



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Denise Norrgård

# Multikulturell kompetens i internationella företag

Case - Företag X

Företagsekonomi och turism 2015

## **FÖRORD**

Idén till detta lärdomsprov uppkom efter mina utbytesstudier i Bremen, Tyskland, där interaktionen med andra utbyteselever fick mig att undra hur det fungerar i ett affärssammanhang då flera kulturer och nationaliteter ska komma till ett enigt beslut. Lärdomsprovet påbörjades i september 2014 och slutfördes i mars 2015. Jag vill tacka min handledare Helena Blomquist för hennes stöd och handledning och min familj som har stöttat mig under tiden, samt ett stort tack till alla medverkande som svarat på frågor och gjort detta lärdomsprov möjligt.

22 februari 2015

Denise Norrgård

# VASA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

## ABSTRAKT

Författare	Denise Norrgård
Ämne	Multikulturell kompetens i internationella företag
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	61 + 3 bilagor
Handledare	Helena Blomquist

---

Syftet med detta lärdomsprov var att undersöka hur anställda vid ett internationellt företag tränas och förbereds inför en utlandskommendering och hur de har upplevt vistelsen samt vilka problem som har uppstått med tanke på kulturskillnaderna.

I den teoretiska delen behandlas de olika kulturdimensioner som finns i ämnet - med teori av Hofstede & Hofstede samt av Trompenaars & Hampden-Turner. Den empiriska delen har utförts med kvalitativ metod med intervjuer med åtta personer anställda vid företag X som i något skede har varit på en utlandsstationering, samt en anställd vid HR (human recourse) avdelningen på case-företaget. En intervju har även gjorts med en interkulturell tränare som är utomstående från företag X.

Lärdomsprovet kan användas som en handbok eller guide till allmän affärskultur både för långvariga och kortvariga utlandsvistelser.

Undersökningsresultatet visar att de anställda inte får någon affärskultursträning inför uppdraget, men att det ges vid behov om den anställda själv ber om det. De flesta tar dock reda på information på egen hand. Respondenterna betonar vikten av det egna intresset för att bekanta sig med den nya kulturen.

Kulturdimensionerna som tas upp i teorin, stämmer till största delen in på vad respondenterna har upplevt under utlandsvistelsen. Dimensionen om maktdistans har varit den främsta dimension som respondenterna har fått erfaras.

---

Ämnesord

Affärskultur, utlandsstationering, multikultur

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

## **ABSTRACT**

Author	Denise Norrgård
Topic	Multicultural competence in international business
Year	2015
Language	Swedish
Pages	61 + 3 Appendices
Name of supervisor	Helena Blomquist

---

The purpose of this thesis was to investigate how employees at an international company are trained and prepared for a foreign assignment and how they have experienced their stay abroad and what kind of problems have occurred when cultures have collided.

The theory part contains a presentation of the various cultural dimensions and theory of Hofstede & Hofstede and Trompenaars & Hampden-Turner. The empirical part consists of a qualitative approach with interviews with eight employees at company X, who at some stage had been on a posting abroad, as well as an employee of the HR (human resource) department in the Case-company. An interview was also made with an intercultural trainer who has no connection with Company X.

The thesis can be used as a handbook or guide to general business culture for both long and short-term stays abroad.

The survey results show that the employees do not receive any kind of cultural training before the expatriation, but it will be provided if necessary if the employee ask for it himself. Most will however look for information on their own. Respondents emphasize that it is in their own interest and determination to get acquainted with the new culture.

The cultural dimensions listed in the theory correspond, in most cases, with what the respondents have experienced during their stay abroad. The dimension of power distance is the dimension that appears to have been experienced most often by the respondents.

---

Keywords                      Business culture, expatriation, cross-culture

# INNEHÅLL

## ABSTRAKT

## ABSTRACT

<b>1 INLEDNING</b> .....	1
1.1 Syfte .....	1
1.2 Metod och avgränsningar .....	1
1.3 Problem-område.....	2
<b>2 INTRODUKTION TILL KULTUR</b> .....	3
2.1 Kultur enligt Hofstede & Hofstede.....	3
2.2 Kultur enligt Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner .....	5
<b>3 HOFSTEDES KULTURDIMENSIONER</b> .....	7
3.1 Maktdistans .....	7
3.2 Individualism kontra Kollektivism.....	9
3.3 Maskulin kontra Feminin.....	10
3.5 Långsikt kontra Kortsiktorienterad.....	12
<b>4 TROMPENAARS &amp; HAMPDEN-TURNERS KULTURDIMENSIONER</b> 14	
4.1 Universalism – Partikularism .....	14
4.2 Individualism – Kommunitarism .....	15
4.3 Emotionell - neutral .....	16
4.4 Specifika – Diffusa .....	17
4.5 Achievement – Ascription .....	20
4.6 Sequential – Synchronic .....	21
4.7 Inre-riktad – Yttre-riktad .....	22
<b>5 CROSS CULTURAL MANAGEMENT</b> .....	25
5.1 Multikulturell kompetens.....	25
5.2 Förmåga att orientera sig kulturellt.....	26
5.3 Stereotyper & fördomar .....	27
5.4 Kulturella skillnader i förhandlingsstrategier .....	28
5.5 Organisationskultur.....	29
5.6 Kulturchock.....	32
<b>6 EMPIRISK UNDERSÖKNING</b> .....	35
6.1 Metod.....	35
6.2 Intervju med interkulturell tränare .....	35

6.3 Intervju med Human Resources kontaktperson på företag X.....	41
6.4 Intervju med anställda.....	44
<b>7 SLUTSATSER AV UNDERSÖKNINGEN .....</b>	<b>55</b>
<b>SLUTORD .....</b>	<b>60</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>61</b>
Tryckta arbeten.....	61
Elektroniska källor .....	61
<b>BILAGOR.....</b>	<b>62</b>
Bilaga 1.....	62
Bilaga 2.....	63
Bilaga 3.....	65

## **FÖRTECKNING ÖVER FIGURER**

**Figur 1** Lökdigrammet: Kulturella manifestationer på olika nivåer. Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 21.)

**Figur 2** En modell av kultur enligt (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 29.)

**Figur 3** Lewins cirkel om specifik relation (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 102.)

**Figur 4** Lewins cirkel om Diffus relation. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 102.)

**Figur 5** Farozon. Där diffus relation och specifik relation möter varandra. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 106.)

**Figur 6** Organisation kultur (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 195.)

**Figur 7** Cross-Cultural kommunikations kompetens (Maude, B. 2011, 75.)

**Figur 8** Bekvämlighets zon

**Figur 9** Kultur chock U-kurva (Maude, B. 2011, 183.)

**Figur 10** Orsaker varför ett affärsavtal kan misslyckas

**Figur 11** Hierarki enligt Ryssland-responenterna

**Figur 12** Finland i jämförelse med Förenade Arabemiraten och Ryssland (<http://geert-hofstede.com/finland.html>)

**Figur 13** Finland i jämförelse med USA (<http://geert-hofstede.com/finland.html>)

## FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

**Bilaga 1** Intervju med kontaktperson på företag X

**Bilaga 2** Intervju med anställda som har varit på utlandskommendering från företag X

**Bilaga3** Intervju med interkulturell tränare



## **1 INLEDNING**

Multikulturell kompetens börjar i dagens läge anses som en självklarhet när internationaliseringen av företagen konstant växer. Även på hemmafronten möts vi dagligen av olika kulturer, annorlunda synsätt och värderingar. Kulturella missförstånd inträffar ständigt i det vardagliga livet. Hur kan då vardagen se ut för en anställd som blir utskickad på en utlandskommendering? Jag ville ta en närmare titt på hur företaget förbereder sina anställda innan en utlandskommendering samt få en inblick hur de anställda har upplevt utlandsvistelsen med fokus på kulturell samverkan med utländska medarbetare.

I min teori har jag använt mig av Geert Hofstede & Gert Jan Hofstedes fem kulturdimensioner, samt Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turners sju dimensioner av kultur. Teorin kommer att fokusera på missförstånd, som kan uppstå i affärssituationer och även vad man ska tänka på när man befinner sig i ett sådant läge.

### **1.1 Syfte**

Syftet med detta lärdomsprov är att få en inblick hur ett specifikt företag tränar sina anställda kulturellt inför en utlandsstationering samt hur de anställda har uppfattat vistelsen och hur kulturella skillnader har haft inverkan på deras utlandsstationering. Detta lärdomsprov kan användas som en handbok eller guide till allmän affärskultur både för långvariga och kortvariga utlandsvistelser.

### **1.2 Metod och avgränsningar**

Den empiriska delen har gjorts med hjälp av kvalitativa intervjuer med 10 olika intervjupersoner. En person på HR-avdelningen på företag X som arbetar som mobility specialist, en interkulturell tränare från Tyskland samt åtta anställda som i något skede har varit på en utlandskommendering från företag X. Resultaten är baserade på åtta olika länder. Den kvalitativa metoden kändes som den rätta riktningen när jag sökte mera innehållsrika och djupgående svar från varje respondent.

Arbetet är avgränsat att undersöka affärskultur ur en allmän synvinkel och behandla hurdan träning de anställda får innan utlandskommenderingen och vilka kulturella skillnader de har upplevt samt hur de har hanterat dem. Alternativt skulle man kunnat undersöka utlandskommenderingar till endast ett land och därmed undersökt mera i landets affärskultur.

### **1.3 Problem-område**

Kulturell förståelse är i dagens läge en självklarhet, men trots teorier och pekpin- nar om hur man ska bete sig i en multikulturell situation måste man inse, att man inte kan placera alla i samma fack när det kommer till en kulturs beteende och vardagliga sätt. Teorin är en sak, men att uppleva det i praktiken är en helt annan sak. Multikulturell förståelse uppnås på bästa sätt genom egna erfarenheter och interaktion med det främmande landet och kulturen.

## 2 INTRODUKTION TILL KULTUR

Världen har blivit mindre och mindre med tanke på den växande globaliseringen och alla dagar stöter vi på kulturella olikheter vare sig vi vill eller inte. Ett exempel på en vardaglig kulturkrock kan vara så enkel, som alla de olika dialekterna som finns i Svenskfinland. Utan språklig förståelse uppkommer oftast första missförståndet. Språket är bara en ytlig del av kulturens helhet och för att kunna bemöta andra kulturer i affärlivet gäller det att gå in på djupet om varför människor beter sig annorlunda och på vilka kulturella grunder. För att kunna göra detta, måste man även ta och fundera över vilka kulturella sedvänjor och värderingar man själv har växt upp med.

