



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Ledarskap i en zanzibarisk kultur

- hur Zanrec arbetar med ledarskap

Management in a Zanzibarian culture

- how Zanrec works with leadership

*Jakob Hindström & Johan Tullström*

**Ledarskap i en zanzibarisk kultur**

- hur Zanrec arbetar med ledarskap

Management in a Zanzibarian culture

- how Zanrec works with leadership

*Jakob Hindström & Johan Tullström*

**Handledare:** Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0783

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2016

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1034

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:**

Kultur, Organisationskultur, Zanrec, Ledarskap, Afrika, Zanzibar, Tanzania, Management



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Författarna vill rikta ett stort tack till alla som har gjort denna studie möjlig. Tack till Fredrik Alfredsson (VD och grundare av Zanrec) och Shabbir Adamali (Country Manager på Zanrec) som tog sig tid att låta sig intervjuas och dela med sig av sina erfarenheter av företagande på Zanzibar. Tack till Sirkku Hellsten (forskare på Nordiska Afrikainstitutet specialiserad på Östafrika) som delade med sig av viktiga kunskaper och insikt kring kulturen och samhället i Tanzania och på Zanzibar. Tack till NJ-fakulteten för utdelade stipendium så att författarna får möjlighet att besöka Zanrec på Zanzibar. Slutligen vill författarna tacka handledare Johan Gaddefors, universitetslektor vid institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet, som med stort engagemang har stöttat och gett råd under uppsatsskrivandet.

Uppsala, juni 2016.

Jakob Hindström & Johan Tullström

# Abstract

The African continent has been characterized by colonialism, ethnic tensions and great poverty. However, things have started to change in Africa. Tanzania in East Africa is experiencing strong economic growth, and is one of the fastest growing economies in the world.

Previous studies have primarily described problems with establishing companies in Africa, but they haven't presented solutions as of how to act to successfully establish a business. This paper aims to investigate how a corporation in Zanzibar leads its organization. The focus lies in the problems connected with culture and to some degree the institutional barriers linked to effective government of an organization. To be able to describe the problematic cultural implications on business as fairly as possible the authors choose to theoretically describe culture and the determinants of culture.

The theoretical part of the study is based on research that the authors consider relevant for the subjects of culture, organisation and management. The empirical is based on case studies of the company Zanrec, where two key persons in the organisation were interviewed. In addition, an East Africa Researcher has been interviewed to get a more profound description and understanding of the culture in Tanzania.

The study shows how a company that is operating on, or want to establish on Zanzibar should proceed by taking into account the cultural norms that exists in the society. The paper also highlights in a more practical way how Zanrec works with leading and directing the organisation and why it's a good method.

# Sammanfattning

Den afrikanska kontinenten har präglats av kolonialism, etniska motsättningar och stor fattigdom. Saker och ting har dock börjat förändras i Afrika. Tanzania i Östafrika upplever en stark ekonomisk tillväxt och är en av de snabbast växande ekonomierna i världen.

Tidigare studier har framförallt beskrivit problem med företagsetablering i Afrika, men de har inte presenterat lösningar för hur företag som vill etablera sig bör agera. Syftet med studien är att undersöka hur ett företag på Zanzibar leder sin organisation. Fokus ligger i de problem som är kopplade till kulturen och i viss mån de institutionella barriärer som är länkade till effektiv ledning av en organisation. För att på ett så rättvist sätt som möjligt kunna beskriva varför vissa aspekter av kulturen kan vara problematiska för företagande väljer författarna att ur ett teoretiskt perspektiv beskriva vad kultur är och vilka kulturella faktorer som påverkar företagande.

Studiens teoretiska del bygger på forskning som författarna menar är intressant för att diskutera kultur, organisation och ledarskap. Empirin bygger på fallstudier av företaget Zanrec, där två nyckelpersoner i organisationen har intervjuats. Dessutom har en Östafrikaforskare intervjuats för att få en mer djupgående beskrivning och förståelse av kulturen i Tanzania.

Studien visar hur ett företag som är verksamt på och starkare vill etablera sig på Zanzibar ska gå tillväga genom att ta hänsyn till de kulturella normer som finns i samhället. Uppsatsen visar också mer praktiskt hur Zanrec arbetar med att leda och styra organisationen och varför deras metoder är bra.

# Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>V</b>
<b>FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM.....	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	3
<b>2 METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG .....	4
2.2 FORSKNINGSMETOD .....	4
2.3 PERSPEKTIV .....	5
2.4 FALLSTUDIE .....	5
2.5 VAL AV INTERVJUOBJEKT.....	6
2.6 INTERVJUERNAS UPPBYGGNAD .....	6
2.7 TROVÄRDIGHET OCH AUTENTICITET .....	7
<b>3 TEORI</b> .....	<b>9</b>
3.1 KULTUR BAKGRUND.....	9
3.2 KULTUR.....	10
3.2.1 Nationell kultur.....	10
3.2.2 Kulturell förändring .....	11
3.3 FÖRETAGS- OCH ORGANISATIONSKULTUR.....	12
3.3.1 Kultur och företagande .....	12
3.3.2 Kultur och ledarskap .....	12
3.3.3 Organisation och ledning i afrikanska organisationer .....	13
3.3.4 Organisationskultur.....	14
3.4 FÖRETAGET .....	14
3.4.1 Situationsanpassat ledarskap .....	14
3.4.2 Ledarskapsstil.....	15
3.4.3 Organisationsform.....	15
3.4.4 Teoretisk sammanfattning .....	15
<b>4 RESULTAT</b> .....	<b>16</b>
4.1 KULTUR.....	16
4.1.1 Nationell kultur.....	16
4.1.2 Kulturell förändring .....	19
4.2 FÖRETAGS- OCH ORGANISATIONSKULTUR.....	19
4.2.1 Kultur och företagande .....	19
4.2.2 Zanrec.....	20
4.2.3 Ledarskap .....	20
4.2.4 Personal.....	21
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>24</b>
5.1 LEDARSKAPETS ANPASSNING TILL KULTUREN .....	24
5.2 DEN LOKALA KULTURENS ANPASSNING TILL EFTERFRÅGAN FRÅN ZANRECS LEDNING .....	27
<b>6 SLUTSATS</b> .....	<b>29</b>
6.1 STUDIENS BIDRAG .....	29
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	31
<b>REFERENSER</b> .....	<b>32</b>

# Figur- och tabellförteckning

Figur 1: Kulturell påverkan på företag och organisation (Egen bearbetning).....	10
Figur 2: Trestegsmodell - kultur och företag (Egen bearbetning).....	15
Figur 3: Acceptans, lojalitet och effektivitet (Egen bearbetning).....	30
Tabell 1: Schematisk bild över intervjuobjekten (Egen bearbetning).....	8





# 1 Introduktion

I följande kapitel beskriver vi en bakgrund över det valda ämnet. Detta syftar till att ge läsarna en förståelse inför de problem som presenteras senare i uppsatsen.

## 1.1 Bakgrund

Afrika söder om Sahara spåddes av bedömare, efter frigörelsen från kolonialmakterna på 1960- talet, bli en plats på jorden med stark ekonomisk tillväxt (www, DN, 2013). Länderna hade rika tillgångar på naturresurser, men vanstyre och olika typer av konflikter gjorde att länderna inte utvecklades. Tanzania är ett relativt lugnt land och har sedan avskaffandet av enpartisystemet i början på 1990-talet haft en någorlunda stabil politisk utveckling (www, Sweden Abroad, 2016). Idag räknas Tanzania till ett av de säkraste och stabilaste länderna i Afrika söder om Sahara (www, SIDA, 2015). Detta är något som har gynnat den ekonomiska och sociala utvecklingen. Tanzania är ett land med låg bruttonationalprodukt (BNP) och hög fattigdom (www, Sweden Abroad, 2016). Sverige har varit och är fortfarande en av Tanzanias största biståndsgivare, med bidrag på ca 800 miljoner kronor år 2015. Samarbetet mellan Sverige och Tanzania syftar till att öka landets tillväxt och att minska fattigdomen i landet (www, SIDA, 2015). Genom samarbetet hoppas SIDA också på att bidragsberoendet ska minska.

Landets företagsklimat är dåligt med ineffektiva myndigheter och korruption (www, Sweden Abroad, 2016). Trots detta har tillväxt och investeringar från utlandet ökat sedan millennieskiftet (www, DN, 2013). Mellan åren 2000 och 2014 växte Tanzanias BNP från ca 10 miljarder US Dollar (USD) per år till ca 48 miljarder USD per år (www, Världsbanken, 2015). Ekonomin bedöms fortsätta växa med en ökning av BNP på över sju procent inom de närmsta åren (www, Världsbanken, 2014). Detta gör Tanzania till en av de snabbast växande ekonomierna i världen (www, CIA, 2015). En växande marknad och medelklass samt högre disponibel inkomst hos befolkningen gör landet intressant för utländska investeringar (www, Allafrika, 2015). Svenska företag finns redan i regionen, och ett växande antal ser landets potential och etablerar sig i Tanzania (www, Sweden Abroad, 2016). Företagen från Sverige verkar i en rad olika branscher, bland annat transport, energi och turism. Det är av stor vikt för dessa tvärkulturella organisationer att förstå skillnader i kultur och hur det påverkar deras verksamhet (Hill & Hult, 2015). Underförstådda värderingar och antaganden som finns i västvärlden skiljer sig från de som finns i afrikanska länder (Blunt & Jones, 1997). Dessa kulturella skillnader gör att ledarskapsteorier utformade i västvärlden inte är överförbara till den afrikanska kulturen.

Ögruppen Zanzibar ingår i en politisk union med Tanganyika (Tanzaniska fastlandet) sedan 1964 (www, BBC, 2015). Efter frigörelsen från kolonialmakten Storbritannien 1963, ledde en revolution till att den styrande arabiska minoriteten kastades ut ur landet. Zanzibar är en

självstyrande region med eget parlament och president (www, BBC, 2015). Politiska oroligheter och våld har förekommit under 1990- och 2000- talen i samband med val. Den självstyrande ögruppen beskrivs som fattig med låg utbildningsnivå bland invånarna (pers, med., Adamali, 2016). Den genomsnittliga lönen är precis som på fastlandet låg, mindre än en USD per dag (BBC, 2015). Problem med avfall är genomgående för flera mindre önationer (www, UNEP, 2014). Förändringar i konsumtionsmönster, ekonomisk utveckling och ökad befolkning har lett till att avfall blivit ett aktuellt problem. Många länder saknar dock möjligheter att ta hand om avfallet, som riskerar att skapa miljöproblem (www, UNEP, 2014). Ögruppens viktigaste industri är turism. Detta är något som har stor påverkan på ön, då avfallet som produceras riskerar att förgifta både dricksvatten och mark (pers, med., Adamali, 2016). Dåligt omhändertagande av dessa har även en negativ effekt på turismen.

Denna uppsats bygger på en fallstudie som utförts på Zanrec. Företaget grundades 2009 av Fredrik Alfredsson och Erik Gulbrandsen med hjälp av Rylanderska Stiftelsen (www, Zanrec, 2013). Zanrecs mål är att skapa ett hållbart ekosystem utan avfall på Zanzibar genom att omhänderta avfall samt engagera och arbeta tillsammans med lokalbefolkningen (www, Zanrec, 2013). Företaget vill på sikt ta fram en modell som är överförbar till andra önationer som står inför liknande utmaningar kring avfallshantering.

Idag har Zanrec 36 fast anställda samt 12 till 15 dagsanställda och timanställda (pers, med., Adamali, 2016). Företaget hämtar avfall från hotell och omkringliggande samhällen. Ägare är fortfarande Erik Gulbrandsen och Fredrik Alfredsson som också är VD. Gulbrandsen är inte längre verksam i bolaget och Alfredsson sköter inte längre den dagliga driften på Zanzibar (pers, med., Alfredsson, 2016). Shabbir Adamali som är född på Zanzibar, utbildad i USA och har arbetslivserfarenhet från Sydamerika rekryterades till företaget för att leda expansionen av företaget och sköta den dagliga driften på Zanzibar.

