



Fragmenterade ledarskapsutmaningar inom svensk försvarsindustri på den internationella marknaden

En kvalitativ studie om ledarskapsutmaningarna kopplade till
internationalisering av svensk försvarsindustri

Fragmented leadership challenges within the Swedish defence industry
on the international market

A qualitative study on the leadership challenges associated to the
internationalisation of the Swedish defence industry

Eric Hedström

Termin: HT-17

Namn på kurs: Lupf påbyggnadskurs

Handledarens namn: David Bergman

Examinatorns namn: Claes Wallenius

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund till den aktuella studien	5
Syftet	6
Metod	6
Deltagare och urval	6
Datainsamlingsmetod	6
Databearbetning	7
Etiska överväganden	8
Resultat	8
Motivation	8
<i>Market Areas</i>	9
<i>Business Areas</i>	9
<i>Att arbeta inom försvarsindustri</i>	9
Förändring i organisationsfokus	10
<i>Organisationsutveckling</i>	10
<i>Personutveckling</i>	10
Diversifiering	11
<i>Jämställdhet</i>	11
<i>Kvinnliga ingenjörer</i>	12
<i>Konkreta åtgärder</i>	12
<i>Expats</i>	12
Kommunikation & planering	13
<i>Språk</i>	13
<i>Skillnader vid upphandlingar</i>	14
<i>Maktdistanser</i>	14
<i>Svenskt ledarskap</i>	14
<i>Affärskulturer</i>	14
Försvarsindustrins komplexitet	15
<i>Produkternas komplexitet</i>	15
<i>Långa leveranstider</i>	15
<i>Tillit</i>	16
<i>Brist på feedback</i>	16
<i>Samarbeten</i>	17
<i>Organisationsuppbyggnad</i>	17
Diskussion	18
Syftet	18
Motivation	18
Förändring i organisationsfokus	19
Diversifiering	20
Kommunikation & planering	21
Försvarsindustrins komplexitet	22
Slutsatser	23
Metoddiskussion	24
Begränsningar	24
Praktiska implikationer	25
Förslag till fortsatt forskning	25
Referenser	26
Bilaga 1	30
Bilaga 2	31

Sammanfattning

Eftersom försvarsindustriföretag idag agerar på en marknad som kännetecknas av internationellt samarbete och export ställer detta större krav på kulturell kompetens och mångfald i organisationen. Detta innebär att korskulturella kraven på ledare i försvarsindustriella företag ökar. Det är dock svårt att bygga uppsatsen på tidigare etablerad teori då detta är ett nytt scenario för branschen. Därför blir syftet med undersökningen att genom en grundad teoretisk ansats undersöka vilka ledarskapsutmaningar svenska försvarsindustriföretag står inför när de rör sig mot en mer internationell marknad. Som forskningsobjekt valdes SAAB. Detta då företaget kan ses som ett lämpligt objekt för att undersöka syftet. Resultatet visade att fem teman kunde identifieras. Dessa är motivation, förändring i organisationsfokus, diversifiering, kommunikation och planering samt försvarsindustrins komplexitet. En kärnvariabel identifierades som *fragmentering av ledarskapsutmaningar vid internationalisering*. Detta innebär att ledarskapsproblematik skiftar fokus från nationell till internationell marknad, förändras eller på något annat sätt utmanas när företaget globaliseras. Analyser av resultatet visar på att den största ledarskapsproblematiken med att ha verksamhet utomlands är motivation, jämställdhet, tillit, kommunikation och resultatansvar. Dessa fem parametrar är alla inneboende i verksamheten och grundar sig i hur verksamheten sett ut tidigare samt omgivningskaraktäristika som påverkar organisationen.

Nyckelord: Ledarskap, internationalisering, diversifiering, kommunikation, resultatansvar

Abstract

Because defence industry companies today act in a market characterized by international cooperation and export, higher demands on cultural competence and diversity is placed in the organization. Due to this, cross-cultural demands on leaders in defence industry companies increase. However, it is difficult to build the paper on previously established theory as the scenario is new for the industry. Therefore, the purpose of the survey is to through a grounded theoretical approach investigate the leadership challenges facing Swedish defence industry companies as they move towards a more international market. As a research object, SAAB was chosen. The result showed that five themes could be identified. These are motivation, change in organizational focus, diversification, communication and planning, as well as the complexity of the defence industry. A core variable was identified as fragmentation of leadership challenges in internationalization. This means that leadership issues change focus, change or in other ways are challenged when the company is on the international market. Analysis of the interviews indicate that the most pressing leadership issues with moving abroad is motivation, gender equality, trust, communication and accountability. These five parameters are all inherent in the business and are based on the way in which the business has been identified previously and the surrounding characteristics that affect the organization.

Key words: Leadership, internationalisation, diversification, communication, accountability

Förord

Tack David Bergman för allt stöd som handledare. Tack Aida Alvinus för stödet du gett till alla i kursen, utan dig tror jag ingen hade klarat det. Till representanterna från SAAB, tack för den tid och den ansträngningen ni gjort. Det är tack vare er den här uppsatsen blev en sådan otroligt rolig och lärorik process.

Eric Hedström
4/1/2018
Stockholm

Inledning

Svenska försvarsindustriföretag har traditionellt sett levererat försvarsprodukter till svenska staten. Detta har gradvis förändrats och idag agerar försvarsindustriföretag på en global marknad (Guay & Callum, 2002). Med detta kommer utmaningar men också möjligheter. Utmaningarna kopplade till ledarskapet ämnas att undersökas i denna uppsats. Projekten företagen arbetar med kännetecknas av svårigheter med långa tidsrymder, mansdominerade miljöer, högteknologisk produktutveckling, samarbeten med flera olika parter samt stora finansiella värden (Guay & Callum, 2002; SAAB, 2017). Detta leder till att beslut som fattas av ledningen är komplexa och har stor betydelse för företagets framtid. En följd av komplexiteten är att det ställer stora krav på att ledare och chefer i försvarsindustriföretag måste inneha konceptuell, teknisk och mellanmännisklig intelligens (Katz, 1955). Att inneha alla dessa färdigheter kan ses som svårt för ledare och i förlängningen leda till att chefer upplever stress (Larsson, 2010).

Marknaden för försvarsindustriföretag agerar på är i förändring. Detta då kunderna som i många fall är stater, har ändrade resurser och behov (Hult, 2015). För att företag skall fortsätta vara konkurrenskraftiga måste därför marknadens ändrade villkor tas i beaktan. En del av förändringen är att nationer såsom Sverige söker samarbeten och bilaterala partners med andra länder för sina försvarsprojekt (Hult, 2015). En annan del är att företag i försvarsindustrin måste samarbeta med andra företag då utvecklingen av nya produkter är dyrare och mer komplext än tidigare (Satta, Esposito De Falco, Penco, & Parola, 2015). Att företag måste samarbeta med fler partners finns i så gott som alla branscher men specifikt i försvarsindustrin (Hagedoorn, 2002). Behovet av samarbete skapar ett flertal utmaningar. Vem som äger de intellektuella rättigheterna, kunskapen som parterna tagit med sig in i projektet samt rättigheter till kunskap som utvecklats under projektets gång? I projekten uppkommer också ett behov av samarbeten med individer av olika kulturer (Hult, 2015). Samarbetet kan leda till svårigheter för inblandade då det krävs kulturell kompetens (Selmeski, 2007). En sådan svårighet när det gäller kulturer kan vara hur olika länder ser på jämställdhet. Detta då Sverige kan ses som ett relativt jämställt land och företagen vill röra sig till en internationell marknad med andra värderingar (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011).

Jämställdhet är idag ett väldigt uppmärksammat område inom samtliga organisationer och inte bara företag inom försvarsindustrin. Detta kan baseras på att 80 procent av amerikanska verkställande direktörer tycker att göra organisationen mer jämställd är en topp-prioritering (Rhode, 2017). Endast hälften av anställda trodde dock på att högsta chefer verkligen talade sanning när de sade att jämställdhet var högt prioriterat. En parameter är att det finns få konkreta verktyg för implementeringen av jämställdhetsarbetet. Ett sådant potentiellt verktyg är aktiva mentorsprogram för att fostra kvinnlig kompetens inom företag och organisationer (Rhode, 2017). Detta är något 69 procent av företagen hade i en studie men endast 16 procent bedömdes vara väl implementerade. Ett sätt att komma förbi detta är att istället för att ha mentorskap, ha sponsorskap (Rhode, 2017). Detta kan upplevas som en semantisk övning men innebär att istället för att endast ge vägledning som i mentorskap, skall sponsorn försöka säkerställa att det blir konkreta resultat av denna vägledning.

Som tidigare poängterats är det viktigt att det finns fastställda program för att anställda skall kunna lära sig och utvecklas. Detta är speciellt viktigt för grupper som kan ses som avvikande från normen (Watts, 2009; Wahl, Linghag & Holgersson., 2011). Med normen menas den typen av beteende eller utseende som är den dominanta gruppen i sammanhanget.

Försvarsindustrin är idag en mansdominerad miljö (Hult, 2015). Då kvinnor inte ses som normen i mansdominerade organisationer kan en kvinnas individuella misstag ses som en handling som reflekterar hela gruppen (Neal, Murji, Powell & Sang, 2015). Detta innebär ett större tryck på individer som ses som avvikande att inte begå misstag. I

ledarskapssammanhang kan detta leda till att kvinnliga ledare upplever att de måste detaljkontrollera gruppen (Wahl et al., 2011). En effekt av detta blir att kvinnor i ledande positioner kan röra sig negativt i PDF matrisen, en ledarskapsmodell utvecklad av kanadensiska militären, jämfört med den kvinnliga ledarens kunskapsnivå (Selmeski, 2007).

Det finns forskning som pekar på att organisationer som inte har konkreta verktyg att släppa fram kvinnor attraherar mindre kompetent personal (Ely & Thomas, 1996). Detta är dock inte oproblemiskt då det finns ett pipelineproblem för ingenjörsyrken (Gipson Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke, 2017; Majcher, 2011). Med det menas att det finns färre kvinnliga ingenjörer än manliga. Det finns också forskning som visar att 20% av examinerande ingenjörer i USA är kvinnor men endast 11% av arbetande ingenjörer är kvinnor (Fouad, Singh, Cappaert, Chang & Wan, 2016). För att uppnå en större proportion av kvinnliga ingenjörer i organisationen krävs det därför troligen en större förståelse för vad kvinnor inom företag upplever som hinder för att utvecklas inom organisationen. Att attrahera fler kvinnliga medarbetare och skapa en större mångfald i organisationen kan därför bli en utmaning för internationella försvarsindustriföretag.

Om en organisation är mansdominerad eller kvinnodominerad kan påverka ledarskapsstilen i organisationen (Gardiner & Tiggemann, 1999). I mansdominerade organisationer kan kvinnor anpassa sig till manliga ledarskapsnormer. Manliga ledarskapsnormer kännetecknas ofta av ett uppgiftsorienterat ledarskap (Gardiner & Tiggemann, 1999). Detta jämfört med kvinnliga ledarskapsdrag som enligt artikeln kännetecknas av ett interpersonellt ledarskap. Kopplas det till att kvinnor ofta har ett mer demokratiskt ledarskap kan det därför bli problematiskt när klassiskt kvinnliga drag i ledarskapet inte fostras eller uppskattas. Speciellt i organisationer där samarbete behövs, då interpersonellt ledarskap fostrar goda relationer (Gardiner & Tiggemann, 1999). Om kvinnor fortsatt använde klassiskt kvinnliga ledarskapsstilar i mansdominerade organisationer ledde detta dock till sämre mental hälsa bland kvinnliga chefer (Gardiner & Tiggemann, 1999).

