



HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

Titel: ***Svensk företagsledning
i Ungern***

Författare: *Ingrid Gulyas*

Kurspoäng: *10 poäng*
Kursnivå: *Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Title: Swedish management in Hungary

Titel: Svensk företagsledning i Ungern

Level: Final Thesis for Degree of Bachelor of Science in Business Administration

Address: University of Gävle
Department of Business Administration
801 76 Gävle
Sweden
Telephone (+46) 26 64 85 00
Telefax (+46) 26 64 85 89
Web site <http://www.hig.se>

Author: Ingrid Gulyas

Date: 21.02.2007

Supervisor: Maria Fregidou-Malama

Abstrakt: Svenska företag har varit på plats i Ungern sen flera årtionden, men i allt högre grad efter maktskiftet 1990 när landet övergick från planekonomi till marknadsekonomi. Jag har genom en djupgående och en kompletterande studie undersökt och analyserat svensk företagslednings erfarenheter av verksamhet i Ungern och av ungersk affärskultur. Min studie visar att den ungerska affärskulturen har främst efter 1990 genomgått förändringar som gjort att samarbetet med bl a svenska företagare flyter lättare och numera leds de flesta svenska företagen av ungerska chefer, vilket tidigare inte var fallet.

Nyckelord: Affärskultur, Företagsledning

Abstract: Swedish companies have been present in Hungary since several decades but still more after the change of regime in 1990 when the transition from a planned economy to market economy happened. By one in depth and one complete study to examine and analyze Swedish management experiences from enterprising in Hungary and from Hungarian business culture.

My study shows that the Hungarian business culture has especially after 1990 gone through changes that made the cooperation with among others Swedish entrepreneurs easier and nowadays the most Swedish companies are led by Hungarian leaders which was not the case before.

Keywords: Business culture, Management

SAMMANFATTNING

Huvudsyftet med denna studie är att analysera svenskt ledarskap i Ungern från svenskt perspektiv. Ett annat syfte är att uppmuntra svenskar att inta ledarposition i Ungern. Båda länder har genom ökad globalisering mött andra kulturer och därmed blivit påverkade av varandra. Ungerns ekonomi har sedan kommunismens kollaps övergått till marknadsbaserad ekonomi och därför har det också av denna orsak skett ändringar i affärskulturen. Den skandinaviska affärskulturen kännetecknades länge av isolering från omgivningen, men blev så småningom tvingad att öppna sig gentemot andra länder för att möjliggöra affärssamarbeten. Jag ville därför finna svar på om synsättet på ledarskap har närmat sig mellan den svenska och ungerska kulturen eftersom båda har förändrats och samarbetet mellan de två länderna har pågått sen så lång tid tillbaka..

Allt fler organisationer börjar verksamheten utomlands. Det är vanligt att personal inom verksamhetsledningen följer med organisationen de är verksamma i för att säkerställa tänkt verksamhetsstyrning. Utlandsstationering innebär kulturmöten som även de mest kompetenta verksamhetsledare måste vara förberedda på att hantera på ett sätt som gör det även möjligt för organisationen att nå sina mål på det långa siktet.

Sverige och Ungern har haft affärsförbindelser sedan lång tid tillbaks men har under de senaste 15 åren fördjupats. Synen att driva affärer på var till en början skilda mellan de två kulturen som gjorde samarbetet problematiskt. Däremot har numera både den svenska och ungerska kulturen närmat sig varandra som bidragit i goda resultat.

Ungern var länge ett kommunistland och hade en påtvingad planekonomi. Efter Murens fall 1989 påbörjades övergången till marknadsbaserad ekonomi som tvingade den ungerska företagsledningen synsätt att driva affärer på att förändras.

Det svenska samhället har sedan länge karaktäriserats av en isolering från övriga delar av världen men den ökande globaliseringen har tvingat den svenska kulturen att öppna sig. Det innebär att kulturen blivit mottaglig för kulturella influenser.

Mitt arbete bygger på en kvalitativ undersökning i form av en fallstudie och intervjuer. Jag intervjuade två svenska företagsledare i Ungern samt fick möjlighet att följa den ena ledarens verksamhetsdag på sitt företag.

Jag har kommit fram till att de två kulturenas synsätt att leda verksamhet på har närmat sig under de sista 15 åren. Till detta har det bidragit att ungersk affärskultur förändrats efter övergången från planekonomi samt EU inträde men också att den svenska kulturen har öppnat sig alltmer inför nya kulturer och blivit mottagbar för influenser samt åren av erfarenhet har lärt kulturen varandra goda och sämsta sidor.

En verksamhet i främmande kultur ska ledas framgångsrikt lägger också ansvaret på verksamhetsledare. Det kräver ledarskapskompetenser som inte enbart grundar sig på yrkesmässiga utan också på personliga egenskaper. Kulturell öppenhet och acceptans har visat sig vara viktiga i att leda organisationen effektivt och hitta en god kombination mellan den egna och främmande kulturen.

SUMMARY

The main purpose with this study is to describe and from a Swedish perspective analyze Swedish leader's situation in Hungary. Another purpose is to encourage Swedes to accept leading positions in Hungary. Both countries have through increased globalization met other cultures and in that way affected each other. Hungary's economy has since the collapse of communism passed over to a market based economy and also by that reason have changes happened in business culture. The Scandinavian business culture was during long time characterized by isolation from the surroundings, but was soon forced to *open up* to other countries to make business cooperation possible. I wanted thus to find answer on that question, if the views of leadership had approached to each other in the Swedish and Hungarian business cultures as both have changed and the cooperation between the two countries has been going on since long time.

More and more organizations start their enterprises abroad. It's usual that persons in the management accompany the organization they're working in to guarantee the planned governing management. To be stationed abroad means cultural meetings that even the most talented leader must be prepared of to be able to handle in a way making it possible for the organization to attain its goals in the long term.

Sweden and Hungary have since long time business relations with each other, though during the last 15 years they have got deeper. To the beginning view of running business were different between the two cultures, which made the cooperation problematic. Now however the Swedish and the Hungarian cultures have approached to each other which seems to have contributed to the mostly good results.

Hungary was in more than 40 years a communist country with a forced planned economy. After that the Wall in Berlin had fallen in 1989, which was followed by a change of regime also in Hungary, a transition took place into a market based economy that forced changes also in the view of the Hungarian management as for running business.

The Swedish society was since a long time characterized by an isolation from other parts of the world but the increasing globalization forced the Swedish culture to open up. It means that the culture became more conceptive for cultural influences.

My work is built on a qualitative examination in form of a case study and interviews. I made interviews with two Swedish company leaders in Hungary and had the possibility to follow one of them during his working-day in the company.

I've come to the conclusion that the view of running business of the two cultures has approached during the last 15 years. Not only the changes of Hungarian culture of business after the transition from planned economy in 1990 and thereafter and the admission to the EU contributed to this, but also that the Swedish culture has opened more for new cultures and got more conceptive for influences. Years of experience have also showed that if management in a strange culture should be successful depends on the company leader. Such qualifications of leadership are demanded which are not only

founded on professional but also on personal qualities. Cultural openness and acceptance has proved to be important for an effective leadership of organization and it's important to find a good combination between the own and the strange culture.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT

SAMMANFATTNING

SUMMARY

1	INLEDNING	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemområde.....	9
1.3	Syfte och avgränsning	10
1.4	Disposition.....	11
2	TEORI	12
2.1	Affärsledaren och dess uppgifter.....	12
2.1.1	Ledarkompetenser	12
2.1.2	Globalt ledarskap.....	13
2.2	Kulturella skillnader över landsgränser.....	13
2.3	Den skandinaviska affärskulturen	14
2.3.1	Skandinavisk affärskultur idag.....	14
2.3.2	Skandinaver utomlands	16
2.4	Ungersk affärskultur under förändring.....	16
2.5	Svensk-ungersk affärsrelation	16
3	METOD.....	18
3.1	Val av land och företagsledare	18
3.2	Metoddiskussion.....	19
3.3	Kvalitativ och kvantitativ metod	20
3.4	Validitet och reliabilitet.....	20
3.5	Datainsamlingsmetod	21
3.6	Intervjuade personer	23
4	PRESENTATION AV UNGERN	26
4.1	Ungerns samhällsekonomiska utveckling	26
4.2	Ekonomiska förbindelser mellan Sverige och Ungern.....	28
5	RESULTAT	30
5.1	Det ungerska samhället.....	30
5.1.1	Svensk- ungersk affärsrelation	30
5.1.2	Ungersk affärskultur under förändring.....	31
5.2	Svenskt ledarskap i Ungern	31
5.3	Vistelsen i Ungern	32
5.4	Svenskt synsätt på ungersk affärskultur	34
5.5	Företagsledning i Ungern	36
5.6	Företagsledning	38
6.	Analys.....	44
6.1	Det ungerska samhället.....	44
6.2	Svenskt ledarskap i Ungern	44
6.3	Vistelsen i Ungern	45
6.4	Svenskt synsätt på ungersk affärskultur	45
6.5	Företagsledning i Ungern	46
6.6	Företagsledning	47

7 SLUTSATS48

INTERVJUFRÅGOR
KÄLLFÖRTECKNING

1 INLEDNING

I detta avsnitt av arbetet beskriver jag bakgrunden till studien och problemområdet jag behandlar. Jag beskriver vidare syftet jag valt samt avgränsningarna till min studie. Därefter presenterar jag dispositionen av studien.

1.1 Bakgrund

Förloppet för ökad ekonomisk och politisk öppenhet pågår. Kommunismens kollaps 1989 skapade en ny grupp snabbväxande länder i centrala och östra Europa. Utvecklingen av marknadsinstitutioner som ombesörjer effektiv företagsstyrning i många av dessa länder har gått sakta. Bristen på starka legala ramar har tillåtit att mutor och korruption på vissa områden ökat. Emellertid har tendensen av ett alltmer utbrett antagande av marknadsbaserad policy i dessa nyutvecklade ekonomier varit tydlig¹.

Ungern har av många västerländska företag valts som det första östeuropeiska land att investera i. Den sedan länge liberala lagstiftningen för företag, en god tillväxtpotential och landets strategiska läge i Centraleuropa, har varit goda skäl för företagsetableringar. Flera av grannländerna har delats, men Ungern har kunnat vidareutvecklas i regionen. Det har även kommit många mindre och medelstora utländska nischföretag till Ungern, vilka i de flesta fall varit framgångsrika och vinstgivande sedan starten.²

De politiska förbindelserna mellan Ungern och Sverige tog ny fart i och med Berlinmurens fall 1989, huvudsakligen i form av ett nytt förtroende mellan länderna. De fungerade nu som jämbördiga, suveräna europeiska stater. Sverige har alltsedan sitt inträde i den Europeiska Unionen 1995 dessutom arbetat aktivt för en snabb östutvidgning, något som ofta upplevs som positivt i Ungern.³

Alltsedan slutet på 1980-talet, har svenskarna snabbt ökat närvaron i Ungern. Företagen insåg att det skulle gå snabbast och bäst att börja en utökning av verksamheten i Ungern. Ungern kändes tryggt jämfört med andra länder i Central- och Östeuropa. Ungern låg längst fram bland de postkommunistiska staterna när det gällde utveckling och etableringsmässigt betydelsefulla faktorer. Det var redan då ett *öppet land* och Ungern hade redan haft kontakt med andra länder i regionen och även detta gjorde att uppstartande av företagsamhet här kändes säkrare för de svenska företagen jämfört med etablering i grannländerna.⁴

De svenska företagens etablering började i huvudsak i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. Den svenska företagsnärvaron i Ungern märktes då främst i exportsammanhang och i mindre omfattning i samarbetet med ungerska företag. Under 1990-talet anlände de svenska företagarna som bolag och organisationer under eget namn, vars verksamhet utökades successivt. Efter en tid upptäckte svenskarna

¹ Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005, Thomson South-Western, *Management*, s. 100

² Andersen, A., 1997, Worldwide, *Doing Business in Hungary*

³ Gustafsson, D., 2000, Svenska Institutet, *Sverige och Ungern*, s. 14

⁴ Gál R, 2004-07-13, A napi gazdaság melléklete, *Svédország*, s.6

sannolikheten för en positiv utveckling och bestämde sig därför för att stanna. Numera är samtliga företag nöjda med sina etableringar i Ungern. De har nått och når sina mål och inget företag har lämnat landet.⁵

1.2 Problemområde

En viktig del av det ekonomiska samarbetet mellan Sverige och Ungern är de personliga kontakter som knutits mellan svenskar och ungrare. En sida av detta är de sociala erfarenheter man fått av att träffa varandra – tidigare kände flertalet svenskar och ungrare bara till varandras kulturer på håll eller som turister. Mer personliga möten mellan ungrare och svenskar kom under 1990-talet att koncentreras till näringslivet och där möttes de bilder som de skapat av varandra på förhand. Där fanns den ungerska bilden av svensk kvalitet och svenskt välstånd, men också av ett kyligt land med höga skatter. Bland svenskarna fanns bilden av ungrare som driftiga och välutbildade, men genomsyrade av fyrtio års statsocialism. Bortom dessa klichémässiga föreställningar kom vissa verkliga skillnader att visa sig i sättet man gjorde affärer på.⁶

Då ett företag bestämt sig för att utöka sin verksamhet i ett nytt land måste företaget noga överväga hur det ska gå tillväga i sin etablering. Etablerande av verksamhet i ett nytt land med annan kultur kräver mycket av en organisation. Företagen måste överväga valet av lämpliga företagspersoner som de kan anlita för att leda verksamheten.

Allt fler chefer i näringslivet känner sig inte hindrade av nationella gränser. Det nya affärsfolket ser hela världen som sitt arbetsfält och har dagligen internationella kontakter i sitt arbetsliv. Många värdesätter att ha många olika arbetsuppgifter och ser fram emot en omväxlande internationell karriär.⁷ Svenska företag har etablerat sig på många marknader, men en kritisk uppgift var hur verksamheten skulle fungera i en postkommunistisk kultur som Ungerns.

Svenskar upplever det fortfarande som svårt att få informationsmaterial i Ungern om andra företag och myndigheter, däremot upplevs inte byråkratin som hinder för affärsverksamheten. Om svenskar söker nyckelpersoner för ny verksamhet i Ungern, anställer de lokalanställda som hjälper dem att föra verksamheten framåt. Efter ett antal år av arbetserfarenhet på den ungerska marknaden anser svenska affärsmän att den bästa verksamhetsledningen är en kombination av ungersk lokal personal med svensk coaching.⁸

⁵ Ibid.

⁶ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 19

⁷ Svärd, M., 2005, *Chef, Trend*, nr. 8

⁸ www.swedishtrade.se/ungern/?objectID=5214, *Affärsklimatstudie Ungern*

1.3 Syfte och avgränsning

Jag har i mitt arbete valt att genom fallstudie beskriva och analysera hur svensk företagsledning utför sin verksamhet i ett postkommunistiskt land som Ungern med ungerska anställda ur den svenske ledarens perspektiv.

Jag söker vidare svar på om synsättet på ledarskap i de två länderna har närmat sig varandra efter Ungerns övergång till marknadsekonomi och EU-inträde.

Flesta svenskrelaterade företag har hittat lämpliga ungerska efterträdare istället för egna anställda i ledningsnivå, varför det har varit svårt att hitta svenska affärsledare som fortfarande är verksamma i Ungern. Därför avgränsar jag mitt arbete till att genomföra en djupgående och en kompletterande, översiktlig fallstudie över svensk verksamhetsledning. Jag bygger mitt arbete på två personers upplevelser.

Företagen Factory Kft. och Narva Glass utgör exempel på svenskrelaterade företag vars verksamhet har svensk ledning. Factory Kft' s riktlinjer bestäms av ett företag i Sverige som är verksam inom elektronikbranschen och den ledande positionen innehas av den sedan länge i Ungern bosatte svensken, Nils Borgström. Narva Glass ledning består bland annat av Mikael Berg som sedan 1992 är bosatt i Ungern.

Personen som jag valt att genomföra intervju med och bygga den större delen av fallstudien på är inte skickad till Ungern från svenskt företag utan är företagsägare för verksamheten Factory, vars riktlinjer ges från Sverige. För beskrivning av verksamhetsstyrning i Ungern har jag gjort min bedömning efter de uppgifter företagsägaren, Nils Borgström har gett om sin långa vistelse i landet. Den andra intervjun jag genomfört med Mikael Berg, ledare för företaget Narva Glass, skall ge en kompletterande bild över svenskt ledarskap i Ungern.

Jag har valt att beskriva situationen för de två sista decennierna mer ingående, då de två kulturernas syn på företagsledning närmat sig varandra alltsedan Ungern efter regimskiftet 1990 övergått till marknadsekonomi och sedan 2004 är EU-medlem.

