



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen  
Kandidatuppsats HT-05

# **Kultur och Uppköp**

## **- en dansk-svensk studie**

Författare:  
Anders Hedström  
Richard Glimstedt  
Tobias Kristensen

Handledare:  
Tony Huzzard

**TACK TILL**

**FOSS**

**RETEAM**

**TONY HUZZARD**

**ROBERT WENGLÉN**

**FAMILJER, FLICKVÄNNER, VÄNNER**

För Kontakt:

Anders Hedström: [anders.o.hedstrom@gmail.com](mailto:anders.o.hedstrom@gmail.com)

Richard Glimstedt: [glimstedt@spray.se](mailto:glimstedt@spray.se)

Tobias Kristensen: [t@hjem.as](mailto:t@hjem.as)

**Titel:** Kultur och uppköp – en dansk-svensk studie

**Seminariedatum:** 2006-01-11

**Kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium

**Författare:** Anders Hedström, Richard Glimstedt, Tobias Kristensen

**Handledare:** Tony Huzzard

**Fallföretag:** FOSS

**Nyckelord:** Uppköp, Tvärkulturellt samarbete, Beslutsprocess, Kulturdimensioner, Dansk-svensk kultur

**Syfte:** Att skapa djupare förståelse av nationella dansk-svenska kulturkrockar och bidra till en teoretisk utökning. Vidare ämnar arbete föreslå användbara lösningar till tvärkulturella problem inom fallföretaget och eventuellt andra dansk-svenska samarbeten.

**Metod:** Arbetet har baserats på hermeneutisk ansats. En deduktiv ansats har även legat till grund för studien. Vid empirisk datainsamling användes kvalitativ metod och semistrukturerade intervjufrågor.

**Teori:** Studien grundar sig främst på Hofstedes dimensionella kulturteori. Vidare utgör Trompenaars forskning ett centralt teoretiskt bidrag. Vi har även tagit hjälp av konsultföretaget ReTeams beslutsprocessmodell.

**Empiri:** En fallstudie av det dansk-svenska företaget FOSS. Sammanlagt fyra intervjuer utfördes på verksamhetens kontor i Danmark och Sverige.

**Slutsats:** Studiens resultat visar på svag empirisk korrelation med Hofstedes dimensionella kulturteori i Danmark och Sveriges fall. Ett hänsynstagande till tidsaspekten i ländernas beslutsprocesser visar på tydligare skillnaderna mellan kulturellt närliggande nationer. För att överkomma tvärkulturella hinder krävs djupgående kunskap om den egna och motpartens kännetecknande kulturella drag. Vidare kan en rad pre-aktiva och reaktiva åtgärder vidtas i samband med tvärkulturellt uppköp.

**Title:** Culture and acquisition – a Danish-Swedish inquiry

**Seminar date:** 11th of January 2006

**Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Anders Hedström, Richard Glimstedt, Tobias Kristensen

**Advisor:** Tony Huzzard

**Key words:** Acquisition, Cross-cultural Collaboration, Decision Process, Cultural Dimensions, Danish-Swedish Culture

**Purpose:** To create a more profound comprehension of national linked danish-swedish culture-clashes and to contribute with a theoretical extension. The aim of the thesis is furthermore to suggest useful solutions for cross-cultural problems within the case company and possibly other Danish-Swedish collaborations.

**Methodology:** The study is based on a hermeneutic approach. A deductive approach has also constituted the theoretical foundation of the inquiry. Qualitative method was used for the collection of empirical data through semi-structured interviews.

**Theoretical perspectives:** The thesis is primarily based upon Hofstede's dimensional culture theory. Trompenaar's research is additionally a main theoretical contribution. We have in addition engaged the consulting firm ReTeam's decision process model.

**Empirical foundation:** A case study of the Danish-Swedish firm FOSS. A total of four interviews were done at the company's Swedish and Danish headquarters.

**Conclusions:** The inquiry's results show a weak correlation with Hofstedes dimensional culture theory in the case of Denmark and Sweden. A consideration of the time aspect in the countries decision processes shows a clearer difference between culturally close nations. A more profound knowledge of the own and the other parts defining cultural traits is essential in order to overcome cross-cultural obstacles. A series of pre-active and reactive solution proposals should additionally be employed in connection with cross-cultural acquisitions.

## **1. I N L E D N I N G**

Sida 7

- 1.1 Bakgrund
- 1.2 Problemdiskussion
- 1.3 Frågeställning
- 1.4 Syfte
- 1.5 Avgränsningar
- 1.6 Disposition

## **2. M E T O D**

Sida 11

- 2.1 Referensram
- 2.2 Metodval
- 2.3 Kunskapsteoretisk positionering
- 2.4 Val av företag
- 2.5 Primär datainsamling
- 2.6 Sekundär datainsamling
  - 2.6.1 Tillvägagångssätt
  - 2.6.2 Val av teorier
- 2.7 Källkritik

## **3. T E O R I**

Sida 19

- 3.1 Kulturbegreppet
- 3.2 Uppköp
- 3.3 Hofstedes fem dimensioner
  - 3.3.1 Dimension 1: Hög Maktdistans - Låg Maktdistans
  - 3.3.2 Dimension 2: Osäkerhetsundvikande - Osäkerhetstolerans
  - 3.3.3 Dimension 3: Individualism - Kollektivism
  - 3.3.4 Dimension 4: Maskulinitet - Feminitet
  - 3.3.5 Dimension 5: Långsiktighet - Kortsiktighet
- 3.4 Hofstedes syn på Danmark och Sverige
- 3.5 Befintlig Kritik av Hofstede
- 3.6 Trompenaars kulturnivåer
- 3.7 Danskar och svenskar: Lika eller olika ?
  - 3.7.1 Skandinaviska normer och värderingar
  - 3.7.2 Danska normer och värderingar
  - 3.7.3 Svenska normer och värderingar
- 3.8 ReTeam
  - 3.8.1 Den svenska modellen
  - 3.8.2 Den danska modellen
  - 3.8.3 Det tvärkulturella mötet
  - 3.8.4 Den tvärkulturella lösningen

## **4. E M P I R I**

Sida 45

- 4.1 Företagspresentation av FOSS
- 4.2 Intervju med två anställda från FOSS Sverige
  - 4.2.1 Första Intervjun: Christina Johnsson
  - 4.2.2 Andra Intervjun: Brita Carlsson
- 4.3 Intervju med två anställda från FOSS Danmark
  - 4.3.1 Första Intervjun: Lene Dalby
  - 4.3.2 Andra Intervjun: Anne Skovsby Toft

## **5. A N A L Y S**

Sida 61

- 5.1 Pre-uppköpet
- 5.2 Post-uppköpet
  - 5.2.1 Beslutstagande
  - 5.2.2 Implementering
- 5.3 Lösningsförslag
  - 5.3.1 Förslag på en pre-aktiv lösning
  - 5.3.2 Förslag på en reaktiv lösning

## **6. S L U T S A T S E R**

Sida 70

## **7. K Ä L L F Ö R T E C K N I N G**

Sida 72

- 7.1 Publicerade källor
- 7.2 Dagstidningar och Tidskrifter
- 7.3 Elektroniska källor
- 7.4 Intervjuer

## **8. B I L A G O R**

Sida 74

- 8.1 Frågor till FOSS Sverige
- 8.2 Frågor till FOSS Danmark
  - 8.2.1 Svensk version
  - 8.2.2 Dansk version
- 8.3 Frågor till ReTeam

① *I följande avsnitt återges de bakomliggande motiven till valet av uppsatsämne. Innefattat är uppsatsens problemdiskussion, frågeställningar och syfte. Därtill går kapitlet igenom tidigare studier, uppsatsens positionering och avgränsningar som gjorts under skrivandeprocessen. Kapitlet fullföljs med en disposition av arbetets vidare upplägg.* ①

## 1. I N L E D N I N G

### 1.1 Bakgrund

Inom modern historia framstår globalisering som en av de mest betydelsefulla företeelser vi skådat. Den ökade ekonomiska, sociala, politiska och kulturella integrationen bildar dagens globaliserade värld.<sup>1</sup> Synen på ens inhemska samhälle och nationella tillhörighet utgör därmed ett högst förändrat område. Inte minst har det i samband med denna utveckling lyfts fram ett djupare intresse i kulturskillnader. Inom humanistiska, statsvetenskapliga och särskilt företagsekonomiska studieområden har kulturellerad forskning intagit en ytterst central plats.

Inom ramen för dagens ökade internationalisering talas det alltmer om etablering av företag på utländska marknader. Nya marknader innebär beaktning av diverse kulturella omständigheter som skiljer sig från de inhemska. Rent allmänt ställs företag inför kulturella krockar vilket ökar behovet av internationell förståelse. Affärsmän utmanas dagligen genom tvärkulturell kommunikation och samarbete vilket försvårar det intraorganisatoriska konsensusarbetet avsevärt. Kultur kan därmed ses som en lins genom vilken man studerar det organisatoriska livet och fokuserar på de mentala föreställningar grupper av människor har i strategiska samband.<sup>2</sup>

För att belysa detta problemområde har det gjorts en rad transatlantiska studier och nyligen har stort fokus riktats mot Kina. Sådana länder av stor geopolitisk och ekonomisk betydelse utgör något av ett aktuellt favoritområde vid studie av kulturella skillnader. De vanligaste förekommande studier som förts är av makrokaraktär och grupperar länder till kulturellt besläktade regioner. En tillsynes klar gruppering är Skandinavien. Däribland ingår Danmark och Sverige som med gemensam historia, har främjat regional integration i Öresundsområdet.

---

<sup>1</sup> Baylis, J. & Smith, S., *An Introduction to International Relations*, Oxford University Press, N.Y., 1999.

<sup>2</sup> Martin J., *Cultures in Organisations: Three perspectives*, Oxford University Press, N.Y., 1992.

När de största verksamheterna i Norden vill expandera betraktas grannländerna som en stor hemmamarknad.<sup>3</sup> Som konsekvens har det antagits att näraliggande länder såsom Danmark och Sverige har försumbara kulturellerade skillnader.

## 1.2 Problemdiskussion

Det finns ett stort forskningsutbud om kulturskillnader vilka mestadels utgått från ett globalt perspektiv. Dansk-svenska kulturellerade studier vi undersökt har visat sig brista i praktiska och användbara lösningar. Därmed tog vi som utgångspunkt befintlig teori och fann ett gediget behov av ökad management kunskap.

Enligt den mest framstående gestalten inom kulturforskning, Geert Hofstede, råder det inga betydelsefulla skillnader vid jämförelse mellan Sverige och Danmark. Det påstås att en av de viktigaste kontextuella variabler som påverkar ett transnationellt företags management är kulturella skillnader.<sup>4</sup> En omprövning av Hofstedes teori är därför högst relevant.

En företagslednings strategi innebär ett omfattande planerings-, besluts- och implementeringsarbete. I en inhemsk marknad beaktas de kulturella faktorerna i mindre utsträckning. Vid utländskt uppköp ställs företagsledningarna inför ytterligare utmaningar varav många är relaterade till nationella kulturskillnader. Överkommandet av dessa hinder är avgörande för uppköpets framgång.

Ett framgångsrikt uppköp ställer sålunda krav på verksamhetens sammansättning. Organisationen i sig kan anses innefatta koalitioner av grupper med suboptimala mål som ska resultera i ett sammanfört beslut.<sup>5</sup> Koalitionernas sammansättning bör alltså inte betraktas som en homogen och sluten enhet. Dessa bör snarare ses som en dynamisk krets av aktörer vars strävan är samsyn. På liknande sätt kan man undersöka dessa grupper av anställda uppdelade utefter nationell tillhörighet.

Följaktligen finner vi det intressant att utforska kulturellt betingade samarbetsfrågor vid ett transnationellt möte. Danska uppköp i Sverige inbegriper multipla frågeställningar av

---

<sup>3</sup> Stenshamn C., *Dagbladet Borsen*, 01-10-22

<sup>4</sup> Anthony.R.N. & Govindarajan.V., *Management Control Systems*, Mc Graw Hill, 2003.

<sup>5</sup> Cyert R.M. & March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., 1963.



tvärkulturell natur. Inom uppköpsprocessen kan sammanslagningens framgång avgöras av hur väl kulturellt relaterad problematik förstås och åtgärdas.

### **1.3 Frågeställning**

För att framgångsrikt övervinna tvärkulturella problem ställs dansk-svenska ledningar inför några grundläggande utmaningar som vi avser att bearbeta.

Primära frågeställningar:

*Vilka fundamentala nationella kulturmässiga krockar präglar ett dansk-svenskt uppköp?  
Vilka konsekvenser har dessa för ett effektivt samarbete inom en dansk-svensk företagsledning efter ett uppköp?*

Vi baserar oss på empiriska studier av fallföretaget FOSS för att teoretiskt pröva och utöka Hofstede's fem kulturdimensioner.

Sekundär frågeställning:

*Vilka möjliga lösningar och åtgärder står till förfogande för en dansk-svensk företagsledning vid ett uppköp?*

### **1.4 Syfte**

Denna studie avser att skapa djupare förståelse av dansk-svenska kulturkrockar och bidra till en teoretisk utökning. Vidare ska arbetet föreslå potentiellt användbara lösningar till kulturella problem för fallföretaget FOSS och eventuellt andra dansk-svenska samarbeten.

### **1.5 Avgränsningar**

De avgränsningar som valts har som mål att understödja och bibehålla den "röda-tråd" som slagits fast i problemställningen och syftet. Detta för att underlätta utförandet av studien och producera ett arbete som upplevs som aktuellt och relevant. Sålunda har en mängd konkreta avgränsningar gjorts före och under författandet av arbetet.

Följaktligen har vi valt att koncentrera arbetet på aspekter gällande spegling av nationella kulturer inom fallföretaget och inte specifikt på företagets individuella organisationskultur. Enskilda organisationskulturer korrelerar i högre grad med särpräglade faktorer däribland branschspecifika villkor.<sup>6</sup>

Vi har vidare valt att lägga mindre vikt på ledarskap och organisationsstruktur och istället mer ingående undersöka samarbete och tvärkulturell förståelse. På så sätt undviker vi i möjligaste mån fallgropar. Ovannämnda områden anser vi inte beröra studiens frågeställning.

För att ge uppsatsen det analytiska djup som krävs för att komma fram till användbara slutsatser har vi även valt att avgränsa oss till vårt fallföretags kulturelaterade utmaningar. Med projektets begränsade tid och resurser i åtanke har vi nödgats förbise ytterligare dansk-svenska organisationer.

Av liknande anledningar har studien avgränsats till ett danskt företag i Sverige och inte tvärtom. Integrationen har dock skett den senaste tiden mest åt det hållet.<sup>7</sup>

Då vi ej haft möjlighet att observera företaget under en längre period avgränsas studien till nutida beskrivningar om samarbetet sedan uppköpet 1997.

## **1.6 Disposition**

Vi avser att till en början fastställa studiens metodologiska tillvägagångssätt för sedan koppla frågeställningen till etablerade teoretiska modeller inom området. Vidare redogör vi vårt intervjubaserade empiriska material om fallföretag FOSS. Därefter ämnar vi att analysera vår fallstudie och ompröva Hofstede's teori. Avslutningsvis kommer vi att presentera en rad lösnings- och åtgärdsförslag.

---

<sup>6</sup> Spender, J-C. *Industry Recipes: An Enquire into the Nature and sources of Managerial Judgement*, Basil Blackwell, 1989.

<sup>7</sup> Bull, E., Dagbladet Børsen, 98-05-26

① *Kapitlet redovisar och motiverar uppsatsförfattarnas val av metod, teorier och företag. Därefter beskrivs den primära och sekundära informationsinsamlingen som gjorts under arbetets gång. Avslutningsvis redogörs för bedömningsgrunderna av uppsatsens källkritik* ①

## **2. M E T O D**

### **2.1 Referensram**

Vid läsning av en uppsats är det alltid förtydligande att infinna sig vem som ligger bakom verket. Vi som har skrivit uppsatsen har en annorlunda bakgrund om vi jämför oss med andra uppsatsgrupper. Hela vår uppväxt och skolgång har vi spenderat utanför Sveriges gränser. Två av oss har tillbringat mer än halva livet i Frankrike och den tredje har flyttat fram och tillbaks från olika kontinenter ett antal gånger. Att aldrig bli riktig svensk har sina fördelar i utförandet av detta arbete. Med vår bakgrund är det oundvikligt att se Sverige ur ett kritiskt perspektiv vilket stärker objektiviteten i arbetet. Vi vet hur det såg ut när vi lämnade det och kan därmed se vad som har förändrats. Att dessutom en av oss är halvdansk kan bara vara en bidragande faktor. Det har hjälpt oss att få bättre kontakt med danska företag i form av språk och privata relationer men även ge sin kunskap och insikt i dansk företagskultur. Vi har därför haft möjlighet att läsa ingående dansk affärspress. Ämnet upplevs därför synnerligen relevant för oss.

### **2.2 Metodval**

Två metoder finns till vårt förfogande vid val av angreppssätt; induktivt eller deduktivt. Valet sker utifrån på vilket sätt man vill bearbeta teorin och empirin. Det deduktiva, som analyserar ”från teori till empiri”, är metoden där det i första hand tas fram olika fakta om ämnet via teorier, artiklar och vetenskap. Därefter testas teorins validitet genom att samla ihop empiri. Denna i sin tur kan utvärderas med hjälp av teorin för att till sist föra en grundlig analys. Avslutningsvis kan förslag på eventuella fördjupningar på teorin ges.

Det induktiva angreppssättet, ”teori utifrån empirin” lyfter först fram empirisk data som ger en bild av hur verkligheten ser ut och därefter behandlar det genom att skapa och utveckla teorier eller olika modeller.

Med vårt ämne i åtanke har vi valt att använda oss av ett deduktivt angreppssätt. För att vår begränsade och subjektiva kunskap om dansk-svensk kultur inte ska få en företrädande roll, valde vi att först samla in teori och skapa sig en övergripande bild. Sedan har vi valt att via teorin testa och belysa om det verkligen ser ut som det gör ute i näringslivet.

Den komplexa frågeställningen innebar att det var lämpligast att först skapa sig en bild av teorierna. Detta har hjälpt oss att göra tydligare avgränsningar. Ett induktivt metodval hade inneburit en alltför omfattande och ohanterlig empiri.

Med hänsyn till våra frågeställningar har vi valt en kvalitativ ansats. Denna är oftast förenad med induktiv metod.<sup>8</sup> Ämnets abstrakta natur gör det orimligt att mätas med siffror. Kulturella värderingar och sociala fenomen är svårt kvantifierbara.<sup>9</sup> Den kvantitativa ansatsen har bidragit till att identifiera och tolka studieobjektens tankar. Till skillnad från en kvantitativ ansats bidrar den kvalitativt baserade intervjun till att oväntad information påträffas.

### **2.3 Kunskapsteoretisk positionering**

Genom kvalitativ ansats ämnar man generellt att möjliggöra bredare och rikare beskrivningar, ha ökad känsla för idéer och meningar om behandlade personer samt uppnå större sannolikhet att utveckla befintliga teorier.<sup>10</sup> Det är dock, enligt vår mening, viktigt att distansera sig från alltför positivistiska inriktningar vid kulturella studier och snarare eftersträva en hermeneutisk inställning till ämnet. Denna tolknings- och situationsbaserade ansats genomsyrar vårt arbete. Vi ställer oss skeptiska till kumulativ och generaliserande forskning. Hofstede har exempelvis applicerat kulturfrågor till hela världen.<sup>11</sup> Vår förhoppning är att kunskap om dansk-svenska

---

<sup>8</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, Sverige, 2002

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Martin, P.Y & Turner, B., *Grounded theory and organizational research*, The Journal of Applied Behavioural Science, 1986.