Det finns även forskning som visar på att kvinnor väger in andra faktorer i sitt beslutsfattande än män (Bass, Stogdill & Bass, 2008). Detta baseras på en undersökning vid British National Health Service som genom en enkätundersökning fastslog att kvinnor oftare beskriver sig själva som intuitiva och kännande än män. Inkluderandet av kvinnor skulle därför kunna diversifiera tänkandet i grupper. Det går då att dra kopplingen till teorierna om group-think (Janis, 1972). Group-think uppstår när en grupp blir allt för homogen och det inte finns någon

som motsäger gruppens idéer och resonemang. En effekt av denna process är att felaktiga beslut kan fattas och viktig information förbises. Därför kan, genom att i grupper förespråka inkluderingen av kvinnor, som kan ha ett annat sätt att tänka, group-think undvikas.

Svårigheter finns dock i att bygga upp en teori baserad på att alla kvinnor är en grupp. Detta simplificerar diskussionen för mycket. En aspekt att ta hänsyn till är hur en individ identifierar sig (Kaiser & Spalding, 2015). Ett exempel är hur kvinnor som inte identifierar sig som sitt kön utan istället till stor del med sin yrkesgrupp. (Kaiser & Spalding, 2015). Artikeln menar på att vissa kvinnor väljer att inte framhäva andra av samma kön i rekryteringsprocesser. Effekten kan istället bli att dessa individer snarare håller tillbaka andra kvinnor (Powell & Bagilhole 2009). Detta leder till att kvinnor förstärker normen och exkluderar andra kvinnor som inte anpassat sig till normen. Detta fenomen har även definierats som "queen bee" fenomenet (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2016). Det vissa kvinnor i chefspositioner då gör är att exkludera andra kvinnor för att själva klättra högre i organisationsstrukturen. Detta görs då det upplevs att det är förväntat att kvinnliga egenskaper ses som sämre och genom att distansera sig från andra kvinnor kan den kvinnliga ledaren uppleva att denne själv tillhör den dominanta normen, den manliga, och kan därför passa in (Derks et al., 2016). Detta beteendet är dock inte unikt för frågor inom gender utan är istället kopplat till alla typer av frågor där det finns en dominant och marginaliserad grupp. Genom att analysera ledarskap ur ett intersektionellt perspektiv kan då maktrelationen kompliceras (Wahl et al., 2011). "Queen Bee" fenomenet kan därför också upplevas samt uppvisas i frågor om kultur.

Att försvarsindustriföretag arbetar i fler länder leder till att företag får en mer kulturellt diversifierad sammansättning (Hult, 2015). Detta innebär därför att framtidens ledare måste vara tvärkulturellt kompetenta (Selmeski, 2007). Med det menas att ledare måste kunna kommunicera med individer från andra kulturer på ett tillfredställande sätt. Detta då internationella ledare måste kunna arbeta med diversifierade grupper som har olika kulturella bakgrunder. Denna diversifiering kan te sig genom kulturella aspekter såsom att vara en del av en religion eller en viss hudfärg (Wahl et al., 2011). Att ha denna insikt är viktigt för en organisation som skall påbörja ett mångfaldsarbete i verksamheten. Detta arbete kan till och med utmynna i positiv särbehandling (Wahl et al., 2011). Det finns ofta ett motstånd mot mångfaldsarbete i början av implementeringen men genom att belysa de specifika färdigheterna som en person av en viss bakgrund kan tillföra. Utmynnar det oftast i att kompetenserna denne kan bidra med värdesätts och efterfrågas i organisationen (Wahl et al., 2011).

Det är också viktigt att i analysen av kultur, förstå att kultur är något som skapas och reproduceras i ett samhälle och social grupp (Hedlund, 2013). Däremot är alla deltagare i en organisation individer och det betyder att de kommer ha personligheter. Personligheter som gör att beteenden inte bestämt färgas av kulturen utan kan vara specifikt för just den individen (Hedlund, 2013). Selmeski (2007) beskriver att individer kan tillhöra flera olika kulturer vilket gör individens beteende svårare att förutse. Dock kan en avsaknad av förståelse för hur kulturer uppfattar varandra kan leda till en problematik vid förhandlingar (Güss & Pangan, 2004).

En av de teorier som dominerar debatten om hur kulturer uppfattas är Gert Hofstedes kulturdimensioner (Hofstede et al., 2011). Det är en teori baserad på sex kulturdimensioner som kan jämföras mellan länder. Dessa dimensioner är maktdistans, individualism, maskulinitet, osäkerhetsundvikande, långsiktighet och eftergivenhet. Dimensionerna beskrivs översiktligt nedan med en utgångspunkt i svensk kultur då detta är basen för svenska organisationsmedlemmars beteenden.

Maktdistans definieras hur medlemmar av samhället accepterar sociala skillnader. Då Sverige har en låg maktdistans på 31 av 100 på maktdistansskalan, förväntas svenskar inte acceptera att makt sprids ojämnt i samhället (Hofstede insight, 2017). För ledarskapet i företag förväntar sig anställda i Sverige att chefen skall konsultera dem innan beslut (Hofstede et al., 2011). Detta beteende förväntas inte i samhällen med stor maktdistans. I samhällen med stor distans förväntar sig anställd istället ha autokratiska ledare som fattar beslut enhändigt (Hofstede et al., 2011).

Ett annat mått är individualism (Hofstede et al., 2011). Det som i individualitetsindexet mäts är hur individer i en kultur uppfattar huruvida de är del av ett kollektiv eller om de ser sig själva som särkopplade från gruppen. I individualistiska länder anställer chefer därför en individ som har egna intressen och dessa bör sammanfalla med organisationens. I kollektivistiska samhällen är istället gruppen som den anställda individen tillhör central för hur denne kommer bete sig och dess intressen. Starkt kollektivistiska anställda åsidosätter till större del sina egna intressen för gruppens bästa (Hofstede et al., 2011). Sverige får 71 poäng i detta index (Hofstede insight, 2017). Svenskar kan därför ses som väldigt individualistiska. Innebörden i arbetslivet är att svenskar inte vill se familjerelationer på arbetsplatsen och individer uppvisar ofta större rörlighet i arbetslivet.

Maskulinitetsindex är ett mått på hur en kultur arbetar för att inkludera alla (Hofstede et al., 2011). En vinnare tar allt mentalitet fostras i kulturer med hög poäng i maskulinitet. Sverige har ett mått på 5 poäng på indexet och detta innebär att svenskar inte ses som maskulina på arbetsplatsen (Hofstede insight, 2017). En effekt av detta kan vara att det är svårt att som en svensk ledare uppfattas som auktoritär av gruppen. Detta då svenska underställda inte förväntar sig eller uppskattar ett hierarkiskt uppträdande men andra länder kan förvänta sig det. Som svensk manlig chef kan det därför leda till svårigheter att då kulturella beteenden inte ses som klassiskt manliga i andra kulturer (Hofstede et al., 2011).

Dimensionen av osäkerhetsundvikande ämnar belysa huruvida individer i en kultur accepterar osäkerheter i framtiden (Hofstede et al., 2011). Svagt osäkerhetsundvikande kännetecknas av större etnisk tolerans och mindre risk för våldsamma konflikter mellan olika grupper. Ett starkt osäkerhetsundvikande kännetecknas av fler etniska fördomar och att en vetenskaplig motståndare inte kan ses som en personlig vän. Sverige har en poäng på 29 och kännetecknas därför av svagt osäkerhetsundvikande (Hofstede insight, 2017).

Långsiktighet är den av Hofstedes (2011) dimensioner som beskriver hur individer i en kultur fokuserar på kortsiktiga mål jämfört med långsiktiga målsättningar (Hofstede et al., 2011). Denna typ av index uppvisar sig genom hur individer sparar till framtiden samt hur traditioner värderas. Sverige har en poäng på 53 poäng vilket betyder att individer har en medelmåttig långsiktighet (Hofstede insight, 2017).

Hur viktigt det är för ett samhälle att gå ut och ha kul mäts i dimensionen Eftergivenhet/återhållsamhet (Hofstede et al., 2011). Individer i länder med högt värde i eftergivenhet värderar sin fritid högt och yttrandefrihet ses som relativt viktigt. Ett återhållsamt samhälle kännetecknas istället av strikta könsroller. Sverige har en poäng på 78 och har därför en hög nivå av eftergivenhet (Hofstede insight, 2017).

Genom att analysera ett land utifrån dessa olika dimensioner kan skillnader mellan kulturerna uppmärksammas och användas som verktyg för förståelse av vilka ledarskapsproblem som kan tänkas uppstå i tvärkulturella miljöer. Det är också viktigt att inom organisationen ha ett öppet forum för diskussion om kulturella skillnader där alla vågar framföra sina åsikter. Detta leder till en bättre kulturell kompetens inom arbetsgrupperna (Nörsgaard & Holsting, 2006). En mångkulturell sammansättning av individer i grupper är den nya typen av värld vi jobbar i och detta måste reflekteras av kompetenser ledarna besitter (Selmeki, 2007). För att kunna uppnå maximal förmåga i gruppen måste enligt Nörsgaard & Holsting (2006) framtidens ledare därför ha bättre kulturell kompetens än dagens ledare innehar.

Vidare när ledare kommer högre upp i hierarkin eller är spatialt långt ifrån sina följare krävs det att ett indirekt ledarskap tillämpas (Larsson, Lundin & Zander, 2017). Detta då ledaren inte kan interagera direkt med underställda. Den indirekta ledarskapsmodellen påvisar att en ledare på en högre hierarkisk nivå dels kan agera genom en länk eller genom att vara en förebild. Länken är en handlingsinriktad modell och går genom en annan anställd med hög trovärdighet i organisationen. Båda metoderna filtreras i organisationen. Genom att filtren är olika bra och dåliga på att vidarebefordra budskapet blir effekten olika (Larsson et al., 2017). Fungerar länken väl kan det ursprungliga budskapet nå fram till lägre hierarkiska nivåer. Ger filtren dock en negativ bild av högre chefer kan budskapen förvrängas och effekten bli motsatt. Denna vidarebefordring av information görs för att individer i organisationen skall veta vad som ska göras samt hur det skall genomföras. Filtreringen av information går även omvänt uppåt i organisationen. För att få en god nivå av filtrering måste det därför ses till att rätt mängd information flödar upp till ledningen. För att rätt mängd skall flöda uppåt och nedåt i organisationen menar Larsson et al. (2017) på att det krävs stor tillit till de individer som agerar filter.