I min studie beskriver jag endast de erfarenheter, kulturella skillnader och förändringar svenskar upplever i det ungerska affärslivet som kännetecknar och påverkar ledarverksamheten.

Jag är uppvuxen i Ungern men har bott i och har ursprung från Sverige. Eftersom jag påverkats av två kulturer ger det mig möjlighet att lättare förstå skillnader mellan svensk och ungersk kultur, då jag gör tolkningar i mitt arbete.

1.4 Disposition

I detta inledande kapitel behandlas bakgrunden för min studie samt syftet och de avgränsningar jag valt. Arbetet fortsätter med ett teorikapitel som behandlar de teorier som använts som grund i undersökningen. I metodavsnittet diskuteras det valda tillvägagångssättet. Därefter presenteras det land och företagsledare som ingått i min studie. Vidare tillkommer ett kapitel där den empiriska studien presenteras som följs av en analys där jag gör egna tolkningar. Slutsatserna av arbetet dras i det avslutande kapitlet samt jag ger förslag till fortsatta studier.

2 TEORI

Jag inleder kapitlet med att beskriva affärsledarskapet och affärskulturen. Jag tar också upp vilka ledarskapskompetenser man bör ha och förstärka då man fullgör en utlansstationering i annan kultur. Vidare beskriver jag det nordiska och det ungerska ledarskapets utveckling efter regeringsväxlingen.

2.1 Affärsledaren och dess uppgifter

En affärsledare, oavsett befattningsnivå, tillgodoser mer eller mindre samtidigt planeringen, organiseringen, ledningen och kontrollen över de mänskliga, materiella, finansiella och informella resurser, som står till förfogande i organisationen i syfte att uppnå verksamhetsmålen. För att klara av uppgiften måste man inneha kompetenser som ska anpassas efter specifika organisationsbehov och situationskrav. Det innebär en kombination av kunskap, personlig uppträdande och attityd för att bemöta och hantera situationer i olika typer av verksamheter.⁹

2.1.1 Ledarskompetenser

Med bra kommunikationsförmåga bidrar ledaren till förståelse mellan sig själv och övriga intressenter i verksamheten. Det är kommunikation som leder till förståelse, skapar och lägger grunden till samarbete och handlingar. Man ska kunna uttrycka sig väl och förstå andra under alla former av kommunikation. Skicklighet i kommunikation är av stor betydelse, eftersom dåligt utövande av den kommunikativa kompetensen kan leda till negativa utslag, meddelanden kan försvankas eller skapa frustration. Organisationsledaren ska också ha god kompetens i planering och administration, dvs bestämma verksamhetsuppgifter och resursfördelningen över dessa. All information måste vara tillhands för analyser med vilka man skapar en övergripande bild om delområden, intressenter och andra faktorer som påverkar verksamheten. Där det behövs ska ledaren genomföra ändringar och lösningar samt organisera, motivera och skapa en arbetsfrämjande- och stödjande omgivning. Verksamhetsledaren bör fungera som gruppleddare över sina anställda, skapa förståelse om målen, göra tydliga beskrivningar och ställa de resurser som behövs till förfogande.

Att leda en organisation kräver inte enbart professionella kunskaper, utan man ska också förstå andra länders religion, språk, värderingar, lagar och etikett. Att ses som seriös, anpassningsbar, ansvarsfull och pålitlig person är värdefullt när man gör affärer på lång sikt.¹⁰

⁹ Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005, *Management*, s. 4-7

¹⁰ Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005, *Management*, s. 24-25

2.1.2 Globalt ledarskap

Allt fler organisationer påbörjar sin verksamhet över landsgränser. En expatrierad företagsledare bör vara öppen för nya kulturer, ha tålamod och vara anpassningsbar då han börjar verksamheten utomlands.¹¹ Personer som innehar position inom verksamhetsledningen fungerar som en länk mellan de utländska anställda och *head office*. De bör vara bikulturella för att skapa dubbel förståelse mellan hemkulturens kolleger på den ena sidan samt med den främmande kulturens anställda på den andra sidan.¹²

2.2 Kulturella skillnader över landsgränser

Kultur är ett kollektivt program av medvetandet som skiljer en grupp människor från en annan. Det mentala programmet formas av normer, värderingar och antaganden som påverkats av det sociala livet. Inlärningsprocessen av kultur överför kunskap från generation till generation över hela livslängden, men den största delen lär man sig i tidig ålder, då medvetandet fortfarande är relativt tomt. Därför programmerar man dessa upplevelser som grundläggande livsfakta. Sociala normer, värderingar och antaganden om livet leder till olika personliga beteenden och bestämmer i stort omfattning om politiska, ekonomiska och organisatoriska lösningar. Därför är det svårt att ändra eller förstå andra kulturer med sin egen kultur i bakhuvudet.¹³

Ledare från multinationella företag bör känna till vanor hos företag och mer generella fakta i länder där de ska börja verksamheten. Eftersom organisationer är mänskliga institutioner kommer den nationella kulturen att påverka också affärsledarskapet.¹⁴ Ledaren bör upptäcka och implementera de nya kultursymbolerna och ritualerna samt vad det är som tillfredsställer folk i den andra kulturen. Då har man möjlighet att förstå hur saker fungerar och hänger ihop, förutom att man också har större möjlighet att lösa problem relaterade till kultur. De mindre organisatoriska systemen är interrelaterade och integrerar med varandra i en pågående process av konflikt, samarbete och anpassning. För att förstå en kultur är det nödvändigt att känna till delarna i det större kulturella systemet.¹⁵

Nationell kultur och organisationskultur är inte identiska begrepp. Nationell kultur är en del av vår mentala program som har påverkats och utvecklats ända sedan barndommen och bidragit till de mest grundläggande värderingarna som finns kvar hela tiden; organisations- kultur utvecklas då man börjar på en arbetsplats. Organisationskulturen återspeglar den bredare nationella kulturen som dess medlemmar är en del av. Om man kommer från en annan kultur och ska leda organisationen i den nya kulturen får man vara beredd på att värderingarna skiljer sig åt och att man måste hitta en kompromiss så att det gemensamma arbetet skall fungera.¹⁶

¹¹ www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=427

¹² Bjerke, B., 1998, Studentlitteratur, Affärsledarskap i 5 olika kulturer, s. 12

¹³ Hoftede G., Hofstede G.J., 2005, McGraw-Hill, *Cultures and Organisations* Software of the mind, s. 341

¹⁴ Bjerke, B., 1998, Affärsledarskap i 5 olika kulturer, s. 14

¹⁵ Bjerke, B., 1998, Affärsledarskap i 5 olika kulturer, s. 86-95

¹⁶ Bjerke, B., 1998, Affärsledarskap i 5 olika kulturer, s 45-50

En globalt verksam ledare ska kunna kommunicera mellan kulturer. Språkkunskapen måste emellertid gå utöver teknisk kompetens eftersom varje språk har ord och fraser som inte kan förstås annat än i ett sammanhang.¹⁷ Däremot kan också ett icke verbalt beteende vara en kommunikationsprocess där information kan utbytas mellan individer.¹⁸

2.3 Den skandinaviska affärskulturen

Den affärs- och chefskultur som kännetecknar den nordiska kulturen idag är resultatet av de nordiska ländernas historia och religion. Affärskulturen vilar på bla jämlikhet och samförstånd.¹⁹ Den nordiska ledarskapsmodellen och demokratin som existerade mellan 1945-1990 var ett försök att kombinera ekonomisk tillväxt med demokratisk stabilitet. Samhällsmakternas mål var att öka jämlikheten och genomföra en övergripande demokratisering av samhället. Organisationsledaren var aktören som försökte hitta kompromisser och jämlikhet mellan de olika intressenterna som t ex mellan anställda och arbetsgivare.²⁰

2.3.1 Skandinavisk affärskultur idag

Den nordiska affärskulturen har genomgått en del förändringar under 1990-talet. Allt fler svenska företag har utökat verksamheten i någon form av utlandsinvestering. Genom ständigt ökande globalisering har den svenska kulturen blivit mottaglig för influenser.²¹ Många utlänningar anser att svensk företagande består av exportbenägna internationella företag samtidigt som det ekonomiska livet kännetecknas av isolering. Även om svenska expatrioter blir fler så är skandinaver fortfarande obenägna att befodra utlänningar till företagstoppen. Men eftersom de ständigt söker efter nya marknader, möjligheter och användningsområden samt många utländska företag också slagit sig ner på den svenska marknaden, håller detta på att förändras.²²

Genom demokratiska värderingar anser skandinaver fortfarande att lagar och regler, rättigheter och skyldigheter ska gälla alla. Kulturella värderingar gör att svensken förutsätter att människor är hederliga och att man spelar rent spel inom livets alla delområden. Skandinaver har en djupt liggande respekt för regler och beskriver även sig själva pålitliga, etiska och korrekta. De anser sig själva som ett folk som är mer rakt fram och ärligt, jämfört med andra kulturer.²³

¹⁷ Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005, *Management*, s. 102

¹⁸ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 35-36

¹⁹ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 229

²⁰ Czarniawska, B., Sevón, G., 2003, Liber, *The Northern Lights: Organization theory in Scandinavia*, s.27

²¹ Czarniawska, B., Sevón, G., 2003, *The Northern Lights: Organization theory in Scandinavia*, s. 28

²² Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 227

²³ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 228-229

Jämlikhetspassionen går långt tillbaka i tiden och råder inom alla delar av det svenska samhället. Det finns jämlikhet mellan könen, yrken, generationer, mellan allting. Hierarkiska roller inom den skandinaviska typen av organisationer etableras av konventionella skäl. Personer i det skandinaviska samhället jobbar sig till positioner istället för att få dem sig tillskrivna. Ledande figurer är där av personliga skäl och de finansiella orsakerna är mindre drivande än vad fallet är i andra kulturer. Hög position och status har personer som visar gott exempel genom arbetet. Eftersom jämlikhet är en viktig norm finns det också en mer vertikal kommunikation i organisationen jämfört med andra kulturer. Toppchefer anser att den viktigaste kvaliteten de besitter är att klara av samarbetet med anställda samt ha god förmåga att förhandla med dem. Ledarens konsultativa stil är vanlig och det är vad de anställda förväntar sig. I en motsatt situation är det vanligt att man blir motarbetad av sina kolleger och underordnade. Ledarstilen är mindre auktoritär jämfört med andra affärskulturer och man använder makt om det är legitimt grundat. I den skandinaviska organisationen är det viktigast att uppgifterna löses av kompetenta anställda oavsett inhavd hierarkisk position och dessutom uppmuntras individuella initiativ. Även om den skandinaviska ledaren är långsam i detaljer är han inte ovillig att förändra, experimentera och utveckla.²⁴

Medbestämmande i skandinaviska organisationer gäller för alla medlemmar och kulturen anser att alla har rätt att uttala sig. Anställda ser ledningpersonalen som jämlik och tillgänglig partner, därför vänder man sig till överordnade med egna åsikter. Ofta är det skandinaviska beslutsfattandet långsamt och noggrant, eftersom affärsmän letar efter den perfekta kompromissen. Många intressen är inblandade i företagets välbefinnande, långsiktiga bindningar byggs mellan chefer, ägare, anställda och samhälle.²⁵

Jämlikhetstänkande leder till tålmod och emotionell kontroll därför tycker inte skandinaver om aggressioner och konfrontationer på arbetsplatsen men accepterar dem förutsatt att de är rättvisa och försöker använda dem konstruktivt. Problem anses lösas genom diskussioner inte genom tvång vilket leder till kompromisser. Skandinaver söker vänlighet inte enbart på arbetsplatsen utan även på andra delar i samhället.²⁶

Skandinaver tar allvarligt och seriöst på sitt jobb. De är mycket intresserade av att lära och kulturen karakteriseras av tron på framsteg. Dessa faktorer kan också ha bidragit till de skandinaviska ländernas utveckling. En annan orsak till utvecklingen kan vara att kulturen inte undviker osäkerhet, eftersom breda och allmänna riktlinjer, steg i andra riktningar föredras och vågar tas än vad som är naturligt i affärsvärlden och det sociala livet.²⁷

I den skandinaviska kulturen är privatlivet speciellt. Man älskar sitt privatliv och förkastar arbetsplatsens inblandning. Den strikta gräns som kulturen ställer mellan arbete och privatliv kan dock motarbeta skapandet och byggandet av kontakter med andra kulturer där denna gräns är mer flytande. Arbete är en mindre central del av svenskars liv, därför är det vanligt att man föredrar kortare arbetstid före att få mer betalt. Samtidigt kan en framgångsrik skandinavisk uppfostran utveckla mer ansvarsfulla och självständiga individer som lättare kan ta sin plats i kollektivet.²⁸

²⁴ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 82

²⁵ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 228-236

²⁶ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 242-243

²⁷ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 233-240

²⁸ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 232-233

2.3.2 Skandinaver utomlands

Skandinaver är mer beredda att leva utomlands än fallet i andra kulturer. En orsak kan vara att man inte upplever avvikande beteende som hot utan är mer toleranta och öppna för olikheter.²⁹ Skandinaviska affärsmän beskriver sig själva som diplomatiskt flexibla och anpassningsbara till främmande kulturer.³⁰

2.4 Ungersk affärskultur under förändring

Övergången från bristekonomi till marknadsekonomi i Ungern gick parallellt med en grundläggande förändring av företagets beteende. Det var inte längre köparen som skulle anpassa sig till säljaren utan säljaren till köparen. En förändring i företagsledarnas synsätt att driva affärer på i de postkommunistiska länderna, påbörjades. En förutsättning för privatiseringen var att organisationerna implementerade strategier för att möta marknadens efterfråga och kravet riktades mot toppledningen att leda deras organisationer effektivt och framgångsrikt. För framgångsrik företagsledning krävdes det dugliga ledare och medarbetare. Därför var det viktigt att hitta den rätta ledarstilen även i ungerska organisationer. Den ungerska placeringen av företagsledning karaktäriseras av en långsam förbättring i produktivitet, ledarskapseffektivitet och företagskultur. Allt fler företagsledare från ungerska verksamheter åtar sig utlanstjänst.³¹ Det innebar också en rad joint ventures tillsammans med utländska företag, även med svenska verksamheter. Eftersom kulturer influerar varandra har den ungerska affärskulturen blivit mottaglig även för den svenska verksamhetsledningspraktik som utövades av det svenska ledarskapet i Ungern under mångårigt samarbete.³²

2.5 Svensk-ungersk affärsrelation

I början av 90-talet var svenskarna vana vid ett mer transparent samhälle än vad fallet var i det ungerska, med öppenhet i förhållandet mellan stat och näringsliv, där det var tydligt hur och varför besluten fattats. I företag som till en början leddes enligt *svenska* principer visade sig bland annat att ungrare ansåg lön och anställningstrygghet långt viktigare än personlig utveckling eller själva arbetsuppgifternas innehåll. För att förstå och komma över sådana kulturskillnader som var av stor betydelse när svenska ledare skulle bygga upp effektiva och lönsamma verksamheter med motiverad ungersk arbetskraft, kunde svensk – ungrare reda ut missförstånd som uppstod i inledningsskedet av nyetableringarna. Dessa personer kunde hjälpa verksamhetsledningen att effektivt kommunicera mellan parterna från olika kulturer eftersom de kände till de olika kulturella dragen. Här spelade de ungerskbördiga

²⁹ Bjerke, B., 1998, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*, s. 242

³⁰ swedishtrade.se/ungern/?objectID=5214, Affärsklimatstudie Ungern

³¹ mek.oszk.hu/02185/html/48.html

³² Trom A, 2004-03, *Svédország*, s. 1

svenskarna som tillbringat en större del av sin uppväxttid i Sverige en stor roll och de kom att från 90-talet mer och mer finnas på plats inom de svenska företagen i Ungern.³³

Marknadsekonomin i Ungern har krävt ny och främjande lagstiftning som också påverkat svenskrelaterade verksamheter på fördelaktigt sätt. Däremot är korruption fortfarande något som påverkar företagen i viss grad. Det stör och accepteras inte av svenskar som anser att alla ska ha samma möjligheter och rättigheter.³⁴

Svenskar upplever inte att byråkratin orsakar hinder för dem i affärslivet, men tycker fortfarande att det är svårt att få informationsmaterial om andra företag och myndigheter. Då svenskar söker nyckelpersoner för ny verksamhet i Ungern, anställer de lokalanställda som hjälper dem att föra äffersverksamheten framåt. Efter ett antal års erfarenhet på den ungerska marknaden anser svenska affärsmän att den bästa verksamhetsledningen är en kombination av ungersk lokal personal med svensk coaching.³⁵

Medan muntliga avtal är bindande i Sverige så tar ungrare inte lika allvarligt på avtal som inte är skriftliga. Därför har svenskar blivit tvungna lära sig att undvika muntliga överenskommelser. Dessutom vill ungrare helst inte göra affärer med en person man ogillar medan en svensk skiljer på affärer och privata känslor. Därför har det svenska affärsfolket också lärt sig vikten av att komma överens på det personliga planet.³⁶

Svenska verksamhetsledare försöker hitta en kompromiss när det gäller organisationers framförhållning. I Ungern försöker man snarare göra snabba affärer genom snabba beslut och kort framförhållning än att bygga upp verksamhetsstrategi som de implementerar på lång sikt.³⁷

Den lokala ledarstilen utmärks från svensk perspektiv som mer hierarkisk och auktoritär än den svenska. Ungerska organisationer är mer uppdelade i över-och underordnade, där den ungerska ledningen inte alltid delar med sig information till sina anställda.³⁸

Sammanfattningsvis visar den teoritiska studien att svenskar har kunnat anpassat sig i den ungerska kulturen och har resulterat i framgångsrika affärsförbindelser. Svenska affärsmän har genom ett antal år fått erfarenheter hur man leder verksamheter med ungerska anställda samt hur det är att göra affärer i Ungern. Samtidigt som Ungern övergått från ett kommunistiskt till ett demokratiskt land gjort det möjligt för den ungerska kulturen att *lära sig* av främmande kulturer, som t ex av den skandinaviska och underlättat därmed samarbetet mellan partena.

