



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Examensarbete,
magisternivå
FEK P01
HT 2007

Kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil ur ett danskt perspektiv

En kvantitativ studie bland chefer för
svenska dotterbolag i Danmark

Författare:
Mikael Palmstedt
Dan Rosenberg

Handledare:
Ulf Elg

Sammanfattning

Titel:	Kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil ur ett danskt perspektiv - En kvantitativ studie bland chefer för svenska dotterbolag i Danmark.
Seminariedatum:	2008-01-24.
Ämne/kurs:	Examensarbete magisternivå, företagsekonomi, avancerad nivå, 15 högskolepoäng (HP) eller ECTS-cr.
Författare:	Mikael Palmstedt, Dan Rosenberg.
Handledare:	Ulf Elg.
Fem nyckelord:	Internationell marknadsföring, förhandling, kultur, Sverige, Danmark.
Syfte:	Generera kunskap om kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Det teoretiska syftet är att testa ifall det går att mäta skillnader med hjälp av Salacuses kulturdimensioner i förhandlingsstil inom kulturella kluster.
Metod:	Med en kvantitativ forskningsansats har vi undersökt skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. För datainsamling använde vi huvudsakligen en elektronisk enkät som vi skickade till 305 chefer på svenska dotterbolag i Danmark.
Teori:	Ghauris teoretiska ramverk för förhandling ligger till grund för den ytterligare fördjupningen i Salacuses tio kulturella dimensioner som påverkar förhandlingen. Även Hofstedes kulturstudie används för vår grundläggande förståelse för kultur i förhandlingssammanhang.
Empiri:	126 företagsledare för svenska dotterbolag i Danmark har uttalat sig om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Majoriteten av respondenterna var danska medborgare. Ytterligare fyra kvalitativa intervjuer med företagsledare för svenska dotterbolag i Danmark ligger till grund för förståelsen av den insamlade data.
Slutsatser:	Störst skillnad i uppfattning av skillnader mellan svensk och dansk förhandling uppmättes i förhandlingsstil, kommunikation och riskvillighet. Däremot är uppfattningen i dimensionerna: målsättning, förhandlingsattityd, tidsplanering och kontraktuppbyggnad ganska lika. Insikt om kulturella skillnader är en förutsättning för att kunna överbrygga missförstånd samt undanröja stereotyper i internationella förhandlingar.

Summary in English

- Title:** Cultural differences between Swedish and Danish negotiation style from a Danish perspective – A quantitative survey among managing directors at Swedish subsidiaries in Denmark.
- Seminar date:** 2008-01-24.
- Course:** Project Master Level, Business Administration, Master level, 15 University credit points (UCP) or ECTS-cr.
- Authors:** Mikael Palmstedt, Dan Rosenberg.
- Advisor/s:** Ulf Elg.
- Five key words:** International marketing, negotiation, culture, Sweden, Denmark.
- Purpose:** To generate knowledge about differences between Swedish and Danish negotiation style. The theoretical purpose is to test the ability to show differences in negotiation style inside cultural clusters by using Salacuse's cultural dimensions.
- Methodology:** With a quantitative approach we have examined differences between Swedish and Danish negotiation style. Mainly using an electronic survey we gathered information among 305 managing directors at Swedish subsidiaries in Denmark.
- Theory:** Ghauri's theoretical framework for international negotiation is the basic foundation for understanding negotiation. For the basic cultural understanding we use Hofstede's international culture study. Furthermore Salacuse's ten cultural dimensions affecting international negotiation are used for measuring differences between Swedish and Danish negotiation style.
- Empirical foundation:** 126 managing directors at Swedish subsidiaries, mainly Danes, contribute with their view on differences between Swedish and Danish negotiation style. Another four interviews support the analysis of our statistical data.
- Conclusions:** Considerable differences were observed in the following dimensions; negotiation style, communication and risk taking. At the same time we observed similarities in; negotiation goal, negotiation attitude, time sensitivity and agreement building. Knowledge about cultural differences is crucial in order to avoid misunderstandings and facilitate collaboration in international negotiations.

Förord

Det har varit ett fantastiskt spännande projekt att kunna bidra med kunskap om vilka stereotyper om svenskar och danskar som stämmer i affärsrelationer. Med kunskap kan vi komma närmare varandra och vi hoppas att våra resultat kommer att vara till stor nytta både för svenskar och för danskar som samarbetar med varandra.

Det hela började med en förundran över hur lite kunskap Exportrådet i Köpenhamn hade omkring kulturella skillnader i affärssammanhang mellan svenskar och danskar. Under våren 2007 genomförde den ena uppsatsförfattaren, Dan Rosenberg, därför via sitt jobb på Exportrådet i Köpenhamn denna undersökning som i en positiv korsbefruktning även resulterade i föreliggande magisteruppsats.

Vi som har skrivit uppsatsen vill framförallt tacka alla respondenter som har deltagit i vår undersökning och som har bidragit med sina värdefulla erfarenheter och kunskap om svensk och dansk förhandlingsstil. Utan Er hade denna undersökning aldrig varit möjlig. Vi vill även tacka Peter Kemlin på Exportrådet i Köpenhamn som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna undersökning. Vår handledare vid Lunds Universitet, Ulf Elg, vill vi även tacka för hans värdefulla kommentarer under arbetets gång. Tack även till alla Er som har läst uppsatsen och gett oss konstruktiva kommentarer.

Köpenhamn, januari 2008.

Mikael Palmstedt

mikael@palmstedt.com

<http://mikael.palmstedt.com>

Dan Rosenberg

dan.rosenberg@spray.se

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Skiljer sig svensk och dansk förhandlingsstil?	1
1.2	Problemdiskussion	6
1.3	Syfte & målgrupp.....	7
1.4	Avgränsningar	7
1.5	Disposition.....	8
2	Teoridiskussion.....	9
2.1	Vad är förhandling?	9
2.2	Ghauris ramverk om förhandling	10
2.2.1	<i>Bakgrundsfaktorer.....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Atmosfären.....</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Processen</i>	<i>12</i>
2.2.4	<i>Strategiska faktorer</i>	<i>12</i>
2.2.5	<i>Kultur.....</i>	<i>12</i>
2.3	Nationell karaktär & Hofstedes kulturdimensioner	14
2.4	Salacuses tio kulturdimensioner	16
2.5	Sammanfattande teoridiskussion	19
3	Metoddiskussion	21
3.1	Vår syn på kunskap om förhandling	21
3.2	Enkätundersökning.....	24
3.2.1	<i>Statistiska beräkningar.....</i>	<i>26</i>
3.2.2	<i>Population & bortfall</i>	<i>27</i>
3.2.3	<i>Frågornas utformning.....</i>	<i>30</i>
3.3	Validitet och reliabilitet.....	31
3.4	Sammanfattande metoddiskussion	33
4	Resultat	34
4.1	Målsättning.....	35
4.2	Förhandlingsattityd.....	37
4.3	Förhandlingsstil	39
4.4	Kommunikationsstil	41
4.5	Hålla tidsplanering.....	43

4.6	Visa känslor.....	45
4.7	Kontraktsform.....	47
4.8	Kontraktsuppbyggnad	50
4.9	Förhandlingsstyrning	51
4.10	Riskvillighet	53
4.11	Sammanfattning av resultaten.....	55
5	Slutsatser och rekommendationer.....	57
5.1	Teoretiskt bidrag.....	58
5.2	Praktiskt bidrag.....	61
5.3	Rekommendationer till svenska förhandlare	64
5.4	Vidare forskning	65
	Referenser.....	66
	Appendix	70

Figurer

Figur 1.1	Stereotyper över svenskar och danskar.....	2
Figur 2.2	Internationell förhandling.....	11
Figur 2.3	Hofstede's ranking av Danmark och Sverige.....	15
Figur 2.4	Salacuses kulturella dimensioner i förhandling.....	16
Figur 3.1	Urvalsprocess.....	29
Figur 4.1	Målsättning med förhandling.....	36
Figur 4.2	Förhandlingsattityd.....	38
Figur 4.3	Förhandlingsstil.....	40
Figur 4.4	Kommunikationsstil.....	42
Figur 4.5	Tidsplanering.....	44
Figur 4.6	Visa känslor.....	46
Figur 4.7	Kontraktsform.....	47
Figur 4.8	Kontraktsuppbyggnad.....	50
Figur 4.9	Förhandlingsstyrning.....	52
Figur 4.10	Riskvillighet.....	54
Figur 4.11	Sammanfattning skillnader i förhandlingsstil.....	56

1 Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs uppsatsens problemområde. Vi förklarar varför vi har valt att undersöka vårt problemområde ur ett teoretiskt och ur ett praktiskt perspektiv. Vi beskriver även det befintliga forskningsläget och pekar på nödvändiga avgränsningar i förhållande till problemet. Till sist beskriver vi även uppsatsens övergripande disposition.

1.1 Skiljer sig svensk och dansk förhandlingsstil?

En vanlig missuppfattning är att det inte bör vara några problem att förhandla med danskar. Problem uppstår istället när svenskar väl inleder samarbete med danskar och inser att det var större skillnader än förväntat. Förväntningen om ett bekant reaktionsmönster från den danska motpartens sida uppfylls inte och risken är stor att danskar istället uppfattas som opålitliga, tuffa eller omedgörliga. Som en konsekvens av negativa upplevelser kan stereotyper uppstå. En allmän uppfattning är t.ex. att danskar är opålitliga och oerhört tuffa förhandlare. Danskar har till och med kallats för nordens araber (Ipsen, 2004). Svenskar uppfattas däremot av danskar som oerhört långsamma i sina beslutsprocesser. Så här uttryckte Mette Sonne, försäljningschef på Hammarsplast Danmark, detta i vår förstudie:

Den største udfordring for svenske virksomheder på det danske marked er en general antipati mod at samarbejde med svenske virksomheder. Den generelle opfattelse er at svenske virksomheder er uhyrligt langsomme i sine beslutningsprocesser. Men nu ved jeg at det kun var en fordom som ikke har vist sig at være sand hos os på Hammarplast.

Stereotyper uppstår dels för att underlätta förståelsen för det som är främmande men även som ett resultat av verkliga erfarenheter. Alvesson et al (1999) beskriver att fördomar oftast lyfts fram och därmed har en bromsande effekt på samarbetet mellan svenskar och danskar. En förutsättning för effektivt samarbete är att kunskap och insikt istället lyfts fram och därför efterfrågar Alvesson et al (1999) specifikt mer kunskap om vilka dessa skillnader är. Brunner (2006) beskriver danskheten närmast som en konstruktion: "[...] en borgerlig skapelse från tidigt 1800-tal (nationalstaten, Grundtvig, folkhögskolan) medan svenskheten framförallt är en produkt av socialdemokratins framåtriktade och modernt industriella folkhem". Konstruktion eller ej, kulturell och nationell uppfattning utgör en naturlig del av vår samtida kontext och självförståelse.

Palludan et al (2003) ser kulturella skillnader som en styrka, dock under förutsättning att skillnaderna uppmärksammas. Förstår förhandlaren inte på *vilket sätt* eller *varför* förhandlingspartnern reagerar som den gör, måste förhandlaren varje gång skaffa sig dyrköpta erfarenheter, innan ett eventuellt samarbete flyter på. För att undvika missförstånd och skapa klarhet om stereotyperna har vi därför valt att undersöka kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil.

Forskningen inom internationell förhandling är begränsad. Traditionellt sett bygger den på hur förhandling ser ut inom ett land, utan hänsyn till den interkulturella variationen (Kalé, 2003). Men några har trots allt gett sig i kast med att studera skillnaderna mellan dansk och svensk förhandlingsstil, varav merparten i form av deskriptiva och kvalitativa studier.

Kirsten Weiss har i sin bok *Når vikinger slås* (2006) intervjuat personer med erfarenhet av att samarbeta med både svenskar och danskar. Boken är ett första steg i kunskapsgenereringen om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil, men det saknas fortfarande kvantitativa studier som bekräftar skillnaderna. Weiss undersökte huvudsakligen nordiska fusioner, där problem kanske i ännu högre grad uppstår, när två bolag med varsin kulturella bakgrund ska smälta samman. Weiss sammanfattar nedan de vanligaste stereotyperna över svenskar och danskar. Listan bygger på hennes kvalitativa undersökning av nordiska fusioner, där hon konstaterar en rad skillnader i affärskultur och förhandlingsstil:

DANSKAR	SVENSKAR
GRUNDINSTÄLLNING	GRUNDINSTÄLLNING
<ul style="list-style-type: none"> • Individualister 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektivister
UMGÅNGESFORM	UMGÅNGESFORM
<ul style="list-style-type: none"> • Oformella, pratglada och provocerande • Gemytliga, före och efter förhandling • Fria och självständiga 	<ul style="list-style-type: none"> • Oformella men upptagna av strukturer & planering • Man väntar på sin tur, alla tillfrågas • Sociala – man vill vara som alla andra
Ansvar	Ansvar
<ul style="list-style-type: none"> • Individuellt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektivt
Tidshorisont	Tidshorisont
<ul style="list-style-type: none"> • Kort. Ju snabbare desto bättre 	<ul style="list-style-type: none"> • Lång. Tid är ett mått på kvalitet
Förhandling	Förhandling
<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatiskt. Konfronterande, tuffa förhandlare med en räv bakom örat 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsensus och kompromiss. "Är alla eniga?" Konflikträdsla. Alla skall vara nöjda
Auktoriteter	Auktoriteter
<ul style="list-style-type: none"> • Chefen bestämmer. Regler finns till för att brytas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppen bestämmer. Regler skall följas

Figur 1.1 Stereotyper över svenskar och danskar (baserad på Weiss, 2006)

I vår undersökning fokuserar vi på den betydligt vanligare formen av samarbete, nämligen förhandlingssituationen. Uppemot 20 procent av chefers tid går åt till att förhandla och bland marknadschefer uppgår siffran till 50 procent (Fraser & Zarkada-Fraser, 2002). Förhandlingar görs ständigt både inom och mellan företag, för att etablera samarbete eller ingå avtal om t.ex. försäljning av varor och tjänster. Den moderna synen på förhandling är att parterna kommer fram till en lösning som är optimal för båda parter, till skillnad från tidigare då förhandling snarare sågs som en kamp mellan en vinnare och en förlorare (Ghauri & Cateora 2006). Weiss (2006, s. 16) beskriver vikten av att vi i Skandinavien blir bättre på att förstå varandra så här:

[...] der er al mulig grund til at lære af hinanden – og hinandens fejl. Hvis skandinavisk erhvervsliv skal beholde sin plads på verdenskortet. Kineserne har overtaget fabrikken, inderne kontoret. Europa skal finde sin nye plads, Skandinavien måske sin helt egen.

Vi har helt enkelt inte råd att missförstå varandra i Skandinavien. Sverige är globalt sett en liten marknad och allt flera svenska företag ser hela Skandinavien som sin hemmamarknad. Därför är det avgörande att vi utan missförstånd kan samarbeta med varandra. VD och koncernchef på SAS Mats Jansson uttryckte hösten 2007, på ett föredrag på Svenska ambassaden i Köpenhamn, att SAS har underskattat kulturella skillnader och att det blir ett av fyra övergripande förbättringsområden som SAS aktivt kommer att jobba med under 2008, för att komma på fötter med företagets ekonomi. SAS har mer än 30 fackföreningsorganisationer att förhandla avtal med och problem som uppstår på grund av kulturella missförstånd kan innebära mycket stora kostnader, både för arbetsgivaren och för arbetstagarna.

Historiskt sett har Sverige och Danmark under långa tidsperioder legat i krig med varandra. Från att tidigare ha varit ärkerivaler har vi idag gått över till att vara brödrafolk. Vi liknar varandra på många punkter och vi har gemensam syn på t.ex. demokrati, respekt och mänskliga rättigheter, men det är dags att vi inser att det trots allt finns grundläggande kulturella skillnader när vi förhandlar med varandra och framför allt att vi lär oss vilka dessa skillnader är. Thomsen (2005) skriver:

Selv om skandinaverne, set med globaliseret verdens øjne, er meget ens, deler de samme værdier og hurtigt kan blive enige om, at ærlighed varer længst, at fred er fint og uddannelse en god ting, så volder fundamentale forskelle i ledelseskultur, lovgivning og strukturer på arbejdsmarkedet besvær. Men kulturforskelle i Skandinavien overses ofte, og de problemer, kultursammenstødene skaber, kan koste dyrt.

Även Alvesson et al (1999, s. 147) beskriver, i sin rapport om förutsättningarna för integration i Öresundregionen, att kulturella skillnader utgör en väsentlig barriär:

[...] kulturella olikheter på nationella och, överlappande därmed, företags- och arbetsplatsnivå bör uppfattas som reella hinder i förhållande till ambitionen att åstadkomma fri handel, nyttjande av arbetskraft, etablera företagsverksamhet och uppnå fullt utnyttjande av resurser (kapital, forskning, utbildning mm) tvärs över Öresund.

Graham & Adler (1989) påpekar att det största generella hindret för framgångsrika förhandlingar i internationell miljö är bristande kunskap om den andra partens kulturella värderingar och normer. De understryker även att förhandlare måste lära sig att kommunicerar med personer från andra kulturer för att lyckas samarbeta. Går det då överhuvudtaget att göra affärer med företag i främmande länder? Den globala marknadens frammarsch är ett lysande exempel på att det redan görs i stor utsträckning, men som Graham (2003) poängterar, skulle vi kunna bli ännu bättre ifall vi inte underskattade de kulturella skillnaderna.

Danmark var I 2007 Sveriges fjärde största exportmarknad efter Tyskland, Norge och USA. Det är därför av stor vikt att vi utan missförstånd kan samarbeta med varandra. VD för Exportrådet, Ulf Berg, brukar säga att den svenska utrikeshandeln är en förutsättning för den svenska välfärden, vilket även betonar vikten av att förstå våra närmaste och största handelspartners. Länderna i Skandinavien är marknader med stora likheter, både geografiskt och kulturellt och Danmark är en av de första marknader för svenska företag som funderar på att växa internationellt. När svenskar och danskar kommunicerar med varandra fungerar det som regel bra på det egna språket. För vissa kan givetvis språket dock innebära en barriär, men den är aldrig större än att man lätt slår över till engelska. De språkliga likheterna kan på så vis förblinda oss för de kulturella olikheterna när vi skall samarbeta och göra affärer med danskar.

I ett större perspektiv är samtidigt internationell förhandling allt mer utbredd bland företag i takt med att globaliseringen har öppnat dörrarna för nya marknader. Handelshinder har lättats, inte minst genom EU-samarbetet. U-länder har moderniserats vilket har skapat nya möjligheter för oss att handla med varandra. Så här uttrycker Adler & Graham (1989, s. 515) denna utveckling:

Joint ventures, mergers and acquisitions, licensing and distribution agreements, and sales of products and services – crucial aspects of all such interorganizational relationships, are face-to-face negotiations [...] As the proportion of foreign to domestic trade increase [...] businesspeople need to know how to influence and communicate with members of cultures other than their own.

Citatet slår fast att det på alla marknader och i alla typer av företag är avgörande att förstå den kultur där det företag, som förhandlaren ska förhandla med, kommer från.

Dock tenderar förhandlare i större utsträckning att medvetandegöra skillnader mellan länder med stora kulturella skillnader. Till exempel är de flesta överens om att det är oerhört viktigt att känna till skillnaderna mellan svensk och japansk förhandlingsstil. Det bygger på ett underliggande antagande om stora skillnader i förhandlingsstil. Peterson & Shimada (1978) pekar till och med på att det finns så stora skillnader mellan japaner och förhandlare från USA att de aldrig riktigt kan komma att förstå varandra. Ett motsvarande underliggande antagande om skillnader mellan svenskar och danskar finns enligt vår uppfattning inte. Istället tolkas danskt förhandlingsbeteende felaktigt av svenskar, oftast i en svensk kontext med förväntan om ett gengäldat svenskt beteendemönster.

Men det finns även dem som anser att kulturella skillnader spelar mindre roll i en förhandlingssituation. De anser att det även inom en nationell kultur kan finnas stor variation i förhandlingsstil. Adler & Graham (1989) beskriver studier som pekar på att intrakulturell variation är minst lika stor som interkulturell variation. Dessutom slår de fast i en sin studie att förhandlingsstil varierar beroende på om förhandlingen sker med en person från den egna eller från en främmande kultur. En svensk person agerar alltså olika beroende på om den förhandlar med en svensk eller med en dansk. Deras studie indikerar även att förhandlingsstil i viss mån anpassas till motpartens förhandlingsstil genom att den ena förhandlingsparten imiterar den andras förhandlingsstil, även kallat acculturation. Grahams (2003) syn på nationell kulturs påverkan på förhandlingsstil tycks dock förändras något med åren, så här uttrycker han sig vid ett senare tillfälle, "[...] *you can find talkative Japanese, quiet Brazilians, and effective American negotiators. But culture still does, and always will, count.*"

Fisher & Ury (1987) förklarar hur kultur ofta är en större felkälla än lagar och ekonomi till att internationella förhandlingar inte lyckas. Två tredjedelar av alla förhandlingar som de hade undersökt misslyckades, bland annat som ett resultat av de problem som uppstod i samband med kulturella missförstånd.

Metcalf et al (2006) beskriver att den mesta forskningen om skillnader i nationell förhandlingsstil är deskriptiv, där resultaten framför allt består av listor med praktiska råd till förhandlare, om hur olika kulturers förhandlingsstil skiljer sig åt och vad förhandlaren bör tänka på. De understryker att dessa resultat inte är jämförbara mellan olika länder och efterlyser därför systematiska studier om skillnader i förhandlingsstil. Metcalf et al (2006) gjorde därför en studie för att ta reda på vilka kulturella områden som generellt skiljer mellan olika länder. I deras studie utgjorde Finland representant för det skandinaviska klustret, med antagandet att finsk förhandlingsstil är snarlik den svenska, norska och danska.

Metcalf et al (2006) baserade sin studie på tio kulturella dimensioner som Salacuse (2004) hade pekat på i tidigare forskning om skillnader mellan nationell förhandlingsstil. Salacuse (2004) har sagt följande om sina tio dimensioner: *"Applying this framework in your international business negotiations may enable you to understand your counterpart better and to anticipate possible misunderstandings"*. Det var ett allmängiltigt verktyg som kunde appliceras på alla länder vilket på ett helt nytt sätt möjliggjorde systematiska studier av skillnader i förhandlingsstil. Metcalf et al (2006) insåg dock i efterhand att resultaten från ett land inte var representativa för alla länder inom det angivna kulturella klustret. Finsk förhandlingsstil var med andra ord inte representativt för t.ex. norrmän eller danskar. Därför efterlyste de att deras undersökning skulle utvecklas och även testas på två länder, inom ett och samma kulturella kluster. Även Hofstede (1984) använde begreppet kulturella kluster när han ringade in ett antal länder som hade samma kulturella karaktär. Vi har nu följt Metcalf et al's uppmaning om att undersöka variation i förhandlingsstil inom kulturella kluster med små kulturella skillnader, inte minst med tanke på det generella kunskapsmässiga behovet av att slå fast och förstå på vilket sätt svenskar och danskar skiljer sig åt när de förhandlar med varandra.

1.2 Problemdiskussion

Uppsatsens ambition är att ta reda på kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Det befintliga kunskapsläget omkring kulturella skillnader i förhandlingsstil är framförallt av kvalitativ och deskriptiv karaktär och därför har vi valt att genomföra vår undersökning som en kvantitativ enkätundersökning. Som vi beskrivit tidigare råder även uppfattningen att nationell förhandlingsstil inte finns och Adler & Graham (1989) talar istället om intrakulturell variation i förhandlingsstil. Vi är medvetna om att det kan finnas en sådan skillnad i förhandlingsstil beroende på vem förhandlaren förhandlar med, men vår ambition är ändå att försöka undersöka nationella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Vi löper därmed risken att vi kanske även överser den intrakulturella variationen i förhandlingsstil. Vi har inte hittat någon tidigare forskning där skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil undersökts kvantitativt och bland annat på Metcalf et al's (2006) uppmaning gör vi även ett försök att generera kunskapen om kulturella skillnader i förhandlingsstil inom kulturella kluster med närliggande kulturell bakgrund. Vår frågeställning är således:

Hur skiljer sig svensk och dansk förhandlingsstil och hur kan skillnaderna vändas till användbar kunskap för att underlätta svensk-danska affärsförbindelser, som i ett globalt perspektiv kan bidra till att stärka den skandinaviska konkurrenskraften?

1.3 Syfte & målgrupp

Syftena med undersökningen är att öka kunskapen om kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil samt att våra resultat förhoppningsvis kan underlätta samarbeten mellan svenska och danska företag som förhandlar med varandra. Målgruppen är framförallt anställda på svenska företag som antingen förhandlar med eller har dotterbolag i Danmark. Förhoppningsvis kan resultaten även vara till hjälp inför andra typer av samarbeten mellan svenskar och danskar. Det är även vår ambition att förkasta eller bekräfta de allmänna stereotyper som existerar om svenskar och danskar. Tidigare forskning bygger på kvalitativa data i form av intervjuer och personliga erfarenheter, varför det även finns ett vetenskapligt syfte att systematiskt och kvantitativt testa tidigare kunskap om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil.