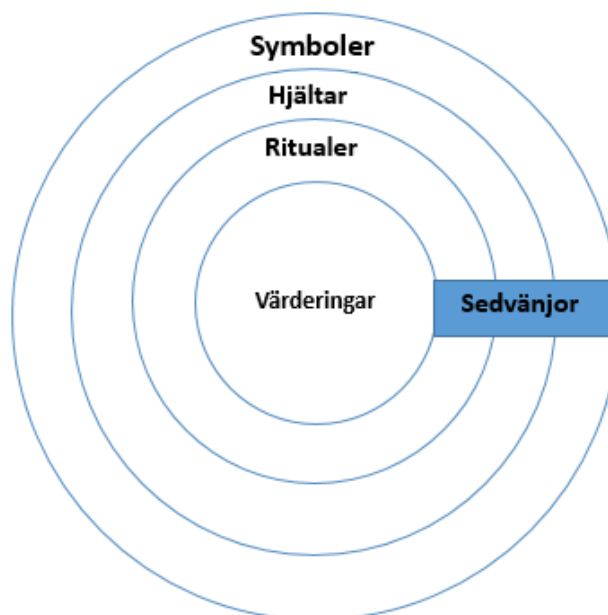
Richard R. Gesteland berättar om sin egen upplevelse när han skickades utomlands för arbete första gången, han bad om råd av sin chef hur han skulle hantera olikheterna mellan alla affärskulturer han skulle stöta på under sin vistelse, till svar fick han att han skulle vara artig oavsett vad så skulle allting gå bra. Det Gesteland tids nog skulle upptäcka var att artighet i en kultur kan uppfattas som oartighet i en annan. (Gesteland, R. 2005, 11.)

Första intrycket av företaget för en handelspartner från ett annat land är den anställda som har anlitas för att diskutera eventuella affärsuppgörelser. Därför är det oerhört viktigt att den anställda vet vad som anses vara vett och etikett i handelspartners kultur. Utan multikulturell kompetens kan missförstånd lätt uppstå och en affär kan gå omkull på grund av kulturella missuppfattningar.

### 2.1 Kultur enligt Hofstede & Hofstede

Kulturen inlärs genom vår sociala miljö, vilket betyder att vi bildar vår kultur genom inläring, inte nedärvning. Enligt *Hofstede & Hofstede* utvecklas vår kultur tidigt av människans liv, utvecklingen börjar i familjen och därefter tar omgivningen och samhället över. Kultur ska dock inte förväxlas med personlighet och mänsklig natur, då personligheten är något som är unikt för en individ medan den mänskliga naturen bestäms av våra gener. Kultur ger uttryck i våra sedvänjor, hit

hör symboler, hjältar och ritualer. I figur 1 nedan ser vi att *symboler* är längst ut i det så kallade ”lökdigrammet”.



**Figur 1.** Lökdigrammet: Kulturella manifestationer på olika nivåer. (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 21.)

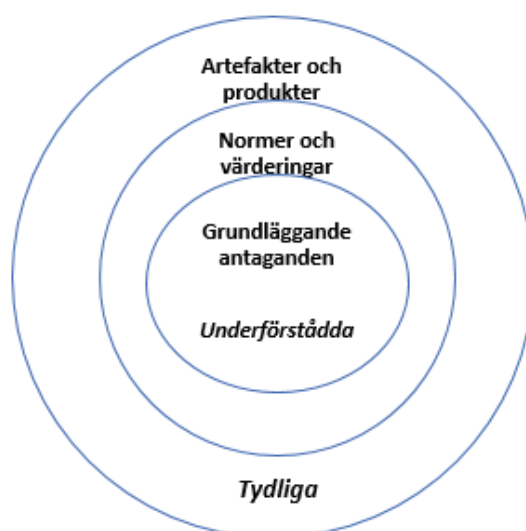
*Symbolerna* är vad som är synligt för alla att se, men som för utomstående inte har någon speciell betydelse. Hit hör bland annat språk, föremål och klädesplagg. Vi utomstående ser på en viss kulturs tillhörande symbol och förknippar kanske den direkt med en viss folkgrupp, men utan att ta en närmare blick på kulturen så inser vi inte varför. Dessa symboler förknippas starkt med kulturen och därför är symbolerna ytligast i diagrammet. *Hjältar* som vi hittar i det inre skiktet kan vara levande, döda, påhittade eller sanna. Vi ser upp till dessa hjältar och ser dem som förebilder. Det kan vara en statsminister som har lett landet till bättre tider eller en kulturell hjälte som vi mer eller mindre har växt upp med i tv-rutan. En kulturell hjälte av sådant slag kan för finländarna och finlandssvenskarna vara den folkkära karaktären Mumin. En förolämpning av en kulturell hjälte kan ha ödesdiga konsekvenser för en kommande affär om just handelspartnerns talesperson är någon som har växt upp med denna hjälte vid sidan om hela livet. En *ritual* räknas som en aktivitet utförd av en grupp med människor som anses vara viktiga inom kul-

turen. Dessa aktiviteter/ritualer utförs för att visa respekt för andra och kan vara något så enkelt som en hälsning.

Under ens uppväxt får man konstant höra, vad som är rätt och fel, gott och ont, fult och vackert. Detta är våra *värderingar*, om vi inte har upptäckt på egen hand vad som är negativt eller positivt så har vi fått höra från andra vad som anses vara det. Våra värderingar är något så naturligt att vi inte tänker på dem under en normal dag, därför är det också svårt för en utomstående att förstå dessa värderingar. I figuren ovan kan vi se att värderingarna är i diagrammets mitt, kärnan i kulturen. (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 20-27.)

## 2.2 Kultur enligt Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner

*Trompenaars och Hampden-Turner* betonar att det viktigaste när det gäller att förstå andra kulturer, är att man först förstår sin egen kultur.



**Figur 2.** En modell av kultur enligt Trompenaars & Hampden-Turner. 2012, 29

Trompenaars & Hampden-Turners diagram beskrivs en aning annorlunda än Hofstede & Hofstedes figur på föregående sida. Man kan tänka sig att kultur kommer i olika skikt och stadier, det första man kommer i kontakt med när man möter på nya kulturer är det yttersta skiktet, de så kallade tydliga faktorerna. Hit

hör språket, mode, konst, arkitektur, mat och sådant som är synligt för kulturen. Detta är det första möte med den nya kulturen och det är oftast här som den första fördomen eller tycke slår rot. Under dessa synliga kulturella artefakter finns ett djupare svar till varför det är på detta viset. När man ställer sig frågan *varför*, kommer man till nästa skikt, nämligen normer och värderingar.

Normer är vad som anses vara rätt och fel både formellt format av lagen och informellt format av en grupp av människor. Värderingar påverkas av vad som anses vara gott och ont. Normer anses enligt författarna vara att reflektera över hur vi borde bete oss i alldagliga lägen medan värderingar anses vara hur man önskar eller vill bete sig.

Mittersta skiktet tar upp de mest grundläggande antagandena om människans kultur. Dessa är underförstådda och kan inte ses med bara blotta ögat (vilket man kan göra med det yttersta skiktet där kulturen är väldig ytlig). Det mest grundläggande för kulturen är överlevnad, hur människor av en viss grupp har anpassat sig till en viss miljö med tanke på, vilka resurser de har. För de flesta är detta normalt och blir ett underförstått antagande i deras normala miljö. Detta kan vara t.ex. daglig interaktion med ständig kyla eller evig torka. Sådana problem blir så småningom normalt för en grupp av människor. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 27-32.)

### 3 HOFSTEDES KULTURDIMENSIONER

*“Kultur är den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra”* (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 17.)

Geert Hofstedes dimensionsteori grundar sig på fem olika dimensioner som beskriver nationella kulturella värderingar och hur dessa tillämpas i affärslivet och i vardagen. Ursprungligen fanns det bara fyra dimensioner som publicerades på 70-talet, dessa var då:

1. Maktdistans
2. Individualism vs. Kollektivism
3. Maskulin vs. Feminin
4. Osäkerhetsundvikande

*”Igår, nu eller senare?”*(Hofstede, G & Hofstede, J.2005, 223.)

Detta tankesätt gav upphov till en femte dimension, *långsiktorienterad vs. Kort-siktorienterad* i början på 90-talet. Jag kommer att betona hur dessa dimensioner uttrycker sig i affärslivet.

#### 3.1 Maktdistans

*”Makten överlever bara där den åtföljs av lydnad”* (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 59.)

Hur ofta träffar du chefen på arbetsplatsen? Konsulterar chefen med sina anställda förrän han/hon tar ett beslut? Är du rädd för att säga emot din chef? Detta är exempel på frågor som kan ställas för att få fram ett resultat hur ett land tar ställning till den första av Hofstedes dimensioner, nämligen maktdistans.

Maktdistans kan definieras som: *”Den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad”*(Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 59.)

Karaktäristiska drag för ett land med stor maktdistans är, att det finns en tydlig gräns mellan överklass, medelklass och underklass, vilket speglas i att det finns en stor skillnad i lönerna. Detta accepteras dock för ojämlikheter och skillnader i klasserna tas för givet. De som är överordnande har privilegier och anses vara en fadersgestalt för organisationen och sina anställda. De som är lärare i en kultur med hög maktdistans, behandlas med stor respekt som de inte möter i en kultur med liten maktdistans. Industriarbete anses även vara mindre värt än annat slags av arbete. Kulturer med hög maktdistans vill oftast visa upp det med statussymboler, det kan till exempel vara en dyr bil för att visa sin framgång.

Maktdistansen utvecklas redan i tidig ålder, där barnet lyder och tidigt får höra att äldre ska respekteras. Detta är ett klart tecken på ett land med stor maktdistans. Dessa barn växer sedan upp och börjar jobba på en arbetsplats där överordnande anses vara ”äldre” och därför ska respekteras och inte motsägas, även om man inte samtycker. Både dresskod och sätt att tilltala varandra är formella på arbetsplatser som dessa. Exempel på länder med stor maktdistans är bland annat Ryssland, Frankrike och Indien.

Karaktäristiska drag för ett land med liten maktdistans är följande: Överordnande och anställda betraktas mer eller mindre som jämlikar och därför är behovet av privilegier och statussymboler inte lika stort. Jämlikheten syns också i lönegapet, det är betydligt mindre än i en kultur med hög maktdistans. Chefen är demokratisk och lyssnar på vad sina anställda har att säga. I en låg maktdistans kultur uppskattas kroppsarbete lika mycket som kontorsarbete.

På en arbetsplats med en låg maktdistans kan den underlydande känna, att han kan fråga den överordnande om saker han är osäker på, fråga om hjälp och till och med komma med nya idéer. Chefen konsulterar även med sina anställda om beslut och vill gärna ha råd om gällande frågor. Dessa arbetsplatser är mera informella och förnamn används istället för efternamn när man tilltalar varandra.

I en situation där hög maktdistans och låg maktdistans mötes kan parterna ofta känna sig väldigt illa till mods.