³³ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 20-21

³⁴ swedishtrade.se/ungern/?objectID=5214, *Affärsklimatstudie Ungern*

³⁵ Ibid.

³⁶ swedishtrade.se/ungern/?objectID=5214, *Affärsklimatstudie Ungern*

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

3 METOD

Jag tar nu upp vilken metod jag använt i mitt arbete. Jag inleder kapitlet med att ange mitt val av land och företagsledare samt varför jag valt att genomföra en fallstudie. Därefter redogör jag vilken metodansatts jag utgått ifrån och beskriver hur jag har gått tillväga vid datainsamlingen och redogör hur jag uppnår hög reliabilitet och validitet. Kapitlet avslutar jag med att presentera de intervjuade personerna och min analysmetod.

3.1 Val av land och företagsledare

De postkommunistiska öststatsländerna har varit föremål för utländska investeringar efter murens fall. Svenska företag var bland de första som påbörjade etableringar i *Ungern* eftersom länderna redan hade affärsrelationer sen tidigare samt landet sågs som en möjlig inkörspport för vidare etableringar i Östeuropa. Då det rör sig om två olika kulturer är det också skillnad i hur man är van att leda företag. Sedan Ungern övergått till marknadsekonomi har svenska företagare upplevt hur skillnader och uppfattning om hur det är att leda företag minskat mellan de två kulturerna.³⁹ Beroende på denna orsak och att svenska företag lyckats med sina etableringar samt att dessutom ledarna som stannat kvar i landet också trivs, väckte intresset hos mig att undersöka den svenska företagsledningen i Ungern utifrån ledarperspektiv. En ytterligare orsak till mitt val av land är min dubbla bakgrund, eftersom jag är född i Sverige men uppväxt i Ungern.

Jag började mitt arbete med att leta efter svenska företag som etablerat sig i Ungern. Sökandet skedde huvudsakligen genom Internet samt personliga kontakter. Efter att ha hittat stort antal företag sökte jag efter svenska personer i ledarposition som fortfarande var kvar i Ungern. Jag ringde upp företagen och lyckades finna ett företag vars svenska ledare var villig att ta emot mig på företagsbesök och bistå med den nödvändiga informationen jag behövde för mitt arbete. Jag tyckte att *Nils Borgström*, delägare i och ledare för företaget *Factory*, skulle utgöra ett bra underlag för fallstudie. Dessutom är företagsledaren f d anställd som handelssekreterare vid Exportrådet i Budapest och numera sekreterare i Svenska Handelskammaren i Budapest. Därför beslöt jag mig för att undersöka hans ledarskap närmare. Med Nils Borgströms hjälp fick jag kontakt med Narva Glass ledare, Mikael Berg. Eftersom Berg mestadels var på resande fot kunde jag inte genomföra djupgående studier utan använde intervju materialet till komplettering i ämnet.

³⁹ Trom A, 2004-03, *Svédország*, s. 2

3.2 Metoddiskussion

I vetenskapliga studier finns det två skilda angreppssätt forskare kan hålla sig till, nämligen deduktion och induktion. Deduktion innebär att man utifrån en teori formar hypoteser och genom en logisk slutledning kommer fram till resultat.⁴⁰ För att lösa ett problem formulerar man flera alternativa hypoteser som man försöker eliminera genom falsifiering, främst genom empiriska studier.⁴¹ Det andra angreppssättet är induktion, då man sluter sig utifrån skilda sinnesupplevelser till mer generella teorier.⁴² Jag har i min studie använt mig av en *induktiv* angreppssätt, då jag härleder slutsatser från erfarenhet.⁴³

Att genomföra en fallstudie innebär att man studerar ett fåtal objekt i vissa avseenden.⁴⁴ Jag valde i mitt arbete att utföra en fallstudie eftersom jag ville ge en illustration över hur en svensk ledare utför sitt ledarskap i Ungern med ungerska anställda. Jag har undersökt hur verksamhetsledningen ser ut i företaget Factory ur den svenska ledarens perspektiv. Jag anser att metoden är intressant eftersom den ger en helhetsbild över företaget, Factorys, verksamhetsstyrning och lämpar sig för en analys om svenskt ledarskap. Vid en fallstudie kommer man undersökningsobjekten nära och därför lever man sig lättare in i situationen. Detta gör att man kan uppnå en mer heltäckande och verklig uppfattning av en specifik händelse, men på bekostnad av att undersöka flera objekt.⁴⁵

Fallstudier används som en icke-experimentell undersökning som är den vanligaste typ av undersökning inom samhällsområdet.⁴⁶

En brist med fallstudier är att resultaten undersökaren kommer fram till inte kan kontrolleras i en ytterligare undersökning. En annan kritik mot fallstudien är att fallstudiens data bygger på aktörsintervju och de empiriska resultaten blir tolkade vid minst två tillfällen. Första tolkningen ges av respondenten när denna ombeds att minnas och referera en inträffad händelse. Denna information skall sedermera tolkas minst en gång av undersökarna. Det är därför viktigt att man är medveten om att en och samma situation kan tolkas på flera sätt. Det som undersökaren presenterar blir därmed resultatet av intervjupersonen och undersökarnas subjektiva bedömning.⁴⁷

Jag valde att genomföra en fallstudie, dels på grund av den snäva tillgången till svenskar som fortfarande är kvar i ledningsposition i Ungern, dels för att jag ville ägna större arbete åt ett enskilt fall. Eventuell kritik mot att genomföra en enda fallstudie grundar sig på att två eller flera fall ger jämförelsemöjligheter mellan de olika fallen.⁴⁸ Eftersom jag hade möjlighet att genomföra ytterligare ett men kortare företagsbesök på Narva Glass, använde jag det materialet för att komplettera och jämföra.

⁴⁰ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Liber Ekonomi, Att utreda, forska och rapportera*, s.220

⁴¹ www.sv.wikipedia.org/wiki/Hypotetisk-deduktiv_metod

⁴² Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.220

⁴³ www.sv.wikipedia.org/wiki/Hypotetisk-induktiv_metod

⁴⁴ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.102

⁴⁵ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.106

⁴⁶ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.218

⁴⁷ Arbnor, I., & Bjerke, B., 1994, *Studentlitteratur, Företagsekonomisk metodlära*, s.

⁴⁸ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.106

3.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

Beroende av sättet att mäta och graden av mätbarhet kan man tala om kvalitativa och kvantitativa data.

Kvalitativ forskning karakteriseras av att ord uppfattas som den centrala analysenheten. Denna typ av forskning kan förknippas med beskrivning. Den är lättare att associera med småskaliga studier. Kvalitativ forskning innebär ett holistiskt perspektiv, eftersom man betraktar saker i sin kontext och poängterar hur de hänger ihop och hur de är beroende av varandra.⁴⁹

Kvantitativ forskning uppfattar siffror som den centrala analysenheten. Analysen grundar sig på siffror med hjälp av statistiska metoder. Det möjliggör jämförelser och att visa samband mellan undersökningsenheter. Denna typ av forskning förknippas med storskaliga studier. Undersökningen tenderar till att associeras med ett specifikt fokus. Här krävs neutralitet från forskarens sida i motsats till den kvalitativa forskningen där en viss inblandning från forskarens sida är uppenbar.⁵⁰

Undersökningen jag genomfört är *kvalitativ* till sin karaktär eftersom det inte är exakta siffror och värden jag jobbar med utan undersöker händelser och egenskaper i sin helhet.

3.4 Validitet och reliabilitet

Det finns två huvudsakliga krav på det använda mätinstrument i undersökningar, nämligen *validitet* och *reliabilitet*.

Validitet är ett mått på hur representativ eller giltig informationen är, det vill säga om man verkligen har undersökt det man ville undersöka.⁵¹ Man mäter det som är relevant i sammanhanget. Validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra.⁵² För att säkerställa att studien skall ha så hög validitet som möjligt har jag definierat vad jag vill mäta och hur. Det har hjälpt mig att sammanställa intervjufrågor som jag använt mig av samt vad det var jag skulle vara uppmärksam över i mina iakttagelser vid företagsbesöken .

Ett annat krav på ett mätinstrument är reliabilitet som innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag.⁵³ Både *Borgström* och *Berg* anser jag med hänsyn till deras gedigna bakgrund och långa vistelser i Ungern, vara tillförlitliga källor.

⁴⁹ Denscombe, M., 2000, Studentlitteratur, *Forskningshandboken*, s.203-206

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.38

⁵² www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm

⁵³ Ibid.

Validitet och reliabilitet måste värderas på ett delvis annorlunda sätt i studier med kvalitativ inriktning jämfört med studier med kvantitativ inriktning. Inom kvalitativ forskning kan man inte skatta tillförlitligheten med siffror.⁵⁴ Eftersom min undersökning hade den speciella karaktären att standardiserat svarsformulär som ger exakta mätvärde inte kunde användas, anser jag att jag höjt reliabiliteten och garanterat undersökningarnas pålitlighet genom att den information jag fått är från intervjupersoner som anses sakkunniga, erfarna. Jag har för att säkerställa att min undersökning skall ha en så hög validitet som möjligt, både före och under besöksintervjun diskuterat och förklarat respondenterna syftet och ämnesvalet för arbetet. Jag förklarade redan före besöket vad jag var intresserad av att undersöka samt gav respondenterna en utförligare förklaring vid besökstillfället. Eftersom jag fick positiv respons och märkte att förståelsen ökade under besöken kunde eventuella missförstånd undvikas.

3.5 Datainsamlingsmetod

Det finns två typer av data, primära och sekundära. Primära data kan man beskriva som en förstahandskälla. Undersökaren samlar själv in nya data och är medveten om och har ett mål med den data som samlas in. Sekundär data kallas för andrahandskälla. Denna metod har fokus på data som en forskare inte har samlat in på egen hand. Det syfte som personerna som samlat informationen har haft, är okänd för undersökaren som använder den som sekundärkälla.⁵⁵

Jag har använt mig av både primär och sekundärdata. Metoden jag valt att samla data på i mitt arbete har skett genom litteratur och empiriska studier. Genom datainsamling från litteratur fick jag en översiktlig bild av mitt ämne som helhet och de empiriska studierna bidrog dessutom till en mer komplett bild.

Den empiriska data som jag använde till mitt ämne hade jag valt att samla in i form av besöksintervjuer.⁵⁶ Eftersom jag gjorde kvalitativa studier i mina undersökningar förberedde jag mig med halvstrukturerade intervjuer innan besöken. Det innebar att jag dels hade en färdig lista med ämnen och frågor, dels hade jag också en större flexibilitet att ställa frågor som dök upp under samtalen. Det bidrog till att respondenten fick större *spelrum* att berätta om ämnet samt att jag kunde ställa ev följdfrågor som jag inte kunde förbereda mig på innan besöken. Båda intervjuerna valde jag att spela in på band för att allt värdefullt material skulle kunna bearbetas. Jag ansåg att intervju var den datainsamlingsmetod som bäst skulle bidra till att skaffa det material jag behövde för att kunna beskriva mitt ämne eftersom att genomföra besöksintervju går fort att genomföra samt i dessa fall innebar det relativt låg kostnad och mycket informations- material. Ytterligare fördel är att då intervjuaren och respondenten möts personligen finns möjlighet att skapa förtroende som i sin tur leder till intervjuarens möjlighet att ta del av sådan information som man annars kunde gå miste om. Under intervjun har respondenten möjlighet att öka förståelsen för det berörda området samt undvika missförstånd. Forskaren har också möjlighet att få svar på komplicerade frågor som

⁵⁴ www.ped.gu.se/biorn/journal/pedfo/pdf-filer/wolmingx.pdf

⁵⁵ Holme, I., Solvang, B., 1991, Studentlitteratur AB, *Forskningsmetodik*, s.144

⁵⁶ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001 *Att utreda, forska och rapportera*, s.83

vore svårt med annan datainsamlingsmetod. Båda parterna kan gemensamt följa upp frågor så man tydliggör att de förstått varandra. Man har också möjlighet att få ut mer information genom ett personligt besök då intervjuaren kan tolka respondentens icke-verbala kommunikation så som kroppspråket.⁵⁷

Tolkning är precis som mätning en grundläggande metod att finna meningen i observationer. Till skillnad från mätning sker tolkningen genom språk och inte genom siffror. Man söker genom tolkningen större kunskap om helheten än man skulle få vid enskilda observationer.

Man skriver ner svar och resultat man funnit vid intervjuer, tittat och lyssnat på bild och ljudinspelningar och läst vad andra har funnit i ämnet. Med all information och kunskap drar man slutligen egna slutsatser.⁵⁸

Nackdelar med besöksintervju bör undersökaren också vara medveten om. Ibland kan kostnaderna för besöken vara höga eller att få intervjutid vara svårt. En ytterligare nackdel kan vara sk *intervjueffekten* som betyder att någon av parterna kan påverka den andre. Om man inte är erfaren intervjuare kan det kännas svårt att ställa känsliga frågor till respondenten när de träffas ansikte mot ansikte utan anonymitet.⁵⁹

Vid personlig intervju kan frågorna och sättet att fråga vara mer eller mindre bestämda i förväg. Ju vagare uppfattning forskaren har i förväg om vilka frågor och vilken kunskap som är väsentliga desto mer ostrukturerad kan intervjusituationen bli. Däremot kan en skicklig och kunnig intervjuare avsiktligt placera sig i sådan situation för att komma på djupet inom intresseområdet.⁶⁰

Istället för intervju kan man också använda sig av samtal där det inte bara är intervjuaren som tar initiativet utan de utbyter kunskaper och erfarenheter med varandra. Med hjälp av samtal som är grundade på ömsesidig förtroende och inlevelse kan forskaren få fram nya och oväntade aspekter på undersökningsområdet.

Eftersom jag har dubbel bakgrund kunde jag dela med mig egna erfarenheter relaterade till kulturskillnader. Detta bidrog till att undersökningobjekten också var villiga att dela med sig egna erfarenheter på sådan sätt som enbart genom intervjufrågor inte hade varit möjligt.

Under mitt företagsbesök på Factory hade jag valt att använda mig av halvstrukturerade intervjuformulär för intervjusituationerna men valde att avsiktligt försöka skapa en avslappnad, neutral situation då jag följde företagsledarens arbete. Vid intervjun strävade jag efter att vara en relativ passiv men intresserad lyssnare för att inte styra de intervjuade personerna i sitt svar, men ändå vara aktiv genom att ställa följdfrågor som jag var intresserad av. Jag ville lägga grunden under min observation till förtroende samt inlevelse i företagsledarnas arbete, så jag kunde få så mycket material som möjligt. Under arbetsdagen tog kommunikationen också form i samtal som jag gjorde noggranna anteckningar av under och direkt efter besöket.

⁵⁷ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.85

⁵⁸ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.107-108

⁵⁹ Halvorsen, K., 1989, *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 89

⁶⁰ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.87-88

Vid min kompletterade besöksintervju hos Narva Glass använde jag också halvstrukturerade formulär samt gjorde anteckningar efter det 1 timmes långa besöket.

Tolkning sker ofta bättre om man gör det fortlöpande. Fördelen med att göra en analys direkt efter varje intervju är att den kan ge ideer om hur man ska arbeta vidare. Det är vanligt att man kommer ihåg saker som hände runt omkring själva intervjun. Det innebär att man observerat mer än vad man har registrerat på band och anteckningar som underlättar tolkningen av studien efterhands.⁶¹

3.6 Intervjuade personer

Innan företagsbesöken på Factory och Narva Glass hade jag förberett mig i ämnet och gjort det tydligt för mig själv vad det var jag skulle vara uppmärksam på. I företaget Factorys fall kände jag företagsledaren Nils Borgström sen tidigare och det underlättade situationen för mig, då jag var förberedd på hur jag skulle bli bemött samt att jag redan hade respondentens förtroende. Tack vare Borgström, som kontaktade Narva Glass ledare Mikael Berg och berättade om mitt intresse att studera företagets ledning, underlättades också situationen för mig. Före besöken hade jag möjlighet att både för Borgström och Berg förklara vad det var jag var intresserad av. Jag förberedde mig också genom att söka informationsmaterial om företagen på Internet och be företagsledarna om informationsmaterial.

