



LUNDS
UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Januari 2005

Nationell Kultur

– en studie om generalisering av nationell kultur

Författare

Torbjörn Arnoldsson
Malin Bäckstrand
Nils Frisé

Handledare

Nadja Sörgärde

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Nationell Kultur - en studie om generalisering av nationell kultur

Seminariedatum: 05-01-12

Ämne/kurs: FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng.

Författare: Torbjörn Arnoldsson, Malin Bäckstrand och Nils Frisén

Handledare: Nadja Sörgärde

Nyckelord: Kultur, Nationella skillnader, Mångnationella företag

Syfte: Uppsatsen syfte är att utreda om man bör generalisera nationell kultur efter nationella gränser.

Metod: Abduktiv metod med semistrukturerade intervjuer.

Teoretisk perspektiv: De mest framträdande teorierna är av Geert Hofstede, Mats Alvesson, Hampden-Turner & Fons Trompenaars.

Empiri: Semistrukturerade intervjuer av chefer med multinationell erfarenhet.

Slutsatser: Uppsatsens slutsats är att nationell kultur inte bör generaliseras, men att man kan använda nationell kultur som en referensram till att skapa förståelse för kulturellt relaterat beteende.

Abstract

Title: National Culture - a study regarding generalisation of national culture.

Seminar date: 05-01-12

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

Authors: Torbjörn Arnoldsson, Malin Bäckstrand and Nils Frisén

Advisor: Nadja Sörgärde

Key words: Culture, National differences, Multinational Corporations

Purpose: The purpose of the essay is to explore if it's appropriate to generalize national culture according to national borders.

Methodology: Abductive scientific approach with semi structured interviews.

Theoretical perspectives: The theories of Geert Hofstede, Mats Alvesson, Hampden-Turner & Fons Trompenaars are the main features.

Empirical foundation: Semi structured interviews with executives with multinational experiences.

Conclusions: The conclusion of the essay is that it's not appropriate to generalize national culture. Nevertheless the concept of national culture can be used as a reference to create understanding of cultural behaviour.

Tack till...

Vi vill först tacka våra respondenter Suzanne Nideborn, Hasse Karlsson, Lars Olsson och Sture Wallin för att ni ställde upp med er tid och delade med er av era erfarenheter.

Vår handledare Nadja Sörgärde ska ha ett stort tack för all hjälp och idéer, när skrivandet kändes tungt.

För formalia och korrekturläsning vill vi tacka vår käre vän Martin Svensson.

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 PROBLEMSTÄLLNING	7
1.4 SYFTE	7
1.5 DEFINITIONER	7
1.6 MÅLGRUPP	8
1.7 DISPOSITION	8
2 METOD	10
2.1 VETENSKAPLIG INRIKTNING	10
2.2 ABDUKTIV METOD	11
2.3 TYP AV UNDERSÖKNING	11
2.4 KVALITATIV FORSKNING	11
2.5 DATAINSAMLING	13
2.6 URVAL	14
2.7 AVGRÄNSNINGAR	15
2.8 KÄLLKRITIK	15
3 KULTUR	16
3.1 DEFINITION AV KULTUR	16
4 NATIONELL KULTUR	19
4.2 NATIONELLA KULTURELLA SKILLNADER	20
4.3 HOFSTEDES FYRA DIMENSIONER	20
5 NATIONELLA KULTURER I FOKUS	25
5.1 INLEDNING	25
5.2 ALVESSON OCH HOFSTEDE	28
5.3 HAMPDEN-TURNER, TROMPENAARS OCH HOFSTEDE	32
5.4 GEOGRAFISKT KULTURELLA AVGRÄNSNINGAR	35
5.5 MÅNGKULTURELLA ORGANISATIONER	38
5.6 STEREOTYPER	40

6 AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATS	43
7 FORTSATT FORSKNING	45
8 KÄLLFÖRTECKNING	46
8.1 LITTERATUR	46
8.2 TIDSKRIFTER	47
8.3 MUNTliga KÄLLOR	47
9 BILAGOR	49
9.1 BILAGA 1. INTERVJUMALL	49
9.2 BILAGA 2. HOFSTEDES NATIONELLA VÄRDEN	51

Nationell Kultur

– en studie om generalisering av nationell kultur

1 Inledning

Detta är en studie gällande nationell kultur inom ämnet företagsekonomi. Vi presenterar i detta kapitel uppsatsen och ämnet. Vi tar upp bakgrundsinformation och problematiken kring begreppet nationell kultur, för att slutligen komma fram till vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Vi lever idag i en ”era av internationalism” och för företagen innebär detta att handelsbarriärer och transaktionskostnader är lägre än vad de någonsin varit. Detta ökar handeln av varor och tjänster till den del att handeln nästintill flyter fritt mellan länder. Antalet och storleken på multinationella företag har ökat markant och fler aktiva individer i näringslivet spenderar mycket tid utanför deras hemländer och får en mer differentierad arbetsstyrka. Olika länder har ofta olika företagstraditioner och värderingar. Detta medför att företag ställs inför nya problem och måste anpassa sig till olika kulturer¹. Chefer och företagsledare ställs inför nya kulturella frågor och får lära sig att hantera situationer när denne agerar i en arbetsgrupp med många olika nationella kulturer. Denna fråga gällande nationella kulturella skillnader är idag intressant och ett ämne som blivit mer och mer framträdande i företagsekonomisk litteratur².

Utifrån de nya perspektiven är det inte längre bara viktigt att vara införstådd i företagskulturen utan det är även viktigt att väga in nationella kulturella skillnader i organisationens verksamhet. Men det är ingen lätt situation att leda en mångkulturell grupp. Beslut kan uppfattas olika beroende på vilken nationell referensram individen

¹ Orpen, “Teaching Students to Manage Cross Culturally”, *Cross Cultural Management*, 2003 sid; 80

² Brain & Lewis, Exploring leadership preferences in multicultural workgroups”, *The Leadership & Organization Development Journal* 2004 sid 265

har och kulturkrockar kan därför vara en utlösande faktor för felsteg och missuppfattningar i många organisationer³.

1.2 Problemdiskussion

Olika teoretiker definierar begreppet kultur på olika sätt. Hofstede delar upp kultur i olika nivåer och en av dessa nivåer är nationell kultur, som avgränsas med nationella gränser⁴. Vidare menar Hofstede att de största kulturella skillnaderna mellan nationer ligger i värderingarna. Det existerar systematiska skillnader i värderingarna som handlar om makt och ojämlikhet, med hänsyn till relationen mellan individen och gruppen. När man jämför dessa tas även hänsyn till de sociala roller som förväntas från kvinnor och män och hur man hanterar osäkerheter i livet.⁵

Hur kommer det sig då att man undersöker kulturer utifrån ett nationellt perspektiv, trots att det uppenbarligen har en djupare mening? Enligt Hofstede finns det trots denna skillnad en praktisk anledning till att använda denna klassificering. Det är en fråga om att använda nationalitet som ett kriterium, för att det ska vara lättare och mer överskådligt att forska om, än att försöka fastställa data för mer organiska homogena grupper. En ytterligare anledning till att man undersöker nationella kulturella skillnader är för att förbättra och effektivisera samarbetet mellan nationer, då vi trots allt lever i en och samma värld⁶. Med detta resonemang väljer vi att undersöka om det går att använda nationer som referensram, eller om detta är för generaliserande. Man kan fråga sig om det går att undgå regionala kulturella skillnader när man undersöker nationella kulturella skillnader.

Vidare har olika nationella kulturer olika syn på hur man ska agera i olika affärssituationer. Hofstede tar i sin forskning upp dessa problem och behandlar dem utifrån olika dimensioner som förklarar skillnaden mellan länder. Hofstede tar i sin bok upp, enligt honom, de två största problemen som existerar mellan nationer. Det största problemet är nationer och grupper inom nationer som får höga poäng på Hofstedes ena dimension; osäkerhetsundvikande. Detta innebär att man känner rädsla

³ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 207

⁴ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 236

⁵ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 236

⁶ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 11 ff

för det som är främmande. En annan problematisk situation är företag med olika nationaliteter och grupper som får höga poäng på Hofstedes andra dimension; maktavstånd.⁷ Det kan vara ett problem vid beslutfattande när man har olika nationella skillnader att ta hänsyn till. Skillnader som gör att man förhåller sig olika till auktoritet och där förtroende mellan individer bedöms på olika sätt, gör att det blir nödvändigt för beslutfattare att lära sig om dessa skillnader och ta till vara på dem⁸.

Att belysa den här typen av frågor är viktigt att göra för att se hur företag ska agera i situationer där nationella kulturer blandas och samarbetar. Medvetenheten om att det kan finnas påtagliga nationella skillnader, i t.ex. hur beslut fattas och synen på auktoritet, gör att man kan förhindra missförstånd och utnyttja den potential som finns. Kan man därmed generalisera nationell kultur eller är begreppet kultur så svårdefinierat att det egentligen inte går att klassificera på nationell nivå?

1.3 Problemställning

Med föregående resonemang som bakgrund anser vi det vara av värde att undersöka om det är lämpligt att generalisera beteende till nationella gränser, som Hofstede gör i sin forskning. Det är samtidigt av intresse att undersöka vad chefer med erfarenhet inom området säger och agerar med samarbete med andra kulturer. Stämmer deras uppfattning om nationella skillnader överens med Hofstedes tolkning och hur uppfattar de möten med olika nationella kulturer?

1.4 Syfte

Uppsatsen syftar till att utreda om man bör generalisera nationell kultur efter nationella gränser.

1.5 Definitioner

Kultur Den kollektiva programmeringen av ett sinne som skiljer en medlem av en grupp eller kategori av människor från en medlem av annan grupp eller kategori.⁹

⁷ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 236 ff

⁸ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 23 ff

⁹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 260

Nationell kultur Den kollektiva programmeringen av ett sinne som ”tilldelats” av att växa upp i ett visst land.¹⁰

Mångnationellt företag Här syftar vi på företag som är internationella, multinationella eller rent av ett lokalt företag, som har en arbetsstyrka med en differentierad nationell kulturell bakgrund.

Referensram Med referensram menar vi en generalisering av en grupp människor med gemensamma värderingar, bakgrund och social miljö. Denna generalisering är inte ett verkligt värde utan ett sorts medelvärde av en population.

Dimension En aspekt av ett fenomen som kan vara mätbart.¹¹

1.6 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till de personer som är intresserade av beslut i mångnationella organisationer. Även de som idag forskar inom detta område på de olika ekonomihögskolorna runt om i landet kan ha intresse av uppsatsen. Det är dock framförallt de forskare och studenter på Företagsekonomiska institutionen i Lund, där uppsatsen skrivs, som vi hoppas skall finna intresse i denna uppsats.

1.7 Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt följande mall:

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel kommer vi att gå igenom de olika metoder och vilket urval vi har valt för att bemöta problemformuleringen.

Kapitel 3: Kultur

I detta kapitel ger vi en presentation av begreppet kultur som helhet och de kulturella nivåerna.

¹⁰ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 262

¹¹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 261

Kapitel 4: Nationell Kultur

I detta kapitel går vi igenom Hofstedes teorier kring nationella kulturella skillnader.