Efter långa handläggningstider från zanzibariska myndigheter kopplade till verksamhetstillstånd kunde företaget 2013 sätta igång med verksamheten (pers, med., Alfredsson, 2016). Dock kvarstår vissa problem hos Zanrec kopplade till myndighetstillstånd samt organisation och ledning av företagets anställda.

## 1.2 Problem

Den tillgängliga managementlitteraturen är främst framtagen för och fokuserar framförallt på västerländskt företagande och ledning (Blunt & Jones, 1997). Trots kulturella skillnader mellan västländer är vårt sätt att uppfatta verkligheten relativt lika varandra. I Afrika söder om Sahara är kulturen radikalt annorlunda (Kuado, 2010). Kultur beskrivs i denna studie som de underförstådda värderingar och kulturella normer som skiljer en grupp människor från en annan (Hill & Hult, 2015). Det teoretiska problemet utgår således ifrån att teorier kring organisation och ledning framtagna av forskare i Europa och Nordamerika inte är lätt överförbara till en afrikansk kultur. Detta beror på att prioriteringar i afrikanska samhällen generellt sett ser annorlunda ut än i västvärlden (Blunt & Jones, 1997). Det finns managementforskning som bygger på en afrikansk kultur (Kuada, 2010). Denna forskning beskriver problemen som finns, men ger inte någon konkret bild över hur företag som är verksamma i regionen ska agera.

Kunskap och förståelse för skillnader i kultur är viktigt för organisationer som är verksamma i andra kulturer (Hill & Hult, 2015). Zanrecs verksamhet påverkas av kulturen på Zanzibar. Detta tar sig bland annat uttryck i ledningens sätt att styra personalen (pers. med., Adamali, 2016). Både Adamali och Alfredsson (pers. med., 2016) beskriver att det är svårt att styra personalen mot uppsatta mål. Det empiriska problemet berör således de lednings-styrnings- och organisationsproblem kopplade till kulturella skillnader som företag och chefer möter vid etablering och daglig verksamhet på Zanzibar.

## 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ledningen på ett zanzibariskt företag arbetar för att överkomma kulturella skillnader och få personalen att utföra sina arbetsuppgifter.

- Vilka problem stöter Zanrec på i sitt ledningsarbete, och hur arbetar de för att lösa dem?
- Hur påverkar kulturen på Zanzibar och Zanrecs ledarskap varandra?

## 2 Metod

I följande kapitel beskriver författarna vilka metoder och tillvägagångssätt de har använt sig av i studierna samt i insamlingen av teori. Detta ger studien en större trovärdighet och autenticitet samt att läsaren får en bättre möjlighet att förstå hur författarna kommit fram till resultat och slutsatser som presenteras senare i uppsatsen.

### 2.1 Litteraturgenomgång

För att ta reda på vilka kunskaper och teorier som fanns inom området har en narrativ litteraturgenomgång och litteraturinsamling genomförts (Bryman & Bell, 2013). Den narrativa litteraturgenomgången skapar en större flexibilitet för författarna då deras tolkning av teorin eller litteraturen kan ändras till följd av analysen av den insamlade informationen från fallstudien. Författarna har läst in sig på tidigare forskning som ansetts vara relevant för studien. Ämnen som författarna har gått igenom är kultur, organisationskultur och management/ledarskap. För att ge läsaren en grundläggande förståelse har författarna läst artiklar med mer grundläggande fakta om framförallt kultur och sedan gjort mer specifika sökningar som gett mer djupgående resultat. Vetenskapliga artiklar har varit det primära underlaget av litteraturkällor men litteratur från böcker och fakta som hämtats från internet har också använts. Litteratursökningarna gjordes främst i Primo och Google Scholar. I artiklarna som författarna fann intressanta gjordes vidare sökning på referenserna för att få en djupare inblick i intresseområdet och få en stabil teoretisk grund. Exempel på sökord som användes var “culture”, “africa”, “leadership”, “management”, “cross-culture management”, “organisations”.

De teorier som författarna valt att använda sig av är utvalda på premisserna att de skulle vara klassiska och övergripande ledarskaps- och organisationsteorier. Som det teoretiska problemet beskriver saknas grundläggande forskning kring ledarskap och organisation i den afrikanska kulturen. Därför ansåg författarna det relevant att använda sig av de utvalda teorierna som beskrivs i kapitel 3.

### 2.2 Forskningsmetod

Eftersom studiens syfte är att undersöka hur ledningen på ett zanzibariskt företag arbetar för att personalen ska utföra sina arbetsuppgifter har vi valt att utföra en kvalitativ studie. Författarnas grundidé var att beskriva den rådande sociala verkligheten i en organisation på Zanzibar. Den kvantitativa forskningsstrategin ansågs då vara otillräcklig för att ge svar på författarnas frågeställningar. Författarna anser att den befintliga teorin brister i att beskriva hur ett företag ska agera i regionen. Rådande teori (Kuada, 2010; Blunt & Jones, 1997) jämför främst kulturen mot den västerländska och beskriver endast problem som den västerländska organisationsteorin möter vid tillämpning i regionen. Författarna till denna uppsats vill därför ta fram ny beskrivande teori som kan bygga en förståelse för företagande i regionen och som eventuellt kan fungera som ett hjälpmedel för entreprenörer och företag som är intresserade av

att etablera sig i regionen. Den kvalitativa studien kommer således att vara kontextbunden till Zanrec och slutsatserna kommer inte att vara generaliserbara till en större population (Bryman & Bell, 2013). Med en kvantitativ metod får studien inte samma djup, utan skapar istället en bredare bild och en mer generaliserbar slutsats.

## 2.3 Perspektiv

Forskningen utgår ifrån ett interpretivistiskt perspektiv (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att människor och deras organisationer i grunden skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt. Med detta menas att den sociala verkligheten rymmer mening för människorna. Deras handlingar är därför meningsfulla och rymmer betydelse. Weber (1947) beskriver det som en vetenskaplig strävan efter en tolkande förståelse av social handling i syfte att komma fram till en kausal förklaring av handlingars förlopp och effekter. Författarna till den här studien utgår från en konstruktionistisk ontologisk ståndpunkt, att organisation och kultur är socialt konstruerat och något som de sociala aktörerna ständigt formar (Bryman & Bell, 2013). Alla individer tolkar verkligheten och handlar därefter utifrån sin egen unika erfarenhet. Ståndpunkten innebär också att författarna till denna uppsats presenterar en specifik version av den sociala verkligheten och att resultaten därför inte kan betraktas som slutgiltiga.

Den kvalitativa studien har genomförts med en induktiv ansats. Det innebär att observationerna och resultaten ska leda fram till teori (Darmer & V. Freytag, 1995). Det teoretiska bidraget från uppsatsen bildas således med hjälp av kunskaper från fältet (Arbnor & Bjerke, 1994). Ansatsen kan beskrivas som teorigenererande i motsats till deduktivismens teoriprovande ansats. Empiri har samlats in genom en fallstudie (Bryman & Bell, 2013). Informationen ifrån empirin har analyserats, jämförts med existerande teori och utifrån detta har författarna dragit sina slutsatser. Ansatsen är baserad på målet att först få en fördjupad insikt i hur ledningen på Zanrec arbetar för att få personalen att utföra sina arbetsuppgifter och att därefter ge ett teoretiskt bidrag som kan bygga en förståelse för företagande i regionen. Det vill säga en form av teoretisk generalisering (Bryman & Bell, 2013).

## 2.4 Fallstudie

Att göra en fallstudie innebär att en studie görs av ett enskilt "fall" som i denna uppsats är Zanrecs organisation (Bryman & Bell, 2013). Fallstudien baseras på två stycken semistrukturerade intervjuer via Skype. Intervjuobjekten var VD:n och grundaren av Zanrec, Fredrik Alfredsson, samt "Country Managern" Shabbir Adamali. Dessa intervjuer utfördes i syfte att ta fram empiriskt material till uppsatsen genom att ge författarna insikt och förståelse för Zanrecs organisation och ledning samt de specifika omständigheter som är kopplade till vårt syfte och problem. Som tidigare nämnts genomfördes fallstudien med ett induktivt angreppssätt. Det innebär att studien bygger på intervjuerna och att resultaten från dessa är det som leder fram till teorin. För att läsaren ska få en bättre insikt och förståelse för samhället och kulturen som Zanrec är verksamma i utfördes en tredje intervju på Nordiska Afrikainstitutet med Östafrikaforskaren Sirku Hellsten.

## 2.5 Val av intervjuobjekt

Författarna vill bidra till den befintliga forskningen kring organisation och ledarskap i Afrika genom en studie på ett företag verksamt på Zanzibar. Detta är intressant eftersom få liknande studier har genomförts. Dessutom är tidigare studier kring ledarskap i Afrika främst inriktade på att beskriva problem med kulturen (Kuada, 2010; Blunt & Jones, 1997), snarare än att erbjuda lösningar.

Författarna har ett genuint intresse för företagande i Afrika och hur det i praktiken fungerar. Östafrika har under senare år upplevt en stark ekonomisk utveckling (www, CIA, 2015) och allt fler svenska företag börjar etablera sig i regionen (www, Sweden Abroad, 2016). En växande ekonomi och mer ekonomisk aktivitet gör det intressant att utföra en fallstudie på ett företag i ett afrikanskt land och undersöka hur organisationen styrs.

Författarna kom i kontakt med Zanrec på ögruppen Zanzibar utanför det tanzaniska fastlandet. Företaget är grundat av svenskar och har således en tydlig gemensam kulturell nämnare med författarna. Zanrecs affärsverksamhet går ut på att hämta avfall från främst hotell (pers. med. Alfredsson). Detta sågs som intressant med tanke på utbildningens miljöfokus. Tanken från början var att studien skulle behandla enbart ledning av företaget, men snart insåg författarna att det inte skulle ge läsarna en rättvis bild av Zanrecs problem. En annan infallsvinkel antogs genom att beskriva kulturen och hur den kan tänkas påverka företaget och dess ledning. Det var avgörande för studien att försöka förstå kulturen och kunna beskriva den och dess konsekvenser för läsarna.

Intervjuobjekten har valts för att ge författarna en grundläggande inblick i Zanrecs organisation. Författarna valde att intervjua en av de svenska grundarna för att få en inblick i de eventuella skillnader som kunde finnas mellan Sverige och Zanzibar, och hur dessa påverkar ledarskap och organisation. Samtidigt var en intervju med en person med lokal anknytning till Zanzibar viktigt för att möjliggöra ett "inhemskt" perspektiv på samma frågor. En intervju på plats hade givetvis varit önskvärt men detta förhindrades av att författarna och Country Managern Shabbir Adamali inte hittade ett datum som passade båda parter. Ett besök på plats hade även gett författarna en primär inblick och förståelse för hur kulturen ser ut. Intervjun med Sirkku Hellsten på Nordiska Afrikainstitutet genomfördes eftersom att Hellsten har bott i Tanzania i sju år och är Östafrikaforskare. Således kunde hon ge en unik inblick i hur Tanzania ser ut, med allt vad det innebär i form av kultur, institutioner och situation i landet.

## 2.6 Intervjuernas uppbyggnad

Insamlandet av empiriskt material har skett genom två stycken intervjuer via Skype och en intervju på plats vid intervjuobjektets arbetsplats. Författarna valde att genomföra semistrukturerade intervjuer där förberedelserna bestod av en intervjuguide med ämnen och övergripande frågor som författarna ville beröra. Intervjuobjekten ges genom denna intervjuform stor frihet att utforma sina svar utan påverkan av författarna. Intervjudesignen har således valts för att intervjuerna ska generera så objektiva svar som möjligt ifrån de

intervjuade. På detta sätt blir svaren från intervjuerna informationsrika (Trost, 2010). Författarna har sedan arbetat med att transkribera och ta fram innebörder av intervjuobjektens svar (Bryman & Bell, 2013). Detta har skett genom kategorisering av datan som samlats in från intervjuerna. Den har kategoriserats efter ämnena som författarna valt att ta upp i studien. Därefter har innebörden i svaren tolkats och framställts i resultatdelen. Genom tolkningen av svaren från intervjuerna skapas följaktligen förståelse (Darmer & V. Freytag, 1995). Då intervjuerna var långa och informationsrika krävdes tolkningen för att förtydliga innebörden av svaren.