Företagsbesöket och intervjun till min fallstudie gjorde jag med Nils Borgström den 5 december 2005 i Diósd, Ungern där Borgström även har sitt sekretariatskontor. Verksamhetsledaren visade mig runt i företaget och jag kunde följa hans arbete under dagen och ställa frågor emellanåt. Dessutom gjorde jag en längre halvstrukturerad, djupgående intervju på besöksdagen. Jag fick en bra och övergripande bild av företagets ledning och verksamhet som berodde på Borgströms sakkunighet, erfarenheter och mottagande.

Under en längre lunchpaus hade jag möjlighet att skriva anteckningar om vad jag hade sett och upplevt. Under besöksdagen hade jag sedan möjlighet att ställa frågor till respondenten i form av en halvstrukturerad intervju som jag spelade in på band. De kommentarer företagsledaren delade med sig efter det jag stängt av bandspelaren och som jag fann vara av större betydelse, antecknade jag direkt jag hade lämnat företaget.

Därefter gjorde jag egna tolkningar av det jag sett och upplevt på företaget med hjälp av i kurslitteraturen befintliga teorier och informationmaterial jag läst i ämnet samt av bandsinspelningarna som jag lyssnade av flera gånger. De frågeställningar som var oklara tog jag upp med Borgström under ett senare telefonsamtal.

Den största delen av informationsmaterialet erhöll jag genom samtal med företagsledaren samt från egna iakttagelser. Genom samtal kunde jag dela med mig av egna erfarenheter, göra mig tydlig och visa intresse inför företagsledaren.

⁶¹ Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, *Att utreda, forska och rapportera*, s.108

Mitt besök på Factory varade hela arbetsdagen på företaget dvs. från kl 8 till 16. Intervjun tog c:a 2 timmar på Borgströms arbetskontor.

Jag följde upp besöksintervjun i efterhand med telefonintervju för att klargöra vissa frågetecken.

Jag har valt att presentera den svenska ledarskapet i Ungern med en fallstudie, men fick möjlighet med Nils Borgströms hjälp att genomföra ytterligare en besöksintervju med svensken, Mikael Berg. Berg har varit i Ungern sedan 1992 och är ledare för företaget Narva Glass. Eftersom Berg ständigt är på resande fot kunde han enbart erbjuda mig en kort intervju. Jag bestämde mig därför använda materialet om Narva Glass verksamhetsledning som kompletterande studiematerial.

Inför intervjun med Narva Glass ledare förberedde jag mig med hjälp av företagets hemsida samt tog hjälp av de erfarenheter jag fick genom företagsbesöket på Factory. Eftersom jag hade enbart möjlighet till en personlig intervju hade jag bestämt mig för att vara särskilt observant under den tid jag fick till förfogande på företaget. Jag strävade att få material jag kunde jämföra och komplettera med informationen från det första företagsbesöket.

Efter intervjun antecknade jag även de viktigaste intrycken, sinnesupplevelserna och ledarens kroppspråk som jag sedan kopplade till det inspelade materialet för analys.

Företagsbesöket och intervjun med Mikael Berg på Narva Glass, Budapest, den 8 februari 2006 varade c:a 1 timme, mellan kl 10 till 11.

Jag anser att personerna jag intervjuat är högst relevanta för att finna svar på min frågeställning eftersom de besitter kunskap, kompetens och har varit så pass länge i Ungern att de kan dela med sig viktig information i ämnet.

Före mitt företagsbesök på Factory hade jag talat med Nils Borgström vad det var jag var intresserad av att undersöka och kunde därför undvika ev missförstånd vid besöket. Jag klargjorde att jag ville följa Borgströms arbetsdag och att jag ville avsluta med en intervju. Responsen jag fick var positiv. Ledaren kände sig hedrad av att det var hans verksamhet jag valt ut att undersöka och han kände sig kunna bidra med värdefull information grundat på många års erfarenheter. Jag ansåg att jag hade hittat både en lämplig företagsledare och en person som kunde förmedla mycket intressant material om Ungerns samhällsutveckling från kommunisttiden fram tills i dag.

Intervjufrågorna hade jag inte skickat ut i förväg till respondenterna, eftersom jag förväntade mig att intervjusituationen skulle utvecklas till mer av ett samtal där andra och annorlunda frågor skulle dyka upp med tiden.

Vid mitt besök av företaget Factory blev jag varmt mottagen av Borgström. Han tog sig också tid att ge mig utförliga, väl genomtänkta svar och strävade efter att ge mig den information jag var ute efter. Vid mitt besök på Narva kändes situationen mer stressande, eftersom Berg redan vid den första kontakten låtit förstå att han hade ett fullbokat arbetsschema och ofta är på resande fot. Svaren jag fick under intervjun från respondenten blev därför kortfattade och snabba. Jag fick dock möjlighet att ta en titt på verksamheten och verksamhetsledaren gav dessutom information om företaget på diskett.

Vid observationen av Factory ville jag undersöka att omständigheterna, stämningen, organisationskulturen stämde överens med den bild företagsledaren givit av verksamheten. Genom att tolka kroppsspråk och göra noggranna iakttagelser, drog jag slutsatsen att den information jag fått av Borgström och vad jag sett på företaget, stämmer överens. Efter det att jag stängt av bandspelaren fick jag även del av annan information av ledaren, bl a om korruption, vilket jag tolkade som att jag lyckats vinna hans förtroende.

Det material jag samlat i form av observationer, anser jag mig inte ha kunnat skaffa genom annan form av datainsamling. Jag anser att jag genom undersökningen fått ta del av tillförlitligt och trovärdigt material, som jag kunnat använda i min analys.

4 PRESENTATION AV UNGERN

Jag börjar detta kapitel med en presentation av Ungerns samhällsutveckling från kommunisttiden ända fram tills dagens situation för att skapa förståelse för de omständigheter som nu råder i landet och som påverkar svenska ledares verksamhetsutövning i Ungern. Därefter beskriver jag Sveriges och Ungerns affärsrelationer som går tillbaka ända sen medeltiden.

4.1 Ungerns samhällsekonomiska utveckling

Under andra världskriget ockuperades Ungern av Tyskland men befriades sedan av USSR. Ungern tvingades kopiera USSRs industrialiseringspolitik som innebar ensidig satsning på tung industri. 1956 skedde ett folkuppror som bröts ned av USSR och Janos Kadar tillsattes som ny ledare för landet. Efter det att Kadar lyckades sälja Ungern till USSR som ett slags socialismens reformverkstad började försiktiga ekonomiska reformer införas.⁶²

1968 infördes NEM – reformen (Ny Ekonomisk Mekanism)⁶³. Den allmänna opinionen väntade med stort intresse på den nya ekonomiska mekanismen, som introducerades av János Kádár. Det var ett komplicerat ekonomiskt system uppbyggt kring en slags statligt regisserad konkurrensbaserad ekonomi men samtidigt helt inom ramen för planhushållning. Reformpolitiken innebar att Ungern alltmer vände blicken mot väst och marknadsekonomierna där.⁶⁴

Den nya mekanismen medförde alltså ett något friare utrymme för den privata ekonomin och arbetskraftens rörelse. Som följd av detta växte ekonomins produktionskraft, nationalinkomsten ökade och utrikeshandeln utjämnades. Under 1960-talet blev Ungern *den gladaste baracken i det socialistiska lägret*.⁶⁵

Den under 60- och 70-talet förnimbara sovjetiska utrikespolitikens öppenhet åtföljdes av en inrikespolitisk åtstramning. De sovjetiska ledarna höll allt hårdare i grimman och 1971 antog

Comecon, ett komplext program som väsentligt innebar att det inte fanns några självständiga vägar och att alla *socialistiska länder* måste framskrida i det sovjetiska exemplets spår.⁶⁶ Reformerna kan ses som ett försök inom Comeconsfären att se hur mycket marknadsekonomi det var möjligt att genomföra i ett socialistland.⁶⁷

Efter vissa framgångar under 1980-talet uppstod ekonomisk kris samtidigt som den politiska oppositionen växte.⁶⁸ 1988-1989 förekom massdemonstrationer och

⁶² Sveriges Exportråd och Förlags AB, Industrilitteratur, 1993, *Marknadsguide Ungern*, s. 14

⁶³ Konrád, S., 1997, *Nemzeti Tankönyvkiadó, Historia IV*, s. 215

⁶⁴ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 18

⁶⁵ Konrád, S., 1997, *Historia IV*, s. 215

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Hedlund, S., 1989, *Världspolitikens dagsfrågor, Ungern visar vägen*, Nr 10

⁶⁸ Utrikespolitiska Institutet, 1993, *Länder i fickformat, Ungern*, s. 22-23

demokratiska val utlovades samt gränsen mot väst öppnades. Kommunistpartiet förlorade gradvis makten.⁶⁹

Två världskrig och därefter ett förstatligande av näringslivet, samt en påtvingad omställning till tung industri har givit Ungern möjligheterna till ett mer expansivt, internationellt inriktat näringsliv.⁷⁰ Dock var Ungern det land inom det kommunistiska blocket som först vågade samarbeta med väst; den ungerska gränsöppningen mot Österrike i september 1989 bidrog till Central- och Östeuropas snabba omvandling.⁷¹

Då den första demokratiskt valda koalitionsregeringen med Demokratiskt forum (MDF) i spetsen tillträdde 1990, var 90 % av ekonomin under statlig kontroll. Avsaknad av kunskap och teknologi samt oförmåga att själva privatisera industrin ledde till att staten uppmuntrade utländska företag att bilda joint-ventures med inhemska bolag.⁷² Ekonomin privatiserades med genomgripande samhällsförändringar som följde.⁷³

Inom de allt lösare partistatliga ramarna skaffade allt fler erfarenheter från den privata ekonomin, vilka senare startade större företag. I allt vidare cirklar påbörjades marknadskonkurrensen.⁷⁴ För en övergång till marknadsekonomi efter murens fall fanns det redan väsentliga institutionella ramar i Ungern. Det fanns sedan tidigare redan ett modernt skattesystem, utrikeshandeln och reglerna för utländska investeringar började liberaliseras, värdepappers-, emissions-, börs – och bolagslagar stiftades, en Konstitutionsdomstol och ett Riksrevisionsverk upprättades och bankprivatisering påbörjades.⁷⁵

Samtidigt blev också det ungerska samhället alltmer medvetet om den explosiva ökningen av arbetslöshet, allmän förlust av anställningstrygghet, kontinuerlig kvalitetsminskning av statliga tjänster, synbar uppkomst av inkomst- och förmögenhetsskillnad och försämring av allmän säkerhet, korruption och dagliga lagöverträdelser.⁷⁶

Det positiva var ändå betydande. Det är typiskt för utvecklingen i samtliga Visegradländer (Tjeckien, Slovakien, Polen och Ungern) att de under 90-talet på ett från de flesta andra postsocialistiska länder avvikande sätt, uppnådde betydande framgångar i övergången till marknadsekonomi. De blev parlamentariska demokratier och upprättade institutioner som var kapabla att hantera samhällskonflikter. De gjorde upp med bristekonomin, utformade marknadsekonomin basinstitutioner och tack vare en radikal liberalisering och en i motsats till tidigare markant tillgångsbegränsning återsatte de pengarna i ekonomins *styrnings-* funktion. Upphörandet av bristekonomin och dess följdfeomen, de talrika verkningarna av kampen om konsumenten och importkonkurrensen, bristen på storleksbegränsningar i den privata äganderätten och företagsamheten gav positiv bild för omvärlden. Världens tekniska och kulturella

⁶⁹ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 34

⁷⁰ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 20

⁷¹ www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Ungern.htm

⁷² Utrikespolitiska Institutet, 1993, *Ungern*, s. 22-23

⁷³ www.mek.oszk.hu/02185/html/48.html

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ www.mek.oszk.hu/02100/02185/html/47.html

⁷⁶ www.gki.hu/docs/articles/karsai_ciklustrend.pdf

nyheter började strömma in i landet samt hinder för privata och ekonomiska kontakter med utlandet undanröjdes.⁷⁷

Idag präglas den ungerska ekonomin av en rad positiva faktorer, bland annat stark ekonomisk tillväxt, sjunkande inflationstakt, stora utländska direktinvesteringar och sjunkande räntenivåer. Ungern är alltså en attraktiv marknad för utländska företagsetableringar. Intresset är fortsatt stort för Ungern och kan framförallt förklaras av hög kompetensnivå inom teknikområden, ökat intresse från små och medelstora företag samt etablering av stora företags regionala huvudkontor och forskningscentra.⁷⁸

På den negativa sidan står framför allt det stora budgetunderskottet i fokus, men även höga minus tal i bytesbalansen samt osäkerhet om framtida EMU-inträde. Arbetslösheten stiger, men är alltså på en relativt låg nivå i förhållande till övriga Centraleuropa. Den stora svarta ekonomin och den låga sysselsättningsfrekvensen utgör fundamentala problem.⁷⁹

Under de gångna åren har Ungern också gått väsentligt framåt i infrastruktur, ekonomisk öppenhet och vetenskaplig-teknisk verksamhet. Dock har Ungerns placering väsentligen försämrats på Transparency International korruptionslista.⁸⁰

4.2 Ekonomiska förbindelser mellan Sverige och Ungern

Att beskriva Ungerns och Sveriges ekonomiska förbindelser genom åren, betyder att i huvudsak tala om de senaste femtio årens utveckling och ökande samarbete, och då i synnerhet förändringen under de senaste tio åren. I och med murens fall rådde helt nya förhållanden på den ekonomiska spelplanen än de som dikterats i över fyrtio år av den kommunistiska regimen.⁸¹

Resultaten har varit stora svenska investeringar i ett Ungern som av företagen uppskattats inte bara för de rent ekonomiska fördelarna, utan även för en välutbildad arbetskraft och en stabil ekonomisk utveckling. Men det finns en historisk bakgrund även på det ekonomiska området som sträcker sig längre tillbaka än till regimskiftet 1989.⁸²

De tidigaste handelsförbindelserna mellan länderna var ofta indirekta. Till exempel antas de ungerska silvermynt som grävts fram på Gotland ha hamnat där efter att ha bytt ägare ett antal gånger, alltså inte som resultatet av svensk – ungerska kontakter. Å andra sidan exporterades redan under medeltiden svensk sill till Ungern och senare, under 1600-talet, smiddes planer på ett svenskt-ungerskt kopparmonopol.⁸³

⁷⁷ www.gki.hu/docs/articles/karsai_ciklustrend.pdf

⁷⁸ www.swedishtrade.se/i_utlandet/landsrapporter/ungern.html

⁷⁹ www.gki.hu/docs/articles/karsai_ciklustrend.pdf

⁸⁰ www.swedishtrade.se/ungern/?objectID=5214

⁸¹ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 15

⁸² Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 16

⁸³ Ibid.

Det första officiella handelsavtalet mellan Sverige och Ungern slöts redan 1873, under den österrikisk-ungerska dubbelmonarkin. Avtalet kom sedan att förlängas kontinuerligt fram till det kommunistiska maktövertagandet.⁸⁴

Trots att handeln mellan länderna var marginell upprätthölls förbindelserna även under de båda världskrigen vilket var möjligt eftersom Sverige var neutralt. Så snart som 1966 återupptogs den officiella handeln genom undertecknandet att ett nytt långtidsavtal med folkrepubliken Ungern.⁸⁵

Sverige exporterade under första halvan av seklet mestadels järn- och stålprodukter samt papper och cellulosa, medan Ungern främst förde ut livsmedel. Även idag är den stora exportposten för Ungern i huvudsak livsmedel, medan Sverige numera vid sidan av diverse råmaterial även exporterar maskiner, transportmedel samt tekniska instrument – till exempel har telekomprodukter blivit mycket gångbara.⁸⁶

Redan på 1960-talet inledde svenska företag handelsprojekt med Ungern som hade börjat slå in på en försiktig, ny ekonomisk väg – Nya Ekonomiska Mekanismen (NEM). Sverige var som neutral stat ur detta perspektiv en mindre kontroversiell handelspartner än många andra västeuropeiska länder. För Sveriges del var Ungern intressant som en ny marknad redan tidigt inte minst då landet genom sin öppenhet ansågs som inkörsport till östblocket.⁸⁷

I slutet av 1980-talet – t o m ännu tidigare - påbörjade de svenska multinationella företagen sina investeringar i Ungern. Den ungerska privatiseringen erbjöd också en utmärkt möjlighet för de svenska investerarna att utvidga sin närvaro i den ungerska ekonomin med stöd av den grund som de skapat under decennier. Dessa traditionella vänskapliga kontakter mellan länderna har resulterat i framgångsrika svenska investeringar i landet.⁸⁸

Idag är nästan alla mer betydande svenska storbolag, som t ex NCC och Tetra Pak närvarande i Ungern. De flesta utför produktionsverksamhet eller erbjuder tjänster av materiell karaktär. Flera betraktar Ungern som sitt regionala centrum, har upprättat utbildnings- vidare-utbildningsbaser eller servicecentra i landet.⁸⁹

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att under 1990-talet inträffade många djupgående politiska och samhälliga förändringar i världen, bl a i Ungern. Fria länder med radikalt förändrade politiska och ekonomiska system uppstod och samtidigt med förändringarna började betydande företag intressera sig allt mer för de östeuropeiska marknaderna. Ungern införde under 1990-talet marknadsekonomi, vilket innebar nya affärsmöjligheter mellan Sverige och Ungern. Direktinvesteringar blev vanliga och dussintals svenska företag startade sin etablering på den lovande ungerska marknaden. Sedan dess har samarbetet förstärkts mellan länderna och ännu fler företag har börjat intressera sig för den ungerska marknaden.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, s. 17

⁸⁸ Trom A, 2004-03, *Svédország*, s. 1

⁸⁹ Ibid.