Kapitel 5: Nationell Kultur

i fokus

I detta kapitel ställer vi vår empiri mot Hofstedes teorier samt andra teoretiker för att undersöka om det går att definiera nationell kultur. Vi undersöker också huruvida den geografiska gränsen egentligen kan avskärma en kultur.

Kapitel 6: Avslutande diskussion

och slutsats

I detta kapitel kommer vi att sammanfatta resultaten och dra slutsatser på det resultat vi fått fram.

2 Metod

”Forskaren kan knappast göra anspråk på att slutgiltigt slå fast hur det är. Forskarens roll är nu att skapa en öppnare diskurs mellan sociala grupper och större samhällen där de är verksamma....¹²”

Den här delen av uppsatsen är vigd åt att försöka beskriva vår vetenskapliga inriktning och de metoder som använts under uppsatsens genomförande.

2.1 Vetenskaplig inriktning

Vetenskapligt arbete sker inom olika ramar. Vilka spelregler som gäller inom dessa ramar och hur de ska se ut är långt ifrån självklara. Valet av spelregler beror bl.a. på de kunskapsteoretiska utgångspunkterna. Det är de som ligger till grund för och motiverar de regler som gäller för forskningens utförande.¹³

Två vetenskapsteoretiska utgångspunkter är positivismen och hermeneutiken. Vi har valt att hermeneutiken som anses vara en stötepelare byggd på humanistiska tankar. Hermeneutiken används flitigt i forskning om mänskliga och sociala förhållanden. Den kan bara leda fram till kunskap som är tidsrelaterad och ger begränsade möjligheter till generaliseringar. Det är stor skillnad på fysiska och sociala fenomen. Individerna tolkar olika fenomen och de får innebörder, mening. Att forska om sociala fenomen innebär att man försöker förstå betydelsen. Den hermeneutiska forskningsinriktningen anser vi lämpa sig för att skapa så bra potentialer som möjligt, att för ämnet insamla relevant information. I denna studie ämnar vi undersöka uppfattningar om nationella kulturella skillnader utifrån ett antal individer som arbetat med olika nationaliteter. Det är då enbart dessa individers uppfattningar vi utforskar.¹⁴

¹² Alvesson och Deetz, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000, sid; 20

¹³ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid; 38

¹⁴ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid 38ff

2.2 Abduktiv metod

Det finns flera olika ingångar till en forskningsstudie. Man kan börja med att iaktta något i verkligheten, för att sedan ställa en eller flera frågor till detta, dvs. en preliminär problemformulering. Efter det söker man efter teorier som kan förklara fenomenet. Ett annat sätt är att börja med att läsa teorier för att finna de delar som är intressanta och testa dessa på en situation i verkligheten¹⁵. Det finns även möjlighet att använda sig av både den förstnämnda metoden (induktiv metod) och den andra metoden (deduktiv metod). Denna metod benämns som abduktiv metod.

Vår studie utgår från individers uppfattningar om att arbeta i en nationellt diversifierad arbetsmiljö. Således skulle man vid första anblick, få en antydning om en induktiv metod. Dock börjar studien med att se på tidigare forskning inom området, för att undersöka om det finns teoretisk och empirisk anknytning till vårt problem. Därmed hamnar denna studie inom ramarna för en abduktiv metod.

2.3 Typ av undersökning

I kvalitativa undersökningar utgör beskrivningar ofta tunga inslag i framställningen. Eftersom begreppet förklaring ofta är sammankopplat med kvantitativa forskningar har vi i vår studie tagit avstånd från förklaringsbegreppet och istället fokuserat på förståelse för fenomenet.¹⁶

Denna studie är först och främst en beskrivande studie av hur olika nationaliteter uppfattas och hanteras i en mångnationell arbetsmiljö.

2.4 Kvalitativ forskning

*”Den kvalitativa forskningen fokuserar på betydelser, idéer och praktiker med utgångspunkt i de undersöktas perspektiv. Huvudsyftet är att empiriskt beskriva en begränsad del av den existerande sociala verkligheten”.*¹⁷

¹⁵ Reinecker och Stray Jorgensen, *Att skriva en bra uppsats*, 2002, sid; 160

¹⁶ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid; 47ff

¹⁷ Alvesson, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000, sid; 7

Kvalitativa undersökningar baserar sin forskning på slutsatser utifrån attityder, värderingar och föreställningar, så kallad mjuk data. Kvantitativ data är ofta sifferbaserad och man drar slutsatser ifrån statistiska analyser.¹⁸ Vi anser att det inte finns något kvantitativt alternativ som skulle hjälpa vår studie framåt. Man alltid kan generalisera med ett medelvärde, när man gör en kvantitativ undersökning. Hofstede har som grund i sin studie om nationella skillnader använt sig av kvantitativ metod¹⁹. Det har riktats kritik mot studien eftersom den anses använda sig av för få dimensioner för att belysa nationella skillnader²⁰. Denna kritik är inte av något intresse för denna studie, då faktorn vi undersöker är huruvida man kan generalisera nationell kultur och inte undersöka antalet dimensioner. Vi vill också betona att Hofstede inte väger in regionala skillnader som en faktor i studien. Trots detta har vi valt att fokusera på teorin i analysen eftersom den är intressant i relation till vår problemställning.

När man studerar sociala system och människors handlingar och motiv bakom handlingar, är det av vikt att förstå de aktörer och de roller de spelar i det sociala systemet. Detta innebär att man måste identifiera de individer som är mest inflytelserika och betydelsefulla i relation till den problemställning man studerar.²¹ Med detta som utgångspunkt har vi valt att intervjua individer i svenska internationella företag med inflytelserika positioner.

Studier som är inriktade på att studera hur personers verklighetsuppfattning ser ut, benämns aktörsorienterad studie. Vi har valt att genomföra en aktörsorienterad studie med stöd av ett flertal kvalitativa djupintervjuer. Som stöd använde vi oss av ett löst strukturerat frågformulär. Detta ger intervjupersonen möjlighet att ta upp delar denne tycker är relevant och viktigt att tala om. Samtidigt har det sina fördelar att intervjupersonens erfarenheter, kunskaper, intryck kan dokumenteras på ett mer nyanserat sätt. Det är viktigt att vara uppmärksam på problem i den här typen av kvalitativa intervjuer. Uttalanden kan påverkas i den mening att de påverkas av

¹⁸ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid; 1999, sid; 94

¹⁹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 1ff

²⁰ Chevrier, "Cross-cultural management in multinational project groups", *Journal of World Business*, 2003 sid 142

²¹ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid; 186f

intervjusituationen. Man upplever detta som att det finns ett rådande ”korrekt” sätt att svara för situationen.²²

2.5 Datainsamling

Att kvalitativt angripa forskningen består ofta och huvudsakligen av intervjuer. Välstrukturerade intervjuer kan användas i en kvalitativ forskning men valet i denna studie fokuserar på intervjuer som kan ge vidare och djupare redogörelser. Det kan vara ett tidsödande sätt att arbeta men syftet är att få fram rika och varierande reaktioner från intervjupersonens sida. Den här typen av kvalitativ intervju ger i motsats till den mer strukturerade kvalitativa intervjun intervjupersonen möjlighet att ta fram saker som personen i fråga tycker är relevant och viktigt, i relation till studiens inriktning.²³

Kritik mot den ostrukturerade kvalitativa intervjun, menar att studien kan förledas av respondentens bild av verkligheten, som kan vara positivt snedvriden. De flesta förespråkare för kvalitativa metoder är medvetna om betydelsen av förväntningarna och de sociala normerna. Många föreställer sig dock att detta kan minimeras, genom grundandet av personliga kontakter med intervjupersonerna, då de då får en mer deltagande roll i arbetet. Vidare är det viktigt att ägna uppmärksamhet om sociala fenomen, såsom talets normer, tillgängliga diskursiva skript, diskursens autonomi i relation till andra fenomen, förväntningar om avsikter med och användning av intervjumaterial.²⁴

Studiens val av intervjuer har förts utifrån en semi-strukturerad öppen intervju, som utgår från mer öppna frågor, istället för fasta, ledande frågor. Intervjuerna är förberedda genom formuleringen av ett antal frågor som besvaras av den aktuella respondenten²⁵. Själva intervjun förs relativt fritt utifrån vad respondenten säger.²⁶

Anledningen till detta förfarande är att man eventuellt kan få ut mer information än om man bara skulle använda helt standardiserade frågor, eftersom det finns möjlighet

²² Alvesson, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000, sid; 83

²³ Alvesson och Deetz, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000, sid; 82

²⁴ Alvesson och Deetz, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000, sid; 83

²⁵ Se bilaga 1

²⁶ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid; 115f.

att följa upp frågor och även helt nya spår med nya frågor. Samtidigt fungerar de på förhand formulerade frågorna som en slags checklista på vilken information som vi bör få ut från respektive intervju.

Den teoretiska biten av uppsatsen grundar sig i Hoftstedes teorier om nationell kultur. Hans teorier är frekvent förekommande i litteratur gällande mångkulturella organisationer och nationell kultur, vilket är anledningen till att vi valt att ta upp dessa. Vi jämför vår empiri med hans teorier samt teorier om kultur av Alvesson, Hampden-Turner och Trompenaars. Ytterligare teori tillkommer från psykologi gällande stereotyper samt en del geografi.

2.6 Urval

De personer vi valt att intervjua är, som vi tidigare sagt, fyra personer med stor erfarenhet av arbete i mångnationella företag. Selektionen skedde utifrån målet att få access till individer som arbetat i miljöer eller situationer med relevans till vår problemformulering. De intervjuade personerna är följande, nämnda i ordning efter intervjudatum.

Nideborn Suzanne, Vice President Human Resources, Ericsson Mobile Platform. Ericsson Mobile Platform är ett av Sveriges ledande företag inom telekommunikation och är en matrisorganisation med s.k. ”siter” över hela världen.²⁷

Olsson Lars, European Key Account Manager, Thorn Lighting AB. Thorn Lighting är Europas andra största ljusbeklädnadsleverantörer. De har en omsättning på 500 miljoner € per år och är marknadsledande i Storbritannien, samt har en ledande position både i Frankrike och i Norden. De har även stora marknadsandelar i Australien och Asien.²⁸

Wallin Sture, fd. VD AGA Geotronics, för Tyskland, Schweiz, Österrike, Benelux och senare marknadsansvarig på Exportrådet för Europa och sista tiden som Handelssekreterare vid Svenska Handelskammaren i Wien, Österrike.