Att två av intervjuerna genomfördes via Skype kan ha påverkat författarnas intryck av intervjuobjekten. Detta då kroppsspråk och ansiktsuttryck inte går att utläsa på samma sätt som vid en intervju på plats. Det kan dock bidra till en högre grad av objektivitet då författarna inte tolkar annat än innebörden av samtalet.

Två av intervjuerna genomfördes på engelska. Detta riskerar att leda till feltolkningar av både frågor och svar då engelska inte är modersmål hos varken författare eller intervjuobjekt. Författarna anser dock att intervjuerna gick bra utan några uppenbara missförstånd och att de höll en hög akademisk nivå. Eftersom engelska inte var modersmål hos intervjuobjekten kan detta ha lett till att de förklarade och beskrev sina svar på ett tydligare sätt än om intervjun hade skett på modersmål.

## 2.7 Trovärdighet och autenticitet

En kvalitativ studie med induktiv ansats möjliggör en djupgående inblick i Zanrecs organisation och vad som präglar den (Bryman & Bell, 2013). Det viktiga i denna studie är att försöka fånga den sociala verklighet i vilken Zanrec verkar.

För att uppsatsen ska vara tillförlitlig och så rättvist som möjligt spegla den sociala verkligheten har författarna arbetat med respondentvalidering (Bryman & Bell, 2013). En sammanställning av den empiri vi tänkt använda oss av efter transkribering har skickats ut via e-post till intervjuobjekten som då har fått en möjlighet att bekräfta huruvida författarna har fångat rätt innebörd ifrån det som sagts vid intervjuerna.

Författarna har gjort en grundlig beskrivning av kulturen på Zanzibar och beskriver övergripande den generella företagskulturen på ön innan de beskriver hur Zanrec arbetar i sin organisation. Genom denna tydliga redogörelse får läsaren en god möjlighet att bedöma i vilken grad resultaten är överförbara till en annan miljö. Författarna har i uppsatsen redogjort för alla faser av forskningsprocessen. Detta skapar en pålitlighet i de teoretiska slutsatser som författarna kommit fram till.

Då författarna tidigare inte har någon egen erfarenhet av den afrikanska kulturen och endast haft en ytlig inblick i företagandet i regionen var de vid undersökningstillfället objektiva till den zanzibariska företagskulturen. Intervjuerna var som tidigare nämnts semistrukturerade och författarna försökte i största möjliga mån få intervjuobjekten till att prata fritt utifrån

öppna frågor som ledde in mot det som var intressant för undersökningen.

Respondentvalideringen konfirmerar att författarna har arbetat aktivt för att säkerställa att de agerat så objektivt som möjligt och i god tro. Författarna kan dock aldrig anta ett helt objektivt förhållningssätt samtidigt som de intar ett tolkande perspektiv och som beskrivet i 2.3 presenteras en specifik version av den sociala verkligheten. Endast ett fåtal personer har intervjuats och det är utifrån deras verklighet som författarna har gjort sina tolkningar.

*Tabell 1: Schematisk bild över intervjuobjekten*

Intervjuobjekt	Organisation/ institution	Roll	Datum & tid	Respondentvalidering genomförd
Shabbir Adamali	Zanrec	Country manager	2016-04-14 44 min	Ja
Fredrik Alfredsson	Zanrec	VD och grundare	2016-04-15 31 min	Ja
Sirkku Hellsten	Nordiska Afrikainstitutet	Östafrika forskare	2016-04-21 53 min	Ja



## 3 Teori

I följande kapitel presenteras de teorier som författarna anser vara relevanta för studien. Teorierna handlar om nationell kultur, kulturell förändring, kultur och företagande, kultur och ledarskap, organisationskultur, ledarskap, ledarskapsstil och organisationsformer. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

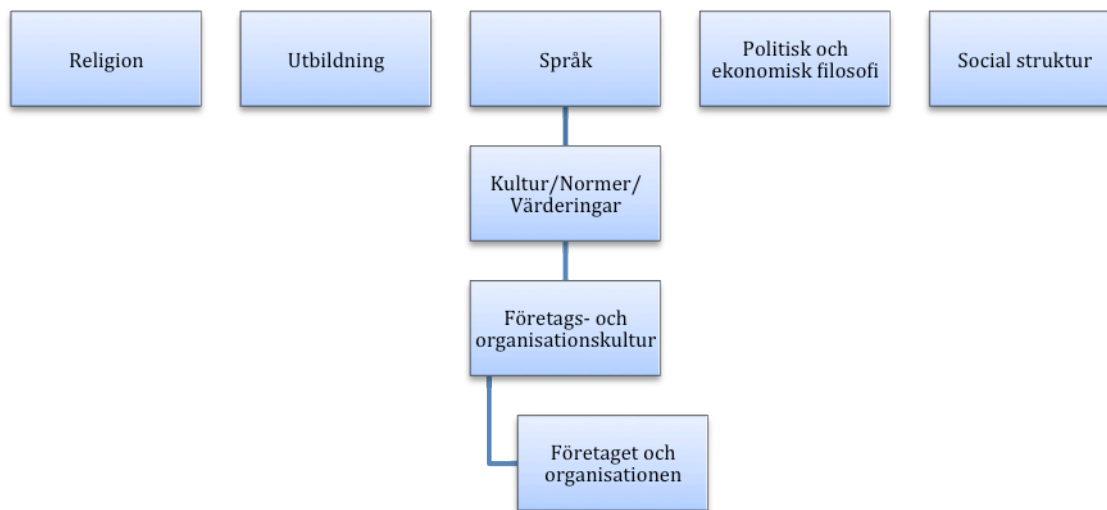
### 3.1 Kultur bakgrund

I en globaliserad värld där företag vill göra affärer på olika geografiska marknader är det av stor vikt att organisationerna förstår hur skillnader i kultur påverkar dess verksamhet (Hill & Hult, 2015). Kunskap kring tvärkulturellt ledarskap och organisation kan påverka företags sätt att göra affärer i andra kulturer.

Hill & Hult (2015) beskriver kultur som ett system av gemensamma värderingar och normer som delas av en grupp människor, och som tillsammans utgör ett sätt att leva. Kulturen är således något som skiljer en grupp människor från en annan. Värderingar är abstrakta idéer om vad ett samhälle anser är rätt och riktigt samt önskvärt (Hill & Hult, 2015). Normer är de sociala regler och riktlinjer som föreskriver lämpligt beteende i olika situationer i samhället (Hill & Hult, 2015). Samhället i sin tur är en grupp människor som delar en gemensam uppsättning värderingar och normer.

Den holländska antropologen Geert Hofstede beskriver kultur som en “kollektiv programmering”, (www, Geerthofstede, 2016). Den kollektiva programmeringen är något som skiljer en grupp människor från en annan. En grupp kan bestå av nationer, samhällen i en nation, etnicitet, religion, organisationer, kön, och så vidare (www, Geerthofstede, 2016). Kultur kan enligt Hofstede enklare beskrivas som de oskrivna sociala regler som finns i en grupp. Olika länder kan i sin tur bestå av flera samhällen, med annorlunda kulturer inom samma nationella gränser (Hill & Hult, 2015). En stat är en politisk konstruktion medan ett samhälle är en social konstruktion. Hill & Hult (2015) menar på att detta ytterligare kan problematisera företagsetableringar i nya kulturer.

*Figur 1* beskriver de primära faktorer som påverkar den nationella kulturen, normerna och värderingarna i landet. Den nationella kulturen har stor påverkan på den kultur som finns i företag och organisationer etablerade i landet som i sin tur kan påverka verksamheten.



Figur 1: Kulturell påverkan på företag och organisation

## 3.2 Kultur

### 3.2.1 Nationell kultur

Politisk och ekonomisk filosofi berör graden av demokrati, mänskliga friheter och rättigheter i ett land (Hill & Hult, 2015). Det politiska systemet kan vara en diktatur eller en demokrati i olika hög utsträckning. Tanzania var en tysk och senare brittisk koloni fram till 1960- talet och blev efter frigörelsen från Storbritannien en enpartistat (www, Globalis, 2016). En demokratiseringsprocess inleddes på 1980- talet, men det dröjde till 1992 innan ett mångpartisystem infördes.

Det ekonomiska systemet kan vara en planekonomi där staten planerar producerad kvantitet, en marknadsekonomi där individer själva bestämmer vad och hur mycket som ska produceras eller en blandekonomi med inslag av statlig inblandning och privat ägande (Hill & Hult, 2015). Tanzania var från 1970- talet fram till början av 1990- talet till stor del en planekonomi (www, NE, 2015). Efter en ekonomisk kris under 80- talet införde Tanzanias regering istället en marknadsekonomisk politik (www, Globalis, 2016). De senaste åren har den ekonomiska utvecklingen tagit fart i landet. Regeringen planerar dessutom att genomföra flera reformer för att ytterligare öka landets konkurrenskraft och stärka dess ekonomi (www, State, 2011).

Den sociala strukturen syftar till den grundläggande organiseringen av samhällen (Hill & Hult, 2015). Här är två faktorer särskilt viktiga när det kommer till skillnader mellan kulturer. Den första är till hur stor grad ett samhälle är individualistiskt eller kollektivistiskt, huruvida den sociala organiseringen är individuell eller sker genom grupper (Hill & Hult, 2015). Den andra viktiga faktorn berör huruvida samhället är indelat i klasser eller i kast och vilken social rörlighet som finns mellan grupperna. Både etniskt och kulturellt skiljer sig Tanzanias folk

från varandra (www, NE, 2015). Sedvänjor hos olika stammar och folk gör att kulturen inom samma land inte är homogen (Hill & Hult, 2015).

Religiösa och etiska system kan påverka vilka attityder människor har till arbete och företagande (Hill & Hult, 2015). Betydelsen av dessa faktorer ska dock inte överdrivas i förhållande till ekonomisk policy, men kan spela en viktig roll. Det tanzaniska fastlandet är övervägande kristet medan kusten och Zanzibar är muslimskt (www, NE, 2015). En stor del av befolkningen på fastlandet bekänner sig till någon naturreligion. De islamiska implikationerna till fri marknad och företagande kan beskrivas som fördelaktiga menar Hill & Hult (2015), så länge de överensstämmer med islamisk etik och affärssed.

Språk kan vara ett stort problem vid företagande över landsgränser (www, Harvard Business Review, 2012). Förutom de praktiska problem som kan uppstå när två parter talar olika språk finns även en kulturell aspekt (Hill & Hult, 2015). Språk kan nämligen också visa hur människor uppfattar världen, det kan definiera kultur. I Tanzania är Swahili det officiella språket (www, Sweden Abroad, 2016). Engelskan är ett stort språk och dessutom talas över 120 olika stamspråk i landet

Skola och utbildning påverkar hur samhället fungerar (Hill & Hult, 2015). Det är viktiga funktioner för att sprida kulturella normer, till exempel att det är viktigt att passa tider. Betygssystem lär också barn att individuella prestationer är viktiga (Hill & Hult, 2015).

### **3.2.2 Kulturell förändring**

Kultur är inte något statiskt utan förändras över tid (Hill & Hult, 2015). Forskning har visat att kulturell förändring kan påverkas av ekonomisk tillväxt och globalisering. Detta kan leda till att ett samhälle går från att vara kollektivistiskt till att bli mer individualistiskt (Hill & Hult, 2015). Värderingar i ett samhälle kan således skifta från mer traditionella kopplade till religion, familj och etnicitet till sekulära värderingar där det blir av större vikt att uttrycka sig som individ. Prioriteringarna kan således skifta kring vad individer i samhällen tycker är viktigt.