5 RESULTAT

I detta kapitel presenterar jag resultatet av mina undersökningar. Jag redovisar hur svenska företagens samt respondenternas ungerska verksamhet påbörjades. Därefter beskriver jag hur ledarna ser på den ungerska kulturens utveckling och hur de styr den egna verksamheten.

5.1 Det ungerska samhället

Nils Borgström kom till Ungern 1982 och jobbade i 15 år som generalsekreterare på Exportrådet. Under perioden etablerade svenska företag verksamheten tillsammans med ungerska partners i form av s k *delägande*. Den ungerska parten var antingen personer svenskar kände sedan tidigare eller som senare anställdes för att hjälpa svenskarna i det nya landet. Med tiden visade det sig att delat ägande inte passade den svenska modellen av verksamhetsstyrning eftersom skillnaden i den svenska och ungerska mentaliteten att göra affärer på var för stor. Till slut beslöt sig svenskarna att köpa ut sina ungerska partners och bilda egna bolag där de ledande positionerna innehades av svenskar.

De flesta ungrare i de svenska företagen kom direkt från statliga organisationer vid övergången från kommunistland till demokrati i slutet på 80-talet och hade därför andra betraktelsesätt på saker än svenskarna var vana vid. Många utlänningar i Ungern, inte bara svenskar, fick erfarra hur ungrare som varit chefer i den föregående planekonomin var fast i sitt gamla tankemönster en lång tid framöver. Det var t ex vanligt att ungerska företagschefer inte tog någon aktiv del i verksamhetens angelägenheter. Det passade inte svenskarna att ungrare ville sitta som ledande figurer över verksamheten, eftersom det vanliga i Sverige är att även ledarna deltog i arbetet. I svenska företag är det ofattbart att någon bara vill sitta som chef över organisationen utan det förväntas också att han skall vara en aktiv sådan.

5.1.1 Svensk- ungersk affärsrelation

Problemen som gjorde samarbetet omöjligt under tidigt 90-tal var de två kulturernas olika synsätt att driva affärer. Ungrarna hade svårt att acceptera svenska regler och former, kom med egna idéer och tyckte att de hade lika mycket rätt att bestämma i företagen som svenskarna. För svenskarna var det osympatiskt att ungrarna ofta hade de egna ekonomiska intressena inför ögonen istället för företagets.

Åren efter att svenskarna köpt ut ungrarna visade det sig att ha svenska ledare utomlands kostar mycket. Moderbolagens ledning bestämde sig därför att hitta kompetenta ungerska efterträdare i de ungerska dotterbolagen. Målsättningen för flesta företag blev att successivt bygga upp sina organisationer i Ungern och sedan plocka in ungerska ledare. Svenskarna ville hitta personer framförallt till den högsta ledningen för att sedan kunna avveckla sin egen personliga verksamhet. Däremot ville svenska moderföretagen ha kvar ett fåtal svenska ledare i Ungern dock enbart indirekt utan styrande befattning för att säkerställa verksamhet enligt svenska direktiv. Idag kan man

knappast hitta svenskar kvar i ledarposition i Ungern vilket kan tolkas som att ungrarna lyckas driva företagen på ett sätt som passar det svenska.

5.1.2 Ungersk affärskultur under förändring

Situationen har under de senaste 10 åren förändrats i Ungern. Ungersk kultur har närmat sig det västeuropeiska tänkandet, framförallt sedan Ungerns EU – inträde. Företag jobbar nu i hård konkurrens som kräver resultat samt ansvar gentemot ägarna. Eftersom företagen numera mestadels är privatägda påverkar ledningens aktivitet affärerna och vinsten. De är resultatmedvetna men fortfarande tycker Borgström att det finns allt för många företag som enbart ser till sitt eget hus. Det gäller då många ledande personer inte utvecklar sitt företag när det går bra för verksamheten utan istället utvecklar det egna *privata* området, t e x i form av att de köper flera bilar eller bostäder för eget bruk.

Numera refereras allting till EU och företagen i Ungern är noga med att följa EU-bestämmelser, ibland t o m överdrivet. Förändringen uppkom inte enbart av att ungrarna varit tvungna att följa regler utan att de under tiden genomgått en verklig mental förändring; ungrarna var tvungna att lära om.

Då svenskar började sin ungerska verksamhet under slutet på 80-talet var de inte tillräckligt förberedda på kulturella skillnader. Men idag har den ungerska mentaliteten när det gäller att driva affärer förändrats till ett sätt som alltmer liknar det svenska och därför underlättat samarbeten mellan de två nationerna.

5.2 Svenskt ledarskap i Ungern

Det vanligaste är att svenska företag skickar anställda utomlands som anses ha social kompetens och ha förutsättningar att klara av arbetsuppgifterna. Svårigheter när det gäller utlandsstationering kan uppstå när man kommer med familj eftersom medföljare kan ha svårt att acceptera skillnaderna i en främmande kultur. Det är vanligt att man börjar längta tillbaka till hemlandet och då är det oftast familjen som styr. För svenskar som kommer till Ungern gäller det i de flesta fallen en verksamhetstid på 2-3 år och det orsakar inga större problem. Detta bidrar till att de kan fullgöra arbetsuppgifter och koncentrera fullt ut på sitt jobb.

Svenskar är mycket mer intresserade av att ta utlandstjänst än ungrare eftersom de värdesätter positiva erfarenheter de efter en utlandsvistelse kan dra nytta av. Dessutom har svenskar oftast något språk med sig från skolan och är relativt duktiga på engelska som är gångbart över stora delar av världen. Svenskar tycker också generellt om att resa samt att påbörja verksamheter som innebär nya kulturmöten. Ungrare är rädda för de kan inte hävda sig i språk, i 9 fall av 10 vill de inte åka för oro för språkbemästringen.

Den nya ungerska generationen är med sannolikhet mer rodd av att resa. Oftast är det kvalificerade ungerska yrkesmänniskor som söker sig utomlands men fortfarande till skillnad från svenskar som tycker det också är roligt att jobba utomlands, är det ekonomiska aspekter som styr. För en svensk är resandet betydelsefullt eftersom man lever så långt upp i norr och värdesätter miljöbytet.

Mikael Berg kan inte riktigt förstå orsaken till att ungrare är blyga när de åker utomlands men liksom Borgström anser han att språkbemästringsproblem kan bidra till att anställda känner sig obekväma. Berg har dock märkt att efter det att hans anställda fått resa utomlands ett antal gånger så vänjer de sig och blir mer framåt.

Mestadels är det språkbarriären som orsakar vantrivsel för svenskar i landet. Frånsett detta anses Ungern vara en attraktiv plats för många utlandsetableringar av både företag och privatpersoner. Det bevisas av att många svenskar levt i landet länge. Man hade i början en viss respekt för västerländska företag i Ungern som också bidrog till positiva erfarenheter för svenskar. Från egen del har Borgström aldrig upplevt problem eller besvär i landet förutom språksvårigheterna men det anser han man kommer över. Ungrare litar på svenskar och många svenskar tycker jämfört med andra nationaliteter att det är lättare att umgås även affärsmässigt med ungrare. Det är relativt riskfritt att göra affärer med ungrare och Sverige har historiskt sett alltid haft god relation till Ungern.

Liksom för alla multinationella företag som skickar personal runt om i världen är det också viktigt för svenska utlandsstationerade att känna till landet där de påbörjar sin verksamhet. I Nils Borgströms fall erbjöd Exportrådets Handelsavdelning i Budapest även språkkurs till sina utsända före tillträdet av tjänsten, men generellt gäller det bara för de mer omfattande verksamheterna. De flesta svenska företag satsar inte utbildning som är specifikt för ett land utan ger s k *stationsrapporter*, Exportrådets sammanställning av enskilda länders aktuella basfakta som hjälper expatrioterna att bli insatta i landets förhållanden, då det gäller t ex språk eller kulturella intressen.

I Mikael Bergs fall visste han inte mycket om Ungern före resan, men eftersom han alltid kunnat anpassa sig och vänja sig vid andra länder och kulturer så såg han inga problem den här gången heller att tacka *ja* till arbetsuppgiften. Det är viktigt när svenska företagare skickas utomlands att - precis som i hans fall - ha tålamod och vara öppen gentemot nya kulturer. Det är de viktigaste kompetenser som man som ledare eller över huvud taget som affärsman måste ha för att fullgöra de uppgifter man är här för.

5.3 Vistelsen i Ungern

Under Borgströms tjänstgöring träffade han sin ungerska fru och blev därför mer knuten till landet. Han planerade att åka tillbaka till Sverige efter fullgjord tjänst, men eftersom familjen aldrig bott i Sverige, barnen börjat i ungersk skola samt att han själv fått viss kompetens beträffande landet och marknaden, bestämde han sig för att stanna. Att resa till Sverige upplever han som enkelt, eftersom det inte tar längre tid att flyga till Stockholm än resa in till jobbet.

Borgström ville påbörja egen verksamhet i Ungern och efter att ha lämnat tjänsten vid Exportrådet bildade han tillsammans med frun företaget Factory Kft. Han ville främst fortsätta arbeta med något som liknade vad han tidigare gjort. På Exportrådet sysslade han med konsultverksamhet och hjälpte svenska företag starta i Ungern. Till sin nya egna verksamhet ville han inte ta hjälp av några företag som använde sig av

Exportrådets hjälp, eftersom han ville undvika konkurrens med organisationen. Borgström fick kontakt med ett företag som ville ha viss verksamhet i Ungern med hjälp av svensk företagare. Eftersom han då höll på att avveckla sin verksamhet på Exportrådet, fick han förfrågan om han ville hjälpa dem privat.

Borgström berättar att när han kom till Ungern under 80-talet hade han en lättare situation än vad många utländska affärsmän hade på den tiden. Affärsmän kunde inte göra företagsbesök utan var tvungna vända sig enbart till statliga utrikeshandelsföretag. Situationen var komplicerad eftersom man utan att veta vilka kunderna var, måste förhandla i stora organisationer. Dessutom hände allting enbart i Budapest även om man kunde röra sig fritt i landet. Många upplevde också att de var bevakade, däremot kände aldrig Borgström av sådana obehag. Han bedömer situationen som helt annan idag, man gör affärer runt om i landet med besök till slutkunderna.

Eftersom han kom i egenskap av Exportrådets medarbetare och jobbade under diplomatisk status så kunde han också under den tidigare regimen komma folk mycket lättare in på livet. Han fick kontakt med de rätta människor som behövdes till jobbet eftersom han var anställd på en avdelning som tillhörde Sveriges ambassad. Deras uppgift och specialitet på avdelningen var att hjälpa svenska företagare få kontakter i landet. Utan deras hjälp hade det varit svårt eftersom allt måste gå efter särskilt protokoll, som gjorde ärendena oändliga. Tyvärr finns det mycket byråkrati än idag i landet och landet är mycket mer byråkratiskt än Sverige. Fortfarande ligger det stor makt hos myndigheterna som gör att de kan *straffa* medborgare och verksamheter utan laglig grund. Borgström har egna erfarenheter av situationer då Skattemyndigheten anmärkt på verksamheten och vidtagit sanktioner utan att få lämna förklaring eller ha möjlighet att motverka detta. Myndighet och pengar går fortfarande hand i hand i Ungern.

När Borgström kom till Ungern kändes det spännande, eftersom allt var annorlunda. Det första intrycket var som att gå tillbaka i tiden när det gällde standarden och miljön. Jobbet var också annorlunda, eftersom man som svensk hade annorlunda inställning till arbetet.

Borgström hade flera negativa upplevelser i början, t ex som att det på den tiden ibland uppstod brist på vissa varor. Det var en begränsad tillgång till vissa varor och en del saker gick inte att skaffa i affärerna p g a att de inte importerades från väst. Man fick resa över gränsen till Österrike om man behövde en speciell sak, eller införskaffa den under semestern i Sverige. På grund av problem i språkbemästringen så kände han också att kommunikationen med omgivningen var komplicerad.

Hur man trivs i landet beror också på vilken befattning man har när man åker till Ungern. Om man som företagsanställd kommer till landet och inte har så mycket externa kontakter, kan det krävas mycket uthållighet av personen ifråga.

Mikael Berg leder tillsammans med en svensk-ungersk företagare Narva Glass och ansvarar för ca 80-tal ungerska anställdas verksamhet. Berg har alltid varit intresserad av andra kulturer. Efter studier i USA började han jobba i Ryssland och sedan i Tjeckien. Han berättar att han alltid gillat att resa, varit nyfiken och öppen för främmande kulturer. Till Ungern kom han 1985 genom NCC för att delta vid uppstyningen av byggnationen Hotel Bükk.

Berg trivs bra i Ungern och tycker inte det är stor skillnad mellan Budapest och Stockholm. Men på landsbygden är det definitivt större skillnad mellan länderna fast han inte har mycket erfarenheter från mindre orter, eftersom han är bosatt i Budapest.

Språket är alltid mycket viktigt när man är i en ny kultur och man kan få en bra befattning om man kan språket. Borgström erkänner att hans stora svaghet ligger i att han inte har lärt sig ungerska. Respondenten vet av egen erfarenhet att det aldrig är detsamma eftersom alla helst vill tala det egna språket för att på bästa sätt undvika missförstånd. Han tycker att språkkunskaper är bra, men om man inte har den inhemska bakgrunden kan man inte riktigt hävda sig och vara 100% säker på att kunna ha en dialog. Det är kulturella skillnader även i språk, man uttrycker sig på så många olika sätt. Dessutom är språksituationen i Ungern besvärlig vid kontakter med utlänningar eftersom många inte lärt sig främmande språk, även om det blivit bättre efter EU-inträdet. De flesta ungrare lär sig numera främmande språk i skolan, men fortfarande utgör den bristande språkkunskapen ett hinder för många kontakter.

Däremot anser Berg att det inte är så viktigt att kunna det inhemska språket i den grad som Bergström hävdar, utan menar att användning av ett tredje gemensamt språk funkar bra även i affärlivet.

5.4 Svenskt synsätt på ungersk affärskultur

Svensken har relativt gott rykte i Ungern som gör det lättare att driva verksamhet och bygga ut kontaktnät. Beroende inom vilken bransch eller verksamhet man driver ett företag så är ungrarnas uppfattning om utländska arbetsgivare generellt positiv. Förklaringen är att de betalar bättre, är mer flexibla och inte har lika hårda regler för anställda på arbetsplatsen som i *rena* ungerska företag. Svenskarna tar hänsyn dessutom mer på jämställdhet och klassar inte heller ner vissa kategorier av människor eller arbetstagare på ett sätt som man oftast gör i ungerskt arbetsliv. Annan bidragande faktor är att svenskar generellt är måna om att ta åt sig vad det är som gäller i det land de tjänstgör i till skillnad från andra nationaliteter. Man ska vara öppen och ta hänsyn till de regler och kulturella skillnader som finns, t ex hur man klär sig, betar sig och tilltalar folk, annars uppfattas man som nonchalant. Som utlänning bör man bry sig hur saker fungerar.

Även Berg har goda erfarenheter av Ungern. Det positiva att arbeta med ungrare är att de är kvicka och hungriga på nya saker och förändringar. Den ungerska kulturen är öppen för främmande kulturer samt gästvänlig. Det är lätt för utlänningar att tycka om Ungern och det är därför det så många huvudkontor i Ungern. Många svenskar trivs, t o m de medföljande familjerna. Enligt Berg kan det bero på att ungrarna är mer *snälla* jämfört med t ex ryssar eller tjecker, länder som företagsledaren har arbetserfarenheter ifrån.