²⁷ Nideborn, Suzanne, personlig intervju, 04-11-25

²⁸ Olsson, Lars, personlig intervju, 04-12-18

AGA Geotronics vars verksamhet är inriktad på försäljning av olika elektroniska mätinstrument för stål- samt lantmäteri-industri. Svenska Handelskammaren och Exportrådet har som uppgift att agera som mellanhand mellan svenska företag och utländska intressenter. De hjälper främst mindre och nya företag att etablera utländska kontakter.²⁹

Karlsson Hans, Ansvarig Chefsutbildning mindre företag på Exportrådet i Stockholm. Exportrådet sysslar som tidigare nämnt med att agera som mellanhand mellan svenska företag och utländska intressenter. Karlsson arbetar med att utbilda chefer för utlandsarbete.³⁰

2.7 Avgränsningar

Vi koncentrerar oss på fyra företagsledare och deras syn på nationella skillnader. Man skulle kunna bredda studien ytterligare med fler intervjuer och olika fallstudier. Vi anser dock att denna studie ger en inblick i hur det är att arbeta med andra nationaliteter. Våra fyra respondenter har alla svensk nationalitet, vilket innebär att vår studie utgår från ett svenskt kulturellt synsätt.

Vissa menar att det under de 20-tals åren som det forskats inom området om mångkulturella organisationer, att det ännu inte kommit upp någon universell lösning för ledarskap i mångkulturella organisationer³¹. Vi tänker därför inte heller göra anspråk på att lösa någon universell lag utan hellre staka ut eventuella riktsnören eller tumregler och poängtera problem som vi anser finns.

2.8 Källkritik

Våra respondenter, har som redan nämnts, svenskt medborgarskap, vilket kan ha påverkat synen på kulturella olikheter, om det nu är så att den nationella kulturella bakgrunden spelar en viktig roll.

²⁹ Wallin, Sture, telefon intervju, 04-11-30

³⁰ Karlsson, Hasse, telefon intervju, 04-12-27

³¹ Chevrier, *Cross-cultural management in multinational project groups*, Journal of World Business, 2003, sid; 142

3 Kultur

Den första delen av detta kapitel är tänkt att introducera läsaren i begreppet kultur. Den ska ge läsaren förståelse för begreppet och vad det innebär. Olika definitioner presenteras och diskuteras. Andra delen i detta kapitel tar upp olika nivåer av kultur.

3.1 Definition av kultur

”It is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group category of people from another”³²

”Culture is the shared tacit assumptions of a group that it has learned in coping with external tasks and dealing with internal relationships”.³³

Kultur är alltid enligt Hofstede ett kollektivt fenomen, eftersom det delas mellan människor som lever eller har levt inom samma sociala miljö. Kultur är inlärt och inte ärvt. Den kommer från människans sociala bakgrund och inte från generna.³⁴

Den största kulturella skillnaden mellan nationer ligger enligt Hofstede i värderingarna.

Edgar Schein är en annan pionjär som arbetat med begreppet kultur i många år och har för många blivit en guru inom området. Kultur enligt Schein är de lärande och delade värderingarna som människor baserar sitt dagliga beteende på. Då dessa kan skilja sig kraftigt åt skapas oftast problem när olika kulturer möts. Problemen tycks basera sig på förutfattade meningar och okunskap gällande varandras kulturer och hur ett företag styrs i vederbörandes kultur. Enligt Schein finns det tre möjligheter att möta olika kulturer: kulturerna kan fortsätta att vara oberoende från varandra och ändå

³² Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 5

³³ Schein, *The corporate culture survival guide*, 1999, sid; 186

³⁴ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 5

samexistera, en kultur kan dominera över och den andra kulturen, eller så kan de båda kulturerna bilda en ny sorts kultur som är baserad på de båda olika kulturerna.³⁵

I detta arbete fokuseras studien på Hofstedes forskning och teorier, då dessa dimensioner känns relevanta och överskådliga. Scheins teorier tar inte upp nationella kulturella skillnader på samma sätt som Hofstede gör, utan fokuserar mest på organisationskultur.

I följande del beskrivs olika delar av nivåer på kultur för att slutligen komma fram till vad nationell kultur är.

3.2 Kulturnivåer

Nästan alla människor tillhör grupper och olika kategorier och de allra flesta bär undermedvetet på mentala föreställelser om hur man ska agera i olika situationer, d.v.s. olika nivåer av kultur.³⁶

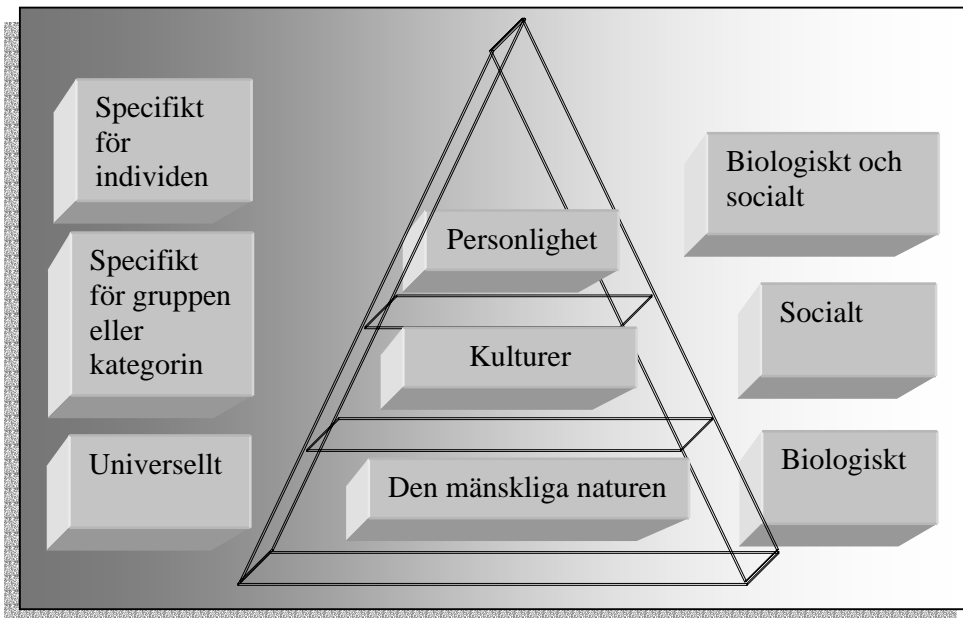
Exempel på kulturnivåer kan vara:

- Nationell nivå; kulturen beror på vilket land man kommer från.
- Regional och/eller etisk och/eller religiös och/eller språklig anknytning, då de flesta nationer består av olika regioner med etiska, religiösa och språkliga grupper.
- Köns nivå, d v s om man är född som man eller kvinna.
- Generations nivå, som separerar morföräldrar från föräldrar från barn.
- Social klass, som är förknippad med utbildning och med en människas yrke.
- Organisations kultur, som förknippas med anställda och deras föreställningar om företaget och hur det sköts.³⁷

³⁵ Schein, *The corporate culture survival guide*, 1999, sid; 175ff

³⁶ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 10

³⁷ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 10



Figur 1: De tre nivåerna av unikheter i den mänskliga mentala programmeringen.

Källa: Hofstede 1991

Den universala nivån i människans mentala föreställningar kallas för mänsklig natur. Denna nivå handlar om människans förmåga att känna ilska, rädsla, kärlek, lycka etc. Hur en människa uttrycker dessa känslor är modifierade av kulturen.³⁸

Ytterligare en faktor som påverkar mänskligt beteende är personligheten. Den är hos en individ är unik och baseras på delvis ärvda gener och delvis inlärt beteende. Med inlärt beteende avses den kollektiva programmeringen (kulturen) och unika personliga erfarenheter. Hofstede menar att det är svårt att exakt se var gränsen går mellan den mänskliga naturen, och mellan kultur och personlighet. Detta innebär att det är viktigt att man är medveten om kulturella skillnader vid kulturella studier.³⁹

³⁸ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 5f

³⁹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 6

4 Nationell kultur

I följande kapitel fördjupas kunskapen i nationell kultur. I första delen förklaras och beskrivs innebörden av begreppet nationell kultur utifrån Hofstede samt själva definitionen kring begreppet nation. I andra delen tas bakgrundsinformation upp kring Hofstedes studie och varför vi valt att utgå från denna i detta arbete. I tredje delen av kapitlet beskrivs Hofstedes fyra dimensioner, som behandlar hur folk agerar beroende på nationell kultur.

4.1 Definition av nationell kultur

Hofstede förklarar begreppet nationell kultur som olika samhällen som växt fram under de senaste 10 000 åren. Dessa samhällen började utvecklas och bilda jordbruk för att sedan bilda olika kommuner av jordbruk, som slutligen blev städer.⁴⁰

Det har sedan länge funnits starka krafter att vidare integrera inom nationer och man gör då det genom att bl.a. skaffa ett gemensamt språk, gemensam massmedia, ett nationellt utbildningssystem, en nationell armé, ett nationellt politiskt system, nationella representanter inom olika sportgrenar till olika evenemang etc.⁴¹

Så dagens nationer består inte längre av den interna homogenitet som de isolerade samhällena som studerades av fältantropologerna gjorde, men den är fortfarande en stark källa till mental programmering hos den enskilde individen och är därför viktigt att studera. Det underlättar om man söker förståelse för nationella kulturella skillnader när man ska samarbeta med andra nationer.⁴²

⁴⁰ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 11ff

⁴¹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 11ff

⁴² Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 11ff

Här uttrycks symboler och innebörder öppet t.ex. i arbetsgrupper eller ledningsgrupper bestående av olika nationaliteter. Kulturen blir då central när vi ska förstå beteenden, sociala mönster, institutioner och processer. En kulturanalys inriktar sig på hur människor tänker strategiskt, hur de tolkar och reagerar på chefens handlande, hur de uppfattar kunder och som i vår studie individer med andra nationaliteter.⁴³

4.2 Nationella kulturella skillnader

Hofstedes analys identifierar fyra dimensioner i kulturella skillnader; power distance, collectivism och individualism, femininity och maskulinity, och uncertainty avoidance. Hofstede intervjuade i sin studie ett stort antal anställda på IBM och bad dem att svara på frågor som handlade om chefers beslutsfattande. Utifrån dessa data skapade han indikatorer för många olika nationaliteter. Hofstede menar med denna analys att kultur är ett strukturellt fenomen.⁴⁴

4.3 Hofstedes fyra dimensioner

I följande del beskrivs och förklaras Hofstedes fyra dimensioner mer i detalj och hur nationella kulturella skillnader påverkar organisationers agerande i olika situationer.