Bakgrund till den aktuella studien

Enligt representanter från SAAB (personlig kommunikation, 25 september 2017) arbetar företaget med att övergå från ett tidigare ingenjörsinriktat ledarskap till ett mer marknadsorienterat ledarskap. Anledningen till detta är att SAAB idag arbetar på en global marknad och har en lokal närvaro i över 30 länder samt exporterar till cirka 100 länder (SAAB, 2017). För att åstadkomma en förändring i organisationen skall det göras en insikt i

verksamheten och dess ledarskapsutmaningar. Detta i formen av en GAP analys (Balm, 1996), GAP står för gap analysis projekt. GAP analyser är en form av måttstock av var verksamheten är idag och var organisationen vill vara i framtiden (Balm, 1996). Detta görs genom att se var en organisation befinner sig idag, var organisationen vill vara och hur man kan arbeta med att uppnå dessa mål. Detta görs för att förbättra effektiviteten inom organisationen och i förlängningen göra organisationen mer konkurrenskraftig (Balm, 1996).

Syftet

Som en följd av att försvarsindustriföretag idag agerar på en marknad som kännetecknas av internationellt samarbete och export ställer detta högre krav på kulturell kompetens och mångfald i organisationen. Detta innebär att korskulturella kraven på ledare i försvarsindustriella företag ökar. Det är dock svårt att bygga uppsatsen på tidigare etablerad teori då detta är ett nytt scenario för branschen. Därför blir syftet med undersökningen att genom en grundad teoretisk ansats undersöka vilka ledarskapsutmaningar svenska försvarsindustriföretag står inför när de rör sig mot en mer internationell marknad.

Metod

Studiens syfte bör bestämma vilken metod som skall användas för att bäst kunna ge svar på undersökningen (Kvale & Brinkman, 2014). Eftersom att det finns för lite ledarskapsforskning inom svensk försvarsindustri är därför en induktiv ansats att föredra. I detta fall användes en grundad teori approach då detta är en lämplig ansats om forskningen ämnar undersöka verkligheten och koppla teorier till det vid senare tillfälle (Glaser, 2011). Som forskningsobjekt valdes SAAB. Detta då företaget kan ses som ett lämpligt objekt för att undersöka syftet.

Deltagare och urval

Urvalsmetoden i studien är ett tillgänglighetsurval. En förfrågan om intresse till att delta i studien gavs till tillgängliga informanter genom direktkontakt eller via inledande kontaktpersoner. Urval av informanterna skedde utifrån två urvalskriterier: 1) att intervjukandidaten arbetar i ett försvarsindustriföretag. 2) att intervjukandidaten har en översikt bild av organisationen. Studiens deltagare hade en spridning av olika organisatoriska delar av SAAB såsom försäljning, ledarskapsutveckling, strategi, utveckling och industriella samarbeten. Av de sex informanterna var tre kvinnor och tre män. Att det är lika många kvinnor som män bör ge en mer nyanserad bild av organisationen. Alla informanter hade en ledande roll i organisationen och de flesta av informanterna hade erfarenheter av att ha arbetat utomlands en längre tid. Något som ger möjlighet för resonemang gällande kulturella aspekter.

Datainsamlingsmetod

Intervjudeltagarna kontaktades via mail. När intervjudeltagare kontaktats fick de även ta del av informationsbrevet (bilaga 1). Designen är en tvärsnittdesign och sex personer intervjuas (Berntson, Bernhard-Oettel, Hellgren, Näswall & Sverke, 2016). Med

tvärsnittsdesign menas att individerna intervjuas vid ett tillfälle. Vid starten av intervjun tillfrågades intervjudeltagarna om det var ok att intervjun spelades in för senare transkribering. Detta godkändes av alla deltagare. Varje intervju beräknades ta en timme. Alla intervjuer hölls i deltagarnas arbetslokaler under ordinarie arbetstid. Vid intervjuerna skrevs olika aspekter av ledarskap upp på en White board i rummet enligt figur 1

Kulturer	Arbetsätt	Jämställdhet
Traditionellt	Ledarskap	Ingenjörer Andra idéer?
Motivation	Säljare	Morgondagens marknad

Figur 1. Utformning av whiteboard för intervjuer

Detta gjordes i fem av de sex intervjuerna. I en intervju saknades White board i rummet. Då visades aspekterna upp på en dator i rummet istället. Instruktionerna deltagarna fick var att tala fritt om ledarskap men att de kunde använda tavlan som inspiration. Vidare kom intervjuaren med frågor och förklaringar till begrepp under intervjuens gång. Intervjuerna varade mellan 42-71 minuter. För inspelning av intervjuerna användes dator och mobil. Enligt grundad teori bör man inte spela in intervjuerna för transkribering (Glaser, 2011). Detta försvårar dock informationshanteringen och jämförande mellan de olika intervjuerna i kodnings och tematiseringsfasen. Därför dikterades och transkriberades intervjuerna. Under intervjuerna används ett semistrukturerat kvalitativ intervju (Bryman & Nilsson, 2011). Detta för att se till att vissa viktiga aspekter täcks samtidigt som informanterna ges möjlighet att vidare beskriva vad de uppfattar för utmaningar. Fördelen med semistrukturerad kontra strukturerad intervju är att respondenterna ges utrymme att utveckla sina tankar och det går att upptäcka nyanser inom den gruppen som ämnas undersökas. Kravet på att respondenterna skall kunna uttrycka sig fritt grundar sig i grundad teori och ämnar till att ge utrymme för en induktiv ansats vilken kvalitativ metod är (Bryman & Nilsson, 2011).

Databearbetning

Efter transkriberingen kodades intervjuerna. När intervjuerna ska kodas finns det faktiska och teoretiska koder att ta hänsyn till (Hartman, 2001). Processen med kodning och analys är dock inte en sekventiellt utan ett återkommande arbete. Dessa processer är iterativa (Bryman & Nilsson, 2011). Med det menas att genom att gå igenom materialet fler gånger uppkommer nya analyser och teman utifrån materialet och det leder till mer kunskap och mer analys. Dock kan sägas att kodning sker utifrån en "begrepp indikator" modell (Hartman, 2001). Då är orden som uppkommit i transkriberingen från intervjuerna indikatorer på ett visst beteende eller en sinnesstämning. I detta material valdes citat ut som kunde representera en vis kategori. Dessa kategorier gick sedan samman för att bilda teman som i ett senare skede skall kunna analyseras och bilda en kärnvariabel. Materialet kopplas sedan till teorier och aktuell

forskning. Det vanligaste är då att använda flera olika faktiska teorier för att generera en formell teori (Hartman, 2001). Kodningen genomfördes genom att använda transkriberat material från intervjuerna.

Etiska överväganden

Det finns fyra etiska grundkrav som bör säkerställas i vetenskaplig forskning. Dessa är samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, informationskravet samt nyttjandekravet (Bryman & Nilsson, 2011). När första kontakt med intervjudeltagarna gjordes via mail bifogades även informationsbrevet. Detta var för att säkerställa sig om att informationskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet säkerställdes.

I en liten studie med få informanter finns det en svårighet i att säkerställa konfidentialitetskravet (Bryman & Nilsson 2011). Med detta menas att när det finns så få deltagare i studien är det väldigt enkelt att identifiera deltagarna. I förlängningen kan det leda till att deltagarna känner sig hämmade och resultaten av studien blir missvisande. Därför har information som kan identifiera respondenterna tagits bort i citeringen.

Resultat

I detta avsnitt presenteras det insamlade empiriska materialet. Dessa kategorier och teman har alla tagit sin grund i intervjuer med anställda hos SAAB. De fem teman som identifierats är motivation, förändring i organisationsfokus, diversifiering, kommunikation och planering samt försvarsindustrins komplexitet. För en översiktlig bild av kategorierna och teman, se bilaga 2. Det dessa teman beskriver går ihop för att bilda kärnvariabeln *fragmentering av ledarskapsutmaningar vid internationalisering*. Detta innebär att ledarskapsproblematik skiftar fokus från nationell till internationell marknad, förändras eller på något annat sätt utmanas när företaget globaliseras. Det finns svenska krav och ett svenskt ledarskap i organisationen. Dessa förändras och utmanas när organisationen skall röra sig utomlands. Fragmenteringen av ledarskapsutmaningar innebär att det bland annat krävs anpassningsförmåga, flexibilitet, interkulturell kompetens men också en medvetenhet om nationella och internationella krav. Då kärnvariabeln byggs upp av ovannämnda teman kommer dessa presenteras i detalj tillsammans med sina koder och citat.

Motivation

Motivationen inom organisationen skiljer sig mellan de två olika områdena market areas och business areas. Market areas i organisationen har till stor del en säljande funktion medan business areas utvecklar och tillverkar produkter. Det finns även en generell motivation som motiverar individer att jobba inom SAAB. Kategorierna har namngetts market areas, business areas och att arbeta inom försvarsindustri. Dessa beskriver hur anställda i SAAB motiveras samt skillnaderna i motivation mellan de olika delarna av organisationen.

Market Areas

Det säljare inom SAAB motiveras av är komplexiteten som försäljning av försvarsmateriel innebär. Dessa är frågor såsom politiska, tekniska, kulturella och den mänskliga interaktionen. Flera av informanterna beskrev dock de långa leveranstiderna som problematiska. Detta då motivationen kunde vara svår att upprätthålla utan klara mål i sikte. Prestationen säljare inom SAAB mäts på är orderingången de tar in till organisationen. Informanterna menar dock att detta kan leda till en problematik med att motiveringen kan slå fel: ”Det som i huvudsak motiverar marketarea folket är att få orderingång. Då får dom en klapp på axeln. Men man kan ju inte driva orderingång för långt heller för det kan vara olönsamma affärer.” Det fanns enligt informanterna även andra svårigheter i detta sätt att mäta. Ett av problemen är att projekten kan vara flera år långa. Det finns också många variabler utom säljarens kontroll som påverkar antalet affärer denna kan ta in. Då tidsrymden för försäljning av produkter i SAAB:s katalog skiljer sig markant, mellan tre månader till 20 år, beskriver därför informanterna att de ser en problematik med denna typ av resultatmätning. Informanterna ser dock ingen annan typ av resultatmätning som möjlig.

Business Areas

Business areas är till större del bestående av ingenjörer. Dessa beskrivs av informanterna som motiverade av att arbeta med framtidens teknologi och utveckla nya lösningar. Bland denna population beskrivs motivationen för innovation inte som ett problem. Snarare ligger problematiken i att hålla tillbaka innovationsnivån och att inte låta ingenjörerna springa iväg med deras idéer. Denna motivation, att fortsätta med framtidens innovationer, leder till att det uppstår en problematik med att motivera anställda till att producera kostnadseffektiva lösningar för produkter marknaden efterfrågar idag. En informant beskriver denna problematik som:

Hade jag kunnat leverera lite bättre men då stoppar man undan där och gör lite annat och många fall de där skunk works. De levererar fram fantastiska produkter så det är inte så. De kan till och med bli säljsuccéer men hur mycket, hur mycket luft går till spillo och det här.

Denna motivation beskriver flera som en del av SAAB-kulturen. Att fokus på att utveckla nya produkter varit något som premierats i organisationen. Detta beskrivs av informanterna som en följd av SAABs historia som leverantör till en kund, Sverige. Fokus har då snarare varit på produkten än på att leverera finansiella resultat.

Att arbeta inom försvarsindustri

Ett antal av informanterna menar på att arbeta i försvarsindustrin är motiverande i sig. Det är ett ställningstagande som förenar alla anställda i organisationen och bildar en känsla av tillhörighet. En informant beskrev detta som:

Men när man väljer att börja i ett sådant här företag har man tagit en etisk moralisk ställning till det vi håller på med. Det ger redan ett engagemang i företaget för då har man redan ställt sig. I andra företag behöver man inte bry sig om jag gillar till 120% vad dom gör. Det är ingen som kommer fråga dig, du ni säljer faktiskt vapen hur ställer du dig till det? Du får ju den frågan någon gång men oftast har man redan tagit ställning till det.