<sup>11</sup> Kapitel 3.3

kulturfrågor skulle till viss mån kunna generaliseras. Något påstående om vår studies generaliserbarhet måste dock med viss reserv kunna understödjas genom vidare snarlik forskning.

Kulturbegreppets komplexitet och spridda innebörd utesluter ambitionen att beskriva en extern objektiv verklighet. Vi motsätter oss inte teorin om att en objektiv verklighet möjligen existerar men finner det grundläggande att vara införstådda och medvetna om studiens subjektiva fallgröpar. Under studiens lopp har vi därför eftersträvat en reflexiv arbetsgång. En reflexiv förståelse kännetecknas av medvetenhet om tolkande avbildningar och övervägande av alternativa sätt att beskriva och bearbeta det empiriska materialet.<sup>12</sup> Reflexivitet innefattar ett självkritiskt beaktande av ens egna föreställningar och användning av fackligt språk.<sup>13</sup> Vi är exempelvis medvetna om att man som forskare är mer benägen till att se olika organisatoriska fenomen som kulturella även om de i själva verket visar sig vara av annan natur. Utmaningen ligger i att konstant ompröva och ifrågasätta egna utgångspunkter, tänkande och formuleringar för att begränsa studiens subjektiva karaktär. På så sätt undviks att det som är kulturellt ”taget för givet” och andra implicita teorier intar en företrädande roll.<sup>14</sup>

## 2.4 Val av företag

När vi började arbetet valde vi att endast beakta danska företag i Sverige. Det senaste decenniet har många danska företagsuppköp ägt rum i Sverige. Ett avgörande kriterium var att företaget erfarit betydelsefulla kulturkrockar. Genom media fann vi danska företag som ställts inför tvärkulturella hinder.

För att hitta ett intressant studieobjekt var det viktigt att uppköpet inte låg alltför långt tillbaka i tiden och att det i dagsläget finns kvar anställda från den perioden. Intervjuobjekten måste ha en relativ bra tillbakablick och insikt för att optimera det empiriska resultatet.

---

<sup>12</sup> Alvesson, M., *Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation*, Leadership Quarterly Vol.7 No.4, 1996.

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid

En viktig faktor vid val av företag var deras tillgänglighet. Vi inriktade oss på företag verksamma i södra Sverige. Då vår utgångspunkt är i Lund har vi större access till danska företag vars huvudkontor oftast är belägna i Köpenhamn. Studien av företag utanför Skåne vore alltför tidskrävande. Med Ekonomihögskolan i Lund som lärosäte är det även lättare och mer befogat att analysera företag i södra Sverige och näraliggande Danmark.

Förutsättningarna för ett passande företag beror på tid, antal personer och intresse för ämnet. Målet var att intervjua minst 4 personer från fallföretaget varav två från den svenska parten och två andra från den danska. Det är viktigt att företaget har tid för intervjuerna och är öppna nog att ge tillräckligt med fakta. Risken finns att intervjuobjekten undanhåller viktig information. Vi försäkrade oss på förhand att intervjuerna inte skulle bli resultatlösa.

Följande urval av företag ansåg vi vara relevanta :

Jysk Bäddlager, Netto, Carlsberg, Danisco, SAS, Arla, ISS, Maersk, FOSS och ReTeam.

Företag kan allmänt vara skeptiska till intervjuer och utomstående granskningar av deras interna angelägenheter. Då tvärkulturella misslyckanden kan få dem att framstå i dålig dager blev kontakten med företag såsom Netto och Jysk Bäddlager avsevärt försvårad.

Företaget FOSS visade sig idealiskt då verksamhetens svenska uppköp utropats som exemplariskt i dansk affärspress.<sup>15</sup> Företagets svenska filial i Höganäs ställde sig positiva till vår förfrågan. De personer vi kontaktade hade jobbat i det svenska företaget Perstorp Instruments innan FOSS-uppköpet.

## **2.5 Primär datainsamling**

Den primära datainsamlingen består av intervjuer och utgör hela empiriska materialet. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär för att skapa en öppen dialog mellan respondenten och intervjuarna. Forskarens uppgift är att ställa vägledande frågor med syftet att skapa en debatt kring ämnet. Vid en strukturerad intervju finns det risk att man får tama svar av typen ”ja” eller ”nej”. Intervjuerna kommer dessutom äga rum på respondentens arbetsplats för att denne ska känna sig tryggare vid eventuellt känsliga frågor.

---

<sup>15</sup> Bull,E., Dagbladet Børsen, 98-05-26

Vid direkt kontakt är det fördelaktigt för vår del att kunna iaktta respondentens ansiktsuttryck. Den information vi får genom att observera individen kan ha stor betydelse. Särskilt känsliga punkter som berörs kräver direkt kontakt. Vid en telefonintervju försämras möjligheten till omfattande information av kvalitet. Respondenten kan brista i koncentration, ägna sig åt andra sysslor och ge ofullständiga svar.

Intervjuer är väldigt resurskrävande vilket innebär att dessa ska på ett effektivt sätt vara välutformade och genomförda. För att undvika missförstånd och upprepning av frågor vid oklara svar, har vi använt oss av en bandspelare. I efterhand underlättas tolkningen av det empiriska materialet och därmed analysen. Dessutom möjliggörs en mer flytande och öppen dialog då konstant anteckning inte är nödvändig.<sup>16</sup>

En nackdel med intervjuer är att företagets och forskarnas tidsbrist begränsar antalet möjliga möten med respondenter (4 st.). Detta i sin tur kan försvaga det empiriska materialets representativitet. E-post har varit användbart för kontakten med fallföretaget och särskilt för kompletterande frågor

Vid val av intervju personer hos FOSS var det essentiellt att de upplevt tvärkulturell problematik sedan uppköpet. Vi kontaktade först FOSS DK som var avvisande och istället hänvisade till avdelningen i Höganäs där vi fick större respons. De svenska respondenterna var två kvinnor runt 55 årsåldern som jobbat på företaget sedan 1983 och 1987 och varit delaktiga i uppköpet 1997. Båda arbetar som försäljningsassistenter, en post som kombinerar kontakt med marknaden och den interna organisationen. Intervjuerna ägde rum i ett av FOSS SV konferensrum i Höganäs. Vi uppfattade deras inställning till intervjun som öppen, intresserad och tillmötesgående. En av respondenterna var väldigt angelägen att gå utanför frågornas ram och hade en bred uppfattning om dansk-svenska kulturfrågor. Intervjuerna tog därför längre tid än förväntat och resulterade i en mer omfattande diskussion.

Eftersom de intervjuade var två försäljningsassistenter styrs intervjun mer in på försäljningsområdet där icke kulturella problem uppstår. I FOSS fall är det av stor vikt att vi har uppköpsrelaterade krockar i åtanke. Organisatoriska aspekter bör därför urskiljas från de

---

<sup>16</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, 2002.

kulturella. Uppköp präglas i hög grad av nedskärningar, synergieffekter och uppsägningar. Dessa typiska förekommer måste hänvisas till helt andra frågeställningar.

Tack vare de intervjuade personerna i FOSS SV kom vi i kontakt med deras danska kollegor. Dessa har arbetat inom organisationen under lång tid och har idag befattningar som chefssekreterare och Sälj-Marketing-Customer Support projektansvarig. Deras ansvarsuppgifter i FOSS motsvarar en gedigen insikt i organisationens interna affärer. Till skillnad från deras svenska medarbetare erfor vi ett något mer skeptiskt tillmötesgående och begränsad diskussion. Från dansk sida önskade man på förhand mycket detaljerade uppgifter om uppsatsen och vilka konkreta frågor som skulle behandlas. Vidare ställde de två utfrågade krav på att de skulle få godkänna och redigera vår intervjukrift. Detta har inneburit att upplysningar i det empiriska materialet har försvagats, i synnerhet om skillnader i medarbetarnas handlingsfrihet. Det faktum att vi inte tillåtit tolka och bearbeta fullt ut det insamlade underlaget utefter ställda villkor, har i mindre utsträckning försämrat analysen av det empiriska materialet.

Vi kom även i kontakt med ett dansk-svenskt konsultföretag vid namnet ReTeam. Det material vi tog del av har stor teoretisk relevans. Syftet var att komplettera den befintliga akademiska teorin till förfogande med praktisk management kunskap. Intervjun fördes av Richard Glimstedt och Anders Hedström och ägde rum den 9:e December 2005 i Örestad under 90 minuter. Vårt besök och gemensamma intresse visade sig högst uppskattat och ledde till en mycket givande diskussion. Ursprungligen skulle endast en person intervjuas men utökades direkt med en till vilket underströk denna positiva inställning .

## **2.6 Sekundär datainsamling**

### **2.6.1 Tillvägagångssätt**

Den sekundära datainsamlingen har den betydelsefulla rollen att genomgå befintlig forskning inom området. Genom att läsa olika slutsatser undviker vi dubbelarbete och samtidigt arbetar fram en relevant kunskapslucka. Som verktyg är Internet mycket lämpligt för sökning av sekundär data:



- Uppsatsdatabaserna vid Ekonomihögskolan i Lund och Handelshögskolan i Köpenhamn har stort svenskt och danskt utbud av tidigare studier samt artiklar. Dessa har också gett oss en idé om hur bra uppsats bör skrivas.

- Tidskrifters databaser såsom Mediearkivet, Proquest och Presstext ger en övergripande data om olika företag och även om tidigare högre forskning. Danska affärsdagstidningen Dagbladet Borsens artikelarkiv har även varit till stor hjälp.

- Sökmotorer t.ex Google och Yahoo ger en bra bild av hur aktuellt ämnet är. De gav oss även möjlighet att stöta på annorlunda studier och infallsvinklar.

- Ekonomihögskolan i Lund har även en bibliotekshemsida där nödvändiga böcker återfinns. Vi lånade flera böcker från ytterligare andra institutioner samt köpte central litteratur på akademibokhandeln i Lund och Stockholm.

Befintlig fakta som behandlar andra områden och inte har någon direkt koppling till vår frågeställning har bidragit till nya idéer. Vid bearbetning av dylik data är det viktigt att ha i åtanke att sekundär data kan ha används för andra ändamål<sup>17</sup>. Det ställer också krav på att kritiskt granska informationen och filtrera det oväsentliga. Man bör även beakta författaren till diverse texter och hur dessa har färgats av personliga värderingar. Kultur, politisk tillhörighet, kön, status och ursprung kan ha stor betydelse för utformningen av artiklar och vetenskapliga modeller.

### **2.6.2 Val av Teorier**

Central teoretisk grund för studien är främst Hofstede's forskning och hans fem kulturdimensioner. Vi ämnar omvärdera denna samt utveckla modellens slagkraft med tyngdpunkt på den dansk-svenska problematiken. Vidare kompletterar vi vår teoretiska utgångspunkt med hjälp av diverse teoretiker främst Trompenaars och Alvesson. Följaktligen fokuserar vi på mer specialiserad dansk-svensk litteratur samt tar hjälp av konsultföretaget ReTeams erfarenhetsbaserade teorier.

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, Sverige, 2002

## 2.7 Källkritik

Vid bearbetning av vårt material var det angeläget att förhålla sig kritisk. Då informationen som insamlats är omfattande var det nödvändigt att identifiera relevanta och sanningsenliga delar. Vi var tvungna att noggrant granska den insamlade informationens validitet och giltighet.

Värdet av intervjubaserade uttalanden är i många fall begränsat då deras förmåga att reflektera verkligheten ”där ute” är starkt sammankopplad till respondentens subjektiva värld (övertygelser, attityd, psykologiska drag, etc.)<sup>18</sup> Ett problem vid intervjuutföranden är hur pass pålitlig respondenten och dennes inlägg är.

Vid vissa känsliga och obekväma frågor kan respondenten tendera till att begränsa svaren. Ytterligare en svårighet är att bedöma hur insatt personen ifråga är i ämnet och på vad uttalanden baseras på. För att undvika dessa företeelser har vi som intervjuare försökt eliminera kontexteffektens negativa påverkan.<sup>19</sup> Detta gjordes genom att intervju respondenterna på deras arbetsplatser och skapa en trygg atmosfär. Vi valde dessutom att utföra personliga intervjuer var för sig och på så sätt förhindra att respondenterna påverkar varandra.<sup>20</sup> Risken vid gruppintervjuer är att de tvingas samtycka med varandra.

För att undvika partitagande från vår sida krävdes det att man tydligt förband personens identitet med framförda åsikter. Man bör skilja på hur orden ”jag” och ”vi” används. ”Jag:et” visar tydligt att det handlar om en personlig åsikt, medan ”vi:et” påstår att ett inlägg understöds av andra.

---

<sup>18</sup> Silverman, D., *Six rules of qualitative research: A post-romantic argument*, 1989.

<sup>19</sup> Jacobsen, D.I., *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, Sverige, 2002

<sup>20</sup> Ibid.

① *Kapitlet presenterar arbetets teoretiska referensramar i form av en litteraturgenomgång av de ledande tänkarna inom ämnet, samt en genomgång av ett konsultföretags teoretiska tolkning av problematiken. Vidare innefattar kapitlet preciseringar av kulturbegreppet samt ett klargörande av betydelsen med strategi och sammanslagningar.* ①

## **3 . T E O R I**

### **3.1 Kulturbegreppet**

Kulturs betydelse är sammankopplad med organisationers informationsbehov om ideella och beteenderelaterade aspekter inom företag. Historiskt har det förstärkts genom det stora skiftet från massproduktion till tjänste- och informationsekonomin.<sup>21</sup> Förståelsen om mjuka intraorganisatoriska aspekter däribland kultur, har därmed blivit alltmer viktigare.

Kultur har alltid varit ett flyktigt begrepp. Inom antropologiska studier under 50-talet har det identifierats 164 olika definitioner av kultur.<sup>22</sup> Då kulturella studier sträcker sig över flera breda områden, från antropologiska, sociologiska till företagsekonomiska, finner man en mängd olika definitioner av kulturbegreppet. Dessa kan i sin tur tolkas och omdefinieras på oändligt många sätt. Till följd av hur begreppet använts har många förhållit sig skeptiska till denna typ av studier och även kvalificerat området som ett ”svart hål”. Det har menats att ”desto djupare man kommer, desto mindre ljusnar ämnet och desto mindre chans har man att överleva denna erfarenhet”.<sup>23</sup> Samtidigt utgör kulturs svårighet en källa till intresse. Kulturområdet tillhandahåller inget ”explicit meningssystem” eller någon ”ready-made approach to be adopted by the culture wannabe”.<sup>24</sup>

På grund av kulturbegreppets starka koppling till mänskliga aspekter kan dess definition ses som något relativt personligt eller som del av olika paradig. När vi träffar på andra sociala system har de redan ett eget namn, beslutat hur de ska fungera och hur världen ska tolka dem.<sup>25</sup> Vi kan definiera dem om vi vill, men vi kan inte förvänta oss att förstå eller acceptera

---

<sup>21</sup> Alvesson, M., *Cultural perspectives on organisations*, Cambridge University Press, 1993.

<sup>22</sup> Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952.

<sup>23</sup> Grint, K., *Management: A Sociological Introduction*, Polity Press, Cambridge, 1995.

<sup>24</sup> Salzer-Morling, M., *Cultivating Culture*, Scandinavian Journal of Management 19, 2003.

<sup>25</sup> Shutz, A., *On Phenomenology and Social Relations*, University of Chicago Press, 1970.

de sociala systemens definition om inte de motsvarar ens egna.<sup>26</sup> Det råder dock ingen tvekan över kulturbegreppets komplexitet och behovet av att förtydliga dess mångfacetterade aspekter.

Kulturbegreppet kan appliceras i en mängd andra sammanhang: subkulturer, motkulturer, branschculturer etc. Vår främsta fokus ligger på nationell kultur och organisationskultur. Även om dessa begrepp kan ses som näraliggande är skillnaden grundläggande för vår studie. Låt oss först ge en överblick över vad som menas med nationell kultur.

Kultur kan ses som ett verktyg vid förståelse över hur människor agerar som de gör. Detta kan inte göras utan att beakta uppfattningarna de har om dess omgivning, ”En komplex marknad” är inte en objektiv beskrivning utan en kulturell perception. Vad som menas med till exempel ”en komplex marknad” skiljer sig nationer emellan.<sup>27</sup>

Hofstede ser kultur som ”den kollektiva mentala programmeringen av sinnet som skiljer medlemmarna av en grupp eller kategori av människor från en annan”. ”Varje person bär med sig mönster av tänkande, känslor och presumtvt agerande som inlärts genom livet”.<sup>28</sup> Han gör en analogi mellan sättet datorer och människor är mentalt konstruerade. Vår ”mentala mjukvara” programmeras till exempelvis svenskar och danskar vilket utgör vår nationella kultur.<sup>29</sup> Detta är dock inget ärftligt utan uppnås under uppväxten genom inläring av sociala mönster och beteenden. Den uppfostran man får av ens föräldrar eller genom skolan är exempel på viktiga instanser där denna inlärningsprocess sker. Man kan alltså se på nationell kultur som ett ”delat system av värderingar som dikterar vad vi lägger märke till, hur vi agerar och vad vi värdesätter”.<sup>30</sup>

Vi förhåller oss kritiskt till Hofstedes ”mentala mjukvara” och syn på kultur som något inbördes människan utan stödjer mer idén om att kultur finns emellan människor. Kulturprofileringens intressanta del tycker vi ligger i dess gemenskap snarare än i den enstaka personliga förankringen. Dessutom framstår metaforen som en alldeles för bred definition och

---

<sup>26</sup> Shutz,A., *On Phenomenology and Social Relations*, University of Chicago Press, 1970.

<sup>27</sup> Trompenaars,F., *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London, 1993.

<sup>28</sup> Hofstede,G., & Hofstede,G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 2

<sup>29</sup> Hofstede,G., *Organisationer och Kulturer*, Studentlitteratur Lund, 1991.

<sup>30</sup> Trompenaars,F., *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London, 1993.

ett olämpligt försök att konkretisera något ytterst abstrakt. Vår inställning är att kulturdefinitioner bör utgöras av reflexivt och evolutionärt tänkande. Av den anledningen motsätter vi oss slutliga definitioner av konkretiserande typ. Liksom Alvesson ser vi på kultur som något mer interpersonligt än intrapersonligt. Kultur är inte inom en person utan bärs av flera människor vid olika tillfällen. Han uttrycker det som "ett kollektivs gemensamma föreställningar, innebörder och symboler" och lägger större fokus på den kontextuella aspekten av begreppet.<sup>31</sup>

Nationella kulturers mångsidiga sätt att uttrycka sig samt den oklara rollen de kan ha för organisationer genomsyras redan vid definitionsprocessen. Kulturbegreppets svårdefinierbarhet hotar många kulturrelaterade studiers värde men ligger samtidigt till stor del för områdets förnyande.