I Metcalf et al's (2006) studie utgjorde Finland representant för deras nordiska kluster med antagandet om att länder inom kulturella kluster förhandlar på samma vis. Således blir syftet även att testa om det går att mäta skillnader inom kulturella kluster.

I efterhand kan vi med avseende på ovanstående problemdiskussion och syfte dock konstatera att det inte gick att dra slutsatser omkring kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil eftersom urvalet mestadels bestod av danskar. Istället resulterade vår studie i en attitydundersökning där danskar således uttalade sig om deras uppfattning av skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil.

1.4 Avgränsningar

Övergripande ingår förhandling som ett led i den större marknadsföringsmixen (Armstrong & Kotler, 2003) utifrån vilken företags verksamhet kan beskrivas. Vi avgränsar undersökningen från övriga delar i marknadsföringsmixen och koncentrerar den uteslutande till förhandling. Inom förhandling kommer vi inte att undersöka skillnader i det praktiska förfarandet, även kallat förhandlingsprocessen, t.ex. taktik. Vi kommer inte att undersöka skillnader i strategiska faktorer eller det som sker före eller efter förhandlingen. Däremot kommer vi att undersöka kulturella faktorer påverkan på förhandlingsstil mellan svenskar och danskar under själva förhandlingen. Med kulturella faktorer menar vi kultur av nationell karaktär. Vi kommer därmed inte att undersöka skillnader i kultur på organisatorisk nivå. Vi undersöker heller inte skillnader i förhandlingsstil på personnivå.

Avslutningsvis är det inte heller vår ambition att förklara varför det existerar skillnader i förhandlingsstil, vilket vi överlåter till historikerna att reda ut. Dock poängterar Fang et al (2004) att den historiska bakgrunden som förklaringsmodell generellt sett har underskattats i forskningen om förhandling. Det vore med andra ord oerhört intressant att studera Danmarks och Sveriges olika historiska bakgrund samt vilken betydelse historiska skillnader har på förhandlingsstil. Vi är dock förvissade om att den undersökning skulle kräva minst lika mycket arbete och resurser som vi motsvarande har lagt ned i vår uppsats, vilket helt enkelt omöjliggjorde att vi även gav oss i kast med den undersökningen.

1.5 Disposition

- Kapitel 1 I det inledande kapitlet beskriver vi bakgrunden för undersökningen samt motiverar problemställning, syfte och avgränsningar.
- Kapitel 2 I det andra kapitlet beskriver vi vår teoretiska referensram utifrån vilken vi undersöker problemställningen.
- Kapitel 3 Därefter beskriver vi i metodavsnittet vårt tillvägagångssätt med vilket vi har valt för att besvara uppsatsens frågeställning.
- Kapitel 4 Det fjärde kapitlet presenterar vi resultaten från vår enkätundersökning. Samtidigt knyter vi samman resultaten med vår teoretiska förståelse för förhandling, vilken vi har beskrivit i det andra kapitlet. För att konkretisera resultaten kompletterar vi vår analys med citat som kom fram under fyra djupintervjuer samt från en öppen fråga i vår enkätstudie.
- Kapitel 5 I det avslutande kapitlet syntetiserar vi undersökningens viktigaste praktiska och teoretiska slutsatser. Vi diskuterar även vilka konsekvenser resultaten har för svenska och danska företag som samarbetar. Till sist avslutar vi med förslag på vidare forskning.
- Referenser Här redovisar vi de källor som vi har använt i uppsatsen.
- Appendix Här redovisar vi frågorna som ingick i enkäten, en tabell med data från enkätundersökningen samt våra statistiska testresultat.

2 Teoridiskussion

För att överhuvudtaget kunna undersöka och förstå skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil krävs det ett teoretiskt fundament för att kunna förstå hur förhandling fungerar generellt. Vi har därför identifierat en rad teorier som dels ligger till grund för vår förståelse för hur förhandling fungerar generellt men som vi även direkt använder i vår enkätundersökning för att mäta skillnader i förhandlingsstil. Inledningsvis diskuterar vi en generell modell för förhandling utvecklad av Ghauri (2003). Därefter förklarar vi vilken betydelse Hofstede's (2003) kulturparadigm har för förståelsen för skillnader i nationell affärskultur. Till slut fördjupar vi oss i och använder Salacuses (2004) tio kulturdimensioner som modell för vår enkätundersökning. Förståelsemässigt arbetar vi oss uppifrån och ner, från den generella förståelsen för förhandling ner till specifik nivå där vi fokuserar på Salacuses (2004) kulturdimensioner och hur de kan mäta skillnader i nationell förhandlingsstil.

2.1 Vad är förhandling?

Att förhandla är en grundläggande egenskap hos människan som vi gör dagligen för att hantera olika intressekonflikter och överenskommelser. Förhandling görs på flera plan och i olika sammanhang; mellan man och hustru, mellan kollegor och mellan säljare och inköpare (Ghauri, 2003).

Förhandlingssituationen kan se väldigt olika ut. Den klassiska synen på förhandling är att det är två parter som förhandlar kring vem som ska ha vad av begränsade resurser. Denna typ av förhandling kallas populärt för att "pruta" eller att "köpslå". Resultatet av förhandlingen är som regel en tydlig vinnare och förlorare. Den idag betydligt vanligare typ av förhandling är, det som många kallar, integrativ förhandling. I integrativ förhandling avses istället problemlösning mellan två parter. Parterna samarbetar för att lösa ett gemensamt problem och för att få en så fördelaktig utgång som möjligt för båda parter (Ghauri, 2003). Denna typ av förhandling kännetecknas av:

- Hög grad av informationsutbyte.
- Målet är att hitta en lösning som maximerar nyttan för båda parter.
- Parterna förstår att de har ickeförenliga såväl som förenliga mål och att det handlar om att hitta så många förenliga och kompletterande mål som möjligt.

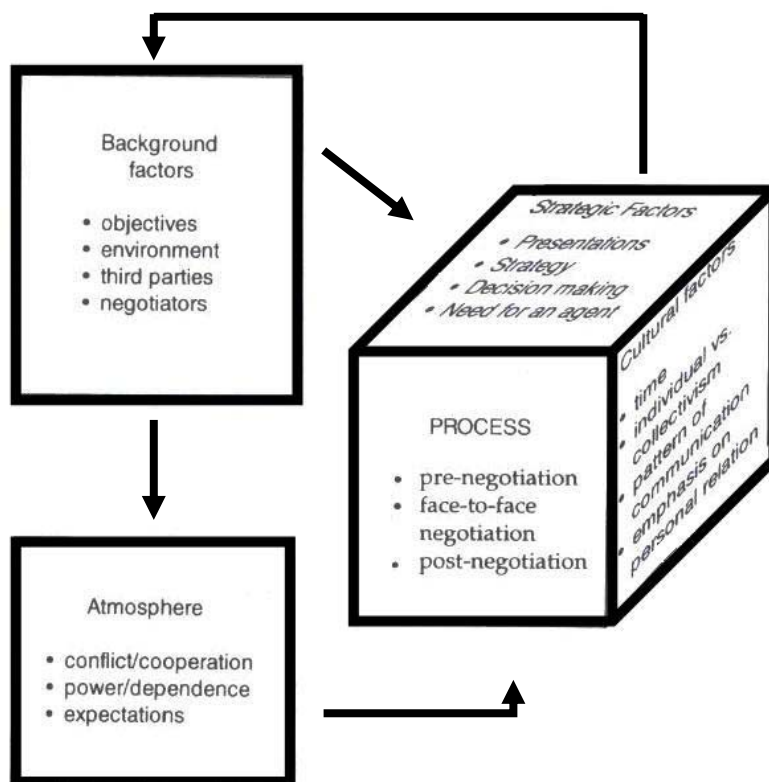
- För att få en så bra utgång som möjligt försöker parterna att sätta sig in i varandras situation samt förstå varandras mål och förutsättningar.

Integrativ förhandling kräver en mer öppen dialog samt en högre grad av informationsutbyte mellan parterna än vid traditionellt köpslående. Det betonar även vikten av att känna till förhandlingsstilen i den kultur som förhandlingspartnern befinner sig i (Ghuri, 2003). Chaisrakeo & Speece (2004) benämner samma typ av förhandling för "problem solving approach". De beskriver även att det är avgörande att ha kunskap om kulturella skillnader för att kunna uppnå denna typ av förhandling. Vid förhandlingar mellan företag slår bland andra Fisher & Ury (1991) fast att det i de allra flesta fall numera handlar om integrativ förhandling.

Flera författare har utvecklat en övergripande teori/modell om förhandling, däribland Molnár & Nilsson-Molnár (1999) och Ghauri (2003), vilka var just de två författare som vi till slut valde mellan när vi skulle välja övergripande förklaringsmodell för förhandling. Efter att vi närmare hade studerat de två teorierna kom vi fram till att Ghauris (2003) var den som var bäst lämpad. Anledningen till att vi inte valde Molnár & Nilsson-Molnárs teori om förhandling (1999) är framförallt att den på ett otillfredsställande sätt förklarar centrala begrepp. Begreppen är mer eller mindre godtyckligt utvecklade och tydligt refererade källor saknas. De källor som finns är oftast i form av böcker som är svårtillgängliga, vilket i det hela taget gör teorin omständlig att arbeta med. Ghauri (2003) har istället skrivit en bok som utöver hans egen teori även innehåller utdrag från andra centrala författare som har forskat om förhandling och vars arbete Ghauri tagit del av för att utforma sin egen teori. Detta gör Ghauris teori oerhört lättillgänglig, eftersom vi inte behöver gå till alla författare separat som refereras i teorin utan enkelt kan läsa deras artiklar direkt i Ghauris bok *International Business Negotiations* (2003). Det medförde att vi enbart behövde komplettera med de centrala författare och teorier som saknades i boken.

2.2 Ghauris ramverk om förhandling

Ghauris (2003) ramverk delar upp förhandlingen i följande delar; bakgrundsfaktorer, atmosfär, process, kulturella faktorer och strategiska faktorer. Vi fokuserar i vår undersökning på de kulturella faktorerna som påverka förhandlingen. Inledningsvis vill vi dock kort beskriva Ghauris samtliga faktorer som påverkar förhandlingen innan vi går in i detalj i modellens kulturella dimension. Ghauris (2003) teori om förhandling är illustrerad på nästa sida.



Figur 2.2 Internationell förhandling (Ghauri, 2003)

2.2.1 Bakgrundsfaktorer

Bakgrundsfaktorer kan kort sammanfattas som miljö (omgivning och stämning mellan förhandlarna), vilka tredje parter som finns involverade före förhandlingen börjar (exempelvis underleverantörer, hur ser beroendet ut i värdekedjan och vilka är beroende av utgången av förhandlingen), förhandlare, (alltså personfaktorer) och mål med förhandlingen.

2.2.2 Atmosfären

Atmosfären interagerar under hela förhandlingsprocessen och tar sig olika uttryck beroende på vilken fas av förhandlingen man befinner sig i, hur stor del av gemensamma, icke gemensamma mål och kompletterande mål det finns mellan parterna samt vilken maktposition parterna från början befinner sig i gentemot varandra. Var i förhandlingsfasen som parterna befinner sig spelar också roll då t.ex. förförhandlingar ofta karakteriseras som positiva, i den bemärkelsen att här söker parterna efter lösningar på gemensamma problem, för att sedan fokusera på konflikterna i ett senare skede. Något av det mest tongivande för atmosfären är vilka förväntningar som finns från parterna när de går in i en förhandling.

2.2.3 Processen

Processen i en förhandling är en tidslinje som startar med förförhandling, övergår i face to face förhandling för att till sist övergå i efterförhandling. Enligt Ghauri (2003) är det oftast under mer informella förförhandlingar som personliga band knyts. Han framhäver att det är här som mycket av den verkliga förhandlingen avgörs och att kulturella faktorer spelar en stor roll för hur förförhandlingen går då till exempel den upplevda graden av formalitet från motparten beror av dennes kultur (Czinkota & Ronkainen, 2004). Förförhandlingen är alltså avgörande för det efterföljande utfallet av huvudförhandlingen (Ghauri, 2003).

2.2.4 Strategiska faktorer

Strategiska faktorer i en förhandling omfattar bland annat taktik; om det t.ex. är mer eller mindre fördelaktigt att få fram ett snabbt beslut; har motparten en absolut deadline, kommer vi eller motparten snart att få mer information för att kunna ta ett bättre beslut kring pris, villkor osv. En strategisk faktor enligt Ghauri (2003) är om en agent ska användas eller inte när motparten kommer från en kultur som skiljer sig mycket från den egna. Hur presentationer ska läggas fram samt vilka beslutsstrukturer som finns hos motparten är också viktigt att känna till enligt Ghauri (2003).

2.2.5 Kultur

Kultur är ofta förknippat med enskilda samhällen, länder och språkområden och är en samling typiska handlingsmönster för en grupp individer. Kultur är inte medfött utan något som förs vidare från generation till generation och definierar vad som anses vara normalt (Czinkota & Ronkainen, 2004). Clyde Kluckhohn beskriver kultur på följande vis i Hofstedes bok *Cultural Consequences* (1984):

Kultur består av invanda mönster för att tänka, känna och reagera, vilka har vidareförts och inpräntats främst via symboler och artefakter härrört till specifika grupper av människor och deras prestationer. I kulturens hjärta ligger historiska traditioner och idéer som selektivt förts vidare från generation till generation.

I vår uppsats hamnar vi ofrånkomligt just i Ghauris (2003) kulturavsnitt. Ghauri pekar i sitt kulturavsnitt på följande områden som utmärkande och särskiljande för olika kulturer, vilka vi förklarar mer i detalj i följande avsnitt:

- Tid
- Individ kontra grupp beteende

- Kommunikation
- Personliga relationer

2.2.5.1 Tid

Tidsaspekten har olika innebörd beroende på vilken kultur individen kommer ifrån. I västkulturen pratas det ofta om att "tid är pengar" medan många kulturer i Asien, Afrika och Latinamerika inte relaterar tid till monetära värden, utan istället till relationsbyggande. Vid besök i andra länder eller vid möten med andra kulturer på hemmaplan är det viktigt att ta reda på hur motparten kan tänkas uppträda under mötet för att kunna ha en uppfattning kring hur lång tid mötet kan tänkas ta. Känner man till detta i förväg minskar även risken för irritation ifall förhandlingen drar ut på tiden (Ghuri, 2003).

2.2.5.2 Individ kontra gruppbeteende

Huruvida en individ i första hand tänker på sitt eget bästa eller på gruppens (företagets) bästa, är en av de viktigare faktorerna att ta hänsyn till vid förhandlingar (Ghuri, 2003). Enligt Hofstede (1984) studie är detta en av de faktorer som kan skilja mycket även mellan likartade kulturer i t.ex. västra Europa. Resultaten från Hofstede (1984) studie visar att skillnaden mellan Sverige och Danmark i denna dimension är i princip obefintlig. Sverige hamnar på plats 43-44 medan Danmark hamnar på plats 45. Som jämförelse kan nämnas att USA hamnar på plats 53 och de arabiska länderna på plats 27-28 (desto högre siffra desto mer individualistiskt har ländernas respondenter svarat). Att känna till om motparten vill hitta en lösning som är så positiv som möjligt för sig själv som individ eller för det kollektiva (företaget) spelar stor roll för hur förhandlaren ska lägga fram sina argument.

2.2.5.3 Kommunikation

Språkbarriären och brister i kommunikationen är ett av de största hindren vid internationella förhandlingar (Ghuri & Usunier, 2003). Samma ord kan ha olika betydelse beroende på vilken kultur det ställs mot och således också beroende på vem som säger det. I vissa kulturer uttrycker man sig vanligtvis på ett indirekt sätt vilket innebär att personer från en språkkultur där man uttrycker sig direkt kan ha mycket svårt att förstå den andra personen (Czinkota & Ronkainen, 2004). Ett tydligt exempel på ord som kan betyda olika saker beroende av kultur är; "ja", "kanske" och "hellre". I vissa kulturer har ordet "kanske" samma innebörd som "omöjligt" och "ja" kan istället betyda "kanske" (Ghuri, 2003). Skillnader mellan språken kan också utgöra grund för missförstånd, exempelvis engelskans stora ordförråd i

handelsterminologin i jämförelse med många asiatiska språks betydligt mindre ordförråd.

2.2.5.4 Personliga relationer

Relationen mellan förhandlare kan vara olika viktig beroende på vilken kultur motparten kommer från. I en del länder ligger allt fokus på relationen mellan förhandlarna som personer medan i andra länder ses förhandlaren helt i sin roll som representant för sin organisation. I en kultur med liten hänsyn till personliga relationer är det förhållandet mellan organisationer och därtill relaterade problem som diskuteras och som är viktiga, snarare än vem förhandlaren är (Ghauri, 2003).

2.3 Nationell karaktär & Hofstedes kulturdimensioner

Uppsatsens problemområde bygger på antagandet om skillnader i det som Kale & Barnes (1992) namnger som den nationella karaktären. Det är ett lager av inlärdade beteendemönster och normer som är specifika för varje nationell kultur. Kale & Barnes utgår även från att den nationella karaktären kan brytas ut enligt Gert Hofstedes (1984) etablerade kulturdimensioner, beskrivna nedan:

- *Maktdistans - "En indikation på om folket accepterar att makten i institutionerna är fördelad på ett ojämlikt sätt och att makt och resurser generellt är fördelat ojämlikt. I en kultur med en hög maktdistans är det folkets acceptans som gör att den kvarstår."*
- *Risk och osäkerhetsundvikande – "Visar om samhällets individer känner sig osäkra i situationer med en osäker utgång och om de försöker undvika dessa genom ökad social trygghet (t.ex. stabilt jobb), mer formella regler eller att inte tolerera avvikande idéer och beteenden. Länder med en hög grad av risk och osäkerhetsundvikande tenderar att ha strikta lagar och hög grad av religiöst troende. Kort sagt att det finns en absolut sanning och att "vi har den". Länder med en låg grad av risk- och osäkerhetsundvikande tenderar i stället att vara mer toleranta mot olika åsikter, idéer och religioner som inte är deras egna. Informationsflödet är mer öppet och kommer från flera kanaler"*
- *Individualism kontra kollektivism - "Individualism är ett löst socialt beteende där en person förväntas ta hand om enbart sin närmsta familj. I kontrast står kollektivism som ett starkt socialt beteende där det pratas om en närstående grupp och en utomstående grupp. En*

individ förväntar sig att dess närstående grupp ska ta hand om denna, och i utbyte mot detta är individen lojal mot sin närstående grupp (till exempel familjen)”.

- Maskulinitet kontra femininitet – *”Maskulina värden som lyfts fram är pengar, inflytande, karriär och prestige. Feminina värden som lyfts fram är istället mindre arbete, mindre stress och fler kvinnor i höga positioner”.*

Hofstedes (1984) kulturdimensioner återkommer nästan inom all litteratur som vi har studerat och som rör internationell förhandling. Hofstedes kulturdimensioner utvecklades utifrån en studie som genomfördes på IBM mellan 1967 och 1973. Hofstede gjorde en kvantitativ studie baserat på 116 000 respondenters svar. Frågeformulären skickades till IBM anställda i 72 länder, vars resultat sammanställdes till en ranking mellan 53 olika länder. Rankingens mellan Sverige och Danmark såg ut enligt följande:

	Maktdistans	Individualism	Risk och osäkerhetsundvikande	Maskulinitet
Danmark	3	45	3	4
Sverige	6 till 7	43 till 44	4 till 5	1

Figur 2.3 Hofstedes ranking av Danmark och Sverige (Hofstede, 1984)

Lägst på skalan hamnar det land som i minst grad ansågs t.ex. maskulint och den högsta rankingen (53) fick det land som ansågs i högsta grad vara t.ex. maskulint. Med andra ord var resultaten mellan Sverige och Danmark i Hofstedes studie slående lika. Båda länder har mycket låg maktdistans, där man känner sig bekväm i osäkra situationer, har låg grad av maskulinitet och hög grad av individualism. Baserat på Hofstedes studie har båda länder en mycket låg grad av risk och osäkerhetsundvikande. Hofstedes resultat ligger övergripande till grund för vår förståelse för kulturella skillnader i förhandlingsstil. Dock är Hofstedes uppmätta skillnader så små att de inte går att mäta eller tolka när det gäller de två näraliggande kulturerna Danmark och Sverige. Hofstedes modell behöver fördjupas och utvidgas med flera dimensioner för att kunna identifiera skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Det är med andra ord omöjligt att bygga vår förståelse och insamling av data kring Hofstedes fyra kulturdimensioner, varför vi istället har valt att använda Salacuses tio kulturdimensioner som på ett mer detaljerat sätt möjliggör identifiering av skillnader i förhandlingsstil även mellan länder med små kulturella skillnader.

Fang et al (2004) efterfrågade just den typ av forskning där kulturella likheter undersöks närmare. De konstaterar att tidigare forskning i stor utsträckning har koncentrerat sig på att studera länder med stora kulturella skillnader vilket har gjort att forskningen om länder med små kulturella skillnader har blivit negligerad. Fang et

al (2004) undersöker i sin artikel vad som gick fel när man planerade att slå samman svenska Telia och norska Telenor i 1999. Deras huvudkonklusion är att det var just de kulturella skillnaderna samt olika historiska bakgrunder som underskattades när den svenska och norska regeringen skulle förhandla om sammanslagningen av de två nationella telefonoperatörerna.

2.4 Salacuses tio kulturdimensioner

För att mäta kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil har vi valt att använda Salacuses (2004) tio kulturdimensioner. Kulturdimensionerna påminner på många punkter om Hofstede's (2003) dimensioner men de är fler och mer specifika. Så här förklarar Salacuse (2004, s. 1) innebörden av de tio dimensionerna:

I found that ten particular elements consistently arise to complicate intercultural negotiations. These "top ten" elements of negotiating behavior constitute a basic framework for identifying cultural differences that may arise during the negotiation process.

Metcalf et al's (2006) studie som baserades på Salacuses kulturdimensioner pekade på tydliga skillnader i förhandlingsstil mellan de fem länder som de undersökte. Dock undersökte de skillnader mellan kulturella kluster där varje land utgjorde representant för ett antal länder i samma geografiska område. Finland var representant för det skandinaviska klustret. Salacuse pekar på följande tio kulturella dimensioner som särskiljer nationell förhandlingsstil:

Salacuses (2004) dimensioner i förhandlingsstil		Kulturellt variationsmönster	
1.	Målsättning med förhandling	Skriva kontrakt	Bygga relation
2.	Förhandlingsattityd	Win/lose	Win/win
3.	Förhandlingsstil	Oformell	Formell
4.	Kommunikation	Simpel/rak	Komplex/invecklat
5.	Överhålla tidsplanering	Viktigt	Mindre viktigt
6.	Visa känslor	I hög utsträckning	I liten utsträckning
7.	Kontraktsform	Detaljerat	Övergripande
8.	Kontraktsperspektiv	Uppifrån och ned	Nedifrån och upp
9.	Förhandlingsstyrning	Auktoritärt	Konsensus
10.	Riskvillighet	Hög	Låg

Figur 2.4 Salacuses kulturella dimensioner i förhandling (Salacuse, 2004)

På nästa sida diskuterar vi i detalj vad dimensionerna mäter.

2.4.1 Målsättning (kontrakt – relation)

Måttet anger det övergripande syftet med förhandlingen. Antingen är det att skriva ett kontrakt eller att skapa en relation, men som regel är det dock en kombination av båda. En stereotyp är t.ex. att USA i hög grad fattar beslut utifrån objektiv fakta och tydliga resultatkrav. Där är ekonomi och resultat avgörande och inte människor, varför det övergripande målet därmed borde vara att skriva kontrakt. Metcalf et al's (2006) resultat visade däremot det motsatta, nämligen en preferens mot både att skriva kontrakt och att etablera en relation. Till synes har även amerikanerna insett vikten av att skapa långsiktiga relationer för att kunna överleva på marknaden. Även Ghauri & Usunier (2006) påpekar vikten av långsiktiga relationer, vilket skapas genom en win/win-situation för båda parter.

2.4.2 Förhandlingsattityd (win/lose – win/win)

Förhandlare har oftast en av följande två attityder när de går in till en förhandling. Antingen upplever de att de kommer igenom förhandlingen med en vinnare och en förlorare eller så upplever de att båda parter har uppnått maximal nytta och är vinnare. Det sistnämnda är att direkt jämföra med den, enligt Ghauri, eftersträvansvärda integrativa förhandlingen. Som tidigare nämnts poängterar Ghauri & Cateora (2006) att långsiktiga affärsrelationer bygger på en strävan efter att uppnå en samlad win/win situation till fördel för alla parter. I Metcalf et al's (2006) studie var det länder som Turkiet och Indien som främst eftersträvade en win/lose situation medan Finland och Mexico eftersträvade en win/win situation.