Flera av informanterna beskriver vidare att det för anställda finns en stark motivation i att förbättra svensk säkerhet och utveckling. Detta exemplifieras av en informant som en faktor

vilken skapar en känsla av tillhörighet bland anställda hos SAAB: ”Vi som jobbar här vi tycker det är viktigt med svensk konkurrenskraft. Att kunna bidra till att folk känner sig säkra och vi tror på den idén allihopa. Det gör oss mer till ett Community här.” Informanter tillfrågades om detta komplicerar expansionen utomlands. Om expansionen skulle leda till en svårighet då den skulle kunna ses som att den stärker andra länders försvar. Svaret från informanter var att anställda på SAAB var medvetna om att ska Sverige ha ett försvar måste SAAB som leverantör exportera annars blir produkterna för dyra för svenska försvaret.

Förändring i organisationsfokus

Som exemplifierats i ovanstående tema, motivation, har SAABs fokus flyttats till en internationell marknad. En effekt av det är att organisationen måste anpassa sig till nya förutsättningar. Detta exemplifieras med temat förändring i organisationsfokus. Kategorierna organisationsutveckling och personutveckling är exempel på delar som ingår i SAABs förändringsarbete.

Organisationsutveckling

Flera av de som intervjuades menade på vikten av att SAAB som företag måste utvecklas för att följa med utvecklingen som sker på marknaden. En del av detta är att företaget måste röra sig mot att bli mer marknadsorienterat. Det marknaden kräver är att produkterna är anpassade efter deras behov. Detta menar de intervjuade är väldigt svårt för SAAB då det finns ett produktfokus i verksamheten snarare än ett marknadsfokus. Det finns dock exempel på där SAAB tagit ett marknadsfokus. Något som exemplifieras med nedanstående citat: ”SAAB har svårt för det här för vi är ingenjörer i grunden och sättet vi alltid angripit marknaden är från produktperspektivet. I TX fallet har vi tagit marknadsperspektivet.”

Det råder diskussioner i företaget om att flytta mycket av verksamheten utomlands. Detta beskrivs av flera informanter, som talar om fördelarna med att ha en distribuerad verksamhet. Några av dessa fördelar är att det finns billigare arbetskraft för produktion utomlands, att SAAB får en mer lokal närvaro samt att andra exportregler utomlands kan möjliggöra mer export. Detta exemplifieras av en informant som:

Nu har vi blivit utsedda i Australien. I princip ska vårt system vara basen i för alla fartyg där. Det betyder att då har vi stöd av dem, för deras säkerhetspolitik är det viktigt att vi kan exportera det från Australien.

Detta kompliceras dock av att en annan informant beskrev också att det finns ett stort behov av att behålla den svenska identiteten i organisationen. Det finns en stark nationalistisk identitet i organisationen och informanten beskrev det som att om det inte finns en grund i Sverige blir SAAB identitetslöst. I intervjuerna talar därför flera informanter om målsättningen att behålla Sverige som ett forsknings och utvecklingscentrum. En informant benämner Sverige som ett framtida center of excellence.

Personutveckling

I organisationens utveckling pågår det också en utveckling av ledarskapet i företaget. En informant menade på att det sker en gradvis förändring inom bolaget till att utveckla

affärssinnen hos chefer och ledare samt att inom bolaget fostra ett mer internationellt tänk. En av de intervjuade beskrev att denna process kommer ta tid:

... det tar en stund för beteendeförändring att träda i kraft i företaget. Dels är det att vara prestationsorienterad, dels att bli mer internationell, dels att bli mer business minded sen också det här att balansen mellan att vara ledare och chef...

Tidigare försäljningen av produkter sköttes av en individ som kom ut från ett affärsområde, till exempel Aeronautics. Det denne skulle göra var att endast sälja Aeronautics produkter. I dagens system skall dock I att säljare ute på marknaden representera flera olika produkter. För att uppnå detta ska personal ute i länder ha översiktlig kunskap. När sen en affär närmade sig avslut ska ingenjörer från affärsområden komma ut till kunden med detaljkunskap om produkterna. En informant beskriver detta tänk som: ”Istället för smalt och djupt tänka tunt och brett.”

Diversifiering

Temat exemplifierar hur informanterna upplever diversifiering i organisationen. I detta fall definieras diversifiering som sammansättningen av heterogena grupper. Vare sig grupperna består av medlemmar med olika kön eller kulturella bakgrunder. Mer ingående behandlar temat hur organisationen arbetar med frågan samt hur informanterna har upplevt att detta arbetet har gått. Det som intervjupersonerna beskrivit är att SAAB arbetar med diversifiering men att det finns problematik. De olika aspekterna av temat belyses av kategorierna jämställdhet, kvinnliga ingenjörer, konkreta åtgärder och expats. Expats är en yrkesterm som används för att benämna anställda som relokaliseras till ett annat land för att arbeta för ett företag. Termen expats kommer användas löpandes framgent i uppsatsen. Kategorierna innehåller alla delar med koppling till diversifieringen av arbetskraften inom SAAB.

Jämställdhet

Saab är enligt informanterna inte ett jämställt företag. Skillnader fanns dock bland informanterna var hur det uppfattades inom organisationen att arbeta med jämställdhet. Vissa av informanterna såg det som att arbeta med jämställdhet inte ses som något som gynnar karriären medan andra såg jämställdhetsarbete som positivt ur en karriärsynpunkt. Det som däremot delades av alla de intervjuade var att jämställdhet arbetas med kontinuerligt och att det inom företaget blir bättre hela tiden. Detta exemplifieras av ett citat av en informant som beskriver ett projekt inom organisationen som ämnar till att förbättra jämställdheten:

Vi har en massa champions i organisationen. Vi kallar de för champions de är medarbetare som jobbar med jämställdhetsfrågan och de olika orterna de olika siterna där vi är. De har då seminarier eller ifrågasätter vissa saker. Du vet jobbar med frågan eller varför nu var inte det nu men länge sedan i produktionsmiljön varför finns det inte omklädningsrum för tjejer alla den typen av frågor och de flesta av våra champions är män. Så det pågår en massa aktiviteter där vi faktiskt gör saker och om man jämför med (företag x). Där var det bara snack.

Det måste dock bytas ut en hel del av ledningsgrupperna för att denna diversifiering skall nå nivån på 30% kvinnor i SAAB som organisation. Detta lyftes av en informant som uttryckte att det kunde uppstå oro bland chefer utomlands i frågan om jämställdhet:

Det är samma sak jag har suttit i ledningsgruppen där nere och sagt till dom. Sagt till chefen vad gör du åt jämställdhetsmålet? Du ska ju gå i bräschen och då ska du ha klart för dig ska vi

leva upp till saabs jämställdhetsmål där nere då ska tre av oss som sitter det här rummet. Vi ska bytas ut mot kvinnor.

Även fast det kan mötas av motstånd ser de allra flesta positivt på jämställdhet inom organisationen. Dock kan miljön SAAB som företag agerar i göra det svårt för en kvinna med mycket kundkontakt. Detta då kunderna, militärer, enligt informanterna kännetecknas av en väldigt maskulin kultur. En informant beskrev det hela som: ”Dom vill inte köpa ett toppmodernt stridsflyg från en kvinna.” Detta kan dock vägas mot att en informant beskrev att i vissa situationer utomlands ses SAABs jämställdhetsarbete som en parameter som gör företaget mer attraktivt som arbetsgivare.

Kvinnliga ingenjörer

Det finns en problematik för SAAB att anställa fler kvinnliga ingenjörer. Detta säger många av informanterna beror på att det är för få kvinnor som studerar ämnen vilka krävs för att kunna börja arbeta i företaget. Det baseras av informanterna på att SAAB är en ingenjörorganisation och att det då krävs en teknisk examen för många av de positionerna som finns i bolaget. En av informanterna beskriver det som: ”Man kan räkna på detta och det gör alla ingenjörer och cheferna. Jo men det kläcks inte så många. De vet hur det ser ut på Chalmers, KTH, Linköping Lund och Uppsala. Möjligheten för det är färre tjejer.” Informanterna beskriver dock att det kontinuerligt från SAABs håll arbetas med att få in unga, framförallt tjejer in i ingenjördisciplinerna. Det är uttalat i intervjuerna att det är det enda sättet för att på sikt uppnå jämställdhetsmålen och utveckla talangen inom organisationen.

Konkreta åtgärder

Informanterna belyser flera initiativ som de tycker är viktiga för att öka diversifieringen och jämställdheten i organisationen. Några av dessa är konkreta åtgärder för att fler kvinnor skall kunna utvecklas i organisationen. En informant beskrev vikten av att kunna ha någon att se upp till: ”Jag tror jättemycket på role models. Kvinnliga role models.” Detta har den senaste tiden förbättrats då två av affärsområdena fått kvinnliga chefer. Något som alla informanter sett positivt på och tagit upp som exempel på att det sker förändringar i organisationen. När informanterna reflekterade över tidigare arbetsplatser tyckte de att SAAB var bättre på att ha konkreta åtgärder. Viljan att ha 35% kvinnliga chefer till år 2025 ses som en rimlig men utmanande målsättning. Detta uppnås genom att i rekryteringen till chefspositioner ha klara processer för att säkerställa att kvinnliga kandidater granskas till positionen. Detta är processer såsom att av tre slutkandidater skall minst en vara kvinna.

Expats

Informanterna berättar att i organisationen finns det en önskan att minska antalet expats. Detta då det finns en stor vilja att diversifiera företaget och bättre kunna förstå kundernas behov ute på marknaden. Det tror informanterna görs bäst med lokal arbetskraft. Enligt informanterna är det inte helt oproblemiskt att ha anställda på expatkontrakt. Detta då kontrakten för expats är korta, endast två till tre år. Den korta tiden på marknaden leder enligt informanterna till att det är svårt att bygga upp relationer. När det kommer ut en annan expat leder det till att relationscykeln måste börja om igen. En informant beskriver att det skulle gå att behålla

kontakterna genom överlappning av anställda men att det är dyrt och svårt att genomföra.

Denne beskrev det som:

Nu hade jag ett expatkontrakt på tre år och bara nej det där funkar inte riktigt, det gjorde inte det. Det hade man kanske kunnat planera för att ta in någon efter halva och överlappa men det måste vi man måste aktivt göra det händer inte bara av sig självt.

Traditionellt sett har SAAB använt sig av svenska expats då det varit en svensk organisation. Nu när det dock finns kompetens på olika marknader menar informanter på att det kanske vore fördelaktigt att flytta kompetens från vissa områden till andra som expats och bättre utnyttja den kompetensen som finns i bolaget. En informant beskriver detta som att kulturella skillnader är mindre mellan Australien och Kanada då de enligt informanten båda har ett anglosaxiskt ledarskap.

