarens uppfattning av det västerländska styrsystemet verkar stämma överens med Guptas m.fl. (2002) klusterteori. I och med detta blir stegen relevanta att analysera i Charafadines tillvägagångssätt vid utvecklandet av sitt företag. De steg som han verkar uppfylla är att upprätthålla en tydlig plan och ge tydlig information och hålla god kommunikation med sina anställda. Steg ett är därför uppfyllt och verkar leda till de effekter som Blanchard m.fl. (1999) nämner. Då det enligt Reidar samt Helena verkar som att Charafadine i nuläget redan har personal som litar på hans omdöme kan det vara en del till att han har vågat implementera denna typ av styrsystem. Hans unika position, kompetens samt kontakt med såväl västerländska länderna samt Tchad gör att han känner till båda kulturerna väl och kan kombinera dess fördelar i företaget. Dessutom verkar steg två vara uppfyllt då Charafadine enligt både Blanchard m.fl. (1999), Reidar samt Helena verkar stämma in på en situationsanpassad ledare.

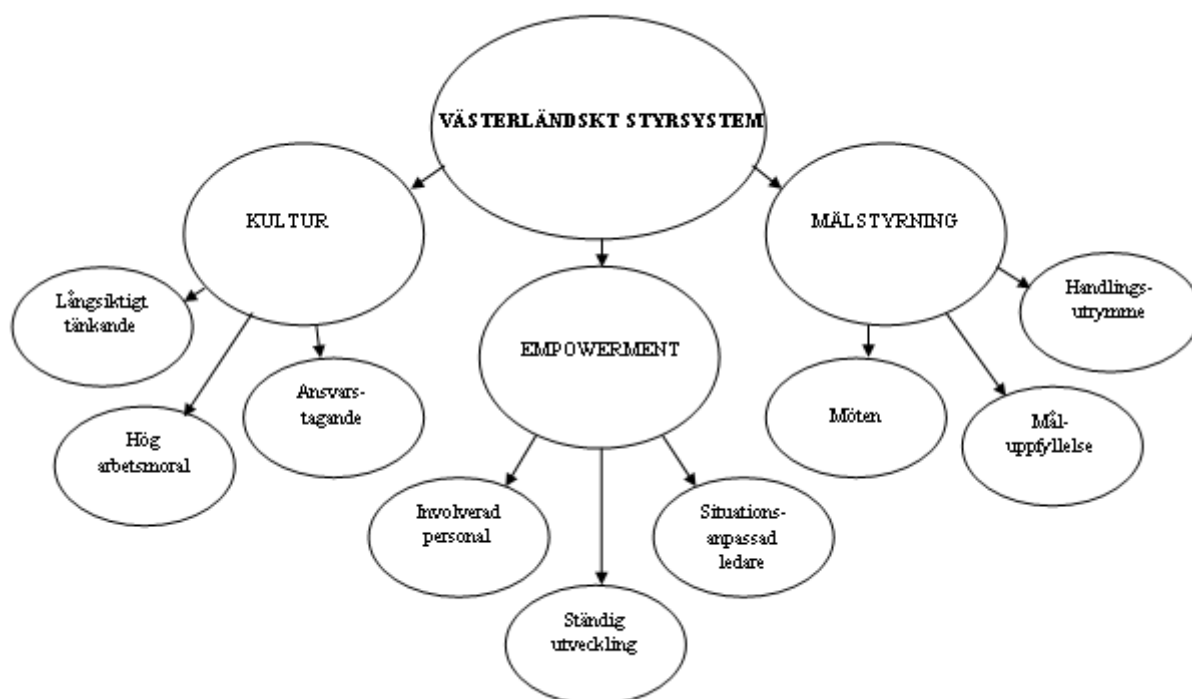
Att den västerländska kulturen har starka drag av empowerment kan bero på att företagandet är mer utvecklat. Enligt Blanchard m.fl. (1999) är därför denna typ av företag mer beroende av en empowerkultur då det krävs involverad personal för att överleva på denna tuffa marknad med hård konkurrens. Då landet Tchad inte kommit lika långt i utvecklingen enligt både intervjupersonerna Charafadine, Reidar samt Helena och litteraturen, är det automatiskt svårare för en företagsledare som Charafadine att lyckas implementera ett styrsystem baserat på västerländsk kultur med starka drag av empowerment. Det verkar därmed också vara svårare att lyckas hålla sig till de tre steg som Blanchard m.fl. (1999) belyser om att lyckas implementera empowerment. Dessutom är det svårt att hålla igång denna utveckling, som Wilkinson (1997) hävdar är viktig för att ly-