Många forskare påstår att nationella kulturer och organisationskulturer verkar på olika nivåer av medvetenhet och att det vore konfunderande att använda sig av en gemensam term för båda.<sup>32</sup> Att urskilja dessa termer ser vi som ett sätt att fokusera på två relaterade kulturområden snarare än att godtyckligt kategorisera verkligheten.

En organisation är ett socialt system som är annorlunda än ett lands sociala system däri att organisationens medlemmar vanligen själva beslutar om deltagande, och är bara med så länge de själva vill.<sup>33</sup> Om man ser på organisationskultur som företagets "gemensamma föreställningar, innebörder och symboler" skiljer den sig från den nationella kulturen genom dess uppkomst och avveckling. Vidare kan det nationella ursprunget påverka företagskulturer genom att människors ärvda kultur uttrycker sig i den företagsekonomiska omgivningen.

Som följd har det bildats två skolor som ser antingen på företagskultur som ett verktyg eller som ett hinder. Den förstnämnda ser på organisationskultur "offensivt" och hävdar att dess användning är ett sätt att uppnå högre effektivitet. Den "defensiva" skolan behandlar däremot

---

<sup>31</sup> Alvesson, M., *Kommunikation, makt och organisation*, Nordstedts Juridik, Stockholm, 2002.

<sup>32</sup> Alvesson, M. & Berg, P.O., *Företagskultur och organisationsymbolism*, Studentlitteratur, Lund, 1988./Hoftse, G., *Cultural constraints in management theories*, Academy of Management Executive, 1993.

<sup>33</sup> Hofstede, G., *Organisationer och Kulturer*, Studentlitteratur, Lund, 1991.

ämnet som ett hinder för ekonomisk rationalitet. Man försöker därför kontrollera kultur för att planerade handlingar inte förhindras.<sup>34</sup>

Under 80-talet, då kultur applicerades till en rad organisatoriska problem, gjordes det särskilt som ett alternativ till organisationsstruktur med syftet att kontrollera människor och deras beteenden.<sup>35</sup> Under senare tid har företagsledningarna funnit ytterligare användningar. Bland många andra betraktas IKEA som ett praktexempel på hur företagsledningarna kan användas av organisationskultur som styrningsverktyg. Från ett intraorganisatoriskt perspektiv kan man därmed använda organisationskultur för att skapa samordning bland personalen. Kultur agerar då liksom ett "klistre" som håller organisationen samman och som kompletterar hård data.<sup>36</sup> En mening med ett specifikt företagstänkande är att medlemmarnas relation och identifikation gentemot sin organisation underlättas. Det agerar som vägledning för alla och ger riktlinjer för ens dagliga arbete.<sup>37</sup>

Benämningen "företagsfilosofi" eller "företagsideologi" framstår ofta som ett alternativ till organisationskultur. Bjerke definierar det som "företagets värden, värderingar, mål och prioriteringar".<sup>38</sup> För vår studies förhållande mellan det nationella och det organisatoriska kulturbegreppet förefaller denna definition som passande. Man ska dock vara aktsam med att sätta likhetstecken mellan företagskultur och managementideologi. En rad forskare<sup>39</sup> menar att man ska särskilja "espoused ideology" som etablerats av företagsledare från "adopted culture" som ligger i grunden till de anställdas agerande.

Vidare är det intressant att se på hur företagets värden och värderingar kan vara uttalade och explicita men också relativt outtalade och implicita. Bildandet av diverse subkulturer inom organisationer kan relateras till en rad faktorer däribland nationella kulturer.

---

<sup>34</sup> Alvesson, M., *Cultural perspectives on organisations*, Cambridge University Press, Lund, 1993.

<sup>35</sup> Harrison, J.R. & Carroll, G.R., *Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations*, Administrative Science Quarterly, 1991.

<sup>36</sup> Alvesson, M., *Cultural perspectives on organisations*, Cambridge University Press, 1993.

<sup>37</sup> Deal, T. & Kennedy, A., *Corporate Cultures*, Penguin Books, London, 1988.

<sup>38</sup> Bjerke, B., *Business Leadership and Culture*, Edward Elgar Publishing, 1999.

<sup>39</sup> Westley, F. & Jaeger, A., *An examination of organizational culture: How is it linked to performance?*, McGill University, Montreal, 1985./ Mumby, D., *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Ablex, Norwood, NJ, 1988./

Alvesson, M., *Organization theory and technocratic consciousness*, de Gruyter, Berlin/New York, 1987.

### 3.2 Uppköp

I samband med den ökande globaliseringen under 80-talet ökade uppköp och sammanslagningar mellan företag. Framförallt berördes mogna branscher där sökandet av strukturomvandlingar och nya marknadsandelar var stort. Uppköp innefattar sammanslagningen av grupper av anställda och grundas på underliggande motiv av ekonomisk, organisatorisk och personlig natur.<sup>40</sup>

Uppköpsprocesser skiljer sig företag emellan, men har som gemensam faktor att de ofta utmynnar i en omfattande och arbetsam omställning. Ledningar och personal upplever ofta stark oro över framtiden. En sådan genomgripande och radikal förändring möts ofta av motstånd.<sup>41</sup> Organisationer i sin helhet utsätts för förändringar och innefattar hela värdekedjan.<sup>42</sup>

### 3.3 Hofstedes fem dimensioner

En ledande teoretiker inom tvärkulturell studie är Geert Hofstede. 15 år av forskning resulterade hans epokgörande bok *Culture's Consequences* 1980. De empiriska data samlades in mellan 1967 och 1973 från IBM anställda i ett 40tal länder. Slutsatserna kom att omvandla många vid den tiden vedertagna sanningar. Därmed bearbetades de etablerade angreppssätt i synen av nationella kulturella skillnader inom organisationer. Idéerna och modellerna i boken har kommit att bilda en skola inom forskningsområdet fram till idag. Tankegångarna som Hofstede lade fram är än idag grundläggande inom området.

Hofstede menar att kultur är ett kollektivt fenomen som utgörs av en mängd oskrivna regler i det sociala samspelet. I sin forskning menar han att tidigare rön underskattat inlärningen och undervisningens roll i överföring av kulturella värderingar till framtida generationer. Detta innefattar underförstådda ackumulerade insikter och värderingar. Sålunda reagerar och agerar

---

<sup>40</sup> Kleppestö, S., *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santéus förlag, Stockholm, 1993.

<sup>41</sup> Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H., *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 2000, s.370.

<sup>42</sup> Kleppestö, S., *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santéus förlag, Stockholm, 1993.

vi som människor alltefter vår egen mentala mjukvara. Delar av denna består av människans föreställning av hur en organisation bör vara. Detta betyder enligt Hofstede att de flesta organisatoriska problem kan härledas till en blandning av strukturella och mänskliga aspekter.

Konsekvenserna av Hofstedes mångåriga forskning och hypoteser resulterade i en teoretisk konstruktion som består av fem dimensioner. Genom dessa dimensioner är det möjligt att inte bara identifiera utan även förklara och förstå kulturella olikheter bland individer, organisationer och länder. De fem dimensionerna består av:

1. Hög Maktdistans	-	Låg Maktdistans
2. Osäkerhetsundvikande	-	Osäkerhetstolerans
3. Individualism	-	Kollektivism
4. Maskulinitet	-	Feminitet
5. Långsiktighet	-	Kortsiktighet

Samtliga dimensioner utgörs av en matris som illustrerar hur nationella kulturer urskiljer sig från varandra i relativa termer. Dimensioners indextabeller är baserade på tre frågor som sammanställts, graderats och sedan tabulerats. Syntesen av insamlad data för respektive dimension är sedan med hjälp av faktoranalys redovisad i ett indexformat försett med en skala mellan 0-100.

Övriga dimensioner härleder Hofstede till normativ kulturell inverkan på individens resonering som befinner sig i organisationen. Sålunda är individualism och maskulinitet-feminitet dimensionerna kopplade till individer i organisationen snarare än personernas kulturella normbaserade inställning. Hofstedes slutledning är således att dimensionerna illustrerar förståelsen av nationella kulturella skillnader i termer av hur en människa väljer att resonera och uppträda.

### **3.3.1 Dimension 1: Maktdistans**

Dimensionen grundas på antagandet att det existerar kulturellt betingade skilda inställningar till maktpositioner. Hofstede illustrerar graden av jämlikhet mellan olika personer i en hierarkisk kontext med hjälp av en skala. Vidare behandlas likställdhets betydelse för



individ. Skalan åskådliggör hur vissa kulturer ser ojämlikhet som något positivt, medan andra förhåller sig tvärtom.

LÅG MAKTDISTANS	HÖG MAKTDISTANS
- CHEFER FÖRLITAR SIG PÅ UNDERORDNADE	- CHEFER FÖRLITAR SIG PÅ ÖVERORDNADE OCH FORMELLA REGLER
- UNDERORDNADE FÖRVÄNTAR SIG ÖMSESIDIG DIALOG	- UNDERORDNADE FÖRVÄNTAR SIG INSTRUKTIONER
- PRAGMATISK RELATION MELLAN CHEFER OCH UNDERORDNADE	- EMOTIONELL RELATION MELLAN CHEFER OCH UNDERORDNADE

**Figur 1:** Låg Vs Hög Maktdistans.

Hög maktdistans i en organisation kännetecknar Hofstede som ett polariserat tillstånd där under- och överordnade ser varandra som ojämlika. Organisationer som präglas av hög maktdistans utmärks av en hierarkisk struktur där maktutövandet är starkt centraliserat och begränsat till ett fåtal personer. Vidare beskrivs hög maktdistans som organisationer där ”underordnade förväntas göra vad de blir tillsagda”. Inom organisationen kontrolleras personalen av överordnade chefer som i sin tur rapporterar vidare. Lönesystemet visar breda gap mellan de högsta och lägsta i organisationen”.<sup>43</sup> Dessutom beskriver han relationen mellan underordnade och överordnade som ofta mycket emotionellt laddad. Antingen avgudar eller avskyr man sin chef respektive sina anställda.

I kulturer och organisationer med låg maktdistans förhåller sig situationen tvärtom. Överordnade bör vara tillgängliga för sina underordnade. Den idealiske chefen är klok, demokrat och därmed respekterad. Underordnade förväntar sig bli konsulterade innan ett

<sup>43</sup> Hofstede, G., & Hofstede, G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 55.

beslut gällande deras arbetssituation är taget. De accepterar dock att chefen är den som fattar det slutgiltiga beslutet.<sup>44</sup>

Hofstedes resultat visar att de nordiska länderna har mycket låg maktbästans och skillnaden är negligeabel. Utav 74 länder rankas Sverige på 67-68:e plats medan Danmark ligger på 73:e.

### 3.3.2 Dimension 2: Osäkerhetsundvikande

Dimensionen visar hur kulturer förhåller sig till osäkerhet. Det är människors inställning till det oberäkneliga, annorlunda och avvikande som utreds. Osäkerhetstolerans motsvarar ”lågt osäkerhetsundvikande” och skiljer sig från det ”högre undvikandet”.

OSÄKERHETSTOLERANS	OSÄKERHETSUNDVIKANDE
- DET ANNORLUNDA OCH AVVIKANDE ÄR SPÄNNANDE	- DET ANNORLUNDA OCH AVVIKANDE ÄR FARLIGT
- ENDAST NÖDVÄNDIGA REGLER BEHÖVS	- EMOTIONELLT BEHOV AV FLER REGLER, ÄVEN ÖVERFLÖDIGA
- BÄTTRE INNOVATION ÄN IMPLEMENTERING	- BÄTTRE IMPLEMENTERING ÄN INNOVATION

**Figur 2:** *Osäkerhetstolerans Vs Osäkerhetsundvikande.*

Hofstede beskriver osäkerhetsundvikande samhällen som strukturerade och reglerade kulturer. Behovet av trygghet yttrar sig i ett större brukande av regler som leder de anställdas agerande. Vidare präglas undvikande kulturer av låg innovationsförmåga men skickligare implementeringsutförande. Detta är sammankopplat till den emotionella förhållningen till regler. Graden av osäkerhetsundvikande är djupt rotad i nationella kulturer.

<sup>44</sup> Hofstede, G., & Hofstede, G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s.56.

Beteendemönstrets kulturella prägel innebär, enligt Hofstede, att det på kort sikt inte är möjligt att fundamentalt ändra på sådana inställningar.

Hofstede väljer att koppla dimensionerna maktdistans och osäkerhetsundvikande då dessa särskilt väl förmår att tillsammans framhålla människans sätt att betrakta organisationer. Maktdistansdimensionen svarar på frågan ”vem har makten att besluta vad?” Osäkerhetsundvikandet reder ut frågeställningen om ”vilka regler eller tillvägagångssätt kommer att följas för att åstadkomma de önskade målen?”<sup>45</sup>

Enligt Hofstede karaktäriseras både den danska och svenska kulturen av mycket högt osäkerhetsundvikande (Sverige rankas på 70-71 plats och Danmark ligger på 72:a plats utav 74 länder).<sup>46</sup> Det råder alltså ingen skillnad länderna emellan.

### 3.3.3 Dimension 3: Individualism

Dimensionen är kopplad till individens syn på sig själv i organisationen. Mätningen avser graden av individualistiskt/kollektivistiskt beteende.

KOLLEKTIVISM	INDIVIDUALISM
- MANAGEMENT ÄR MANAGEMENT AV GRUPPEN	- MANAGEMENT ÄR MANAGEMENT AV INDIVIDEN
- RAK KRITIK AV UNDERORDNADE FÖRSÄMRAR HARMONI	- MANAGEMENT GENOM ÖPPET UTBYTE AV KÄNSLOR
- RELATION ÄR VIKTIGARE ÄN ARBETSUPPGIFT	- ARBETSUPPGIFT VIKTIGARE ÄN RELATION

**Figur 3:** *Kollektivism Vs Individualism.*

<sup>45</sup> Hofstede, G., & Hofstede, G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 242.

<sup>46</sup> *Ibid*, s.169.

En kultur med låg individualism består av individer som i hög grad ser sig själva som del av ett kollektiv. Den kollektivistiskt orienterade individen sammankopplar den personliga identiteten med att tillhöra ett socialt nätverk. Således upplevs en livslång stark känsla av gemenskap och lojalitet med sin familj, klan, organisation etc. Hofstede poängterar att kollektivistiska kulturer ej skall blandas samman med samhällen som politiskt är kollektivistiska. Alltså innefattar Hofstedes individualistiska dimension ej samhällets makt utan endast det sociala nätverkets påverkan över individen.

Individualistisk kultur präglas av fokus på den egna personen, självförverkligande och personlig autonomi. Banden mellan individerna i samhället är löst kopplade.

De tenderar att ha mindre maktdistans än kollektivistiska dito.<sup>47</sup>

Hofstede gör gällande att individens inställning till individualism och kollektivism är grundligt socialt och emotionellt förankrad. Det är alltså en företeelse som på kort sikt ej är möjlig att förändra.

Studien av IBM:s anställda visar att både Sverige och Danmark i jämförelse med resten av världen är kulturer med hög grad av individualism. Danmark rankas på 10:e plats medan Sverige placeras som det 13-14 :e mest individualistiska samhället av 74 undersökta.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Hofstede,G., & Hofstede,G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 105.

<sup>48</sup> Ibid, s. 78.

### 3.3.4 Dimension 4: Maskulinitet - Feminitet

Hofstedes fjärde dimension behandlar graden av maskulinitet i en nationell kultur.

Dimensionen klarlägger även graden av maskulina värderingar bland kvinnor och feminiteten bland män i en nationell kultur.

MASKULINITET	FEMINITET
- SJÄLVSÄKERHET	- ÖDMJUKHET
- BESLUTSAMHET OCH AGGRESSIVITET	- INTUITION OCH KONSENSUS
- LÅT BÄSTE MAN VINNA	- KOMPROMISS OCH FÖRHANDLING

**Figur 4:** *Maskulinitet Vs Feminitet.*

Feminina kulturer föredrar att lösa konflikter genom kompromisser och förhandlingar.

Individen präglas i hög grad av ödmjukhet, intuition samt benägenhet till konsensusarbete.

Maskulina kulturer löser konflikter mera resolut och drastiskt med ”låt bäste man vinna” inställning. Den maskulina personen har en traditionell syn på könsmönster.<sup>49</sup>

Feminina samhällen tenderar att ha kvinnor med något mera maskulinare värderingar och män med femininare värderingar.<sup>50</sup> Således överlappar män och kvinnors mjuka och hårda värderingar i ett sådant samhälle.

---

<sup>49</sup> Hofstede, G., & Hofstede, G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 120

<sup>50</sup> Ibid, s. 125.

Dimensionen har svårt att förklara det bakomliggande upphovet till maskulina respektive feminina nationella kulturer. Värderingarna tycks ej ha förändrats nämnvärt över tid och förefaller ha långa historiska förklaringar, ingående förankrad i respektive lands kollektiva medvetande.

Av alla de 74 länder som mättes, visade sig de skandinaviska länderna som högst feminina kulturer. Sverige rankades som landet med de mest feminina kulturella värderingar, medan Danmark rankades 3 platser efter. Båda kulturer tycks inte vara tävlingsinriktade men har lättare att samarbeta och uppnå samsyn.

### 3.3.5 Dimension 5: Långsiktighet - kortsiktighet

Den femte dimensionen är ett senare tillägg till de ursprungliga fyra dimensionerna från Hofstedes 1980-bok *Culture's Consequences*. Dimensionen beskriver nationella kulturers inställning till långsiktigt respektive kortsiktigt agerande.

KORTSIKTIGHET	LÅNGSIKTIGHET
- INSATSER BÖR GE SNABBA RESULTAT	- UTHÅLLIGHET, INSATSER FÖR LÅNGSAMMA RESULTAT
- FRIHET, RÄTTIGHETER, PRESTATION OCH EGENINTRESSE	- LÄRANDE, ÄRLIGHET, ANPASSNINGSBARHET, ANSVAR OCH SJÄLVDISCIPLIN
- PERSONLIG LOJALITET VARIERAR MED ORGANISATIONENS BEHOV	- INVESTERAR I LIVSLÅNGT PERSONLIGT NÄTVERK

**Figur 5:** Kortsiktighet Vs Långsiktighet.

Nationella kulturers benägenhet att verka långsiktigt förklaras som: ”fostrandet av dygder orienterade mot framtida belöning – i synnerhet, sparsamhet och flit”.<sup>51</sup> Långsiktigt agerande

<sup>51</sup> Hofstede, G., & Hofstede, G., *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 210

kännetecknas av individens ansvarstagande och underordnande för ett visst ändamål. Synen på egna insatser i förhållande till resultat är också långsiktigt präglad.

Kortsiktiga kulturers agerande definieras som ”fostrandet av dygder kopplade till dåtid och nutid – i synnerhet, respekt för traditioner, bibehållandet av sitt anseende och uppfyllandet av sociala krav”<sup>52</sup>. Frihet i arbetsuppgifter och egenintresse värderas högt. Personliga insatser förväntas ge snabba resultat.

Danmark rankas på 12:e plats medan Sverige hamnar på 23:e plats av 39 undersökta länder. Detta indikerar att Danmark nationella kultur präglas av en beaktansvärd högre grad av långsiktigt tänkande och agerande. Dimensionen utgör alltså den mest avvikande kulturella skillnaden mellan Danmark och Sverige utav alla Hofstedes kulturella dimensioner.