När expats arbetar utomlands är det mycket nya arbetsuppgifter och upplevelser. En av informanterna upplever det som att expats då går tillbaka till ens tidigare arbetsuppgifter för det är det individerna är bekväma med. ”Man går tillbaka till sin trygghetszon.” När beslutet tas om vem som bör skickas ut på expatkontrakt finns det även en diskussion om att det inte är rätt personer som skickas ut. En informant pekar på att SAAB som en ingenjörsbaserad organisation väljer den tekniskt duktigaste. Detta trots att denna individ kanske inte borde åka ned för det finns en kompetens någon annan besitter som skulle vara till större nytta för teamet på marknaden. Detta illustreras av citatet ”Det kanske är uppenbart att det är Nisse som ska åka till Sydafrika för han kan mest om produkten men om man tittar på teamet i Sydafrika vad är det då man behöver.”

Kommunikation & planering

Kommunikation är ett mångfacetterat begrepp som ingår allt från språk till beteende kultur till affärskulturen inom organisationen. Det som sagts i intervjuerna är att det kan finnas svårigheter för svenskar att arbeta utomlands men även att det finns många fördelar med svensk kultur i affärssammanhang. Problematik och fördelarna belyses genom kategorierna språk, skillnader vid upphandlingar, maktavstånd, svenskt ledarskap och affärskulturer. Genom de olika kategorierna belyses nyanserna av temat kommunikation och planering för att tillsammans bilda en helhet.

Språk

Språkbarriärer beskrivs av ett antal informanter som ett hinder för att kommunikationen mellan deltagare skall fungera. Detta gäller både nationella språk och företagsspråket som används. Det finns många speciella begrepp och förkortningar SAAB som företag använder. Dessa är enligt informanten ofta kopplade till militära termer eller tekniska ingenjörstermer. När det gäller nationella språkbarriärer beskriver en informant ett möte som hölls där alla deltagare utom en var svenskar. Så fort den som inte var svensk kom in i rummet blev alla tysta för de kände sig inte bekväma att hålla informella samtalen på engelska. Informanten förklarade beteendet som: ”Plötsligt kunde man inte uttrycka sig obehindrat.” Detta beskrivs också som exkluderande i det dagliga arbetet på ledningsnivå. Då all konversation sker på svenska. Det ställer till det när icke svensktalande individer skall vara med på mailkommunikationer och leder enligt informanten till att de känner sig exkluderade.

Skillnader vid upphandlingar

I intervjuerna framkom det att det finns stora skillnader mellan att sälja försvarsprodukter i Sverige och utomlands. Detta exemplifieras av alla informanter. I latinamerikanska länder beskrev en informant det som att det inte finns några klara planer för upphandlingar av försvarsmateriel. Istället gick information gällande potentiella uppköp ut via informella kanaler. Detta gjorde enligt informanten SAAB beroende av konsulter i landet för att veta om hur och när potentiella uppköp skulle göras av försvarsmateriel. Något som exemplifieras av citatet: ”Väldigt beroende av konsulter till exempel för att veta de informella maktavarna och informella processerna.” Detta kan då jämföras med det amerikanska och västerländska sättet att arbeta där det finns väldigt tydliga planer och processer för upphandling av krigsmateriel. Något som underlättar för representanter från andra länder att sätta sig in i uppköpsprocessen.

Maktdistanser

Informanterna beskriver att ledarskapet utomlands ofta karakteriserades av mer hierarkiskt synsätt än vad som upplevs i Sverige. Detta menade flera informanter ledde till en problematik med att förstå chefskapet i andra länder. Det tog enligt informanterna tid att förstå hur de skulle handla och i flera fall ledde detta till konflikter. Ett exempel på detta var en av informanterna som berättade att hen och dennes högsta chef båda var svenskar. Både informanten och dennes högste chef förväntade sig en platt organisation medan mellanchefer kände sig exkluderad när informanten hade direkt kontakt med högsta chef. ”Han tyckte inte om att jag kommunicerade med hans chef direkt.” Informanten fortsätter beskriva att det i länder med tydlig hierarki kan leda till att information försvinner i kommunikationskedjan. I detta fallet var information från högsta chef tvunget att gå genom mellanchefer för att ta sig ned till informanten. Detta upplevdes som ineffektivt samt att det kunde leda till att information försvinner i informationskedjan. Något som exemplifieras av nedanstående citat: ”Då får jag bara se en bråkdel av det som var ursprungsförfrågan.”

Svenskt ledarskap

I intervjuerna beskrevs svenskar och svenskt ledarskap som unikt. Flera informanter beskrev denna typ av ledarskap som fördelaktigt i arbetssammanhang. Detta då informanterna tyckte att det underlättade det dagliga arbetet då det svenska arbetssättet leder till att svenska underställda beskrevs som mer självgående: ”Men just det här med att många i Sverige tar initiativ och är orädd och inte så hierarkisk. Det snabbar upp saker och ting medan man i andra kulturer måste fråga och be om lov.” Det finns också i vissa situationer fördelar med att ha representanter från Sverige. Detta då det i vissa kundsammanhang kunde ses som en statussymbol att träffa representanter från Sverige snarare än lokala representanter. Detta exemplifieras av citatet: ”De vill köpa av svenskar det kan vara en kvalitetsstämpel.”

Affärskulturer

Inom SAAB finns det ett stort fokus på produkterna som SAAB vill producera medan kundernas behov enligt informanterna inte tas i beräkning på samma sätt: ”Det är väldigt mycket från vårt perspektiv. Vad vi kan och vi vill.” Detta menar en av informanterna har sin

grund i hur SAAB vuxit fram som en producent till svenska försvaret. När det förhållandet gällde fanns det inget behov av att samla in kundernas åsikter då produkterna utvecklades tillsammans med kunden och det inte fanns något behov av försäljning.

Det finns även en affärskultur inom SAAB att det är fint med något som kallas ”megadeals”. Detta är stora affärer såsom gripenprojektet. Det finns därför vad många refererar till som en megadeal kultur. Det har däremot från ledningens sida på senaste tiden uppmärksammats att mindre affärer men med mer kontinuerligt flöde av affärer är även de bra för organisationen. Något som enligt informanterna börjar fatta grepp ute på affärsområdena.

I en intervju poängterade en informant att Vd:n arbetar med att framhäva delar av organisationen som gjort stora framsteg under det senaste året. Vd:n hade själv på ett möte med de högsta cheferna gjort ett exempel av en del av organisationen som tidigare inte presterat väl men som nu vänt affären. Detta fokus på utveckling såg informanten som väldigt uppskattat: ”Som från ledarskapsperspektiv. Vi jobbar mycket med att inte klanka ner när någon gör något dåligt.”

Försvarsindustrins komplexitet

I den högteknologiska bransch som försvarsindustrin är, finns det många faktorer att ta hänsyn till. Det är även så att branschen förändras och detta medför nya utmaningar för företagen att anpassa sig. Detta har delvis lett till att en ny organisationsstruktur implementerats och nya ledarskapsutmaningar har uppkommit tillsammans med det. Komplexiteten exemplifieras i kategorierna produkternas komplexitet, långa leveranstider, tillit, brist på feedback, samarbeten och organisationsuppbyggnad. Dessa är alla delar av det som innefattas i temat försvarsindustrins komplexitet.

Produkternas komplexitet

Informanterna menar på att Saabs arbetssätt kännetecknas av komplexa projekt och i utvecklingen är det inte säkert att målet finns definierat. Detta är även svårt i försäljningsledet då det krävs en stor kompetens inom området. En informant beskrev att innan SAAB skulle börja jaga en affär fanns det en rigorös process för att utvärdera ett land och affären: ”Vi har en checklista säkert 30-40 frågor.” Detta ställer också stora krav på individerna som skall sälja produkterna. Dessa individer måste ha en stor teknisk kunskap om produkterna för att kunna marknadsföra dem. En informant beskriver detta som: ”Men dom företag svenska exportföretag som är ute med systemförsäljning komplexa produkter så måste man veta ganska mycket. Du måste vara ganska påläst för att kunna verka i omständigheterna”

Långa leveranstider

Informanterna framhäver att affärerna SAAB arbetar med har väldigt långa leveranstider. Detta beror dels på kundernas inköpssystem med delar såsom budgetering och förhandlingar. Snittaffären för SAAB tar 6 år men vissa affärer tar längre tid. Som illustreras av en informants svar:

Flygplansaffären i Brasilien som vi höll på med i då 17 år mer eller mindre aktivt för gripen. Det är en ganska lång och det var ingen kvar från det startade utan det ärvdes då både av expats som fanns ute och lokala människor i Brasilien.

Flera av informanterna poängterade att det krävs i projekt av denna typ en stor grad av förståelse för det politiska läget i landet och om det är en typ av affär som är värd att jaga. Följderna av bristande förståelse kan enligt informanterna vara stora ekonomiska förluster. Detta sätter enligt informanterna en stor påfrestning på ledarskapet för att kunna uppmärksamma när en affär inte är genomförbar samt att kunna motivera beslutet att avsluta upphandlingen för under och överställda.

Tillit

Branschen kännetecknas av en hög grad av sekretess. Detta exemplifieras av flera av informanterna vilka lyfter svårigheterna med att arbeta med försvarsprodukter då det finns en hel del säkerhetspolitiska frågor och klassificering. Detta har enligt informanterna skapat en kultur av överdriven sekretess och rädsla för läckage. ”Vi har en säkerhetskultur att allt är hemligt.” Detta verkar dock inte vara ett problem som gäller endast för SAAB. En av informanterna diskuterade även andra bolag i branschen och avsaknaden av kundrelationsverktyg hos de andra företagen berodde enligt informanten på problematik med tillit och sekretess. Frågan har dock ännu försvårats på senaste tiden då antalet lokalanställda på kontor utomlands ökat. Det finns då en svårighet i att säkerställa att svensk säkerhetsklassad information inte tillfaller lokalanställda med en lojalitet till främmande makt.

Det finns även en problematik med att få anställda i Sverige att lita på informationen som kommer från affärsområden ute i världen. Det en informant poängterar är svårigheten med att det inte finns ett personligt band mellan de lokalanställda utomlands och producerande avdelningen som ofta är uppbyggd av svenskar. Det är därför enligt flera informanter viktigt att bygga förtroende mellan de anställda. En informant tryckte på vikten av informella möten mellan anställda och att det kunde leda till bättre kommunikation på arbetsplatsen. beskrev detta som: ”Något så primitivt som att ses och ta några öl.”

Brist på feedback

Informanterna beskriver en problematik med att individer som arbetar som expats inte fyller in kundinformation i ett centraliserat system som redan tillhandahålls av organisationen. Detta menade en informant grundar sig i en motvilja att lära sig egenskaper som krävs när en individ flyttar till säljorganisationen. Informanten fortsätter med att förklara att detta leder till att informationen från utlandet har därför ingen klar kommunikationslinje tillbaka till produktion. Om information från marknadsområdet skall till produktions och utvecklingsorganisationen går den via informella kanaler säljaren har till kollegor vid produktionsanläggningarna i Sverige. En informant belyser problematiken med att det inte finns någon sådan kommunikation: ”Där kommunicerar vi det här till produktsäljarna på affärsområdena men produktutvecklarna får aldrig höra våra visor, vår input.”

Samarbeten

Inom försvarsindustrin finns det många typer av samarbeten ett företag kan tänkas vara involverade i. En av samsarbetsformerna heter industrial cooperation. När ett försvarsindustriföretag vill sälja en produkt till ett lands regering kan vissa krav ställas på förflyttning av produktion eller utveckling av teknologi till det köpande landet. Denna överföring kan då ta sig många former och till olika stor grad. Ett sätt som regeringar kan arbeta med är multiplikatorer på överföring. En informant beskrev hur en process kan se ut:

Det är så dom styr policymässigt, länder. Med att vi vill att det här området ska utvecklas.