2.4.3 Förhandlingsstil (oformell – formell)

Denna kulturella dimension anger hur formell förhandlingen är. Det kan röra sig om bruk av titlar, språk, klädstil eller humor. Både Indien, Turkiet och Mexico är enligt Metcalf et al's studie formella medan Finland föredrog en informell förhandlingsstil. Samtliga deltagare i deras studie är dock sociala i normal bemärkelse antingen före, under eller efter förhandlingen. Det är däremot viktigt att veta hur man skiljer sig åt under normal social interaktion och under den faktiska förhandlingssituationen. Är man vänlig och tillmötesgående före förhandlingen betyder det inte nödvändigtvis att man är det under själva huvudförhandlingen (Metcalf et al, 2006).

2.4.4 Kommunikationsstil (simpel/rakt på – komplicerad/invecklad)

Vissa förhandlar med hjälp av simpel och rak kommunikation medan andra använder indirekt och komplex kommunikation. Enligt Metcalf et al's (2006) studie visade samtliga deltagande länder en preferens för företrädesvis direkt kommunikation.

2.4.5 Hålla tidsplanering (viktigt – mindre viktigt)

Dimensionen anger vilken syn förhandlaren har på tid, ifall man är punktlig och kommer till tiden eller om tid spelar mindre roll och det är viktigare att en naturlig relation etableras. Det är även ett mått på om förhandlaren har en tendens att fatta snabba beslut eller om den drar ut på förhandlingen eftersom det är viktigare att "det känns rätt". Resultat från tidigare forskning visar att detta är en kulturell dimension som skiljer mycket mellan olika kulturer. Men samtidigt visar Metcalf et al's studie (2006) att länder som t.ex. Indien och Turkiet, som ditintills hade haft ryktet som okänsliga för tidsplanering, hade högre känslighet för tidsplanering. Det kan även vara en konsekvens av att den globala marknaden har skapat ett antal mer eller mindre allmängiltiga spelregler, där det inte är acceptabelt att komma för sent eller dra ut på förhandlingen.

2.4.6 Visa känslor (i hög uträckning – i liten utsträckning)

Denna dimension pekar på huruvida förhandlaren visar känslor under förhandlingen. Metcalf et al's (2006) undersökta länder visar en jämn fördelning mellan att visa känslor och att inte visa känslor under förhandlingen. Förhandlaren bör tänka på att känsloladdade frågor löses i kombination med informell social interaktion, kanske rentav före den formella och faktiska förhandlingen och att mindre känsloladdade frågor kan lösas med hjälp av konventionella förhandlingsmetoder under själva förhandlingen, ifall det visar sig att förhandlaren kommer från en kultur där de är vana att visa känslor. Visar förhandlaren däremot inte känslor under förhandlingen bör man däremot överväga sitt eget beteende ifall man möter någon som är mer van vid att visa känslor.

2.4.7 Kontraktform (detaljerat – övergripande/generellt)

Här beskrivs huruvida kontraktet är detaljerat, både i stora och små förhandlingsfrågor. Dimensionen är ett mått på hur det slutgiltiga kontraktet omfattar detaljerade klausuler med syftet att undvika framtida tvetydigheter och risk för tvist (Metcalf et al, 2006). De flesta respondenter i Metcalf et al's studie hade en preferens för ett detaljerat kontrakt. Bemärkelsesvärdigt är dock att USA inte uppvisar den starkaste preferensen för detaljerade kontrakt. Stereotypen om förhandlare från USA är annars att de utformar sina kontrakt oerhört detaljerat och är väldigt omfattande. Finska förhandlare föredrog däremot att utforma sina kontrakt företrädesvis detaljerat.

2.4.8 Kontraktsperspektiv (nerifrån och upp – uppifrån och ner)

Dimensionen beskriver om förhandlaren föredrar att börja förhandlingen med att diskutera specifika frågor som produkt, pris och leverans eller om den föredrar att diskutera det generella samarbetet innan man går in på detaljerna. Finnarna uppvisade störst preferens för att börja förhandlingen med att diskutera de generella betingelserna för samarbetet. Men även Mexikanska förhandlare föredrog ett uppifrån och ned-perspektiv. Metcalf et al (2006) beskriver hur förhandlare i Finland och Mexico slår fast de övergripande riktlinjerna för samarbetet under den inledande delen av förhandlingen som är av mer social karaktär, medan de går in på detaljfrågorna efterföljanden under den formella delen av förhandlingen. Motsatt diskuterar förhandlare i Indien redan under den inledande sociala fasen av förhandlingen de detaljerade frågorna.

2.4.9 Förhandlingsstyrning (auktoritärt – konsensus)

Här beskrivs om förhandlingen leds av en tydligt angiven auktoritet eller av alla närvarande tillsammans. Turkiet visade sig vara den mest konsensusdrivna kulturen vilket ligger i linje med en allmänt stark misstro till auktoriteter i samhället. Indien visade däremot en stark preferens för auktoritärt styrda förhandlingar.

2.4.10 Riskvillighet (hög – låg)

Dimensionen beskriver hur villig förhandlaren är att löpa olika typer av risker. Förhandlare från de flesta länder i Metcalf et al's (2006) studie visade en preferens för ett högt risktagande medan finska förhandlare var risktagande i mindre utsträckning och låg någonstans mitt emellan. Bjerke (1999) beskriver att skandinaver generellt är försiktiga när det gäller beslutsfattande och att vi inte känner oss bekväma med att ta risker. Det står dock i kontrast till Hofstede som (2003) istället beskriver skandinaver som generellt villiga att ta risker.

2.5 Sammanfattande teoridiskussion

Ghauris teoretiska ramverk om förhandling ger en övergripande förståelse för förhandlingsprocessen varefter vi fokuserade på att gräva oss djupare in i kulturavsnittet. Efter att ha studerat ett antal kulturteorier kring förhandling insåg vi att de oftast omfattar dimensionerna; individualism, tid, kommunikation och personliga relationer. Begreppet nationell karaktär i form av likheter i dessa dimensioner återkom också. Vi hittade flera försök att definiera och mäta dessa kulturdimensioner i form av till exempel Hofstedes studie men insåg att hans synsätt inte kunde

användas för att mäta kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil eftersom det var alldeles för grovt. Istället valde vi Salacuses tio kulturdimensioner som även testats av Metcalf et al (2006) och som i sin studie på ett tydligt och detaljerat sätt pekade på en rad områden där nationell förhandlingsstil generellt skiljer sig åt.

Vårt val av Salacuses kulturdimensioner i förhållande till Hofstedes motiverar vi framförallt med att den sannolikt mer detaljerat kan identifiera mindre nyansskillnader, just på det vis som vi antar att svenska och danska förhandlare skiljer sig åt. Hofstede pratar till exempel om maskulinitet kontra femininitet i ett samhälle, vilket Salacuses dimensioner inte berör, utan istället fokuserar mer på kontraktsskrivande och kommunikation. Att alla länder i Skandinavien generellt är mer feminina i jämförelse med andra länder har Hofstede slagit fast. Där anser vi istället att det är mer relevant att studera underliggande skillnader i kommunikationsstil och i beslutsprocesser osv. Dessutom är Salacuses dimensioner betydligt mer exakta och pedagogiska att förstå, både för respondenterna och för läsaren, vilket är en klar fördel eftersom resultaten samlas in med hjälp av enkäter.

3 Metoddiskussion

I följande kapitel diskuterar vi vår syn på befintlig kunskap om förhandling samt varför vi har valt en kvantitativ ansats för att besvara uppsatsens frågeställning. Vi diskuterar även vårt val av undersökningsdesign samt undersökningens population och urval. Till sist förklarar vi hur vi har utformat frågorna i vår enkät samt uppsatsens övergripande validitet och reliabilitet.

3.1 Vår syn på kunskap om förhandling

Vi har valt att undersöka skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil kvantitativt eftersom det redan har gjorts ett flertal kvalitativa studier av skillnader mellan svenskt och danskt ledarskap och förhandling (Havaleschka, 2002; Weiss, 2006; Mole, 2004; Posa, 2001; Göransson et al, 2005, Bunner, 2000). Med tanke på att det kvalitativa kunskapsläget är omfattande vad gäller den grundläggande förståelsen för skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil ser vi en möjlighet att fylla en kunskapslucka genom att kvantitativt testa tidigare forskning på området.

Kvalitativ metod lämpar sig bäst på outforskade områden där den grundläggande förståelsen för ett fenomen saknas. I ett nästa steg kan teorierna testas kvantitativt. Kvantitativ forskning passar bäst för studier av makroföreteelser, i vårt fall t.ex. ett lands förhandlingsstil, medan kvalitativ forskning passar bättre för studier av mikroföreteelser, t.ex. mindre gruppers beteende (Bryman & Bell 2005).

Grundläggande handlar forskning om vilken syn vi som forskare har på kunskap, även kallat epistemologi. Positivismen är en syn på kunskap som ser världen som statisk och möjlig att åskådliggöra med hjälp av kausala samband och teorier. Där är människan och naturfenomenen objektiva. Objektiviteten beskriver även synen på "vad som finns", ett generellt kunskapsteoretiskt problemområde som även kallas ontologi. Människan och naturfenomenen kan enligt positivismen beskrivas med hjälp av kausala samband genom formler, matematiska uttryck och teorier. Oftast kopplas positivismen samman med de kvantitativa forskningsmetoderna eftersom naturvetenskapliga metoder används för datainsamling. Men även synen på resultaten utifrån en kvantitativ forskningsansats bär prägel av positivismens objektiva kunskapsuppfattning, där målet är att pröva befintliga förklaringsmodeller och teorier. Vår epistemologiska inställning till kunskap i denna uppsats är åt det positivistiska hållet eftersom vi generaliserar ett fenomen i en population utifrån ett

representativt urval. Men samtidigt är vi medvetna om att mänskligt beteende aldrig är fullständigt kausalt och mätbart eller utan oregelbundenheter.

I motsättning till positivismen står konstruktivismen eller hermeneutiken, som istället bygger på en tolkande och ständigt återberättande verklighetsuppfattning. Det innebär att fenomen kan te sig olika beroende på vem som tolkar det. Vad är då stabilt utifrån denna kunskapssyn? Svaret på frågan är att världen ständigt konstrueras av betraktaren och därmed framstår som relativ. Nationell förhandlingsstil är därför svår att konkretisera och syntetisera till en teori utifrån ett konstruktivistiskt perspektiv. Istället kan förhandlingsstil betraktas som olik från person till person och beroende av kontexten som förhandlingen betraktas utifrån. Som vi lyfte fram i början av uppsatsen finns det även de som anser att nationell förhandlingsstil inte existerar alls, utan att variationen ligger på personnivå. Detta synsätt kan tyda på just en konstruktivistisk syn på verkligheten.

Konstruktivismen kopplas ofta samman med kvalitativ forskningsansats, eftersom den bygger på kunskapsgenerering omkring fenomen som det saknas kunskap om, och som forskaren därmed utforskar och konstruerar en sanning omkring. Främsta syftet med konstruktivismen är att skapa förståelse för okända fenomen. Denna kunskap kan sedan kvantifieras för att kunna generera generaliserbara samband och teorier om makroföreteelser (Bryman & Bell 2005).

Är det möjligt att kombinera dessa två perspektiv på kunskap? Det kan tänkas att förståelsen för den objektiva och kausala beskrivning av nationell förhandlingsstil kan tydliggöras med enskilda personers erfarenheter och uttalande. Således har vi valt att konkretisera våra statistiska data med hjälp av citat, dels från enkätstudien och dels från våra djupintervjuer men även från annan tidigare kvalitativ forskning.

Det finns i dagens läge en hel del generell kunskap om hur förhandling fungerar, både utarbetat av praktiker men även av teoretiker som genom åren har utformat allt från teoretiska ramverk till mer specifika verktyg för att mäta skillnad i nationell förhandlingsstil (Molnár & Nilsson-Molnár, 1999; Ghauri, 2005; Metcalf et al, 2006, 2007; Salacuse, 2004; Chaisrakeo & Speece, 2004)

Vad det gäller den grundläggande förståelsen för kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil har vi haft stor hjälp av Kirsten Weiss bok *"Når vikinger slås"*. Utöver sekundärdata i form av Weiss kunskap om kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil har vi använt Metcalf et al's (2006) verktyg för att mäta skillnader i nationell förhandlingsstil. Som vi tidigare beskrivit var det ursprungligen Salacuse (2004) som pekade på en rad kulturella dimensioner där nationell förhandlingsstil brukar skilja sig åt. Det är dessa kulturdimensioner som vi på så vis testat deduktivt för att se om det går att identifiera skillnader även inom ett

kulturellt kluster, i vårt fall där vi jämför svensk och dansk förhandlingsstil i det skandinaviska klustret.

Utöver den befintliga kunskapen om kulturella skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil som vi initialt inhämtade gjorde vi inledningsvis en mindre förstudie där vi intervjuade tre slumpmässigt utvalda chefer på svenska dotterbolag i Danmark. Vi ställde öppna frågor om vad de upplevde som de största skillnaderna i förhandlingsstil mellan svenskar och danskar. På så vis fick vi en första uppfattning om hur vi skulle gå vidare med att systematiskt undersöka skillnaderna. Därmed kan vi även triangulera de inledande kvalitativa resultaten med våra kvantitativa resultat och på så vis testa begränsningar i resultatens validitet. I tillägg till det har vi även efterföljande presenterat resultaten från vår enkät för en slumpmässigt utvald respondent som deltog i enkätstudien. Respondenten fick möjlighet att kommentera om han var enig eller oenig i resultaten. Därmed fick vi en fördjupad förståelse för skillnaderna genom att respondenten berättade om sina egna erfarenheter av skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Respondentens kvalitativa tolkning av skillnaderna använder vi således för att exemplifiera våra statistiska data i resultatdiskussionen i det fjärde kapitlet. Vi använde ingen frågeguide när vi genomförde intervjuerna utan hade istället en öppen diskussion om respondenternas uppfattning om kulturella skillnader i en förhandlingssituation mellan svenskar och danskar. De tre första intervjuerna gjorde vi per telefon i början av 2007. Den sista intervjun som vi gjorde med en respondent som hade deltagit i studien genomförde vi personligen på Exportrådets kontor i Köpenhamn under hösten 2007. Vi spelade in intervjun och skickade i efterhand den transkriberade intervjun till respondenten för godkännande av innehållet.

Som vi har nämnt tidigare utgår vi från en kvantitativ forskningsansats, där vi använder ett verktyg för att mäta kulturella skillnader i nationell förhandlingsstil på det hitintills kvantitativt utforskade området *svensk och dansk förhandlingsstil*. Vi slår således fast att vi genom en deduktiv ansats testar ett befintligt verktyg för att mäta kulturella skillnader i förhandlingsstil inom ett kulturellt kluster. Resultaten tolkar vi sedan med hjälp av enskilda personers uttalande som exemplifierar skillnaderna, vilket gör att vår undersökning snarare har en abduktiv metodperspektiv. Dock vill vi poängtera att det fortfarande är vår huvudsakliga ambition att slå fast skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil med hjälp av vår kvantitativa enkätundersökning.

3.2 Enkätundersökning

Vi har valt att samla in våra primärdata från företagsledare på svenska dotterbolag i Danmark, med antagandet om att de har stor kunskap om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. På så vis kan vi förhoppningsvis göra en generalisering av en större grupp än de som har deltagit i undersökningen. Som verktyg för vår tvärsnittsundersökning har vi använt en enkät som vi skickade elektroniskt via mail. Vi vill undersöka en variation mellan svenskar och danskar när det gäller förhandlingsstil och det uppnås optimalt ifall ett större antal svenskar och danskar tillfrågas. Vi antog att chefer för svenska dotterbolag skulle bestå av en jämn fördelning svenskar och danskar. På så vis skulle vi ha fått ett resultat där svenskar och danskar hade uttalat sig om hur de själva agerar i en förhandlingssituation som vi i sin tur skulle kunna jämföra med varandra. Det skulle dock inte visa sig vara tillfället, 89 procent av respondenterna var nämligen danska medborgare och endast 8 procent var svenska medborgare (3 procent annat). Det innebar att vår undersökning istället resulterade i en attitydundersökning där danskar uttalar sig om sin syn på sin egen förhandlingsstil i förhållande till deras syn på svensk förhandlingsstil. Antalet svenskar var för lågt för att vi skulle kunna dra några generella slutsatser utifrån det urvalet, vilket annars ursprungligen var tanken. Själva informationsinsamlingen genomfördes under tidsperioden augusti-oktober 2007 och den processen beskriver vi i nästa avsnitt.

En enkätstudie innebär att en person själv svarar på ett antal frågor, oftast i form av ett frågeformulär i pappersformat eller elektroniskt. Eftersom det inte finns en intervjuperson med när respondenten svarar på frågorna, som kan förklara innebörden av frågorna, har vi strävat efter att frågorna skulle vara utformade så klart och tydligt som möjligt. Vi angav även en e-mailadress sist i frågeformuläret, som respondenten kunde kontakta oss på ifall den behövde hjälp med att förstå en fråga. Det var endast en respondent som kontaktade oss med en fråga om hur han skulle ange sitt medborgarskap. Respondenten hade dubbelt medborgarskap (svenskt och danskt) vilket inte var ett möjligt svarsalternativ i enkäten. Enkäten var utformad på så vis att respondenten var tvungen att välja ett av de angivna alternativen, för att kunna skicka in det. Det fanns ett danskt, ett svenskt och ett alternativ för annan nationalitet. För att inte förlora respondentens svar rådde vi den att i detta fall välja alternativet "annan nationalitet". Att det enbart var en som kontaktade oss kan tyda på att vi hade utformat frågeformuläret lättförståeligt.

Vi hade även i åtanke att frågeformuläret inte bör vara för omfattande. Risken är att respondenten tröttnar halvvägs. Därför begränsade vi oss till 37 slutna och en öppen fråga. Innan vi skickade ut det slutgiltiga frågeformuläret testade vi det på en testperson för att ta reda på om frågorna gick att förstå. Vi testade det även för att

mäta hur lång tid det tog att fylla i enkäten, och det visade sig att ta omkring 10-15 minuter att besvara frågorna. Hade vi haft färre frågor hade vi sannolikt fått en högre svarsfrekvens. Alla frågorna var möjligen inte helt motiverade till just vår undersökning om förhandlingsstil. Dock ansåg vi att det var nödvändigt att även ställa ett antal kompletterande frågor för att få en heltäckande bild av hur svenska dotterbolag fungerar i Danmark. Vi gjorde med andra ord en löpande avvägning mellan hur mycket och vad vi ville fråga om i relation till en hög eller låg svarsfrekvens. Svarsfrekvensen blev 41 procent vilket enligt vår uppfattning är tillfredsställande. Dock för vi en mer ingående diskussion om bortfall och svarsfrekvens längre fram i kapitlet.

En fördel med enkätstudier är att respondentens svar inte påverkas av en eventuell intervjuare som ställer frågorna, även kallat intervjuareeffekten. Bryman & Bell (2006) beskriver flera studier som pekar på att omgivningarna och intervjuaren har mer eller mindre påverkan på de svar som respondenten ger. Till exempel tenderar respondenten att ge en mer positiv bild av sig själv när den sitter inför en intervjuare, även kallat socialt önsketänkande. Det kan direkt jämföras med etnocentrism, vilket betecknar en diskrepans i synen på det egna och det främmande. Så här beskriver Thomas & Hill (1999) etnocentrism *“An attitude in which an individual believes in the superiority of his or her own ethnic group, and the tendency to judge all other groups from their own standpoint”*. Man tenderar alltså att se sitt eget beteende som normalt och den andras beteende som avvikande och onormalt. Enligt den teori skulle svensk förhandlingsstil framstå som onormal och avvikande och det danska beteende som normalt. Önskvärt vore alltså att avsaknaden av intervjuareeffekten även kunde minimera risken för etnocentrism. Nackdelen med enkätstudier är däremot att respondenten inte har möjlighet att förklara varför den svarar som den gör, vilket innebär att nyanserna i svaren många gånger går förlorade.

Vi skickade enkäten med Exporrådet som avsändare, direkt till respondentens e-mailadress. Dock kan vi fortfarande inte vara säkra på att det är dem själv som besvarat frågorna. Det kan vara så att de har delegerat uppgiften, att besvara frågorna, till en annan person. Hur vi initialt bjöd in respondenterna i undersökningen går vi även mer detaljerat in på i nästa avsnitt om population och bortfall.

Frågorna var utformade så att respondenten var tvungen att besvara alla frågor för att kunna skicka in frågeformuläret. Därmed undvek vi att vissa frågor, som respondenten ansåg som mindre relevanta eller känsliga att besvara, inte blev besvarade. Å andra sidan kan det sannolikt vara så att vissa respondenter istället helt avstår att besvara frågeformuläret ifall de blir tvingade att svara på en känslig fråga. Vi har dock inga belegg för att det förhåller sig så. Själva den tekniska utformningen av frågeformuläret har gjorts av en webbyrå. Enkätens layout är tidigare beprövad och anpassad för webläsare. Den bygger på en tydlig och logisk

uppbyggnad i form av rubriker och teckenstorlek. Praktiskt fungerade den så att respondenten klickade på en länk som stod i mailet som vi skickade ut, varefter ett nytt fönster öppnades innehållandes enkäten. När respondenten hade besvarat alla frågor skickades resultaten till en databas där respondenternas svar lagrades. Respondenterna deltog anonymt i undersökningen och svaren kan inte kopplas samman med vare sig respondentens namn eller företag. Samtliga frågor i enkäten var skrivna på danska.

3.2.1 Statistiska beräkningar

För att statistiskt säkerställa en eventuell skillnad i danskarnas uppfattning om sin egen och svensk förhandlingsstil har vi gjort ett t-test. T-testet ser i sin grundform ut så här (Milton & Arnold, 1995):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{s_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}}$$

X_1 = Vektorn med första samplet

X_2 = Vektorn med andra samplet

s = Standardavvikelse

t = Kvot t distribution (läses i regel av från tabell för att få p-värdet)

Detta är ett test som visar konfidensgraden för hur säkra vi kan vara på att medelvärdet mellan respektive svar (uppfattningen om svensk respektive dansk förhandlingsstil) i varje kulturell dimension skiljer eller ej. Gör vi ett ensidigt t-test kan vi också uttala oss om huruvida det ena medelvärdet ligger på ena eller andra sidan av det andra medelvärdet och inte bara om medelvärdet är lika eller ej (Milton & Arnold, 1995).

I vårt fall är ett ensidigt t-test det bästa eftersom vi vill veta ifall respondenterna tyckte de var mer eller mindre i de olika dimensionerna i jämförelse med svenskar. Exempelvis ifall danskarna anser sig själva som mer informella än svenskarna vill vi kunna uttala oss om det finns en statistiskt säkerställd trend i den riktningen. Med ett tvåsidigt t-test kan vi bara uttala oss om huruvida medelvärdena skiljer sig eller inte (Lind, 2001)

I vårt t-test har vi använt oss av Excels verktyg för dataanalys, antagit normaldistribution, nollhypotes, lika varians mellan populationerna. Eftersom vi vill testa mot en 95 procentig säkerhet väljer vi alphavärde = 0.05 för testet.

Resultatet av vårt ensidiga t-test påvisade, med konfidensgrad 95 procent, statistiskt säkerställda skillnader i medelvärde i nio av våra tio frågor. Den fråga där vi inte fick en statistiskt säkerställd skillnad var i fråga 1. Samtliga t-test återfinns i appendix.

Vi vill dock avsluta diskussionen genom att framföra en kritik mot denna typ av beräkning. En statistisk analys säkerställer trenden i svaren, men det säger inte att något de facto är på ett visst sätt. Resultaten måste tolkas och syntetiseras ytterligare för att man ska kunna säga någonting mer om resultaten än att det är statistiskt signifikant till 95 procent eller inte.

3.2.2 Population & bortfall

Det går att undersöka skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil på flera olika vis. Som vi tidigare nämnde vore det optimala att fråga både svenskar och danskar om sin syn på hur de förhandlar och därefter jämföra resultaten med varandra. På så vis skulle man undvika att respondentens svar består av stereotyper samt uppnå en hög grad av validitet.

Dock visade det sig att respondenterna till 89 procent bestod av danskar. Svaren är därför sannolikt representativa för hur danskar förhandlar och upplever svenskar i en förhandlingssituation. Däremot blir respondenternas syn på svensk förhandlingsstil en tydlig felkälla eftersom svaren sannolikt baseras på en kombination av förutfattade meningar, stereotyper men även egen erfarenhet. Vi får emellertid acceptera denna inbyggda begränsning och se på resultaten som en studie i svensk förhandlingsstil ur ett danskt perspektiv. Vår beskrivning av svensk förhandlingsstil baseras alltså på danskars uppfattning om hur svenskar generellt agerar i en förhandlingssituation.