Maktdistans

Denna dimension reflekterar bredden av svar som man fann i olika länder där de anställda på IBM frågades om hur de hanterade faktum att människor är ojämlika. I ett land med lågt mått på skalan som mäter maktdistans, som Sverige, existerade det ett oberoende mellan chefer och underordnade och de underordnade kan relativt lätt möta sin chef och säga emot denne.⁴⁵

I länder med högt mått på skalan som mäter maktdistans, som Malaysia och Mexico, existerade det ett beroende mellan chefer och underordnade och de underordnade går inte gärna emot sina chefer.⁴⁶

⁴³ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 15

⁴⁴ Slay, IS security, trust and culture: A theoretical framework for managing IS security in multicultural settings, *Campus – Wide information systems*, 2003, sid; 99ff

⁴⁵ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 24f

⁴⁶ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 27

Individualism och kollektivism

Anställda i en individualistisk kultur förväntas agera efter eget intresse och arbetet är organiserat så att detta självintresse bidrar med nytta till resten av organisationen. I en kollektivistisk kultur anställs aldrig en individ, utan en person som tillhör en grupp. Arbetsgivaren agerar för gruppens bästa, vilket kanske inte alltid sammanfaller med individens eget intresse.⁴⁷

Exempel på länder som har ett högt mått på den individualistiska skalan är USA, Australien och Storbritannien. Länder med lågt mått på individualism och som alltså är mer kollektivistiska är Pakistan, Indonesien och Guatemala. Sverige ligger relativt högt på den individualistiska skalan tillsammans med resten av länderna från Norden.⁴⁸

Maskulinitet och femininitet

Detta synsätt redogör för sociala och kulturella skilda roller vad gäller människors agerande och behöver inte betyda att män absolut agerar maskulint och kvinnor feminint. Detta är ett relativt synsätt och inte ett absolut och betyder att män även kan agera feminint och kvinnor maskulint. Vilket beteende som betraktas som maskulint och vilket som betraktas som feminint skiljer sig bland traditioner och moderna samhällen.⁴⁹

I feminina kulturer som Nederländerna, Sverige och Danmark löser man gärna konflikter med kompromisser och förhandlingar. I ett maskulint samhälle, som Japan, Mexico och USA, tycks mottot ”leva för att arbeta” råda och i en feminin societät jobbar man istället för att leva.⁵⁰

Osäkerhetsundvikande

Man kan definiera detta begrepp med hur osäkra eller hotade medlemmar av en organisation känner sig av främmande situationer.⁵¹

⁴⁷ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 63ff

⁴⁸ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 51ff

⁴⁹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 80f

⁵⁰ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 92ff

⁵¹ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid;109ff

I samhällen med högt mått på osäkerhetsundvikande, som Grekland, Portugal och Japan, finns många formella lagar och/eller informella regler som kontrollerar arbetstagarnas och arbetsgivarnas plikter och rättigheter. Där finns också många interna regler på arbetsplatsen för att kontrollera arbetsprocessen. I samhällen med lågt mått på osäkerhetsundvikande, som Sverige Danmark och Hong Kong, existerar regler endast om det är nödvändigt och de som arbetar i en sådan organisation lider sällan av ångest eller oro, då de inte är rädda för förändringar.⁵²

Konfuciansk dynamism

Hofstede utvecklade senare sin modell, tillsammans med Michael Bond, med ännu en dimension, som han menar står i korrelation med de andra fyra dimensionerna.⁵³ Denna dimension refererar till kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande. Skillnaden mellan de två är att i långsiktiga kulturer försöker man anpassa de gamla traditionerna till det moderna samhället medan i kortsiktiga samhällen så visar man stor respekt för traditioner och förpliktelser som innefattar status eller är sociala.⁵⁴

Typiska länder som ligger lågt på skalan och som anses vara långsiktiga samhällen är Kina och Japan, medan Pakistan och Canada anses som länder med kortsiktigt perspektiv. Sverige är placerad relativt långt upp på skalan och är därför relativt kortsiktigt.⁵⁵

⁵² Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 120ff

⁵³ Brain & Lewis, Exploring leadership preferences in multicultural workgroups”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 2004, sid; 165

⁵⁴ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 173

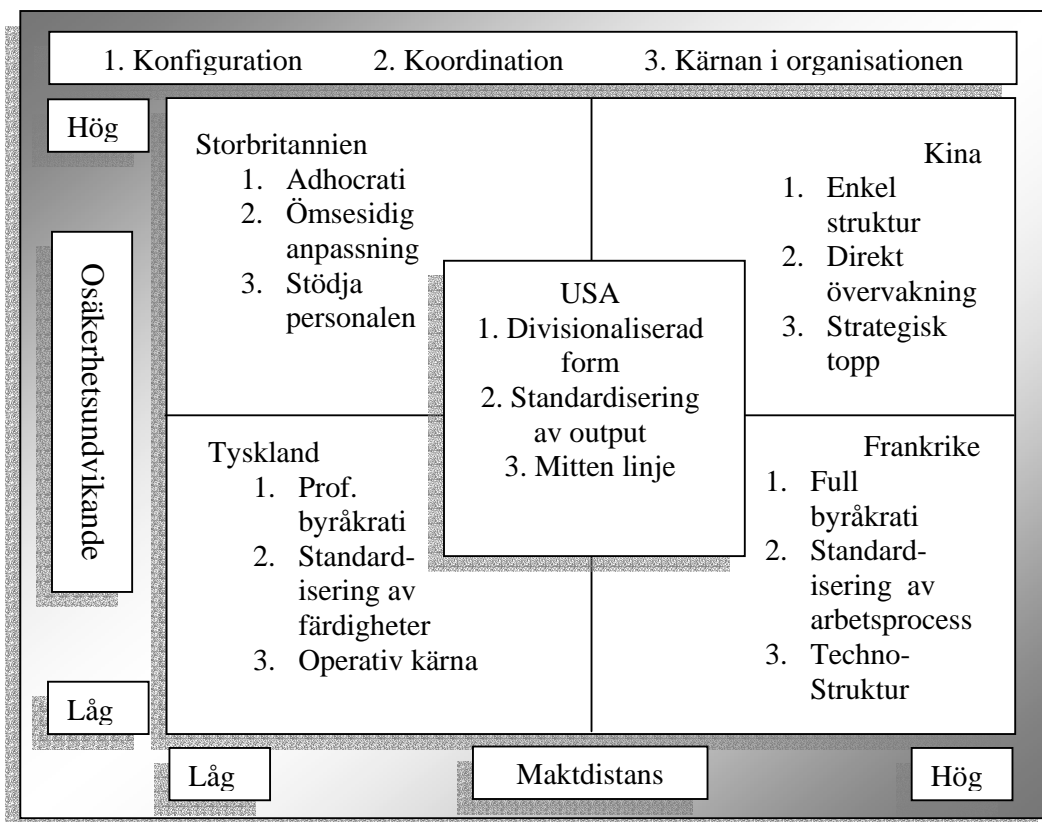
⁵⁵ Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 166

Summering

Med dessa fem dimensioner är det nu möjligt att identifiera en nationell kultur och se vilka likheter de olika kulturerna har. Denna statistiska undersökning, visar att det skulle finnas nationella skillnader och därmed görs en avgränsning mellan olika nationella kulturer. Hofstedes resultat visar en generalisering av länderna och deras kulturer, genom värdena på de olika dimensionerna. I bilaga 2 ser vi resultaten från undersökningen och att de olika länderna har olika värden på de olika dimensionerna.

Man behöver inte använda sig av alla i samma analys. Hofstede har som exempel kombinerat maktdistans och osäkerhetsundvikande (se figur 2), för att kunna se vilken organisationsstruktur som är representerad för olika nationella kulturer. Detta talar för att olika nationella kulturer föredrar olika företagsstrukturer och att man därmed kan särskilja nationell kultur.

Figur 2 är en direkt applikation av dimensionerna på Henry Mintzbergs teorier, som han använder för att styrka sin egen teori. De olika dimensionerna i de nationella kulturerna behöver således inte bara ge ett värde i sig självt, utan man kan använda t.ex. två av dem för att utläsa en kontext. I detta fall används dimensionerna för att avgöra vilken företagsstruktur olika nationaliteter föredrar.



Figur 2. Fem olika konfigurationer som föredras i av olika nationaliteter.

Källa: Hofstede 1991

Med Hofstedes modell och dess dimensioner kan man nu urskilja nationella kulturella skillnader. Vi använder den här modellen som utgångspunkt när vi försöker svara på vårt syfte, just för att Hofstede avgränsar kultur med nationella gränser. Hans modell ger riktlinjer för hur olika nationella kulturer skiljer sig och viktiga aspekter att ta hänsyn till när man arbetar med en främmande kultur.

5 Nationella kulturer i fokus

Vi börjar med att undersöka konceptet nationella kulturer genom att jämföra empirin med teorin med just nationer som referensram. Sedan går vi in på att diskutera kring om nationell kultur verkligen går att generalisera med hjälp av Alvesson, och om en geografisk avgränsning mellan nationerna är korrekt för att beskriva nationell kultur. Hofstedes teorier ställs även mot Hampden-Turner och Trompenaars. Diskussion förs om man bör tänka på de kulturella skillnaderna, utifrån nationella gränser. Slutligen undersöks om det finns nackdelar med generalisering utifrån stereotypiskt tänkande.

5.1 Inledning

I detta kapitel jämför vi olika författare som forskat med inriktning på organisationskultur och nationell kultur. De tar alla upp olika sätt på hur man ser på kultur och kulturens gränser. De författare som vi i första hand använder oss av är Mats Alvesson, professor i Företagsekonomi vid Lunds Universitet, Fons Trompenaars, Hampden-Turner Group och Hampton-Turner, Cambridge University. Vi vill med stöd av deras teoretiska bidrag granska Hofstedes teorier. Hofstede generaliserar nationell kultur till nationella gränser och vi vill diskutera om det är lämpligt att generalisera nationell kultur.

Alvesson poängterar att det inte finns några fasta kulturer, utan att de alla går in i varandra oavsett nationalitet, uppväxt, geografisk gräns o.s.v.⁵⁶

Två av de författare som belyst begreppet nationell kultur är Hampden-Turner och Trompenaars. De poängterar hur viktigt det är att vara medveten själv om hur och varför man reagerar och agerar på ett visst sätt, istället för att bara titta på hur andra kulturer reagerar. I likhet med Hofstede tar de upp ett antal dimensioner för att förtydliga nationella kulturella skillnader.⁵⁷

⁵⁶ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 292ff

⁵⁷ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 1

Då vi i vår studie ser på nationella kulturella skillnader tyckte vi också att det var viktigt att ta upp den geografiska aspekten och hur de nationella gränserna har ändrats. De nationella gränserna har sedan 1900- talets början förändrats framförallt till följd av de båda världskrigen. Att områden som för inte så länge sedan funnits inom ett annat lands gränser nu tillhör ett annat land, ger ytterligare problem i studien av nationella kulturella skillnader. Vi väljer att visa en historisk karta som förklarar hur de nationella gränserna förändrats under det sista århundradet⁵⁸.

De författare som belyst kulturella skillnader och även våra respondenter är alla eniga om att det är viktigt att vara ordentligt påläst när man möter en annan kultur. Frågan är då bara om det är så enkelt att generalisera en nationell kultur till alla inom den nationen, eller skaffar man sig då stereotyper som sedan är svåra att ändra på? Genom generalisering kan individen skaffa sig fördomsfulla tankar, känslor och beteende som kan vara till nackdel för en ny situation med en annan kultur⁵⁹.

Vår undersökning säger oss att det finns kulturella skillnader att ta hänsyn till. Om dessa skillnader är av nationell, individuell eller annan kulturell karaktär vet vi inte säkert. En av våra respondenter nämner att hon förbereder sig på olika sätt, för att kunna arbeta effektivt med andra nationaliteter.