## 3.3 Företags- och organisationskultur

### 3.3.1 Kultur och företagande

För att förstå hur ett samhälles kultur påverkar inställningen till arbete och företagande och de värderingar som finns kopplade till dessa finns det fem dimensioner av kultur att undersöka enligt (Hill & Hult, 2015). Dessa är maktdistans, individualism mot kollektivism, undvikande av osäkerhet, maskulinitet mot femininitet samt långsiktig mot kortsiktig orientering och utgår från den holländska antropologens Geert Hofstedes forskning. Maktdistans behandlar i vilken utsträckning medlemmar i ett samhälle accepterar och förväntar sig att makt fördelas olika (www, Geert Hofstede, 2016). Hög maktdistans innebär att samhället låter ojämnligheterna växa under tid, medan låg maktdistans innebär att samhällen försöker tona ner ojämlikhet. Individualism mot kollektivism beskriver i hur hög grad individer är indelade i grupper som klass, familj och etnicitet, samt i vilken utsträckning individuella prestationer uppskattas (www, Geert Hofstede, 2016). Undvikande av osäkerhet behandlar huruvida kulturer programmerar individer att försöka undvika osäkerhet genom regler som styr stora delar av livet eller uppmuntrar osäkerhet genom få regleringar. Maskulinitet mot femininitet behandlar förhållandena mellan arbetsuppgifter och kön (Hill & Hult, 2015). I maskulina kulturer uppmuntras traditionella "maskulina värderingar" såsom prestationer och uttryckande av makt, medan det i feminina kulturer inte görs stor skillnad mellan kön och arbetsuppgifter. Långsiktig mot kortsiktig orientering berör huruvida en kultur lär deltagarna att vara inställda på framtida belöningar, eller värderar till exempel traditioner mer (www, Geert Hofstede, 2016).

### 3.3.2 Kultur och ledarskap

Den potentiella betydelsen av den kultur som ledarskapet praktiseras i är en faktor som ofta utelämnats från studier av ledarskap i Afrika (Kuada, 2010). Huruvida den afrikanska kulturen är problematisk för ledning av organisationer har således skapat en källa till debatt i forskarvärlden (Kuada, 2010). Forskningen inom området har kommit fram till två stycken olika slutsatser kring kulturen och ledning. Förespråkare för det ena forskningsfältet menar att den afrikanska kulturen är problematisk för ledning av organisationer (Kuada, 2010). Leonard (1987) menar att samhällena och dess invånare har andra prioriteringar än i väst, och att brister i ledarskap inte beror på cheferna utan på fundamentala skillnader i samhället. Andra forskare anser snarare att det huvudsakligen är den afrikanska kulturen som hämmar ett effektivt ledarskap i Afrika (Kuada, 2010). Studier visar på att personalen förväntar sig att arbetet ska innebära stora personliga fördelar och att de har liten lojalitet till organisationen (Jones, 1986). Afrikanska ledare misslyckas ofta med att behandla de organisatoriska målen och söker istället efter personlig makt och personliga privilegier (Montgomery, 1987). Personalpolicyn genomsyras av personligt beskydd och resulterar således i begränsade organisatoriska åtaganden av de anställda (Montgomery, 1987). Detta tar sig uttryck i ett undvikande av ansvar på grund av en rädsla för att göra fel (Kuada, 2010). Vid felaktigheter i verksamheten förväntas den anställda alltid skydda sin chef och dennes position i organisationen, även om den anställda inte är orsaken till felandet. Detta skapar i många afrikanska organisationer ett motstånd mot att kritisera rådande policys och arbetsmetoder

(Argyris, 1990, 1993). Assimengs (1981) observationer pekar på att unga afrikaner påtagligt undviker egna spekulationer och präglas av ett okritiskt samtycke. Personalen är medveten om felet men detta är inte något som ifrågasätts, utan felet snarare täcks upp än åtgärdas menar Argyris (1990, 1993). Följden blir att befintliga metoder i organisationerna inte ifrågasätts av de anställda trots att det skulle minska ineffektiviteten (Kuada, 2010).

Kuada (2010) menar att ett effektivt ledarskap i en afrikansk kultur inte är en omöjlighet. Kuada föreslår en ledarskapsmodell byggd på tre dimensioner. Dessa tre är ledning av organisatoriska och individuella mål, ledarskap genom relationer med anställda samt resursallokering och styrning. Personliga målsättningar i afrikanska länder utgår i stora drag ifrån en individuell del med personliga mål och ambitioner, samt en kulturell del där målen är kopplade till ett förväntat beteende från sociala institutioner som till exempel familjen, stammen och folkgruppen (Kuada, 2008, 2009). Assimeng (1981) menar att det i de starka kollektivistiska samhällsstrukturerna i Afrikanska länder finns en vilja att bevara ett oförändrat läge. Detta medför en svårighet att leda organisationer och organisatorisk ledning av västerländsk modell blir i hög utsträckning otillämpbar. Ledarna har en härskande attityd mot sina underordnade och behandlar dem nedlåtande snarare än att uppmuntra deras inre motivation att visa engagemang för att uppnå de organisatoriska målen (Kuada, 2010). De tenderar att favorisera de medarbetare som gynnar deras egna intressen genom till exempel befördran och utbildning, vilket gör att organisationens intressen blir sekundära. Kuada (2010) menar att relationsbyggande arbete mellan ledaren och de anställda i afrikanska organisationer ofta är mer av en nackdel än vad det gynnar organisationens arbete. Resursallokering i afrikanska organisationer tenderar att ofta prioritera sina individuella eller kulturella mål snarare än de organisatoriska mål som finns (Kuada, 2010). När en ledares resursfördelning inte gynnar organisationen och uppsatt målsättning blir även personalens motivation lidande.

### 3.3.3 Organisation och ledning i afrikanska organisationer

Det finns forskning som visar på att västerländska teorier kring ledarskap inte är användbart utanför Nordamerika eller Europa (Blunt & Jones, 1997). Detta beror framförallt på kulturella skillnader.

Forskningen kring ledarskap i väst utgår från vissa underförstådda värderingar och antaganden, exempelvis individualism och konkurrens som något nyttigt och att individer och företag är agenter som strävar efter att nyttomaximera (Blunt & Jones, 1997). Detta synsätt finns inte på samma sätt i länder i Afrika menar Blunt & Jones (1997). Det är dessa kulturella skillnader i länder utanför västvärlden som gör att befintliga teorier inte fungerar. Exempelvis menar Blunt & Jones (1997) att västerländska organisationer och dess kultur är tätt sammankopplade med ledaren för organisationen. Ledaren ska stå för vissa värderingar och sätta upp mål, samtidigt som det förväntas att anställda kan arbeta självständigt utan chefens kontroll för att uppnå dem.

I den afrikanska kulturen är förhållandet mellan ledaren, den anställda och organisationen annorlunda (Blunt & Jones, 1997). I afrikanska organisationer sker beslutsfattande inte på

samma sätt eftersom samhället är kollektivistiskt. Det finns en vilja att finna konsensus i beslut vilket kan försvåra beslutsfattande (Blunt & Jones, 1997). Familjen, etniciteten och lojaliteten till dessa förväntas ofta vara viktigare än organisationen och dess mål. Samtidigt finns det en stor tolerans och en vilja att behålla harmonin i grupper. Detta menar Blunt & Jones (1997) går stick i stäv med västerländsk marknadsfilosofi och företagsorganisering och är en viktig anledning till att europeisk och nordamerikansk organisationsteori har begränsningar i andra kulturer. Blunt & Jones (1997) menar således att afrikanska samhällens prioriteringar ser annorlunda ut.

### 3.3.4 Organisationskultur

Kulturdimensionen är en central aspekt för att förstå organisationer (Alvesson, 2002). Alvesson beskriver organisationskultur som ett stort och svårfångat begrepp, men väljer att beteckna det som vikten av symbolism för människor i organisationer. Detta kan röra sig om berättelser, ritualer och händelser samt hur gruppen gemensamt väljer att tolka dessa. Även gemensamma värderingar och en gemensam och delad bild av den sociala verkligheten är centralt för organisationskultur. De som varit med i grundandet eller uppstartsfasen av en organisation leder också organisationens kultur på ett eller annat vis. Medvetenhet och intresse för kultur inom organisationer varierar bland företag och ledningar. Även i de fall där ledningen är väl medveten om kulturens betydelse inom organisationen saknas ofta en djupare förståelse för hur människor och organisationer fungerar i termer av kultur.

## 3.4 Företaget

### 3.4.1 Situationsanpassat ledarskap

Hersey & Blanchard (1972) menar att ledarskap inte är något medfött eller något som kan läras in (Fisher, 2009). Istället menar de att ledarskap är något som kräver ett visst beteende vid olika situationer. Detta är något som går emot tidigare teorier inom ämnet då Hersey & Blanchard menar att chefer måste använda sig av olika ledarskapsstilar beroende på vilken situation och vilken anställd det har att göra med (Fisher, 2009). Enligt Blake & Mouton (1964) finns det fyra olika stilar att leda en organisation på, instruerande, säljande, deltagande och delegerande. För att kunna använda sig av situationsbaserat ledarskap måste chefen förstå de anställdas grad av mognad, det vill säga motivation/vilja och förmåga att arbeta (Blake & Mouton, 1964). Därefter kan en av de fyra ledarstilarna användas. Vilken som är tillämplig är beroende av de anställdas grad av mognad (motivation samt förmåga) (Blake & Mouton, 1964). I de fall en anställd är både icke-mogen samt har en ovilja till arbete lämpar sig ett instruerande ledarskap med fokus på stark styrning, tydliga uppgifter och instruktioner, men mindre betoning på relation. Anställda med en vilja att arbeta men avsaknad av förmåga styrs bäst genom ett säljande ledarskap med tonvikt på uppgifter och relation (Blake & Mouton, 1964). För anställda med förmågan men inte motivationen är en deltagande ledarstil nödvändig, detta fokuserar mer på relationen med den anställde än på själva arbetsuppgiften. Anställda med hög mognadsgrad, det vill säga både hög motivation och förmåga, styrs bäst av genom ett delegerande ledarskap (Blake & Mouton, 1964). Detta sätt att dirigera anställda

lägger minst tonvikt på både relationsbehovet hos anställda samt vikten av vilken typ av uppgifter som delegeras.

### 3.4.2 Ledarskapsstil

En stor del av forskningen kring ledarskap har fokuserat på tre olika typer av ledarskap (Bakka et al, 2006). Auktoritär, demokratisk och laissez faire- ledarstil, är huvudtyperna av ledarstilar. Auktoritärt ledarskap är en hierarkisk ledarstil där makten kommer från ledarens position (Bakka et al, 2006). Ledarstilen är dominant och styrande genom order och direktiv. Gruppens prestationer är ledarens personliga ansvar, och det finns ett tydligt avstånd mellan ledaren och de anställda. Vid demokratiskt ledarskap är maktbasen både internt och externt betingat, med ett mer grupporienterat ledarskap (Bakka et al, 2006). Ledaren är en del av gruppen och styr genom gemensamma mål. Laissez faire- ledaren utövar ett passivt ledarskap och försöker inte i speciellt hög utsträckning organisera arbetet (Bakka et al, 2006).

### 3.4.3 Organisationsform

En organisation kan vara mer eller mindre centraliserad eller decentraliserad, det vill säga mer eller mindre toppstyrd (Bakka et al, 2006). En centraliserad organisation präglas av en tydlig hierarki, överblickbarhet, långa besluts- och kommunikationsvägar och en koncentration av ansvar och befogenheter. En decentraliserad organisation präglas å andra sidan av korta besluts- och kommunikationsvägar, flexibilitet, fler får pröva på att vara ledare, delegering av ansvar och befogenheter samt en otydligare ansvarsfördelning (Bakka et al, 2006).

### 3.4.4 Teoretisk sammanfattning

*Figur 2* är en enkel modell som beskriver sambandet mellan den nationella kulturen och företagets verksamhet. Den sammanfattar teoridelen i uppsatsen. Författarna kom efter observationer fram till att Zanzibars påverkas av rådande mönster kring organisationskultur på Zanzibar. Denna påverkas i sin tur av den nationella kulturen.



*Figur 2: Trestegsmodell - kultur och företag*

## 4 Resultat

I följande kapitel beskrivs de resultat som fallstudien har lett fram till. Empirin baseras på svaren från Zanrecs VD och grundare Fredrik Alfredsson, Zanrecs Country Manager Shabbir Adamali samt Sirkku Hellsten, forskare på Nordiska Afrikainstitutet specialiserad på Östafrika.