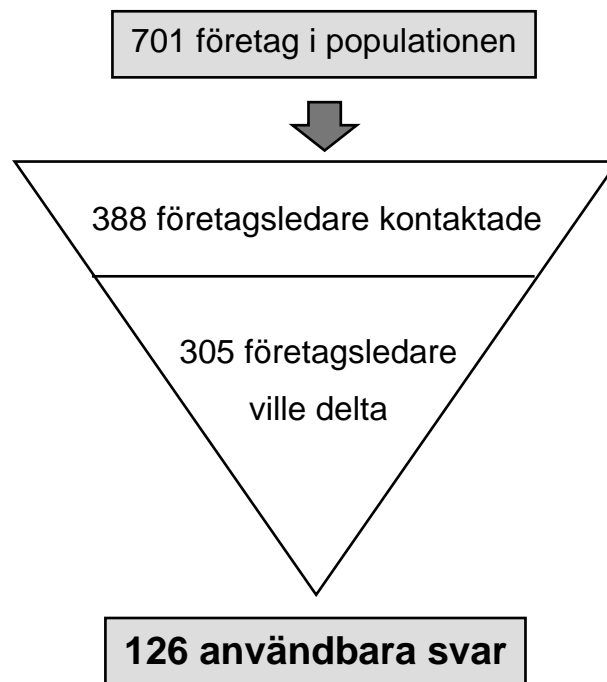
Ett givet förslag till vidare forskning vore naturligtvis att göra en motsvarande undersökning bland svenska respondenter. Den jämförelsen överlämnar vi dock till andra att genomföra. Emellertid var det viktigt att vår utvalda population hade gedigen kunskap om förhandling mellan både danskar och svenskar. Vårt antagande var att företagsledare för svenska dotterbolag i Danmark har stor kunskap om hur svenskar och danskar förhandlar. Som population för vår undersökning valde vi därför företagsledare på svenska dotterbolag i Danmark. Enligt det danska företagsregistret Cd-direkt finns det 701 helägda svenska dotterbolag i Danmark. Utöver dessa finns det även ett hundratal företag som delvis ägs av svenska bolag. Dessa har vi dock inte inkluderat i denna undersökning.

Bland de 701 dotterbolagen tog vi initialt vår första kontakt via telefon i egenskap av Exportrådet. Vi tillfrågade sammanlagt 388 företagsledare om de ville delta i vår undersökning, varav 305 tackade ja till att delta. Resterande 83 hade inte tid eller

intresse att delta i undersökningen. Vi försökte även att nå de resterande 396 företagsledarna, men av olika anledningar kunde vi inte komma i kontakt med dem. Främsta anledningen var att VD inte var på plats när vi ringde (131 st.). En annan anledning var att det antingen saknades rätt telefonnummer, att företaget hade upphört, att det inte fanns några anställda i bolaget eller att det var ett systerbolag till ett annat bolag som redan deltar i undersökningen (totalt 178). Slutsatsen är att av dem som vi kontaktade med förfrågan om deltagande i undersökningen var det 79 procent som ville delta (305/388). Den höga deltagarefrekvensen kan tyda på att respondenterna tycker att det är en angelägen undersökning att delta i.

Vid den första telefonkontakten presenterade vi syftet med undersökningen. Vi förklarade även att alla deltagare skulle få ta del av resultaten, vilket är ett viktigt incitament för respondenten att delta i studien. Respondenten ger oss sina svar och vill i sin tur känna att den får något tillbaka antingen i form av användbar kunskap eller av ekonomisk ersättning. Av resursskäl hade vi ingen möjlighet att ge ekonomisk ersättning. Dock hade svarsfrekvensen sannolikt blivit högre ifall vi hade kunnat erbjuda någon form av ekonomisk kompensation. Bryman & Bell (2005) beskriver att det kan vara en bra idé att erbjuda pengar, lotter eller biobiljetter som ersättning för deltagande, för att höja svarsfrekvensen.

Efter att vi bjudit in respondenterna i den första telefonkontakten skickade vi ut en länk till enkäten via e-mail. Efter en månad skickade vi en påminnelse om deltagande i undersökningen via e-mail. Ytterligare en månad senare skickade vi åter en påminnelse via e-mail. Bryman & Bell (2005) påpekar att det alltid bör skickas påminnelser vid enkätstudier. Det är oftast av ren glömska som deltagaren inte besvarar enkäten. Det kan ibland även vara nödvändigt att skicka upp till 3-4 påminnelser ifall svarsfrekvensen är låg. Efter två månader och två påminnelser hade vi fått in 126 användbara svar vilket ger en svarsfrekvens på 41 procent. Bilden på nästa sida beskriver fördelningen mellan populationen och det faktiska antalet inkomna användbara svar.



Figur 3.1 Urvalsprocess

Bryman & Bell (2005) pekar på studier som har olika uppfattningar om vilken svarsfrekvens som är acceptabel. En studie som de omnämner konstaterar att en svarsfrekvens på under 50 procent är oacceptabel. Samtidigt påpekar de att många vetenskapliga studier har haft svarsfrekvenser som har varit betydligt lägre än 50 procent. Det finns alltså inget entydigt svar på när en för låg svarsfrekvens blir ett problem för generaliserbarheten och undersökningens validitet. Det bör poängteras att vi inte undersöker ett omfattande fenomen som berör t.ex. en hel befolkning utan istället ett begränsat antal människor som i sitt yrkesliv förhandlar. På så vis anser vi att svarsfrekvensen på 41 procent är acceptabelt. En annan möjlig förklaring till det höga svarsbortfallet kan vara att respondenten trots allt inte hade någon erfarenhet av att förhandla med svenskar, vilket är en förutsättning för att kunna svara på frågorna. Det kan även tänkas att vissa företag har policys mot att besvara enkäter eller att företagsledare i största allmänhet har mycket lite tid till att svara på enkäter.

Enligt Bryman & Bell (2005) är ytterligare en orsak till svarsbortfall att det som utlovas i enkätinbjudan inte undersöks i själva enkäten. Undersökningens har således allvarliga brister i sin validitet. Det var därför viktigt för oss att vi var tydliga när vi beskrev vad vi skulle undersöka och varför vi valde att undersöka det när vi tog den första telefonkontakten. När respondenten hade ytterligare frågor omkring studien förklarade vi så ingående som möjligt varför vi genomförde vår undersökning, för att det inte skulle råda någon tvivel på denna punkt.

3.2.3 Frågornas utformning

Eftersom vi har valt att besvara uppsatsens frågeställning i form av en enkät är det särskilt viktigt att göra en del överväganden vid utformningen av frågorna. Vi använde nästan enbart slutna frågor, eftersom de dels är snabba för respondenten att svara på och dels är svaren jämförbara mellan respondenterna. Syftet med en enkätundersökning är att se ett samband bland en större grupp av människor och därför är det viktigt att svaren går att jämföra med varandra. På så vis måste svaren bestå av fasta fördefinierade svarsalternativ och bör inte bestå av för många öppna frågor.

Eftersom vi har valt att använda samma undersökningsdesign som Metcalf et al (2006) för mätning av skillnader i nationell förhandlingsstil är det viktigt att vi ställer frågorna på samma vis som i deras ursprungliga undersökning. I deras artikel som beskriver resultaten från undersökningen återges inte själva frågeformuläret. Dock beskriver de i artikeln hur de med hjälp av en semantisk differential mäter skillnaden i förhandlingsstil i de tio kulturella faktorerna. En semantisk differential innebär att respondenten får placera sig mellan två begrepp i förhållande till dess uppfattning.

I Metcalf et al's (2006) artikel återfinns dock inte det som finns runtomkring i deras frågeformulär i form av inledning, instruktioner, definitioner osv. Vi kontaktade därför författarna och frågade ifall vi kunde ta del av det frågeformulär som de hade använt för sin undersökning, vilket de dock avböjde. Vi har därför själva utformat frågeformuläret utifrån målet att det skulle vara så pedagogiskt och förståeligt som möjligt. Dessutom har vi, som vi även tidigare beskrivit, testat frågeformuläret på en testperson innan vi skickade ut det till deltagarna i undersökningen. På grund av att vi inte kunde ta del av det ursprungliga formuläret var det en stor utmaning att dimensionerna skulle medföra en hög reliabilitet i resultaten, dvs. ha samma innebörd för alla respondenter. Vi försökte dock att förklara dimensionerna med så få ord som möjligt i de fall de var oklara. Det är således en stor brist att vi inte vet hur pass utförliga Metcalf et al (2006) var i sin förklaring av innebörden av de tio dimensionerna.

När vi utformade de slutna frågor kunde vi ange svarsalternativen antingen vertikalt, i sidled bredvid varandra (t.ex. frågan om nationalitet; se appendix) eller horisontellt, ovanpå varandra (t.ex. svarsalternativen för Salacuses kulturdimensioner; se appendix) (Bryman & Bell 2006). Vi valde att arrangera faktafrågornas svarsalternativ vertikalt. Där finns det ett värde kopplat till varje svarsalternativ. På så vis undviker vi att respondenten fyller i fel alternativ på grund av att alternativen står bredvid varandra på samma rad. Med samma anledning valde vi även att arrangera attitydfrågornas svarsalternativ, i form av en likertskala, vertikalt.

Däremot arrangerade vi Salacuses (2004) tio kulturella dimensioner horisontellt. Svartalternativen i dessa frågor består av semantiska differentialer där respondenten svarar genom att ange var den anser sig ligga mellan ett begreppspar bestående av två adjektiv. Det finns flera anledningar till att vi valde att placera dessa frågor horisontellt. Eftersom det finns fem svartalternativ mellan de två begreppsparen skulle enkäten ha blivit väldigt lång ifall vi hade placerat dem vertikalt. På så vis ligger alltså alla attitydfrågorna på varandra. Det är platsbesparande och frågeformuläret framstår inte så tungt. Dessutom finns det inte kopplat något numeriskt eller bokstavligt svar till de fem möjliga alternativen, varför det är mindre risk att respondenten fyller i fel ruta. Frågeformuläret är vidare utformat med tydliga instruktioner på hur frågorna skall fyllas i. I de fall frågorna inte är korrekt ifyllda kommer det ett felmeddelande fram tills respondenten har fyllt i frågan rätt.

3.3 Validitet och reliabilitet

Utifrån våra metodologiska övervägande som vi här har beskrivit finns det anledning till att vara kritisk till undersökningens validitet. Den största kritiken är att enbart danskar har uttalat sig om sin uppfattning om skillnader i förhandlingsstil mellan svenskar och danskar. Det optimala vore förstås att både svenskar och danskar med erfarenhet av att förhandla hade deltagit i undersökningen. Det visade sig dock att det inte fanns så många svenskar, som vi hade antagit, på chefsposter för svenska dotterbolag i Danmark. Det är ett tydligt exempel på låg validiteten, när man inte mäter det man hade för avsikt att mäta. Den externa validiteten beskriver huruvida populationen har kunskap om det man vill fråga om. Vi kritiserar den externa validiteten eftersom vi enbart har frågat danskar om deras uppfattning av skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Inte desto mindre har respondenternas åsikt om skillnader i förhandlingsstil ett intressant värde, särskilt med tanke på att svenskt beteende åskådliggörs med ögon utifrån. Respondenterna är överens om att danskar skiljer sig på en rad punkter från svenskar i en förhandlingssituation.

En annan möjlig felkälla i resultaten är att desto högre upp i hierarkin bland ledare man kommer desto mer lika blir de varandra (Havaleschka, 2002). Det skulle förklara ifall svaren mellan svenskar och danskar blir väldigt lika varandra, eftersom det är företagsledare vi frågar. Ett annat problem kan vara att respondenterna är partiska i sina uttalanden eftersom de är anställda av ett svenskägt dotterbolag i Danmark. De är kanske inte lika kritiska och ärliga omkring deras syn på att förhandla med svenskar, såsom en dansk anställd i ett danskt bolag skulle ha varit.

När vi frågar respondenterna om deras uppfattning av förhandlingsstil, är även kvaliteten på deras svar helt beroende av i vilken utsträckning de kommer ihåg

tidigare förhandlingar med svenskar. Risken är att respondenten inte minns och istället svarar utifrån uppfattning baserad på stereotyper, och inte på egna erfarenheter. Validiteten är i så fall även i farozonen. Det vore därför önskvärt att undersöka en motsvarande svensk population. Detta är dock inte den fullständiga lösningen på problemet med tanke på Adler & Grahams (1989) slutsats om att förhandlingsstil med landsmän skiljer sig ifrån förhandlingsstil med andra. Enligt dem skulle det således vara lönlöst att jämföra svensk och dansk förhandlingsstil med varandra eftersom förhandlingsstil skiljer sig åt beroende på om förhandlaren förhandlar med landsmän eller med utlänningar. Istället borde man kanske genomföra observationer av förhandlingar mellan svenskar och danskar.

Eftersom vi använder begrepp som ingår i en undersökning som tidigare har visat sig vara duglig att mäta skillnader i nationell förhandlingsstil antar vi att det finns en god överensstämmelse mellan begreppens teoretiska definition och den operationaliserade faktiska betydelsen, även kallat samtidig validitet. Enkätundersökningar har ofta låg intern validitet eftersom orsaksriktningen mellan två eller flera variabler är svår att fastställa. Det går att fastställa en variation, men att det är kausalt i någon särskild riktning är svårare att avgöra eftersom datan är insamlad vid ett och samma tillfälle.

Utan att förringa undersökningens pragmatiska validitet och praktiska användbarhet gör vi det ändå klart att det finns en del frågetecken i förhållande till resultatens generaliserbarhet och trovärdighet. Med andra ord bör läsaren ställa sig kritisk till resultaten och ta dem med en nypa salt. Dock eftersträvar vi generellt en hög kommunikativ validitet genom att steg för steg beskriva forskningsprocessen, med en tydlig metoddiskussion och bortfallsanalys.

Ett annat generellt problem i kvantitativ forskning är reliabiliteten, det vill säga att samma resultat inte uppnås vid upprepade mätningar av samma sak. Därför har vi strävat efter att använda begrepp som har samma innebörd för alla respondenter i undersökningen. Metcalf et al's (2006) verktyg har tidigare testats för att mäta skillnader i nationell förhandlingsstil och resultaten från den undersökningen visade att det gick att mäta skillnader i förhandlingsstil med hjälp av deras verktyg. Det bekräftar således verktygets och förmodligen även denna undersökningens generella reliabilitet och förmåga att upprepande gånger identifiera skillnader i förhandlingsstil mellan olika kulturer. Dock är det ett stort problem att vi inte känner till instruktionerna från den ursprungliga undersökningen eller hur pass utförligt beskrivna de tio kulturella dimensionerna var.

3.4 Sammanfattande metoddiskussion

Med en kvantitativ forskningsansats undersöker vi skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Vi samlade in våra primära data genom en enkätstudie som vi skickade ut via e-mail. Populationen för undersökningen är företagsledare bland 701 svenska dotterbolag i Danmark. Enkätens frågor baseras på Metcalf et al's (2006) undersökning och Salacuses (2004) tio kulturdimensioner, som tidigare använts för att mäta skillnader i nationell förhandlingsstil mellan kulturella kluster. På så vis testar vi deduktivt deras verktyg inom ett kulturellt kluster, mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Förutom vår enkätstudie har vi genomfört fyra djupintervjuer med företagsledare för svenska dotterbolag i Danmark och därmed uppnår vi en abduktiv forskningsansats när vi förklarar våra statistiska data med hjälp av kvalitativa intervjuer. På så vis testar vi även begränsningar i metoden genom triangulering, där vi jämför resultaten från enkäten med resultaten från intervjuerna.

Ett stort validitetsproblem i vår undersökning var att det nästan uteslutande visade sig att vara danskar i populationen och inte en jämn fördelning mellan danskar och svenskar som vi ursprungligen antagit. Det var därför inte möjligt att reellt kunna uttala sig om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Därmed slår vi fast att vi reellt inte uttalar oss om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil utan att vi istället har genomfört en attitydundersökning där danskar uttalar sig om deras uppfattning om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Det optimala vore naturligtvis att både svenskar och danskar deltog i undersökningen och att dessa resultat jämfördes för att undvika stereotyper. Utifrån denna betraktning anser vi trots allt att vi har uppnått intressanta resultat där respondenterna har pekat på en rad punkter där de anser att svenskar och danskar skiljer sig åt i förhandlingsstil. Avslutningsvis kan vi konstatera att reliabiliteten är hög i undersökning eftersom vi använder ett verktyg som redan tidigare har visat sig vara dugligt för att mäta skillnader i nationell förhandlingsstil.

4 Resultat

I detta kapitel beskriver vi resultaten från vår enkätundersökning. Vi har analyserat och visualiserat data från de 126 respondenterna i diagram. I diagrammen framgår fördelningen av svaren på kulturfrågorna på skalan mellan ett och fem. Vi har i efterhand satt dit skalan för att kunna ta fram medelvärden men ursprungligen angavs de inte i frågeformuläret. Den heldragna blå linjen anger respondenternas fördelning bland svarsalternativen på hur svenskar är i en förhandlingssituation och den streckade röda linjen anger respondentens bild av hur danskar är i en förhandlingssituation. Resultaten hade möjligen illustrerats tydligare ifall vi hade valt stapeldiagram men vi ansåg inte att det på ett tillräckligt överskådligt sätt visade hur svaren var fördelade övergripande bland de fem svarsalternativ. Vi vill dock poängtera att de röda och blå linjerna inte pekar på någon regression eller utveckling över tid. Det var inte heller möjligt för respondenterna att placera sig mellan två svarsalternativ vilket linjerna möjligen gör anspråk på att visa.

I diagrammet har vi även angivit medelvärdet för svenskar respektive danskar, både numeriskt och visuellt i form av en svensk och en dansk flagga. Vi redovisar även ifall respondenternas uppfattning om skillnaden mellan svensk och dansk förhandlingsstil är statistiskt säkerställd, med minst 95 procent signifikansnivå. I appendix redovisar vi samtliga t-test i en tabell.

Bland respondenterna var nationaliteten fördelad enligt följande; 89 procent dansk, 8 procent svensk och 3 procent annan. Det var främst små (60 procent, 0-49 anställda) och medelstora företag (25 procent, 50-249 anställda) som deltog i studien. Respondenterna representerade ett brett utsnitt av de flesta branscher. 54 procent av respondenterna arbetar på företag som har varit etablerade i Danmark i mer än tio år vilket implicerar att företagen sannolikt generellt har en upparbetad kunskap om att förhandla mellan svenskar och danskar. 50 procent av respondenterna upplever i någon eller hög grad att kulturella skillnader, mellan svenskar och danskar, i en förhandlingssituation utgör ett problem. 70 procent av respondenterna upplever däremot att språkskillnader, i liten grad eller inte alls, utgör ett problem i en förhandlingssituation, vilket tyder på att respondenterna har lärt sig svenska vid det här laget. Alvesson et al (1999) slog fast redan innan Öresundsbron öppnade att kulturella skillnader upplevs som en barriär när svenska och danska företag samarbetar. Men de pekar även på studier som visar att barriärerna till stor del består av fördomar. Vi undviker inte fördomarna när vi frågar våra respondenter om deras åsikt om svensk förhandlingsstil men vi är åtminstone säkra på att respondenternas uppfattning är baserad på egna upplevelser utifrån ett långt engagemang i svensk-danska affärsrelationer. Alvesson et al (1999) pekar även på studier som säger att

anställda på svenska dotterbolag i Danmark med erfarenhet av svensk-danska affärsrelationer i högre grad anser att kulturella skillnader utgör ett problem än anställda på företag som saknar den erfarenhet.

Lisa Anderberg (2002) pekar också på i sin undersökning, om skillnader mellan svensk och dansk företagskultur, att svenskar i större utsträckning än danskar upplever kulturskillnader som problematiska. Det är en intressant iakttagelse med tanke på att respondenterna i vår undersökning till största del består av danskar. Svenskar borde därmed sannolikt i ännu högre grad uppleva skillnader i förhandlingsstil som problematiska än danskar. Resultaten från fråga 10-17 i frågeformuläret redovisar vi inte i denna uppsats eftersom vi inte anser att de tillför något till att besvara uppsatsens övergripande frågeställning.

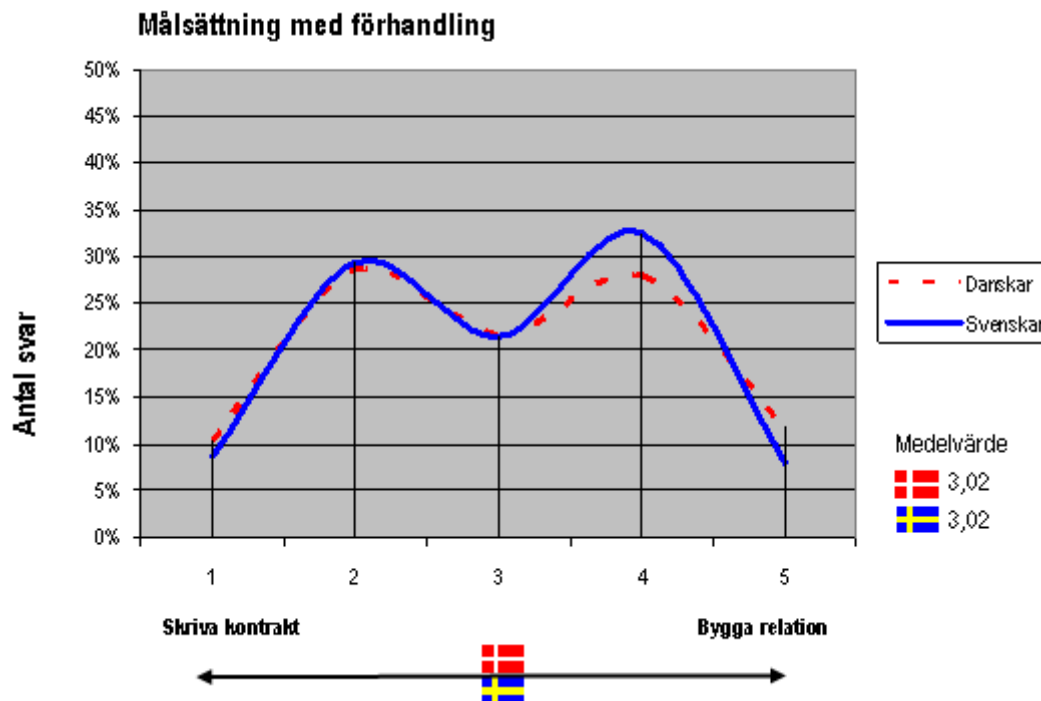
I detta kapitel belyser vi samtidigt resultaten med hjälp av de teorier som vi inledningsvis har lyft fram för att förklara hur förhandling fungerar generellt. Utöver att belysa skillnaderna med dessa valda teorier har vi även valt att konkretisera skillnaderna med hjälp av citat från personer som förklarar skillnaderna mellan svenskar och danskar i en förhandlingssituation. Vi använder citat som har kommit fram i den sista avslutande öppna frågan i formuläret, där vi bad respondenterna om att bidra med tips och råd till svenskar och danskar som förhandlar med varandra. Utöver dessa använder vi även citat från intervjuer som Weiss (2006) har genomfört med personer med erfarenhet av att förhandla med svenskar och danskar samt citat från våra egna fyra kompletterande intervjuer.

4.1 Målsättning

Resultaten från den första kulturdimensionen visar tydligt att respondenterna upplever svenskar och danskar som väldigt lika när det gäller målsättningen med en förhandling. Ena hälften är mer intresserade av att skriva kontrakt medan andra hälften anser att det är viktigare att etablera en relation. Det står klart att respondenternas syn på svenskars och danskars målsättning med förhandlingen är ganska snarlika.

Ifall resultaten istället tolkas utifrån medelvärdena som ligger nästan exakt mitt emellan relation och kontrakt både för svenskar och för danskar är det bemerkelsesvärdigt att inte flera har svarat mittenalternativet. Det är emellertid enbart drygt 20 procent som anser att det är lika viktigt att etablera en relation som det är att skriva ett kontrakt, både i uppfattningen om svenskar och om danskar. Viktigast iakttagelsen är dock att respondenterna anser att svenskar och danskar tänker på samma sätt i denna dimension.

Resultatet av vårt t-test visade att vi inte kunde statistiskt säkerställa att medelvärdena skiljer sig åt, varför vi kan konstatera att respondenterna inte ansåg att det finns någon skillnad mellan svenskar och danskar i denna dimension.



Figur 4.1 Målsättning med förhandling

Som Graham (2005) resonerar är det för de flesta omöjligt att skilja mellan den personliga relationen och det sakliga innehållet i en förhandling. Fisher & Ury (1987, s.20) har dock en annan syn på förhandling: *"Every negotiator has two kinds of interests; in the substance or in the relationship"*. Ses det inte som två odelbara målsättningar var det säkert svårt för respondenterna att besvara frågan, eftersom det sannolikt inte är fråga om antingen enbart att skriva ett kontrakt eller enbart att etablera en relation. Dock pekar Salacuse (2004) på att olika kulturer brukar föredra antingen det ena framför det andra. I Asien är det framför allt relationen som skapar grund för ett förtroende som i sin tur möjliggör ett samarbete. I Spanien föredrar förhandlare istället att gå rakt på kontraktsförhandlingen. Dock är det just under den inledande fasen av förhandlingen som de sociala relationerna byggs upp och det är därför viktigt att denna fas sköts på ett bra sätt, åtminstone ifall relationsaspekten anses viktig. Våra resultat pekar på att respondenterna anser det vara viktigt både för svenskar och för danskar att etablera en relation varför förhandlaren bör vara extra uppmärksam under den inledande fasen av en förhandling där denna normalt etableras.