”Vad man säger i ett land, kan man inte säga i ett annat.”⁶⁰

Är det nationella skillnader respondenten syftar på eller är det bara kulturella aspekter som inte har med nationalitet att göra? Dessa två skillnader borde ibland vara svåra att särskilja. Hofstede skulle förmodligen förklara detta fenomen med någon av hans dimensioner, för att tydliggöra olika nationella skillnader. Alvesson påvisar dock vikten av, att vara medveten om sina egna kulturella antaganden och värderingar när man ska tolka andra kulturella fenomen⁶¹. Likaså Hampden-Turner och Trompenaars använder samma argument som Alvesson för att förstå sig på och agera i olika mångkulturella miljöer⁶².

⁵⁸ *Atlas till historien*, 1981, sid; 48ff

⁵⁹ Snyder, *On the self-perpetuating nature of stereotypes*, 1981, sid; 1ff

⁶⁰ Nideborn, Suzanne, personlig intervju, 04-11-25

⁶¹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 29

⁶² Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 1ff

Våra respondenter har olika erfarenheter med att arbeta med andra kulturer. Vår respondent Wahlin upplever bl.a. att man har en hierarkisk syn på chefen i Tyskland och Österrike:

”...I synnerhet Österrikarna har en väldigt kär syn till olika titlar. Det finns där, till skillnad mot i Sverige, en mer markerad gräns mellan chef och anställd.”

Respondenten gör med detta uttalande en generalisering av svensk och österrikisk nationell kultur.

Respondenten Olsson anser även han att det finns en skillnad mellan tyska och svenska anställda. Han upplever att man i möten med tyska anställda måste styra med hela handen. Detta har enligt Hofstede sin grund i att Sverige och Tyskland har olika mått på skalan maktdistans. Sverige har en väldigt låg sådan och Tyskland en hög⁶³.

En annan av våra respondenter berättar att man i Japan skiljer sig från Sverige i hur man avskedar folk. I Japan är processen för avveckling av personal väldigt komplicerad, mer komplicerad än vad den är i Sverige. I Japan beror detta på deras kulturella värderingar om att ta hand om sina anställda. Man avskedar inte gärna folk, utan vill hellre att de ska vara anställda på livstid. De svenska komplikationerna har ofta sin orsak i arbetsrätten och fackets framträdande roll. I relation till detta har amerikanska företag en väldigt rationell syn på avveckling av personal och har inte de japanska värderingarna eller de svenska arbetsrättslagarna.⁶⁴

Våra respondenter säger sig lägga vikt vid anpassning till olika länders arbetssituationer. Vår respondent Nideborn tar t.ex. hänsyn till den nationella kulturens sätt att leda. När hon agerar med kinesiska medarbetare är hon mycket noga med att skapa förtroende istället för att styra med hjärnhand. Hon upplever att det är mycket viktigt att skapa kontakt med den kinesiska personalen för att nå resultat. Den

⁶³ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 29

⁶⁴ Nideborn, Suzanne, personlig intervju, 04-11-25

kvantitativa studien av Hofstede, stöds här av att olika länder skulle ha olika syn på hur ledarskap ska fungera, ur dimensionen han benämner som maktdistans.

En annan av våra respondenter tar upp exemplet med att han styr tyskar på ett annorlunda sätt till skillnad från svenskar. I de norra delarna av Tyskland upplever han att det krävs ett mer auktoritärt styrsätt än vad som krävs i de södra delarna. Han ser att det sällan tas egna initiativ eftersom man har en stark hierarkisk syn, vilket inte är lika framträdande i de södra delarna. Han poängterar alltså här att regionala skillnader existerar inom ett land och att man inte kan generalisera Tyskland som helhet.

Enligt Hofstede har Tyskland ett ganska lågt värde på dimensionen maktdistans⁶⁵, vilket innebär att det borde existera ett oberoende mellan chefer och underordnade. Enligt vår respondent existerar detta bara i de södra delarna av Tyskland och inte i den nationella kulturen som helhet.

Genom ovanstående exempel kan vi se att Hofstede till viss del har rätt. Vår respondent nämner ju bl.a. de olika styrsätten som krävs i Kina respektive Sverige. De nationella skillnaderna skiljer sig här så kraftigt åt att anpassning till den andra nationella kulturen är nödvändig för att samarbetet ska fungera bra. Dock upplever vi att det finns luckor i Hofstedes teori, då den främst grundar sig på nationella kulturella skillnader och inte olika kulturella skillnader inom en nation. Som nämns ovan har en av våra respondenter varit med om stora kulturella skillnader inom vissa regioner i Tyskland. Dessa är så tydliga och väsentliga att det inte går att generalisera hela nationen utifrån en kultur.

5.2 Alvesson och Hofstede

Vi väljer att beskriva och diskutera kulturbegreppet även utifrån Mats Alvessons teorier, eftersom han tydliggör den komplexitet som det innebär att studera kulturella fenomen. Han använder sig själv av organisationskultur begreppet för att kunna ställa andra kulturella fenomen i relation till detta. Alvesson menar att kulturanalys kräver uttolkning och en balans mellan flexibilitet och fokus. Han påvisar också vikten av,

⁶⁵ Se bilaga 2

att vara medveten om sina egna kulturella antaganden och värderingar när man ska tolka andra kulturella fenomen.⁶⁶

Vår respondent Karlsson berättar att Exportrådet använder sig av samma utgångspunkt i sin chefsutbildning:

“För att kunna förstå och arbeta med människor med andra kulturella värderingar måste man först lära känna sina egna.”⁶⁷

För att vara effektiv i en multikulturell arbetsmiljö är det viktigt att utveckla en kulturell medvetenhet, så att man känner sig bekväm med olika värderingar och på så sätt utvecklar bra relationer och ett bra kommunikationssystem⁶⁸. Hofstede verkar mer vara inriktad på att se hur andra nationaliteter agerar. Vi anser att det kan finnas en risk med att inte mer aktivt se till sina egna värderingar och bakgrunden till dessa. Kanske finns det ett frö till ett elitistiskt tänkande i relation till sina egna värderingar. Den litteratur med Alvesson som vi tagit del av har organisationskultur som huvudinriktning. Han använder begreppet ”organisationskultur” till att fokusera i en speciell riktning istället för att spegla en konkret verklighet.⁶⁹

”Jag använder termen organisationskultur som ett överordnat begrepp för ett tankesätt som intresserar sig särskilt för kulturella och symboliska företeelser. Termen riktar sökljuset i en särskild riktning...”⁷⁰

Vi vill i vår studie använda begreppet nationell kultur på ett liknande sätt och med det som stöd belysa vår empiriska undersökning. När vi ser på nationella kulturer försöker vi vara medvetna om att dessa inte är statiska eller enkla att generalisera. Vi vill med vår studie se om det finns skillnader som mer eller mindre kan förklaras med nationell kultur som utgångspunkt. Alvesson menar att kultur inte finns ”inuti” människors huvuden utan någonstans ”mellan” huvudena på en grupp av människor.

⁶⁶ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 29

⁶⁷ Karlsson, Hasse, personlig intervju, 04-12-27

⁶⁸ Schine, *The Corporate Culture Survival Guide*, 1999, sid; 143f

⁶⁹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 11

⁷⁰ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 11

Kulturen blir då central i processen att förstå beteenden, sociala företeelser och institutioner. De blir genom kulturens ram begripliga och meningsfulla.⁷¹

När man tänker på kultur är det viktigt att komma ihåg vad kultur inte är menar Alvesson. Som hjälp kan man göra en åtskillnad mellan kultur och social struktur. Kultur ska ses som ett mer eller mindre sammanhängande system av betydelser och symboler där innebörd uttrycks. Social struktur ses som de mönster av handlingar som det sociala samspelet ligger till grund för. På den kulturella nivån finns en referensram som består av föreställningar, uttrycksfulla symboler och värderingar. Med dessa som stöd tolkar individen sina känslor och gör bedömningar.⁷²

Ett betydande problem enligt Alvesson är att när många skriver om kultur så är det inte i tillräckligt hög grad fokuserat på kultur. Istället för att fokusera på betydelse och symbolism har man lagt tyngdpunkten på sociala mönster i form av strukturer, beteenden och relationer.⁷³

Vi menar att här skiljer sig Alvessons utgångspunkt vid kulturanalys från Hofstedes. I Hofstedes resonemang om orsaken till varför olika nationaliteter har varierande värden på t.ex. dimensionen maktdistans nämner han föräldrars roll. I länder med högt mått på skalan som mäter maktdistans ska barnen lyda föräldrarna i alla lägen, men i de länder som har låga medelvärden på skalan anses barnen mer jämlika med sina föräldrar.⁷⁴ Alvesson skulle nog se det här som en studie av familjen som social struktur. Hofstede beskriver inte i sina teorier orsaken till olika uppfostringsmönster. Varför finns den här traditionen att uppfostra barn på det här sättet? Finns det fler faktorer som också påverkar dimensionen? Vi tycker att det saknas ett djup i Hofstedes nationella kulturanalys. Vi menar att Hofstedes analys inte är tillräckligt fokuserad på vad Alvesson menar är nyckeln i en kulturanalys, nämligen att förstå beteenden och göra dem begripliga och meningsfulla.

⁷¹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid ; 12

⁷² Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 14

⁷³ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 296

⁷⁴ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 32

Att beskriva kultur med hjälp av formella gränser, som görs i Hofstedes studie, med hjälp av nationella gränser är enligt Alvesson vilseledande⁷⁵. Det är något som också betonas av våra respondenter:

”Det finns ett flexiblare sätt att arbeta i södra delarna av Tyskland, man vågar ompröva och kompromissa på ett helt annat sätt”⁷⁶

Sättet att arbeta skiljer sig tydligen mellan olika regioner i Tyskland vilket, enligt oss, är ett exempel på att en kvantitativ studie av ”ett land som en homogen grupp” är intetsägande.

Alvesson tar också upp ett exempel relaterat till Hofstedes dimension individualism som enligt den kvantitativa studien ger USA ett högt medelvärde. Samtidigt finns det undersökningar utförda i USA som säger att lojalitet, laganda och chefens tolkningsföreträde värderas högt⁷⁷. Faktorer som dessa skulle i så fall begränsa ett individualistiskt agerande på arbetsplatsen.

Enligt Alvesson bör man noga beakta den mångfald av kulturella grupper som ryms i en organisation eller grupp, och inte förutsätta att den är homogen⁷⁸. Vi överrensstämmer med Alveasons resonemang i den komplexitet som det innebär att studera kulturella skillnader. Vi anser att det är bättre att försöka förstå kulturella yttringar i speciella teman, specifika händelser och handlingar än att försöka generalisera och fånga in fragmentariska helheter⁷⁹.

Vi anser även att det är av vikt att känna till tydliga nationella kulturella skillnader. Dessa är nödvändigtvis inte generella men frekvent förekommande. Alvesson har en väldigt komplex och diffus teoretisk syn på kultur som vi tycker till viss del är rättvisande, men problematisk i praktiken. På det praktiska planet anser vi att det finns en gräns för hur många parametrar man kan väga in. Hofstede har med sina dimensioner klarlagt en mer tydlig gräns för nationella kulturella olikheter, vilket

⁷⁵ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 296

⁷⁶ Olsson, Lars, personlig intervju, 04-12-18

⁷⁷ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 301

⁷⁸ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 296

⁷⁹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2001, sid; 300

underlättar när man ska finna frekvent förekommande beteende i en viss situation. Vi anser därför att Hofstedes dimensioner går att använda till viss del, så länge man är medveten om att man gör en generalisering av nationen.