Dimensionen är nära kopplad till dimensionerna maktavstånd och osäkerhetsundvikande. Dessa kompletteras och förtydligas av långsiktighetsdimensionen. Eftersom den är ett omsorgsfullt utarbetat senare tillägg till de ursprungliga fyra, bör den betraktas som mer verklighetstroget än de ursprungliga dimensionerna.

---

<sup>52</sup> Hofstede, G., & Hofstede, G, *Culture and organisations –software of the mind*, McGraw-Hill, London, 2005.

### 3.4 Hofstedes syn på Danmark och Sverige

Sammanfattningsvis visar Hofstedes resultat på ytterst små skillnader mellan Danmark och Sverige. Länderna placeras som lika i alla avseenden utom i den femte dimensionen där skillnaden är relativt liten.

DIMENSION	DANMARK	SVERIGE
MAKTDISTANS	MYCKET LÅG	MYCKET LÅG
OSÄKERHETS- UNDVIKANDE	MYCKET HÖGT	MYCKET HÖGT
INDIVIDUALISM	HÖG	HÖG
MASKULINITET	MYCKET LÅG	MYCKET LÅG
LÅNGSIKTIGHET	HÖG	LÅG

**Figur 6:** Hofstedes dimensionella placering av Danmark och Sverige.

### 3.5 Befintlig Kritik av Hofstede

Kritik och synpunkter har riktats mot olika aspekter av Hofstedes modeller sedan dessa framfördes 1980. McSweeney skärskådar svagheter i resonemangets centrala punkter.<sup>53</sup> I synnerhet ifrågasätts valet av respondenter och hur Hofstede väljer att teoretisera kulturbegreppet. Synpunkterna baseras på att forskningen gjorts utifrån kontroversiella antaganden som lett till alltför generaliserande modeller och delvis felaktiga slutsatser.

<sup>53</sup> McSweeney, B., *Human Relations*, ABI/INFORM Global, 2002, s 89-117



Kritiken McSweeney riktar emot Hofstede vilar på tre metodologiska punkter. Det framhålls således att den dimensionella klassifikationen brister i validitet genom de viktigaste metodologiska led.

Hofstede har enligt McSweeney baserat sina forskningsresultat på ett tvivelaktigt urval av respondenter. Då endast personer från IBM blev utfrågade om sina nationella kulturella värderingar, blev det endast ett smalt segment i respektive land som blev representerat. I många länder med små IBM kontor var endast ett femtiotal personer utfrågade. De teoretiska modellernas tvivelaktiga validitet anser McSweeney generera missvisande slutsatser om nationella kulturskillnader. Då IBM:s anställda ej överensstämmer med en nations genomsnittliga tendenser, torde respondenternas enkätsvar inte motsvara den nationella profilen. I länder som exempelvis El Salvador och Bangladesh låter Hofstede ett fåtal högtbildade dataexperter representera ländernas genomsnittliga nationella tendenser för kulturella värderingar.

Ett centralt antagande som kritiserar är att det skulle existera en homogen företagskultur bland IBM:s anställda som gäller alla undersökta länder. Således antar Hofstede att det ej skulle finnas organisationskulturella variationer inom och mellan enheter.

Dimensionerna antar att varje invånare i ett land uppvisar specifika nationella karaktärsdrag. Detta skulle betyda att medlemmar i exempelvis en bridgeklubb och ett advokatkontor från samma land besitter enhetliga kulturella drag. Generaliserbarhetens problematik är dock återkommande bland kulturella studier.

Hofstedes forskningsmetoder leder sålunda till generaliserande och grovkorniga modeller, vilka kan vederlägga hans slutsatser. I vårt fall indikerar dimensionsuppdelade modellen att de danska och svenska kulturerna är närmast identiska. Godtar man kritiken skulle detta kunna betyda att de kulturella skillnaderna länderna emellan, i själv verket är avsevärt mycket större än påstått.

### 3.6 Trompenaars kulturnivåer

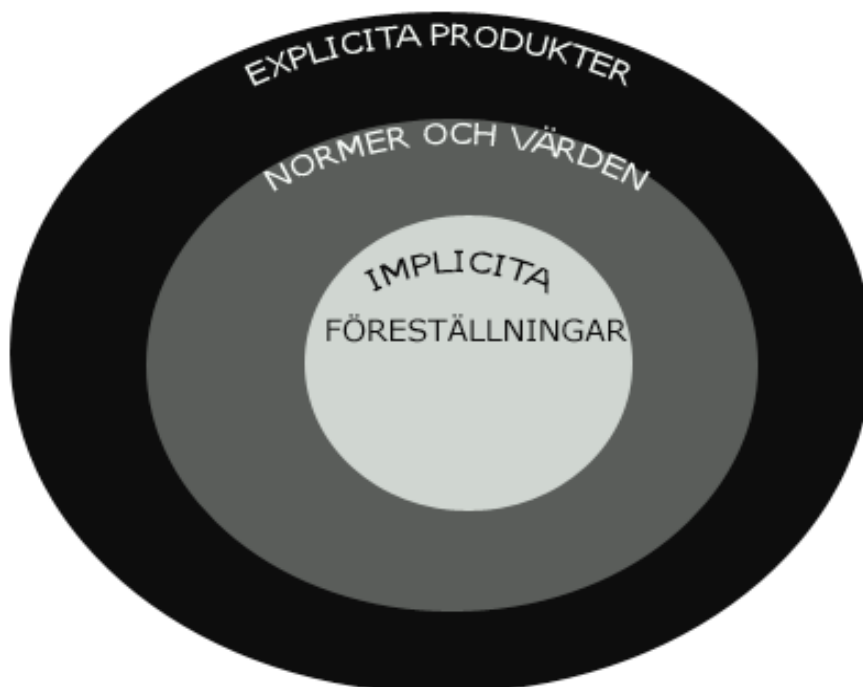
Uppenbarligen innebär kulturområdets komplexitet en klar utmaning vid studier av sådant slag. Inte nog med det utgör kulturs mångsidiga sätt att uttrycka sig en viktig punkt. En något tydligare bild kan man dock uppnå genom Trompenaars kulturnivåer.

Dessa kulturnivåer är uppdelade i tre delar ordnade utefter respektive grader av synlighet:

”Det yttre lagret” representerar de mest explicita produkter som utgörs av synliga symboler för djupare kulturnivåer, exempelvis språk, mat, byggnader, mode, konst...

”Mellanlagret” benämns de normer och värderingar som utgör den gemensamma känslan om vad som är rätt eller fel inom en grupp. De kan uttrycka sig både formellt, t.ex. skriven lag, eller informellt t.ex. social kontroll.

”Det inre lagret” är kulturens mest implicita föreställningar. Dessa utgör grundläggande mänskliga värden såsom överlevnad.



**Figur 7:** *A model of culture*<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Trompenaars, F., *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London, 1993.

Då de svenska och danska kulturernas yttre lager är mycket snarlika är det lätt för den oinvigde att förbise de djupare lager. Vår problemställning påbörjas av detta misstag och det grundläggande syftet blir därmed att behandla ”mellanlagrets” informella normer och värderingar. Trompenaars andra kulturnivåer, explicita produkter och implicita föreställningar, ingår således inte i vårt teoretiska handlingsutrymme och faller utanför studiens problemområde.

### **3.7 Danskar och svenskar: lika eller olika?**

#### **3.7.1 Skandinaviska normer och värderingar**

Svenskar och danskar har flera gemensamma kulturella aspekter. En enkel förklaring är att länderna är grannar, har språk som är väldigt lika men främst av att de båda är skandinaver. Denna benämning grupperar svenskar, danskar och norrmän i en kulturell gemenskap.

Skandinavien karaktäriseras av ett påtagligt sökande för jämlikhet. Allmänheten bör gemensamma rättigheter och står jämlikt inför lagstiftningen. Privilegier och förmåner har däremot svårt att accepteras. Skandinaver är väldigt fästa i demokratiska värderingar vilket genomsyrar samhällets utformning samt företagsorganisationer. Av den anledningen återfinns betydelsefulla motsättningar gentemot hierarki och ojämlikhet. Strävan efter enhetliga kompromisser och konsensus är grundläggande kollektivistiska värderingar. De skandinaviska konsensusområden värderar således det allmänna framförandet av åsikter. Som konsekvens utmärks organisationers utformning av horisontell kommunikation mellan anställda och chefer.<sup>55</sup>

Det kan däremot tyckas att jämlikhetsfostran skapat antikompetitiva normer. Uppdelningen av människor i vinnare och förlorare ser skandinaver som ”fult” men anses helt legitimt i exempelvis USA.<sup>56</sup>

Förklaringen till den skandinaviska synen på jämlikhet har en historisk koppling till Jantelagen. Denna anses vara något av en kulturell grundpelare. Trots dess informella form

---

<sup>55</sup> Bjerke, B., *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the global Economy*, Edward Elgar, 1999.

<sup>56</sup> De Gruyter, W., *Management in Western Europe*, David J. Hickson, Berlin, 1993.

återfinns den omedvetet bland skandinaver. Från ett externt perspektiv beskrivs skandinaver med en något negativ framtoning som: "*well-organized, structured, uniform, inflexible, rigid and bureaucratic*". Enligt dem själva är dem "*reliable, honest, ethical, loyal and correct*".<sup>57</sup>

Ordning och ärlighet är centrala begrepp som kännetecknar de skandinaviska samhällen. Skandinaver har en oerhört stark respekt för lagstiftningen vilket reflekteras inom organisationer.

Köttproducenten Scan stötte på många problem när de försökte att etablera sig på den danska marknaden och fick tillslut skrinlägga sina planer. En stor bidragande orsak till de havererade förhandlingarna, var danskarnas inställning till affärsjuridik. "*Advokaterna är med i bilden, så snart ett avtal ingåtts. När svenskarna tror att man förhandlat färdigt, eftersom avtalet är underskrivet, tar danskarna avtalet med sig till sina advokater för att diskutera vad som kan göras*" enligt Berg.<sup>58</sup>

Det svenska näringslivet är i hög grad färgat av lagstiftningen särskilt lagen om medbestämmanderätt. Svenska medarbetares krav på orientering av beslut och medbeslutande är i stort omfattning lagbundet.

### **3.7.2 Danska normer och värderingar**

Danmarks ekonomi består av en stor servicesektor vilket kan förklara det höga antalet små och medelstora företag. Bristen av naturtillgångar har bidragit till ett växande tjänstesamhälle. Danmarks näringsliv har mycket påverkats av att det historiskt haft få verksamheter av större omfattning. Chefer och mellanchefer har fått en betydande roll i landets ekonomiska struktur.<sup>59</sup> Det finns en stark förhandlingstradition som anses än idag vara en dansk expertis.

Företagen är ofta utformade i platta organisationer med få hierarkiska led. Danskarna uppfattar ordet "power" som negativt, man föredrar istället att tala om "ansvar". Det är därför viktigt att utse den som har ansvaret och kompetensen istället för den som har makten. Följaktligen är beslutsfattandet utspritt till flera organisatoriska led vilket är högst förankrat

---

<sup>57</sup> Philips-Martinsson, J., *Svenskarna som andra ser dem*, Studentlitteratur, 1992.

<sup>58</sup> Berg, Y.: Stenshamn, C., *Dagbladet Børsen*, 01-10-22

<sup>59</sup> De Gruyter, W., *Management in Western Europe*, David J. Hickson, Berlin, 1993.

till mellanchefernas samarbetsförmåga. Arbetet blir därför mycket självständigt och ansvarsfullt. De högsta ledarna ingriper främst vid större problem och utgör en vägledande organisatorisk instans. Då dansk nationell kultur bygger starkt på frihet och ansvar litar ledningar på de anställdas goda omdöme. Detta innebär att danska företag reagerar snabbare och kan flexibelt anpassa sig till rådande förhållanden då inte alla beslut måste tas kollektivt.

Dansk nationell företagskultur präglas även av att man tar lättsammare på beslutsprocessen, träffar snabbare beslut och begår oftare fel, men är snabbare på att korrigera misstag.<sup>60</sup>

*”Danskar och norrmän är sämre på att förankra beslut, chefen har sista ordet och tar på sig beslutets ansvar. Det går inte att torka av det på andra”* enligt von Hirsch.<sup>61</sup>

Historien har haft stor prägel på danskarnas och svenskarnas syn på beslut. Under danskarnas kungadöme på 1500-1600 talet, var det vanligt att kungarna kom snabbt hem efter ett slag ute i Europa tack vare de korta distanserna och landets relativa mindre yta. Detta möjliggjorde starkare styre och förenklade kontrollen över landets politik. På så sätt kunde man hela tiden få kvick respons från sin överordnad och ta snabba beslut.<sup>62</sup>

I Sverige där kungarna hade en längre väg tillbaka till Stockholm, föredrog de istället att stanna kvar på kontinenten och delegera ansvaret till ämbetsmän. Dessa hade i sin tur hårda direktiv att följa. Detta står till grund för svenskarnas beteende vid beslut.<sup>63</sup>

### **3.7.3 Svenska normer och värderingar**

Sverige har historiskt präglats av stora industrikoncerner som dominerat näringslivet. Nödvändiga investeringar av stor omfattning har därför krävt noggranna förarbeten. Detta har bidragit till att svenskar är detaljrika och vill inte ta förhastade beslut.<sup>64</sup> De är benägna till att ta omsorgsfulla och varaktiga beslut. Detta kan tyckas naturligt då viktiga strategiska beslut i stora organisationer kräver större noggrannhet än i dito mindre. Jämfört med sina nordiska grannar är den svenska beslutsprocessen mer tidskrävande. All fakta skall upp på bordet för att beslutet inte blir felaktigt.

---

<sup>60</sup> Thomsen, J., Dagbladet Børsen, 05-03-04

<sup>61</sup> von Hirsch, E.: Stenshamn, C., Dagbladet Børsen, 01-10-22

<sup>62</sup> Intervju med ReTeam, 05-12-09

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Ibid

*”Svenskarna vill helst ha konsensus i besluten, och är duktiga med att förankra dessa i organisationen (...) Om beslutet inte var bra innebär det att chefen inte ansvarar ensam för det då alla var delaktiga”* enligt von Hirsh.<sup>65</sup>

*”I det hela taget finns det en större tradition i Sverige att formalisera göranden och låtanden än i andra länder”* enligt Mogens Granborg, koncernchef för Danisco.<sup>66</sup>

Pentti Molander, vd för det finska förlaget Tammikoncernen, har många års erfarenhet av affärssamarbete med Sverige och jämför svenska beslutstagare med valar:

*”I beslutsfasen uppträder svenskarna som valar. Det tar tid för att komma upp i hastighet, och efter är de svåra att vända”*. Utlänningar som köpt upp verksamheter i Sverige, uppträder enligt Molander som *”elefanter i en porslinsbutik”*. Deras snabbare och flexibla beslutsprocess innebär att besluten kan ändras på kort tid vilket förvånar svenskarna.<sup>67</sup>

Svenskar kan i affärssammanhang även uppfattas som konfliktskygga, tysta och känsliga.

*”I hårda förhandlingar kan svenskarna uppleva obehag istället för den glädje och stridslystenhet affärskontrahenterna upplever, det gäller att sätta hårt mot hårt i sådana situationer”* enligt Ylva Berg vid Svenska Exportrådet i Köpenhamn.<sup>68</sup>

Svenskar kan lätt tolkas som ett ineffektivt folk som har svårt att komma fram till något konkret. Den antydning är dock felaktig utifrån hur Sverige utvecklats historiskt.<sup>69</sup> Då svenska anställda i en dansk verksamhet blir presenterade med en ny idé som de godkänner, agerar inte personalen som verksamheten kan förvänta sig. Detta förklaras av att de svenska medarbetarna inte fått preciserat vad de skall göra och vem som ska göra vad.

Det konsensusinriktade samhället kan ibland tolkas som att personalen lätt säger emot sin chef men konstigt nog finns det stor lojalitet till sin chef vilket ökar maktdistansen på svenska företag. Det är därför konstigt nog större maktdistans i Sverige än i USA där personalen ständigt motsätter sig sin chef. Den svenska respekten för auktoriteter innebär att man är rädd för att göra något som kan uppfattas som felaktigt och väljer därför att inte försöka agera självständigt. Svensk kollektivism och trygghetssträvande är utbredd till den grad att det

---

<sup>65</sup> von Hirsh, E.: Stenshamn,C., Dagbladet Børsen, 01-10-22

<sup>66</sup> Granborg, M.: Tholstrup,S., Dagbladet Børsen, 01-06-22

<sup>67</sup> Molander, P.: Stenshamn,C., Dagbladet Børsen, 01-10-22

<sup>68</sup> Berg, Y.: Stenshamn,C., Dagbladet Børsen, 01-10-22

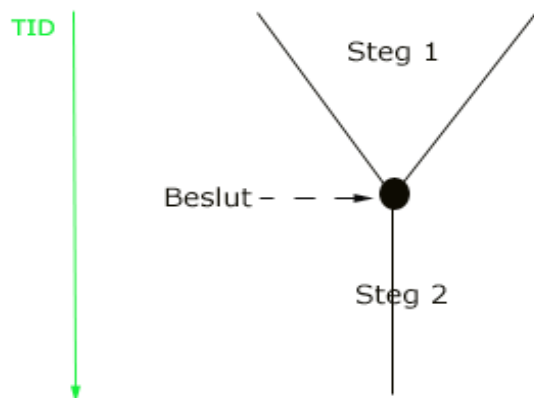
<sup>69</sup> Bjerke,B., *Business Leadership and Culture*, Edward Elgar Publishing, 1999.

många gånger utgör ett stort problem för exempelvis danska verksamheter i Sverige. Sålunda är det viktigt att visa ömsesidig respekt för respektive lands personal och precis kommunicera korrekta budskap.

### **3.8 ReTeam**

ReTeam är ett dansk-svenskt konsultföretag som främst jobbar inom detaljhandelsbranschen. De har inriktat sig på att hjälpa företag med etablering på den skandinaviska, polska och kinesiska marknaden. Deras förflutna som ledare inom internationella detaljhandelsföretag och deras kulturella förståelse är en bra grund till deras koncept. Anledningen till att intervjua konsultföretaget ReTeam är att deras två grundare Kathrine Heiberg och Lasse Brodén, som är dansk respektive svensk, innehar en genuin praktisk kunskap om vår fråga. Deras dubbla nationalitet har stått dem till hjälp för att förstå danskar och svenskars problem vid samarbete. Flertalet kända företag har tagit del av deras expertis för att lösa de kulturella problemen som uppstått vid tvärkulturella sammanslagningar, etableringar och samarbete. Konsultarbete inom kulturella frågor utgör inte deras kärnområde och marknadsförs inte särskilt. Istället kontaktas de av företag som väl känner till deras kompetens. Deras dansk-svenska kombination är en av deras grundpelare och en stark konkurrensfördel till deras effektiva sätt att bemöta kundernas behov.