### 4.1 Kultur

För att ge läsaren en inblick i hur den nationella kulturen ser ut och varför det inte går att använda västerländska teorier rakt av har författarna valt att beskriva kulturen utifrån en rad faktorer som påverkar kultur.

#### 4.1.1 Nationell kultur

Tanzania hade länge ett socialistiskt ekonomiskt system vilket till viss del berodde på att ett kapitalistiskt system sågs som exploatering och en sorts fortsättning på kolonialismen (pers. med., Hellsten, 2016). Regeringen försökte skydda landet mot utländsk konkurrens, men sedan 1990- talet har Tanzania rört sig mot en marknadsekonomi. Landet var en enpartistat till 90- talet med ett styrande socialistisk parti. Partiet har sedan dess ändrat riktning och blivit mer marknadsliberal. Detta menar Hellsten (pers. med., 2016) gör att det inte riktigt har funnits möjligheter för andra partier att utmana om makten i landet. Problem är genomgående för flertalet afrikanska länder och har lett till frustration bland befolkningen över det politiska systemet.

Trots reformer finns fortfarande stora hinder för företagande i Tanzania sett ur ett ekonomiskt och politisk perspektiv. Företagsklimatet är inte inbjudande och det finns strukturella barriärer i landet. Ett av dessa är korruption, vilket är ett stort problem i Tanzania och finns överallt i samhället (pers. med., Hellsten, 2016). Det är vanligt att politiker och tjänstemän ber om mutor för att snabba på processer. Företag använder mutor för att göra affärer och det är en utbredd affärspraktik.

*“The process of receiving contracts or permits to do business is difficult to begin with, because the business environment is not very accommodating, but with bribes it’s likely that the process will go faster.”* (Pers, med., Hellsten, 2016).

För att kunna bedriva affärsverksamhet i Tanzania utan att behöva muta sig fram kan företag istället visa att de vill göra något bra som kommer att gynna människorna i det berörda området i landet, dessutom är inte alla korrupta menar Hellsten (pers. med., 2016). Hellsten beskriver också en skillnad mellan vad vi i Norden anser är en muta mot vad tanzanier upplever som korruption. I Tanzania är det vanligt att ge dricks innan en tjänst utförs, vilket i västvärlden kan uppfattas som korruption. Ett annat problem är det motstånd och den ovilja som kan finnas gentemot utländska företag. På institutionell nivå märks detta genom att



byråkratin är svårarbetad och långsam, det kan vara svårt och ta lång tid att få verksamhetstillstånd med mera.

Ett annat problem som kan möta företagare är att det inte går att äga marken, utan den hyrs ut av staten (pers. med., Hellsten, 2016). Tanken är att företag ska anlita en lokal partner, och hyra mark på långa avtal. Detta system används för att skydda landet mot att utlänningar köper upp mark.

Zanzibar är en autonom region i Tanzania och ögruppen har ett eget parlament och president. En aspekt med detta som kan försvåra för företagande är hur ett företag eller organisation ska få en kontakt i byråkratin för att kunna bedriva verksamhet menar Hellsten (pers. med., 2016).

Tanzania är ett heterogent samhälle med en mängd olika språk, religioner, folkstammar och etniciteter (pers. med., Hellsten, 2016). Människorna i Tanzania har levt sida vid sida utan större etniska konflikter och det finns en tolerans i nationen. Landet är ”väldigt” afrikanskt i den meningen att det till exempel inte finns någon vana att följa tider menar Hellsten (pers. med., 2016). Samhället beskrivs Hellsten (pers. med., 2016) som kollektivistiskt, både ur en kulturell och institutionell synvinkel, där den institutionella kommer ifrån det socialistiska politiska arvet. Kulturella kollektivistiska aspekter tar sig uttryck i en tydlig samhällelig hierarki som människor i Tanzania respekterar. Den sociala hierarkin i Tanzania definieras utifrån gruppstillhörighet snarare än individuella prestationer. En aspekt med kollektivismen som kan försvåra för företagande är att beslut ofta tas av en grupp människor snarare än av en enskild person (pers. med., Hellsten, 2016). En acceptans från lokalsamhällen kan därför vara av stor vikt för att framförallt mindre företag ska lyckas.

Den nationella identiteten ser annorlunda ut mot vad den gör i Norden (pers. med., Hellsten, 2016). Det är främst tillhörigheten till den egna folkgruppen/etniciteten som upplevs som viktig framför den nationella identiteten. Landet har, som tidigare nämnt, haft relativt lite etniska motsättningar men det är viktigt att beskriva sig själv utifrån var i landet man kommer ifrån (pers. med., Hellsten, 2016). Olika folkslag kommer från olika delar av landet och vissa av dessa grupper gynnades av det koloniala styret. Detta har påverkat folkgrupperna då vissa av dem har fått bättre förutsättningar inom olika näringar (pers. med., Hellsten, 2016).

Även om Tanzania har haft få etniska konflikter jämfört med andra afrikanska länder finns det en risk att inte alla folkgrupper i landet får ta del av den ekonomiska utvecklingen vilket kan leda till social oro menar Hellsten (pers. med., 2016).

I det dagliga livet fungerar samhället annorlunda än vad som är brukligt i väst. ”First of all, things are not going to work” (pers. med., Hellsten, 2016). Saker som tas för givet kommer inte finnas tillgängliga, både vad det gäller materiella ting samt underförstådda aspekter såsom värderingar och normer. Hellsten (pers. med., 2016) menar att man måste vänja sig vid osäkerheten kring tidsaspekter och huruvida saker och ting kommer att utföras.

Affärsverksamhet precis som allt annat i Tanzania är byggt på relationer mellan personer, snarare än avtal eftersom ”systemet” inte fungerar särskilt väl. Därför menar Hellsten (pers.

med., 2016) att det är viktigt att bygga tillit och försöka förklara att även anställda eller kanske ett lokalsamhälle kommer att gynnas av en verksamhet. Det kan finnas ett visst folkligt motstånd mot utländska företag, speciellt i de fall då ekonomisk verksamhet inte kommer befolkningen till del (pers. med., Hellsten, 2016). Exempelvis är det vanligt att kinesiska företag som verkar i afrikanska länder tar med anställda från Kina istället för att lösa sin personalförsörjning på plats.

På Zanzibar är den etniska majoriteten människor med afrikanskt ursprung, medan minoriteten utgörs av araber som tidigare styrde ögruppen. I samband med val har oroligheter och våldsamheter mellan dessa grupper brutit ut. De historiska banden på Zanzibar är starka till arabvärlden, och detta är något som splittrar befolkningen på ön.

Det finns stora skillnader mellan det tanzaniska fastlandet och Zanzibar (pers. med., Hellsten, 2016). På ögruppen Zanzibar är mer än 90 procent av invånarna muslimer, och ön har, som tidigare nämnts, historiska band till arabvärlden. Hellsten (pers. med., 2016) beskriver ön som ”väldigt” islamisk vilket hon menar gör det annorlunda, men inte nödvändigtvis svårare, att driva en organisation.

Det officiella språket i Tanzania är swahili (pers. med., Hellsten, 2016). Andra viktiga språk i landet är engelska samt olika stamspråk. Till skillnad från det norra grannlandet Kenya där engelskan är det officiella språket är det relativt få som talar det i Tanzania. Språkliga barriärer existerar inte enbart i det talade språket, utan även i kulturella skillnader kopplade till språk och hur man uttrycker sig. Hellsten (pers. med., 2016) beskriver att hon fick ställa frågor på andra sätt än vad hon hade gjort i Europa. Tanzanier säger hellre ”ja” än ”nej” vid en fråga om exempelvis något kommer att utföras, även om det inte blir gjort. Detta menar Hellsten (pers. med., 2016) har att göra med en vilja att behålla harmonin i landet. För Zanrecs del är språket ett av de största problemen vid styrning av organisationen (pers. med., Adamali, 2016).

Utbildningen beskriver Hellsten (pers. med., 2016) som normal afrikansk nivå, det vill säga lågt utbildad befolkning. Korruption är en av anledningarna till att utbildningsnivån är låg och att skolsystemet fungerar dåligt. Sirrku Hellsten (pers. med., 2016) märkte under sin tid i Tanzania att det finns ett glapp mellan utbildningsnivå och efterfrågan från arbetsgivare i landet. Detta påverkar enligt Adamali (pers. med., 2016) Zanrec då det är svårt att få tag på kunnig och motiverad personal. Det har också lett till att Världsbanken och även Kina investerar i bland annat ekonomi- ingenjör- och sjukvårdsutbildningar. Tanzanias norra grannland Kenya har ett utbildningssystem efter brittisk modell, och har en högre utbildningsnivå bland befolkningen (pers. med., Hellsten, 2016).

“Brain drain”, att utbildade och kompetenta personer lämnar landet, är ett problem som vissa utvecklingsländer upplever, dock inte Tanzania i så hög utsträckning enligt Hellsten (pers. med., 2016). Hellsten beskriver att det finns en stor frustration över det politiska systemet och korruptionen, men att unga människor som studerar utomlands tenderar att återvända hem i större omfattning än vad kenyaner eller nigerianer gör.

“*Tanzanians really love Tanzania*” (pers. med., Hellsten, 2016).

## 4.1.2 Kulturell förändring

I takt med den ekonomiska utvecklingen har landet redan förändrats en del och blivit mer individualistiskt, materialistiskt och konkurrensinriktat (pers. med., Hellsten, 2016).

Människor vill visa att de har pengar när landet blir kapitalistiskt. Oppositionspartiet fick fler röster i det förra valet och landets ungdom vill se en förändring då Tanzania står inför stora utmaningar som dåligt styre och korruption. Risker med utvecklingen som Hellsten (pers. med., 2016) lyfter fram är att den ekonomiska utvecklingen inte kommer alla till dels, vilket i ett så kollektivistiskt land som Tanzania kan innebära stora problem. När klyftorna mellan fattiga och rika växer riskerar det att utlösa sociala oroligheter menar Hellsten (pers. med., 2016).

## 4.2 Företags- och organisationskultur

### 4.2.1 Kultur och företagande

Som beskrivet tidigare i resultatdelen är landet Tanzania ett traditionellt land med en tydlig hierarki som respekteras av både ”ledarna” och ”följarna”, även om hierarkin tycks luckras upp en aning i samband med urbanisering och ekonomisk utveckling (pers. med., Hellsten, 2016). Institutionellt sett har landet genom ett socialistisk politiskt och ekonomiskt system försökt hålla de ekonomiska klyftorna så små som möjligt. Dock har landet genom reformer blivit mer kapitalistiskt och de ekonomiska klyftorna växer. Landet är kollektivistiskt och indelat i grupper som etnicitet, folkgrupp, familj och så vidare. Tillhörighet till grupp är en viktig del av identiteten och individuella prestationer värderas inte lika högt som i västvärlden (pers. med., Hellsten, 2016). Historiskt sett har landet varit kollektivistiskt genom det politiska systemet. Dock har landet, som redan nämnts, reformerats och rört sig i riktning åt marknadliberalism vilket premierar individuella insatser före ett kollektiv. En aspekt som Hellsten (pers. med., 2016) lyfter vilken kan vara problematisk i ett kollektivistiskt samhälle är i hur hög utsträckning företag ska arbeta med Corporate Social Responsibility. Det är svårt att bedöma var företagets ansvar slutar och statens eller lokalsamhällets ansvar tar vid. Det är inte ovanligt att arbetsgivare i afrikanska länder förser anställda och dess familjer med boende och utbildning (pers. med., Hellsten, 2016). Problem som kan uppstå är kopplade till att inte alla i lokalsamhället får del av förmånerna. För större företag med anställda från hela landet, alltså från olika folkgrupper, är det viktigt att inte särbehandla en viss grupp vilket de forna kolonialherrarna gjorde menar Hellsten (pers. med., 2016). Kulturen i Tanzania och hos dess olika grupper är traditionell med bevarande av gamla värderingar, strukturer och sätt att leva (pers. med., Hellsten, 2016). Det traditionella sättet att leva styr gruppmedlemmars val och sätter regler för vardagen. I Tanzania och speciellt Zanzibar görs det skillnad mellan yrken för kvinnor och män (pers. med., Adamali, 2016). I ett traditionellt islamiskt samhälle, vilket Zanzibar är, accepteras det inte att kvinnor sysslar med kroppsarbeten som till exempel avfallshantering. Kulturen i Tanzania värnar traditioner och ett bevarande av dessa. Värderingarna som genomsyrar kulturen är traditionella och hierarkiska vilket respekteras av

dess medlemmar (pers. med., Hellsten, 2016). Ekonomisk utveckling och urbanisering gör dock att detta till viss del luckras upp i städer.