Exempel på länder med liten maktdistans är Skandinaviska länder. (Hofstede & Hofstede. 2005, 58-72. & Maude, B. 2011, 9.)

### **3.2 Individualism kontra Kollektivism**

*Jag vill – vi vill*

Individualism och kollektivism dimensionen handlar om relationen mellan individen och samhället, familjen, företag eller en grupp. I fråga om beteende så skiljer sig dessa på följande sätt, en person som har blivit uppväxt i ett kollektivistiskt samhälle undviker att använda ordet ”jag” och att smälta in i omgivningen tas som en positiv egenskap, att stå ut som annorlunda kan anses stötande och eventuellt skamfullt mot familjen. Familjens rykte är oerhört viktigt i en kollektivistisk kultur och barnen, speciellt söner går oftast i sina fäders spår när det gäller att välja utbildning och yrke. Familjens eller gruppens samtycke är vad som gäller och besluten bestäms inom gruppen.

De viktiga skillnaderna mellan ett kollektivistisk och individualistisk samhälle med betoning på arbetsplatsen är följande:

Kollektivistiska organisationer anses vara en familj, där lojalitet, gruppdeltagande och en känsla av skyldighet hör till vardagen. Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare är mera som ett familjeband, som i dimensionen maktdistans där arbetsgivaren är en fadersgestalt för sina anställda. Nya anställningar sker på basis av släktband oavsett kriterier för arbetet. Det anses minska risken att anställa någon man känner än att anställa en främling. Organisationens kunder behandlas även bättre om de tillhör dess grupp.

I en kollektivistisk kultur går relation före uppgift, man ska upprätta en relation förrän man ger sig an på uppgiften för att minska riskerna för ett misslyckat uppdrag. Regelöverträdelser i en kollektivistisk kultur leder till att man ”förlorar ansiktet”, man drar på sig skam för sig själv, men även för hela gruppen. Det anses väldigt skamfullt att ens grupp får dåligt rykte på grund av någonting man har gjort själv. Exempel på land där detta är vanligt är Grekland, Columbia och México.

I ett individualistiskt samhälle uppmuntras ett barn redan från början att ha en egen talan och tänka individualistiskt. *Vad vill jag?* är en typisk fråga en individualistisk individ ställer sig själv.

Karaktäristiska drag för ett individualistiskt samhälle är att organisationer är personliga, man har inte samma familjeband som på en kollektivistisk arbetsplats. Till motsats till den kollektivistiska synpunkten på relation och uppgift går här uppgiften före relationen. Man ska först utföra arbetet och nå ett resultat, därefter kan man etablera en relation med samarbetspartnern. Det betonas i både affärlivet och privatlivet att den individualistiska individen ska ta individuella initiativ och att man redan från en ung ålder ska börja tänka på sig själv och vad man vill göra med sitt liv. De anställda i en individualistisk kultur agerar i arbetsgivarens intresse, anställningen sker på erfarenheter och färdigheter, den som har bästa kriterierna för arbetet i fråga får det. Kunder till organisationen ska alla behandlas lika och inte favoriseras på basis av gruppdeltagande.

Exempel på länder som betonar individualism är Holland, Canada, USA, Skandinaviska länder. (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 110-117.)

### **3.3 Maskulin kontra Feminin**

I den tredje dimensionen möter vi på *maskulin kontra feminin*, här får vi ställa oss själva frågan om pengar och status är det viktigaste i livet eller är det kvaliteten på livet, lever vi för att arbeta eller arbetar vi för att leva?

Om ens svar är lever för att arbeta, betyder det att man hör till en maskulin kultur, man lever helt enkelt för sitt arbete och strävar efter att nå status, respekt och att fortsätta stiga i karriären. Pengar och materiella ting är här mycket viktigt, desto mera saker man har desto större status. Denna del av dimension förknippas ofta med USA, ju större desto bättre. Männen förväntas att vara bestämda, hårda och ambitiösa och sträva högt medan kvinnorna förväntas att vårda relationerna i familjen, kanske eventuellt vara hemmafru.

I arbetslivet och på arbetsplatsen kan man tydligt se den maskulina delen i chefen och i arbetssättet. Den överordnande är bestämd och beslutsam och tyngdpunkten

ligger på att det ska vara rättvist och att låta bästa man vinna. Tävling mellan kollegorna är inte ovanligt och när konflikter uppstår gäller det att visa vem som har rätt. Arbetet ska vara utmanande och stimulerande och det är oerhört viktigt att få höra att man har gjort ett bra utförande.

Om man känner igen sig i termen, ”arbeta för att leva”, hör man till en feminin kultur. Man arbetar för att få pengar till att leva, inte för att ha den största och finaste bilen på garageinfarten. De dominanta värderingarna i en kultur som denna är att man är mån om att alla mår bra, människor, relationer och familjen är viktiga värdesättningar.

Blygsamhet är ett av de typiska kännetecknen för en feminin kultur, man vill inte skryta om framgång eller goda vitsord. Detta förväntas av både män och kvinnor. Hur skulle en man i en maskulin kultur uppfattas om han ville stanna hemma en längre period med sitt nyfödda barn? Han skulle eventuellt bli utskrattad eller missförstådd, men i en feminin kultur är detta inget som anses vara onormalt.

På en feminin arbetsplats hittar man flera kvinnor i höga positioner, motsatt mot den maskulina. Här strävar chefen efter samtycke från kollegorna samt att de litar på sin inre magkänsla, en kvinnlig intuition. Betoningen ligger på att det ska vara jämlikt, solidariskt och att alla ska trivas på arbetsplatsen. Om konflikter uppstår, förhandlar man tills man kommer till en kompromiss som löser problemet. Man vill ha goda relationer till både överordnande och kollegorna, det handlar inte om att söka sig uppåt i karriärskedjan, utan att ha ett säkert jobb där man trivs bra.

Problem kan uppstå om en bestämd och skrytsam handelspartner förhandlar med en blygsam och lugn partner. Den maskulina partnern vill anlita den andra partnern till ett projekt och vid ett möte ser den maskulina partnern att den feminina partnern inte pratar om sina framgångar och erfarenheter. Detta kan leda till att den maskulina handelspartnern drar sig ur, för att han tror att den feminina partnern som inte vill skryta om sina arbetserfarenheter inte är så begåvad som den maskulina partnern har trott. (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 156-161.)

### 3.4 Osäkerhetsundvikande

*”Det som kan struktureras bör inte lämnas åt slumpen”* (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 197.)

Om deadline, punktlighet och en sak i taget är uttryck som låter bekant, hör man troligtvis till en nationell kultur där man undviker osäkerhets relaterade ting som kan leda till ångest och rädsla. Man undviker det som är annorlunda, farligt eller känns osäkert, man vill kunna kontrollera det som kommer att ske i framtiden, därför känns regler bekvämt och tryggt.

Denna dimension påverkas i det vardagliga livet såväl på arbetsplatsen. På en arbetsplats med högt osäkerhetsundvikande är det vanligt att man lever efter frasen ”Tid är pengar”. Man har en inre drivkraft att arbeta hårt för att nå resultat och man förlitar sig på precision, fakta och tekniska lösningar. Att stanna länge hos en och samma arbetsgivare är något som anses vara tryggt och en bra investering till framtiden.

I de nationella kulturerna där svagt osäkerhetsundvikande är en del av det normala tar man varje dag som den kommer, därför är stress och ångest inte lika förekommande. Spontana och flexibla scheman är vanligare än strukturerade scheman vilket också kan leda till avsaknaden av stress. Deadlines kan justeras och skjutas upp samt som punktlighet inte är något som väger tyngst, dessutom tolereras kaos och tvetydighet som en vardaglig sak och som en betydande sak för att nå ett kreativt och ett idealiskt resultat. (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 197-205.)

### 3.5 Långsikt kontra Kortsiktorienterad

Precis som den individuella individen uppmuntras även den kortsiktsorienterade att värdera egen talan, självständighet och frihet. Att ha tid med egen fritid räknas som en viktig aspekt i livet för att upprätthålla en personlig stabilitet.

I kortsiktsorienterade arbetsmiljöer vill man ha resultat direkt och för företagen är årets vinst viktigare än som för långsiktsorienterade arbetsmiljöer där vinsten om 10 år är vad som motiverar företaget. Långsiktsorienterade företag söker sig att ha

en marknadsposition som är idealisk samt långvariga handelspartners och samarbeten, medan kortsiktsorienterade satsar på ekonomiska mål och handelspartners enligt företagets behov i det nuvarande läget. (Hofstede, G & Hofstede, J. 2005, 308.)

Nya undersökningar har gjorts på senare tid vilket har lett till nya dimensioner, dessa kommer jag inte att gå in på närmare eftersom jag kommer att ta upp *Fons Trompenaars* och *Charles Hampden-Turners* sju kulturella dimensioner.

## 4 TROMPENAARS & HAMPDEN-TURNERS KULTURDIMENSIONER

För att ens kunna börja begripa en annorlunda kultur, måste man först och främst greppa tag om sin egen kultur och fundera över varför just du beter dig på ett visst sätt. Kanske är det bara din egen personlighet eller är det något djupare, något som du har växt upp och tror att såhär ska det gå till. Hur ska man känna igen dessa kulturella olikheter och hur ska man hantera dessa olikheter i affärssammanhang? *Trompenaars & Hampden-Turner* samlade data i flera år genom att använda dilemman eller kontraster. Varje dilemma bestod av två alternativ som tolkades som indikatorer för grundläggande attityder och värderingar. Resultatet de fick var de grundläggande sju dimensionerna som skiljer nationella kulturer åt. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 1-3.)

*”Culture is the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas”.* (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 8.)

Dessa dilemman som ger upphov till dessa dimensioner är 1) Dilemman som uppstår när andra människor är inblandade 2) Tid-relaterade dilemman och 3) Hur vi relaterar till omgivningen. Dilemma nummer ett hittar vi dessa dimensioner.

### 4.1 Universalism – Partikularism

*Vad är viktigare, regler eller relation?*

Typiska karaktäristiska drag för en universalistisk kultur är att individerna ser regler, lagar, värderingar och skyldigheter som något som ska följas. Regler kommer före relation eller alla står lika inför lagen. Exempel på universalistiska länder är Tyskland, Canada och Holland. Typiska karaktäristiska drag för den partikularistiska individen är att relationer går före regler och att lagen är lika men inte under vissa omständigheter. Exempel på länder som dessa är Latin-Amerikanska länder och Ryssland.