5.3 Hampden-Turner, Trompenaars och Hofstede

Två andra tungviktare inom organisationskultur och nationell kultur är Hampden-Turner och Fons Trompenaars. Trompenaars har tidigare varit med i diskussioner kring Hofstede⁸⁰ och tillsammans med sin kollega Hampden-Turner utvecklat egna idéer kring multikulturella organisationer med just inriktning på nationella olikheter och hur man integrerar olika nationella kulturer i en organisation. De menar att olika kulturer inte är arbiträra eller slumpmässigt olika från varandra, utan att de istället är spegelbilder av varandras värderingar. De har i likhet med Hofstede ett antal kulturella dimensioner de utgår ifrån. Turner och Trompenaars tar dock upp fler dimensioner än Hofstede. De tar upp sex dimensioner istället för fem.⁸¹ De säger vidare att Hofstedes studie är för statisk och att den ena dimensionen utesluter den andra. Dessutom kan en kombination av två sidor av en dimension kombineras för att ge ett bättre resultat.⁸² Med detta menas att när man till exempel agerar i en mångkulturell miljö, där en organisation består av både starkt kollektiva och starkt individualistiska kulturer, kan sammanföra dessa båda egenskaper för att få en stark individualistisk-kollektivistisk kultur.

Hampden-Turner och Trompenaars första fem dimensioner behandlar individers relation med människor: Universalism mot partikularism, specifikhet mot diffushet, uppnådd status mot tilldelad status och inre direktions mot yttre direktions. Den sjätte dimensionen behandlar individers attityd till tid: sekventiell tid mot synkroniserad tid.⁸³

Hampden-Turner och Trompenaars teorier grundar sig precis som Hofstedes på ett antal enkäter. Bådas undersökningar delar upp sina enkäter med olika nationaliteter

⁸⁰ Chevrier, "Cross-cultural management in multinational project groups", *Journal of World Business*, 2003 sid 141f

⁸¹ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 1

⁸² Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 11

⁸³ *ibid.*

som ramverk för att sedan kunna jämföra de olika ländernas kulturella skillnader rent statistiskt.⁸⁴

Ett av Hampden-Turners och Trompenaars exempel⁸⁵ är att man kommer åkandes i en bil med sin nära vän och denne kör på en fotgängare, som omkommer i olyckan. Man är väl medveten om att den käre vännen körde för fort och det finns inga andra vittnen än du själv. Din väns advokat förklarar för dej att om du vittnar i rätten under ed och säger att din vän inte körde för fort, kommer du att rädda denne från allvarliga konsekvenser. Frågan är vad din vän har för rätt att förvänta sig att du skyddar honom.

Givetvis varierar här svaren väldigt olika beroende på vilken nationalitet och kultur som besvarar frågan. De som anser att vännen bara har lite eller ingen rätt att förvänta sig att du skyddar honom är protestantiska och stabila demokratiska länder. Länder vars befolkning har svårt att förlita sig på det juridiska systemet och/eller sydöstasiatiska religioner anser däremot att vänner i större utsträckning har rätt att förvänta sig att hans bästa vän skyddar honom, även om han körde för fort.⁸⁶

Det är viktigt att förstå här att det inte är sämre eller bättre att ha olika sätt att se på dilemmat, utan det är en fråga om kulturella olikheter. Hampden-Turners och Trompenaars menar att man måste förstå sig själv innan man ser på kulturella olikheter. Man måste inse att det som är annorlunda inte nödvändigtvis är sämre utan bara en spegelbild av sin egen kultur.⁸⁷

Vår respondent Nideborn, som vi nämner tidigare, styr människor på olika sätt beroende på vilken kultur hon arbetar med. Hon säger ytterligare att hon upplevt det som väldigt viktigt att skapa förtroende när hon arbetat i Kina. Hon ser detta som avgörande för att undvika konflikter.

⁸⁴ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 353 samt Hofstede, *Cultures and Organisations*, 1991, sid; 251

⁸⁵ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 15

⁸⁶ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 15

⁸⁷ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 1ff

Med det ovanstående exemplet med bilturen skulle de två olika nationaliteterna agera olika. Kina har fått ett ganska lågt värde på det testet medan Sverige har fått ett inte helt oväntat högt värde⁸⁸. Det som vår respondent då beskriver är därför ett exempel på att det är väldigt viktigt i Kina att bygga på förtroende, istället för att lita på skrivna kontrakt, d.v.s. det juridiska systemet. Detta skulle innebära att personer som agerar mellan dessa två länder bör tänka på denna skillnad mellan kulturerna då denna situation är viktig då det gäller saker som hur olika företag anser att de är bundna att följa avtal.

Med exemplet från vår respondent samt tillsammans med de teoretiska statistiska exemplen, ser vi tydligt att åtskillnad görs mellan nationella kulturer. De statistiska exemplen gör sig framträdande då det rör sig om kvantitativa undersökningar. Det verkar dock ändå vara så att våra respondenter tenderar till att särskilja nationella kulturer genom att helt enkelt svara ja på frågan om de upplever nationella olikheter och kanske inte reflektera ytterligare om vad nationell kultur innebär.

Att det i Tyskland enligt vår respondent finns olika regionala kulturella skillnader innebär svårigheter att ge Tyskland ett rättvisande medelvärde av Hofstedes dimensioner. Det skulle vara oanvändbart, om arbetsstyrkan består av både människor från norra och södra delarna av Tyskland. Det existerar alltså en regional skillnad, en kulturnivå under de nationellt kulturella skillnaderna. Det intressanta är att det nationella värdet blir ointressant och inte spelar någon roll i jämförelse med de regionala skillnaderna.

Vår respondent Wahlin nämner också väsentligheten av anpassning;

”För att vara en bra ledare gäller att anpassa språket till personen man talar med”

Dvs. att det är viktigt att kunna anpassa sig till den miljö man befinner sig i. Även om det inte går att sätta fingret på vad som konkret skulle vara generellt för en nationell kultur, finns det ett behov att anpassa sig till just kulturen. Trots att det inte går att i

⁸⁸ Hampden-Turner & Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, 2000, sid; 16.

klartext definiera begreppet nationell kultur, finns det ett behov av att göra detta med t.ex. seder och olika sorters ritualer. Man gör detta, enligt oss, för att förenkla den miljö eller situation man befinner sig i och för att söka förståelse för varför andra agerar på ett visst sätt.

5.4 Geografiskt kulturella avgränsningar

Oftast fungerar markeringen av landsgränsen som en definition och inte som någon etnisk homogenitet. Efter denna gräns utförs den mentala programmeringen med hjälp av nationalsånger, språkreformer, nyheter etc.⁸⁹

Hela världen är indelad i olika nationer och olika politiska regioner som varje människa förväntas tillhöra. För att få en förklaring till varför nationer ser ut som de gör gäller det att gå tillbaka till historien och då bl.a. till kolonialtiden. Under kolonialtiden formades en stark grund till dagens olika nationer och på vissa ställen i världen lever efterdyningarna av denna tid fortfarande starkt kvar och påverkar livet för människorna där. Samtidigt är det inte lika lätt att definiera nationen. Man fastslår alltså ett föreställt samhälle där man antar att det finns en kulturell gemenskap trots olika faktorer såsom klass, geografiska och sociala skillnader. Samtidigt så är gränserna ganska rörliga genom historien, inte bara geografiskt utan även lingvistiskt, historisk och symboliskt, vilket kan göra det svårt att fastställa den nationella gränsen. Man anser att det idag är möjligt att föreställa sig nationer i större utsträckning, men att det fortfarande finns problem.⁹⁰

I postkoloniala Afrika⁹¹ har konstruktioner av enade nationsstater visat sig vara svårt, då lingvistiska, religiösa och etniska spänningar existerar. Andra exempel är efter Östeuropas fall, där det inte var accepterat att tänka nationalistiskt. Nu efteråt har det uppstått problem med att greppa det diffusa nationaltänkandet politiskt och kulturellt.⁹²

⁸⁹ Johnston et al., *Geographies of global change, remapping the world*, 2002, sid; 141

⁹⁰ Johnston et al. *Geographies of global change, remapping the world*, 2002, sid; 131f

⁹¹ Till exempel Nigeria

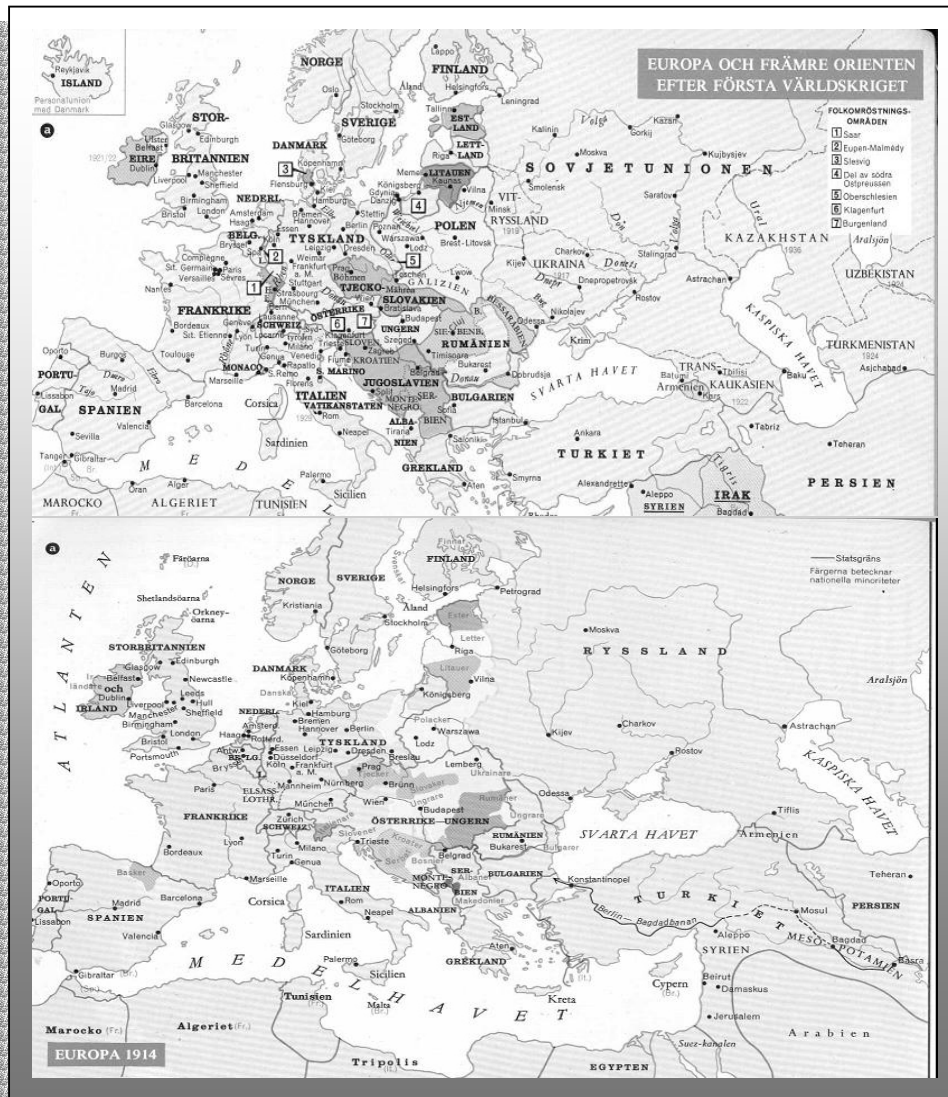
⁹² Johnston et al. *Geographies of global change, remapping the world*, 2002, sid; 131f

Vi har som exempel här Hofstedes⁹³ värden för Jugoslavien, som är en väldigt bred generalisering, med tanke på den etniska mångfald som finns på Balkan. Tar vi bara Europa som exempel kan vi se att de nationella gränserna mellan de olika nationerna varit väldigt föränderliga under historiens förlopp.⁹⁴

I figur 4 kan vi se hur gränserna förändras från innan första världskriget och efter, främst här rörande Västeuropa och de nuvarande tyskspråkiga delarna. Vi ser på kartan att bara under några år så förändras gränserna mellan nationerna i Europa ganska kraftigt. Skulle vi jämföra detta med kartor från ännu tidigare århundraden kommer vi att se en ännu större skillnad.