Adamali (pers. med., 2016) beskriver hur lång tid det tar att få lagliga tillstånd och intyg från regeringen utan att använda sig av några genvägar. Det tog därför flera år innan Zanrecs drift kom igång. De är dock väldigt glada över att nu ha ett företag som är byggt på en ordentlig och laglig grund. Adamali (pers. med., 2016) betonar också att försiktighet och ödmjukhet är viktigt för att inte reta upp lokalbefolkningen. Ett exempel på detta är att all personal på Zanrec har bönetid mellan 12.00 och 14.30 varje fredag. Att vara finkänslig med sådana enkla saker kan göra mycket för organisationen.

## 4.2.2 Zanrec

Zanrec är ett avfallshanteringsföretag som är etablerat och registrerat på Zanzibar (pers. med., Alfredsson, 2016). Företaget grundades av två svenskar, Eric Gulbrandsen och Fredrik Alfredsson (pers. med., Adamali, 2016). Då det inte fanns något ordentligt avfallshanteringsföretag som arbetade med återvinning på Zanzibar blev deras huvudsakliga mål att starta ett privat och självförsörjande sådant. Idén till det som senare blev Zanrec började gro 2008-2009 (pers. med., Alfredsson, 2016). Första åren ägnade de åt att ta reda på vad marknaden hade för behov och tog sedan fram ett avfallshanteringspaket som de utvecklat sedan dess. År 2011 registrerades bolaget på Zanzibar. Zanrec erbjuder enligt Alfredsson (pers. med., 2016) en fullskalig avfallshantering av hotellkunder och avfallsinsamling från byar.

Personerna som författarna har intervjuat på Zanrec är Fredrik Alfredsson och Shabbir Adamali. Alfredsson är som vi tidigare nämnt grundare och VD för Zanrec (pers. med., Alfredsson, 2016). Adamali är "country manager" och är den som sköter den dagliga driften på Zanzibar (pers. med., Adamali, 2016).

## 4.2.3 Ledarskap

Adamali (pers. med., 2016) började arbeta för Zanrec 2014. Tidigare var det många svenskar och européer som arbetade med att leda den dagliga driften på Zanzibar. Den språkliga barriären var ett av de största problemen under denna tid då modersmålet på Zanzibar är swahili och inte engelska (pers. med., Adamali, 2016). Detta gjorde det svårt för ledningen att kommunicera med personalen. Adamali (pers. med., 2016) beskriver det som ett viktigt strategiskt drag för Zanrec att anställa honom och Hamsa (ledare för logistikavdelningen) då personalkostnaderna minskade drastiskt när de i samband med detta kunde minska den svenska personalen i ledningen. Av de svenskar och européer som tidigare ledde företaget är det bara Alfredsson som är kvar i företaget.

Zanrec arbetar på ett mer europeiskt vis enligt Adamali (pers. med., 2016). Det gäller då att vara ihärdig och förklara varför du arbetar på det viset för att skapa en förståelse för fördelarna det ger hela landet i framtiden. Adamali (pers. med., 2016) beskriver till exempel hur han varje år skickar ett brev till polisen där han förklarar att alla Zanrecs lastbilar har

tillstånd, är certifierade och försäkrade samt att förarna har körkort och ber dem därför att inte stanna deras lastbilar för att fråga efter mutor. Till en början var det inte uppskattat och Adamali fick förklara att Zanrec var ett företag med europeiska och amerikanska normer. Nu har de accepterat det och Adamali tror att ihärdighet och att förklara sitt tillvägagångssätt ödmjukt är nyckeln till förståelse och acceptans.

Alfredsson (pers. med., 2016) uppfattar den generella företags/ledarskaps-kulturen på Zanzibar som auktoritär och hierarkisk. Personalen får i regel en uppgift att utföra, när de utfört uppgiften kommer de tillbaka och får en ny uppgift. Alfredsson (pers. med., 2016) menar dock att detta skapar ”robotar” som inte riktigt tänker själva och tror inte att ett auktoritärt ledarskap skulle fungera i deras organisation. Zanrec har en mer platt organisation och demokratisk företags/ledarskaps-kultur enligt Adamali (pers. med., 2016). Alfredsson (pers. med., 2016) beskriver Zanrecs organisation som relativt liten trots att de har många anställda och att de försöker upprätthålla en tvåvägskommunikation så gott det går. Detaljfrågor får lösas med närmsta chef, annars skulle Alfredsson och Adamali som Alfredsson (pers. med., 2016) beskriver det “drunkna i informationsflöde”, men de arbetar aktivt för att upprätthålla en tvåvägskommunikation. De har en “öppen dörr”-policy som innebär att dörrarna på kontoret alltid är öppna, bortsett från om det är något möte som kräver stängda dörrar (pers. med., Adamali, 2016). Varje måndag hålls ett veckomöte för all personal som arbetar inne på kontoret (pers. med., Adamali, 2016). På mötet diskuteras allt möjligt. Logistik, inköp och finanser är några exempel. Tanken är att det ska vara ämnen som berör alla, men det händer att även individuella ämnen tas upp. Alfredsson (pers. med., 2016) förklarar att lokalbefolkningen generellt har väldigt stor respekt för “the big boss” och att de måste jobba dagligen för att skapa en förståelse bland personalen att det inte är farligt att fråga en högre chef om problem som uppstår.

Svårigheten med att ha en helt platt organisation ligger mycket i bristen på utbildning (pers. med., Alfredsson, 2016). Alla kan inte läsa och skriva. Därför skulle företaget inte fungera utan ansvariga. Målsättningen är dock att organisationen ska vara så platt som möjligt och att informationen ska gå så kort väg som möjligt (pers. med., Alfredsson, 2016). Zanrec är ett väldigt speciellt företag och det finns väldigt få företag som arbetar på ett liknande sätt på Zanzibar enligt Adamali (pers. med., 2016).

#### 4.2.4 Personal

Zanrec har vid tidpunkten för fallstudien 36 stycken heltidsanställda och ungefär 12 till 15 stycken behovsanställda som arbetar på dag eller tim-basis (pers. med., Adamali, 2016). 60 till 70 procent av de anställda arbetar med logistik. Logistikavdelningen på Zanrec innefattar all avfallshantering. Samtliga av de anställda som arbetar med logistik är män i åldrarna 21 till 26 år. Adamali (pers. med., 2016) belyser de kulturella svårigheterna att anställa kvinnor på Zanzibar. Att en kvinna från Zanzibar skulle samla in avfall och sitta i en lastbil hela dagen är helt enkelt inte acceptabelt i deras kultur. Zanrec försöker att få in fler kvinnor i verksamheten enligt Adamali (pers. med., 2016) och har ett program för avfallshantering i byar, samt städning av stränder där de har tre kvinnor anställda. Det finns också två kvinnor som arbetar på managementsidan (pers. med., Alfredsson, 2016).

Kontoret flyttades från stan ut till byn där logistikavdelningen utgår ifrån för att alla ska få det stöd som de behöver i det dagliga arbetet (pers. med., Adamali, 2016). Zanrec har ett hus där logistikpersonalen bor och får mat (pers. med., Adamali, 2016). All personal får även sjukförsäkring och pensionsavsättning (pers. med., Adamali, 2016). Adamali menar att de försöker följa europeiska normer för att säkerställa att personalen mår bra och att de är motiverade att gå till arbetet varje dag. Zanrec är på detta vis ett väldigt speciellt företag på Zanzibar (pers. med., Adamali, 2016). Mänskliga rättigheter och anställdas rättigheter är högt prioriterat på Zanrec då grundarna är svenskar (pers. med., Adamali, 2016). Det finns väldigt få företag på Zanzibar som kan liknas vid Zanrec på sådana områden. Adamali (pers. med., 2016) påpekar att det inte är billigt att driva ett företag såhär. Det är dyrt att göra allting rätt, riktigt och ordentligt. Det krävs därför hårt arbete för att få inkomster.

Utbildningsnivån på Zanzibar är extremt låg förklarar Adamali (pers. med., 2016). Det går inte att jämföra en person som är utbildad i Tanzania eller på Zanzibar med en person som är utbildad i Sverige. Arbetsmoral existerar inte om företaget inte arbetar för att implementera det hos personalen. Därför måste personalen tränas och utbildas hela tiden för att säkerställa att de lever upp till företagets standard. Mycket tid och pengar spenderas på detta. Zanrecs arbetar aktivt för att fasa in lokala personer att arbeta med management (pers. med., Alfredsson, 2016). Målsättningen är att involvera lokalbefolkningen så mycket som möjligt och detta är något som skiljer Zanrec från andra internationella bolag på Zanzibar enligt Alfredsson (pers. med., 2016). Majoriteten av hotellägarna är européer, amerikaner eller sydafrikaner och deras krav är extrema (pers. med., Adamali, 2016). Kunderna kan ställa krav på att deras avfall ska hämtas inom ett visst tidsspänn och att förklara det för personalen som kör lastbilarna är “an everyday challenge” (pers. med., Adamali, 2016).

Alfredsson förklarar att det skapas “Local Brand Value” och det blir en form av “lock in effekt” när företaget byggs in i samhället genom att involvera lokalbefolkningen. Zanrec anställer lokal personal och genererar intäkter till agenter och så vidare. Alfredsson beskriver också hur de ”vunnit över” den bristande etiken genom att inte “röra sig i gråzonen” och har därigenom skapat förtroende. Detta gör det svårare för konkurrenter att komma in och ta marknadsandelar (pers. med., Alfredsson, 2016).

Adamali (pers. med., 2016) förklarar att han inte kan ta förgivet att saker och ting blir gjorda som det ska i jämförelse med ett västerländskt företag. Ledningen måste därför arbeta på ett annat sätt än i Sverige där ledningen förlitar sig på att personalen utför det som förväntas av ledningen. Till exempel måste rapporter som skickas till kunderna kontinuerligt kontrolleras av ledningen för att säkerställa att de är utförda ordentligt. Det krävs ett vattentätt system för att allt ska fungera relativt felfritt enligt Adamali (pers. med., 2016). Förarna till lastbilarna har ett formulär där det står vilken tid de ska åka med lastbilen, vilken tid de ska vara på varje hotell och så vidare. Där måste förarna sedan fylla i exakt vilken tid de åker med lastbilen, vilken tid de är på varje hotell, hur mycket avfall de hämtar på varje hotell med mera. Om det finns ett bra system som kontrolleras minskar risken för fel avsevärt menar Adamali (pers.

med., 2016). Personalen får också utbildning och träning kontinuerligt för att de ska bli bättre på att ta ansvar och att leda.

## 5 Analys

I följande stycke presenteras författarnas analys vilket kopplar samman den insamlade empirin med de valda teorierna. Kapitlet syftar till att analysera empirin med hjälp av teorierna och ligga till grund för uppsatsens slutsatser, samt att diskutera de resultat som framkom av studien för att svara på författarnas forskningsfrågor.

- Vilka problem stöter Zanrec på i sitt ledningsarbete, och hur arbetar de för att lösa dem?
- Hur påverkar kulturen på Zanzibar och Zanrecs ledarskap varandra?