ckas anta och förfina empowermentkulturen, enligt Blanchards tre steg. Dock var tidigare styrsystem som sagt bristande och de fördelar som finns med det västerländska styrsystemet anses väga upp för besväret och problemen, enligt Charafadine.

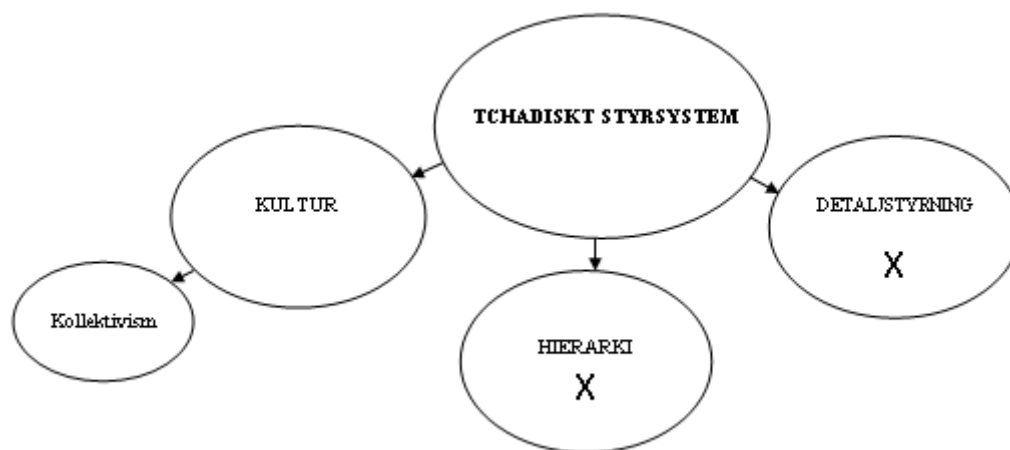
De fördelar som väger upp, är att kulturen speglas av hög arbetsmoral och en vilja att ta eget ansvar och driva företaget framåt. Det speglas dessutom av denna empowermentanda som via involverad personal, platta organisationer och situationsanpassat ledarskap ger företaget en sammanhållning som är svår att bryta då hård konkurrens och tuffa tider råder. Genom att en stor del eget ansvar ges ut får personalen utrymme att använda sina egna kunskaper och gömda talanger, vilket Blanchard m.fl. (1999) ser som en fördel. De ges utrymme att själva nå de mål som är uppsatta, via målstyrningen som är kopplad till såväl företagandet inom västerländsk kultur som empowerment. Charafadine har genom införandet av ett västerländskt styrsystem baserat på målstyrning, empowerment och den kollektivistiska andan ifrån den tchadiska kulturen, fått sina anställda att komma i tid, ta eget ansvar samt förstå värdet av att utföra ett bra jobb.

Att det fungerar så pass bra verkar vara på grund av att Charafadine, enligt Helena och Reidar, har en empowermentanda som passar in på beskrivningen av en situationsanpassad ledare som nämndes tidigare. Detta är något som Blanchard m.fl.(1999) menar på behövs för att kunna implementera empowerment. Dessutom anses som sagt, att Charafadine redan har hög auktoritet samt anses vara pålitlig hos de anställda. Detta ger en klar fördel för att han skall lyckas med införandet av det västerländska styrsystemet i det långa loppet och inte bara i nuläget.