I den ungerska kulturen har generationsväxlingen medfört ändringar och blivit mer lik den svenska. Ungrarna har vågat öppna sig mer, man ser till varandra, vad det är som händer i samhället, kommunikationen är friare, statusskillnader har minskat mellan samhällsklasser.

Borgström tycker att ungrarna är rädda för att bli lurade vilket är en bidragande faktor till att de vill undvika osäkerhet i affärlivet. Folk är fortfarande försiktiga när de går in

i affärsförbindelser eftersom det är många företag som poppat upp under de senaste 10-15 åren efter regimskiftet, men som inte sköter sina åtaganden. I Sverige behöver man inte ha skriftliga kontrakt för att göra affärer medan man i Ungern måste skriva ner allting. Affärsmän är oroliga för att inte få betalt och jobbar därför mycket med förskottsdebiteringar och liknande; man utgår ifrån att *alla lurar alla*.

I dagens ungerska situation är det dock färre antal företag som går i konkurs än förut. Vissa rutiner har också förbättrats genom t ex bankgarantier. Affärskulturen har *smugit sig på* genom åren men är fortfarande restriktiv i vissa sammanhang. Att gå i process med ett företag är fortfarande komplicerat; om man inte får betalt kan man betrakta pengarna som förlorade.

Svenskar känner att Ungern är säkrare än många nya ekonomier som blivit fria på senare år och som inte haft så lång tid och möjlighet som Ungern att utvecklas. Dessutom har svenskarna hunnit göra affärer med Ungern sedan länge och därför fått en viss kompetens om affärskulturen. Även om trovärdighet och pålitlighet finns i den ungerska affärskulturen sett från svenskarnas sida, bör man vara försiktig att ingå i kompanjonskap med ungrare man inte känner sedan tidigare, inte enbart för att undvika att bli lurad utan för risken att oförståelse för varandras tänkande kan medföra framtida samarbetsproblem. Att hitta pålitliga ungerska partners upplevs inte som svårt i dagens situation, även om man bör vara försiktig. Språkmässigt ska man säkerställa att man förstått varandra.

Korruption förekommer fortfarande i viss omfattning men går till på ett annorlunda sätt än under kommunisttiden. Tidigare handlade det om rena pengar men idag förekommer det på ett mer sofistikerat sätt som inte är lika lätt att upptäcka. Att få något utfört om man betalar rejält för det är inte en svår uppgift i Ungern. Korruption finns värdemässigt på alla nivåer. Att man t ex betalar läkare extra som en form av *drickspengar* för bättre vård, ses också som en viss form av korruption. Det pratas om ämnet ofta och offentligt då personer tjänat pengar bl a via offentliga upphandlingar eller privatiseringar. Den svenska inställningen till att betala mutor är mycket negativ eftersom svensk kultur har som tradition att inte göra det. Svensken anser att om det finns en viss social fallskärm inbyggt i landets skattesystem ska man inte vara tvungen att betala extra.

Borgström anser att det inte är konstigt att korruption finns i Ungern eftersom lönenivån fortfarande ligger så mycket lägre än i många västerländska länder. Generellt förekommer inte att svenskar betalar mutor, men det finns företag som är oseriösa och gör det för att hävda sig. Svenskar har också t ex vid läkarbesök, fått *lära* sig att mutorna gör nytta. Om man inte gör likadant som ungrare gör hamnar man i en sits där man inte får den vård och omsorg man behöver. Bland ungrare finns det många som inte har möjlighet att *sticka* dit slantar och då kan man bara hoppas att det ändå tas hänsyn till behovet. Motsatsen är då att man som västerlänning förväntas lämna mer för servicen man får. Ingen påstår att det alltid är så men om man inte betalar är det möjligt man bemöts av en ovänlig och ohjälpsam personal.

I Ungern är penningfixering nummer ett på alla områden. Inom arbetslivet när det gäller övervägandet mellan fritid eller lön, är det pengarna som styr, anser båda affärsledarna. Ledaren för Factory försöker hålla en öppen attityd om önskemål. När det gäller fritiden så är han villig att ge anställda lediga timmar t ex vid familjeproblem

eller liknande. Ledningen försöker att hjälpa till när det behövs och har en öppen och hjälpsam attityd gentemot anställdas problem. Samtidigt då företaget har möjlighet att erbjuda dem tjäna mer pengar i form av övertid eller liknande, mottas det positivt. Generellt skulle de vilja ha mer lön, men eftersom verksamheten är styrd från Sverige är det de svenska ledarna i Sverige som bestämmer om man har möjlighet till extra utbetalningar.

I Ungern är det viktigare med personliga kontakter i affärs- och privatlivet än det är i Sverige. Här gäller *mun mot mun* metoden som innebär att man kontaktar, pratar och sköter ärenden via folk man känner. I den ungerska affärskulturen gör man affärer i första hand på en mer *formlös* nivå, man pratar med personer man känner som i sin tur kontaktar någon från bekantskapskretsen. Det gäller att hitta de rätta personerna i den *personliga korridoren* och det är den vägen svenskar också måste gå i landet. Eftersom det är ett litet land så är det alltid någon som känner någon. Medan man i Sverige söker information t ex via Gula Sidorna eller Telefonkatalogen så kontaktar man en person istället i Ungern. Ungrare är mer intriganta än svenskar och upplever ofta att de försöker göra livet surt för varandra. Därför ska det övervägas noga vem man tar in i och upprätthåller sin kontaktnät med.

5.5 Företagsledning i Ungern

På en helt ungersk fabrik eller verksamhet betyder chefen allt. Man har stor respekt för överordnade som innebär att man inte ifrågasätter deras handlingar. Borgström anser att det inte är helt fel med en sådan attityd, men att det ibland går till överdrift eftersom man också skall kunna och våga arbeta oberoende chefen. Detta kan också vara en orsak till att utländska arbetsgivare är mer attraktiva än inhemska, eftersom man får möjlighet att se och lära mer. Svenska chefer är mer närvarande än ungerska, de är mer på arbetsplatsen med sina anställda. Factory är svenskmanövrerat, eftersom man umgås med personalen betydligt mer än vad ungerska chefer generellt gör. Det är den formella kontakten, chefsattityden som är det vanliga bland ungrare, man går gärna runt och visar upp sig på företaget men pratar inte med folk. Chefer är inte så insatta i vad som händer på fabriksgolvet och har medarbetare som ser till att saker fungerar. Däremot beror det också på hur stort företaget är för vid de mindre känner överordnade alla anställda och betar sig annorlunda.

Berg anser det är lättare att leda företag med ungerska anställda. Han förklarar detta med att ungrare gör oftast det de blir tillsagda att göra medan anställda i Sverige *slappar* mer på arbetsplatsen. Svenskar vill också ha mer medbestämmande i verksamheten och får stöd från facket. I Ungern har de inte sådana fackliga traditioner som Sverige har sedan länge. Men det är också så att ungrare har tendens att följa det de blir tillsagda att göra, eftersom de vill ha riktlinjer och en ledare de kan följa. Eftersom Narva Glass är ett svensklett företag så får ungrarna i organisationen samtidigt mer fria händer och större ansvar under arbetets gång och blir därför ett exempel på en kombination av ledarstil. Narva Glass ledare bedömer att det är en mer auktoritär ledning på företaget än om det vore ett företag i Sverige.

Berg anser att om anställda har förtroende för ledningen lyckas arbetet bra. Ungarna måste lita på ledaren för att våga göra saker. Det medför därför stor utmaning och hårt jobb för ledarskapet. Att arbetet ska förlöpa bra i företaget beror inte *bara* på hur mycket och hårt underordnade jobbar utan det måste ges support till anställda för att det ska fungera. Största stödet ges till anställda som är ansvariga för *exportmarknaden*, de som åker utomlands. Eftersom ungrare har dåligt självförtroende när de reser så måste ledningen koncentrera största stödet på dessa antällda. Ständigt behöver ledarskapet låta de anställda få veta när de jobbar bra. Ungerska ledare ger numera också support.

Då man kommer som svensk till Ungern tar man mycket gärna med sig det man lärt sig om affärskultur i Sverige. Det innebär inte att man uteslutande driver verksamheten på *svenskt sätt* men man försöker att få en mix mellan svenskt och ungerskt. Det som är bra och effektivt i Sverige försöker Borgström och Berg implementera bland sina anställda.

Inom ledningen på ungerska företag är det vanligt att det finns flera personer med titeln *chef* som går ut på kollektivsidan och bevakar sina fabriksarbetare. Det är personer som egentligen inte har något annat jobb förutom bevakningen och som svensk förstår sig inte ledaren på detta. Han anser att i det svenska tänkandet inte finns utrymme för folk som arbetar passivt, alltså personer som bara tittar på hur andra arbetar. På ungerska företag märker man därför problem mellan anställda snabbare och det skvallras mycket mer än vad det görs på svenska arbetsplatser. På en svensk arbetsplats styr man upp personalproblem, i Ungern är man mera rädd och orolig eftersom problemlösning kan innebära negativa resultat för underordnade.

Båda ledarna anser att samarbete mellan ungrare och svenskar i ledningen fungerar bra och inte utgör någon större skillnad mot hur det går till i Sverige mellan enbart svenska partners. Man är möjligen mer reserverad än vad man vore med personer från egen kultur, eftersom man inte är lika öppen, rak på sak och är mer formell i Ungern. Parterna duar inte varandra utan tilltalar med efternamn eller niar på något sätt. Borgström personligen tar hänsyn till hur man är van att göra i landet. Men så fort man känner någon bättre har man inte samma formella känsla. Ungrare vill närma sig sin samarbetspartner och vill slippa den formella kontakten efter ett tag. Eftersom det är skillnad i hur man tilltalar kvinnor i landet tilltalar Borgström inte heller dem på sättet han är van vid från den svenska kulturen. Men som västerlänning är man oftast ursäktad om man inte gör exakt som ungrare gör.

Sättet att diskutera och lägga fram förslag i ledningsgrupp som har samma intressen skiljer sig inte särskilt från det svenska, det är helt öppet att diskutera olika förslag om t ex. grupp-, personal- eller produktionsfrågor eller ta initiativ. Det som skiljer sig är befordringsgången. Underordnade är ofta rädda för att säga vad de tycker, komma med impopulära förslag eller lägga sig i för mycket i ärenden. Så är man oerfaren och kommer med obekväma förslag och siktar på för höga mål, finns det möjlighet att personen inte kommer ha någon framtid i företaget. Beroende på position och ställning får man alltså inte vara allt för framåt i *rena* ungerska företag. Däremot i Factory vill ledaren gärna sitta i enskilda samtal med medarbetare eller underordnade för att få fram åsikter och synpunkter även om han inte kan ta övergripande beslut som man har möjlighet till i självmanövrerade multinationella företag.

I den ungersklokaliserade Narva Glass liksom i ungerska företag överhuvudtaget är det lättare att genomföra ändringar än i företag i Sverige. Det beror på att ungrare inte sätter

sig emot beslut som anställda sannolikt skulle göra i Sverige. I Sverige skulle anställda kräva medbestämmande medan ungerska underordnade gör det de blir tillsagda att göra. Ofta är det så att ledningen bestämmer något och sedan driver man igenom det.

5.6 Företagsledning

Factorys verksamhet är ren legotillverkning, en s k *kontraktssmontering* av material som skickas från Sverige och sätts samman i Factory. Ett företag i Sverige som är verksam i elektronikbranshen ger Factory direktiven. Produkterna skickas sedan tillbaka eller distribueras till övriga europeiska länder. Verksamheten började i mindre omfattning, lokaler hyrdes och man fick hjälp från det svenska företaget med maskiner och utrustning. Samarbetet har resulterat i och lagt grunden till god relation.

Företaget Factory är således ett helägt svenskt företag, där Borgström tillsammans med sin fru ansvarar för anställda och lokaler medan uppdragsgivaren ger riktlinjerna och skickar beställningarna. Att Borgström styr företaget var ett krav från det svenska företaget. De ville kunna kommunicera med en svensk i ledningen som talar samma språk och övertygar dem om att ha liknande uppfattning om verksamhetsstyrning. Verksamheten har gått upp och ned som enligt Borgström är vanligt i branschen. Under den 6-åriga perioden har Factory haft ytterligare en uppdragsgivare som bidragit till lägre kostnader både för Factory och det svenska företaget. Verksamheten började med 10 anställda och har sedan successivt gått upp till 120 personer. I dagens situation är företaget nere i 35 fabriksarbetare.

Borgström äger och styr företaget men har ungraren, Tamás, som fabriks- och teknisk chef. Tamás uppgift sträcker sig längre än enbart dessa uppgifter. Han hjälper Borgström med de flesta företagsrelaterade ärenden eftersom han vet vad som gäller och hur saker fungerar i den ungerska kulturen. Till valet av Tamás anställning bidrog att Borgström ansåg det var viktigt att ha en ungersk medarbetare i ledningen. Han ville dessutom ha en person som dels hade arbetslivserfarenhet, var duktig tekniker och som ledaren kände sen tidigare. Även om de språkmässigt inte alltid klarar av vissa saker tar de hjälp av kroppsspråket.

Språket är ett problem för Borgström. Han förstår mycket men kan inte ha en dialog med sina anställda. Hans assistent är ungerska men pratar flytande svenska vilket bidrar till hans styrka. Han måste ständigt försäkra sig om att det han säger kommer fram till medarbetare och anställda samt vice versa. Om de enbart talade engelska bedömer Borgström inte detta vara ett lika effektivt sätt att kommunicera på som låta alla tala eget språk.

Det är ett ständigt dilemma för Factory hur man ska leda organisationen för att gå med vinst. Borgström anser att verksamheten kräver att man håller kostnaderna på en relativ låg nivå. Eftersom administration är en del av kostnaderna så har Borgström löst det så att alla i ledningen ska ha skyldighet att göra sin del av administrationen. I ledningsarbetet hjälper förutom Tamás också Borgströms assistent till, samt gruppleddare som är aktiva på verksamhetsgolvet. Den nödvändiga personaladministrationen som inte ledningen klarar av själv samt bokföring och revision tillgodoses av privata företag vars tjänster företaget köper in.

Självt är Borgström ambitiös vad gäller ansvar gentemot sin svenske uppdragsgivare, och tar det seriöst att styra upp verksamheten på ett sätt som passar affärspartnern. Det är viktigt att tillsammans med medarbetarna sköta jobbet bra och få igenom ett s.k. *kvalitetstänkande*.

Även om situationen när det gäller landets byråkrati förbättrats på senare tid tycker Borgström att det fortfarande är mycket krångligt och besvärligt att sköta företagsmässiga ärenden. Det ligger i den ungerska kulturen att byråkratin är trög men svenskar som är vana vid en annorlunda situation kan snabbt känna frustration. Därför är det bra om man som svensk har kännedom och förståelse om hur kulturen skiljer sig från det svenska i denna aspekt.

Factory följer uppdragsgivarens intentioner och ser till att utföra dem. Däremot tas beslut om hur verksamheten skall läggas upp av Borgström. Innan nya saker genomförs diskuteras frågorna med jämna mellanrum. De ansvariga för arbetsstationen diskuterar och igenom frågan och tar sedan in gruppledarna från produktionspersonalen för att tillsammans komma fram till bästa lösning. Det kan t ex handla om att ledaren bestämmer hur mycket man ska göra under en veckoperiod och hur eventuella uppståndsproblem skall lösas. Borgström försöker få dem att delta i diskussioner även om de bredare besluten kommer från Sverige. Eftersom Borgström vill ha insyn och vara insatt i allt som händer på företaget måste han också veta allt som hans medarbetare Tamás beslutar om. Han tar seriöst på sitt ansvar gentemot uppdragsgivaren får ingenting göras utan hans kännedom. Ledaren måste t ex vara säker på att Tamás beslut stämmer överens med riktlinjerna från Sverige.

Borgström uppfattar det som att hans anställda inte ser honom som jobbig och komplicerad ledare samt kommunikationen fungerar allt bättre. Han har uppnått detta genom att hålla en lättsam attityd mot alla på företaget, kommunikationen är enkel och naturlig. Ledaren går inte ut på produktionsgolvet och bevakar dem utan hälsar och låter arbetet fortgå som de kommit överens om. Alla i företaget duar varandra oavsett kön eller ålder och Borgström förväntar sig inte heller att bli kallad *chef*. Detta skiljer sig från många ungerska företag där det vore respektlöst att du sina överordnade. Han håller inte en personlig distans utan en uppstyrande attityd inför anställda så att de inte uppfattar det som att de kan ta för sig för mycket frihet. Om han märker, t ex vid raster att man inte respekterar arbetstider utan drar ut på rasten, griper han in. God kontakt med medarbetare kan inte gå så långt att de känner att de kan ta lätt på regler. Borgström menar att regler finns som ska följas samtidigt som han själv också tar ansvar för dem. Företagsledarens arbetsdag börjar samtidigt som övriga anställdas på Factory. Han tar hjälp från kolleger som förmedlar synpunkter på regler och informerar kollektivet vad det är som gäller istället för att själv behöva gå ut och peta i allting. Han anser att det inte är hans uppgift att blanda sig i allt samt att erfarenheter visat att det tar mycket bättre om det är gruppchefen som säger till anställda eftersom de har det närmaste ansvaret för anställda på fabriksgolvet.