I affärssammanhanget vill den universalistiska individen gå rakt på sak och det behövs inte en affärsrelation innan man sätter sig ned för att diskutera affärer. Detta ger upphov till frustration när kontrasterna sitter mot varandra inför en förhandling, där den partikularistiska individen vill etablera en relation till handelspartnern som känns trygg och bekväm och som leder till en ömsesidig tillit, medan den andra vill skippa småpratet och gå direkt till förhandlingarna. Det slutliga kontraktet blir för en part slutgiltigt och för den andra något som lätt går att modifiera efterhand. Den universalistiska anser att kontraktet är slutgiltigt och en trovärdig affärspartner anser likadant, medan den partikularistiska anser att en trovärdig affärspartner ska tillämpa ändringar till kontraktet om det behövs. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 39-43, 61-63.)

Det är viktigt i en sådan situation att inte bli frustrerad och att inte ta någonting personligt eller för den delen opersonligt. Den som sätter regler före relation är inte oartig bara för att den personen direkt vill samtala om förhandlingarna och den som värdesätter relation före regler är inte för framfusig när den personen vill prata om vardagliga saker för att lära känna den som sitter mitt emot.

#### **4.2 Individualism – Kommunitarism**

Denna dimension är i stort sett likadan som Hofstede & Hofstedes dimension individualism kontra kollektivism. Om man ser denna dimension ur ett dilemma perspektiv så kan det till exempel vara om man väljer att ta över ett familjeföretag eller om man väljer att följa sina egna önskemål som strider mot det tidigare. I en kommunitaristisk kultur skulle familjeföretaget vara något som är självklart och besluten tas alltid för gruppens bästa. I en individualistisk kultur tas beslut som är bäst för en själv.

I affärsvärlden där de två kontrasterna möter varandra kan det vara bra att vara medveten om följande saker: Den individualistiska affärsmannen kommer själv som representant för sitt företag och har därför företagets förtroende inför detta uppdrag, vilket dock kan vara annorlunda och konstigt för den kommunitaristiska affärsmannen som oftast kommer i grupp. Ett beslut tas sällan direkt på stället

utan ska diskuteras inom gruppen förrän någonting blir förhandlat. Inför ett möte som detta kan det vara bra att ta i beaktande dessa skiljaktigheter som kan uppstå då det kommer till att göra beslut. Den individualistiska har innan avfärd redan diskuterat med sina kollegor medan den kommunitaristiska gruppen behöver ta diskussionen med organisationen igen för att sedan förhandla om ett slutgiltigt beslut. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 65-68, 75-78, 85.)

### **4.3 Emotionell - neutral**

Tänk dig att din affärspartner skulle förolämpa dig mitt i ett möte på ett sätt som får dig att ta illa upp. Vad skulle du göra? Skulle du uttrycka din ilska direkt eller efter att mötet har avslutats, eller skulle du helt enkelt låta det passera och kontrollera dina känslor utan att nämna det överhuvudtaget?

Exempelvis asiatiska och anglo-saxiska länder hör till denna grupp som kallas ”neutral”. De visar inte öppet sina känslor i vissa vardagliga situationer och anser det opassande att yttra sin åsikt om man inte specifikt blir tillfrågad om den. Självbehärskning är nyckeln i denna grupp, här anser man att man har tappat självbehärskningen om man mitt i ett möte skulle börja tala väldigt högt eller göra överdrivna kroppsrörelser (slå med näven i bordet). Neutrala grupper kan därför ses av emotionella grupperna som tråkiga, kalla och reserverade fastän de egentligen försöker vara professionella och rationella.

Latin-Amerika och Mellanöstern-området är exempel på kulturer som är emotionella både vardagligt och i affärskontext. Högljudda debatter, passionerade argumentationer och kroppsgester är här något som är ett med förhandlingar och affärsmöten. I andra kulturers ögon kan detta affärsbeteende anses som att vara utom kontroll och betraktas som inkonsekventa.

En viktig aspekt i denna dimension är just den verbala-kommunikationen. De västerländska kulturerna har en dominerande verbal kommunikation och när person X börjar sluta prata börjar först person Y att prata, att avbryta någon mitt i en mening anses vara ohövlighet och oförskämt. Man ska kunna hinna bearbeta det som har blivit sagt av kollegan och därför anses tystnaden mellan två diskussioner



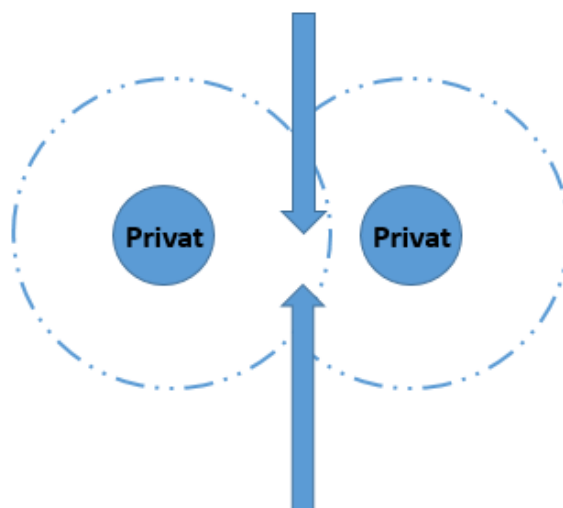
att vara respektfull. Dock så anses denna tystnad som oförsämnd i Latinska kulturer, där det ses som att man är intresserad av vad den andra har att säga och har intresse för diskussion genom att avbryta den andra. Alla dessa olikheter i kulturerna kan ställa till det när dessa två kontraster möter varandra och därför är det viktigt att få den rätta träningen innan det är för sent och en eventuell förhandling går till spillo för att missförstånd uppkom. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 87, 93-99.)

#### 4.4 Specifika – Diffusa

##### *Hur separata vi håller privatliv från affärsliv*

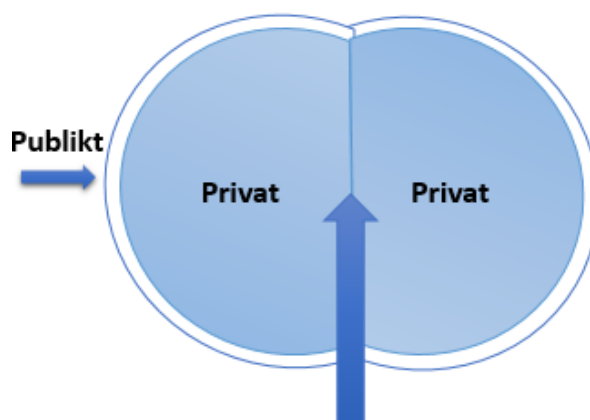
Psykologen Kurt Lewin presenterade figurerna på nästa sida hur en specifik eller en diffus relation kan se ut. I en specifik relation kan man tänka att ens privatliv och de personligaste sakerna om sig själv är i den mitten av en cirkel, de saker man delar med sig med andra och som andra får ta del av om ens innersta är väldigt begränsat, däremot är den publika delen är cirkeln väldigt stor och omfattande. Kollegor som träder in i denna publika cirkel är inte nära vänner utan främst bekanta inom ett visst område av ens liv. Det centrala för den specifika kulturen är att affärsliv och privatliv hålls separata och att man inte behöver ha en god personlig relation till varandra för att kunna jobba tillsammans. Specifika kulturer kännetecknas även på det viset att de går direkt till saken, relationer med andra är avsiktlig och för att kunna avsluta en affär. Den specifika karaktären är rättfram och transparent, uttrycket ”ta det inte personligt” är något som är vanligt på grund av det rättframma sättet. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 101-105.)

Där cirklarna överlappar varandra i **figur 3** på nästa sida är ett exempel på en specifik relation, man är ”bekant” med varandra på ett eller annat sätt men behöver inte nödvändigtvis vara nära vänner.



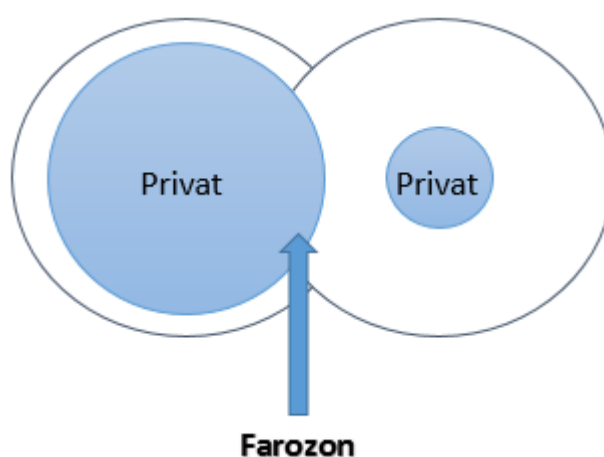
**Figur 3.** Lewins cirkel om specifik relation (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 102.)

En diffus relation kan enligt Kurt Lewin se ut som **figur 4** nedan. Den publika delen är liten och när man en gång har blivit intagen i den privata sektorn får man ta del av många privata delar av personens liv. Diffusa kulturer anser att en god relation till varandra är väsentlig för att kunna nå affärsmålen som krävs. Relationerna till varandra är likadana på arbetstid som den är utanför jobbet. Kollegor träffas gärna utanför arbetstid och även med potentiella klienter.



**Figur 4.** Lewins cirkel om Diffus relation. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 102.)

När dessa två kontraster möter varandra kan en konflikt uppstå när cirkelarna överlappar varandra som i figur 5 nedan. De stöter på en så kallad "farozon". Trompenaars och Hampden-Turner beskriver detta med ett exempel om en holländsk affärsman som kallade ett affärsförslag av en italienare som "galeet". När den holländska affärsmannen påpekade att förslaget var galeet ansåg italienaren att han även påpekade att italienaren var galen - för det var ju han som kom på idén. Konflikten som uppstod här var att den italienska affärsmannen kände sig påhoppad och tyckte att den holländska affärsmannen uppträdde sig oartigt och oprofessionellt. För den italienska affärsmannen är en diskussion som denna inte bara affärsprat. "Ta det inte personligt" funkar inte här eftersom det inte hör ihop med den italienska affärsmannens sätt att tänka och göra affärer. Om den holländska affärsmannen skulle bjuda in den italienska affärsmannen i sin publika sfär så kanske den italienska mannen tror att han just har blivit inbjuden i en diffus relations privata del. Som en följd av detta tror den italienska affärsmannen att den holländska mannen ska vara vänlig och visa gemensamt intresse för att dela saker med honom. Nu har de hamnat i farozonen där professionell kritik kan anses som en attack av en nära vän. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 104-106.)



**Figur 5.** Farozone. Där diffus relation och specifik relation möter varandra. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 106.)

Under ett kommande möte som kräver att en diffus organisation och en specifik organisation möter varandra ska man ta i beaktande tålmod och respekt. Det hjälper en långt på vägen till ett lyckat slutresultat.