Avslutningsvis kan Figur 3 och 4 nedan sammanfatta de viktigaste egenskaperna som det befintliga styrsystemet i det tchadiska transportföretaget består av. Det består utav delar ur både det västerländska samt tchadiska styrsystemet. Värt att nämna är att figurerna enbart visar de positiva delarna från vardera av styrsystemen, med undantag för de "X" som finns med. Dessa "X" symboliserar de egenskaper som tagits bort, eller som verkar vara på gång att tas bort. Det som främst håller på att avvecklas är hierarkin samt detaljstyrningen. Då det tidigare inte fungerat krävdes detta, enligt Charafadine, för att kunna utveckla företaget, då det anses vara enda vägen framåt.



Figur 3: Grafisk beskrivning av det västerländska styrsystemet och dess viktigaste beståndsdelar



Figur 4: Grafisk beskrivning av de delar i det Tchadiska styrsystemet som Charafadine valt att implementera

Det är tydligt att Figur 3 har fler betydande egenskaper än Figur 4. Detta innebär att om de uppgifter som framkommit under intervjuerna är korrekta, vilket antas, så dominerar det västerländska styrsystemet inom det tchadiska transportföretaget. Den del som fortfarande har bevarats från tidigare styrsystem verkar vara den kollektiva andan från den tchadiska kulturen, som speglas i företaget

genom en familjelik atmosfär. Denna antas förbättra sammanhållningen i företaget och ses därför som en viktig faktor enligt Charafadine. Hans åsikt om att en kollektivistisk anda är viktig stämmer överens med Blanchard m.fl. (1999) teorier, som även stärker teorin om att detta gynnar ett företag som infört empowerment, vilket Charafadine verkar ha gjort, enligt honom själv samt Reidar. Detta påstående stärks återigen av Blanchards m.fl. (1999). Även Gupta m.fl. (2002) antyder på att de egenskaper som Charafadine vill skall tillhöra företaget är positiva för en fortsatt framtida utveckling.

6 Slutsats

Företagsledaren Charafadine har, med sin flexibla ledarstil, valt att dela med sig av sin makt samt sitt ansvar, då det bidrar till en lägre maktdistans inom företaget. Detta har i sin tur lett till en plattare organisation, där det tidigare hierarkiska systemet, med all makt i toppen, avvecklats. Vidare skapar detta ett mer sammanhållet företag, där alla är delaktiga i allt som sker. Delaktigheten utgörs därmed av att de anställda bland annat ges mer handlingsutrymme, samt skapar meningsfull sysselsättning för de anställda då de själva har tillåtelse att delta i företagsbeslut och är tillåtna att komma med egna åsikter.

Dessutom används möten som liknar utvecklingssamtal, tillhörande målstyrningen, som hjälp för att stödja personalen, utvärdera prestationerna hos de anställda samt hjälpa dem att förstå företagets uppsatta mål. Vidare existerar de gemensamma mötena för att Charafadine och de anställda, tillsammans, skall kunna diskutera och planera inför framtiden. Att behandla personalen väl, och sätta deras behov i första hand, stärker både företagsledaren samt företagets bild, både internt samt utåt mot kunderna.

En viktig del som framkommit är att de anställda i nuläget har en önskan om att införa barnpassande chaufförer. Denna idé skulle bidra till att de anställda sparar värdefull tid, och istället skulle kunna använda den till att arbeta, samt spendera mer tid med sina barn. Detta är något i nuläget håller på att utvecklas och som skall genomföras på lång sikt, för att hålla lyckan hos de anställda intakt.

Den familjelika atmosfären inom företaget samt den kollektivistiska andan från den tchadiska kulturen har dessutom bevarats för att de anställda skall känna sig lyckliga samt känna sig trygga på arbetsplatsen. Det ansåg därmed inte fördelaktigt att ändra på en sådan betydande del tillhörande personalens kultur, då det uppenbarligen har stor inverkan på både motivation, engagemang samt ansvarstagande.

Vidare har andra aktiviteter tillkommit. Några av de mest framträdande aktiviteterna som uppskattas och som får personalen att passa tider, är fikapauser samt frukost innan jobbdagen börjat. De ses även som faktorer som leder till att motivationen hos de anställda ökar, då de har något att se fram emot både innan jobbet samt under jobbdagens gång.