En nyans som vi dock har uppmärksammat via våra övriga litteraturstudier och kompletterande intervjuer är att svenskar i större utsträckning kommer till mötet för

att "känna av varandra" medan danskar verkar ha en mer resultatorienterad syn på mötet. Åke Modig beskriver detta på följande vis (Weiss, 2006, s.42):

- En dansker går til møde for at få gjort noget, træffe en beslutning og så ud igen. Derfor kommer man ofte med færdige løsninger. Færdige løsninger bliver svenskerne meget skuffede over. "Hvad er nu det? Vil han ikke høre på det jeg siger?" Så bliver svenskeren tavs, og så fører det til en stor kulturel misforståelse. Tavshed opfattes i Danmark som accept. I Sverige sørger man for at gå bordet rundt: Hvad synes du, hvad synes du, og du? Så man er helt sikker på, at alle er ombord på toget.

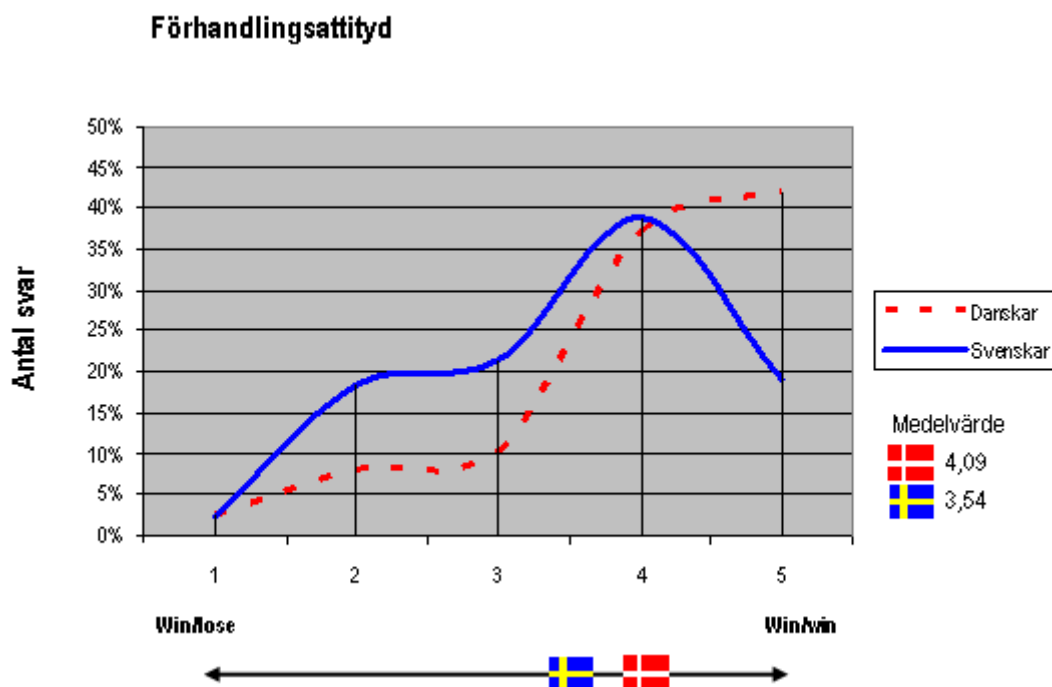
Vi ser det inte som en fråga om att det ena utesluter det andra, när det gäller att bygga en relation eller att skriva kontrakt. För att etablera ett lönsamt och långsiktigt samarbete måste parterna upparbeta en relation, innan ett eventuellt kontrakt kan komma till stånd. Men att bygga långvariga och lönsamma relationer gäller inte bara specifikt för oss i Skandinavien, utan är idag snarare ett globalt fenomen.

Vi uppfattar det som att varken svenskar eller danskar tycks se någon konflikt mellan att skriva kontrakt eller att etablera en relation. Dock kan det tyckas vara lite märkligt att danskar inte i större utsträckning än svenskar hade preferens för att bygga en relation med tanke på att danskar enligt de andra dimensionerna t.ex. i större utsträckning visar känslor och är mindre formella under förhandlingen, vilket typiskt präglar "relationsprioriterande" kulturer. Den asiatiska synen på förhandling där en relation byggs upp, baserad på förtroende, innan förhandlarna kan ge sig in i konkreta affärsrelationer verkar dock med tanke på resultatet från vår första dimension varken präglade svenskar eller danskar. Det faktum att alla respondenter är fördelade i två läger med preferens antingen åt kontrakt- eller relationssidan är kanske en desto mer intressant slutsats. Dock leder synen på målsättningen med förhandlingen oss vidare till nästa fråga om vilken attityd förhandlaren har när den går in i en förhandling. Har förhandlaren preferens att uppnå en relation är det sannolikt även så att den har svarat att den strävar efter att uppnå en samlad win/win-situation för båda parter.

4.2 Förhandlingsattityd

Respondenterna anser att både svenskar och danskar strävar efter att uppnå en samlad win/win situation när de förhandlar med varandra. Danskar anses dock ha en något högre grad av preferens för win/win situationen, vilket blir synligt när det danska medelvärdet ställs mot det svenska. Bemärkelsesvärdigt är dock att 60 procent anser att svenskar helt eller delvis strävar efter en win/win-situation medan

motsvarande siffra för danskarna var drygt 80 procent. Danskarnas något högre preferens för win-win är statistiskt säkerställd till 95 procent se appendix.



Figur 4.2 Förhandlingsattityd

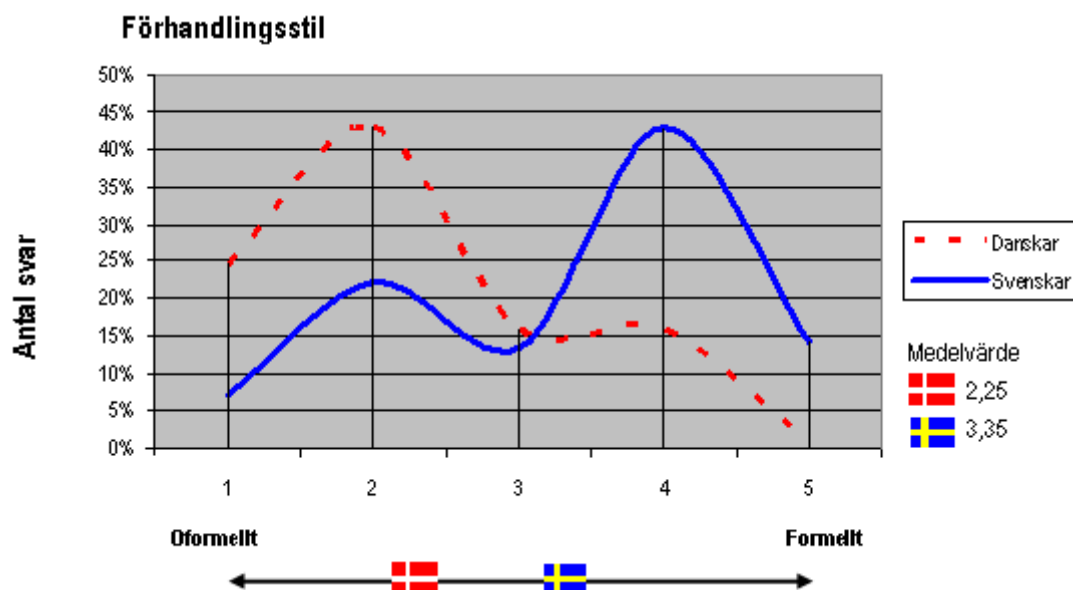
Det går att tolka den delade uppfattningen på flera olika sätt. De flesta förhandlingar mellan svenskar och danskar omfattar oftast flera dimensioner än just en standardprodukt och ett pris (t.ex. x ton stål typ "1910", levererat datum yy-mm-dd, mot priset y). Förhandlingen resulterar sannolikt i ett längre samarbete där exempelvis kredit, leveransvillkor, ansvarsområden osv. gör att förhandlingen istället blir en fråga om problemlösning mellan parterna. Då är det viktigt att parterna kan sätta sig in i varandras situation för att kunna erbjuda det mest fördelaktiga erbjudandet eller lösningen. Ghauri (2003) poängterar att det har blivit allt viktigare att sträva efter gemensamma mål, istället för att se förhandlingen som en konflikt. Han använder termen "integrative bargaining" där båda parterna uppnår en win/win-situation. I det fall är förhandlaren villig att dela med sig av information och han/hon ser förhandlingen som ett forum där förhandlingsparterna kan komma fram till en gemensam lösning på problemet. Det går troligen inte att bestämma sig på förhand att en win/win-situation ska eftersträvas, utan det är istället något som parterna strävar efter successivt. Dock bygger relationsbyggande och problemlösandet på förståelse för varandra. Föreligger det stora kulturella skillnader uppstår det lätt missförstånd och ambitionen om en win/win-situation kan lätt vändas till det motsatta. En deltagare i enkätstudien uttryckte det på följande vis:

Hvis man skal bygge noget på langt sigt må man stræbe efter en win/win-situation. Danskere er dygtige forhandlere men jeg vil ikke kalde os falske, jeg ville hellere bruge ordet manipulerende.

Både svenskar och danskar verkar alltså ha insett vikten av att sträva efter win/win-situationen, med maximal nytta, för båda parter. Men oavsett vilka ambitioner parterna har, är det avgörande att kulturella skillnader inte får lov att skapa missförstånd under förhandlingen. Att båda anses sträva efter en win/win-situation implicerar även att svenskar och danskar verkar lita på varandra. Danskar har traditionellt ett rykte bland svenskar som opålitliga och opportunistiska. Den myten kan resultaten kanske härmed undanröja. Dock måste läsaren alltså notera att det är danskar som har uttalat sig och att svaret kanske hade sett annorlunda ut ifall det hade varit svenskar som hade svarat. Avgörande är dock att man är medveten om vilken inställning den andra parten har och i denna fråga anses både svenskar och danskar grundläggande ha en gemensam strävan efter win/win-situationen.

4.3 Förhandlingsstil

Svensk formalism står i stark kontrast till de oformella danskarna. Respondenterna anser att svenskar och danskar tydligt skiljer sig åt och dimensionen uppvisar ett deltavärde (skillnad mellan medelvärden) på 1,1 vilket gör dimensionen till ett av de områden där uppfattningen om svenskar och danskar skiljer sig mest i undersökningen. Danskar anses vara oformella när de förhandlar medan svenskar anses vara formella. Att svenskar anses vara mer formella är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.3 Förhandlingsstil

Resultaten pekar alltså på att danskar är betydligt mer oformella än svenskar. När svenskar upplevs som formella är det sannolikt för att de, även i enlighet med den sjätte dimensionen, i liten utsträckning visar känslor. Vi tolkar det som att svenskar kan ha professionaliserat förhandlingen och därmed sårar mellan det privata och det jobberelaterade. En respondent ger följande exempel från ett möte med en dansk:

Vid mitt första möte med min nuvarande danska partner såg han det som en självklarhet att vi 11:30 på förmiddagen skulle ta en öl. Han visade mig en klassisk dansk ölinrättning, jag i näst intill full kostymunderering och min danska partner i fleecetröja, skjorta och jeans. Jag ville gå rakt på sak och diskutera samarbetet och förutsättningarna medan min danska partner mer ville ta ett avslappnat första möte för att diskutera den gemensamma visionen med samarbetet. Min danska partner kände i viss mån av att detta inte var vad jag hade förväntat mig och kommenterade att nästa gång får vi sätta oss ner utan öl och diskutera detta i detalj.

Vad som är formellt i den ena kulturen upplevs inte som formellt i den andra. Salacuse (2004) påpekar att förhandlaren alltid bör gå in i en förhandling med en formell attityd för att sedan bli mer oformell, ifall det passar sig. Enligt Ghauris (2003) förhandlingsteori kan detta botten i kulturella faktorer och i synnerhet varierande kommunikations- och beteendemönster. Vad betyder t.ex. "lång tystnad" och vad menas med "kanske", "ja" och "nej" osv. Att dessa saker rent faktiskt betyder olika saker är i allra högsta grad nödvändigt att lära sig. Lars Bernhard Jørgensen förklarar skillnaden så här (Weiss, 2006, s. 133):

Danskere og svenskere er omgærdet af forskellige sociale adfærdsmønstre. Danskerne er mere organiske i deres sociale relationer: Vi kommer afslappet

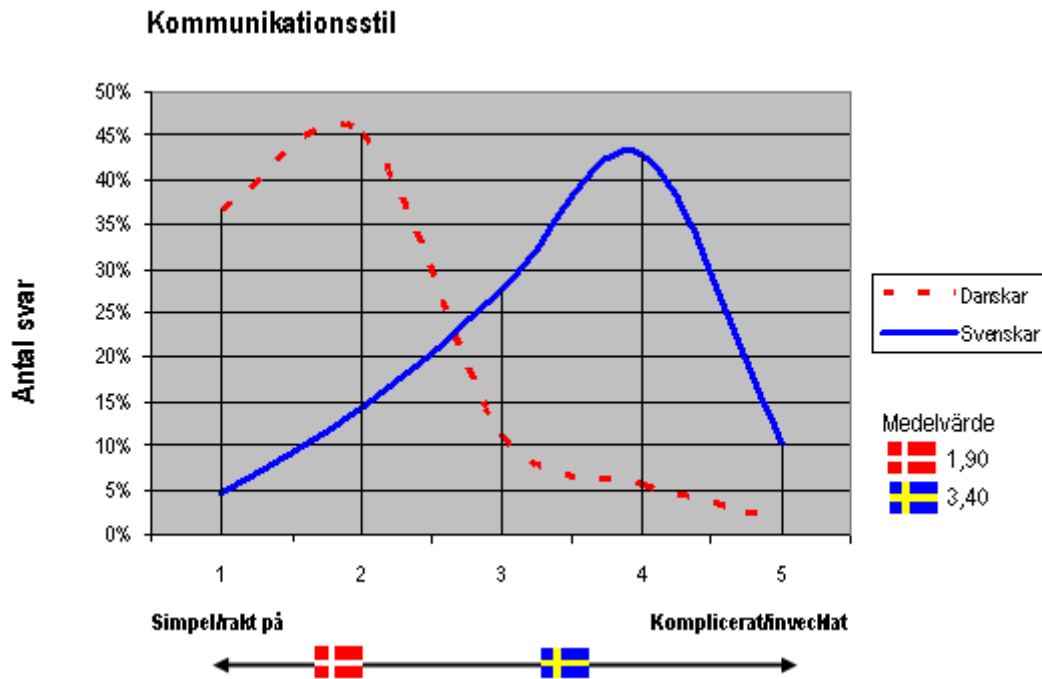
klædt og baserer i det hele taget vores omgang på et meget lille regelsæt. I Sverige er man mere omhyggelig med sin påklædning og mere høflig. Man viser højere respekt over for hinanden på en anden måde end danskerne. Der er en højere grad av omsorgsfuldhed og høflighed i den svenske måde – det er det, danskerne opfatter som stivhed. Har man ikke læst hinanden rigtigt, kan meget gå galt.

Samtidigt som de formella svenskarna upplevs som tillmötesgående och korrekta kan svenskt beteende alltså även tolkas som stelt. Danskar verkar generellt vara mer avslappnade och oformella i sin förhandlingsstil. Det är kanske särskilt viktigt att ha denna skillnad i åtanke under det första mötet med sin förhandlingspartner. Enligt Ghauri (2003) kan det nämligen försvåra förförhandlingen, vilket är det skede i förhandlingsprocessen då relationer knyts, ifall de sociala banden inte etableras. Förförhandlingen tenderar oftast att vara mer informell (Ghauri, 2003). Vi har emellertid enbart undersökt själva huvudförhandlingen och där framgår det tydligt av resultaten att danskar uppfattar sig själva som betydligt mer oformella än sina svenska samarbetspartners. Slutsatsen är alltså att svenskar särskilt bör förbereda sig på att danskar är mer oformella än svenskar under förhandlingen och att danskar tenderar att blanda in personliga sidor under förhandlingen, vilket traditionellt sett är främmande för svenskar.

4.4 Kommunikationsstil

Resultaten uppvisar en tydlig skillnad i uppfattningen om svensk och dansk kommunikationsstil. Danskar anser att de har en rak och direkt kommunikation när de förhandlar medan svenskar anses ha en indirekt och komplicerad kommunikationsstil. Även här var skillnaden tydlig med det högsta uppmätta deltavärdet (1,49) i undersökningen. Svaren på frågan kan jämföras med föregående fråga som på sätt och vis kompletterar varandra. Svaren pekar i riktningen av att svenskar är formella och komplicerade i sin kommunikation medan danskar är oformella och tydliga i sin kommunikation.

Danskar är säkra i sin sak och anser sig i högre utsträckning vara tydliga i sin kommunikation, med 80 procent som anser att de är helt eller delvis tydliga i sin kommunikation. Motsvarande om svenskarna anser, i andra riktningen på skalan, bara drygt 50 procent av respondenterna att svenskar helt eller delvis är indirekta och otydliga i sin kommunikation. Att danskar enligt respondenterna anses ha en mer direkt kommunikationsstil är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.4 Kommunikationsstil

På frågan om kommunikationsstil var alltså skillnaden tydlig. Danskar ser sig som klart mer enkla och raka i sin kommunikation. Svenskar anses däremot uttrycka sig komplicerat och indirekt. Med indirekt kommunikation menar vi att förhandlaren använder metaforer och kroppsspråk eller att denne inte ger tydliga och raka besked under det första mötet. Det står i stark kontrast till förhandlare som kommunicerar direkt och istället ger raka och snabba besked på förfrågningar (Salacuse, 2004).

Inte minst Weiss (2006) upplever att skillnader i kommunikation mellan svenskar och danskar är en stor källa till frustration. Danskar uttrycker ofta att saker är väldigt komplicerade och omständliga när de förhandlar med svenskar, på grund av deras indirekta kommunikation. Å andra sidan kan danskars direkta kommunikation ses som aggressiv och ofin i svenska ögon. Sådär beskriver Claus Hermansen, Glitter Danmark, denna skillnad:

Jeg kan udtrykke de samme ting i tre sætninger som min svenske kollega bruger et kvarter på at forklare. Det er lige som om at alle skal være så diplomatiske for at ikke træde nogen over tæerne. Svenskere trækker på det i det længste for at ikke såre andre. Svenskere tænker "jeg må nok hellere lade være med at sige min mening" han/hun tager det måske personligt. Derfor bliver alt meget indviklet med svenskere.

I våra intervjuer kom det ofta fram att svenskar inte säger vad de tycker av rädsla för att sår sin motpart. Danskar tolkar det som att svenskar är konflikträdsla. Danskar har en kommunikation som baseras på raka besked och att de säger ifrån när de är oense. Åke Modig, tidigare VD på Arla Foods förklarar (Weiss, 2006, s. 38):

[...] ofte handlede det om, at man som svensker ikke forstod dansk forhandlingskultur. Og fra dansk side forstod man ikke det svenske reaktionsmønster.

Efteråt förklarar Åke Modig att danskar säger ifrån under förhandlingar ifall de inte är eniga men att svenskar däremot förblir tysta ifall de är oense. I Sverige är vi vana vid att bli tillfrågad om vår åsikt medan danskar tolkar tystnad som accept. Claus Hermansen, Glitter Danmark, beskriver vidare skillnaden mellan svenskar och danskar, när det gäller att vara personlig under en förhandling, på följande vis:

Svenskere tager de ting som jeg argumenterer for meget personligt. Jeg har lært mig at jeg skal tænke mig for før jeg siger noget, for at ikke såre mine svenske kollegaer. Men samtidig oplever jeg aldrig at svenskere er personlige i forhandlinger.

Citaten betonar vikten av att förstå motpartens underliggande kommunikationsmönster. Men det är inte bara konflikträdsla som skiljer oss åt. Vad betyder kroppsspråk och ord som t.ex. "ja", "nej" eller en lång tystnad? Weiss (2006) beskriver hur samma ord kan ha helt olika innebörd:

Ett svenskt "kanske" betyder oftast ett nej men tolkas oftast av en dansk som en potentiell möjlighet.

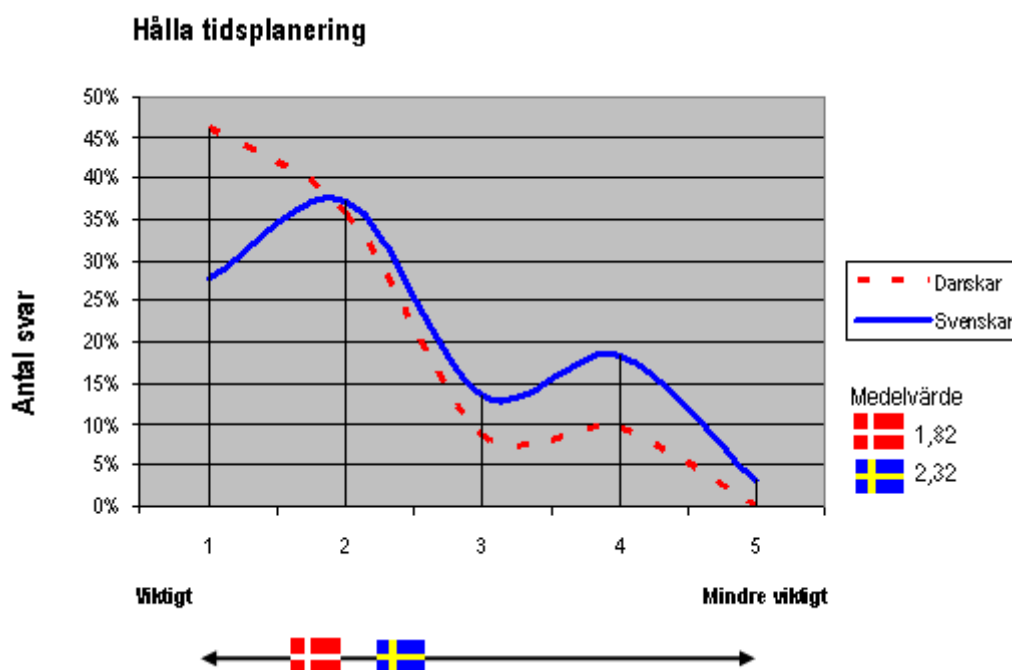
När svenskar förhandlar med danskar, bör alltså svenskar förankra eventuella beslut, som måste tas under själva förhandlingen, före själva mötet. Som svensk förhandlare i Danmark bör man ha ett stort beslutsutrymme, för att kunna vara lika flexibel som sin danska motpart. Det kan därför vara en bra idé att skicka en person med mandat att verkligen fatta beslut själv, till förhandling i Danmark. Det är även extremt viktigt att som svensk förhandlare säga ifrån och tydligt markera vad som är bra och dåligt. Passiv tystnad eller jakande svar kommer annars att tolkas som en accept av danskar. Det framgår åtminstone tydligt att kommunikationsstil är en av de mest kritiska punkter där det alltså lätt kan uppstå konflikter.

4.5 Hålla tidsplanering

Respondenterna anser att både svenskar och danskar tycker att det är viktigt att överhålla tidsplaneringen, både på lång och på kort sikt. Tittar man emellertid på medelvärdena ser man att danskar i större utsträckning tycker att det är viktigt att

hålla tidsplaneringen. Det kan tolkas som att danskar dels tycker att det är viktigt att överhålla tider men även att svenskar uppfattas som sämre på denna punkt.

Intressant att notera är även att 10 procent anser att danskar tycker att det är helt eller delvis oviktigt att överhålla tidsplaneringen, medan motsvarande siffran för svenskar uppgår till drygt 20 procent. Vidare anser ca 30 procent att svenskar tycker att det är helt avgörande att överhålla tidsplaneringen medan motsvarande siffra är över 45 procent bland danskar. Att Svenskar anses lägga mindre vikt vid tidsplaneringen är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.5 Tidsplanering

Synen på tid är något som generellt skiljer sig mycket åt mellan olika kulturer. Det sägs att tyskar är punktliga, sydeuropéer kommer alltid för sent, japaner är långsamma och amerikaner är väldigt snabba på att genomföra förhandlingen (Salacuse, 2004). Våra resultat pekar dock på att både svenskar och danskar anses tycka att det är viktigt att överhålla tider.