#### 4.5 Achievement – Ascription

*(Åstadkommande – Tillskrivande) Hur uppnår vi status?*

Vad studerar du? eller vilken skola studerar du vid? En typisk fråga med åstadkommande karaktär är vad studerar du? Här är det ämnet som är viktigare än skolans status och status uppnår man via utförande, goda betyg och sociala kontakter. Den andra frågan hör till ”ascription” och universitet där man har studerat är viktigare än ämnet i fråga, bara ordet Harvard väcker uppmärksamhet och man har omedelbart mer status än någon som har studerat vid ett kommunalt universitet.

Det vi åstadkommer refererar till det vi gör, medan det som är tillskrivande till oss refererar till vem vi är. Att status är tillskrivande betyder att vi har fått status genom födsel (rik familj), släktingar, kön (en maskulin utstrålning kan leda till större respekt), ålder, de rätta kontakterna på de rätta ställena och även vilket universitet man har studerat vid. Att få status genom det man åstadkommer är att vem som helst kan nå högsta toppen genom prestation och framgång. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 125-126.)

Statussymboler har stor betydelse i en tillskrivande kultur, en dyr och fin bil visar status och framgång och även respektingivande, man är sin status och det bästa viset att visa det är genom materiella ting. Hierarkin i denna kultur är enligt Trompenaars och Hampden-Turner baserat på ”*Power to get things done*” (s. 137.) Antingen har man makt över människorna och de känner sig tvingade eller så har man makt genom människorna som ger ett deltagande. Hierarkin i en åstadkommande kultur rättfärdigas på det viset att de äldre i företaget har åstadkommit mer för organisationen och att de därför har mer färdigheter och kompetens. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012: 136-137.)

Problem kan uppstå när en utomstående, ung och framgångsrik affärsman/kvinna kommer till en tillskrivande kultur där det redan står klart vem som styr i organisationen. Den utlandsstationerade känner att han börjar sakta men säkert tappa sin auktoritet och kanske även tappar lusten att fortsätta när hans talan inte blir hörd. En kulturkrock har uppstått som kan vara svår att komma ur. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 138-139.)

#### **4.6 Sequential – Synchronic**

*(Följdriktig – Synkronisk)*

Nu handlar det om tid-relaterade dilemman, gör vi saker som är följdriktiga – en sak efter en annan eller kan vi göra saker synkroniska, många saker på samma gång? Vår uppfattning av tiden är starkt influerat av vår kultur, som ger uttryck hur vi planerar, strukturerar och hur vi organiserar vår tid med andra.

Den följdriktiga kulturen anser att tiden är som en rak linje med en rad av olika händelser. Allt har sin tid och plats enligt den följdriktiga kulturen, om detta rubbas eller förändras kan det göra att individen blir osäker och obekvä. Denna person har oftast ett fast schema att gå efter och har planerat sin tid hur han ska nå det slutgiltiga resultatet. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 151-152.)

Det synkroniska tillvägagångssättet för att nå ett resultat är att ha många bollar i luften, man behöver inte gå igenom allt steg för steg för att nå det slutgiltiga resultatet, däremot kan man göra många steg samtidigt. Synkroniska kulturer ser tiden som en cirkel, som omfattar det förflutna, nuet och framtida möjligheter. Synkroniskt tillvägagångssätt kan vara väldigt ovanligt och extremt för dem som inte är vana med den tidssynen och det är inte ovanligt att problem uppstår på grund av detta.

Synkroniska individer som har vanan inne att ha många bollar i luften tenderar att göra flera saker samtidigt och förväntar sig det i gengäld. Exemplet som Trompenaars och Hampden-Turner tar upp på sidan 153 i boken *riding the waves of cul-*

ture handlar om en synkronisk individ från Syd Korea som skulle möta sin holländska chef som är av följdriktig kultur.

*”He was on the phone when I entered his office, and as I came in, he raised his left hand slightly. Then he rudely continued his conversation as if I were not even in the room with him”.*

När telefonsamtalet avslutades hälsade chefen på syd koreanen med entusiasm som om inget hade hänt, vilket sydkoreanen tyckte var mycket underligt. Den holländska chefen gjorde som han har blivit lärd, att göra en sak i taget och avsluta samtalet först innan han hälsade på den anställda. Sydkoreanen ansåg däremot att detta var väldigt oförskämt och att chefen skulle ha hälsat på honom fastän han var i telefon och att skjuta upp sina känslor och hålla tillbaka är ett tecken på brist på uppriktighet. För en följdriktig person är hälsningen mycket viktig och ska göras ordentligt, därför ansåg den holländska chefen att han ville avsluta samtalet först och sedan hälsa på sydkoreanen på ett ordentligt sätt. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 153.)

Kulturkrockarna som man kan stöta på här är bland annat olika synpunkter på punktlighet. Är det okej att komma 15 minuter försent eller ska man vara 15 minuter för tidigt? När man har ett möte med en samarbetspartner från en annan kultur än ens egen kan det vara bra att ta punktligheten i beaktande. Är man det minsta osäker på om samarbetspartnern är punktlig eller inte, kan det vara bra att komma överens och vara tydlig om när man ska träffas och hur förberedd man ska vara och när det slutgiltiga resultatet förväntas bli färdigt. Det viktigaste är att förstå sin egen tidssynpunkt och även ändras för att kunna mötas halvvägs och få framgångsrika resultat och en god arbetsrelation.

#### **4.7 Inre-riktad – Yttre-riktad**

*Kontrollerar vi naturen eller kontrollerar naturen oss?*

Påstående A Det som händer mig är mitt görande.

Påstående B Ibland känner jag som att jag inte har kontroll över riktningen som mitt liv har tagit. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 175.)

Identifierar man sig med påstående A hör man till en kultur där man är inre-riktad. Karaktäristiska drag för detta kulturella beteende är att man tror på att man bestämmer sitt eget öde och det som händer i ens liv. Man kan kontrollera sitt öde genom att bestämma sig för bättre ting. Man tror även att man kan kontrollera naturen och naturkrafterna. Vind, översvämningar, eldsvådor, rovdjur och sjukdomar är några exempel på naturens gång, och den inre-riktade människan tror att man kan kontrollera omgivningen genom hårt arbete och lösningar. Detta gäller även i affärslivet inom en organisation. Vill man få någonting gjort så gör man det för att åstadkomma ett resultat som kan tyckas vara omöjligt. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 189-191.)

Påstående B, tyder på en yttre-riktad kultur. Den yttre-riktade kulturen tror att omgivningen och naturen kontrollerar dem och för att nå mål måste man vara parallell med omgivningen. Man kan känna att man inte har nog med kontroll för att påverka det som händer en själv i livet. I affärslivet och relationer fokuserar man på vad sina handlingar kommer att ha för effekt på andra, och inte på sig själv. Konflikter undviks så mycket det går.

Den yttre-riktade individen blir inte besvärad när ändringar i omgivningen eller i organisationen händer, naturen har sin gång och detta anses vara normalt och ska inte handskas med. Man strävar efter harmoni vilket man får genom att ha en flexibel attityd gentemot förändringar och är villiga att kompromissa för att bistå freden i organisationen. Man vill därför också fokusera på kunden, kollegan eller sin partner för att den andra ska må så bra som möjligt. Den yttre-inriktade individen behöver få höra feedback om hans arbete och att denna har gjort ett bra jobb.

Den inre-riktade individen har en dominerande attityd gentemot omgivningen. Konflikter och motstånd visar att man har övertygelser och är villig att gå långt för sig själv, sin grupp och sin organisation. Den inre-riktade individen tycker inte om när omgivningen känns som att den är utom kontroll eller föränderlig.

Alla kulturer har sitt eget tankesätt, sina egna värderingar och övertygelser. Med både Hofstede & Hofstedes dimensioner och Trompenaars & Hampden-Turner får man en bred inblick i hur människan tänker på ett visst sätt. Förrän man har börjat studera kulturella olikheter kan man inte veta vad man själv hör till för fack. (Jag själv har testat vilka kulturella dimensioner som kan tillämpas för mig själv och resultatet var väldigt olikt än vad jag hade tänkt mig i början.) Det är det som är det viktigaste i kulturell förståelse, att förstå sina egna värderingar och övertygelser förrän man kan förstå någon annans. Resultaten av ens egna värderingar kan vara helt annorlunda än vad man egentligen trodde.

I de följande teorikapitlen kommer jag att ta upp cross cultural management, förmågan att orientera sig kulturellt, skillnaden mellan en stereotyp och en fördom samt vad en kulturchock är och vad som händer med en person som har drabbats av fenomenet.



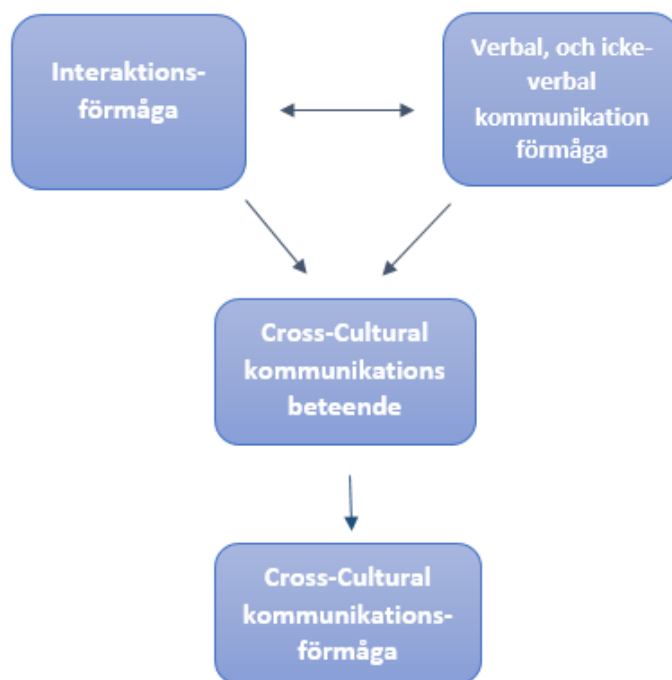
## 5 CROSS CULTURAL MANAGEMENT

### 5.1 Multikulturell kompetens

Förmågan till att behärska multikulturell kompetens innehåller både lingvistiska kunskaper och en viss interaktionsförmåga. Interaktionsförmågan förstärks när man blir bekant med kommunikationssättet en annan kultur innehar. I vissa kulturer kan det anses vara mycket oartigt när man avbryter någon mitt i en mening, i en annan kultur kan det vara det normala sättet att föra en konversation. Även sättet att hälsa är en väsentlig del för interaktionsförmågan. En person som behärskar multikulturell kompetens ska inneha egenskaper såsom empati, flexibilitet samt att kunna visa respekt, även förmågan att kunna föra konversationer som anses lämpliga, t.ex. inte fråga känsliga frågor om politik eller religion.