Berg tycker att han själv är en närvarande ledare för företaget. Han vet vad som händer på kontoret och känner till saker på arbetsplatsen. Han går ofta ut och iakttar hur arbetet ligger till. Kommunikationen mellan honom och anställda funkar bra och han kan ha en öppen och avslappnad kommunikation med sina medarbetare. Alla på företaget duar varandra oavsett statusställningen. Underordnade kan ta upp personliga frågor med

honom och har hänt att någon t o m velat låna pengar av honom. Hittills har inga intriger eller mobbning förekommit som Berg vet om och bedömer att om sådant inträffade skulle anställda våga tala om det för ledningen. Han tycker han ger friare händer till anställda än ungrare skulle göra eftersom han märker att det stimulerar anställda och får dem jobba bättre. Däremot är det ett hårt arbete också för honom att leda företaget. Han tycker att ungrare generellt har större förtroende för en svensk ledning än för en ungersk men han måste jobba hårt för att tjäna deras förtroende. De måste känna trygghet i ledningen och tillvaron och ser uppgiften som nr 1.

Borgström anser att så länge han ser sina anställda le och vara glada bedömer han det som att de trivs på Factory. Att inte kunna ha en dialog med anställda ser Borgström dock som en brist eftersom han skulle vilja kunna ha individuellt samtal.

Han erkänner att han vid vissa tillfällen skulle vilja skrika åt sina anställda då de gjort något fel liksom att ledaren också personligen skall kunna tala om för dem när de gjort bra ifrån sig. Han måste använda en annan person för att förmedla sitt budskap och kan därför aldrig vara 100 procent säker att det han sagt kommer fram i sin exakta form. Detta gäller speciellt när han har sagt något negativt och förmedlaren snyggat till hans kommentar så anställda inte skall bli ledsna.

Berg personligen tycker han får fram sitt budskap till anställda och övriga som berörs av verksamheten även om han inte talar flytande ungerska. Det han inte kan förmedla på ungerska kompletterar han på engelska. Dessutom kan hans svensk-ungerska kollega hjälpa till när det behövs.

Beslutsprocessen på ledningsnivå i Narva Glass ser olika ut. Berg tar både snabba spontana och noggrant genomtänkta beslut som bestäms av hur situationen ser ut och vad beslutet rör sig om. Samtidigt kommer de breda riktlinjerna för Narva Glass från Sverige och det är det företaget går efter till en viss del. Många *lokala* beslut tas däremot i Ungern.

Borgström bedömer att om orättvisor på arbetsplatsen uppstod skulle anställda våga informera honom om dem. Samtidigt måste han vara försiktig om sådant inträffar eftersom det kan vara rent personliga saker eller kan handla om att någon ogillar en kollega som det skvallras om. Därför kan han inte ta saker för givet för det kan vara andra faktorer som ligger bakom. Det har förekommit att anställda tyckt att annan anställd burit sig illa åt och gått till Tamás eller sekreteraren för att klaga. Eftersom Borgström anser att kvalitet är ett krav och viktigt för verksamhetens bästa har han bett om att få reda på alla klagomål. Med kvalitet menar han inte enbart att producera saker bra utan att också kunna uppföra sig på arbetsplatsen. Det innebär bl a att ha rent omkring sig eller jobba på ett sätt som är effektivt och inte stör eller saboterar varandras verksamhet. Detta kan i sin tur leda till att de i slutänden saboterar för företaget och uppdragsgivaren. Om företaget inte uppfyller sina åtaganden kan det leda till att Borgström och övriga mister jobbet.

Borgström upplever att det i ungerska företag är vanligt att alla vet vad man talat och diskuterat om på företagsmöten. Han anser att ingen part vågar tala helt öppet i Ungern oavsett vilken företagsnivå man är verksam på. Att inte kunna kommunicera öppet och få all information kan orsaka mycket problem både för anställda och företag eftersom det kan leda till missförstånd och förvirring. Han har sett och upplevt sådant tidigare och har erfarenheter från den egna verksamheten. Inför diskussioner som berör t ex

personalfrågor eller annan slags information som kan bli obehagligt för andra men måste göras, känner Borgström oro. Han har med tiden blivit tvungen att vara mer restriktiv med att ge all slags information till underordnade.

En kombination mellan svenskt och ungerskt miljötankande gäller på Factory. Som huvudregel följer företaget ungerska miljöbestämmelser men också de svenska i fall man arbetar med ämnen som man av erfarenhet vet att man inte gör i Sverige. Man låter inte folk jobba med saker som man vet är skadliga, även om det vore tillåtet i Ungern. Narva Glass följer svenska miljöbestämmelser som ofta skiljer sig från de ungerska. Narvas miljöpolicy är ett *steg före* de ungerska reglerna.

Nils Borgströms kommentar om ungerska anställdas ansvarskänsla är att de får större eget ansvar under en svensk ledning. När det gäller Factorys verksamhet så har de en stor frihet att göra saker själva och kan klara av de flesta sakerna, däremot är det bra att våga fråga om man är osäker. Det är ingen på företaget som styr de anställda inom kollektivet och säger till hur man ska jobba utan de kan efter att ha fått lära sig uppgifterna själva se till att saker fungerar. Eftersom kvalitet är såpass viktigt för ledaren så får varje anställd föra en sk arbetsbok om vem det är som utfört vissa moment eller tillverkat en viss produkt så att eventuellt fel kan lokaliseras. Detta gör de i syfte för att kunna rätta till problem snabbt och på bästa sätt. Boken är inte populär, eftersom många ser det som ett verktyg att sätta fast personer.

I en situation när Borgström vill genomföra ändringar diskuterar han detta först med ungerska medarbetare i ledningsgruppen. Detta gör han ifall han inte känner till saker som han anar vore viktiga för andra eller som skulle kunna skapa problem och därför vore betydelsefullt att känna till. Ändringar som gäller framförallt arbetstider och rutiner måste diskuteras med alla inblandade, eftersom det är de känsligaste områdena. Dagliga rutinförändringar skapar inga problem, ungrarna är följsamma och tar lätt till sig. Det är de egna personliga rutinerna som kan vara mer problematiska. Arbetstidsförändringar som påverkar det privata livet är mer komplicerat, men det får de gemensamt komma överens så att det passar alla. Det viktigaste är att man är helt överens i diskussioner och att man också följer det. Det är inte bara ledaren som ska följa åtaganden utan det måste vara en ömsesidig överenskommelse för att arbetet ska fungera. Bergström genomför aldrig ändringar som är mot anställdas vilja eller skulle skapa problem utan försöker lösa det på andra sätt. Han säger sig aldrig vilja bestämma något utan att innan lyssna på åsikter. Om något inte fungerar ska man försöka lösa det på annat sätt, vilket Borgström kommenterar som ett typiskt svenskt tankande.

När det gäller anställdas lönesättning skulle Bergström vilja premiera de som jobbar bättre än andra på ett svenskt sätt. I Sverige har man individuell lönesättning, d v s om någon gör bra arbete, kompenseras man särskilt för det. Borgström har försökt införa denna typ av belöning flertal gånger, men har insett att det inte fungerar i den ungerska kulturen. Då vissa anställda fått högre lön så har hela verkstaden snabbt fått kännedom om det. Eftersom företagsledaren anser det är typiskt för ungersk kultur att folk skryter om sina pengar tycker han inte det är förvånansvärt. De andra anställda har kommit in på Bergströms kontor, klagat och varit ledsna eller t o m börjat jobba sämre som följd av att vissa kolleger fått belöningar. Han anser att ungrare inte kan acceptera att någon annan skall få mer betalt än en själv om man gör samma jobb. Han tycker det är trist att inte kunna genomföra ett sådant belöningsystem.

För Borgström innebär lön mer en personlig sak men för en ungrare allmän information. Han berättar att han själv skulle vara stolt om han fick mer betalt, men att han skulle hålla det för sig själv. Att införa *ackordsystem* fungerar heller inte på Factory eftersom det är mer ett löpandebandsjobb, en serie av processer som ska genomföras och då är det svårt att veta exakt vem som har gjort vad och hur mycket av produkten. Han tycker inte det är diskriminerande att använda *prestationslön* då någon är duktigare än andra. För ledaren är det naturligt att premiera dem som gör bättre jobb. Men i Ungern, när de andra blir missnöjda för att de inte får lika mycket betalt, blir detta svårt. Att ändå kunna ge belöning till dem som han anser förtjäna det, löser han med en lönerevision en gång per år. Sådana lönehöjningar accepteras också på ett bättre sätt bland anställda.

Ungrare har dålig erfarenhet av att söka jobb och generellt är de dåliga på att göra självreklam. Om Factory annonserar efter arbetskraft kräver Borgström av sina medarbetare att alla sökande ska intervjuas. Enligt erfarenhet har han lagt märke till att ungrare sällan talar om hur bra eller duktiga de är om de inte får den direkta frågan under arbetsintervjun. Ungrare är inte speciellt drivna när det gäller att marknadsföra sig själva. Däremot, om man söker en högre befattning eller har kompetens som är värd mer, går det lättare att få reda på vad vederbörande har gjort tidigare och framförallt hur mycket de har tjänat. Penningfixeringen i kulturen syns tydligt vid dessa tillfällen. Det är mera intressant att veta hur mycket pengar man ska få för att jobba på ett företag och om man t ex ska få tjänstebil och andra förmåner än vad jobbet innebär. Detta ser Borgström negativt på och bedömer det som oseriöst. Vid intervjuer försöker han ta reda på hur vederbörandes bakgrund ser ut så som t ex. ålder, varför de vill jobba på Factory och hur familjeförhållanden ser ut. Han medger att sådana intervjufrågor kan ses som diskriminerande i den svenska kulturen.

Också Berg anser att ungerska jobbsökande inte är bra på att göra *självreklam*. Men det beror på vad det är för typ av jobb och människa som söker. Yngre personer är bättre på att marknadsföra sig än den äldre generationen. Jämfört med Bergströms erfarenheter så tycker Berg att de ekonomiska aspekterna av jobbet är viktiga både för svenskar och ungrare. Ledaren tycker att svenskar är bättre att framhäva sig under arbetsintervjun vilket han förklarar med att de är mer rättframma än vad ungrare är. Dessutom anser de sig själva som ett folk som är mer rakt fram och ärligt, jämfört med andra kulturer.

Sammanfattningsvis kan jag konstatera följande:

- Efter Ungerns övergång från kommunistland till demokrati under slutet av 80-talet visade sig ungrarna ha ett annan betraktelsesätt på företagsamhet än vad svenskar var vana vid från Sverige. I de affärsförbindelser som redan slutits mellan svenskar och ungrare köpte därför svenskarna ut den ungerska parten.
- Ungern har de senaste 10 åren närmast sig det västerländska tänkandet vilket bidragit till en attitydförändring även inom den ungerska affärskulturen, och medfört att ungerska ledares syn på företagsledning mer liknar den svenska. Svenskar gör numera framgångsrika affärer i landet, intar gärna ledarpositioner i Ungern och trivs dessutom i landet.
- De intervjuade företagsledarna anser att det numera inte enbart är svenskar som gärna reser utomlands för att göra affärer, utan även ungrarna blir alltmer villiga att ta utlandstjänster.

- Borgström betonar fördelen av att kunna det inhemska språket då man gör affärer i Ungern, medan Berg anser att det räcker att tala ett tredje gemensamt språk. Språkkunskaperna i engelska, blir allt bättre i Ungern, allt fler ungrare lär sig främmande språk att användas i affärlivet. Båda verksamhetsledarna tar hjälp av ungersktalande medarbetare för att underlätta och göra kommunikationen mer effektiv.
- Svenska företagsledare mottas positivt i Ungern bland ungerska anställda, de anses betala bättre, ge mer frihet och ansvar till anställda och har inte lika hårda regler som en ungersk ledare skulle ha. Båda verksamhetsledarna anser att det inte är några problem att leda och styra verksamhet i Ungern med ungerska anställda. De är måna om att motverka orättvisor på arbetsplatsen, de involverar personalen till viss grad i företagsangelägenheter, ger support till de anställda för att de skall göra ett bra jobb samt kommunicerar med de anställda för att undvika missförstånd.
- Båda företagen följer förutom den ungerska, även den svenska miljöpolicy till viss grad.
- Borgström och Berg ser sig själva som närvarande ledare för sina anställda samtidigt som mer auktoritära än om de vore i Sverige. De har demokratiska värderingar, de anser att regler och lagar ska gälla och följas av alla. De känner ansvar gentemot det svenska uppdragande företagens direktiv och förväntar sina anställda att också göra det. Korruption finns fortfarande i Ungern till en viss grad som de inte kan acceptera.
- Ledarna har varit öppna och anpassat sig till den främmande, ungerska kulturen och trivs i landet. De anser att det om man som utlänning vill göra affärer i Ungern eller i andra länder generellt är viktigt att vara öppen och anpassningbar för olikheter och tankesätt som råder i kulturen. Det som är bra i ett främmande kultur kan också implementeras i det egna handlingsmönstret.

6. Analys

Jag ska i detta avsnitt analysera det insamlade materialet från mina företagsbesök och intervjuer med hjälp av befintliga teorier och studier jag funnit i ämnet.

6.1 Det ungerska samhället

Då Ungern övergick från planekonomi till marknadsekonomi öppnades portarna mot länderna runt omkring. Även ungerska företag började sin kamp på världsmarknaden. För att klara sig i konkurrensen, fick det ännu större betydelse hur företagen leddes. Därför genomgick även sättet att leda ett företag en förändring i Ungern och andra kulturers influenser inom ledarskaputövning fick verkan. Denna tendens i Ungerns samhällsutveckling beskriver bl a Trom (2.4.) och även mina två respondenters berättelser understryker detta.

Båda de hörda företagsledarna anser att den ungerska affärskulturen under den tiden de varit i Ungern förändrats till att alltmer likna den svenska. Efter regimskiftet har även Ungerns kultur präglats av demokratiska värderingar. Den ungerska kulturen kräver numera jämlikhet på alla områden i samhället och har skapat regler och lagar liknande de i andra demokratiska länder. Det finns ändå områden där rättvisetänkandet inte trängt helt igenom. Fortfarande ger innehav av pengar allt för stor makt i Ungern och korruption förekommer ännu till en viss grad. Att de ekonomiska intresserna styr i landet visar sig även på organisationsnivå. Om företagsledarna har resurser till förfogande, så är det genom högre lön mer än med mer fritid de kan motivera och belöna sina anställda eftersom det är pengar ungrare mest uppskattar. Detta påstående understryks i Exportrådets landsrapport och affärsklimatstudie om Ungern (2.3.2.; 2.5.) samt av respondenternas uttalanden där de har delat med egna erfarenheter.

6.2 Svenskt ledarskap i Ungern

Båda företagsledarna har vuxit upp i Sverige och jag anser att de därigenom är präglade av den egna kulturen. De har bl a påverkats av de demokratiska värderingar som kännetecknar de skandinaviska länderna än idag. Hofstede (2.2.) liknar en persons kultur vid ett mentalt program vars största del utvecklas i tidig ålder. Mina respondenters normer, värderingar och antaganden har präglats av den skandinaviska kulturen ända sedan barndomen, och är svårt att ändra på. Jag vill påstå att de företagsledare, vars ledarskap jag presenterat i min studie, har en djup respekt för lagar och regler. De förväntar sig inte enbart en inställning av sina ungerska anställda, som innebär att alla ska ha samma rättigheter och skyldigheter, utan strävar också i sitt eget

arbete för att bevisa att de själva respekterar och följer bestämmelserna. De anser det viktigt att acceptera och följa svenska riktlinjer samtidigt som de själva implementerar jämställdhetstänkandet i den verksamhet de leder. Ledarna accepterar inte nedklassning eller orättvisor på arbetsplatsen utan försöker lösa problem gemensamt genom samtal. I intervjuerna har dessa kulturella drag visat sig, bl a genom uttalanden angående demokratiska värderingar, kulturell acceptans, m.m. som Bjerke (2.3.1.) beskriver som typiska skandinaviska drag.