### 3.8.1 Den svenska modellen



**Figur 8:** *Det svenska cocktailglaset*

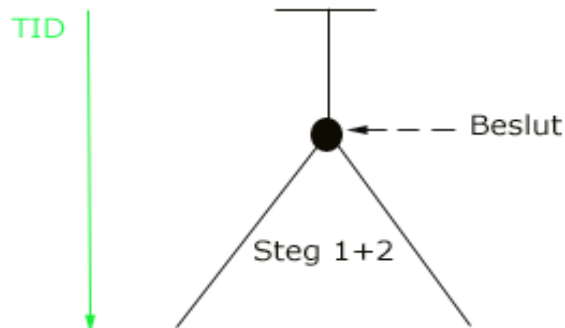
© ReTeam

Den typiskt svenska beslutsprocessen kännetecknas av två skilda moment. Det första, Steg 1, utgör det preliminära planeringsarbete där beslutet grundar sig. Företagsledningen konsulterar varandra och evaluerar potentiella handlingsplaner. Som anställd har man under den tiden möjlighet att presentera sina åsikter och eventuellt säga emot sin chef. Alla inblandade förväntas då vara delaktiga, ifrågasättande och nyskapande. Det är alltså då ”korten läggs” mycket noggrant och mestadels av konsensusarbetet görs.

Efter denna ofta tidskrävande process fattas det definitiva beslutet och implementeringsarbetet kan då påbörjas (Steg 2). Följaktligen handlar man utefter den fastställda strategin som inte ska behövas ändras. Den riktlinjen man gemensamt beslutat ska vara tillräcklig för en effektiv implementering av beslutet vilket ålägger cheferna mindre strategiskt arbete. Dessa utför små justeringar och följer upp handlingsförloppet på relativt passivt sätt.



### 3.8.2 Den danska modellen

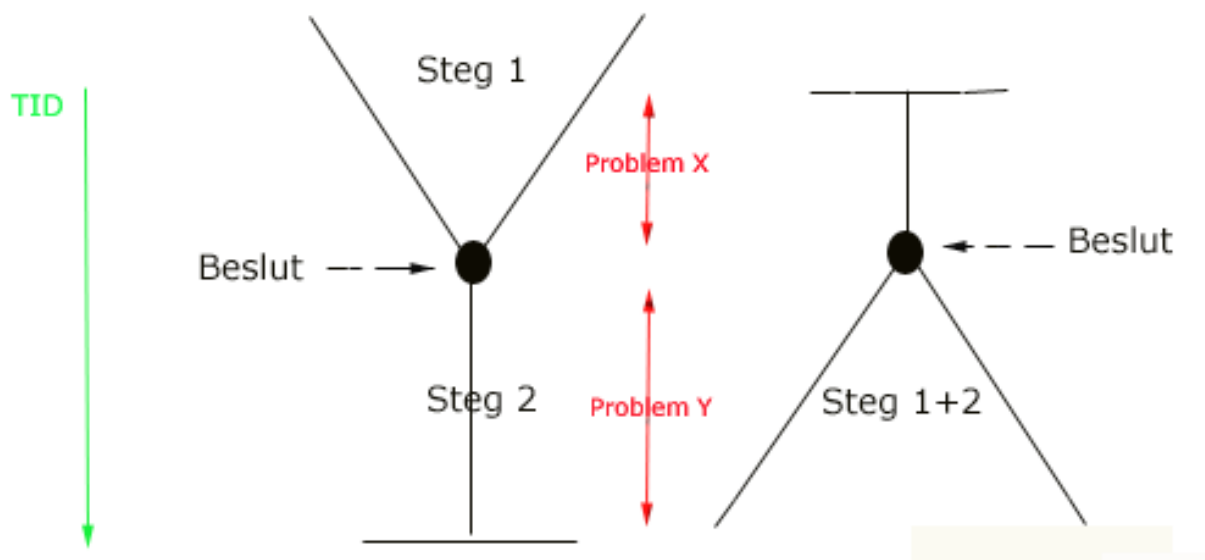


**Figur 9:** *Det danska cocktailglaset*

© ReTeam

Klart annorlunda från den svenska, kännetecknas den danska modellen av att steg 1 och 2 görs nästan helt parallellt. Då man har en idé om hur implementeringsarbetet kan göras grundas beslutet på betydligt mindre planeringsarbete. Beslutet i sig är inte alls lika omfattande som det svenska och kan egentligen ses som en idé om att något ska göras på ett ungefärligt sätt. Den danska modellen är inställd till möjligheten för konstant anpassning. Man kan säga att beslutet väger mindre vikt då det är meningen att ifrågasätta och omvärdera det vid t.ex. ny information, marknadsfluktuationer etc. Danskarna kan ena sig om en handling men kan kort därefter anses vara förfallet då ny information och förändrade omständigheter ska tas i beaktning. Till skillnad från den svenska modellen som kräver god framförhållning är den danska mer beroende av bättre samordning och anpassningsförmåga. Eftersom det strategiska arbetet i sin helhet är inriktat på en "learning by doing" filosofi är den danska modellen mindre benägen att anamma tidigare fel som gjorts, lära sig av dessa och ha det i åtanke vid nästa projekt.

### 3.8.3 Det tvärkulturella mötet



**Figur 10:** *Den giftiga cocktailen*

© ReTeam

Var för sig kan den svenska eller danska beslutsprocessen fungera effektivt. Vid det tvärkulturella mötet kan det däremot uppstå betydelsefulla kulturkrockar då dessa aktörer är omedvetna om skillnader i parternas tankesätt.

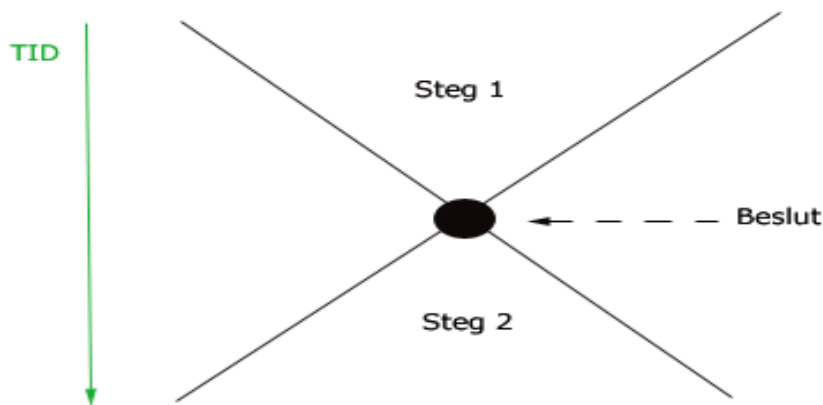
Först resulterar momentet ”pre-beslut” i mycket tids- och energikrävande missuppfattningar (Problem X). Då de svenska aktörerna inser detta skedets betydelse är alla mycket delaktiga och försöker optimera det strategiska beslutets utformning. Den danska motparten som inte ser det som något avgörande moment agerar mer passivt i väntan på ”det riktiga” arbetet ska göras. Frustrationer uppkommer då danskarna upplevs som ”tysta” och svenskarna som onödigt formella och långsamma (Problem X).

Följaktligen blir det tvärkulturella mötet försvårat under momentet ”postbeslut”. I den svenska uppfattningen har man enats om en handlingsplan och alla aktörer har fått chansen att påverka. De förväntar sig då att följande handlingar utförs som uppgjort. Som den danska motsvarigheten uppfattar denna situation är det mesta öppet för debatt, strategiskt beslut som handlingar. Ytterligare krockar (Problem Y) uppstår till följd av dessa misstolkningar. Svenskarna förvånar sig över varför de danska medarbetarna konsulterar chefer om alternativa möjligheter. Vidare förstår danskarna inte varför motparten motsätter sig

potentiella förändringar. Efter ett gemensamt taget beslut och danskarna handlar på ett helt annat sätt än planerat upplevs det av den svenska motparten som att "förlora ansiktet", något som ogillas starkt. På liknande sätt skulle en svensk chef frustreras av att handlingsutfallet skiljer sig från det planerade. Samtidigt förstår inte den danske anställda varför chefen agerar relativt passivt och är frånvarande i den strategiska styrningen.

Den danska "Trial-by-error" och "Learning-by-doing" filosofin innebär för stort risktagande för svenskarna. Dessa använder sig i större utsträckning av tidigare lärdomar för att optimera nästa planeringsarbete och motsätter sig idén om att ge sig in på något utan noggrann tillbakablick. För varje nytt beslut och handlingsplaner kumuleras ovannämnda frustrationer. Parterna är lika omedvetna om ens egna tankesätt som de är om den andras. För att undvika missuppfattningar av denna sort i den strategiska beslutsprocessen behövs det, enligt ReTeam, förhållandevis liten ansträngning.

#### 3.8.4 Den tvärkulturella lösningen



**Figur 11:** *Den rätta cocktailen*

© ReTeam

Förbryllande nog är ReTeams upplevda enkelhet i lösningen av det tvärkulturella mötet. Rent normativt är meningen att ta steget från det kulturella hindret till den kulturella fördelen. Ovannämnda kulturkrockar ska kunna undvikas endast genom parternas ömsesidiga kulturella

medvetenhet. Det som behövs är endast att de förstått sig på motpartens syn på det strategiska arbetets utformning. Då båda grupperna insett skillnaderna som råder och förkastat idén om att skandinaver agerar på liknande sätt bildas det en större öppenhet och anpassning. Istället för att ovanligt beteende, i respektive parts bemärkelse, kommer som en överraskning, kan man lättare förhålla sig till varandra och handla normalt utefter det.

Vidare ska en tvärkulturell företagsledning kunna dra avsevärd nytta av ”det bästa från båda”. Den svenska planeringsbenägenheten kan på så sätt styrkas av den danska handlingsstyrkan och flexibilitet. Genom att kombinera god framförhållning och planering med effektiv samordning och anpassningsförmåga förvandlas det tvärkulturella mötet från ett hinder till en fördel.

ReTeams kunskap och expertis i dansk-svenska kulturella frågor är onekligen ytterst användbar och till stor del sanningsenlig. Dock anser vi det viktigt är förhålla oss något kritiska till ovannämnda teorier. Som konsultföretag tenderar ReTeams teori till att vara något förenklad. Detta kan nog förklaras av att meningen med dessa modeller är att rent praktiskt tilltala diverse kunder som bemöts. Den danska och svenska beslutsprocessen beskrivs på ett ganska hårddraget sätt. Med vetskap om att verkligheten inte riktigt är lika ”svartvit” som det påstås, behåller vi några reservationer. Viktigt att påpeka är även att ReTeams kunskap är främst grundad i detaljbranschen. Man bör där förvara aktsam för branschrelaterade variationer. I sin helhet står det klart för oss att den teori som presenterats av ReTeam stämmer väl överens med verkligheten. För vår studie utgör den därför en central teoretisk utgångspunkt.

⓪ *Kapitlet behandlar det empiriska material som samlats in under studiens gång. Detta sker i form av en presentation av fallföretaget samt av fyra företagsintervjuer som gjorts.* ⓪

## **4. E M P I R I**

### **4.1 Företagspresentation av FOSS**

Danska FOSS A/S med högkvarter i Hillerød utanför Köpenhamn är ett marknadsledande företag inom mätinstrument till livsmedelsanalyser. 1996 bestämdes det att Perstorp Instruments i Höganäs, FOSS A/S största konkurrent, skulle avyttras då kemikoncernen Perstorp bestämt sig för att renodla sin verksamhet. Efter förhandlingar som varade i över ett års tid köptes Perstorp Instruments upp av FOSS A/S. Följden av denna dansk-svenska företagsfusion visade sig vara mycket lyckosam. Perstorp-koncernen tjänade 150 miljoner SEK på affären samtidigt som under FOSS första verksamhetsår efter fusionen ökade omsättningen med 72 procent till 873 miljoner SEK och uppnådde ett rekordresultat på 121 miljoner SEK före skatt.<sup>70</sup> Den danska affärsdagstidningen Dagbladet Børsen utropade fusionen som en av de mest framgångsrika företagsuppköp av de runt 80 som ägt rum mellan ett danskt och svenskt företag i Sverige från 1995 till 1998.<sup>71</sup> Sedan uppköpet har FOSS Tecator i Höganäs utvecklats ytterligare och har tagit emot företagets engelska avdelnings FoU-enhet. FOSS är idag tack vare det framgångsrika uppköpet världens största verksamhet inom mätinstrument till livsmedelsanalyser.<sup>72</sup>

Enligt FOSS A/S finns det många förklaringar till att uppköpet blev framgångsrikt samtidigt som företaget erfor betydande nya kunskapsinsikter gällande nationella kulturskillnader mellan Danmark och Sverige.

---

<sup>70</sup> Bull, E., Dagbladet Børsen, 98-05-26

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Ibid

## 4.2 Intervju med två anställda från FOSS Sverige

Måndagen den 28 november utfördes två intervjuer med anställda på FOSS Analytical AB i Höganäs.<sup>73</sup> Respektive person intervjuades i enrum av Richard Glimstedt och Tobias Kristensen. De utfrågade utgjordes av Christina Johnsson, Area Sales Assistant för Asien och Oceanien samt Brita Carlsson, Chefsförsäljningssekreterare och Area Sales Assistant för Afrika. Frågestunderna varade i 90 minuter för respektive intervjuperson och bestod i att vederbörande personer gavs tillfälle att fritt besvara ett trettiotal identiska frågor.<sup>74</sup> Frågorna var grundligt iordningställda dessförinnan och baserades på uppsatsens syfte och problemformulering, med avsikt att utröna faktiska nationella kulturella förhållanden på arbetsplatsen. Båda utfrågade personer har verkat på arbetsplatsen under lång tid och förevisade goda insikter i de dansk-svenska kulturella förhållanden som förekommer på arbetsplatsen.

### 4.2.1 Första intervjun: Christina Johnsson

#### Bakgrund

Christina Johnsson utfrågades inledningsvis. Hon startade sitt arbete hos Perstorp koncernen 1988 och var anställd på Perstorp Instruments i Höganäs då enheten blev avyttrad till verksamhetens huvudkonkurrent FOSS Analytical 1997. FOSS Analytical och uppköpta Perstorp Instruments hade en stab på 300 respektive 215. Båda företag hade vid tiden för uppköpet primärt kompletterande produktsortiment.

#### Sammanlagningen

Hon beskriver vid uppköpstillfället stämningen bland personalen på Perstorp Instruments som ”*avvaktande och tveksam*”. På samma gång upplevdes det dock som vitaliserande och positivt, då sammanslagningen drev på en skärskådning av den egna verksamheten och kunskapskorsbefruktning med företagets tidigare största rival. Den danska ledningen slog omedelbart fast för den svenska personalen att direkt konkurrerande produktlinjer skulle avvecklas. Något personalen i båda länder kände skepticism emot då man upplevde att det bidrog till att urholka respektive länders kompetens. Synergi, ”best-practice” och gemensam

---

<sup>73</sup> FOSS Analytical AB, Pål Anders väg 2, Box 70, 26321 HÖGANÄS, Tel. 042-36 15 00

<sup>74</sup> Kapitel 8.1

samkörning var honnörsord vid sammanslagningen. Inga väsentliga verksamhetsområden avvecklades dock på den nya FOSS Analytical Höganäs avdelningen och en viss lättnad infann sig bland den svenska personalen. Vid sammanslagningen ansåg, enligt Christina Johnsson, många bland personalen i båda länder att detta kunde leda till ett stort framgångsrikt företag med avdelningar som gavs tillfälle att bedriva renodlad verksamhet. Dock har integrationsprocessen med samkörd verksamhet skapat oro i båda länder. Personalen agerar mindre dynamiskt, integrationsprocessen har många gånger oberättigat främjat uppköparnas intressen på Höganäsavdelningens bekostnad. Detta upplever den svenska personalen skapar ”*obefogade flaskhalsar och barriärer, samt dämpar arbetsglädjen och tryggheten*”.

### **Verksamhetsförändring**

Hon beskriver vidare att inga betydande produktionsrelaterade förändringar ägde rum de första fem åren. Höganäsavdelningen präglades dock dessa år av att flertalet mycket kompetenta svenska chefer valde att avsluta sina anställningar på företaget då dessa inte samtyckte med den danska moderkoncernens förfarande. Idag har FOSS Analytical Höganäs och det danska huvudkontoret i Hillerød utanför Köpenhamn gemensam danskt chefskap inom områden som: utveckling, ekonomi, personal, produktion och sales- marketing. Dessa personer tillbringar halva sin arbetstid i Hillerød respektive Höganäs, något som upplevs som tidskrävande och prestationshämmande av de danska cheferna, samt besvärligt och störande bland underordnad personal på både danska och svenska sidan.

I mötessituationer är skillnaden mellan länderna uppenbara. Svenska mötesdeltagare uppfattar sammanträdena som både besluts och informationsmöten, medan danskarna ser sammankomsterna som primära beslutsmöten.

### **Arbetsklimatet**

Christina Johnsson beskriver arbetsklimatet på sin arbetsplats i tämligen negativa termer jämfört med hur avdelningen drevs innan sammanslagningen, då hon upplevde verksamheten som bättre fungerande och med högre personaltrivsel. Detta härleder hon i stora drag till den nya rådande personalpolitiken och det danska moderbolagets tillvägagångssätt att driva den svenska verksamheten. Christina Johnsson anser att klimatet på arbetsplatsen försämrats över

tid, i takt med att hennes arbetsplats allt mer styrts med danska metoder. Många nya formella och informella rutiner har uppstått på arbetsplatsen sedan uppköpet 1997.

### **Ändrad hierarki**

I termer av hierarki och strategiimplementering upplever hon förvåning över graden av skillnad mellan FOSS' danska företagskultur och den svenska "normala" kultur som tidigare förekom på Perstorp Instruments. *"Nuförtiden krävs det att personalen åberopar mellanchefer vid förfrågningar, anvisning och förslag på tillvägagångssätt"*. Mellancheferna fungerar som ett informationsfilter vid förmedling av upplysningar till den lämpliga chefen. Tidigare kunde personalen vända sig direkt till lämpligt uppsatt chef. Sålunda upplever hon informationsflödet i verksamheten som trögare och omständligare än tidigare, vilket enligt henne hämmar beslutsprocesshastigheten uppåt i organisationen och försvagar personaldemokratin.

Christina Johnsson säger vidare att den nuvarande fördanskade företagskulturen på FOSS Höganäs har lett till att det är "fel" personer som tar många beslut och att dessa sitter omotiverat högt upp i organisationen. Hon efterlyser även större kunskapsbredd på arbetsplatsen då ledningen är dålig på att informera och förankra beslut bland personalen, för isynnerhet större ärenden som strategiförändringar.

Många på arbetsplatsen i Höganäs upplever att FOSS Danmarks ledning önsketänker när man utåt i affärspressen påstår att sammanslagningen fungerat väl. Detta tror Christina Johnsson kan ha sin grund i att den högsta danska ledningen sällan ser eller hör talas om sammanslagningsproblemen som uppstått i Höganäs. *"Detta beror på att många problem döljs eller går förlorad i den relativt starkt hierarkiska organisationen"*. Christina Johnsson uppskattar att endast 20-25% av problemen når fram till den yttersta ledningen i företaget. Rädslan för överordnade chefers makt gör att resten av stora och små problem filtreras bort eller urvattnas tills de når toppen, då mellancheferna är ängsliga för att framstå som okvalificerade och hamna i onåd hos ledningen. Den starkt hierarkiska nya organisationen i Höganäs kamouflerar sålunda många problem. Hon anmärker även på den högsta ledningens ointresse att själva aktivt inspektera förhållandena på den svenska avdelningen. Dessa tycker hon verkar skrämda för personalen och tar inga initiativ att lära känna eller ens hälsa på delar av underordnad personalen och förhöra sig om deras meningar. Vidare uppfattar Christina



Johnsson att de danska cheferna är ointresserade av hur den svenska personalen egentligen mår. ”Svenska chefer kommer till oss och hör hur vi mår, medan i Danmark verkar det som om man som anställd själv måste gå till chefen och berätta att man inte mår bra eller är missnöjd med något”. Konsensus som existerar på arbetsplatsen verkar vara annorlunda i Danmark, då det där är den anställde som själv måste ta initiativet.