Därför har de satt det vi kallar för multiplikatorer då på kanske teknologitransfer eller vissa områden. Småföretag kan det vara. Inga stora värden då av naturliga skäl. Men i alla fall för

de är så små så de kan inte ta så stora order. Men det är deras sätt att styra. För det styr ju oss.

Det finns därför många olika parametrar att ta ställning till för försvarsindustriföretag inför en potentiell affär. Vid samarbeten med andra länder har SAAB som ett svenskt försvarsindustriföretag dock en konkurrensfördel. Detta är att Sverige är mer öppna för samarbeten. En informant menar på att Sverige som redan har en brist på kvalificerade ingenjörer har en fördel med att vara mer öppen för att flytta ut produktion än andra länder.

Organisationsuppbyggnad

I intervjuerna framkom det att SAAB arbetar efter en matrisorganisation. Detta är ett relativt nytt sätt för företaget att arbeta. Att växla till matrisorganisation med Market areas och business areas har inte varit helt smärtfritt och det finns viss problematik med att arbeta i en matrisorganisation. Något som illustreras av en informant:

Man tittar på matrisorganisationens förbannelse för att fixa den måste man ha bra processer.

Det måste vara väldefinierat. Man måste undvika att cut corners. Det funkar inte för då hackar det lite längre fram i kedjan. Så jag tror det är en ganska, man måste vara väldigt disciplinerad när man jobbar. Samtidigt som det måste vara ok att vara kreativa.

Vidare menar informanter på att det i denna nya typ av organisation finns det en problematik med att flera delar av organisationen inte tar ett helhetsgrepp för att leverera bästa möjliga resultat för hela organisationen. Något som beskrivs av citatet nedan:

...i vissa områden har vi ett djupt drivet resultatansvar. Gör dom då sin budget och kan leverera sin budget men de har tjänat lite mer pengar i år än de har tänkt. Då finns det ju, då kan vi ta de där pengarna och utveckla. Vi säger ingenting förstår du. Så då istället för att skicka upp alla vinster så man centralt. Kan säga såhär vad är det för satsningar? Vi tar lite av det här och slänger in det för att utveckla säljkåren lite bättre...

Ett av de mest oroväckande citaten från intervjuerna var när en informant berättade om en situation som uppstått vid en slutförhandling för en affär. Där kunde SAAB vinna kontraktet och säkerställa en stor affär för koncernen. Detta hängde dock på att en del av organisationen skulle dra ned på sina marginaler. Chefen för affärsområdet tog beslutet att istället för att ta ett helhetsgrepp för affären, inte sänka sina marginaler utan istället stötta sitt egna affärsområde. Detta ledde till att SAAB förlorade den stora upphandlingen.

Diskussion

Syftet

Syftet med undersökningen att genom en grundad teoretisk ansats undersöka vilka ledarskapsutmaningar svenska försvarsindustriföretag står inför när de rör sig mot en mer internationell marknad.

Resultat av analysen visar att upplevda ledarskapsutmaningar tycks vara fragmenterade beroende på om det är nationella eller internationella krav som ställs. Detta utmanar ledare i organisationen eftersom de måste förhålla sig till dessa krav beroende på var i organisationens de befinner sig. Anpassning till de skilda kraven och medvetenhet om dess existens är en av studiens huvudsakliga slutsatser. Kärnvariabeln understöds av fem teman, nämligen motivation, förändring i organisationsfokus, diversifiering, kommunikation och planering samt försvarsindustrins komplexitet. Var och en av dessa tyder på att fragmenteringen förekommer och upplevs som sådant av informanterna. Resultatdelarna kommer teoretiskt diskuteras nedan.

Motivation

Det som uppdagas i intervjumaterialet är att det finns en deskriptans mellan vad som motiverar ingenjörer och vad som motiverar säljare. Bland ingenjörer låg motivationen i att ligga i den teknologiska framkanten medan bland säljare låg motivationen i att jaga orderingång. Dessa två värden överensstämmer inte alltid med varandra men tas däremot den tredje kategorin, att arbeta inom försvarsindustrin, i beaktan går det att se en överlappning av motivationen mellan de två organisationsdelarna. Anledningen till att individer i organisationen har denna kategori gemensamt är för att det är värderingar som är kopplade till att arbeta i försvarsindustriföretag. Det går att säga att individerna har tagit ett moraliskt ställningstagande. Två forskare som behandlar delade normer och värderingar är Abrahamsson & Andersen (2005). De delar upp inomorganisatoriska processer i tre kategorier. Dessa är rutinstyrt beteende, delade normer och andan/kulturen i företaget. Det som här kan appliceras på SAAB är att andan/kulturen i organisationen är väldigt väl fungerande. Det finns en stolthet i bolaget som gör att många har en inneboende motivation att prestera. Denna aspekt kan möjligen förändras när organisationen rör sig mot en mer internationell marknad. Det är dock det rutinstyrda beteendet som kommer påverkas mest när bolaget rör sig mot att bli internationaliserat. Detta då den spatiala differentieringen ökar i företaget (Larsson et al., 2017). En av följderna är då att ledare inte kan agera med följarna på ett lika kontinuerligt och informellt sätt. Detta ställer stora krav på ledare att kunna ha en fungerande kommunikation i företaget och den aspekten behandlas i kommunikationsdelen av diskussionen.

Informanterna påpekade att det är ett steg i karriären att arbeta som säljare. Det finns därför en förväntan och en motivation från de som kommer från svenska kontoret att prestera väl på utlandsuppdrag som expats. Idag sker det dock en internationalisering av arbetskraften. Detta då informanterna menade på att det anställs fler lokalanställda på försäljningskontor utomlands. Dessa individer flyttar dock inte till lika stor utsträckning till andra kontor som

expats och det finns därför enligt det empiriska materialet en oanvänd resurs i den internationella säljkåren. Denna aspekt går att problematisera genom en teori utvecklad av Vroom (1964). Teorin heter förväntansteori och behandlar vilka förväntningar individer har, dels på möjlighet att göra karriär och även hur ledare kan använda denna insikt för att motivera följare. I Vrooms (1964) resonemang ingår vikten av att mål måste ses som uppnåeliga för följare. I intervjuerna påpekade flera av informanterna vikten av att ha förebilder, chefer högt upp i organisationen som visar att det är möjligt att göra karriär. I intervjuerna framgår det även att utländska anställda inte har någon förebild i ledningsgruppen. Det går därför rimligen att anta att internationellt anställda kan se det som svårt att uppnå höga positioner i organisationen. Därav torde deras motivation minska jämfört med om de hade haft en förebild i organisationen. Kopplingen går även att göras till den problematik kvinnliga medlemmar haft i organisationen då det inte funnits förebilder för dem. Detta överensstämmer med vad som kan förväntas utifrån teorin (Fouad et al., 2016). Flera av informanterna har även påpekat motivationen som uppkommit tack vare att det nu finns förebilder i organisationen. Detta resonemang förs vidare i diversifieringsdelen av diskussionen.

Förändring i organisationsfokus

Intervjuerna visade på att det sker ett skifte i organisationsfokus från en nationell organisation till en internationell organisation. Detta medför svårigheter med ledarskapet och för att anpassa organisationen till detta pågår det en utveckling av ledarskap och kompetens inom organisationen.

I intervjuerna lyfts att SAAB i framtiden kommer behöva samarbeta med flera andra företag. Detta har stöd i tidigare forskning om var marknaden är på väg (Hult, 2015). En av de större nya områdena är industriellt samarbete. Detta då kunder ofta vill ha en typ av offset som klausul i försvarsupphandlingar. Innebörden av det är att företag som vill göra affärer med regeringar måste förbinda sig att göra vissa investeringar i landet eller en typ av teknologi/produktionstransfer. Detta leder till flera möjligheter men också svårigheter då det innebär att arbeten flyttas från Sverige till andra länder. Besluten som tas att ingå i dessa samarbeten kan därför leda till moralisk stress för ledare då uppsägningar för anställda i Sverige kan komma som följd (Larsson, 2010). Följder av moralisk stress kan vara att ledare får försämrad hälsa och utan stöd kan resultera i att situationen blir ohållbar på arbetsplatsen. Dock genom att erbjuda stöd och ha konkreta åtgärder för att

Resonemanget gällande stress kan dock vägas mot resonemanget som fördes i intervjuerna gällande att Sverige ska bli ett utvecklingscentrum. Tidigare i uppsatsen har konstaterats att ingenjörer i business areas motiveras av att ligga i teknologisk framkant. Därför genom att flytta ut produktion till utlandet kan resurser frigöras och skapas för att utveckla mer produkter i Sverige. Detta är en aspekt som skulle kunna kopplas till Alvessons (2015) kulturstyrningsprincip. En ledare kan då, genom att påverka tankesätt och värderingar, styra vad som av följarna anses vara viktigt för organisationen. Ett exempel från det empiriska materialet på när detta använts i organisationen är när Vd:n gav ut ett pris till en del av organisationen som gjort stora förbättringar. Detta hade då fått gensvar i organisationen.

Genom att använda detta verktyg styr följare sig själva redan i tankeprocessen och en snabbare internationalisering uppstår som följd.

Diversifiering

I intervjuerna redogjorde flera av informanterna för svårigheter med att arbeta i utlandet då dessa kulturer och ledarstilar ofta skiljer sig från den svenska miljön. När SAAB rör sig mot att bli mer internationellt blir organisationen mer diversifierad. Det kommer leda till att svenska chefer tvingas interagera med flera olika kulturer. Det har också setts exempel på där kulturen varit ett problem för verksamheten i företaget, vare sig det är med maktdistans eller problematik med kommunikation. Detta kan förväntas om Hofstedes (2011) kulturdimensioner tas i beaktning. Genom att använda dessa dimensioner kan problematik med anställningar utomlands dels förutspås och förstås utifrån ett teoretiskt perspektiv.

I det empiriska materialet kunde utläsas att de intervjuade tror på att jämställdhetsarbetet är en topp-prioritet i organisationen. Detta kan ställas mot tidigare undersökningar som visat på att de flesta i organisationer inte tror på att jämställdhetsarbete verkligen är en prioritet i företagen de agerar i (Rhode, 2017). Det kan därför ses som att ledningens åtgärder fått gensvar i organisationen. De problem informanterna pekar på i jämställdhetsarbete stämmer dock överens med tidigare forskning. Flera av informanterna påpekade problem kopplade till pipeline problematiken (Gipson et al., 2017). Detta är ett stort problem för en ingenjörstung verksamhet såsom SAAB då det inte finns lika många kvinnliga ingenjörer. Det fanns därför en stor vilja inom organisationen att få fler kvinnor att söka sig till utbildningar som lämpar sig för rekrytering. Det kan ses som ett sätt att angripa problemet vid roten och att industrin förstått problemen forskningen pekar på. Forskningen visar även på att arbeta med jämställdhet och ha konkreta jämställdhetsåtgärder attraherar mer kompetent personal (Ely & Thomas, 1996). Ett exempel på detta sådes i en intervju där en kvinna utomlands ville stanna i organisationen på grund av det goda jämställdhetsarbetet som drevs i organisationen. Även att de flesta informanterna rapporterade att de såg mycket väl på att det fanns kvinnliga förebilder i ledningsgruppen överensstämmer med forskning. Detta då påtagliga karriärmöjligheter leder till att fler kvinnor stannar inom företaget. Dessa förebilder kan därför rimligtvis ge en god inverkan på arbetsstyrkan hos SAAB (Fouad et al., 2016).