⁹³ se bilaga 2

⁹⁴ Johnston et al. *Geographies of global change, remapping the world*, 2002, sid; 131f



Figur 4: De två kartorna visar de nationella gränserna i Europa före och efter första världskriget. De numrerade områdena är autonoma folkomröstningsområden. Källa: Atlas till historien, 1981

Hofstede säger, som redan nämnt, att det är på grund av en praktisk anledning han använder klassificeringen nationell kultur, men frågan om det alltså går att göra en sådan grov generalisering när vi ser hur flytande de nationella gränserna är.

En av våra respondenter hävdar att det i Tyskland finns stora regionala skillnader, som vi tidigare nämnt. Regionala skillnader som ger uttryck i olika sätt att behandla organisatoriska problem och att vara flexibel samt att kunna kompromissa. Respondenten nämner att man i de norra delarna av Tyskland ibland vägrar se fakta när t.ex. finansiella problem uppstår i organisationen. Istället för att stanna upp och ompröva den strategi man valt, accelererar man för att komma till rätta med problemen. I vissa fall lyckas det men i många fall upplever responderten att man leder företaget till ruinens brant. Vår respondent upplever att det finns ett flexiblare sätt att arbeta i de södra delarna av Tyskland i jämförelse med de norra delarna. Man vågar där ompröva och kompromissa på ett helt annat sätt menar responderten.

Således ser vi att det är svårt att definiera en nationell kultur utefter enbart gränser. Detta innebär att nationell kultur är ett förenklat begrepp, till att beskriva ett beteende relaterat till arbetssituationer. Ett land behöver således inte bestå av en homogen population, eftersom gränserna är väldigt flytande. Begreppet nationell kultur verkar snarare visa en övergripande sammanslagning av olika regionala kulturer i ett geografiskt avgränsat område.

5.5 Mångkulturella organisationer

Vi vill med denna del visa och betona hur viktigt det är med anpassning när man handskas med många olika kulturer för att undvika konflikter och missförstånd.

Enligt Hofstede går kulturell kommunikation genom tre faser; medvetande, kunskap skicklighet.⁹⁵ Det är i medvetandefasen som allt börjar. Man är där medveten om att man är uppvuxen på ett visst sätt och att man därför tänker och agerar på ett speciellt sätt. Efter det kommer kunskapsfasen där man inser att för att kunna arbeta tillsammans med andra kulturer måste man skaffa sig kunskap om dessa. Man kan göra detta genom att lära sig mer om deras symboler, hjältar och ritualer. Skicklighetsfasen är baserad på medvetande, kunskap och praktik. Man måste kunna se och applicera symboler av den andres kultur, känna igen hjältar, kunna praktisera deras ritualer och känna att man är nöjd med hur man kommer överens med den andra kulturen. Man ska kunna hantera allt från lättare problem till komplicerade.⁹⁶

⁹⁵ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 230f

⁹⁶ Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, sid; 230

De kritiska framgångsfaktorerna i kulturellt diversifierade organisationer är enligt Vallaster kommunikation och uppfattning. Effektiv kommunikation är motorn för utvecklandet av en delad vision för kulturellt diversifierade grupper. Det är även en grund för att skapa respekt, förståelse och tolerans mot deltagare av olika nationaliteter. Det är viktigt att skapa en delad vision för att kunna utveckla en delad vision. Sociala normer representerar gruppens konsensus över vad som är lämpligt och förväntat uppförande, men man bör spara en viss del av diversifieringen då den skapar kreativitet och innovation.⁹⁷

Faktorer för att vara effektiv i en multikulturell arbetsmiljö är att utveckla kulturell medvetenhet så att man känner sig bekväm med olika värderingar och på så sätt utvecklar bra relationer och ett bra kommunikationssystem.⁹⁸ Det är en kritisk faktor att framgångsrikt kunna föra över viktiga teknologier och ledarskapstekniker mellan olika typer av organisationer⁹⁹.

En av våra respondenter nämner:

”Det är viktigt att lära sig den andres språk och hur man ska tala med olika typer av människor”¹⁰⁰

Av detta drar vi slutsatsen att det är viktigt med kulturell förståelse för andra kulturer, då man arbetar i mångnationell organisation. Detta är viktigt dels för att få en effektiv organisation och dels för att utveckla positiva relationer mellan medarbetare. Detta innebär att man måste vara medveten om kulturella olikheter och därmed måste känna till andra kulturer. Med detta menar vi att det därför är av intresse att ha tillgång till olika referensramar för olika nationaliteter. Om man känner till kulturens symboler, ritualer, värderingar etc. underlättas kommunikation och samarbete.

⁹⁷ Vallaster, Strategy making by multicultural groups - it works if leadership is effective, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2001, sid; 17ff

⁹⁸ Schein, *The Corporate Cultures survival guide*, 1999, sid; 29ff

⁹⁹ Morosini, *Managing Cultural Differences*, 1998, sid; 18

¹⁰⁰ Nideborn, Suzanne, personlig intervju, 04-11-25

5.6 Stereotyper

Vi väljer att diskutera stereotyper eftersom begreppet förtydligar människors naturliga fallenhet att förenkla och generalisera. Hofstedes teorier gör bl.a. anspråk på att man kan generalisera egenskaper till olika nationaliteter. För att vidare diskutera nationella skillnader och se ge ytterligare djup till vår analys, anser vi det vara av vikt att diskutera begreppet.

Vid stereotypisering gör individen följande: (1) kategoriserar andra individer, oftast baserat på tydliga karaktäristika som kön eller ras; (2) attribuerar en samling av karaktäristika till alla medlemmar i kategorin. Snyder beskriver att vi tenderar att attribuera egenskaper hos en individ till alla individer i en social grupp.¹⁰¹

Våra respondenter har ett stereotypiskt seende på nationella kulturer. De nämner bl.a. följande:

”Japaner är ett frälsarfolk”¹⁰²

”Det finns med tyskar en begränsning för egna initiativ.”¹⁰³

Ett påstående som är definitionen av stereotyper är att vi tenderar att göra tidigare erfarenheter till kvantitativa utmärkande egenskaper för medlemmar av en social kategori¹⁰⁴. Stereotyper kan jämföras med koncept eller *schematisering*, och mer preciserat sociala koncept¹⁰⁵.

Allmänt handlar schematisering om människans natur att försöka förstå sin omvärld enklast möjligast. Ofta innebär det då en generalisering av situationer, erfarenheter och kunskap. På detta sätt underlättar man genomförandet av dagliga rutiner, bemötandet av nya situationer som kan liknas vid tidigare erfarenheter, ny kunskap

¹⁰¹ Snyder, *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*, 1981, sid 1ff

¹⁰² Nideborn, Suzanne, personlig intervju, 04-11-25

¹⁰³ Olsson, Lars, personlig intervju, 04-12-18

¹⁰⁴ Greenwald & Banaji, *Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. Psychological Review*, 1995, sid; 14-20

¹⁰⁵ Passer & Smith, *Psychology. Frontiers and Applications*, 2001, sid; 323

assimileras och tolkas genom tidigare kunskap. Kort sammanfattat underlättar en schematisering vår vardag då vi slipper analytiskt granska varje ny detalj vi stöter på.¹⁰⁶ Många situationer som man möter i det dagliga livet är inte så komplicerade. Det kan vara att handla, köra bil eller cykla etc. Dessa handlingar ställer inte så stora krav på att förändra eller utveckla de koncept man använder. Situationen förändras inte nämnvärt från gång till gång. Att möta andra individer i en mer komplicerad arbetssituation ställer helt andra krav på individen.

Att som Hofstede generalisera beteende till nationella gränser är enligt oss ett sätt att förenkla en mycket mer komplicerad situation. Det finns individuella, regionala, organisatoriska skillnader som inte tas hänsyn till. Visserligen nämner han i sina teorier att det finns andra skillnader än de nationella. Man kan då ställa sig frågan varför Hofstede genomfört sin kvantitativa undersökning på det sätt som han gjort. Att se på en lista över olika värden för beteende generaliserat till olika länder kan enligt oss vara ett sätt att underbygga ett negativt och förenklat synsätt i relation till nationella skillnader.

Vi anser att stereotypiskt tänkande följaktligen kan vara vilseledande om denna är av negativ karaktär. Man kanske förutsätter att en arbetssituation kommer att ske på ett speciellt sätt, som har sin grund i ett stereotypiskt antagande om att en grupp av människor kommer att agera på ett visst sätt. Denna situation kanske inte alls inträffar och man står då helt plötsligt inför en ny situation som man inte alls vet hur man ska hantera. Däremot kan en objektiv stereotypisk bild användas för att söka förståelse för kulturella olikheter som är frekvent förekommande.

Den stereotypiska bilden kan hjälpa individer som arbetar med främmande kulturer att anpassa sitt sätt att arbeta. Man kanske behöver bemöta starkt skilda kulturer på olika sätt för att undvika konflikter, gällande normer och värderingar. Två av respondenterna anmärker på detta genom att de refererar till en metafor om att agera som en kameleont. Att två helt skilda respondenter hänvisar till samma metafor visar en signifikans av anpassa sig till omgivningen, genom att känna till frekventa mönster

¹⁰⁶ Galotti, *Cognitive Psychology In and out of the Laboratory*, 1999, sid; 262

i skilda kulturer. Detta visar att ett medvetande om den kulturella skillnaden är viktig och att det underlättar om man tilldelar en grupp med människor en kulturell egenhet för att kunna förutse handlanden och värderingar.

6 Avslutande diskussion och slutsats

I detta kapitel kommer vi att föra en avslutande diskussion runt nationell kultur och framföra slutsatser kring ämnet. Fokus riktas på huruvida vi anser att man kan generalisera nationell kultur eller inte.