### 5.1 Ledarskapets anpassning till kulturen

Teorierna rörande ledarskap i Afrika beskrev problematiska inslag i kulturen gällande att driva en organisation (Kuada 2010; Blunt & Jones, 1997). Kulturen i Tanzania är annorlunda än i västvärlden, och detta påverkar organisationskulturen. För att få en förståelse för de kulturella problem som kan finnas kopplat till företagande och drivandet av en organisation kan Geert Hofstedes fem dimensioner av kultur användas (www, Geert Hofstede, 2016). Maktdistansen, kollektivismen och den hierarkiska samhällsstrukturen gör beslutsfattande långsammare och krångligare än vad som är brukligt i västerländska organisationer. Detta försvårar för organisationer som i en föränderlig omvärld måste kunna anpassa sig till marknadens krav genom ledarens beslut. Beslut som tar lång tid och som inte kan förankras på grund av motsättningar mellan traditionell kultur och organisationens krav är således ett problem för organisatorisk utveckling. Ytterligare aspekter som kan vara problematiska i ett kollektivistiskt samhälle enligt Hellsten (pers. med., 2016) är i vilken utsträckning ett företag ska ta hänsyn till kollektivismen. Detta har även visats i Blunt & Jones (1997) forskning. Individuella prestationer väger inte lika tungt som i exempelvis Sverige och "gruppen" förväntar sig att medlemmarna agerar i enighet med den. Företag kan då uppleva svårigheter i att motivera personal till ett gott arbete och skapa en lojalitet till organisationen. Dessutom kan konflikter uppstå mellan lokalsamhälle och företag om detta inte tas i beaktning.

Undvikande av osäkerhet och kortsiktig samhällelig orientering är kulturella drag som tycks finnas i landet. Det uppmuntrar inte i hög utsträckning individuella prestationer och långsiktiga satningar på till exempel en karriär eller en affärsidé. Detta kan göra attraktionen hos företag och vad de har att erbjuda mindre värd än vad vi i vår kultur upplever. Kulturen på Zanzibar är utpräglad maskulin, med tydliga skillnader mellan vad som förväntas göras av män respektive kvinnor (pers. med., Adamali). Maskulina kulturer uppmuntrar i högre utsträckning än i feminina kulturer prestationer och uttryckande av makt (www, Geert Hofstede, 2016). Detta kan göra personalförsörjning till Zanrec svårare och även försvåra styrning av organisationen med tanke på att den maskulina kulturen tillsammans med den i övrigt traditionella kulturen på Zanzibar inte uppmuntrar lojalitet och prestationer i ett företag av västerländsk typ. Lojaliteten och personliga mål hos personalen är snarare kopplade till kulturella mål än till organisatoriska mål (Kuada 2010; Blunt & Jones 1997). Det är möjligt



att maskulina värderingarna som vikten av prestation kan användas av chefer på Zanrec i syfte att få anställda att prestera även för företaget. Problem med lojalitet och prestation är något som Kuada (2010) menar går igen även hos ledare i afrikanska organisationer. För att framgångsrikt kunna driva en organisation på Zanzibar krävs det således inte bara insikt och förståelse för kulturella problem kopplade till personal utan också för problemen kring ledarskap och institutioner som inte följer god etik. Lösningen har Zanrec funnit i country managern Shabbir Adamali. Adamali, född på Zanzibar med utbildning från USA och arbetslivserfarenhet från Sydamerika, har en unik erfarenhet i tvärkulturellt ledarskap på bland annat Ericsson (pers. med., Adamali, 2016). Detta tillsammans med grundarnas tanke om ett mer Europeiskt sätt att bygga och leda organisationen bör kunna resultera i en högre grad av organisatorisk lojalitet.

Till de kulturella problemen kopplade till organisation tillkommer också institutionella hinder (pers. med., Hellsten; Adamali; Alfredsson, 2016). Det socialistiska arvet bör rimligtvis ha förstärkt redan existerande kulturella problem kopplade till företagande. Dessutom beskrivs företagsklimatet som icke-inbjudande med korrupta myndigheter och politiker (pers. med., Hellsten, 2016). Den ekonomiska och politiska filosofin som Hill & Hult (2015) menar är en av faktorerna som påverkar kultur är ett hinder i vägen för ekonomisk utveckling i Tanzania och således något som påverkar även Zanrec. De måste i sin dagliga och långsiktiga verksamhet ta hänsyn till, och planera för eventuella hinder som kommer i deras väg. Institutionerna och den kroniska korruption som finns riskerar att ytterligare göra den nationella kulturen än mer undvikande av osäkerhet, för att koppla detta till Geert Hofstedes (www, 2016) fem dimensioner.

De anställda på Zanrec kan närmast betraktas som icke-mogna då de har bristande arbetsmotivation och är lågutbildade (pers. med., Adamali). Därför ska de enligt Blake & Moutons (1964) situationsanpassade ledarskap ha en instruerande ledning med fokus på stark styrning, tydliga arbetsuppgifter och instruktioner. Den instruerande ledningen kan liknas vid det auktoritära ledarskapet som beskrivs av Bakka et al. (2006). Alfredsson (pers. med., 2016) beskriver hur kulturellt betingat det är med ett auktoritärt ledarskap på Zanzibar. Han menar dock att detta skapar ”robotar” som inte riktigt tänker själva och att det inte är något som är långsiktigt hållbart. Kulturen med auktoritärt ledarskap gör att befolkningen inte är vana vid att ta ansvar. Det kan därför vara bidragande till att personalen generellt sett aktivt undviker ansvarstagande (Kuada, 2010) och präglas av ett okritiskt samtycke (Assimeng, 1981). Zanrec försöker dock att skapa en mer demokratisk, platt och decentraliserad organisation där det är korta kommunikationsvägar (pers. med., Alfredsson, 2016). Detta innebär att fler personer i organisationen behöver ta ansvar. Adamali (pers. med., 2016) påpekar dock att det på grund av den låga utbildningsnivån behövs tydliga instruktioner och arbetsuppgifter. Den låga utbildningsnivån är också anledningen till att det inte går att ha en helt platt organisation enligt Alfredsson (pers. med., 2016) och därför utbildar de personalen kontinuerligt för att de ska bli bättre på att ta ansvar och att leda. Bristen på utbildning skapar också en brist på normer som att passa tider enligt Hill & Hult (2015). Adamali (pers. med., 2016) bekräftar detta när han beskriver det som en utmaning att förklara kundernas krav för personalen. Att Zanrec satsar på, investerar i och fasar över ledningen till lokalbefolkningen gör att de skiljer

sig från andra internationella bolag enligt Alfredsson (pers. med., 2016). Zanrec har ett speciellt förhållningssätt till de anställda då de arbetar med ett instruerande och demokratiskt ledarskap samt i en till viss grad decentraliserad organisation. Ledarskapet är instruerande på grund av den låga utbildningsnivån samtidigt som organisationen försöker arbeta med relationer genom att avdramatisera den rädsla som finns för “the big boss” och att vara öppen med fel som uppstår och så vidare. Det är demokratiskt ledarskap i bemärkelsen att de har ett möte varje vecka där alla på kontoret har möjlighet att ta upp saker att diskutera. En “öppen dörr- policy” råder på företaget, vilket gör det enklare för medarbetarna att prata med varandra. Dessa metoder kan underlätta för personalen att finna en viss form av konsensus i sina beslut vilket är kulturellt betingat (Blunt & Jones, 1997). Organisationen försöker att dela ut så mycket ansvar som möjligt neråt i organisationen och kommunikationsvägarna kan anses korta. De arbetar aktivt med decentralisering trots de svårigheter som har beskrivits med detta.

Zanrec arbetar för att skapa ett bra “local brand value”, att involvera lokalsamhället och lokala personer i verksamheten samt att skapa ett gott rykte genom att inte ta några genvägar i “gråzonen” (pers. med., Alfredsson, 2016). Detta skapar ett värde för företaget som är viktigt ur flera aspekter. Det skapar förtroende och konkurrensfördelar. Företaget blir en del av det kollektivistiska samhället och det kan minska motsättningar mellan företaget och lokalsamhället. Samtidigt arbetar ledningen för att personalen ska bli individualistiska. En acceptans av lokalsamhället och mer individualistisk personal kan också leda till en organisatorisk lojalitet hos personalen.

Logistikpersonalen får både boende och mat av företaget (pers. med., Adamali, 2016). Detta är inte något ovanligt i afrikanska organisationer berättar Hellsten (pers. med., 2016). Desto ovanligare är det att de följer europeiska mått i form av att de anställda får sjukersättning och pensionsavsättningar (pers. med., Adamali, 2016). Detta riskerar att bilda en spricka mellan anställda och ej anställda, exempelvis andra i samma folkgrupp som inte arbetar på Zanrec. Däremot arbetar företaget med att inkorporera lokalsamhället i verksamheten genom bland annat utbildning rörande avfallshantering. Detta tycks vara en bra metod för att förhindra konflikt mellan företag och lokalsamhälle.

Adamali (pers. med., 2016) menar att det finns många kulturella aspekter som företaget måste tänka på. Det är allt ifrån bönestunderna till hur det skiljer sig att få intyg och tillstånd. Ödmjukhet och tydlighet verkar vara genomgående för att få acceptans och förståelse. Det tar tid och kan vara frustrerande men är något som Zanrec har vunnit på i slutändan beskriver både Adamali och Alfredsson (pers. med., 2016).

Kulturen på Zanzibar som har beskrivits och analyserats påverkar givetvis organisationskulturen, och är centralt för att kunna förstå varför organisationer ser ut som de gör (Alvesson, 2002). Det ledarna för Zanrec försöker göra är att bygga en organisationskultur genom utbildning, ett annat sätt att leda organisationen än brukligt på Zanzibar samt genom bättre anställningsvillkor. Genom att bygga en organisation som premierar eget initiativtagande och samtidigt har respekt för kultur och traditioner kan Zanrec

skapa en organisationskultur som fostrar medlemmarna. Detta kan leda till att de i framtiden inte behöver lägga lika mycket resurser på ledning och styrning av såväl befintliga som nya anställda, utan att organisationen "lär ut" vilka värderingar som förväntas av "följarna". Alvesson (2002) beskriver att grundarna av organisationen ofta fungerar som en sorts ledstjärna för organisationskulturen och att ledarnas förståelse för kultur är viktig. Detta är något som ledningen på Zanrec har förstått spelar en avgörande roll för att de ska kunna bedriva verksamhet i den miljö som de är verksamma i. Detta gör Zanrec tämligen ovanliga i den afrikanska kulturen, då det är sällsynt med fokus på ledarens kulturella inverkan på organisationen (Blunt & Jones, 1997).

## 5.2 Den lokala kulturens anpassning till efterfrågan från Zanrecs ledning

Hill & Hult (2015) menar att kultur kan förändras på olika sätt och att det kan finnas skilda drivkrafter till detta, varav en kan vara ekonomisk tillväxt. Tanzanias ekonomi är en av de snabbast växande i världen (www, CIA, 2015) och detta menar Hellsten (pers. med., 2016) redan har lett till förändringar i nationen. Det har blivit viktigare att visa upp materiell rikedom och individuella prestationer. Landet blir också mer konkurrensinriktat i och med ekonomisk utveckling och ekonomiska reformer. Tanzania verkar långsamt gå mot ett mer individualistiskt samhälle där tillhörighet till grupper av olika slag inte blir lika viktigt, åtminstone inte i städer. Prioriteringarna i landet kommer förmodligen att skifta en del i och med detta från traditionella ideal där personliga mål är tätt förknippade med den kulturella identiteten till mer individuella mål, vilket Kuada (2010) beskriver. Detta torde göra landet mer konkurrenskraftigt och attraktivt för företag när kulturen uppmuntrar individuella prestationer i högre utsträckning. Dock ska det tilläggas att Tanzania och Zanzibar utvecklas ifrån en låg ekonomisk nivå och att samhället är utpräglat traditionellt (pers. med., Hellsten, 2016). Således kommer en förändring av kulturen och ett eventuellt skifte av prioriteringar ta lång tid och inte nödvändigtvis medföra att kulturen blir lättare att förstå och verka i som västerlänning.

Faktorer som kan förhindra en kulturell utveckling på Zanzibar och på det tanzaniska fastlandet i mer "företagsvänlig" riktning är de splittringar som Hellsten (pers. med., 2016) beskriver. I ett kollektivistiskt samhälle kan etniska motsättningar uppstå när det upplevs att en viss grupp gynnas av ekonomisk utveckling medan en annan lämnas ute. De institutionella faktorerna med korruption, marknadsfientliga regleringar och långsam byråkrati riskerar också att förhindra ekonomisk utveckling och en förändring i kultur enligt Hill & Hult (2015).