### **Personalskillnader**

Det är praxis på danska arbetsplatser att man som underordnad känner sig tvungen att ständigt kontrollera med sin överordnade att man utför rätt arbetsuppgifter. Att ofta gå till sin chef för att få sina riktlinjer bekräftade ser hon som ett tecken på ineffektivitet. Danskarna på FOSS är måna om att ha ryggen fri och torka av besluten på överordnade. Vid mötessituationer kan ”danskarna vara väldigt tysta”. Christina Johnsson tror att danskarna anser svenskarna pratar för mycket under mötena och att detta leder till ”för mycket snack och för lite verkstad”. Dessutom hävdar hon att danskarna uppfattar FOSS SV som ett hot. Exempelvis har svenskarna tung kompetens inom kundrelationsområdet. Vidare beskriver hon att FOSS Höganäs styrka är dess personals höga integritet samt dess förmåga att arbeta flexibelt och ta självständiga beslut. Sålunda är det praxis på danska arbetsplatser att man som underordnad känner sig tvungen att ständigt kontrollera med sin överordnade att man utför rätt arbetsuppgifter. ”Det springer ständigt till chefen” anmärker hon. Att ofta gå till sin chef för att få sina riktlinjer bekräftade ser hon som ett tecken på ineffektivitet. Danskarna på FOSS är måna om att ha ”ryggen fri” och torka av besluten på överordnade.

Christina Johnsson berättar även att danskarna har en benägenhet att ”vända kappan efter vinden”. Vilket kan betyda att de den ena dagen kan tycka X och den andra dagen tycka Y.

### **Synergieffekter och ”best-practice” problematik**

Många synergieffekter har inte realiserats fullt ut och potential misshållats, då den danska ledningen ej förmått att lyssna och lära sig tillräckligt av FOSS SV:s inre styrkor. Även om avdelningen i Höganäs, enligt henne, på många områden är bättre fungerande och organiserad än motsvarande avdelning i Hillerød. Framför allt har de nya ägarna inte förstått omfånget av Höganäsavdelningens välfungerande kontaktnät med kunderna. Förvåning och visst missnöje har förekommit sedan det danska huvudkontoret bestämt att förändra och slå samman båda länders avdelningars kontaktnät, med den danska modellen som förebild. Trots att ”best-

practice” förfaringssättet varit centralt i FOSS sedan uppköpet har övervägande antal organisatoriska omställningar skett i dansk riktning.

Detta tror Christina Johnsson kommer av skillnaderna i båda länders nationella kulturella lednings och organisationsfilosofi, samt båda sidors svårigheter att lingvistiskt förstå varandra. I synnerhet att ”*danskarna förbisåg de kulturella och lingvistiska barriärerna vid sammanslagningen*”. Båda parter arbetsstyrka, blev ej i lämplig grad undervisade i språkliga och kulturella skillnader. Något som hade kunnat förhindra många missförstånd och påskyndat det organisatoriska lärandet. Framför allt har många bland den stora andelen av danska chefer på FOSS SV, ej i tillräckligt hög grad gets tid och möjlighet att lära sig tillräcklig lingvistisk svenska.

### **Organisatoriska förändringar**

Flertalet betydelsefulla organisatoriska förändringar som ägt rum i Höganäs har sålunda tagits enhälligt av den helt och hållet danska ledningen, utan att den svenska personalen blev konsulterad. Utfallen blev många gånger mindre lyckade. Den svenska personalen upplevde att de satt med facit i hand med många av ärendena och upplevde frustration med att ledningen ej beaktat deras invändningar och mångårigt ackumulerade erfarenheter. Man upplever att den högsta ledningen inte tillräckligt väl känner till att det inte är möjligt att begagna sig av samma förfaringssätt i respektive länder då instrumenten som tillverkas är alltför olika. Dock anser sig Christina Johnsson urskilja en ökad förmåga hos den danska ledningen att lära sig och snabbare korrigera misslyckade åtgärder.

Traditionellt har FOSS DK haft en årlig omorganisation av delar av sin personal. Denna filosofi innebär att FOSS ledning i Danmark kommer med färdiga lösningar och ställer personalen inför fullbordade faktum. Den årliga omorganisationen har sedan den införts visat sig vara mycket impopulär bland personalen och skapat otrygghet samt försämrat arbetsklimat till följd. Ett konkret exempel som ges är ledningens beslut att 2005 forcera FOSS SV produktion under försommaren och sedan stänga ner tillveknigen under tre sensommarveckor, ett förfarande som varit praxis hos FOSS i Danmark under lång tid. Till skillnad från den svenska verksamheten som hållit igång produktionen hela sommaren och substituerat lediga anställda med gymnasiepraktikanter. Resultatet blev föga förvånande,

enligt Christina Johnsson, att *”produktionsvolymen missberäknades och leveransförseningar på upp emot 7 veckor uppstod under hösten”*.

Eftersom Christina Johnsson arbetar inom företagets ”sales and marketing” avdelning som traditionellt var en av gamla Perstorp Instruments starkaste områden, anser hon att FOSS DK omorganisationer inom isynnerhet hennes sektion varit till primärt det sämre. Dessutom menar hon att *”produktionsföretag som FOSS SV och FOSS DK är svårare att fusionera än två tjänsteföretag”*, då fysisk produktion innebär otydligare ramar och ger större utrymme för olika förfarande.

#### **4.2.2 Andra intervjun: Brita Carlsson**

##### **Bakgrund**

Brita Carlsson var den andra personen som blev utfrågad av intervjuarna. Hon började sin anställning på Perstorp Instruments i Höganäs 1986, och var verksam på enheten då den övergick i Dansk ägo 1997. Många av svaren som gavs visade sig vara likartade med Christina Johnssons, även om åsikterna och värderingarna framfördes med delvis annorlunda infallsvinklar och synsätt.

##### **Sammanlagning**

Brita Carlsson anser att sammanslagningen varit förnuftsenslig, men att en sådan process är tidskrävande isynnerhet då företagen härstammar från två olika länder. Något som kräver god förståelse av kontrahenten, vilket ingen av de två hade i tillräckligt hög grad. Skillnaderna organisatoriskt och nationellt kulturellt var, enligt Brita Carlsson, större än båda parter förväntade sig.

##### **Språklig barriär**

Även den språkliga barriären var större än förväntad. I Höganäs efterlyses fortfarande bättre interna språkutbildningar, då Brita Carlsson tror att *”bättre lingvistisk förståelse kan öka kultur och organisationens anpassningsförmåga bland de anställda i båda länder”*.

## **Sammanläggningen**

Hon beskriver stämningen under och efter uppköpet som förväntansfull. Förändringarna i organisationen kom gradvis och tog flera år att på allvar kunna märkas. Skillnaderna från innan uppköpet är att *”verksamheten idag har en snabbare kommunikation”*. Uppköpet och samarbetet med Danmark har pressat isynnerhet den svenska personalen att *”tänka i nya banor och ifrågasätta gamla förfaranden”*. Brita Carlsson berättar att hon upplevt många positiva egenskaper som FOSS DK fört fram organisatoriskt och företagskulturellt. Intensiteten på arbetsplatsen upplever hon som högre i Danska organisationer även om verksamheten blivit trögare. Detta menar hon bero på att det är svårare att komma i kontakt med de högre danska cheferna, vilket gör det mödosammare att utföra många arbetsysslor och bidrar till att kreativiteten bland de anställda sjunker. Vid uppköpet beskriver hon FOSS högsta ledning som att *”de kom inseglande och stängde in sig i en möteslokal utan att hälsa på personalen”*.

## **Hierarki**

Danska medarbetare upplever hon som *”mera ängsliga och att dessa ställer flera detaljfrågor till sin överordnade”*, även om denne inte har mera kunskap i frågan än den anställde. Uppköpet har inneburit att FOSS fått en större organisation och att hierarkin blivit mera dansk. Detta har inneburit att det blivit viktigare för de anställda i Höganäs att mera exakt följa den policy som slagits fast av högsta ledningen. När det gäller stora beslut värderar Brita Carlsson att dessa många gånger tagits för snabbt, att de ofta blir fel och att ledningen är för långsam att korrigera dessa. Att arbeta i grupp upplever hon som mera tidskrävande än innan uppköpet, beroende på att beslutsgången numera är långsammare mycket beroende på att de danska cheferna tvingas pendla till Sverige och uppehålla sig halva tiden i Danmark. Mötessituationen är efter uppköpet präglad av många långa och detaljrika möten, som kännetecknas av låg effektivitet. Det finns en utpräglad skillnad mellan båda länders deltagares förväntningar av sammanträdena. Då den danska personalen är mindre självständig än den svenska förväntar den sig enligt Carlsson *”en grundligare guidning och instruktioner vid mötestillfällena”*. Konsensus är mindre utpräglad, de danska cheferna lyssnar på alternativa förslag och agerar sedan som de från begynnelsen tänkt sig.

## **Organisationsförhållanden**

Organisationsförhållandena inom nya FOSS SV präglas idag i högre grad av revirtänkande, där ofta den ”bästa” lösningen ofta ej väljs. Flera nya tillvägagångssätt har sålunda misslyckats eller försenats då strategierna saknat förankring bland personalen i Höganäs. Först när det börjat gå sämre ekonomiskt har ledningen motvilligt korrigerat sina handlingsmönster. Den nya danska organisationsmodellen har sänkt arbetsglädjen. Isynnerhet på den svenska försäljningsavdelningen är detta beteende utpräglat, då avdelningen traditionellt varit välfungerande organisatoriskt och ej internt upplevts som i behov av reform.

## **Framtid**

Dock anser Brita Carlsson att FOSS yngre danska chefer som kommit in i verksamheten efter sammanslagningen vara bättre på att anpassa sina direktiv efter svenskt organisations och kulturklimat. Organisatoriskt har även ledningen över tid börjat lära av sina misstag snabbare. En ny presumtiv omorganisation som kommer äga rum under 2006, innebär att man går tillbaka till en organisationsmodell präglad av företagssegmentering av personalen, en modell som påminner om den som existerade innan sammanslagningen. Uppköpet av Perstorp Instruments har varit lärorikt men plågsamt för personalen. Isynnerhet då det är svårt för enheten att organisatoriskt och kulturellt ställa om sig på hemmaplan. Barnsjukdomarna har varit många även om synergieffekter inom produktion och inköp tidigt varit märkbara. Brita Carlsson avslutar med konstaterandet att många problem man kämpat med hade kunnat stävjas ifall båda företag inte underskattat språk-, organisations- och kulturskillnaderna.

### **4.3 Intervju med två anställda från FOSS Danmark**

#### **Bakgrund**

Måndagen den 14 december gjordes två intervjuer på FOSS Analytical A/S huvudkontor i Hillerød utanför Köpenhamn. Respondenterna gavs tillfälle att utfrågas individuellt av dansktalande Tobias Kristensen samt Anders Hedström. De utfrågade var Lene Dalby chefssekreterare för FOSS Analyticals VD Torben Ladegaard samt Anne Skovsby Toft ansvarig för Technical Support avdelningen såväl som projektledare för integrationsprojektet oneFOSS. Uttömmande och tänkvärda upplysningar gällande oneFOSS-projektet gavs under intervjun samt i delgivna internnyhetsbrev som överlämnades till intervjuarna vid vistelsens slut. Intervjutiden varade sammanlagt två timmar och spelades delvis in på MiniDisc. Lene Dalby utfrågades under en halv timma medan Anne Skovsby Toft stod till intervjuarnas förfogande under den resterande tiden.

#### **Reviderade intervjufrågor**

De nio frågor som ställdes Lene Dalby och Anne Skovsby Toft var identiska för respektive respondent och var en vidareutveckling på frågeställningarna som framfördes vid intervjutillfället på FOSS Höganäs 28 november. Orsaken till att frågorna inte var identiska vid båda intervjutillfällena hade sin grund i att författarna ansåg att de modifierande frågeställningarna skulle leda till kvalitativare upplysningar från respondenternas sida samtidigt som intervjutiden kortades ner. Frågeställningarna som framfördes var noggrant genomtänkta sammanställningar som utarbetats av uppsatsförfattarna dagarna innan intervjutillfället. De reviderade frågorna baserades som tidigare på uppsatsens syfte samt på problemformuleringar som delvis vidareutvecklats under tiden det skriftliga arbetet fortskridit. Ändamålet med att ställa reviderade frågor gjordes med avsikt på att förädla och vidare klargöra arbetets "röda tråd" i handling och tanke för uppsatsförfattarna. För att på det sättet etablera ett distinktare fokus på kärnan i den information som ämnades utvinnas i två intervjuerna med de danska FOSS- medarbetarna. Kvinnorna som utfrågades visade sig ha verkat i företagets danska verksamhet sedan FOSS Analytical A/S uppköp av Perstorp Instruments 1997 och innehade relativt goda insikter i företagets särpräglade organisatoriska och kulturella egenskaper.

### 4.3.1 Första Intervjun: Lene Dalby

#### Bakgrund

Dagens första intervju gjordes med Lene Dalby. Hon började sin anställning hos FOSS 1983 med sekreteraruppdrag och har sedan haft olika uppsatta uppdrag i koncernen som bland annat direktionssekreterare. Positionen har under många år givit henne goda insikter i företagets verksamhet och dess företagsrelaterade utmaningar. Sedan ett antal år tillbaka arbetar hon för Torben Ladegaard som idag är VD och managing director för FOSS Analytical.

#### Organisationsförändringar

Inledningsvis beskriver hon företagets organisatoriska förändringar som skett inom affärsrörelsen. Under tidigt 90-tal ändrades ägarstrukturen i företaget efter att den åldrande grundaren och VD för verksamheten drog sig tillbaka. Förändringen resulterade i att bolaget gjordes om till ett holding bolag och att en ny VD tillsattes. Lene Dalby berättar vidare att FOSS uppköp av Perstorp Instruments AB i 1997. Mellan 1997 och 2003 fungerade FOSS Tecator som en helt självständig företagsdivision inom koncernen. Den ursprungliga svenska VD:n, Bengt Pålsson fick sitta kvar och fortsätta som ansvarig för driften av verksamheten intill han rädde tillbaka i 1999, är ny VD, Tom Riisom, tog över. I 2003 började den egentliga fusionen och FOSS Tecator slogs samman med den enhetliga Hillerøds FOSS Electric. Torben Ladegaard, Lene Dalbys chef, blev vid samma tid VD för det nya sammanslagna företag FOSS Analytical. Motivet bakom den slutgiltiga sammanslagningen av FOSS och dess tidigare största konkurrent Perstorp Analytical Tecator AB, hade sin grund i att man från danskt håll ansåg att ett uppköp skulle betyda synergieffekter och stora besparingar. Vid fusionens början, bestod den nya styrelsen av två svenska och 4 danska direktörer. Idag är styrelsen (Management Board) helt dansk

#### Integrationen

Lene Dalby beskriver ytterligare att alla inom den danska verksamheten ”*varit mycket glada*” för uppköpet av Perstorp Analytical Tecator AB och att man fortfarande är det idag. Sedan

uppköpet 1997 har det från danskt håll varit mycket angeläget att få den svenska avdelningen och dess anställda att känna sig välkomna i det nya dansk-svenska FOSS. Man har sedan förvärvet organiserat många evenemang där personal från båda sidor av sundet getts tillfälle att få bättre kunskap om den nya verksamheten och getts möjlighet att lära känna varandra bättre på ett personligt plan. Allt för att överbrygga organisatoriska, kulturella skillnader och uppnå samsyn på vad som är företagets bästa. Ett antal språkkurser har även erbjudits till personalen för att bemästra de språkliga kommunikationsproblem som förekom och fortfarande figurerar. Under intervjun fick vi underförstått uppfattningen att språkkurserna idag upphört då man har ansett att det är bättre att personal från respektive land enkom behöver lära sig förstå det andra landets språk men ej tala det så att en svensk medarbetare talar sitt modersmål till en dansk dito som förstår vad som blir sagt och sedan respondera tillbaka på sitt eget förstaspråk. Lene Dalby anser att detta tillvägagångssätt fungerat relativt väl, och har inneburit att språkbarriärerna inom verksamheten idag är relativt låg.

### **Human resource arbete**

Fusionen som ägde rum 2003 innebar att "human resource" arbetet signifikant gavs högre prioritet. Man har idag en human resource direktör och ett ständigt pågående "human empowerment" projekt i drift. Projektet går i stor grad ut på att föra samman dansk och svensk personal i grupper, vari de ges tillfälle att ömsesidigt lära av varandra samt som de personliga banden stärks.

### **Interaktion**

Lene Dalby har som VD sekreterare stora erfarenheter och insikter i interaktion med företagets svenska kollegor. Från ett danskt perspektiv tycker hon att de kulturella skillnaderna och svenskt beteende är förhållandevis likt danskt. Hon ger inte uttryck för avsevärd förvåning eller irritation över kulturrelaterade skillnader gentemot företagets svenska personals förhållningssätt. Personalen är i mötessammanhang, oavsett kulturellt ursprung, lika inriktad på planeringsfasen som på verkställandet av de beslut som tas. Vidare anser hon att personer från båda länder som deltar i ledarsammanträden har en lika stor flexibilitet i sitt tänkande och agerande. Hon anser även att det ej förekommer någon skillnad på svenska och danska medarbetares vilja att utföra ett vedertaget beslut efter de riktlinjer som bestämts på beslutande möten. När det gäller graden av handlingsfrihet för Lene Dalby i



relation till sin motsvarande kollega i Sverige, tycker hon dock (vid närmare eftertanke) själv inte att det finns någon större skillnad.

### **Nya arbetsrutiner**

Uppköpen har påverkat Lene Dalbys arbetsrutiner i tämligen hög grad. Detta bottnar i att 2 dagar varje vecka pendlar hennes chef till Sverige. Något hon anser ger henne ökad arbetsro på hennes kontor i Hillerød. E-post och telefon används i stället i högre grad under de två pendlardagar vid avklarning av ”urgent matters”. Detta innebär bland annat att exempelvis fysiska underskrifter måste skjutas upp till vederbörandes chef är tillbaka efter pendlarfrånvarandet.

### **4.3.2 Andra intervjun: Anne Skovsby Toft**

#### **Bakgrund**

Anne Skovsby Toft var den andra personen som utfrågades för dagen. Hon är utbildad ingenjör och har haft varierande chefsbefogenheter på FOSS i över 10 års tid. Idag är hon ansvarig för ”Salg og Marketing og Customer Support” delprojektena som projektledare för integrationsprojektet oneFOSS. Många av svaren på frågorna som ställdes visade tydligt hennes djupa förståelse i företagets beslutsprocesser och på skillnader som förekommer danskar och svenskar emellan. Inledningsvis berättar hon att vid tiden för uppköpen mellan FOSS Tecator AB og FOSS Electric A/S i 2003 och ungefär ett års tid därefter var hon barnledig. Sålunda kom hon tillbaka in i FOSS organisation och fick insikt i uppköpens effekter med fördröjd verkan. Anne Skovsby Tofts arbete har starkt påverkats av uppköpen, då hon på grund av sin familj och lilla barn blev tvungen att avsäga sig en tidigare chefsställning, eftersom det ej var möjligt för henne att pendla till Sverige två dagar i veckan. Detta har inneburit att hon ej längre tillhör FOSS ledargrupp. Hon är dock mycket glad för sin nya position som ansvarig för delprojektet oneFOSS.