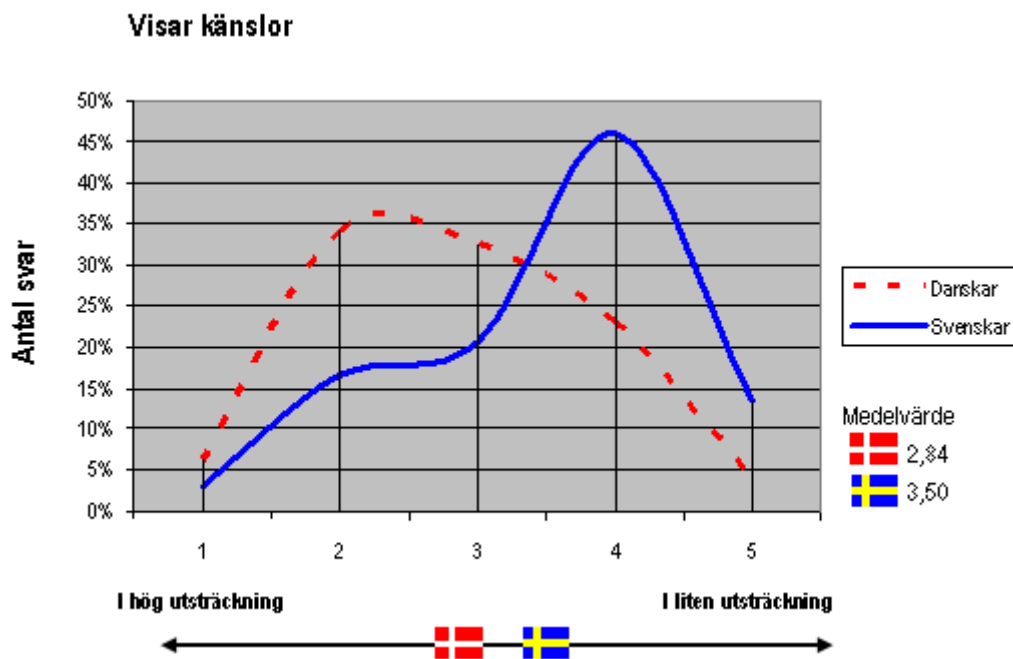
Stereotyperna är för svenskar att "tid ett är mått på kvalitet" och för danskar att "ju snabbare något drivs igenom desto bättre". Svenskar har därför ryktet som både tidskrävande och tunga förhandlare, vilket även bekräftas både i litteraturen och från våra intervjuer. Vi tror dock att både svenskar och danskar övergripande har samma syn på t.ex. utsatta klockslag och att komma i tid. Dock tolkar vi danskars syn på svenskar som mer tidskrävande som en konsekvens av att svenska förhandlingar i större utsträckning styrs konsensusorienterat, där alla parter skall få lov att uttala sig. En dansk respondent i vår enkät uttryckte sig så här om svenskar:

Sæt dobbelt så meget tid af, som du forventer nødvendigt. Vær forberedt på mange/alle interessenter skal høres i detaljer.

Hur stor vikt förhandlaren lägger vid tiden har också att göra med vilken syn den har på affärsrelationen. Våra resultat i den första dimensionen visade att det var lika viktigt att använda tid på att etablera en relation som det är att faktiskt skriva kontrakt. Eftersom det inte är uteslutande avgörande att först etablera en relation blir inte heller stor tidsåtgång ett egenvärde i sig. Slutsatsen kring denna fråga blir att det inte finns någon märkbar skillnad vid ett möte mellan svenskar och danskar i fråga om syn på att överhålla tider både på kort och på lång sikt. Svenskar bör emellertid tänka på att danskar verkar ha ett betydligt större mandat att fatta beslut direkt under förhandlingen, vilket danskar sannolikt uppfattar som mer tidseffektivt. Svensk konsensusorientering upplevs däremot av danskar som synnerligen ineffektivt och tidskrävande.

4.6 Visa känslor

Under en förhandling anser de flesta respondenter att danskar visar känslor i större utsträckning än svenskar. Intressant att notera är att 60 procent anser att svenskar visar känslor i begränsad utsträckning medan motsvarande siffra för danskar är 30 procent. Däremot anser 40 procent att danskar i stor uträkning visar känslor medan den motsvarande siffran för svenskar enbart är 20 procent. Att svenskar anses visa mindre känslor under en förhandling är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.6 Visa känslor

Danskar syn på svenskar som formella i Salacuses tredje kulturdimension bekräftar i viss mån även danskar syn på svenskars ovilja att visa känslor. Svenskar kan jämföras med japaner, som även visar känslor i mindre utsträckning. Danskar kan däremot jämföras med sydeuropéer som i större utsträckning visar känslor under förhandlingen (Salacuse, 2004). Uttryck för känslor kan vara att förhandlaren är personlig i sitt tilltal eller att den använder humor. Det kan även vara i form av småprat om annat än det som rör förhandlingen. Metcalf et al (2006) poängterar att det för vissa kulturer kan vara svårt att skilja mellan det som är personligt och det som rör affärer. Svenskar anses inte blanda in det personliga i förhandlingen och de kan därför sannolikt uppleva det som ambivalent att möta danskar, som är betydligt mer vana vid att visa känslor och personliga sidor när de interagerar i en förhandlingssituation. Såhär uttrycker Claus Hermansen, Glitter Danmark det:

I Danmark kan vi skelne mellem det personlige og det jobrelaterede. Det oplever jeg at svenskere har problemer med. Svenskere tager ting som jeg argumenterer for meget personligt. Vi danskere har det med at blande sammen det personlige og det jobrelaterede, hvilket jeg aldrig oplever at svenskere gør.

Att svenskar inte visar känslor kan, som vi även tidigare beskrivit, vara ett tecken på att förhandlingen har professionaliserats i Sverige. Åke Modig, tidigare VD på Arla Foods (Weiss, 2006, s. 38) har uttryckt det på detta vis:

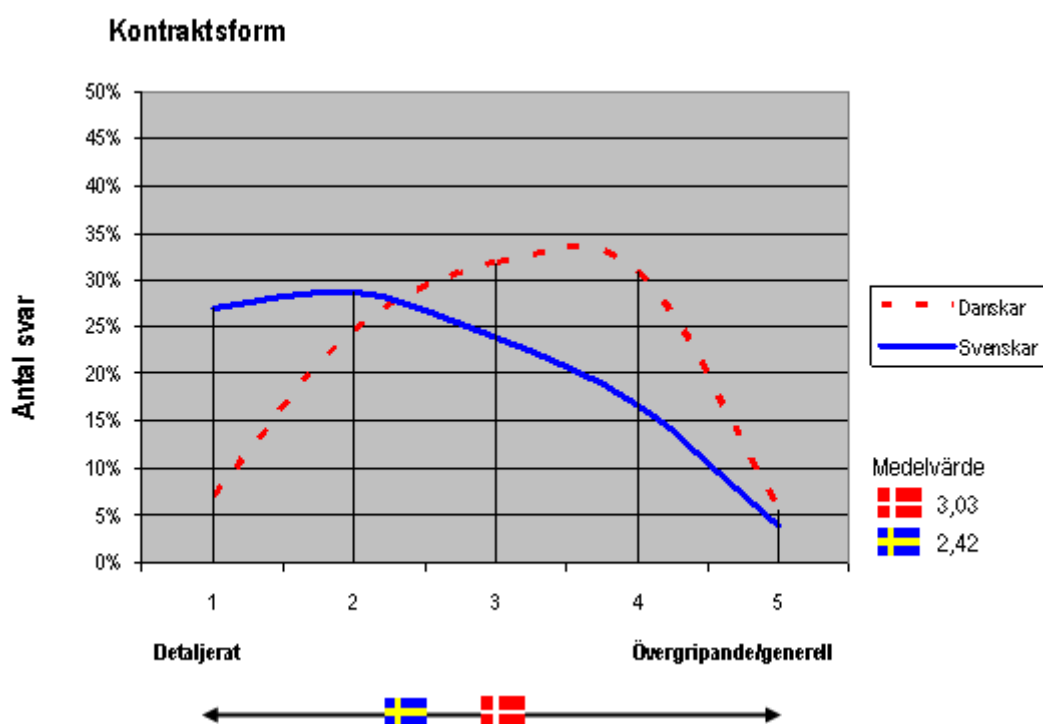
At vise følelser under en forhandling er i Sverige nærmest forbudt. – Hvis man rejser sig op eller banker i bordet, råber eller viser nogen form for aggressivitet, er det en katastrofe i Sverige. I Sverige tænker man hele tiden: ”Jamen, vi skal

jo spise middag sammen senere, når vi har afsluttet den her handel. Og jeg kan da ikke spise middag med en, der har været aggressiv over for mig [...]”.

Den svenska avsaknaden av känslor, vilket vi svenskar kanske även skulle kalla för en form av ödmjukhet kan även förväxlas av danskar med stelhet och konflikträdsla. Att svenskar är professionella i sin förhandlingsstil och därför inte visar känslor kan i danska ögon uppfattas som trist och opersonligt. För att undvika missförstånd bör med andra ord svenska förhandlare vara medvetna om att danskar i större utsträckning visar känslor samt tenderar att blanda samman det personliga och det affärsrelaterade.

4.7 Kontraktsform

Danskar är mindre detaljerade i sina kontrakt och anser att de generellt utformar sina kontrakt övergripande. Svenskar anses däremot utforma sina kontrakt mer detaljerat. Skillnaden mellan det svenska och det danska medelvärdet är relativt högt (0,61) vilket stärker att svenskar och danskar anses skilja sig åt på denna punkt. Värt att notera är även att svenskar anses ligga mer åt extrempunkten ”detaljerat” än vad danskar gör motsvarande i förhållande till extrempunkten ”övergripande/generell”. Att danskar har en mer generell syn på kontrakt är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.7 Kontraktsform

När parterna har kommit överens om något under en förhandling brukar det nästan alltid leda till att de skriver ett kontrakt. Muntliga överenskommelser förekommer mer sällan i både Sverige och Danmark. Dock utformas kontraktet på olika vis beroende på vilken kultur förhandlaren kommer från. Det finns en tydlig skillnad i hur svenskar och danskar anses utforma kontrakt. Danskar har en mer övergripande och konceptuell syn på kontraktet medan svenskar anses föredra ett mer detaljerat kontrakt. En deltagare i vår enkät beskrev det så här:

For svenskere er det vigtigt at alt er ført til protokol - når det er sket anser svenskeren det for "sandheden". Danskeren tror stadig at der er mulighed for forhandling eller for alternative synspunkter.

Citatet sammanfattar tydligt svenskar och danskars olika syn på kontraktets utformning. Respondentens syn enligt citatet ovan, har vi även stött på i andra sammanhang. Weiss (2006) tolkar skillnaden i syn på kontraktet som att danskar är mer flexibla i förhållande till kontraktet och att de snarare ser det som en guide för ett framtida samarbete. Danskar uppnår därigenom även en större flexibilitet i förhållande till marknadens skiftande villkor. Så här har det uttryckts i Anne-Marie Søderbergs (Copenhagen Business School) undersökning om skillnader mellan skandinaviska ledare i Nordea (Weiss, 2006, s. 159):

Svenskerne siger om danskerne, at det da godt kan være, at danskerne er hurtige og forretningsorienterede, men de får ikke altid gravet dybt nok. Det anfægter svenskerne, at danskerne altid er parat til at genforhandle, hvis en beslutning kommer dem på tværs. Svenskerne oplever danskerne som løftesbrydere i den evigt antiauktoritære stil, hvor man ikke respekterer beslutninger og aldrig retter ind. Danskerne synes selv, de er fornuftige, for det vil da være idiotisk at føre en beslutning igennem, hvis situationen har ændret sig.

Danskar är ibland för ivriga i sin ambition att vara flexibla och då kan de ibland överse detaljer. Svenskar verkar å andra sidan vara för rigida i sin syn på kontraktet och uppfattas därför som oflexibla av danskar. Även Claus Rosenfeldt, före detta chef på SCA's dotterbolag i Danmark, berättade i vår förstudie om sin uppfattning om danska avtal som en slags avsiktsförklaring. Förvisso uttalar han sig i detta fall om förhållandet mellan moder- och dotterbolag, men att det är ett förhållande som även i viss mån är avtalsstyrt. Så här beskriver Claus Rosenfeldt skillnaden:

Når man har truffet en beslutning i Danmark ser vi det mere som en hensigtserklæring som man kan ændre ved når omstændighederne forandres. I Sverige vejer ledelsens beslutninger meget mere tungt og skal udføres præcist ifølge aftalen. I Danmark finder vi selv løsningerne på problemerne så længe målet bliver opfyldt.

Claus Rosenfeldt beskriver även moderbolagets frustration över att inte det danska dotterbolaget kunde följa moderbolagets uppsatta riktlinjer för verksamhetsstyrning:

Den svenske ledelse kom ofte ned til det danske datterselskab og påtalte at vi ganske vidst havde opnået flotte resultater men samtidig undrede de sig hvorfor vi ikke bare kunne gøre det på den måde vi havde fået besked på fra starten. Det var et frustrationsmoment fra begge sider. Dels følte svenskere at de ikke havde kontrol over situationen i det danske datterselskab fordi vi havde en mere ad-hoc baseret tilgang til tingene og dels savnede vi danskere friheden at kunne løse opgaverne på vores egen måde.

Det verkar alltså vara en stor grogrund för konflikt när danskar omtolkar eller helt enkelt inte respekterar kontraktsbetingelserna. I danska ögon är det fullt normalt att vara flexibel i förhållande till kontraktet och det är även vår förklaring till att danskar inte väljer att skriva sina kontrakt lika detaljerat som svenskar anses göra. Claus Hermansen, Glitter Danmark, uttrycker det på följande vis:

Det er selvfølgelig vigtigt med en kontrakt men vi kan jo faktisk også snakke om tingene. Svenskere føler sig derimod trygge når alt står i kontrakten. Som dansker har jeg slet ikke det samme behov af det. Desuden trækker det ud på tiden når kontrakten skal være så detaljeret.

Svenskars detaljerade kontrakt framstår som tunga och tidskrävande i danska ögon. Metcalf et al's (2006) studie pekar på att alla länder i deras undersökning, förutom Indien, föredrar att utforma sina kontrakt generellt. Dock visade Finland en preferens för ett mer detaljerat kontrakt. Salacuse (2004) förklarar att förhandlare från USA har traditionen att utforma kontrakt väldigt detaljerat. I USA utgör, bokstavligen talat, själva det skrivna kontraktet just parternas överenskommelse. I andra kulturer t.ex. i Asien ser man kontraktet mer som ett generellt ramverk för samarbetet. Där upplever de istället relationen och förtroendet för varandra som grunden för överenskommelsen. Uppstår det problem tar de itu med relationen istället för att gå in i kontraktet och nagelgranska de detaljerade klausulerna, vilket förhandlare från USA istället skulle ha gjort.

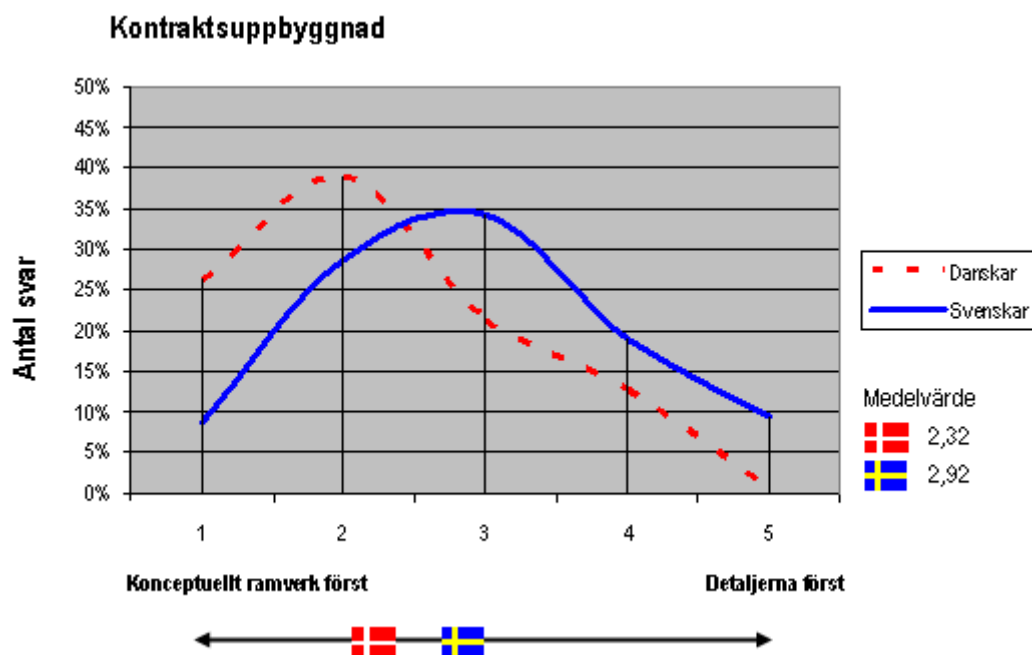
Som våra resultat även pekar på visar danskar i större utsträckning känslor och är mer personliga vilket tyder på att de prioriterar relationsbyggande och de kan på så vis direkt jämföras med asiatiska kulturers syn relation. Svensk syn på kontraktet kan å andra sidan jämföras med en amerikans syn på kontraktet, där det skrivna kontraktet är den egentliga överenskommelsen. Svenskar tar istället en diskussion om innehållet i kontraktet ifall problem uppstår.

Svenska förhandlare bör även tänka på att ifall de utformar kontraktet för detaljerat kan det lätt tolkas av danskar som att de inte litar på dem (Metcalf et al, 2006). Ett

råd till svenskar är alltså att man bör vara medveten om att danskar har en annan grundinställning till kontrakt. Svenskar tolkar lätt danskar som opålitliga eller kontraktsbrytare, vilket kan förklaras med att danskar är mer flexibla i sin syn på kontraktet. Man bör förstå att danskar verkar lägga större tilltro till att parterna har en relation med varandra och att de kan prata om sakerna ifall problem skulle uppstå. Samtidigt upplevs svenska kontrakt av danskar som både tunga, oflexibla och tidskrävande att formulera.

4.8 Kontraktssupplebyggnad

I denna dimension anser respondenterna att svenskar och danskar är ganska lika varandra. Både svenskar och danskar anses föredrar att inleda förhandlingen och kontraktsskrivningen med de övergripande frågorna. Motsvarande anses alltså varken svenskar eller danskar gå in i en diskussion om detaljer som pris och leveransvillkor under förhandlingens inledningsfas. Dock noterar vi en viss skillnad i synen på kontraktssupplebyggnaden vilken är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.8 Kontraktssupplebyggnad

Det går att se förhandlingsdiskussionen som antingen induktiv eller deduktiv. Antingen utgår förhandlaren från det specifika som leder fram till det generella (induktiv) eller tvärt om så börjar de med de generella betingelserna för att sedan gå in i detaljerna (deduktiv) (Salacuse, 2004). Våra resultat pekar på att både svenskar

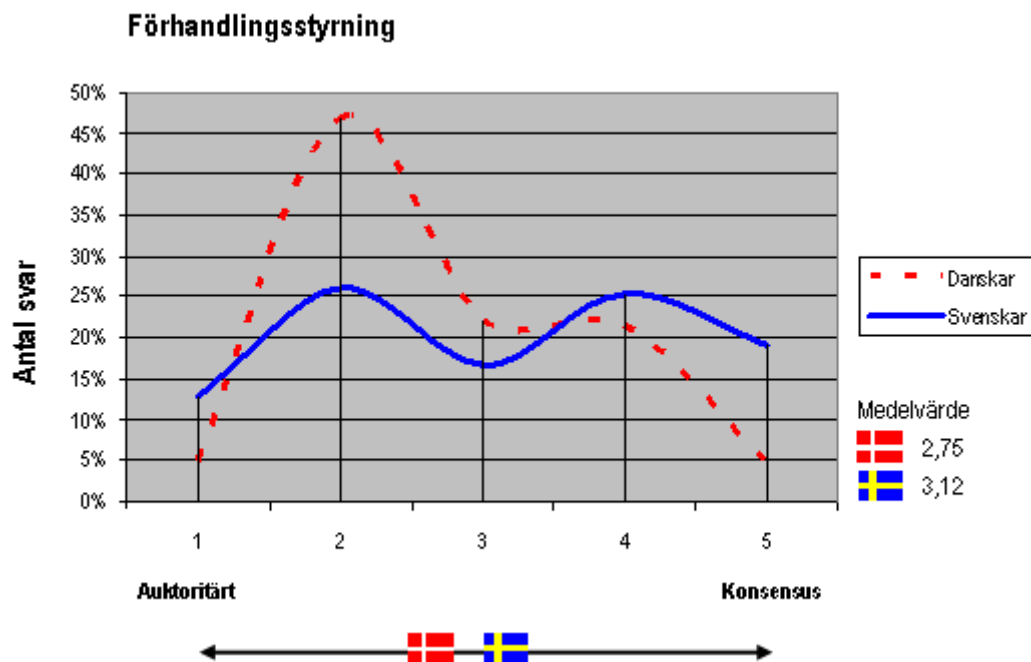
och danskar anses föredra den deduktiva förhandlingsmetoden där förhandlingen inleds med att dra upp de generella riktlinjerna för samarbetet. Danskar föredrar till och med i någon högre grad att börja förhandlingen med att diskutera det generella samarbetet. Det stödjer även resultaten från föregående dimension som pekar på att danskar anses vara mer relationssökande i sitt beteende än svenskar. Metcalf et al (2006) konstaterar även att Finland föredrog deduktiv förhandlingsmetod i deras undersökning. Åke Modig, tidigare VD på Arla Foods bidrar med en annan synvinkel (Weiss, 2006, s. 42):

- Et møde i Sverige tager typisk tre timer, og man kan ikke starte et møde uden at fortælle noget, der ikke handler om jobbet. Man er nødt til at bruge tid på det sociale. [...] Den slags skipper man ofte i Danmark. Det er "useriøst", og man skal ikke stjæle tid fra hinanden ved at fortælle, hvad man har lavet i ferien. Man går direkte til dagsordenen, man er velforberejdet, og nogen gange kommer danskerne hurtigt med forslag til beslutninger. Her begynder man at løbe ind i store kulturproblemer [...] For svenskerne er ikke gået til møde for at overbevise de andre mødedeltagere om, at netop de har ret, men for at skabe noget i fællesskab.

Detta fall beskriver att danskar i större utsträckning än svenskar helt vill gå rakt på sak när förhandlingen börjar. Citatet kan även kopplas till danskars syn på svenskar som tidskrävande under en förhandling, där danskar upplever att de går rakt på sak medan svenskar i större utsträckning anses vara på mötet för att etablera en konsensus om samarbetets utformning och riktning. Resonemanget leder även till respondenternas mer övergripande syn på skillnader mellan svenska och danskar, nämligen deras fundamentalt olika syn på risktagande, flexibilitet och beslutsprocesser. Vi kommer närmare in på detta i uppsatsens sista kapitel.

4.9 Förhandlingsstyrning

Resultaten visar tydligt att danskar styr förhandlingen auktoritärt. En eller flera tydligt utpekade personer styr i deras fall förhandlingen. I respondenternas åsikter kring svenskar ser vi däremot ingen tydlig tendens i någon riktning. Svenskt medelvärde ligger någonstans mitt emellan auktoritärt och konsensus. Däremot anser de flesta respondenter att svenskar antingen styr förhandlingen i någon grad auktoritärt (2, se diagram) eller i någon grad konsensuspräglad (4, se diagram). Att Svenskar anses mer konsensusinriktade är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.9 Förhandlingsstyrning

Antingen är det en person eller så är det gruppen som fattar beslut gemensamt. Detta är ett område där olika kulturer skiljer sig mycket åt. Förhandlare från USA tenderar att ha förhandlingar som är auktoritärt styrda medan japaner är mer konsensusorienterade i beslutsprocessen vid förhandling. Oftast är den auktoritärt styrda förhandlings-gruppen mindre och består typiskt av tre personer medan den konsensusorienterade gruppen kan vara upp till tio. Därför tenderar auktoritärt styrda grupper att fatta snabbare beslut än konsensusorienterade grupper (Salacuse, 2004). Enligt resultaten styr danskar förhandlingen auktoritärt och det finns en/flera tydligt utpekade personer som leder förhandlingen. Det innebär även att danska förhandlingar är mindre tidskrävande eftersom färre personer leder förhandlingen. Svenskar som däremot anses vara mer konsensusorienterade i sina beslutsprocesser tenderar att ta längre tid på sig att fatta beslut. Många gånger går det inte ens att fatta ett beslut under mötet och de svenska förhandlarna ber istället om att få återkomma vid ett nytt möte med det slutgiltiga beslutet.

Dock visar resultaten inte en tydlig trend bland svenskar åt det konsensusorienterade hållet. Stereotypen om svenskar som oerhört konsensusorienterade kan resultaten därmed delvis undanröja. Svenskar uppfattas bland hälften av respondenterna som auktoritära och bland den andra hälften som konsensusorienterade. Claus Hermansen, Glitter Danmark, uttryckte sig så här:

Der er ikke så meget snak om tingene i Danmark, vi gør dem bare. Det er den største forskel mellem danskere og svenskere. Svenskerne skal snakke om det hele. I vores virksomhed er der 1200 medarbejdere og alle kan umuligvis være med til at træffe alle beslutninger.