Icke-verbal kommunikation är allt som inte sägs, det kan vara allt från ansiktsuttryck till beröring. Verbal kommunikation kan lätt misstolkas då två personer med annorlunda modersmål ska kommunicera på ett gemensamt andraspråk. Icke-verbal kommunikation är därför viktig, för att den oftast visar sitt ”rätta jag”. Den icke-verbala kommunikationsformen är oftast spontan, vilket därför visar äkta känslor, attityd och sinnesstämning.

**Figur 6** på nästa sida visar att interaktionsförmåga och verbal, - ickeverbal kommunikations förmåga går i hand i hand för att kunna förstå cross-cultural kommunikationsbeteende. Först då kan man ta nästa steg till cross-cultural kommunikationsförmåga och därmed kunna kommunicera på ett lämpligt sätt med lokalbefolkningen. Allt handlar om att kunna se världen från den andra människans synvinkel samt respekt. (Maude, B. 2011, 74-75. 85-89.)



**Figur 6** Cross-Cultural kommunikations kompetens (Maude, B. 2011. 75.)

## 5.2 Förmåga att orientera sig kulturellt

I internationellt arbete, oavsett om vistelsen är kortsiktig eller långsiktig, kommer problem att uppstå när man försöker komma till ett ömsesidigt förståande. Dessa problem kan vara stressfulla och ta mycket energi av de som det berör. Därför är den rätta träningen och förberedande viktiga i ett sådant sammanhang, att nå framgång internationellt har mycket att göra med hur man hanterar att vara i ett annat land och orientera sig till dess kultur.

Förmågan att kunna orientera sig till en annan kultur beror på hur man ser sig själv och förstår sig själv som en kulturell varelse. Man måste ställa sig frågan ”Vad har jag för kulturell identitet?” På det viset förstår man bättre hur man ser andra kulturer och orienteringen förenklas även genom att ha kunskap inom kulturen ifråga. Vad är modersmålet, vad finns det för stereotyper i denna kultur och vad finns det för attityder gentemot människorna? Utifrån detta är det enklare att lära känna människorna och skaffa en egen utvärdering varför de beter sig på ett

visst sätt. Stereotyper är farliga eftersom de skapar en förutfattad mening om varför en viss kultur eller nationalitet beter sig på ett visst sätt.

”Without understanding some of the host language, it is not possible to understand their behaviour” (Guirdham, M. 2011, 284.) Utan att förstå en del av värd-språket är det svårt att förstå beteendet i värdlandet. Detta betyder dock inte att man måste kunna prata flytande, men ju mera man förstår desto större förståelse för kulturen. Individer från värd-kulturen tar det som ett gott tecken och ett försök att anstränga sig när någon försöker sig på några fraser och uttryck på värd-språket. (Guirdham, M. 2011, 283-284.)

### 5.3 Stereotyper & fördomar

Enligt Maureen Guirdham, författaren av *communicating across cultures at work*, är en stereotyp en förutfattad mening och rent ut en övertygelse som en grupp människor delar om en annan grupp av människor. En stereotyp kan ses som ett hinder från att se den riktiga individen bakom. Vi generaliserar en grupp av människor som likadana och oftast reflekterar vi endast på den enas beteende istället för att uppmärksamma båda kulturernas beteende. Detta leder till en skev verklighetsuppfattning och därmed hindrar oss från att se personen för sitt rätta jag. Man kan hitta stereotyper inom karaktäristiska drag i bland annat ålder, kön, ras och nationalitet. (Guirdham, M. 2011, 151.)

När man tvingas att försvara sin egen kultur och värderingar inom sin grupp så gör man det, vilket leder till att det är lätt att stämpla andra som en viss stereotyp. Det anses som en normal reaktion och fenomenet *etnocentrisk* har just med denna reaktion att göra. Man antar att sin egen etniska grupp är vad som anses normalt medan andra grupper är vad som anses onormalt. Studier visar att människor från alla kulturer uppfattar sina egna seder och värderingar som universellt giltiga. Detta gäller även normer och familjeroller. Man ser en tydlig ”in-grupp” och ”ute-grupp” uppdelning. De som hör till innegruppen kan vara de som hör till kulturen och därför favoriseras de och framstår som om de alltid har gjort ett gott jobb. En ute-grupp däremot kan diskrimineras och ett välgjort arbete var ”bara för den här gången”. Dessa grupperingar kan också uppstå inom en kultur, till exempel i en

övre klass och medelklassens människor. Stereotyper kan både vara negativa och positiva, de negativa stereotyperna kan sedan ge upphov till fördomar som beskrivs i nästa stycke. (Guirdham, M. 2011, 150-153.)

En fördom är lik som stereotyp en förutfattad mening om en viss grupp människor, men en fördom är en negativ och avvisande attityd gentemot en person eller en hel grupp som visar liknande egenskaper. Fördomen är liknande som en förväntning, man har redan bestämt sig inför vilka förväntningar man har gentemot en grupp personer fastän man inte har någon egentlig orsak till förväntningarna. Det kan vara något man har hört i förbifarten som har lett till de negativa attityderna. Man använder sig av fördomar för att skylla på andra för att misstag och dåliga ting händer, man vill använda sig av en så kallad syndabock. (Guirdham, M. 2011, 186-187.)

För att undvika stereotyper och fördomar måste man först vara medveten om att alla kulturer har dessa och det är viktigt att ta i beaktande vilka ens egna fördomar är mot andra. Man ska försöka vara exakt och specifik varför man uppfattar en person på ett visst sätt, inte bara generalisera på så sätt att när en person har uppvisat ett visst beteende så är hela hans kulturella grupp även likadan. Genom att vara öppen för förändringar och modifieringar kan fördomarna minska och på så sätt underlätta en situation som kan uppstå mellan olika kulturer.

#### **5.4 Kulturella skillnader i förhandlingsstrategier**

Förhandlingar är en process där två eller flera parter försöker lösa något där det finns skillnader i intresset om ämnet i fråga. Interkulturella förhandlingar kan likaväl utspela sig på hemmaplan eller internationellt. Olika strategier att förhandla är mycket influerade av ens kulturella olikheter i beteende, vad man har för mål, kommunikationsmönster, uppfattningar om saker och ting samt värderingar och normer. De kulturella dimensionerna som har nämnts tidigare i detta lärdomsprov har stor betydelse för dessa förhandlingsstrategier. Speciellt Hofstedes Individualism – Kollektivism, maktdistans och osäkerhetsundvikande samt Trompenaars individualism – kommunitarism, specifik – diffus, neutral – emotionell och syn-

kronisk – följdriktig tidssynvinkel. Alla dessa dimensioner påverkar hur vi gör förhandlingar.

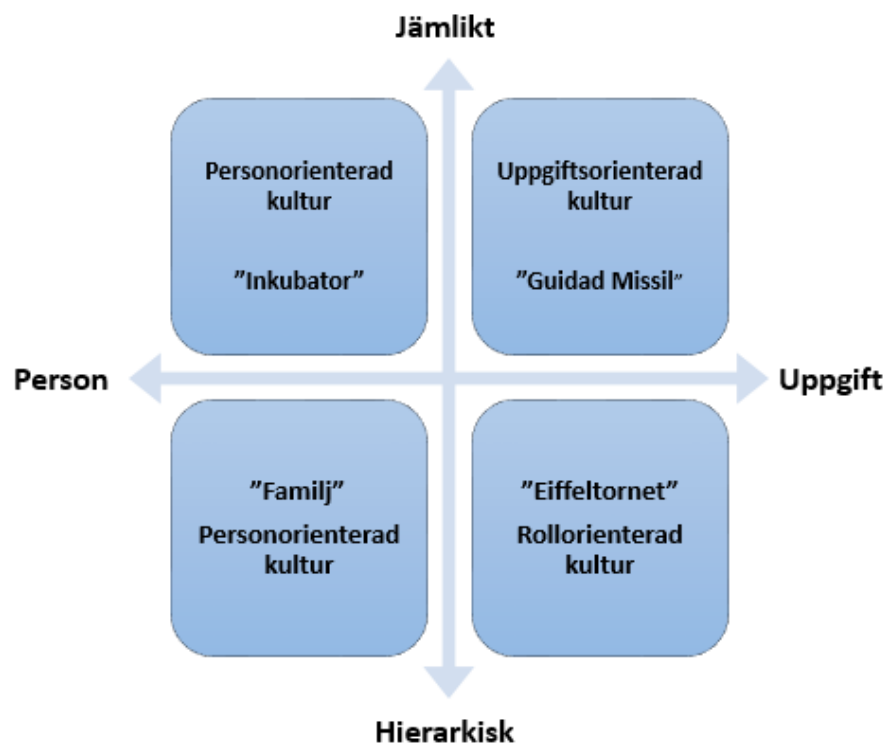
1. Förhandlingsmål: Kontrakt eller relation (Specifik – diffus)
2. Förhandlingsattityd: Vinst/förlust, vinst/vinst (Långsiktsoorienterad – kort-siktsoorienterad, vinst/vinst kan leda till framtida förhandlingar och samarbeten)
3. Personlig stil: Formell eller informell (Maktdistans)
4. Kommunikation: Direkt eller indirekt (Specifik – diffus)
5. Förhållande till tid: hög eller låg (Synkronisk – följdriktig)
6. Emotionalism: Hög eller låg (Neutral – emotionell)
7. Form av avtal: Generell eller specifik (Specifik – diffus)
8. Uppbyggandet av ett avtal: Botten till toppen/ toppen till botten (Synkronisk – följdriktig)
9. Team-organisation: En ledare eller gruppens samtycke (Individualism-Kollektivism)
10. Risk-tagande: Hög eller låg (Osäkerhets undvikande)

(Guirdham, M. 2011, 314-315.)

## 5.5 Organisationskultur

Enligt Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner finns det fyra olika organisations typer i ett företag beroende på dess kulturella position. De fyra typerna är Inkubatorn, den guidade missilen, familjen och Eiffeltornet. Organisations typer kan se väldigt olika ut, men det som fastställer vilken av dessa fyra typerna de hör till är tre olika aspekter som man utgår ifrån. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 194-195.)

1. *Relationen mellan anställda och organisationen*
2. *Hierarki system & auktoritet samt de anställdas syn på deras plats i organisationen*
3. *Deras syn på organisationens mål och syfte*



**Figur 7.** Organisation kultur (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 195.)

*Familjekulturen* är en personorienterad organisationskultur där hierarkin kan ses som att den äldsta är den som har mest erfarenhet och därför är den som har högsta auktoriteten. Hofstedes maktdistans affärskultursdimension kan tillämpas i denna organisationskultur. De anställda i en sådan kultur anser att man alltid ska göra mera än vad som står skrivet i kontraktet - att kunna behaga sina överordnande är en belöning i sig. Länder som har organisationskultur som denna är bland annat Japan, Italien, Grekland och Spanien.