Det krävs dock att Charafadine befinner sig på arbetsplatsen, då de anställda enbart verkar arbeta när han är närvarande. Detta tros bero på att de i nuläget inte lyckats anpassa sig helt efter delarna av det västerländska styrsystemet. De känner dessutom att de inte behöver ta ansvar för företagets aktiviteter och processer när företagsledaren inte befinner sig på plats. På lång sikt kommer detta troligen övervinnas, då de anställda fått tid att anpassa sig, vänja sig, samt lärt sig hantera eget ansvar bättre, genom den empowermentanda som Charafadine eftersträvar att införa helt och hållet.

Då Charafadine är uppväxt i Tchad och delar många av de värderingar och åsikter som existerar i den tchadiska kulturen, kan den informella typ av styrning, värderingsstyrningen, bli problematisk. Detta då hans beslut ibland är påverkade av hans egna tankar och åsikter, som existerar i det omedvetna. Detta kan mycket väl leda till att han agerar utanför det tänkta beteendemönstret och det tänkta styrsystemet. Det gäller därför att han är medveten om den risken, så att han uppmärksammar när gränser överskrids.

Charafadines unika position, samt kontakt med både tchadisk och västerländsk kultur, påverkar personalen på det vis att de litar på honom och vågar lita på hans goda omdöme. Denna förutsättning har gjort att Charafadine vågat göra de förändringarna som nämnts tidigare.

Trots att företagsledaren har personalens tillit som stöd, ligger landet Tchad är så långt efter i utvecklingen gällande företagande, att det blir det svårare för en företagsledare som Charafadine att använda sig av enbart det västerländska styrsystemet för att utveckla företaget. Detta för att det är något helt nytt för de anställda i hans företag, vilket gör det problematiskt att implementera fullt ut. Därför har, som nämnts tidigare, bara delar av det västerländska styrsystemet blivit aktuellt att använda.

Det största problemet är i nuläget det långsiktiga tänkande som företagsledaren eftersträvar. Då personalen anses ha ett kortsiktigt tänkande, och han själv anses ha både detta samt vara impulsiv, skapas en risk för att företaget på lång sikt inte skall överleva. En annan drivande person med ett långsiktigt tänkande behövs därmed inom företaget för att det skall kunna klara sig på lång sikt. Förutom problemet med det långsiktiga tänkandet hanterar Charafadine sammanvävningen av de två kulturernas styrsystem väl för att utveckla företaget. Detta då han vet vad personalen klarar, samt inte klarar av att hantera, samt hur han skall göra för att få dem att agera på det vis han önskar.

Slutligen är det en utmaning för en företagsledare i Tchad att använda delar av en västerländsk ledningsfilosofi, då samhället i Tchad till största del är jordbruksamhälle, olikt de västerländska länderna. Det blir därför centralt att få med de tidigare nämnda bitarna i ledningen för att lyckas att utveckla företaget. Ledaren, samt vilka val han väljer gällande hur han arbetar med denna blandning av två kulturer och typer av styrsystem, är därmed ytterst viktigt för slutresultatet, samt om företaget lyckas överleva i det långa loppet.

7 Referenser

Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2009) *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Buchanan, D. (1979) *The development of job design theories and techniques*. Farnborough: Saxon House.

Davidsson, B. & Patel, R. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.

FAOSTAT, FAO Statistics Division (2012), Hämtat från internet: <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx?lang=en> hämtat 2012-12-10.

Hofstede, Geert (1980) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1983) *National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations*. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, Nr. 1, ss. 46-74.

Hofstede, G. (1994) *The Business of International Business is Culture*. *International Business Review*, Vol. 3, Nr. 1, ss. 1-14.

Ekvall, G. (1988) *Begreppen företagskultur och organisationsklimat [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden. Tillgänglig på Internet: <http://nile.lub.lu.se/arbarch/amfo>

Gupta, V., Hanges, P., Dorfman, P. (2002) *Cultural clusters: methodology and findings*. *Journal of World Business*, Vol. 37, Nr. 1, ss. 11-15.