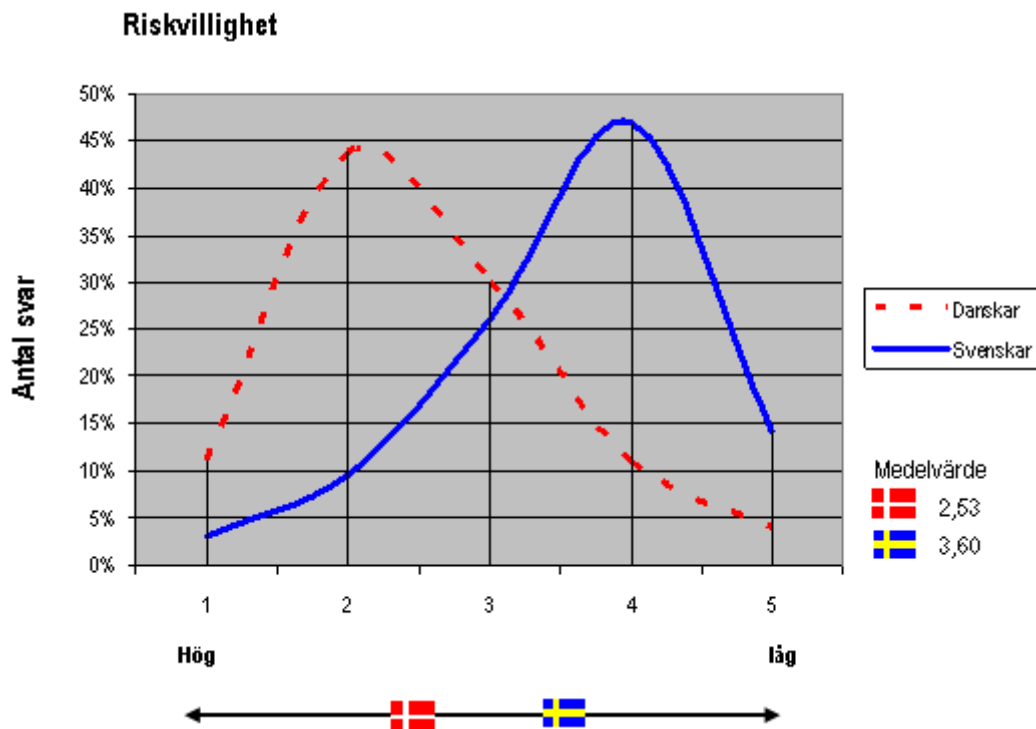
Citatet skall naturligtvis ses som en överdrift, men det bekräftar ändå i viss mån resultaten som pekar på att danskar nästan uteslutande föredrar att driva genom förhandlingen auktoritärt. En annan skillnad som Weiss (2006) pekar på är skillnaden i själva samtalet. Hon beskriver hur svenskar blir frustrerade över att inte komma till orda under ett möte med en dansk. Danskarna är inte vana att tillfråga alla närvarande vid ett möte specifikt om deras uppfattning, utan det är upp till var och en att motsäga sig ifall man inte är enig. I Danmark är tystnad ett tecken på accept. Det är vi inte vana vid i Sverige och konflikter uppstår lätt i frustrationen av att ingen bryr sig om ens uppfattning.

Svenskar visar hänsyn och respekt för att alla ska få uttrycka sin uppfattning. Detta ligger långt från dansk förhandlingsstil, som bär prägel av auktoritära förhandlare och snabba beslut. Men å andra sidan drar sig danskar inte från att säga emot ifall de inte är överens. Avslutningsvis ett citat från vår enkät som åter igen illustrerar svensk konsensusorientering:

Som svensk upplever jag att företagen i Danmark är mera hierarkiskt strukturerade. När chefen sitter med vid bordet i Danmark, är det han som för ordet. I Sverige är vi mera vana vid organisationer där vi samarbetar.

4.10 Riskvillighet

Med ett deltavärde på 1,06 är dimensionen riskvillighet bland de tre där respondenterna anser svenskar skiljer sig mest från danskar. Danskar anser sig vara riskvilliga och 55 procent har svarat att de i hög eller någon grad (1+2, se diagram) är riskvilliga. Motsvarande anses svenskar vara ovilliga att löpa risker i en förhandlingssituation med bara 13 procent som svarat att svenskar i hög eller någon grad (1+2, se diagram) är villiga att löpa risker. Över 60 procent anser att svenskar i liten grad (4+5, se diagram) är villiga att löpa risker under förhandlingen. Att danskar anser sig mer riskbenägna är statistiskt säkerställt till 95 procent, se appendix.



Figur 4.10 Riskvillighet

Även graden av riskvillighet beror på vilken kultur förhandlaren kommer från. Förhandlare från USA är typiskt mer riskvilliga medan japaner är mindre riskvilliga (Metcalf et al, 2006). Danskar är villiga att löpa betydligt större risker under förhandlingar än vad svenskar är. Frågan kan kopplas samman med synen på förhandlingsstyrningen. I Danmark styrs förhandlingen auktoritärt vilket även implicerar ett större risktagande när en person fattar ett beslut, utan att det diskuteras igenom av alla berörda parter i organisationen. Det står i kontrast till svensk förhandling som styrs mer konsensus-orienterat där alla kommer till tals, vilket sannolikt är en orsak till att svenskar upplevs som mindre riskvilliga än danskar. Riskfullt beteende förknippas ofta med att förhandlaren fattar snabba beslut. Danskar förväntar sig snabba svar och när ett svenskt besked drar ut på tiden, på grund av att en förankringsprocess måste ske, finns risken att allt rinner ut i sanden och danskarna tröttnar. Så här beskrev en deltagare i vår enkät detta fenomen:

Svenskar bör bli bättre på att fatta snabba beslut, bli modigare och mera riskvilliga. Tiderna har skiftat till mera komplexa och dynamiska omgivningar. Det finns inte tid till att göra den perfekta planen eller att diskutera i oändlighet. I dagens verklighet måste man även agera på kort sikt.

En annan deltagare uttryckte det så här i vår enkät: "Inga svenskar vågar ta ansvar eller fatta beslut innan en massa personer står bakom dem". Risktagande danskar ser sannolikt svenskar som både byråkratiska och stela när de ständigt måste förankra beslut. Vad bör förhandlare då tänka på när de möter någon med annorlunda syn på risktagande? När en part med stor grad av riskvillighet vill driva igenom förhandlingen

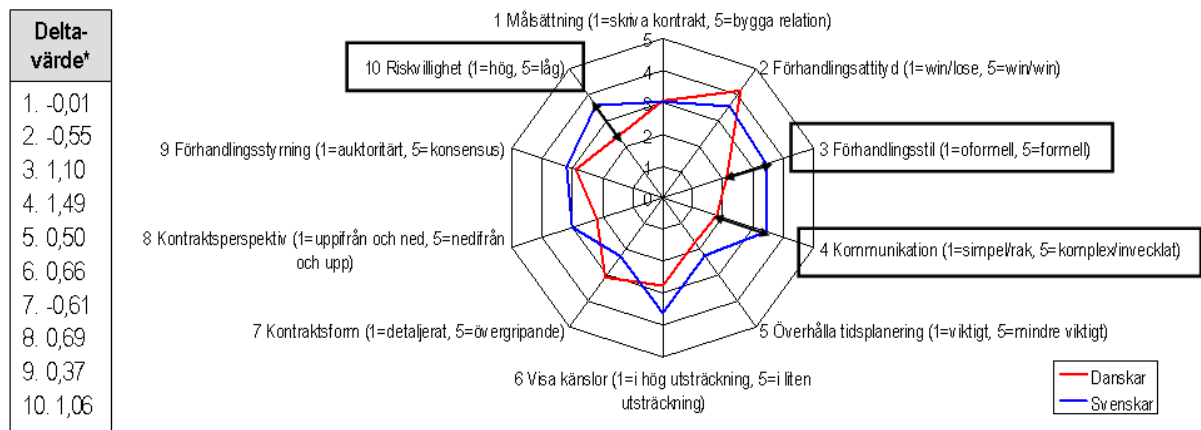
snabbt kan samarbetet upplevas som mer riskfullt, för den andra parten som är mindre risktagande. Sträva därför efter att driva igenom förhandlingen lugnt och systematiskt, för att inte ytterligare öka känslan av risktagande. Se till att det inte uppstår informationsasymmetri mellan parterna och dela därför med er av varandras information. Försök att bygga upp en relation för att skapa förtroende för varandra. Hofstedes (2003) resultat pekar emellertid på att varken svenskar eller danskar är rädda för att ta risker. Han har delvis rätt och vi ser det mer som en fråga om hur snabb förhandlaren eller företaget är på att fatta beslut. Varken svenskar eller danskar är rädda för att testa nya alternativ eller att spränga gränser. Men som vi ser det är huvudförklaringen till att svenskar upplevs som mindre risktagande sannolikt orsakade av svenskars långsammare beslutsprocesser.

4.11 Sammanfattning av resultaten

Vår undersökning pekar på att svenskar och danskar anses skilja sig åt på en rad punkter när de förhandlar med varandra. Störst skillnad noterade vi i den tredje, fjärde och tionde dimensionen. Svenskar uppfattas som väldigt formella medan danskar uppfattas som oformella i en förhandlingssituation. Svenskar uppfattas som otydliga medan danskar uppfattas som tydligare och mer direkta i sin kommunikation. Svenskar och danskar anses även skilja sig markant åt i vilken grad de är beredda att löpa risker under förhandlingen. Svenskar anses vara mycket mindre villiga att löpa risker än danskar. Utöver dessa tre områden där vi kunde uppmäta de största skillnaderna har vi även observerat ytterligare tre områden där svenskar och danskar anses ha olika beteende i en förhandlingssituation. När det gäller att visa känslor visade det sig att det även var en viss skillnad mellan svenskar och danskar. Svenskar anses visa känslor i mindre utsträckning än danskar. Vad det gäller kontraktutformningen skiljer de sig också åt. Svenskar anses vara detaljerade medan danskar är mer övergripande och utformar sina kontrakt mindre detaljerat. Det skiljer även åt mellan hur svenskar och danskar styr förhandlingen. Danskar styr förhandlingen auktoritärt medan svenskar varken anses styra förhandlingen auktoritärt eller konsensusorienterat.

Resultaten pekar emellertid också på en rad punkter där svenskar och danskar faktiskt upplevs som väldigt lika varandra. Till exempel upplevs den övergripande målsättningen både för svenskar och för danskar vara att bygga upp en relation men även att skriva kontrakt. Detta bekräftar resultaten från nästa dimension där svenskar och danskar även anses ha överensstämmande åsikter, nämligen huruvida förhandlingen skall leda till en samlad win/win-situation för båda parter eller en win/lose-situation med en vinnare och en förlorare. Där anses både svenskar och danskar sträva efter en win/win-situation. Vidare anses det vara viktigt både för

svenskar och för danskar att överhålla tidsplaneringen för mötet. Till sist anses de även vara överens om att förhandlingen inleds med att diskutera det övergripande samarbetet innan förhandlarna går in på en diskussion på detaljnivå. Deltavärden och skillnaden i medelvärdena för svenskar och danskar redovisas i diagrammet nedan. De tre dimensioner med störst deltavärde har ringats in med en svart ram.



* Skillnad i medelvärden

Figur 4.11 Sammanfattning skillnader i förhandlingsstil

En möjlig förklaring till att skillnaden mellan medelvärdena överlag är relativt små kan förklaras med att man i en del kulturer tenderar att svara ganska neutralt och oftast placerar sitt svarsalternativ i mitten istället för att ange extremvärden (Bryman & Bell, 2005). Utifrån detta resonemang skulle en respondent som t.ex. är helt enig om att en förhandling styrs auktoritärt svara alternativ 2 istället för 1 fastän den egentligen borde ha svarat 1. I andra mer explicita kulturer t.ex. i Sydeuropa skulle respondenten motsvarande sannolikt ha svarat svarsalternativ 1. Hur respondenten väljer att placera sig på skalan är alltså beroende på vilken tradition han/hon har att uttrycka sig explicit eller implicit.

5 Slutsatser och rekommendationer

Uppsatsens frågeställning var att undersöka vilka kulturella skillnader det finns mellan svensk och dansk förhandlingsstil samt att ta reda på hur förhandlare kan undvika kulturella missförstånd under förhandlingar. Det främsta incitamentet för att undersöka dessa skillnader är att underlätta samarbetet mellan svenska och danska företag och på så vis stärka den skandinaviska konkurrenskraften. Men syftet med undersökningen var även att för första gången kvantitativt slå fast skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil, som en rad kvalitativa studier tidigare enbart har pekat på. Hälften av respondenterna ansåg att kulturskillnader i en förhandlings-situation mellan svenskar och danskar utgör en barriär för samarbete. Kulturskillnader är med andra ord ett till synes större hinder i samband med export till Danmark än t.ex. tullar och andra exporttekniska frågor.

Ursprungliga hade vi antagit att det skulle vara en jämn fördelning mellan svenskar och danskar i populationen. När vi däremot började analysera våra data kom det fram att det nästan uteslutande var danskar som hade deltagit i vår undersökning. Utifrån denna intressanta iakttagelse kan vi dock dra slutsatsen att det verkar vara oerhört viktigt att just danskar leder danskar. Men vi vill därför återigen poängtera att undersökningen därmed resulterade i en attitydundersökning där danskar uttalade sig om deras uppfattning av de största skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Den ursprungliga ambitionen var dock att göra en komparativ undersökning där både svenskar och danskar skulle ha deltagit.

Vi har beskrivit studier som pekar på att danskar generellt upplever kulturella skillnader som mindre problematiska än vad svenskar gör. Det leder oss till antagandet att, våra resultat sannolikt enbart utgör ett lackmusprov eller fingervisning om att svenskar upplever skillnaderna som ännu större. Vidare har vi beskrivit studier som pekar på att anställda på svenska dotterbolag i Danmark i högre grad anser att kulturella skillnader utgör ett problem än anställda på företag som saknar erfarenhet av att förhandla med danskar.

Övergripande måste läsaren dock betrakta denna typ av studier som ytterligare en potentiell barriär i sig själv. Resultat som våra tenderar att "bli sanning" och får sitt eget liv i form av nya fördomar och stereotyper. Som vi även har konstaterat finns det sannolikt minst lika stor kulturell variation även inom ett land, beroende på vilken del av landet eller i vilken organisation som förhandlaren befinner sig. Stora företag med en internationellt orienterad företagskultur har sannolikt inte lika stora problem som mindre företag. Vi vill särskilt framhäva dessa perspektiv, innan vi går vidare med att

diskutera våra slutsatser, för att inte förleda någon i tron om att de utgör den absoluta sanningen.

Globaliseringen innebär stora utmaningar för svenska företag när hänsyn måste tas till varierande kulturell bakgrund, när man förhandlar med företag i främmande kulturer. Som vi poängterade är en av de största barriärerna, i vårt sammanhang, i själva verket fördomarna och stereotyperna om befolkningen på den andra sidan sundet. Av just den anledningen var det särskilt angeläget att tillfråga personer som jobbar på företag med lång erfarenhet av att förhandla med både svenskar och danskar. Över hälften av respondenterna arbetar för företag som har varit etablerade i Danmark i mer än tio år. Det är dessa personers erfarenheter och insikt som vi andra måste lära oss av för att undvika missförstånd, baserade på okunskap eller fördomar.

Mellan Sverige och Danmark är både det fysiska och mentala avståndet kort och det är lätt att underskatta skillnaderna. Ska man göra affärer med japaner går man sannolikt en kurs för att lära sig deras lokala affärssed, vilket däremot inte anses nödvändigt när man ska göra affärer med danskar. Respondenterna ansåg att svenskar och danskar skiljer sig åt i sex av de tio kulturella dimensioner som vi undersökte. Vi triangulerade resultaten genom att jämföra resultaten från vår förstudie med resultaten från enkätstudien, vilka i stort sett överensstämde. Slutligen jämförde vi även resultaten med den efterföljande intervju som vi genomförde, där vi presenterade resultaten från enkätstudien för en av deltagarna i studien. Vi kunde konstatera att det även där fanns en god överensstämmelse mellan deras uppfattning. Vi kan även avfärda de studier som pekar på att den intrakulturella variationen i förhandlingsstil inom ett land skulle vara lika stor som den interkulturella, dvs. mellan olika länder. Om det vore fallet skulle vi inte ha uppnått ett så pass entydigt resultat bland t.ex. danskarnas uppfattning av sin egen förhandlingsstil.

Vi har delat upp våra slutsatser i ett teoretiskt och ett praktiskt bidrag. Därefter presenterar vi en lista med rekommendationer över vad svenskar bör tänka på när de förhandlar med danskar. Till sist beskriver vi vilka frågor som uppkommit under arbetets gång och som skulle kunna vara intressanta att undersöka i framtida studier.

5.1 Teoretiskt bidrag

Som vi beskrev i metodavsnittet finns det delade meningar om vad som är en acceptabel svarsfrekvens. Vi anser dock att vår svarsfrekvens på 41 procent är acceptabel och vi antar således att vi har fått ett resultat som är generaliserbart för hela populationen. Som vi även beskrev i metodavsnittet har socialt önsketänkande

och etnocentrism sannolikt inte påverkat respondenterna svar i någon riktning, en konsekvens av avsaknaden av intervjuareffekten. Vi har sannolikt fått en mer rättvisande bild av respondentens självuppfattning än om vi hade intervjuat personen personligen. Vi undvek därmed sannolikt att respondenterna gav oss en stereotypisk bild av svenskar eftersom de inte kände sig tvungna att framhäva sin egen kultur framför den andra.

Vårt teoretiska bidrag ligger främst i att resultaten tyder på att det finns vissa kulturella skillnader mellan svenskar och danskar och att det därmed går att mäta kulturella skillnader mellan länder med litet kulturellt avstånd med Salacuses tio kulturdimensioner. Hofstede (2003) konstaterar i sin IBM-studie att svenskar och danskar är väldigt lika och de får ungefär samma placering i hans fyra kulturdimensioner. Våra resultat tyder på en signifikant skillnad i ett flertal av Salacuses (2004) tio dimensioner. Det innebär att dimensionerna verkar vara ett mer djupdykande alternativ till Hofstedes IBM studie eftersom de på ett mer nyanserat vis fångar upp och beskriver kulturella skillnader i förhandlingsstil inom kulturella kluster och mellan länder med små kulturella skillnader. Vi diskuterar de olika dimensionernas validitet nedan:

”Målsättningen med förhandling” visade sig att vara den dimension där vi inte kunde få fram en statistiskt säkerställd skillnad i medelvärden mellan respondenternas uppfattning om svenskar och danskar. Enligt resultaten är det dock ovanligt att respondenten inte tar ställning i frågan, de sätter alltså inte ett neutralt svar. Vi uppmäter ändå ett neutralt medelvärde och med tanke på det höga antalet respondenter är det rimligt att anta att huruvida en respondent lutar åt kontraktsskrivande kontra relationsbyggande är mer eller mindre beroende av slumpen. Det faktum att vi hamnar nästan precis i mitten av skalan tyder på osäkerhet från respondenterna. Dimensionen verkar därför vara oanvändbar i en enkätstudie och vi ifrågasätter ifall det verkligen går att ta ställning kring vad som är viktigast av kontraktsskrivande eller relationsbyggande när det presenteras som två motsatser.

Enligt Ghauris förhandlingsmodell i teorikapitlet läggs vikten på antingen bandet mellan förhandlarna eller relationen mellan företagen. Ifall relationen mellan företagen ligger i centrum blir det förhandlarens formella titel inom dennes organisation som ligger i fokus. Vi anser därför att denna dimension bör omformuleras, vikten av kontrakt tycker vi behandlas under kontraktsform varför den första dimensionen istället skulle kunna vara till exempel:

Relationer: Formella \longleftrightarrow Personliga

Våra resultat tyder alltså på att vi kan förkasta hypotesen om att det går att uppmäta skillnader inom kulturella kluster i denna dimension eller att den åtminstone borde utvecklas enligt vårt förslag.

Kontraktformen som vi var inne på ovan har visat sig vara i högsta grad mätbar och våra resultat tyder på att det går att uppmäta skillnader för denna dimension inom kulturella kluster.

Dimensionen förhandlingsattityd med begreppen win-win kontra win-lose verkar vara välkända begrepp, både Graham (Ghauri, 2003) och Ghauri (2003) använder dem som etablerade begrepp. Respondenterna i undersökningen har svarat på ett tydligt sätt och vi kan uppmäta en skillnad i attityden kring hur de ser på sig själv och på svenskar. Resultaten kan även i denna dimension tyda på att det går att uppmäta skillnader inom kulturella kluster.

Dimensionerna förhandlingsstil, kommunikation och visa känslor visar på stora skillnader i uppfattningen om attityden mellan svenskar och danskar. Formell gentemot informell är naturligtvis två tydliga motsatser och det är lätt att ha en klar åsikt omkring. Enligt både Ghauri (2003) och Czinkota & Ronkainen (2004) beror den upplevda graden av formalitet från motparten på vad förhandlaren förväntat sig av en person från den egna kulturen. Detta gäller även kommunikation och på vilket sätt en person visar känslor eller ej och det är enligt Ghauri (2003) en av de vanligaste anledningarna till missförstånd mellan förhandlare. Den egna kulturen utgör alltså referensramen för respondenten, i detta fall har man uppenbarligen upplevt en tydlig skillnad i alla dessa dimensioner. Då dimensionerna ovan är snarlika varandra och går in i varandra tyder resultaten på att det går att mäta skillnader inom kulturella kluster i dessa dimensioner.

Den centrala dimensionen om förhållningssätt till tid skiljer uppfattningen om svenskar och danskar åt i liten utsträckning. Vi kan varken bekräfta eller förkasta hypotesen om dimensionens mätbarhet inom ett kulturellt kluster. Dimensionerna kring förhandlingsstil (oformellt kontra formellt) och förhandlingsstyrning (auktoritärt kontra konsensus) visar även tydliga trender och hypotesen kring dess mätbarhet inom kulturella kluster tycks kunna bekräftas.

Dimensionen kring risktagande uppvisar en mycket stor skillnad kring hur respondenterna ser på svenskt och danskt risktagande. Detta kanske kan förklara alla de motsägande uttalanden kring huruvida skandinaver gillar att ta risker eller ej (Hofstede, 2003; Bjerke, 1999). Ännu en gång tyder resultaten på att vi kan använda dimensionen för att mäta kulturella skillnader mellan svenskar och danskar.

Att det enbart var en som skickade en fråga till oss, om hur han skulle besvara en fråga kan tyda på att enkäten var utformad lättförståeligt och pedagogiskt och därmed uppvisade en hög grad av reliabilitet. En felkälla som däremot reellt skulle kunna riskera undersökningens validitet är som vi tidigare har beskrivit vårt val av population. Desto högre upp i hierarkin bland ledare man kommer desto mer lika blir svaren. Vi tillfrågade svenska dotterbolags högsta chef och detta till trots uppmätte vi en signifikant skillnad i nio av tio dimensioner. Vi kan med andra ord avfärda denna möjliga felkälla.

Avslutningsvis faller även hela vår teoretiska diskussion på den springande punkten att vi inte har inkluderat svenskar i undersökningen och varför vi reellt inte kan uttala oss om huruvida verktyget går att använda för att uppmäta kulturella skillnader i förhandlingsstil mellan svenskar och danskar. Detta till trots pekar resultaten fortfarande på att danskar genomgående upplever att det finns en skillnad i hur svenskar och danskar agerar i en förhandlingssituation, totalt i sex av Salacuses tio kulturella dimensioner.

5.2 Praktiskt bidrag

Trots att Danmark är Sveriges fjärde största exportmarknad har flertalet svenskar stor respekt för att förhandla med danskar, vilket i viss mån baseras på stereotyper och överdrifter. För att bättre förstå skillnaden mellan svensk och dansk förhandlingsstil frågade vi 126 chefer på svenska dotterbolag i Danmark om deras uppfattning om skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Efter att ha genomfört vår undersökning kan vi ur ett danskt perspektiv både bekräfta och i viss mån förkasta stereotyper om svenskar och danskar. Sammanfattningsvis pekade respondenterna på att svensk och dansk förhandlingsstil skiljer sig från varandra i sex av de tio kulturella dimensioner som vi mätte. I följande tre dimensioner uppmätte vi synnerligen stora skillnader: hur formella svenskar och danskar uppfattas, i kommunikationsstil och graden av riskvillighet. I de tre återstående dimensionerna: visa känslor, kontraktsform och förhandlingsstyrning uppmätte vi även skillnad, om än inte lika tydlig. Vi tolkar skillnaderna nedan.