#### **Kommunikation**

Hon beskriver sig själv som ”*en stark och aggressiv ledare*” vilket hon tror att några av hennes svenska dagliga medarbetare kan ibland reagera på. ”*Svenskar tenderar ibland att*

*vara överformella och ej agera tillräckligt flexibelt när plötsliga problem uppstår”, vilket frustrerar henne. Hon menar ”att svenskar ibland kan låta formalia vara viktigare än att fort komma fram med en lösning till en kund som har problem”. Sålunda anser hon att den danska flexibla arbetsinställningen gynnar företagets kundrelationer mera än den svenska. Detta är en observation hon gjort, problemet med detta är dock enligt henne, att det danska sättet att arbeta ibland leder till att ”systemet kortsluts”. De flesta problem som uppkommer kan dock aldrig planläggas, därför krävs det en pragmatisk inställning. Enligt Anne Skovsby Toft tycker hon själv att ”danskar generellt talar mycket hårt till varandra, vilket är helt annorlunda än med svenskar”. Vidare säger hon ”danskar är mycket mera direkta i sin kommunikation än svenskar”, vilket inte minst gäller på hennes egen avdelning.*

## **Problem**

Problemet på FOSS kan många gånger vara att de anställda tror de förstår varandra, när de i själv verket inte gör det. Vid gemensamma möten, är det många danska chefer, ju högre upp i hierarkin desto flera. Det existerar en övervikt av danska ”senior managers” inom företaget. Vid dessa möten innebär kommunikationsproblem att deltagarnas koncentrationsförmåga sjunker. Hon tror att danskarna har ungefär lika stora problem att förstå svenskarna som tvärtom. Även när det gäller sättet man tänker på. Många gånger uppstår problemen när danskarna och svenskarna uppfattar det som sagts och beslutats vid mötena olika. Detta är något man med tiden allt mer uppmärksammat. I Anne Skovsby Toft ledningsgrupp sitter tre svenskar och två danskar. Som dansk uppskattar hon svenskar, ”som är öppna och frispråkiga”, då dessa omedelbart ger respons på det som blir sagt och gjort, vilket gör att hon omedelbart förstår om de uppfattat sakerna korrekt.

## **Organisation**

Anne Skovsby Toft anser att FOSS som organisation inte ännu är fullt integrerad. Detta är en process som tar tid eftersom affärsprocesser och skiljda kulturer från två länder skall implementeras och slås samman. En långvarig process som varit igång i FOSS sedan uppköpet är att titta på ”best practise” i hela organisationen. I dagsläget är man igång med att lägga ihop kvalitetsstyrningssystemen i företaget. Denna process illustrerar väldigt väl var det haltar för FOSS och att det inte går så bra. Det som granskningen av de två systemen visade på var att när företaget skulle hitta en gemensam process beskrevs ”best practise” ibland det

som avdelningschefen personligen var mest van vid, även om hans personal föredrog det andra systemet. Detta fenomen har förekommit både på danska avdelningar med en svensk chef och vice versa. Resultatet har lett till att ”best practise” fungerade väl i det ena landet men fungerade dåligt, alternativt aldrig blev implementerat, i det andra landet. Inom FOSS har man därför ej förmått att tillräckligt väl institutionalisera processen vid valet av ”best practise”. Detta är en mycket lång process för FOSS att komma tillrätta med. Det handlar enligt Anne Skovsby Toft om att *”lägga sina gamla vanor till sidan och erkänna att det ibland finns bättre tillvägagångssätt på andra håll inom organisationen”*.

### **Motivation**

Inom många områden är det inte nog med att ta ett beslut om ändrad praxis, ifall chefen inte är motiverad till att försöka förankra det impopulära beslutet på sin avdelning. Detta handlingssätt leder sålunda till bristfällig implementering. Man finner negativ inställning från både danskt och svenskt håll att vilja nå konsensus och ha samsyn inom företaget.

### **Ledning**

FOSS var delvis förberedda på detta men blev trots detta överraskade över vilken stor utmaning detta skulle visa sig att vara. Det kräver enligt Anne Skovsby Toft *”en stark och medveten ledning hela vägen ner till arbetsgolvet”*, samt att det kräver mycket tid. Det räcker sålunda inte att hitta ”best practice” utan det kräver också en stor portion vilja till konsensus, så att implementeringen kan ske framgångsrikt. Man kan på detta sätt undgå pseudoimplementeringar. Enligt Anne Skovsby Toft är FOSS alltså långt ifrån färdiga med att jämkas samman Höganäsavdelningen med FOSS i Danmark.

### **Skiljda företagskulturer i FOSS Danmark och FOSS Sverige**

FOSS företagskultur beskriver Anne Skovsby Toft som mycket stark och att det är en mycket behaglig arbetsplats att verka på. Attityden präglas av att *”om man tar ansvar och initiativ så får man ansvar”*. Skall FOSS ändra organisationen i Sverige kan man inte ändra på de anställdas ansvarsområden, vilket är något som hon tycker är mycket oflexibelt för verksamhetens skull. Skovsby Toft säger: *”Beslutstagandet försvåras av det ständiga konsensusarbetet”*. I Danmark kan ledningen ändra en anställds arbetsuppgifter utan att fråga

någon först, medan facket skall konsulteras i Sverige. Detta påverkar FOSS företagskultur starkt och hindrar företaget att skaffa sig en enhetlig kultur. Anne Skovsby Toft illustrerar den osammanhängande kulturen inom FOSS med att berätta hur hennes Svenska kollegor i vissa fall på företagsfester i Danmark kräver traktamenten och lön. Detta kräver inte Danskarna när företagsfesterna äger rum i Sverige och detsamma gäller för vanliga mötessituationer. Detta skapar förvåning och irritation från dansk sida.

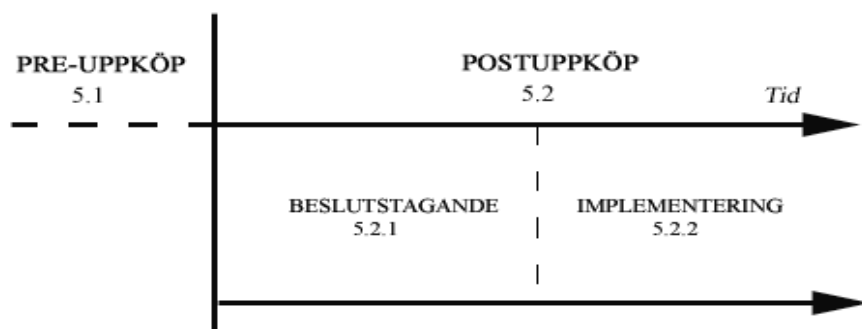
### **Fackföreningsproblematik och Oflexibilitet**

Eftersom den svenska arbetsmarknaden är nära kopplad till den mycket starka fackföreningstraditionen i Sverige. Det är även mycket svårare att avskeda personer i Sverige än i Danmark. Företaget präglas även av att många chefer tvingas vara två dagar i veckan i Sverige och vise versa för svenska chefer och detta leder till att personalen måste agera mera självständigt. Anne Skovsby Toft väljer att inte svara på frågan om detta är bra för organisationen.

① *Kapitlet utgör analys av det material som presenterats tidigare i uppsatsen. Kopplingar sker mellan frågeställningen och de teoretiska modellerna samt det empiriska materialet.* ①

## 5. ANALYS

Vi baserar vår analys på att granska båda kulturernas beslutsprocess, då vi insett att denna mest grundligt och gediget illustrerar väsentliga kulturella skillnader. Genom granskning av beslutsprocesserna hoppas vi kunna reda ut begreppen och uppnå klarsyn. Endast en djupgående utredning av frågeställningarnas rot kan förklara symptomen och ge oss möjlighet att presentera konkreta lösningsförslag och åtgärder. Vidare innehåller analysen en empirisk prövning av Hofstedes fem kulturdimensioner, detta för att undersöka validiteten i modellernas påstående om att de kulturella skillnaderna mellan Danmark och Sverige är försumbara.



**Figur 12 : Tidsanalys**

Då vi har som syfte att beskriva och förstå dansk-svenska tvärkulturella möten, har vi valt att genom tidsanalys behandla kulturell sammanslagning pre-uppköpet och den efterföljande post-uppköpsprocessen. Detta har gjorts då vi anser att angreppssättet enkelt och logiskt förklarar var och hur danskar och svenskar skiljer sig åt kulturmässigt. Post-uppköpsprocessen har delats upp i två tidsbetingade moment: beslutstagande och implementering.

## 5.1 Pre-uppköpet

Kulturella fallgropar existerar redan innan det egentliga tvärkulturella mötet äger rum. De föreställningar, fördomar och förväntningar som de två olika parter har innan den kulturella sammanslagningen utgör den tvärkulturella problematikens första steg.

Vi fann att Trompenaars yttersta lager rent naturligt utgjorde FOSS DK lednings utgångspunkt vid övervinnandet av förväntade kulturella hinder.<sup>75</sup> Uppenbara kulturskillnader som kommunikationsanpassningen av det danska och svenska språket förutsågs och förbereddes väl innan organisationernas sammanföring. Generellt utgör Danmark och Sveriges explicita likheter något av en synvilla och fallgrop vilket till stor del förklarar FOSS DK:s förbiseende av djupare kulturella skillnader. Företagets bristande insikt och förståelse i Trompenaars djupare kulturlager skapade sålunda falska antaganden.<sup>76</sup> Från både danskt och svenskt håll, har de explicita kulturella likheterna inneburit att parterna felaktigt antagit analogier av implicita normer och tankesätt. Detta har bidragit till att FOSS tvärkulturella sammanslagning försvårats och skapat onödig frustration bland båda parter personal.

*”Vi var lite avvaktande och tveksamma” beskriver Christina Johnsson, FOSS SV, om stämningen innan uppköpet.<sup>77</sup> Lene Dalby, FOSS DK, ansåg att hon själv och sina medarbetare ”var mycket glada” inför uppköpet.<sup>78</sup>*

Att FOSS DK var mer positivt inställda till uppköpet och till den organisatoriska sammanslagningen än uppköpta Perstorp Instruments är naturligt. Vi härleder detta främst till icke tvärkulturellt betingade uppköpeffekter. Att den uppköpta organisationens personal känner sig orolig och osäker om den egna och företagets oklara framtid är begripligt. Vidare är deras skeptiska hållning till organisationens omfattande förändring förståelig då det innebär ansträngande omställningar.<sup>79</sup> Motsvarande förefaller det vara naturligt för ”uppköparen” att

---

<sup>75</sup> Kapitel 3.6

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Kapitel 4.2.1

<sup>78</sup> Kapitel 4.3.1

<sup>79</sup> Kleppstö, S., *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm, 1993

expansionen av en framgångsrik verksamhet utgör en spännande och positiv utmaning för de anställda.

## 5.2 Post-Uppköpet

Verksamheter präglas avsevärt av beslutsprocesser och organisatoriska rutiner. I den bemärkelsen skiljer sig dessa mycket åt beroende på branschtillhörighet, ledarskapsstil, nationell- och organisationskultur. Därav påverkas mötets effektivitet och beslutets kvalitet.

Inom FOSS interagerar två skilda organisationer och nationella kulturer. Även om danskar och svenskar har en liknande värdegrund har det av våra empiriska studier visat sig att de agerar olika under beslutsprocessen. Personalen har klart skilda uppfattningar om hur ett möte ska gå till. De två kulturernas samordningsproblem hämmar därmed beslutsprocessen och gör den mer komplex och långdragen. Vi illustrerar FOSS interna problem och båda parternas tankebanor med hjälp av Hofstedes fem dimensioner och ReTeams ”cocktailglas” för att bättre förstå var och hur problemen uppstår.<sup>80</sup>

### 5.2.1 Beslutstagande

*Christina Johnsson, FOSS SV, säger att ” jag pratar väldigt mycket under mötena och delar med mig av mina åsikter”. Hennes danska kollega Anne Skovsby Toft, FOSS DK, tycker att svenskar är ” mer öppna och frispråkiga”.*<sup>81</sup>

Tagna beslut värderas högt på svenska företag. Detta är en stark och central riktlinje för svenska medarbetare och är nödvändigt för effektivt arbete. Svenska möten blir därmed oftast tidskrävande då besluten nås genom konsensus vilket resulterar i detaljrika och väl genomarbetade underlag. En medarbetare som avstår från att uttrycka sina åsikter under ett möte kan inte räkna med möjligheten att påverka beslutet vid ett senare skede.

Danskar har däremot en helt annan syn på mötets betydelse:

*”Dansarna är tysta under mötessituationer” säger Christina Johnsson, FOSS SV.*<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Kapitel 3.8.3

<sup>81</sup> Kapitel 4.3

<sup>82</sup> Kapitel 4.2.1

*Brita Carlsson, FOSS SV, tolkar danskarnas tystnad som att "de betraktar möten som ett vägledande moment".<sup>83</sup>*

En viss problematik uppstår kring hur danskarnas tystnad på FOSS-möten ska tolkas. Anledningen är att de känner inget större inflytande på de formella mötena. Jämfört med svenskar ser de sammanträden som tidskrävande och mindre relevanta. En tvärkulturell krock uppstår i det skedet då svenskarna tänker långsiktigt och föredrar att diskutera medan danskarna vill snabbt arbeta fram ett beslut.

Enligt Hofstedes femte dimension är dansk kultur mer långsiktigt inriktad än den svenska. De kriterier som anses vara långsiktiga innefattar uthållighet, långsamma resultat, lärande, självdisciplin och livslångt nätverk.<sup>84</sup> Dessa faktorer anser vi dock vara mer snarlika den svenska profilen som kännetecknas av konsensus och långfattade beslut. Danskarnas strävan efter korta och snabba beslut är ett klart tecken på kortsiktighet.

Denna dimensionella skillnad vittnas av Anne Skovsby Toft, FOSS DK:

*Hon uttrycker sin frustration över hur "beslutstagandet försvåras av det ständiga konsensusarbetet". Exempelvis hur mödosamt det är att ändra en anställds arbetsuppgifter utan att behöva konsultera facket.*

Ur dansk synvinkel är alltså den svenska beslutsmodellen tungrodd och överformaliserad. Konsensussträvandet riskerar därutöver att försvaga de tagna besluten. Denna problematik kan illustreras av uttrycket "Desto fler kockar desto sämre soppa". Den svenska vägen till ett beslut måste således genomgå flera moment innan konsensus uppnåtts.

---

<sup>83</sup> Kapitel 4.2.2

<sup>84</sup> Kapitel 3.3.5



## 5.2.2 Implementering

	DANMARK	SVERIGE
INNAN BESLUTET	- SNABBT BESLUT	- KONSENSUS GENOM KOLLEKTIV INPUT
EFTER BESLUTET	- KONSENSUS GENOM FEEDBACK	- OKRITISK LYDNAD OCH INRAMAD IMPLEMENTERING

**Figur 13:** Dansk-svensk beslutstablå

Efter mötena utmynnat i ett beslut går processen vidare. Direktiv har satts och organisationen förbereder sig för att implementera fastställda beslutet och verkställa handlingsplanen. Även i detta moment av beslutsförloppet spelar tvärkulturella faktorer in och hämmar processen. Vi befinner oss nu i steg 2 av ”det svenska cocktailglaset”<sup>85</sup> och i steg 1+2 av ”det danska cocktailglaset”.<sup>86</sup>

*”Svenskar tenderar att vara överformella, strukturella och ej agera utanför ramarna” anser Anne Skovsby Toft, FOSS DK.<sup>87</sup> Christina Johnsson beskriver sina arbetsrutiner” när jag fått direktiv om vad som ska göras, gör jag det”.<sup>88</sup>*

Efter att svenskarna fått direktiv verkställs dessa och arbetet följer riktlinjerna. Medarbetarna följer fogligt den detaljerade planen och går ogärna utanför uppsatta ramar. Steg 2 i ”det svenska cocktailglaset” består av en rak linje som visar tydligt på svenskarnas effektiva och okritiska implementering. Verkställandet är av hög kvalitet då det är frukten av ett långt konsensusarbete. Alla förväntas göra jobbet kritiklöst då de deltagit i formandet av beslutet.

---

<sup>85</sup> Kapitel 3.8.1

<sup>86</sup> Kapitel 3.8.2

<sup>87</sup> Kapitel 4.3.2

<sup>88</sup> Kapitel 4.2.1

Danskarna agerar inte lika strukturerat efter ett taget beslut. Då direktiv mottagits intar de en pragmatisk inställning till riktlinjerna och utförandet. Möten ges låg prioritet då beslutet uppfattas som preliminärt. Denna uppfattning grundas i danskarnas vilja att fatta snabba och ej speciellt förankrade beslut. Snabbhet prioriteras över kvalitet. Efter mötet tar danskarna lätt på beslutet som tagits, är öppna för ändringar och alternativa riktningar.

*”Danskarna vänder kappan efter vinden”, säger Christina Johnsson FOSS SV.<sup>89</sup>*

För FOSS SV var detta beteende oförståeligt. Danskar har tendens att ändra ståndpunkt kort efter mötet och är väldigt benägna att ha snabba vändningar under strategiprocessen. Danskarnas post-beslutsbeteende illustreras tydligt av Christina Johnsons och Brita Carlssons uttalande.

*FOSS SV förstår inte att ”de springer ständigt till chefen.”<sup>90</sup>*

Även om danskarna är konsensusinriktade, försiggår det i ett senare skede. Att omarbeta eller ompröva ett beslut är sålunda inte främmande för danskarna. Det sker på individuell basis, där chefen konsulteras med synpunkter om beslutet. Den överordnade föredrar därför att få och ge personliga direktiv som optimerar den underordnades implementeringsarbete. Det svenska missförståndet har sin grund i att svenskarna gör som de blir tillsagda utan att gå till chefen efter beslutstagandet.

Hofstede har i sin andra dimension kategoriserat Sverige och Danmark som två länder med lika lågt osäkerhetsundvikande.<sup>91</sup> En kritik bör dock framläggas till detta resultat. Det vi kan empiriskt konstatera är att svenskar till sin natur är rädda för det okända, obenägna att ta egna initiativ och har behov av regler. Deras implementering sker dock ytterst effektivt. Danskarna agerar tvärtom och är mer benägna att ändra och ompröva chefens beslut. De tänker således mer i nya banor och experimenterar gärna med det annorlunda, vilket tyder på högre osäkerhetstolerans.

---

<sup>89</sup> Kapitel 4.2.1

<sup>90</sup> Kapitel 4.2

<sup>91</sup> Kapitel 3.3.2

Osäkerhetsdimensionen har många gemensamma beröringspunkter med maktdistansdimensionen. De båda länderna är lågt rankade i maktdistansskalan, vilket vårt empiriska material fått oss att ifrågasätta.<sup>92</sup> Svenskarnas plikttrogenhet till tagna beslut visar på stor respekt och lojalitet till chefer. Danskarna för däremot en ständig dialog på individuell basis med chefen som utmynnar i riktlinjer. Detta är något de värdesätter högt och tyder på låg maktdistans. Vi kan därmed konstatera att svenskarna har högre maktdistans.