Nils Borgström beskriver sitt tidiga yrkesmässiga liv i Ungern som *annorlunda* än det han var van vid i Sverige. När han kom till Ungern var det fortfarande ett kommunistland med lagar, regler och begränsningar som för en svensk, präglad av demokratiska värderingar, verkade ofattbara. Men Borgströms anpassningsbarhet, hans kulturella acceptans och öppenhet gentemot den ungerska kulturen och slutligen det faktum att landet efter regeringsskiftet 1990 övergick till demokrati, anser jag bidrog till att respondenten blev allt mer knuten till landet. Beträffande Berg anser jag att den anpassningsbarhet till främmande kulturer han hade visat redan under sina ungdomsår, liksom i Borgströms fall utgör en bidragande faktor till att han fortfarande bor kvar i Ungern. Företagsledaren Berg har berättat att han alltid varit intresserad av och öppen mot främmande kulturer. Hemsidan på consultationmagazin.hu och Hellriegel (2.2.) betonar vikten av att globalt verksamma ledare bör vara öppna och anpassningsbara gentemot främmande kulturer och kommunicera för att kunna föra en framgångrik verksamhet utomlands. Jag anser mina respondenter har den styrkan.

6.3 Vistelsen i Ungern

Både Borgström och Berg är intresserade av att resa. Eftersom de under tidigare arbetsverksamhet visat kompetens för att klara av utlandstjänst fick de möjlighet att jobba i Ungern. De bestämde sig för att stanna längre i Ungern än den ursprungligt planerade verksamhetstiden, eftersom de trivdes i landet och ville fortsätta sitt yrkesmässiga och privata liv där. Enligt Bjerke (2.3.2.) är skandinaver intresserade av att resa och träffa nya kulturer. Båda respondenterna ser sig själva som personer som gillar att resa och anser att skandinaver i allmänhet gärna och oftare reser jämfört med andra kulturer.

6.4 Svenskt synsätt på ungersk affärskultur

I mina studier konstaterar jag även att svenskar är mer benägna åta sig utlandstjänster än ungrare. Efter Ungerns EU-inträde samt ökade språkkunskaper i landet, kommer

sannolikt också allt fler ungrare att visa intresse för kulturbyten. Rapporten på www.mesz.ok om Ungerns samhällsutveckling (2.4.), understryker denna utveckling bland ungerska arbetstagande samt mina respondenter understyker detta.

Företagsledarna konstaterar att den ungerska kulturens syn på affärsverksamhet närmat sig den skandinaviska. Båda ledarna anser att den nya generationen ungerska företagsledare har liknande syn som de själva att leda organisationen. De involverar sin personal i större grad än vad som var fallet under kommunisttiden och är mer närvarande chefer som ger större frihet och ansvar till sina medarbetare även om det finns drag kvar från den gamla regimen. Ungerska organisationer är fortfarande mer hierarkiska och deras ledare är mer auktoritära än de svenska. Dessa drag understryks även i Exportrådets affärsklimatstudie (2.5.). Enligt Borgström är det inte enbart exempelvis EU - föreskrifter som framtingat förändring i den ungerska samhället utan en verklig mental förändring i kulturen kan också förnimmas.

6.5 Företagsledning i Ungern

Ledarna i min analys får hjälp med att leda verksamheten av nyckelpersoner som antingen är ungrare eller person med dubbel bakgrund. Detta har hjälpt dem att komma över eventuella problem knutna till kulturella olikheter samt att lättare kunna kommunicera med ungrare. Tack vare dessa nyckelpersoner har de bl a lärt sig att personliga intressen spelar en stor roll i ungersk affärskultur samt att villkoren i en ingången affärsförbindelse ska fastställas skriftligen.

Jag anser att det är nyttigt att ha en medarbetare som har en viss anknytning till den ungerska kulturen, om man vill bedriva framgångsrik affärsverksamhet i Ungern. Enligt Exportrådets studie (2.5.) så anser svenska ledare att det bästa kombinationen då man leder företag med ungerska anställda är att få hjälp av ungersktalande medarbetare, lokal personal med svensk coaching.

Båda ledarna betonar vikten av väl fungerande kommunikation. De vill veta de anställdas synpunkter samt kunna föra fram sina egna. Medan Borgström anser att det är mycket viktigt att tala ungerska, tycker Berg att man kan klara sig bra med ett tredje gemensamt språk.

Eftersom allt fler ungrare talar engelska och båda ledarnas verksamhet fungerar bra utan att de talar ungerska, tolkar jag som att det är en positiv men inte nödvändig faktor att kunna tala ungerska för att lyckas med att styra ett företag med ungerska anställda. Det är dock bra om man som utlänning har personer omkring sig som talar det inhemska språket och förmedlar mellan parterna. Enligt Hellriegel (2.1.1.) ska en framgångsrik ledare ha god kompetens i kommunikation; en global ledare bör vara ännu mer vaksam i kommunikationen i en främmande kultur, där man talar ett annat språk (2.2.) .

Efter mina empiriska studier och med stöd av vad jag läst om svenskledda företag med ungerska anställda i Troms artikel (2.4.) och i Gustavssons broschyr om svensk-ungerska relationer (2.5.) , tolkar jag det som att kulturerna har *lärt sig* av varandra efter många års samarbete. Ungersk företagsledning involverar numera alltmer sin personal i verksamheten genom bättre kommunikation och genom att låta de anställda delta i företagets arbete, även om ledningen fortfarande är mer auktoritär än den skandinaviska. Svenska ledare har också tagit till sig det som de genom erfarenheter i

Ungern märkt fungerar bättre i verksamheten med ungerska anställda. Jag anser att mina studier visar att de företagsledare, vars ledarskap jag studerat, implementerar en kombination av svenskt och ungerskt ledarskap, en balans mellan det mer ungerska auktoritära och det demokratiska svenska ledarskapet. Ledarna för Factory och Narva Glass implementerar ett demokratisk och etisk ledarskap, men när det gäller beslutsprocessen och besluts genomförande på företaget, utövar de en mer auktoritär stil än som skulle vara möjlig i Sverige, där anställda gör gällande rätt till medbestämmande i de flesta fall.

6.6 Företagsledning

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att personerna vars ledarskap jag valt att studera innehar ledarkompetenser som bidragit till att företaget fortfarande är verksamt på den ungerska marknaden. Förutom att båda personerna har den sakkunnighet som krävs för att leda en affärsverksamhet, så har de även visat att de lyckats driva en organisation utanför Sverige. De har många gemensamma drag när det gäller att leda företag med ungerska anställda. Båda personer involverar till en viss grad samt informerar sina ungerska anställda i företagets angelägenheter och får hjälp från nyckelpersoner att föra ut detta. Företagsledarna tar t ex hänsyn till båda länders miljöbestämmelser och etiska regler. Verksamhetens administrativa uppgift ser dock annorlunda ut mellan företagen. I Factorys fall är det ledningen som tillgodoser den största delen av administrativa uppgifter, medan i Narva Glass detta utförs av en för uppgiften anställd person. Jag anser att de ledarkompetenser som Hellriegel (2.1.) betonar att en framgångsrik ledare bör ha, innehas av mina respondenter.

Företagen följer strikt de riktlinjer som kommer från den svenska partens sida och därmed håller de sig till verksamhetens långsiktiga planering. Både Borgström och Berg tar också egna snabba och lokala beslut, som de mer eller mindre noggrant planerar och involverar de underordnade i. I samtliga fall är ledningen dock noggrant med att kommunicera med alla underordnade inom organisationen. Dessa anser Bjerke (2.3.1.) vara skandinavisk kulturella drag, vilket även de intervjuade personerna understryker.

Båda företagen jag studerat har svensk anknytning och har sedan verksamhetens början behållit den svenska ledarpersonalen. Även om många svenska verksamheter numera har ungersk ledarpersonal och alltfler nya svenska företag påbörjar sin verksamhet med ungersk ledning, så ser jag det fortfarande vid mina undersökta företag som ett typiskt utslag av skandinavisk kultur att inte gärna befördra utläningar, i dessa fall ungare, i företagstoppen. Båda företagen har svenska chefer sedan starten, vilket var ett krav från den svenska sidan, och det finns inga planer på att förändra detta. Enligt Bjerke (2.3.1.) så är skandinaver fortfarande obenäga att anställa utläningar i ledarposition även om detta mjukats upp.

7 SLUTSATS

I detta avslutande avsnitt redogör jag för vad jag kommit fram till i min studie och gör en kritisk reflektion över mitt arbete. Avslutningsvis ger jag förslag till fortsatta framtida studier. Syftet med denna studie var att beskriva och analysera hur svensk företagsledare utför sin verksamhet i Ungern med ungerska anställda ur den svenska ledarens perspektiv. Jag ville också undersöka om synsättet på ledarskap i Sverige och Ungern närmade sig varandra efter Ungerns övergång från kommunistland med planekonomi till demokrati med marknadsekonomi och slutligen dess EU-inträde.

Efter mötet med Nils Borgström och Mikael Berg kan jag konstatera att jag funnit material i ämnet som jag kan dra en del slutsatser av. Tidslängden företagsledarna varit i Ungern, de erfarenheter de förvärvat och delat med sig samt möjligheten jag har fått att se hur deras verksamhet fungerar, har gett mig material som jag kunnat jämföra med för mig tillgängliga teorier och studier i ämnet. Jag anser att jag kunnat ge en bild, beskriva och analysera hur en svenskledd verksamhet fungerar i Ungern med ungerska anställda.

Jag anser att många svenskar är intresserade av nya kulturmöten och är villiga att ta utlandtjänster. De är också mer öppna och tar hänsyn till olikheter i främmande kulturer jämfört med andra kulturer, som bidrar till att de lyckas så pass bra i affärsvärlden. Den svenska kulturen som präglas av demokratiska värderingar och jämlikhetstänkande, finns fortfarande kvar och verkar inte försvinna. Svenskar accepterar regler och skyldigheter så länge de anser dem vara rättvisa. Detta har också bidragit till att svenska affärsmän mottas på ett positivt sätt i Ungern och att man gärna inleder sig i affärsförbindelser med den svenska parten. De skandinaviska ländernas isolering från andra kulturer som kännetecknat även Sverige har börjat luckras upp under de sista årtiondena. Med en ständigt ökande globalisering kan det vara svårt att hålla helt fast vid den egna kulturen, då ett gott samarbete med partners från den andra kulturen är ett måste för att skapa en framgångsrik affärsverksamhet. Ett exempel härpå är den svenska företagsamheten i Ungern.

Den ungerska kulturen efter regeringsskiftet har också blivit influerad av andra kulturer. För att samarbetet med svenska affärspartner skulle bli framgångsrika, var ungrarna tvungna att ändra på de kulturella drag som försvårat samarbetet under kommunisttiden. Då utgjorde de odemokratiska handlingsmönstren och tankesätten hinder för den demokratiskt tänkande svensken. Men då Ungern blev ett fritt land 1990 fick landet chansen att tänka och handla fritt och låta sig påverkas av skandinaviska kulturella drag. Svensk företagsaktivitet i Ungern är fortfarande hög men har alltmer övergått till att med tillsättande av ungerska ledare bygga upp ungerska organisationer enligt svenska principer. Att den nya yngre generationen av ungerska företagsledare har liknande syn på företagsledning som svenska kollegers har jag även fått bekräftat av mina respondenter.

Jag konstaterar att båda kulturerna har genomgått förändringar under speciellt de sista årtiondena. Enligt mina studier och datainsamling ser jag gemensamma drag,

värderingar och tankesätt om ledarskap i de båda kulturerna, som jag tolkar så att synsätten på hur man leder en verksamhet, närmast sig varandra.

Jag var motiverad inför studien och hade också ordnat att jag var bosatt i Ungern under tiden jag gjorde arbetet. Detta medförde inte enbart att jag kunde hålla kostnaderna nere, men bidrog också till flexibilitet att kunna resa, följa upp och komplettera materialet snabbt då det behövdes. Att det finns så få svenskar kvar i ledarposition i Ungern begränsade mina möjligheter att genomföra fler fallstudier och kunna jämföra dem med varandra. Jag anser ändå med den kunskap om de i litteraturen befintliga teorierna och de empiriska data jag tagit del av, är relevant och tillräcklig för att beskriva hur svenskar leder företag i Ungern och ge svar på om de två kulturernas synsätt på ledarskap närmast sig varandra.

Jag hoppas med mitt arbete att kunna ge svenska ledare ett hjälpmedel för att förstå hur det är att leda verksamhet i Ungern med ungerska anställda samt uppmuntra fler svenska företagare att utöka sin verksamhet till Ungern. Jag är säker på att ett utökat samarbete mellan de två länderna också medför kännedom om varandras länder på andra områden, t ex i turism och gastronomi där det inte är självklart vem som är den tagande respektive givande parten.

Jag anser att det vore intressant att genomföra studier om hur ungerska anställda ser på svensk företagsledning, dvs ett perspektiv på svensk företagsledning ur ungerska anställdas synvinkel. Eftersom jag gjort min undersökning om ledarskapet med svenska ledare vore en studie med ungerska ledare om deras syn på ledarskap också intressant.

Bilaga 1

Intervjufrågor

Gemensamma frågor (Nils Borgström och Mikael Berg)

Hur kom du och vad var ditt första intryck av Ungern?
Kan du kortfattat beskriva företagets verksamhet, din position och den svenska anknytningen till företaget?
Hur sker beslutsprocessen ut i företaget?
Hur informerar du anställda om förändringar på arbetsplatsen? Finns medbestämmande?
Hur löser du personalproblem på företaget?
Vad spelar språkbemästringen för roll då man arbetar i Ungern?
Hur villiga är svenskar och ungrare att inta utlandtjänst?
Har ditt företag miljöpolicy?
Hur ser arbetsprocessen ut under svensk ledning?
Då ungrare söker jobb, är de bättre/sämre att göra självreklam än svenskar?
Hur motiverar du dina anställda?
Är du en närvarande ledare?

Intervjufrågor (Nils Borgström)

Varför är svensk företagande stort och vad är det som är positivt med Ungern?
Hur fungerade samarbetet mellan svenskar och ungrare under tidiga 90-talet? Hur ser det ut nu?
Hur väl anser du svenskar är förberedda för att fullgöra sina uppdrag i Ungern? Vilka kompetenser behöver en person som ska leda verksamhet utomlands?
Hur trivs svenskar i Ungern?
Är det svårt att hitta tillförlitliga affärspartners i Ungern?
Vad vet du om korruptionen i landet?

KÄLL - OCH LITTERATURFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

Böcker

- Arbnor, I., & Bjerke, B., 1994, Studentlitteratur, Lund, *Företagsekonomisk metodlära*
- Bjerke, B., 1998, Studentlitteratur, Lund, *Affärsledarskap i 5 olika kulturer*
- Czarniawska, B., Sevón, G., 2003, Stockholm, Liber, *The Northern Lights: Organization theory in Scandinavia*
- Denscombe, M., 2000, Studentlitteratur, Lund, *Forskningshandboken*
- Don H., Susan E. J, John W. Slocum Jr., 2005, Thomson South-Western, 10th edition, *Management A Competency-Based Approach*
- Halvorsen, Knut, 1989, Oslo, *Samhällsvetenskaplig metod*
- Hofstede G., Hofstede G J., 2005, McGraw-Hill, 2nd Edition, *Cultures and Organisations Software of the mind*, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival
- Holme, I.; Solvang, B., 1991, Studentlitteratur AB, *Forskningsmetodik*
- Konrád, S., 1997, Nemzeti Tankönyvkiadó, *Historia IV*
- Wiedersheim-Paul, F., & Ericsson, L., 2001, Liber Ekonomi, Malmö, *Att utreda, forska och rapportera*

Tidningsartiklar

- Hedlund, S., Världspolitikens dagsfrågor, *Ungern visar vägen*, Nr 10
- Svärd, M., 2005, Chef, *Trend*, Nr 8

OPUBLICERADE KÄLLOR

Informationsbroschyror

- Andersen, A., 1997, Worldwide, *Doing Business in Hungary*
- Gál, R., 2004, A napi gazdaság melléklete, *Svédország*
- Gustafsson, D., 2000, Svenska Institutet, *Sverige och Ungern*
- Trom, A., 2004, Világ gazdaság melléklete, *Svédország*
- Sveriges Exportråd och Förlags AB Industrilitteratur, 1993, *Marknadsguide Ungern*
- Utrikespolitiska Institutet, 1993, Länder i fickformat, *Ungern*

Internet

<http://www.consultationmagazin.hu> 051228

<http://www.gki.hu> 060130

<http://www.mek.oszk.hu> 051201

<http://www.ped.gu.se> 060130

<http://www.swedishtrade.se> 051031

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Portal:Huvudsida> 051201

Intervjuer

Mickael Berg, Företagsledare Narva Glass,
2006-02-08, Budapest

Nils Borgström, Sekreterare i Svenska Handelskammaren; Företagsledare, Factory,
2005-12-05, Diósd