Jämställdhetsarbetet i SAAB försvåras dock av miljön företaget agerar i. Flera av informanterna påpekar problem med att företaget agerar med kunder som till stor del är mansdominerade. Detta överensstämmer med tidigare forskning om maskulina normer i militären (Boldry, Kashy & Wood, 2001) Det finns då ett problem med att skicka ut kvinnliga säljare till vissa kunder. Det går därför möjligen att se en tveeggad problematik. Å ena sidan attraherar ett fungerande jämställdhetsarbete mer kompetent personal och leder till en bättre fungerande organisation (Ely & Thomas, 1996). Å andra sidan finns det en tillmötesgå kundernas förväntningar och krav. För en ledare i SAAB går det därför att dra en möjlig parallell till att företagets normer och värderingar ställs mot möjligt arbetsresultat. Det kan då uppstå ett moraliskt dilemma för ledarna. I förlängningen kan det leda till stress för ledaren (Larsson, 2010).

En annan aspekt som uppkommer när försvarsindustriföretag rör sig mot att bli mer internationella är avsaknaden av chefer med internationell bakgrund. Detta är ett naturligt problem då det inte getts tid för individer från den relativt nya internationella säljorganisationen att ta sig igenom hierarkin i företaget och komma till chefspositioner. Det går då att dra en parallell till tidigare forskning om pipeline problemet (Gipson et al., 2017). Analyseras avsaknaden av internationella chefer till ett normperspektiv (Wahl et al., 2011). Innebär detta ett problem för organisationen. Detta då utländska chefer ses som avvikande från normen i organisationen. En utländsk chefs beteenden kan därför ses som negativt och ledarskapsbeteendet av individen kan möjligtvis förändras till ett svenskt ledarskapsbeteende. Då försvinner nyanserna av ledarskap som korskulturella grupper bidrar med och värdefulla kulturella resurser går till spillo.

Vidare med resonemanget i normer och avvikare sågs i empirin preferenser av svenskt ledarskap. Detta kan ses som en etnocentrism (Rosinski, 2003). Denna etnocentrism beskrevs också av en av informanterna som i ett möte frågat de andra i gruppen varför de tyckte att svenskar är absolut bäst på allt. Beteendet kan inverka negativt på organisationens förmåga att ta in information från omvärlden. Ett exempel på när etnocentrismen inom organisationen inverkat negativt på organisationen var en anekdot av en informant. Denna historia handlade om att svenska ingenjörer hade ifrågasatt information om amerikanska flygvapnets efterfrågan av en produkt trots att informationen kom från en tidigare general i amerikanska flygvapnet. Etnocentrism kan i ledarskapssammanhang inverka negativt på interaktionen mellan ledaren och följaren (Rosinski, 2003). Detta om ledaren ser sin kultur som bättre kan det leda till att följarens kultur förbises och ledaren missar en möjlighet att lära från följaren. Genom att uppmärksamma skillnaderna mellan ledare och följare kan däremot ledare i korskulturella miljöer ta ett etnorelativt angreppssätt. Ledaren väljer då att anpassa sitt ledarskap genom att plocka positiva delar av den andra kulturen. Om det ses till Hofstedes (2011) kulturdimensioner, går det att utläsa att den svenska kulturen har en medellångsiktighet. I empirin sågs att SAAB har långa försäljnings och utvecklingstider. Det finns därför andra nationskulturer som har ett större mått av långsiktighet. Detta är ett exempel på där andra nationskulturer kan tillföra goda egenskaper till SAABs ledarskap.

Kommunikation & planering

Många av informanterna tar upp problematiken med olika krav på hierarki när de jobbar i diversifierade grupper. Detta leder till att kommunikationen blir lidande. En informant diskuterade problematiken med kulturella skillnader till sin chef. Informanten menade på att problemet låg i att denne förväntade sig en platt organisation som svensk men att den utländska chefen förväntade sig en hierarkisk organisation. Parallellen går därför att dra till Hofstedes kulturdimensioner och specifikt dimensionen om maktdistans (Hofstede et al., 2011). Informanten började i samma veva diskutera att tack vare att all information, i miljön som karakteriserades av stor maktdistans, behövde gå igenom fler personer. Detta innebar att information förvrängas och tappas i kedjan. Det går därför att dra till modellen om indirekt ledarskap (Larsson et al., 2017). I den modellen diskuteras användandet av ett filter och hur information kan förvrängas i organisationen. Slutsatsen som kan dras är att när SAAB har

chefer och ledare med kulturer som kännetecknas av en stor maktdistans måste SAAB vara beredda på att även utveckla sitt indirekta ledarskap.

En aspekt av internationaliseringen som lyftes av informanterna är också att försvarsindustriföretag såsom SAAB kommer vara i behov av att flytta verksamheter utomlands. Detta kommer i förlängningen leda till att produktion och utveckling inte nödvändigtvis kommer befinna sig i samma land. Tidigare forskning har visat på att det kan uppstå en spricka mellan de två organisationsdelarna och att det därför är viktigt att fostra kontakter och informella band mellan de två. Informella band skapas via utbyten där det skapas en tillit mellan individerna (Galbraith, 2009). Det finns då en problematik i att organisationen rör sig från att ha expats på marknaden, som har kontakter sen tidigare i Sverige, till att istället använda lokalanställda. Innebörden är att det saknas formella kanaler för kommunikation mellan de två affärsområdena vilket leder till att relevant information inte når produktion. Galbraith (2009) lyfter även ett sätt att arbeta för att skapa informell kommunikation mellan produktionsdelar och utvecklingsdelar. Genom att låta produktorganisationen vara delaktig i utvecklingsfasen tillsammans med utvecklingsteamet under en längre tid av ett nytt projekt fostras kontakter och produkten blir bättre lämpad för produktion. Då det finns en önskan av SAAB att utveckla produkter tillsammans med kunden, går det därför att se en koppling till att delegater från marknadsområdena bör vara delaktiga i utvecklingsprocessen. Detta för att skapa kopplingen till kund redan i utveckling. En koppling som informanterna menade på var väldigt viktig för SAAB.

Försvarsindustrins komplexitet

I intervjuerna framgick att försvarsindustrin kännetecknas av sekretess och det krävs därför stor tillit till andra medlemmar i organisationen. Denna tillit fostras bäst av informella möten och träffar (Galbraith, 2009). Arbetet med att skapa tillit kommer dock försvåras då SAAB rör sig mot att röra sig mot en mer internationell organisation. Detta då den spatiala differentieringen i ett internationellt bolag försvårar detta (Larsson et al., 2017). Då det inte finns någon tillit till säljare som produktorganisationen inte haft någon kontakt med. Leder det till att säljare får söka sig till de formella kommunikationskanalerna. SAAB har ett kundinformationssystem, men enligt informanterna används detta sällan. Säljare utan en tidigare placering i Sverige, där de kommit i informell kontakt med individer från produktionsavdelningen, saknar därför nödvändig information för att utföra sitt jobb. I internationaliseringen av SAAB är det därför av vikt för ledare att lyckas skapa tillit mellan följare.

I samtalen finns det mycket frustration över att individer inte kan se till organisationens bästa. Problematiken är till stor del på grund av att resultatansvaret flyttats ned till en nivå där investeringar i annan verksamhet leder till sämre resultat för den enskilda affärssektionen. Det uppstår därför en problematik med att ett beteende som bör premieras inte görs det av organisationsstrukturen. Detta beror enligt informanterna på att SAAB har anammat en matrisorganisation (Galbraith, 2009). Många individer har ansvar för just deras del och de har överordnade som förväntar sig finansiella resultat. Detta hämmar då samarbete och internationalisering, två delar som är viktiga att utveckla i dagens försvarsindustriella

marknad (Hult, 2015). Ett exempel på detta är när en enhetschef i säljorganisationen inte ville sälja till ett lägre pris även fast det skulle kunna leda till ett bättre resultat för organisationen i sin helhet. Görs kopplingen till Hofstedes (2011) kulturdimension, individualism, går det att se svenskar att är extremt individualistiska. Det individualistiska synsättet gör att enskilda individer ofta ser till sitt bästa snarare än organisationens om dessa inte överensstämmer. Utmaningen för ledare är därför att fostra en kultur och mentalitet i organisationen som fostrar ett kollektivistiskt synsätt. Detta försvåras dock av att organisationen rör sig mot att bli mer internationell. En effekt av internationaliseringen är att den nationellkulturella samhörigheten minskar med andra medlemmar av organisationen.

Slutsatser

Analyser av intervjuerna visar på att det den största ledarskapsproblematiken med att ha verksamhet utomlands är motivation, jämställdhet, tillit, kommunikation och resultatansvar. Dessa fem parametrar är alla inneboende i verksamheten och grundar sig i hur verksamheten sett ut tidigare samt omgivningskaraktäristika som påverkar organisationen. Kärnvariabeln *fragmentering av ledarskapsutmaningar vid internationalisering* har uppstått när omgivningen SAAB agerar i har förändrats. Detta har utkristalliserats via det empiriska materialet som insamlats.

Motivationen i organisationen karakteriseras av vilken funktion den anställde jobbar i. Det finns dock drag av gruppsammanhållning i att individer gjort valet att arbeta inom svensk försvarsindustri. Detta leder till en motivation för den enskilde. När organisationen rör sig mot en mer internationell marknad kan en problematik med gruppnormen uppstå och sämre motivation som följd.

Den visionen SAAB har gällande jämställdhet är positiv för verksamheten och organisationen i stort. Dock finns det svårigheter med den typen av kunder SAAB har. Dessa är militära organisationer runt om i världen som ofta kännetecknas av starka maskulina normer. Denna konflikt mellan organisationen och dess kunder har lett till och kan framgent leda till problematik.

Tilliten är ett centralt begrepp i försvarsindustri. Svårigheten kommer till stor del för framtidens försvarsindustriella företag ligga i att fostra tillit mellan anställda i olika länder samt vara redo att anpassa verksamheterna till ny teknologi för informationsöverföring. Detta har SAAB till stor del gjort men det finns fortfarande mer arbete att göra.

Kopplat till tilliten som måste fostras i organisationen blir kommunikationen central i internationaliseringen av SAAB. Idag saknas det formella kommunikationskanaler från marknadsområden till utveckling och produktion. Detta har ännu inte blivit ett stort problem för verksamheten då det funnits informella band i form av expats. Dock när marknadsområden rör sig mot mer lokalanställda kan denna problematik tänkas tillta i omfattning och en av de centrala funktionerna av market area funktionen, att insamla information, fallera. Ett sätt att lösa detta skulle därför vara att etablera fler informella band mellan den internationella säljorganisationen och produktionen. Ett annat alternativ är också

att etablera och använda fler och bättre fungerande formella kommunikationskanaler i företaget.