Från Trompenaars och Hampden-Turners dimension specifik – diffus så kan den diffusa delen tillämpas i denna familjekultur. Diffusa kulturer anser att en god relation till varandra är väsentlig för att kunna nå affärsmålen som krävs, relationerna till varandra är likadana på arbetstid som den är utanför jobbet och när man väl en gång har blivit intagen i den privata sektorn får man ta del av många privata delar av personens liv. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 195-198.)

*Eiffeltorn kulturen* är en hierarkisk kultur som kan jämföras med Eiffeltornets form. På toppen finns de högsta cheferna, sedan följer mellancheferna och längst

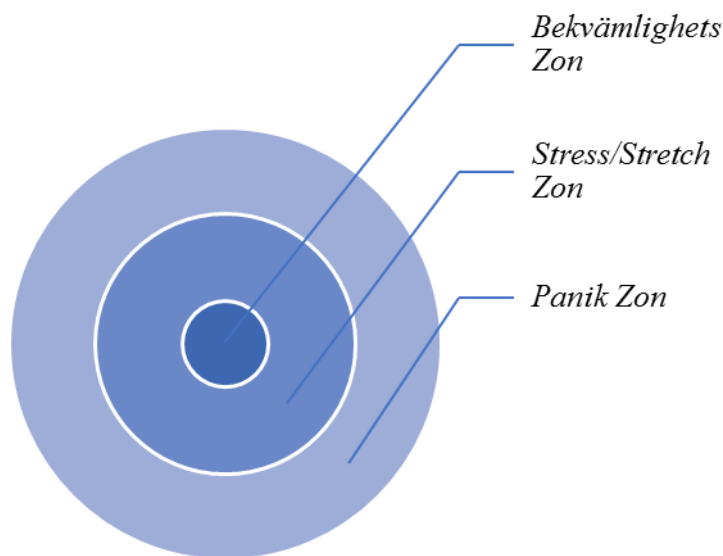
ner i grunden finns de som håller upp hela tornet. Alla har sina egna roller att uppfylla och man lyder sin överordnande för att det är hans eller hennes uppgift att ge orders och det är de anställdas uppgift att göra det som blir sagt. Relationsförhållandena i denna form är specifik. Kollegor är inte nära vänner utan främst bekanta inom ett visst område av ens liv. Affärsliv och privatliv hålls separata och att man inte behöver ha en god personlig relation till varandra för att kunna jobba tillsammans. Typiska organisationsstrukturer som denna är Tyska och Österriska kulturer. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 204-207.)

*Den guidade missilen* är en uppgiftsorienterad organisationsstruktur där de anställda oftast jobbar i grupper för ett projekt där var och en är specialiserad i sitt eget ämne. Ingen är bättre än den andra utan allt fokuseras på slutresultatet och hur de ska komma dit. Den guidade missilen anses vara motsatsen till familjekulturen, därför att lojaliteten mot yrket och projektet är större än lojaliteten mot företaget. Dessa grupper är oftast temporära eftersom de kostar en hel del och därför vill de medverkande nå ett slutresultat så fort som möjligt. Länder som tillämpar denna organisationskultur kan vara Storbritannien och USA. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 211-214.)

*Inkubatorn-strukturen* är väldigt mån om sina anställda och personens bästa går före företaget ”*existens före organisation*” (s.214). Inkubatorn kulturen har nästan till en obefintlig hierarki och är oftast små företag med 75-100 anställda. Denna organisationskultur kan tillämpas i Hofstedes Individualism – kollektivism samt Trompenaars & Hampden-Turners Individualism-kommunitarism dimensioner. Denna struktur riktar sig till individens bästa och därmed hör den till en individualistisk kultur. Inkubator kulturen anser att processen att skapa lösningen är lika uppfyllande som att hitta lösningen. Länder som tillämpar denna organisationskultur är bland annat Sverige, Danmark och Canada. (Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 2012, 215-217.)

## 5.6 Kulturchock

Kulturchock är ett fenomen som alla någon gång har upplevt eller kommer att uppleva. Främst berör det utbyteselever, internationella affärsmän, utlandskommenderingar och de som flyttar till ett nytt land. Till följd av en kulturchock kan man uppleva många obehagliga symptom som oftast framkommer några veckor efter ankomsten i det nya landet. De vanligaste orsakerna till kulturchock är först och främst att det som görs annorlunda känns främmande och till och med skrämmande, jobb situationen kanske inte är den bästa och man har svårt att göra sig förstådd eller få respekt i arbetssituationer med tanke på hierarkiska orsaker eller det faktum att ett projekt kan ta längre tid än vad det skulle ha gjort i t.ex. Finland. Saknaden efter familj och vänner gör det svårt att anpassa sig och därmed i drastiska fall kan personerna isolera sig från lokalbefolkningen. (Maude, B. 2011, 179-180.)



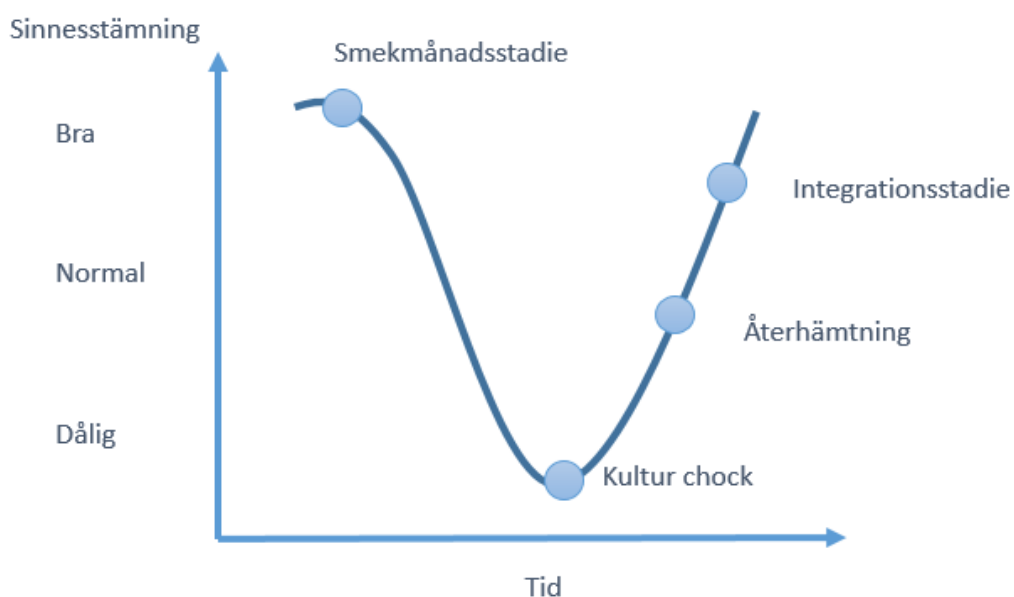
**Figur 8.** Bekvämlighets zon (<http://leadershipsculptor.com/develop-comfort-zone/>)

Man kan jämföra kulturchock med figuren av vår bekvämlighetszon. Vi har alla vår egen bekvämlighets zon, där känner vi oss trygga samt har kunskap inom området som vi arbetar inom. Om vi måste sträcka oss utanför detta område försvin-



ner plötsligt denna trygghetskänsla och vi måste stretcha oss utöver det vi vet. En plötslig flytt till utlandet får oss att hamna i stress/stretch zonen, vi har plötsligt hamnat i en situation där vi måste förändras och sträcka oss utanför det vi redan vet. Detta leder till att många hamnar i en kulturchock, vilket är panik zonen. I denna zon kan symptom uppkomma som följer vid en kulturchock. Det kan ta månader innan man sist och slutligen börjar känna sig bekväm i den nya kulturen och det nya sättet att leva, men om man lyckas vända denna kulturchock kan man börja känna sig mer och mer tillfreds och förhoppningsvis hitta tillbaka till bekvämlighetszonen och därmed börja njuta av de nya upplevelserna och kunskapen man får ta del av i värdlandet.

När man drabbas av kulturchock ska man oftast ta sig igenom fyra olika skeden. Kalervo Oberg beskriver detta i sin U-kurva modell som beskriver anpassningsprocessen till kulturellt samförstånd.



**Figur 9** Kulturchock U-kurva.(Maude, B. 2011, 183.)

Det första stadiet "smekmånadsstadiet" varar i några veckor när personen har anlänt till värdlandet, man hamnar i ett euforiskt läge där allt är nytt och intressant. I detta skede har hemlängtan inte ännu slagit till utan personen har fullt upp med att upptäcka den nya staden. Det andra skedet som är kulturchock, inträffar efter

smekmånadsstadiet. Här har man upptäckt betydande skillnader mellan sin egen kultur och värd-kulturen, man börjar känna irritation och ens stereotyper och fördomar kan bli ännu starkare just i detta skede. Kulturchocks-stadiet kan hålla i sig upp till 3-4 månader. I det tredje stadiet börjar nu personen gradvis känna sig bekväm med den nya kulturen, man har accepterat kulturens värderingar och normer och man kan nu inleda ”återhämningsstadiet”. I det fjärde och sista stadiet av U-kurvmodellen har nu personen integrerat fullständigt med den nya kulturen, individen känner sig hemma både i hemkulturen och den nya kulturen, detta är integrationsstadiet. (Maude, B. 2011, 183.)

Symptom som uppkommer i den nya kulturen under en utlandsvistelse kan vara först och främst vara psykiska. Många upplever irritation, sömnlöshet och depression under de första månaderna. De kulturella skillnaderna ger upphov till irritation, när det man själv är van med görs på ett annat sätt som känns främmande och helt enkelt ologiskt. Stressen man utsätts för i arbetet och i vardagliga situationer gör en deprimerad och man kan därmed även förlora sömnrutinen. (Maude, B. 2011, 180.)

Det finns inget botemedel mot kulturchock, men man kan lindra den genom att försöka ha positiv attityd gentemot värdlandet och försöka att kommunicera med lokalbefolkningen och lära känna dem på en så kallad kulturell nivå. Detta genomförs allra bäst med att förbättra sina språkkunskaper, med bara några fraser eller meningar får man en större inblick i kulturen man befinner sig i. (Maude, B. 2011, 185.)

## 6 EMPIRISK UNDERSÖKNING

I min empiriska undersökning har jag valt att undersöka hur de anställda tränas och förbereds inför en utlandskommendering där de kommer att möta kulturella skillnader i affärssammanhang. Jag har även undersökt hur de anställda har upplevt utlandskommenderingen och hur de har fått information om landet i fråga. Personerna som har deltagit i undersökningen är en anställd vid HR-avdelningen på företaget X som har hand om utlandskommenderingar och anställda som har varit utomlands. Jag intervjuade även en professor från Tyskland som jag fick lära känna under min utbytesperiod i Tyskland, vars yrke är att bli inkallad till större internationella företag för att hjälpa dem på traven inför ett utlandsuppdrag.