Svenskar uppfattades av danskarna som formella, stela och byråkratiska vilket även bekräftas i respondenternas syn på svenskar som känsloloka och opersonliga. Missförstånd uppstår när danskar visar känslor och blir personliga eftersom det är ett beteende som inte förväntas av svenskar. Svensk tendens att vara försiktig och formell i förhandlingar sticker sannolikt i ögonen på danskar som istället förväntar sig rak och tydlig kommunikation. Danskar ser sig själva däremot som oformella och är inte heller rädda för att diskutera högljutt, ifall en konflikt skulle uppstå. Svenskar

uppfattas istället som konflikträdsla och diplomatiska. Svenskars rädsla över att säga saker som kan uppfattas som kränkande för den andra parten gör att danskar uppfattar svenskar som konflikträdsla. Det bekräftas ytterligare av resultaten i den sjätte dimensionen som mäter i vilken grad förhandlaren visar känslor. Där uppfattas svenskar som betydligt mindre känslöytrande medan danskarna anser att de visar känslor och bli personlig under förhandlingen.

Svenskar och danskar uppfattas även olika vad gäller kommunikationsstil. Svenskar ses som otydliga vilket även har att göra med svenskars och danskars olika inställning till kommunikation och kroppsspråk. I Sverige tillfrågas man ofta om sin uppfattning av sina kollegor. I Danmark förväntas man däremot själv att fatta ordet ifall man är oenig. Förblir man som dansk tyst tolkas det som en accept. Svenskar känner sig därför ofta överkörda av sina danska samarbetspartners eftersom de inte tycks ägna någon uppmärksamhet åt deras uppfattning.

Det finns en tydlig skillnad kring hur riskvilliga vi uppfattas. Resultaten pekar på att svenskar uppfattas som mindre riskvilliga än danskar. Det skal ses i ljuset av danskars syn på svenskar som formella, konflikträdsla och ineffektiva. När svenska beslut måste förankras av flera personer, för att förhandlaren saknar mandat att fatta beslut direkt under förhandlingen, tolkar danskar sannolikt det som att svenskar inte vågar ta risker. Dock får både Sverige och Danmark ett lågt betyg i Hofstedes dimension "uncertainty avoidance" vilket innebär att vi i Skandinavien generellt sett inte är rädda för att testa nya saker eller för att gå på oberörd mark. Vi ser det snarare som att det är den långsamma svenska beslutsprocessen som av danskar tolkas som ett tecken på låg riskvillighet.

Att svensk beslutsprocess ses som ineffektiv kan även förklaras med respondenternas olika syn på hur förhandlingen styrs. Danskar har klart uttryckt en preferens för att styra förhandlingen auktoritärt vilket innebär att beslut kan fattas snabbare. Det innebär samtidigt att besluten är fattade utan eftertanke och återkoppling i organisationen, med andra ord ett tecken på högre risktagande. Respondenterna anser däremot inte att svenskarna är fullt ut konsensusorienterade och de får ett tvetydigt resultat som varken auktoritära eller konsensusorienterade. Detta kan tyda på att stereotypen om svenskar som konsensusorienterade i sin beslutsprocess inte stämmer längre och att svenskar har blivit mer effektiva på att leda förhandlingar utan att alla personer skall höras i detalj. Ghauri framhävde förhandlingsstyrning som en av de punkter som skiljer länderna även inom Västeuropa mycket åt. Dock ser vi snarare en glidning av svenskt beteende mot det danska hållet, men eftersom vi inte har gjort någon kronologisk undersökning av fenomenet har vi inga belegg för att det skulle ha utvecklats sig i någon riktning med tiden. Dock kan vi konstatera att stereotypen om svenskar som konsensusorienterade inte längre stämmer fullt ut.

Synen på vad förhandlaren vill åstadkomma under ett möte kan även relateras till respondenternas olika uppfattning om svenskars och danskars syn på kontraktet och dess funktion. De beslut som utmynnar i ett kontrakt bland danskar har oftast fattats av en eller få personer med tydligt mandat att fatta beslut på egen hand direkt under förhandlingen, vilket innebär att hela processen sker ganska snabbt. Danskar ser däremot inte något problem i att sedermera justera eller omtolka det som parterna kommer överens om, ifall det skulle vara så att förutsättningarna har förändrats med tiden. När ett beslut däremot har fattats bland svenskar har det oftast förankrats väl bland flera personer i organisationen, vilket innebär att beslutet är oerhört genomtänkt och detaljerat. I svenska ögon tolkas danskar som opålitliga och en vanlig stereotyp om danskar är just att de är kontraktsbrytare. Vår tolkning bekräftas inte minst av våra resultat som just pekar på att svenskar anses ha detaljerade kontrakt medan danskar utformar dem mer övergripande. Vi kan alltså konstatera att stereotypen om danskar som kontraktsbrytare stämmer i viss mån, dock är det oerhört viktigt att förstå att de inte gör det med ont uppsåt utan att det är helt naturligt för danskar att ha en mer flexibel syn på kontraktet. Detta till trots har vi tidigare slagit fast att både svenskar och danskar upplevs uppnå en samlad win/win-situation. Det bekräftar bara ytterligare den relativa synen på resultaten som vi har, vilket just präglar en hermeneutisk och tolkande inställning till forskning.

Dessa var de övergripande skillnaderna som respondenterna pekade på i vår undersökning. Resultaten visade emellertid att svenskar och danskar uppfattas som lika på en rad andra punkter. Grundläggande anses t.ex. att svenskar och danskar litar på varandra i en förhandlingssituation. Myten om den opålitliga dansken är klart överdriven och bottnar snarare i svenskars och danskars olika syn på att göra affärer. Både svenskar och danskar tycks nämligen sträva efter en win/win-situation, vilket tyder på ett ömsesidigt förtroende.

Vidare tycks svenskar och danskar ha samma syn på tid. Det anses viktigt för både svenskar och danskar att komma i tid och att överhålla överenskomna deadlines. Däremot observerade vi en tydlig skillnad i syn på beslutsprocesser under våra intervjuer. Det verkar som om att danskar generellt upplever svenskar som långsamma och ineffektiva. Precis som Salacuse poängterade är även auktoritärt styrda förhandlingar mindre tidskrävande än konsensuspräglade förhandlingar. Våra resultat pekade på att danskar styr förhandlingen mer auktoritärt än svenskar som anses styra förhandlingen konsensusorienterat. Det är därför inte märkligt att danskar anser att svenskar drar ut på tiden och uppfattas som långsamma och ineffektiva i sina beslutsprocesser. Svenska förhandlare och företag har kanske något att lära av danskarna, ifall de skall lyckas med att behålla sin position på den globala marknaden, som ständigt ställer krav på snabb omställning när förutsättningarna kräver det.

Den sista punkten där svenskar och danskar anses ha samma syn är hur de angriper ett samarbete och efterföljande utformar kontraktet. Både svenskar och danskar anses börja diskutera det generella konceptuella samarbetet för att sedan gå in i detaljerna. Detta är kanske en dimension som egentligen inte säger så mycket om skillnad i förhandlingsstil och borde kanske därmed förkastas i framtida studier av skillnader i nationell förhandlingsstil inom kulturella kluster.

För att lyckas i Danmark bör svenska förhandlare alltså övergripande förstå de kulturella skillnaderna snarare än det danska språket. Problemet är inte att förstå *vad* danskar säger utan att förstå *varför* de säger det samt att förstå de bakomliggande kulturella skillnaderna. Med kunskap i form av exempelvis denna undersökning kan förhandlaren förhoppningsvis undvika konflikter samt skapa förutsättningar för att förstå hur och varför vi tänker olika.

5.3 Rekommendationer till svenska förhandlare

- Svenskar anses ha professionaliserat förhandlingen och upplevs som mer formella än danskar. Svenskar uppfattas som mindre personliga och anses visa mindre känslor i en förhandlingssituation än danskar. Den svenska förhandlaren bör inse att detta kan uppfattas som stelt och byråkratiskt av den danska motparten. Den svenska förhandlaren bör även förbereda sig på att danskar blandar samman det privata och det professionella och därmed kan uppfattas som aggressiv och framfusig
- Danskar förväntar sig rak kommunikation och att man självmant uttrycker sin mening, utan att bli tillfrågad. Svenskar anses otydliga i sin kommunikation vilket står i starkt kontrast till danskar som upplever sig själv som tydligare och mer direkta i sin kommunikation. Tänk därför på att fatta dig kort och tydligt. Hoppa gärna över det inledande småpratet med tanke på att de flesta danskar föredrar att gå rakt på sak.
- Svensk långsiktighet och låga risktagande står i stark kontrast till dansk flexibilitet och villighet att löpa risker. Svenskar bör vara medvetna om att det kan tolkas som ineffektivt och långsamt i danska ögon. Svensk konsensusorienterad beslutsprocess framstår som tung i danska ögon och danskar är i större utsträckning vana vid att utpekade auktoriteter har tydligt beslutsmandat. Vid förhandling med danskar bör ledningen på det svenska företaget skicka en person som har tydligt mandat att ta beslut under förhandlingen, alternativt att förhandlaren har förankrat möjliga beslut redan innan den går in till förhandlingen.

- Svenskars detaljerade kontrakt uppfattas som oflexibla och ineffektiva av danskar, som istället ser kontraktet som en guide för framtida samarbete. Som svenskt företag bör man ta detta för vad det är, danskarna har generellt inte lagt lika mycket tid bakom ett beslut som ett svenskt företag ofta gör, vilket gör att danskar lättare omtolkar det som står i kontraktet. Som svenskt företag bör man inse att beslut som mynnar ut i ett kontrakt inte behöver vara lika förankrade internt som normalt då man i framtiden har större möjlighet att ändra kontraktet än med en svensk motpart.

5.4 Vidare forskning

Ett givet förslag till vidare forskning är att genomföra en motsvarande undersökning bland svenska företagsledare på danska dotterbolag i Sverige. Jämförde man dessa resultat med resultaten från vår undersökning skulle det vara möjligt att konstatera vilka skillnader det rent faktiskt finns mellan svensk och dansk förhandlingsstil och på så vis undvika stereotypiska uppfattningar om varandra.

Det skulle även vara intressant att metodmässigt undersöka hur bortfallsgraden påverkas när det i en elektronisk enkät är omöjligt för respondenten att hoppa över vissa känsliga frågor.

Som vi även beskrivit i teoriavsnittet påpekar Ghauri att mycket av den verkliga förhandlingen framförallt genomförs före den faktiska förhandlingen och att kulturella faktorer har stort inflytande på förförhandlingens utgång. I denna undersökning har vi enbart undersökt den faktiska förhandlingssituationen och det vore därför intressant att istället studera vilken roll kulturella skillnader har under förförhandlingen.

Till sist vill vi framhäva att den historiska förståelsen fundamentalt borde ligga till grund för förståelsen av skillnader mellan svensk och dansk förhandlingsstil. Dock överlåter vi denna mycket intressanta utredning till historikerna.

Referenser

Litteratur

- Armstrong Gary & Kotler Philip (2003) *Marketing: an introduction*, 6th edition, 2002, Prentice Hall.
- Bjerke Björn (1999) *Business leadership and culture – National management styles in the global economy*, 1999, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Bryman Alan & Bell Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005 Liber Ekonomi.
- Bunner W Hanne (2000) *Affärskultur i Danmark*, 2000, Gleerups Förlag.
- Czinkota & Ronkainen (2004) *International Marketing*, 2004, Thomson Learning, Ohio, USA.
- Fisher R & Ury W (1987) *Getting to yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, 1987, Arrow Edition, Guernsey.
- Ghauri Pervez & Cateora Philip (2006) *International marketing 2/e*, 2006, McGraw-Hill Education.
- Ghauri Pervez & Usunier Jean-Claude (2003) *International business negotiation*, 2nd edn, 2005, Oxford: Elsevier.
- Graham J L (2003) "Vis-à-vis: International Business Negotiation", i Ghauri Pervez & Usunier Jean-Claude (2003) *International business negotiation*, 2nd edn, 2005, Oxford: Elsevier.
- Hofstede Gert (1984) *Cultural Consequences*, 1984, Sage Publications, USA.
- Hofstede Gert (2003) "International Business Negotiation", i Ghauri Pervez & Usunier Jean-Claude (2003) *International business negotiation*, 2nd edn, 2005, Oxford: Elsevier.
- Lind A. Douglas, Marchal G. William, Mason D. Robert (2001) *Statistical techniques in business and economics*, 11th ed., 2002, McGraw-Hill Higher Education.

Milton J S & Arnold Jesse (1995) *Introduction to probability and statistics – principles and applications for engineering and the computing sciences*, 3rd edn, 2001, McGraw-Hill.

Mole John (2003) *Mind your manners: Managing business cultures in the new global europe*, 2004, Nicholas Brealey Publishing.

Molnár & Nilsson-Molnár (1999) *International marketing, negotiations and business deals. – A business process approach*, 1999, kompendiet, Göteborg.

Weiss Kirsten (2006) *Når Vikinger Slås*, 2006, Jyllands-postens forlag.

Artiklar

Adler N J & Graham J L (1989), "Cross cultural interaction: the international comparison fallacy", *The Journal of International Business Studies*, 1989, Vol. 20 No.3, pp.515-37.

Chairsakeo Sunanta & Speece Mark (2004) "Culture, intercultural communication, and sales negotiation: a qualitative research approach" 2004 *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, vol 19, number 4, pp. 267-282.

Fang Tony, Fridh Camilla & Schultzberg Sara (2004) "Why did the Telia-Telenor merger fail?", *International business review*, 2004, vol 13, pp. 573-594.

Fraser Campbell & Zarkada-Fraser Anna (2002) "An exploratory investigation into cultural awareness and approach to negotiation of Greek, Russian and British managers", 2002, *European business review*, vol. 14, nr 2, pp. 111-127.

Havaleschka Finn (2002) "Difference between Danish and Swedish management", *Leadership & organizational development journal*, 2002, pp. 323-332.

Kale H Sudhir & Barnes W John (1992) "Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions", 1992, *Journal of international business studies*, Vol. 23.

Metcalfe E Lynn, Bird Allan, Shankarmahesh Mahesh, Aycan Zeynep, Larimo Jorma & Valdelamar D Dídimo (2006) "Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and the United states", *Journal of world business*, 2006, Vol. 41, pp. 382-394.

Metcalfe E Lynn, Bird Allan, Peterson F, Mark Shankarmahesh & Lituchy R Terry (2007) "Cultural influences in negotiations: a four country comparative analysis", *International journal of cross cultural management* 2007, 7, 147.

Peterson R B & Shimada J Y (1978) "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No.4 (Oct., 1978), pp. 796-804.

Salacuse J (2004) "The top ten ways that culture can affect your negotiation", *Ivey Business Journal*, September/October 2004, pp. 1-6.

Thomas M & Hill H (1999) "The impact of ethnocentrism on devising and implementing a corporate identity strategy for new international markets", 1999, *International marketing review*, Vol. 16, Issue 4/5.

Uppsatser

Anderberg Lisa (2002) *Nationella kulturskillnader angående företagskultur i Öresundsregionen*, 2002, Linköpings Universitet.

Rapporter

Alvesson Mats & Henriksson Kristina (1999) "Kulturella hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen", 1999, *Integration och utveckling i Öresundsregionen: Möjligheter och utmaningar, utredning gjord av Lunds Universitet på uppmaning av Utrikesdepartementet*.

Palludan Uffe & Persson Henrik (2003) *Öresundsregionen – bakgrund verklighet möjligheter*, 2003, The Copenhagen institute for future studies.

Tidningsartiklar:

Brunner Andreas (2006) "Andreas Brunner om danskar och svenskar", *Sydsvenska Dagbladet*, 2006-11-17.

Ipsen Annika (2004), "Danskerne er Nordens arabere", *Erhvervsbladet*, 2004-09-07.

Thomsen Jens (2005) "Forskelle i nordisk ledelse koster dyrt", *Dagbladet Børsen* 2005-03-04.

Muntliga källor (intervjuer):

Claus Hermansen, försäljningschef, Glitter Danmark, 2007-11-21.

Mette Sonne, försäljningschef, Hammarplast Danmark, 2007-02-06.

Martin Gjessing, VD, Acne Jeans Danmark, 2007-01-23.

Claus Rosenfeldt, f.d. VD, SCA Danmark, 2007-01-23.

Andra källor:

Cd-direkt (dansk företagsregister).

Appendix

Enkät

Tak for at du deltager i vores undersøgelse!

Som vi nævnte i en tidligere telefonsamtale er vi på Sveriges Exportråd i gang med at undersøge forskelle i forhandlingsstil og forretningskultur mellem svenske og danske virksomheder. Formålet med studien er at vise hvordan man kan skabe bedre forretningsforbindelser mellem svenske og danske virksomheder.

Vi vil bede dig svare på spørgsmålene ud fra din egen erfaring fra samarbejde og forhandling i danske/svenske forretningssammenhænge. Når studien er færdige vil du blive tilsendt en kort sammenfatning af de vigtigste resultater. Har du nogle spørgsmål i forbindelse med studien er du velkommen at kontakte os på mail dan.rosenberg@swedishtrade.se

1 Hvilket er dit statsborgerskab?

- Dansk
- Svensk
- Andet

2 Indenfor hvilken branche er jeres virksomhed?

- Byg & anlæg
- Life science
- It/telecom
- FMCG - Fast moving consumer goods
- Maskinprodukter
- Service/konsulent
- Andet

3 Hvor mange ansatte er der i det danske datterselskab (antal personer)?

- 0-50
- 50-250
- 250-
- Ved ikke

4 Hvor stor er omsætningen i det danske datterselskab (DKK millioner)

- < 1
- 1-5
- 5-10
- 10-100
- > 100
- Ved ikke/vil ikke svare

5 Siden hvor lang tid er datterselskabet etableret i Danmark (år)?

- < 2
- 2-5
- 5-10
- > 10
- Ved ikke/vil ikke svare

6 Vi vil nu at du tænker over hvordan du har ageret i tidligere forhandlingssituationer f.eks. med svenskere. Hvordan oplever du **dig selv** i en forhandlingssituation? Vælg det alternativ der ligger nærmest dine præferencer. (Hvis du er svensk angiv din opfattelse af danskere)

1. Målsætning med forhandling	Skrive kontrakt	Opbygge relation
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Forhandlingsattitude	Win/Lose (en vinder)	Win/Win (to vinder)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Forhandlingsstil	Uformelt	Formelt
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kommunikationsstil	Simpel/lige på	Kompleks/indviklet
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Overholder tidsplanen (komme til tiden, ikke trække over mødet osv.)	Vigtigt	Mindre vigtigt
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Viser følelser	I høj udstrækning	I lille udstrækning
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kontraktsform	Detaljeret	Overgribende/generel
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kontraktperspektiv (starter med det generelle vilkår eller med detaljerne)	Oppe fra og ned (generelt)	Nede fra og op (detaljerne)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Forhandlingen er styret	Autoritært/af en person	Af hele teamet/konsensus
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Risikovillighed	Høj	Lav
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Næste ->

7 Nu vil vi at du tænker på hvordan du oplever svenskere i en forhandlingssituation. Vælg det alternativ der ligger nærmest **din opfattelse af svenskere** i en forhandlingssituation ud fra tidligere erfaring med forhandling med svenskere.

1. Målsætning med forhandling	Skrive kontrakt	Opbygge relation
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Forhandlingsattitude	Win/Lose (en vinder)	Win/Win (to vinder)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Forhandlingsstil	Uformelt	Formelt
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kommunikationsstil	Simpel/lige på	Kompleks/indviklet
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Overholder tidsplanen (komme til tiden, ikke trække over mødet osv.)	Vigtigt	Mindre vigtigt
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Viser følelser	I høj udstrækning	I lille udstrækning
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kontraktsform	Detaljeret	Overgribende/generel
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kontraktperspektiv (starter med det generelle vilkår eller med detaljerne)	Oppe fra og ned (generelt)	Nede fra og op (detaljerne)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Forhandlingen er styret	Autoritært/af en person	Af hele teamet/konsensus
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Risikovillighed	Høj	Lav
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Jeg oplever forskelle mellem svensk og dansk forhandlingsstil som et problem i en forhandlingssituation.

- I høj grad
- I nogen grad
- I lille grad
- Slet ikke
- Ved ikke

9 Jeg oplever sprogforskelle mellem svensk og dansk som et problem i en forhandlingssituation.

- I høj grad
- I nogen grad
- I lille grad
- Slet ikke
- Ved ikke

10 Svenskere prøver som regel i større udstrækning end danskere at finde løsninger som er mere positive og langsigtet for begge parter i en forhandlingssituation.

- I høj grad
- I nogen grad
- I lille grad
- Slet ikke
- Ved ikke

11 Ansættelse af dansk ledelsespersonale har haft betydning for at lykkes på det danske marked

- I høj grad
- I nogen grad
- I lille grad
- Slet ikke
- Ved ikke

12 Jeg oplever forskelle i ledelsesstil mellem det svenske moderselskab og det danske datterselskab som et problem.

- I høj grad
- I nogen grad
- I lille grad
- Slet ikke
- Ved ikke

13 Hvordan opfattes det at være en "svensk" virksomhed i Danmark?

- Meget positivt
- Positivt
- Hverken positivt eller negativt
- Negativt
- Meget negativt
- Ved ikke

14 Hvilke egenskaber forbinder man med svenskejede virksomheder i Danmark? (Et eller flere svarsalternativ)

- Kvalitet
- Pålidelighed
- Regler/love
- Nytænkning
- Form & design
- Langsomme beslutningsprocesser
- Dygtige sælgere
- Naive
- Andet:

15 Hvordan vil I ekspandere på det danske marked under 2007-2008? (Et eller flere svarsalternativ)

- Vokse i eksisterende segmenter
- Identificere nye kundesegment
- Introducere nye produkter
- Finde nye salgskanaler
- Udvide salgsstyrken
- Finde nye agenter/forhandlere
- Opkøb
- Samme niveau som forrige år
- Vi vil mindske aktiviteten på det danske marked

16 Jeg vil bede dig svare på følgende påstand: Vi bedømmer at opnå vores tilvækstmål for 2007

- I høj grad
- I nogen grad
- I lille grad
- Slet ikke
- Ved ikke

17 Hvilke ser I som de største udfordringer for at vokse under 2007? (Et eller flere svarsalternativ)

- Mangel på kompetent arbejdskraft
- Nedadgående konjunktur
- Adgang til råmaterialer
- Konkurrenterne sænker sine priser
- Konkurrenternes produkter eller ydelser
- Svigtende efterspørgsel
- Regler/love
- Andet:
- Ved ikke

18 Bliver relationen til Sverige aktivt brugt i markedsføringen?

- Ofte
- Af og til
- Aldrig

19 Hvilke råd ville du give til personer der er i en dansk/svensk forhandlingssituation

Må vi eventuelt kontakte dig yderligere for nogen fordybende spørgsmål?

E-mail (valgfri):

Vi ser frem imod at præsentere resultaterne i løbet af efteråret. Hvis du ikke vil modtage resultaterne venligst angiv dette for neden.

Jeg vil ikke modtage resultaterne fra denne studie

Tabell med fördelning av svar i de kulturella dimensionerna

Celler med 33 procent av svaren eller högre har markerats med ljusgrått.

Kulturdimension	Svenskar	Danskar
1. Målsättning med förhandling		
Kontrakt	11	13
	37	36
Varken eller	27	27
	41	35
Relation	10	15
2. Förhandlingsattityd		
Win/lose	3	3
	23	10
Varken eller	27	13
	49	47
Win/win	24	53
3. Förhandlingsstil		
Informell	9	31
	28	54
Varken eller	17	20
	54	20
Formell	18	1
4. Kommunikation		
Simpel/rak	6	46
	18	57
Varken eller	35	14
	54	7
Komplex/invecklat	13	2
5. Överhålla tidsplanering		
Viktigt	36	58
	47	45
Varken eller	17	11
	23	12
Mindre viktigt	4	0
6. Visa känslor		
I hög utsträckning	4	8
	21	43
Varken eller	26	41
	58	29
I liten utsträckning	17	5
7. Kontraktsform		
Detaljerat	34	9
	36	31
Varken eller	30	40
	21	39
Övergripande	5	7
8. Kontraktsperspektiv		
Uppifrån och ned	11	33
	36	49
Varken eller	43	27
	24	16
Nedifrån och upp	12	1

9. Förhandlingsstyrning		
Auktoritärt	16	6
	33	59
Varken eller	21	28
	32	27
Konsensus	24	6
10. Riskvillighet		
Hög	4	14
	12	55
Varken eller	33	38
	59	14
Låg	18	5

Tabell statistisk signifikans

T-Test, två sampel antar like varians, antagen nollhypotes					
	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5
Delta Medelvärde	0,008065	0,580645161	1,080645161	1,508064516	0,524193548
Varians Danskar	1,470955	0,995279308	1,071072646	0,852347233	0,872803567
Varians Svenskar	1,299764	1,161552583	1,412798322	1,024586939	1,345069499
P(T<=t) ensidig	0,478509	7,97746E-06	2,48786E-13	1,40491E-27	5,75291E-05

	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8	Fråga 9	Fråga 10
Delta Medelvärde	0,653226	0,620967742	0,685483871	0,362903226	1,088709677
Varians Danskar	0,971086	1,072908471	1,014162077	1,018292683	0,934369263
Varians Svenskar	1,048518	1,346643063	1,222331498	1,808287438	0,905848413
P(T<=t) ensidig	3,11E-07	6,64043E-06	3,32614E-07	0,008486548	4,85141E-17