Vi anser att danskarnas osäkerhetstolerans och lägre maktdistans leder till högre grad av maskulinitet. Anne Skovsby Toft på FOSS DK beskriver sig själv som en *”stark och aggressiv ledare”*.<sup>93</sup> Hon tycker *”att danskar är mer direkta i sin kommunikation än svenskarna”*. Att våga ifrågasätta sin chef visar på hög maskulinitet. Dessa drag är starkt korrelerade med den maskulina dimensionen som präglas av beslutsamhet och aggressivitet. Den svenska arbetsplatsen påvisar mer feminin kultur genom ödmjukhet och konsensus.

Under post-beslutsperioden kan oförutsedda problem uppstå. Den danska respektive svenska modellen har olika intraorganisatoriska reaktiva rutiner för att hantera dessa.

*Christina Johnsson, FOSS SV, anser att ”svenskarna har tung kompetens inom kundrelationsområdet”<sup>94</sup> vilket bestrids av Anne Skovsby Toft som beklagar sig över: ”Svenskars strävande efter formalia och otillräckligt flexibla bemötande av kundbehov vid plötsliga problem”. Hon understryker ” danskarnas effektivitet i snabb kundservice genom att man kortsluter systemet”.<sup>95</sup>*

Danskar och svenskar har skilda uppfattningar om hur organisationen ska reagera vid oförutsedda händelser. Den svenska reaktionen präglas av ett fyrkantigt beteende där man följer regler alltför bokstavligen. På bekostnad av att lösa problemet snabbt löser man det hellre ordenligt. Vid krissituationer förlitar sig svenskarna hellre på regler än på sitt eget omdöme. Danskarnas inställning till snabb problemlösning är mer individualistiskt. De gör en snabb bedömning och bortser från interna rutiner. Detta är vad Anne Skovsby Toft, FOSS

---

<sup>92</sup> Kapitel 3.3.1

<sup>93</sup> Kapitel 4.3.2

<sup>94</sup> Kapitel 4.2.1

<sup>95</sup> Kapitel 4.3.2

DK, kallar för ”systemet kortsluts”. Regler och hierarkier bortses för att snabbt åtgärda oförutsedda och allvarliga problem.

Detta kan vi koppla till Hofstedes tredje dimension: individualism.<sup>96</sup> Danskar föredrar att lösa plötsliga problem individuellt utan att rådfråga de andra leden: ”Målet helgar medlen”. Vid problem värdesätter svenskar det kollektiva ansvaret och lösningsarbetet. De föredrar klartecken från sin chef innan några åtgärder görs för att inte skapa onödiga konflikter. Hofstede anser att kollektivism präglas av att relationen är viktigare än arbetsuppgiften. Vi kan därmed konstatera att svenskar är mer kollektivistiska än danskar. Detta bekräftar något den mindre skillnaden Hofstede noterat mellan länderna i detta avseende. Vi har dock empiriskt insett att skillnaden mellan Danmark och Sverige är större än i hans modell.

### **5.3 Lösningsförslag**

#### **5.3.1 Förslag på en pre-aktiv lösning**

En pre-aktiv lösning innan ett uppköp eller en sammanslagning av kulturellt skilda organisationer vore på förhand att applicera Hofstedes fem dimensioner. En dimensionell utredning skulle under senare skede kunna resultera i bättre samförstånd mellan två organisationer.

Detta bör dock utföras med ett mikroperspektiv istället för ett världsperspektiv. Som vi sett kräver tvärkulturella problemställningar en djupgående analys. För att uppnå en komplett och sanningsenlig förståelse bör generaliserande modeller förkastas. Det blir då lättare för två organisationer i pre-uppköpsfasen att illustrera hur motparten egentligen är. På detta sätt kan ”det yttre lagrets fallgrop” som FOSS förbisett undvikas.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Kapitel 3.3.3

<sup>97</sup> Kapitel 5.1

### 5.3.2 Förslag på en reaktiv lösning

Diverse reaktiva lösningsförsök bör beakta den tvärkulturella problematikens djup. Som vi konstaterat har kulturella kännetecken sitt ursprung i människors grundläggande natur.

Hoftsede har påvisat att det därför är mycket svårt, om inte omöjligt, att förändra dessa.

Det kvarstår dock möjligheten att begränsa kulturkrockars negativa påverkan genom utökad human resource management. Såsom ReTeam påpekat förbättras det tvärkulturella samarbetet avsevärt då respektive parter är medvetna om deras skiljaktigheter. Frustrerande situationer kan därmed begränsas och organisationen som helhet har potentialen att på samordnat sätt dra nytta av interna skillnader.<sup>98</sup>

*”FOSS yngre danska chefer som kommit in i verksamheten efter uppköpet har varit bättre att anpassa sina direktiv efter svensk organisation och kulturklimat”* enligt Brita Carlsson, FOSS SV.<sup>99</sup> Införandet av utomstående unga chefer skulle därmed kunna ha positiv verkan då de inte upplevt den ursprungliga organisationen. En äldre dansk chef bär däremot på ”pre-uppköpsförankrade” värderingar.

En vidareutveckling av föregående lösningsförslag vore att anställa chefer från andra länder. Genom att exempelvis ha en engelsk chef undviks det ”yttre lagrets fallgrop” då kulturella skillnader är förväntade.<sup>100</sup> Ovanligt beteende, i dansk-svensk bemärkelse, utgör då ingen negativ överraskning vilket underlättar en eventuell omställning från medarbetarens sida. Dessutom kan det utifrån en ”internationell chefs” neutrala position undvikas nationell favorisering.

---

<sup>98</sup> Kapitel 3.8.4

<sup>99</sup> Kapitel 4.2.2

<sup>100</sup> Kapitel 5.1

①Kapitlet summerar de centrala slutledningarna i uppsatsen, tar upp eventuella lösningar samt ger förslag till vidare forskning ①

## 6. S L U T S A T S E R

Till en början har vi överskådat den befintliga teorin inom tvärkulturella området. Vidare har vi redogjort för det insamlade empiriska materialet om fallföretaget FOSS. Därutöver har vi sammanfört vår teoretiska och empiriska grund i en analytisk genomgång. Avslutningsvis besvaras de primära och sekundära frågeställningarna.

Vi har insett en påtagligt liknande värdegrund mellan dansk och svensk kultur men vid djupare granskning skådat betydelsefulla skilljaktigheter. Främst har vi utifrån tidsperspektivet i beslutsprocessen och vårt empiriska material kunnat ompröva Hofstedes dimensioner. Till skillnad från hans teoretiska resultat kring dansk-svenska kulturförhållanden har vi kommit fram till nedanstående sammanställning.

DIMENSION	DANMARK	SVERIGE
MAKTDISTANS	LÄGRE	HÖGRE
OSÄKERHETS- UNDVIKANDE	LÄGRE	HÖGRE
INDIVIDUALISM	HÖGRE	LÄGRE
MASKULINITET	HÖGRE	LÄGRE
LÅNGSIKTIGHET	LÄGRE	HÖGRE

**Figur 14 :** Analytisk slutsats av dimensionell omprövning

Den analytiska slutledningen har gett upphov till en rad hypotetiska lösningsförslag. Uppdelade i pre-aktiva och reaktiva åtgärder kan dessa föreslå potentiellt användbara

lösningar till kulturella problem för fallföretaget FOSS och eventuellt andra tvärkulturella samarbeten. Det återstår dock att empiriskt verifiera deras faktiska verkan.

Vidare har det under arbetets gång stötts på diverse nya infallsvinklar. Vi anser det exempelvis relevant att föra en liknande studie om ett svenskt uppköp i Danmark. Därmed skulle studiens slutsatser prövas och eventuellt styrkas.

Därutöver vore en tidsrelaterad studie av andra kulturellt näraliggande länder befogad (t.ex: Frankrike och Italien). På liknande sätt vore det intressant att ompröva Hofstedes dimensioner.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 Publicerade källor

Alvesson,M., *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, de Gruyter, Berlin/New York, 1987.

Alvesson,M., *Cultural Perspectives on Organisations*, Cambridge University Press, 1993.

Alvesson,M., *Kommunikation, Makt och Organisation*, Nordstedts Juridik, Stockholm, 2002.

Alvesson,M. & Berg,P.O., *Företagskultur och Organisationssymbolism*, Studentlitteratur, Lund, 1988.

Anthony,R.N. & Govindarajan.V., *Management Control Systems*, Mc Graw Hill, 2003.

Baylis,J. & Smith,S., *An Introduction to International Relations*, Oxford University Press, 1999.

Bjerke,B., *Business Leadership and Culture*, Edward Elgar Publishing, 1999.

Bloom,B., *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*, McKay, New York, 1974

Bruzelius,L.H. & Skärvad, P-H., *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 2000.

Cyert R.M. & March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., 1963.

Deal,T. & Kennedy,A., *Corporate Cultures*, Penguin Books, London, 1988.

Grint,K., *Management: A Sociological Introduction*, Polity Press, Cambridge, 1995.

Hofstede,G., *Culture's Consequences*, 2nd edn, Newbury Park, CA, 1984

Hofstede,G., *Organisationer och Kulturer*, Studentlitteratur Lund, 1991.

Hofstede,G., & Hofstede,G, *Culture and Organisations –Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, 2005, s. 2

De Gruyter,W., *Management in Western Europe*, David J.Hickson, Berlin, 1993

Jacobsen,D.I., *Vad, hur och varför: om Metodval i Företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, 2002.

Kleppestö, S., *Kultur och Identitet vid Företagsuppköp och Fusioner*, Nerenius & Santéus förlag, Stockholm, 1993.

Kroeber,A.L. & Kluckhohn,C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952.



Martin J., *Cultures in Organisations: Three Perspectives*, Oxford University Press, N.Y., 1992.

Mumby, D., *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*, Ablex, Norwood, NJ, 1988.

Philips-Martinsson, J., *Svenskarna som andra ser dem*, rev.edn Studentlitteratur AB, Sverige, 1992

Shutz, A., *On Phenomenology and Social Relations*, University of Chicago Press, 1970.

Silverman, D., *Six rules of Qualitative Research: A Post-Romantic Argument*, 1989.

Spender, J-C. *Industry Recipes: An Enquire into the Nature and sources of Managerial Judgement*, Basil Blackwell, 1989.

Trompenaars, F., *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London, 1993.

Westley, F. & Jaeger, A., *An examination of organizational culture: How is it linked to performance?*, McGill University, Montreal, 1985.

## **7.2 Tidskrifter och Dagstidningar**

Alvesson, M., *Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation*, Leadership Quarterly Vol.7 No.4, 1996.

Bull, E., Dagbladet Børsen, 98-05-26

Harrison, J.R. & Carroll, G.R., *Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations*, Administrative Science Quarterly, 1991.

Martin, P.Y & Turner, B., *Grounded theory and organizational research*, The Journal of Applied Behavioural Science, 1986.

McSweeney, B., *Human Relations*, ABI/INFORM Global, 2002, s 89-117.

Salzer-Morling, M., *Cultivating Culture*, Scandinavian Journal of Management 19, 2003.

Stenshamn, C., Dagbladet Børsen, 01-10-22

Tholstrup, S., Dagbladet Børsen, 01-06-22

Thomsen, J., Dagbladet Børsen, 05-03-04

## **7.3 Elektroniska källor**

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

[www.foss.dk](http://www.foss.dk)

[www.reteam.dk](http://www.reteam.dk)

[www.ordboken.nu](http://www.ordboken.nu)

[www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)

## 7.4 Intervjuer

Kathrine Heiberg och Lasse Brodén, ReTeam, 05-12-09

Christina Johnsson och Brita Carlsson, FOSS Analytical AB, 05-11-28

Anne Skovsby Toft och Lene Dalby, FOSS Analytical A/S, 05-12-14

## 8. B I L A G O R

### 8.1 Frågor till FOSS Sverige

Namn:

Ålder:

Befattning:

Antal år på FOSS:

Utbildning:

Innan du började arbeta på FOSS, vad hade du för förutfattade meningar över hur svenskar/danskar var? Vilka problem trodde du skulle kunna uppstå i ett svensk danskt samarbete?

Hur var stämningen på företaget vid uppköpet?

- motsättningar
- kritiska resurser som eventuellt försvann

Hur skiljer sig FOSS i Höganäs från det var innan uppköpet?

- organisationsstruktur
- företagets mål
- individuella mål
- krav
- informella rutiner
- kommunikation

Vad har förändrats sedan 97, hur ser det ut idag?

- organisationsstruktur (hård eller mjuk)
- företagets mål
- individuella mål
- krav
- informella rutiner
- kommunikation

Vilken syn har du på dina danska medarbetare idag?

Hur tror du danskarna uppfattar dig?

Om en danskt/svensk hade haft din tjänst hur tror du han/hon skulle ha agerat annorlunda?

Är det någon skillnad mellan att ha en svensk och en dansk chef?

Hur är det att jobba med danskar i gruppprojekt?

Synen på möte

Hur är interaktionen mellan svenskar och danskar i en mötessituation?

Finns det olika uppfattningar hos svenskar och danskar vad ett möte innebär? Uppför man sig på olika sätt, förväntar man sig olika saker av ett möte?

Är det viktigt att ha med sig fler medarbetare bakom ett beslut när man går in på ett möte? Vilken typ av förarbete krävs för att man ska få gehör för sin idé?

Många menar att svenska beslutsprocessen är mer konsensusinriktad och långsam än den danska. Stämmer det? Går beslutsprocessen snabbare efter ni har blivit uppköpta?

Hur hanterar du en konflikt?

Ge eventuella exempel

Vilka viktiga strategiförändringar har FOSS genomgått de senaste åren?

Var de lyckade?

Om inte: varför?

Om Ja, beror det pga. kulturella aspekter?

Vad är det viktiga för dig vid en strategiimplementering?

- att alla är enade, alla få bidra
- eller att ni gör som chefen säger

Hur ser du på något som är annorlunda, nya idéer i företaget, ser på förändring?

Vad var positivt med den danska sammanslagningen?

Vad var negativt?

Hur kunde man ha gjort bättre vid sammanslagningen?

Har du tidigare erfarenheter från svensk-danskt samarbete?

## 8.2 Frågor till FOSS Danmark

### 8.2.1 Svensk version

Berätta kort om din bakgrund?

Hur har din syn på samarbete med svenskar förändrats, jämfört med innan sammanslagningen?

Enligt dig, hur ser du på planeringsarbetet med svenskarna?

(Svenskarna fokuserade på mötet/planeringen, danskarna på handling)

I förhållande till danskar upplever du svenskar som icke-flexibla efter beslutstagandet? Ge exempel? Hur skiljer det sig?

Vilken typ av interaktion har du med din chef? Vem konsulterar vem, generellt? Tror du att svenskar och danskar skiljer sig i det avseendet?

Skiljer sig ditt handlingsutrymme från din svenska kollega? Varför?

Berätta kort om hur sammanslagningen påverkat ditt jobb?

Anser du att FOSS har stark företagskultur? Beskriv den kort

Hur skiljer sig den aktuella kulturen på FOSS Danmark? från innan sammanslagningen?

Anser du att det uppstått subkulturer inom FOSS officiella företagskultur?

### 8.2.2 Dansk version

Fortæl venligst kort om din egen baggrund?

Hvorledes har dit syn på samarbejdet med svenskere ændret sig i forhold til tiden før sammenlægningen?

Hvordan ser du selv på planlægningsarbejdet med svenskerne?  
(Svenskerne fokuserede på mødet/planlægningen mens danskerne fokuserede på handling)

Når der er truffet beslutning - synes du da svenskerne er mere ikke-fleksible end danskerne? Giv et eksempel? Hvordan vil du beskrive forskellen?

Vilken form for interaktion har du med din chef? Hvem konsulterar hvem, generelt? Tror du at svenskere og danskere er forskellige i denne sammenhæng?

Adskiller din handlingsfrihed sig fra din svenske kollegas? På hvilken måde?

Fortæl i korthed hvordan sammenlægningen har påvirket dit job?

Mener du, at FOSS har en stærk virksomhedskultur? Beskriv den kort

Hvordan er den aktuelle virksomhedskultur hos FOSS (Danmark?) blevet ændret i forhold til tiden før sammenlægningen?

Synes du, at der er opstået subkulturer inden for FOSS' officielle virksomhedskultur?

### **8.3 Frågor till ReTeam**

#### Inledande allmänna frågor

1. Vilka förutfattade meningar upplever du vara typiska mellan Danmark och Sverige?  
Är några av dessa historiskt förankrade?
2. Rent tidsmässigt, när brukar företag inse kulturella problem och kontakta ReTeam för hjälp?
3. Hur uttrycker sig dessa problem ? Hur brukar företag inse att de grundar sig i kulturella skillnader?

#### Specifika Dk/Sv kulturfrågor

4. Upplever du Svenskar som i behov av konkreta direktiv eller av medbestämmande och delaktighet?
5. Är Danskar med individualistiska i förhållande till Svenskar?
6. Vilka positiva och negativa konsekvenser ser du som följd till Danska företags benägenhet till omprövande och omformulering av strategi ? Leder det till dålig långsiktighet eller bra kortsiktighet?
7. Vilka positiva och negativa konsekvenser ser du som följd till Svenskars långsiktiga och ickeflexibla strategier? Dålig kortsiktighet och anpassningsförmåga? Är de dåliga på att avlyssna marknaden eller bra på att planera?
8. Hur påverkas det dagliga tvärkulturella arbetet av svenskars och danskars syn på ens jobb? Då svenskar kännetecknas av mer missnöjd attityd gentemot ens jobb, påverkas deras kreativitet, delaktighet och ansvarstagande?
9. Hur skiljer sig synen på misslyckande? Är svenskar mer rädda att göra fel än danskar? Kan detta vara ett skäl till längre beslutstagande och mindre risktagande?
10. På tal om fel, hur skiljer sig länderna emellan i termer av lärande? Har svenskar svårare att ansvara för fel och lära sig av dem?

11. Vad gäller kreativitet och innovationsförmåga, tror du det finns betydande skillnader?
12. Jämfört med andra länder, vad tror du Sv och Dk har gemensamt? Är dem båda nationalistiska? Tror dem sig vara mer öppna och frisinniga än andra?
13. Vid förhandlingssituationer, är Dk mer förhandlingsbenägna än Sv? Varför?
14. Tror du att Skåne skiljer sig kulturmässigt från resten av Sverige vid Sv/Dk förståelse?
15. Tror du att vissa Sv/Dk kulturella problem är specifika för vissa branscher?
16. Råder det skillnader vid anammande av en särskild organisationskultur? Kan dk eller sv ha lättare att anpassa sig från en visst tänkande inom ett företag?

#### Frågor av lösningskaraktär

17. Hur går ni till väga när ni hjälper en kund om kulturfrågor? Vilka modeller använder ni er av?
18. Hur lång tid brukar det ta för kunder att bearbeta era lösningar? Ger det varaktiga resultat?
19. Hur betydelsefull kan vinsten vara av kulturell förståelse? Eller förlusten av kulturell okunskap?

#### Avslutningsfråga

20. Ni kommer att ge ut en bok i år om liknande frågor, belyser ni andra aspekter av betydelse? Hur gick ni tillväga vid dess utformning?