Kultur är som vi diskuterar, utifrån Alvesson, inget homogent begrepp. Även om det skiljer sig land från land, skiljer det sig även från region till region, samt ytterligare längre ner i de olika kulturella nivåerna. Vi anser, enligt vår argumentation i föregående kapitel, att det inte går definiera en kultur som endast en nationell kultur, samt att det inte går att avgränsa denna genom geografiska gränser. Även om vi nu ponerar att det skulle finnas nationella gränser som avgränsar en kultur, så är gränserna så föränderliga att man inte statistiskt kan fastställa kulturen. Utgår vi ifrån att nationell kultur bara är ett föreställt begrepp, är det inte ens av värde att undersöka egenskaper hos en nationell kultur då dessa inte existerar i verkligheten, utan bara är en imaginär felaktig bild.

Vi anser därför att nationella kulturer är ett för generellt begrepp, för att en nation består av så många olika kulturella grupper.

Hur ska man då kunna se skillnader mellan nationaliteter, t.ex. mellan arbetsgrupper från två olika länder, om man inte använder en kulturell referensram? När man som våra respondenter fick svara på vår fråga ”upplever du några skillnader mellan olika nationaliteter?”, så svarade dessa onekligen att det finns nationella kulturella skillnader. Respondenterna använder alltså nationaliteter som ett sorts ramverk samtidigt som de skapar stereotyper. Likväl använder sig Hofstede, Hampden-Turner och Trompenaars av frågeformulär där de statistiskt avgränsar länder för att mäta värden i sina olika dimensioner. I och med detta anser vi att det skapas stereotyper för olika nationaliteter, då det sätter ett värde på populationen inom en nationell geografisk gräns. Det är dock av vikt att inse att en stereotyp, likt en nationell kultur,

enligt oss inte är något som egentligen existerar utan en missvisande bild som skapas för att förenkla verkligheten.

Men även om begreppet kultur är väldigt stort, så kan det hjälpa att ha en referensram. Vi förstår betydelsen av olika referensramar för att underlätta arbeten eller samarbeten med andra kulturer. Vi accepterar därför att man använder en sorts ram, för att synliggöra olikheter, men att man måste vara medveten om att dessa egentligen inte behöver vara en korrekt bild av en grupp av människor. Vi anser att det därför kan vara till hjälp att använda t.ex. Hofstedes fem dimensioner som stöd för att synliggöra dessa nationella kulturella skillnader. Vi anser dock att det inte bör användas till att generalisera beteende och egenskaper hos individer i olika länder, utan för att förutsäga agerande och underlätta förståelse för olika personer och deras värderingar samt handlanden. Vidare tror vi att denna kulturram för kulturella skillnader kan öka förståelsen för andra kulturer och bidra med bättre samarbete mellan nationer.

Det handlar i stor utsträckning om att anpassa sig till sin omgivning. Man bör arbeta med att vara öppen för att se potential i andras värderingar och samtidigt se till sina egna värderingar och varför man själv handlar och tänker som man gör. Det är viktigt att inte låsa sig ett stereotypiskt tänkande, med förutfattade meningar.

7 Fortsatt forskning

Att undersöka hur olika chefer hanterar ledarskap i mångkulturella företag och hur/eller om de anpassar detta efter kulturer som ingår i arbetsgruppen, är ett diskuterat ämne som vi inte riktigt berört¹⁰⁷. Här finns en stor vit fläck i organisationskultur som väntar på att bli upptäckt.

Det skulle även vara av intresse att mer kritiskt granska Hofstede eller Hampden-Turner och Trompenaars genom en kvantitativ studie i regionala kulturella skillnader. Då vi har kommit fram till att deras studie av nationella kulturers olikheter inte riktigt kan rättfärdigas.

Vi har även i vår studie avgränsat oss till respondenter med svensk nationalitet, vilket skulle kunna ha färgat resultatet. En fortsatt forskning, med respondenter från olika länder och kulturella bakgrunder, skulle kunna ändra vårt resultat, då de möjligen har en annan syn på nationell kultur.

¹⁰⁷ Se inledning och problemdiskussion.

8 Källförteckning

8.1 Litteratur

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000), *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson, Mats (2001), *Organisationskultur och ledning*, Liber AB, Malmö

Atlas till historien (1981), Fjärde upplagan, Esselte Herzogs, Nacka

Galotti, Kathleen M (1999), *Cognitive Psychology In and out of the Laboratory*, Wadsworth Publishing Company

Hampden-Turner, Charles M & Trompenaars, Fons (2000). *Building Cross Cultural Competence*, John Wiley & Sons, Ltd.

Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations*, McGRAW-HILL Book Company, UK, Limited

Johnston, R J, Taylor, Peter J och Watts, Michael (2002), *Geographies of global change*, Remapping the world, 2:a upplagan, Blackwell Publishing LTD, UK

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan: Studentlitteratur

Morosini, Piero (1998) *Managing Cultural Differences: Effective Strategi and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances* First Edition: Elsevier Science Ltd

Passer, Michael & Smith, Ronald E (2001), *Psychology: Frontiers and Applications*, McGraw-Hill Education Europe, UK

Rienecker, Lotte & Stray Jorgensen, Peter (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Wallin & Dalholm Boktryckeri AB, Lund

Schein, Edgar H (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc, US

Snyder, M. (1981), *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*, In Greenwald, A

8.2 Tidskrifter

Brain, Kenneth & Lewis, Dianne (2004), "Exploring leadership preferences in multicultural workgroups", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 3, sid; 263-278

Chevrier, Sylvie (2003), "Cross-cultural management in multinational project groups", *Journal of World Business*, Vol. 38 No. 2, sid; 141-149

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, Vol. 102, sid; 14-20

Orpen. Christopher (2003), "Teaching Students to Manage Cross Culturally", *Cross Cultural Management*, Vol. 10 No. 3, sid; 80-86

Slay, Jill (2003), IS security, trust and culture: A theoretical framework for managing IS security in multicultural settings, *Campus – Wide information systems*, Vol. 25 No. 3, 2003, sid 98-104

Vallaster, C (2001), Strategy making by multicultural groups - it works if leadership is effective, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol.13 No. 3, sid; 19-40

8.3 Muntliga källor

Nideborn, Suzanne, Vice President HRM, Ericsson Mobile Platform, personlig intervju, 04-11-25

Olsson, Lars, European Key Account Manager, Thorn Lighting AB, personlig intervju, 04-12-27

Wallin, Sture, Fd VD AGA Geotronics, telefon intervju, 04-11-30

Karlsson, Hasse, Ansvarig – Chefsutbildning, Exportrådet, telefon intervju, 04-12-27

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1. Intervjumall

Intervjumall

Bakgrund

Namn

Nationalitet

Position/Roll/Titel

Vad har ni för utbildning?

Hur länge har ni jobbat för Företaget?

Har ni arbetat med andra nationaliteter och i så fall vilka?

Hur känner ni inför att jobba med andra nationaliteter?

Vad har ni för bild av nationaliteterna och har de ändrats efter att ni arbetat tillsammans?

Har ni upplevt kulturkrockar i ditt arbete?

a) hur har ni hanterat dessa?

Hur ser organisationsstrukturen ut i Företaget?

Nationell/Regionell/Organisations Kultur

Vilka nationaliteter har dina överordnade?

a) hur har ni upplevt arbetet med dina överordnade?

b) fördelar och nackdelar?

Vilka nationaliteter har dina underordnade?

a) hur har ni upplevt arbetet med dina underordnade

b) fördelar och nackdelar?

Vilka språk talas i anknytning till arbetet?

a) hur upplever ni att det är att arbeta på ett Företag med olika språk på arbetsplatsen?

Beslutsfattande

Hur upplever ni att besluten tas i organisationen?

a) hur tycker ni att besluten ska tas på Företaget?

Upplever ni att besluten här på Företaget tas informellt eller formellt

a) anser ni att det är eller varit skillnader mellan olika nationaliteter?

Känner ni att den allmänna attityden i Företaget är att ta till vara på sina egna intressen eller gemensamt komma fram till det bästa?

Känner ni att ni agerar på olika sätt beroende på vilken nationalitet personer som ni jobbar med har eller agerar ni likadant oavsett nationalitet?

Upplever ni konflikt som något positivt eller negativt?

a) hur upplever ni att konflikter hanteras på Företaget

b) accepteras beslut, eller möter de motstånd under genomförande.

Summering

Enligt er vad är den viktigaste aspekten på mångnationellt arbete?

Känner ni att det är något viktigt utöver detta ni skulle vilja tillägga?

Kan vi få citera er i vårt arbete och använda namnreferens?

9.2 Bilaga 2. Hofstedes nationella värden

Hofstedes värden på de olika länderna i hans studie. Källa; Hofstede 1991

COUNTRIES	INDICES AND VALUES			
	Individualism	Uncertainty avoidance	Power distance	Masculinity
Arab countries (ARA)	38	68	80	53
Argentina (ARG)	46	86	49	56
Australia (AUL)	90	51	36	61
Austria (AUT)	55	70	11	79
Belgium (BEL)	75	94	65	54
Brazil (BRA)	38	76	68	49
Canada (CAN)	80	48	39	52
Chile (CHL)	23	86	63	28
Colombia (COL)	13	80	67	64
Costa Rica (COS)	15	86	35	21
Denmark (DEN)	74	23	18	16
East Africa (EAF)	27	52	64	41
Equador (EQA)	8	67	78	63
Finland (FIN)	63	59	33	26
France (FRA)	71	86	68	43
Germany (GER)	67	65	35	66
Great Britain (GBR)	89	35	35	66
Greece (GRE)	35	112	60	57
Guatemala (GUA)	6	101	95	37
Hong Kong (HOK)	25	29	68	57
India (IND)	48	40	77	56
Indonesia (IDO)	14	48	78	46
Iran (IRA)	41	59	58	43
Ireland (rep. Of) (IRE)	70	35	28	68
Israel (ISR)	54	81	13	47
Italy (ITA)	76	75	50	70
Jamaica (JAM)	39	13	45	68
Japan (JPN)	46	92	54	95
Malaysia (MAL)	26	36	104	50
Mexico (MEX)	30	82	81	69
Netherlands (NET)	80	53	38	14
New Zealand (NZL)	79	49	22	58
Norway (NOR)	69	50	31	8
Pakistan (PAK)	14	70	55	50
Panama (PAN)	11	86	95	44
Peru (PER)	16	87	64	42
Philippines (PHI)	32	44	94	64
Portugal (POR)	27	104	63	31
Salvador (SAL)	19	94	66	40
Singapore (SIN)	20	8	74	48
South Africa (SAF)	65	85	49	63
South Korea (KOR)	18	85	60	39
Spain (SPA)	51	86	57	42
Sweden (SWE)	71	29	31	5
Switzerland (SWI)	68	58	34	70
Taiwan (TAI)	17	69	58	45
Thailand (THA)	20	64	64	34
Turkey (TUR)	37	85	66	45
Uruguay (URU)	36	100	61	38
USA (USA)	91	46	39	62
Venezuela (VEN)	12	76	81	73
West Africa (WAF)	20	54	77	46
Yugoslavia (YUG)	27	88	76	21