På Zanzibar verkar Zanrec i ett mikroperspektiv som en förändringsagent genom att inkorporera lokalsamhället i deras verksamhet och utbilda personal för att möta deras efterfrågan.

Utbildning är en faktor som påverkar kultur genom att sprida vissa normer enligt Hill & Hult (2015). Dessa normer kan som tidigare nämnts vara allt ifrån konceptet med tidsscheman till att individuella prestationer är viktiga. Eftersom att utbildningsnivån på Zanzibar är låg (pers.

med., Adamali, 2016), är detta en av anledningarna till att det är svårt att styra Zanrec. I ett samhälle där läs- och skrivkunnigheten är svag, och ett system för att kunna rapportera hämtning av avfall krävs, kan Zanrecs försök att utbilda lokalbefolkningen och anställda leda till att organisationen kan påverka kulturen i lokalsamhället där de verkar. Hotellen som anlitar Zanrec för att hämta deras avfall kräver punktlighet i avfallshanteringen. Kravet på punktlighet beror på att de flesta av hotellägarna är européer, amerikaner eller vita sydafrikaner (pers. med., Adamali, 2016), vilket således betyder att de delar samma grundläggande antaganden om den sociala verkligheten och skiljer sig från lokalbefolkningens. Hotellägarnas uppfattning av tid och dess betydelse för driften av företagets verksamhet existerar inte på samma sätt bland befolkningen på Zanzibar, utan måste läras ut (pers. med., Adamali, 2016). Detta tillsammans med exempelvis befordringar, olika positioner inom Zanrec och statusen som följer med den kan leda till en mer motiverad personal som värderar sina egna prestationer högre. På sikt skulle det kunna leda till en kulturell förändring i vidare bemärkelse om fler företag på Zanzibar börjar arbeta på ett sätt liknande Zanrecs och efterfrågar en viss typ av personal. Om Zanrecs sätt att leda organisationen upplevs som attraktiv och något eftersträvnadsvärt kan det leda till att kulturen i viss mån anpassas till önskemålen från företaget. I takt med att efterfrågan på utbildad personal blir högre sätter det också press på samhället att möta denna efterfrågan.

# 6 Slutsats

I detta kapitel presenterar författarna sina slutsatser angående studien och ger avslutningsvis förslag till fortsatt forskning.

## 6.1 Studiens bidrag

Syftet med studien var att undersöka hur ett företag på Zanzibar arbetar för att få personalen att utföra sina arbetsuppgifter. För att författarna själva samt läsarna skulle förstå de problem som finns kopplade till detta ansåg författarna det nödvändigt att beskriva hur den nationella och lokala kulturen ser ut och påverkar organisationer. De problem som observerades berörde kulturella skillnader mellan västvärlden, i vilken de flesta teorier rörande organisation och ledarskap är framtagna, och Afrika där den sociala verkligheten och prioriteringarna hos befolkningen ofta är annorlunda.

För att komma runt problematiska inslag i kulturen gällande drivandet av en organisation menar författarna att företag måste anpassa sin ledning och organisation till de speciella förutsättningar som råder på Zanzibar och som beskrivs i denna uppsats, samtidigt som de behåller europeiska värderingar gällande syn på till exempel mutor och anställdas villkor. Det är viktigt att vara ödmjuk och tydlig för att få acceptans och förståelse från lokalsamhället.

Studiens slutsats rörande ledning av personal betonar vikten av utbildning, respekt för rådande normer samt relationsbyggande aktiviteter för att bli en del av lokalsamhället och accepteras av de anställda. Organisationen bör byggas relativt platt för att uppmuntra till individuellt ansvars- och initiativtagande. Styrningen från cheferna bör vara demokratiskt och uppmuntra personalen att tänka själva samtidigt som ledningen måste ge tydliga direktiv och strukturera upp arbetet då det råder brist på kompetens bland personalen. Genom att bygga ett starkt lokalt varumärke baserat på dessa kriterier menar författarna att organisationen kan uppnå sina mål effektivare och samtidigt stärka personalens kompetens.

Studiens slutsats angående ledarna är att det krävs ett tvärkulturellt förhållningssätt för att kunna kombinera ett västerländskt effektivt företagande och västerländska värderingar med lokala kulturella normer. Detta kommer dessutom hjälpa företaget att i viss mån överkomma de institutionella hinder som finns på Zanzibar kopplade till affärsverksamhet.

Det framkommer av studien att Zanrec arbetar aktivt för att skapa ökad acceptans bland lokalbefolkningen, högre grad av lojalitet till organisationen och ökad effektivitet i företaget. För att skapa detta har författarna samlat de nyckelfaktorer som anses viktiga för att företag i afrikanska kulturer effektivt ska kunna leda sin organisation. Att vara ödmjuk inför den lokala kulturen som är djupt rotad och anpassa sig till kulturella normer. Tänka på att inte favorisera enskilda folkgrupper vid anställningar och liknande. Ledningen bör dock behålla västerländska värderingar gällande företagande och arbetsvillkor, följa god etik och inte ”röra sig i gråzonen”. Det är viktigt att arbeta för att skapa ett starkt ”local brand”, eller lokalt

varumärke, för att knyta lokalsamhället och personalen till sig vilket i sin tur skapar en acceptans bland lokalbefolkningen. Företag bör inte arbeta i alltför hierarkiska organisationer med auktoritärt ledarskap då detta riskerar att skapa ”robotar” (pers. med., Alfredsson, 2016). Istället bör de arbeta med plattare organisationer med ett mer demokratiskt ledarskap för att få personalen att tänka kritiskt och självständigt i högre utsträckning. För att lyckas med detta krävs också att resurser läggs på personalen som behöver utbildning och träning. Ledningen bör arbeta aktivt för att få personalen att öppna upp sig för ledningen då det ofta finns en rädsla för att göra fel eller att ta prata med ”the big boss” (pers. med., Alfredsson, 2016). Detta skapar en högre grad av lojalitet till organisationen bland personalen. Om det skapas en acceptans bland lokalbefolkningen och en lojalitet till organisationen bland personalen leder detta till en ökad effektivitet i företaget. Det tar mycket tid och resurser, men författarna och ledningen på Zanrec (pers. med., Alfredsson, 2016) tror att de långsiktiga fördelarna av acceptans, lojalitet och effektivitet är stora. *Figur 3* ger en enkel bild av arbetet för effektivitet på Zanrec. Vid en kvantitativ studie skulle denna genererade teori kunna prövas och jämföras på ett generaliserbart sätt och därigenom kunna förkastas eller bekräftas.



*Figur 3: Acceptans, lojalitet och effektivitet*

Det empiriska problemet som låg till grund för studien bestod av de lednings- styrnings- och organisationsproblem som är kopplade till kulturella skillnader som ledningen möter vid daglig verksamhet på Zanzibar. Uppsatsens empiriska bidrag består således i att ge andra företag som har tankar på att etablera eller stärka sin verksamhet sig i liknande kulturer en bild av hur de kan gå tillväga för att hantera problem relaterade till kulturella skillnader. Då författarna har gjort en grundlig beskrivning av både kulturen och företaget får läsaren en god möjlighet att bedöma i vilken grad resultaten är överförbara till en annan organisation och miljö.

Det teoretiska problemet som låg till grund för studien var att den tillgängliga managementforskningen som bygger på en afrikansk kultur främst beskriver problemen som finns, men att teorin inte ger någon bild över hur företag som är verksamma i regionen ska agera. Uppsatsens teoretiska bidrag består således i en diskussion kring hur ledningen på ett företag verksamt i en afrikansk kultur kan hantera lednings-styrnings- och organisationsproblem som är kopplade till kulturella skillnader. Resultaten visar hur insikt om kultur kan berika existerande ledarskapslitteratur och på så vis göra den mer användbar i till exempel Östafrika.

## 6.2 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning menar författarna är kvantitativa studier inom områdena acceptans hos lokalbefolkning och organisatorisk lojalitet för olika företag i Afrika. Genom detta skulle det vara möjligt att undersöka hur lokal acceptans och organisatorisk lojalitet korrelerar med organisatorisk effektivitet i företag som är verksamma i en afrikansk kultur. Resultatet skulle bli mer generaliserbart och således kunna bekräfta denna studies genererade teori.

En kvalitativ studie som undersöker mer specifikt och djupgående vilka av Zanrecs arbetsmetoder som leder till ökad acceptans hos lokalbefolkningen, högre organisatorisk lojalitet eller ökad effektivitet skulle vara av värde då det av studien framkom att detta var tre viktiga områden att arbeta med för företaget.

# Referenser

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London, GBR: SAGE Publications Ltd.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defensive Routines*. Needham, MA: Allyn & Bacon.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori*. Uppl. 5:4. Stockholm: Liber AB.

Blunt, P. & Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, Vol. 26, Iss: 1/2, pp. 6 – 23

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2:2. Stockholm: Liber AB.

Darmer, P., Freytag, P. V. & Johansson, G. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, Vol. 33, Iss. 4, pp. 347-367.

Hill, C.W.L. & Hult, G.T.M. (2015). *Global business today*. Custom 9th edn. New York:

Jones, M. L. (1986). Management development: an African focus. *Management Education and Development*, Vol. 17, No. 3, pp. 202-16.

Kuada, J. (2010). Culture and leadership in Africa: a conceptual model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 1, Iss 1, pp. 9 - 24

Leonard, D.K. (1987). The political realities of African management. *World Development*, Vol. 15, No. 7, pp. 899-910.

McGraw-Hill Education.

Montgomery, J.D. (1987). Probing managerial behaviour: image and reality in southern Africa. *World Development*, Vol. 15, No. 7, pp. 911-29.



Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 4:3. Lund: Studentlitteratur.

UNEP. (2014). *Emerging issues for Small Island Developing States: Results of the UNEP Foresight Process*. Nairobi, Kenya: United Nations Environment Programme (UNEP)

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

## Internetkällor

All Africa (2015-09-22). *Tanzania: Growing Middle Class Bracket Offers New Opportunities*. Tillgänglig: <http://allafrica.com/stories/201509220924.html> [2016-04-04]

BBC (2016-04-04). *Zanzibar profile – Overview*. Tillgänglig: <http://www.bbc.com/news/world-africa-14115177> [2016-04-04]

CIA (2016-05-19). *The World Factbook Tanzania*. Tillgänglig: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tz.html> [2016-04-04]

Dagens Nyheter (2013-05-09). *Afrikas tid är här*. Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/afrikas-tid-ar-har/> [2016-04-04]

Geert Hofstede (2016-05-09). *Dimensions of national cultures*. Tillgänglig: <http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures> [2016-05-09]

Globalis (2013-10-18). *Tanzania* Tillgänglig: <http://www.globalis.se/Laender/Tanzania> [2016-05-26]

SIDA (2016-04-04). *Här arbetar vi Tanzania*. Tillgänglig: <http://www.sida.se/Svenska/Har-arbetar-vi/Afrika/Tanzania/> [2016-04-04]

Sweden Abroad (2016-04-04). *Om Tanzania*. Tillgänglig: <http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Dar-es-Salaam/Landfakta/Om-Tanzania/> [2016-04-04]

Sweden Abroad (2016-04-04). *Handel med Tanzania*. Tillgänglig: <http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Dar-es-Salaam/Handel--service-till-svenska-foretag/Handel-med-Tanzania/> [2016-04-04]

U.S. Department of State (2011-03-11). *2011 Investment Climate Statement – Tanzania*. Tillgänglig: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157369.htm> [2016-05-19]

Världsbanken (2016-04-04). *Data GDP at market prices*. Tillgänglig: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> [2016-04-04]

Världsbanken (2016-04-04). *Data Tanzania*. Tillgänglig:  
<http://data.worldbank.org/country/tanzania> [2016-04-04]

## Personliga intervjuer

Adamali, Shabbir. Country manager på Zanrec, 2016-04-14

Alfredsson, Fredrik. Ägare och VD på Zanrec, 2016-04-15

Hellsten, Sirkku. Forskare på Nordiska Afrikainstitutet specialiserad på Östafrika, 2016-04-21