För att SAAB skall lyckas med sina planer på att flytta produktion och utveckling utomlands krävs det investeringar i anläggningar och relationer utomlands. Detta försvåras av att resultatansvaret är utfördelat långt ned i organisationen. Resultatansvaret är så fragmenterat att det är svårt för chefer och ledare på högre nivå att få grepp av möjliga finansiella resurser. Problematiken försvåras av individer i organisationen som hellre investerar i sin egna verksamhet än att vidarebefordra ekonomiska resurser högre upp i organisationen. Detta är en effekt av att motivationen i att ägna sig åt egen teknologisk innovation premierats över att investera och expandera i utländsk verksamhet.

Metoddiskussion

I kvalitativa undersökningar talas det inte om validitet och reliabilitet utan snarare om trovärdighet, vederhäftighet och tillförlitlighet (Bryman & Nilsson, 2011). Detta innebär att forskare måste ta ett steg tillbaka och kunna betrakta sina resultat objektivt och se om det som växt fram är trovärdigt. Det finns dock en kritik mot att intervjuer inte kan upptäcka objektiva sanningar (Silverman, 2007). Istället är det bara personliga upplevelser som kan granskas. Då uppsatsen ämnade till att bedöma vad aktörer i försvarsindustrin bedömer som svårigheter i ledarskapet, ses inte Silvermans (2007) kritik som problematisk för syftet.

Genom att ha en klar struktur i metodavsnittet kan en intersubjektiv testbarhet underlättas (Thurén, 2007). Med detta menas att andra forskare ska kunna undersöka andra områden med samma metod som gjorts i denna uppsats. Utifrån att ha använt samma metoder och kommit fram till ett likadant eller annat resultat kan det undersökas om det finns likheter eller skillnader mellan olika miljöer och discipliner.

Det kan bildas en bias då det är svårt att kritisera organisationer som vi blir hemma i (Thurén, 2007). Detta går även att koppla till om uppsatsen gjorts av endast en författare. Då är det svårt att få en interbedömarreliabilitet som annars finnes vid undersökningar när två eller fler skribenter är delaktiga (Bryman & Nilsson, 2011). Genom att vara flera skribenter undviks bias som enskilda individer kan ha. Det är också svårt att som forskare verkligen se sanningen i undersökningen då människor präglas av bias och förförståelse (Thurén, 2007). Med detta menas att individer har en idé av verkligheten och denna bild av vår omvärld påverkar hur vi betraktar nya ting. Det är därför svårt. För att inte säga omöjligt att komma in med utan några som helst förutfattade meningar.

Begränsningar

Informanterna som deltog i uppsatsen har alla en svensk bakgrund. Detta gör endast svensk kultur och synsätt har varit utgångspunkten i uppsatsen. Det finns därför inga åsikter från anställda med utländsk bakgrund. Däremot hade de flesta i uppsatsen erfarenhet av att ha arbetat utomlands och bedömdes därför ha en god kunskap om på arbetet utomlands.

Det finns forskning som påvisar att Hofstedes forskning handlade om socioekonomiska faktorer snarare än om kulturer (Baskerville, 2003). Detta resonemang har inte tagits i beaktan och kan därför ses som en begränsning.

Innan uppsatsens utförande fördes diskussioner med representanter från SAAB gällande vad de såg som problematiskt för organisationen. Detta kan ses som ett hinder för den grundade teoretiska ansatsen. I grundad teori skall en forskare vara låta empirin från intervjuerna styra resultatet men då skribenten till denna uppsats redan hade vissa föreställningar är det möjligt att detta påverkade slutsatserna.

Praktiska implikationer

Då förslaget till studien kommer från en organisation blir den praktiska nyttan av uppsatsen stor. Detta då ledarskapet är ett upplevt förbättringsområde i organisationen och uppsatsen ämnar belysa samtida och framtida ledarskapsproblem i ett organisationens specifika kontext.

Då internationell verksamhet är relativt ny för svensk försvarsindustri har lite forskning ägnats åt området. De praktiska implikationerna för akademien är därför att ämnet problematiserats och resonemangen kan leda till fortsatt forskning.

Förslag till fortsatt forskning

Fynden i denna uppsats kan kopplas till existerande teorier och på så sätt flyttas den stora kunskapsmassan framåt och ny kunskap har genererats. Det går därför att säga att en induktiv ansats använts (Bryman & Nilsson, 2011). Fördelen med en induktiv ansats är att nya forskningsområden kan undersökas och belysas. Uppsatsen belyser därför nya forskningsområden och kan därför underlätta för framtida kvantitativa undersökningar. Förslag till framtida forskning blir därför en kvantitativ studie. I detta fall förordas en studie gällande kommunikation och hur utländska underställda och chefer upplever att kommunikationen fungerar till produktionsledet. Detta då, som ovan påvisats, det finns en problematik med kommunikationskanaler från marknadsområden till affärsområden. Ett problem som hitintills lösts genom att ha svensk närvaro utomlands. När andelen svenskar minskar i dessa länder kan därför en kommunikationsproblematik uppstå.

Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2015). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Balm, G. (1996) "Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3 Issue: 4, pp.28-33
- Baskerville, R. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Bass, B., Stogdill, R., Bass, R. & Stogdill, Ralph M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications : Bernard M. Bass ; with Ruth Bass* (4.th ed.). New York: Free Press.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., Näswall, K., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik / Erik Berntson, Caludia Bernhard-Oettel, Johnny Hellgren, Katharina Näswall, Magnus Sverke* (1. utg. ed.). Stockholm: Natur & kultur.
- Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689–705.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder / Alan Bryman ; översättning: Björn Nilsson* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Derks, Van Laar, & Ellemers. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Ely, R., & Thomas, D. (1996) Making differences matter: A new Paradigm for managing diversity”, *Harvard Business review*, September- October 1996, 79.
- Fouad, Singh, Cappaert, Chang, & Wan. (2016). Comparison of women engineers who persist in or depart from engineering. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 79-93.
- Galbraith, J. R. (2009). *Designing Matrix Organizations That Actually Work : How IBM, Proctor & Gamble and Others Design for Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.

Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenacci, L., & Burke, W. (2017). Women and Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.

Glaser, B. (2011). *Getting out of the data. Grounded theory conceptualization*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Guay, T. & Callum, R. (2002). *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)* Vol. 78, No. 4 (Oct., 2002), pp. 757-776

Güss, C D. & Pangan, O I. (2004). Cultural influences on disaster management: A case study of the Mt. Pinatubo eruption. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22(2), 31-58.

Hagedoorn, J. (2002) Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960, In *Research Policy*, Volume 31, Issue 4, Pages 477-492

Hartman, J. (2001). *Grundad teori: Teorigenerering på empirisk grund / Jan Hartman*. Lund: Studentlitteratur.

Hedlund, E. (2013). Kulturanalys-Teori och tillämpning. *Kungliga krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift*, okt/dec, 74-89.

Hofstede insights. (2017). Country comparison Sweden. Hämtad 2017-10-11 från <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/>

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. (3., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Holgersson, C., Wahl, A., Höök, P., & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig : Teorier om organisation och kön / Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök, Sophie Linghag* (2., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Hult, G. (2015), A small-state perspective on technology and warfare. In Persson, G., Vendil Pallin, C., Jeppsson, T., & Kungl. Krigsvetenskapsakademien. (2015). *Military thinking in the 21st century : Editors: Gudrun Persson, Carolina Vendil Pallin, Tommy Jeppsson*. Stockholm: Royal Swedish Academy of War Sciences.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Oxford, England: Houghton Mifflin.

Kaiser, C., & Spalding, K. (2015). Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification. *European Journal of Social Psychology*, 45(5), 599-608.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 33(1), 33-42.

Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress: Gerry Larsson* (1. uppl.. ed.). Malmö: Liber.

Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen : Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar : Gerry Larsson, Josi Lundin och Ann Zander*. Lund: Studentlitteratur.

Majcher, K. (2011). Workforce woes.(women in aerospace and defense industry). *Aviation Week & Space Technology*, 173(40), 51.

Neal, Sarah, Murji, Karim, Powell, Abigail, & Sang, Katherine JC. (2015). Everyday Experiences of Sexism in Male-dominated Professions: A Bourdieusian Perspective. *Sociology*, 49(5), 919-936.

Nørgaard, K. & Holsting, V. (2006). *International operations in FOKUS*. International Operations in FOKUS. Copenhagen: Royal Danish Defense College

Powell, A., Bagilhole, B., & Dainty, A. (2009). How women engineers do and undo gender: Consequences for gender equality. *Gender, Work and Organization*. Vol. 16 No. 4 July 2009

Rhode, D. (2017). *Women and leadership*. New York: Oxford University Press

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures: new tools for leveraging national, corporate, and professional differences*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.

SAAB. (2017) *Annual and sustainability report*. Hämtad från http://saabgroup.com/globalassets/saab_ar16_eng.pdf

Satta, G., Esposito De Falco, S., Penco, L., & Parola, F. (2015). Technological Alliances and Innovative Performance in the Aerospace and Defense Industry. *Strategic Change*, 24(4), 321-337.

Selmeski, B. (2007). *Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development*. Ontario: Royal Military College of Canada. Centre for Security, Armed Forces & Society, Occasional Paper Series-Number 1.

Silverman, C. 2007. *Regret the error*. New York, NY: Union Square Press.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare / Torsten Thurén* (2., [omarb.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: McGraw Hill

Watts, J. (2009). Leaders of men: Women 'managing' in construction. *Work, Employment & Society*, 23(3), 512-530.

Bilaga 1

Jag heter Eric Hedström och studerar idag ledarskap under påfrestande förhållanden vid Försvarshögskolan i Stockholm och har till uppgift att skriva ett examensarbete. Då SAAB är ett högteknologiskt företag som agerar på en internationell marknad finns det många utmaningar med ledarskapet. Detta är en frågeställning som jag vill närmare undersöka i uppsatsen. Därför gör jag idag en GAP analys på SAAB. (GAP står för Gap analys project och ska identifiera skillnader och likheter mellan nuläge och önskat läge). Dessa utmaningar kommer i uppsatsen kopplas till aktuella teorier samt forskning och målet är att dessa insikter ska vara behjälpliga i ledarskapsarbetet i framtiden.

Jag vill därför gärna få en bild av dig vilka utmaningar SAAB står inför samt på vilka utmaningar organisationen ställs inför i lösandet av dessa.

Intervjuerna beräknas ta cirka 60 minuter. Deltagande i studien är frivilligt och kan avbrytas när som helst. Insamlat material kommer att behandlas och förvaras konfidentiellt och ingen enskild person kommer att kunna identifieras i resultatsammanställningen. Endast jag och min handledare kommer att ha tillgång till intervjuerna och materialet kommer att förstöras efter att det brukats.

Hoppas att du vill delta och om du har några frågor eller funderingar är det bara att höra av dig till mig Eric Hedström 073 683 5454.

Vänliga hälsningar,

Eric Hedström

Bilaga 2

Temat	Kategorier
Motivation	Market Areas Business Areas Att arbeta inom försvarsindustri
Förändring i organisationsfokus	Organisationsutveckling Personutveckling
Diversifiering	Jämställdhet Kvinnliga ingenjörer Konkreta åtgärder Expats
Kommunikation & planering	Språk Skillnader vid upphandlingar Maktdistanser svenskt ledarskap Affärskulturer
Försvarsindustrins komplexitet	Produkternas komplexitet Långa leveranstider Tillit Brist på feedback Samarbeten Organisationsuppbyggnad