Huberman, L. (1986) *Människans rikedomar*. Femte upplagan. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB.

Landguiden (2012) Tchad. Utrikespolitiska institutet. Hämtat från internet: <http://www.landguiden.se/Lander/Afrika/Tchad?p=1> , 2012-10-14.

Levinson, H. (1970) *Management by Whose Objectives?* *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nr. 1, ss. 107-116.

Locke, E. A. (1982) *The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation*. *Academy of Management Review*. Vol. 7, Nr. 1, ss. 14-24.

Simons, R. (1991) *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems*. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Nr. 1, ss. 49-62.

Simons, R. (1987) *Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, Nr. 4, ss. 357-374.

Siverbo, S & Åkesson, J.(2009) ”Överdös av styrning - Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet”? *CIO Sweden* 4.

Wilkinson, A. (1997) Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, Vol. 27, Nr. 1, ss. 40-56.

A Appendix

Nedan bifogas det material som används för att ta fram empirin till detta arbete.

A.1 Djupintervjuer

I denna del ingår de intervjufrågor som ställdes till samtliga intervjupersoner. Dessa är enbart ett grundunderlag till hur intervjuerna var utformade då frågorna ställdes som öppna frågor som ofta ledde vidare in på följdfrågor som inte fanns med i ursprungsmaterialet.

A.1.1 Intervjufrågor, transportchef Charafadine, Tchad

- Kan du beskriva ditt transportföretag och varför du startade detta?
- Varför valde du att ändra nuvarande styrning? Vilka är fördelarna? Vad har varit problemen? Samt vilka problem har du stött på under denna förändringsprocess?
- Hur skulle du vilja definiera den västerländska kulturen? Och vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Hur skulle du vilja definiera den Tchadiska kulturen? Och vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Hur gör du för att få dina anställda att följa dig och företaget och hålla sig till planeringen samt uppnå mål?
- Har kulturskillnaderna vid implementeringen av det västerländska styrsystemet någon påverkan på hur du styr företaget? Vilka problem finns?

A.1.2 Intervjufrågor Reidar, rådgivare samt egenföretagare, Norden samt Tchad

- Kan du beskriva din kontakt med Charafadine?
- Hur anser du att Charafadine hanterar implementeringen av det västerländska styrsystemet? Samt, varför tror du han agerar på detta vis?
- Hur skulle du vilja definiera den västerländska kulturen? Och vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Hur skulle du vilja definiera den kulturen i Tchad, specifikt i Charafadines transportföretag? Vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Då du arbetat för Charafadine, hur uppfattar du honom som ledare? Fördelar? Nackdelar? Varför tror du han agerar som han gör?

- Hur tycker du relationen mellan Charafadine och de anställda ser ut? Vilka problem existerar, samt varför tror du att de har uppstått?
- Har du uppfattat att kulturkrockar inträffar sen det västerländska styrsystemet implementerats? Varför tror du att de har inträffat i sådana fall?

A.1.3 Intervjufrågor Helena, boende Tchad samt Norden

- Kan du beskriva din kontakt med Charafadine?
- Hur skulle du vilja definiera den västerländska kulturen? Och vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Hur skulle du vilja definiera den kulturen i Tchad, specifikt i Charafadines transportföretag? Vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Hur tycker du relationen mellan Charafadine och de anställda ser ut? Vilka problem existerar, samt varför tror du att de har uppstått?
- Har du uppfattat att kulturkrockar inträffar sen det västerländska styrsystemet implementerats? Varför tror du att de har inträffat i sådana fall?

A.1.4 Intervjufrågor Daniel, transportchef, Sverige

- Kan du beskriva ditt transportföretag och varför du startade detta?
- Hur skulle du vilja definiera den västerländska kulturen? Och vilka fördelar och nackdelar tycker du denna har?
- Hur gör du för att få dina anställda att följa dig och företaget och hålla sig till planeringen samt de uppsatta målen? Varför görs detta?
- Hur påverkar den västerländska kulturen din typ av styrning?