### 6.1 Metod

Den metod som jag har valt att använda mig av i detta lärdomsprov är metoden intervju av kvalitativ form, främst för att de svar jag ville ha från mina intervjupersoner var mera innehållsrika och djupgående svar. Jag har varierat mina intervjuer med telefonintervju, personlig intervju och intervju via e-post. Jag ville ha personliga svar och upplevelser av mina intervjupersoner och därmed fann jag denna forskningsmetod som den rätta. Med denna forskningsmetod kunde jag även ställa följdfrågor och få svar på frågor som jag tidigare inte hade tänkt på. Ett annat alternativ skulle ha varit att göra en enkät undersökning, men då borde respondenterna ha varit större till antalet. Till HR-kontaktpersonen hade jag ett frågeformulär på 15 frågor och till de anställda som har varit på en utlandskommendering ett frågeformulär 17 frågor. Till intervjun med interkulturella tränaren hade jag ett frågeformulär på 13 frågor.

### 6.2 Intervju med interkulturell tränare

Intervjun med professorn från Tyskland ägde rum via e-post och på engelska. Hon vill vara anonym. Jag kallar henne för kontaktperson A.

**When a client contacts you, is it a private person who wants help adjusting to another culture, or is it a contact person at a company who wants you to**

**come and train their employees?** (*Då en klient kontaktar dig, är det en privatperson som vill ha hjälp med att anpassa sig till den nya kulturen, eller är det en kontaktperson vid ett företag som vill att du ska träna deras anställda?*)

Vanligtvis är det en person från företagets HR-avdelning som tar kontakt till kontaktpersonens företag som vill inboka träning till företagets anställda inför en kommande utlandsvistelse. Det kan även komma inbokningar från en annan ”training agency”. Oftast handlar det om när en person kommer till Tyskland för affärer från ett annat land, då stiger professorn in och hjälper till.

**Have someone of your clients returned home because it was too big difference?** (*Har någon av dina klienter återvänt på grund av att det var för anorlunda?*)

Ibland händer det att klienter återvänder hem på grund av att deras maka/make stannat hemma eller alternativt inte trivts i värdlandet. Vanligtvis har inte kontaktperson A någon kontakt med sina klienter efter träningen, på grund av att den ursprungliga källan som har beordrat träningen inte vill eller inte tillåter vidare kontakt med klienten.

**When training, do you use theory such as Hofstede or Trompenaars?** (*Under träningen, använder du teori av Hofstede eller Trompenaars?*)

I sin träning använder A inte sig av någon specifik teori, såsom Hofstede och Trompenaars, utan använder sig av liknande kulturella dimensioner som reflekterar personlig kultur, organisationskultur och nationell kultur.

**How do you usually train your clients?** (*Hur tränar du vanligtvis dina klienter?*)

De flesta klienter som arbetar inom internationell handel får oftast en dags individuell träning kort efter att de har anlänt i Tyskland, oftast 1-4 veckor efter ankomst sker denna individuella träning. Ibland sker träningen i gruppssessioner, upp till femton personer för att förbereda dem för en interkulturell samarbetning i före-

taget. Interkulturell sensibilitet, kulturell kunskap om landet i fråga (i detta fall Tyskland) och senare tar de itu med att höja den kulturella medvetenheten. Vissa behöver mera träning än andra, därför är tonvikten på hurdan träningen har varit innan klienterna har anlänt, det vill säga deras träning på hemmaplan. Träningen formas och justeras efter klientens individuella behov, men i allmänhet är tyngdpunkterna som tas upp känslighet, kunskap och förändring av beteende/kompetensutveckling. A berättar att träningen koncentreras på allmänna kulturella aspekter än specifik kultur och att i utbildningen medföljer även en interaktiv metod med praktiska övningar.

**How important would you say it is to take language courses before going?**  
(*Hur viktigt skulle du säga det är att ta språkkurser innan avfärd?*)

Personligen anser A att det är ytterst viktigt att kunna det lokala språket, även om det officiella språket på företaget i fråga är engelska. Från hennes egen erfarenhet hjälper det människorna att känna sig mera bekväm i den främmande kulturen, speciellt i det vardagliga livet. Språket är nyckeln till kultur och många aspekter i kulturen blir överförda genom språket.

**When an expatriate arrives, how are they taken care off in the beginning?**  
(*Då en utlandsstationerad anländer, hur tas de hand om i början?*)

Första kontakten är oftast via företaget, som utser en person att ta hand om de personer som kommer på utlandskommenderingarna. Som interkulturell tränare kommer hon inte i kontakt med sina klienter i början av ankomsten.

**When they return back home to their home country, how are they taken care off? Do many have a hard time adjusting to their own culture again and workplace?** (*När de utlandsstationerade återvänder hem, hur tas de hand om där? Har de svårt att anpassa sig till sin egen kultur och arbetsplats igen?*)

A kan inte svara på denna fråga från ett internt perspektiv från företaget, men dock från det A har hört från klienter och kollegor är att många hade det svårt i början när de återvände till sitt hemland på grund av att de inte var förberedda på

en ”omvänd kulturchock”. I kontrast mot hur de tas emot när de anländer till utlandskommenderingen så får de inte någon extra support när de återvänder hem.

**Have you noticed if men have easier adjusting to a new culture, country and workplace than a woman? If so, why is that?** (*Har du noterat om det är så att män har det enklare att anpassa sig till en ny kultur än en kvinna? Om det är så, varför?*)

De år A har jobbat med detta har hon inte sett någon större skillnad mellan könen utan anser att allt beror på personlighet, kunskap och även tidigare erfarenheter.

**How important would you say that the training about cultural differences and how to work efficient in a multicultural team is before going on an expatriate adventure? Is the training equally important if it's an expatriate going for two weeks, two months or two years?** (*Hur viktigt skulle du säga att multikulturell träning om hur man jobbar effektivt i en kulturell grupp är innan utlandsstationeringen? Är träningen lika viktig om det är en utlandsstationering på 2 veckor, 2 månader eller två år?*)

Träningen är viktig oavsett hur länge man kommer att stanna i värdlandet, även med en kortare vistelse kommer personen ändå att jobba ”internationellt” på hemmaplan om det då är mest virtuellt, vilket är minst lika viktigt. Om någon åker iväg på en längre utlandskommendering och även tar med sin familj är det ytterst viktigt att få en god träning innan för att kunna integrera bra med lokalbefolkningen, få en god arbetsupplevelse och ett gott privatliv i värdlandet.

**What kind of qualifications should an expatriate have?** (*Vilka kvalifikationer ska en person ha som åker på en utlandsstationering?*)

Utöver expertis inom arbetsområdet ska den utsända ha ledarförmåga, förmåga att byta perspektiv, flexibilitet och även vilja att justera sitt beteende. Man ska ha kunskap om kulturella skillnader och förmågan att hantera frustrationer, ett gott tålamod är bra att ha. Personen ska ha engagemang och motivation att integrera med andra, därmed är kommunikativa färdigheter såsom social och språkkunskap

mycket viktigt, även om språkkunskapen enbart är grunderna så gör det mycket för självförtroendet. Man måste vara medveten om sin egen kultur och dess avtryck samt hur andra kanske ser en. Viktigast av allt är att vara öppen att lära sig nya saker och på ett annat sätt.

**Are stereotypes a common problem for your clients? (Är stereotyper ett vanligt problem för dina klienter?)**

Tyvärr är detta ett problem. Klienterna är oftast inte medvetna om hur stort inflytande deras stereotyper har på deras arbete och samarbete med varandra. Om ett problem inträffar utan att det blir bearbetat på en känslig nivå med tanke på kulturerna, kan stereotyperna bli ännu starkare och leda till att öppenheten för kontakt med andra sjunker. Risken finns att man börjar dra sig tillbaka.

**Have you had a culture shock in your work? Do you want to give an example? (Har du haft en kulturchock i ditt arbete? Vill du ge ett exempel?)**

Enligt professorn upplever hon stor stress utomlands och press att kunna prestera sitt yttersta. Det krävs mycket mera energi på bortaplan än på hemmaplan och ibland är det svårt att vara så känslig mot andra kulturer och oskrivna regler som man skulle behöva vara, för att man har fullt upp med att tänka på sin egen stress.

**What is the most common reason, why a business agreement between international business partners fails? (In an cultural differences kind of view).**  
*(Vilken är den vanligaste orsaken, varför en affärsuppgörelse mellan internationella handelspartners misslyckas? I en kulturell synvinkel)*

Orsaker varför ett affärsavtal misslyckas kan vara på grund av följande enligt kontaktpersonen: *Se figur 10 på nästa sida.*

**Figur 10** Orsaker varför ett affärsavtal kan misslyckas



### **6.3 Intervju med Human Resources kontaktperson på företag X**

Intervjun med kontaktperson B på företag X ägde rum den 10 december 2014. Det var en personlig intervju mellan personen i fråga och mig själv bestående av 15 öppna frågor.

#### **Namn och befattning, arbetsuppgifter**

Kontaktpersonen vill vara anonym, arbetsbefattningen är International mobility specialist.

#### **Har du själv varit på en utlandskommendering eller bott utomlands?**

Personen har inte själv varit på en utlandskommendering, men har under flera perioder bott utomlands, i bl.a. Australien, Norge och Sverige. Jag frågade om dessa erfarenheter har gett någon fördel i arbetet, men det ansåg inte personen. Skulle det ha varit Singapore eller Kina skulle det ha sett annorlunda ut, eftersom kulturskillnaderna är större där och flera anställda väljer att åka dit på utlandskommenderingar. Utöver Singapore och Kina är även Italien, USA, Holland och Italien populära destinationer för utlandsstationeringar.

#### **Hur väljs utlandskommenderingarna?**

Personer anmäler sig ofta frivilligt när en plats dyker upp på lediga tjänster utomlands. Ibland är det så att det behövs en viss person med en viss kunskap inom ett område, då handplockas personen i fråga till detta uppdrag.

#### **Anmäler sig frivilliga som vill åka?**

Det tidigare svaret kan anpassas här.

#### **Hur förbereds de anställda inför en utlandskommendering? Byråkrati, boende, kultur osv.**

Det som kontaktpersonen gör åt de som ska åka på en utlandskommendering är att först skicka ut en guide på email på vad som bör tänkas på och vem man ska kontakta när man kommer fram. De använder sig av en firma som hjälper till med

detta när de anländer i värdlandet. I guiden som bifogas till dem som ska flytta finns bland annat information om flyttning. Värdföretaget anlitar ett flyttbolag som står till förfogande för de resande. Sen finns det även praktiska råd om försäkringar och hälsoundersökningar. I guiden skrivs inget om kulturen i värdlandet. Många som är på väg på en utlandskommendering har redan varit det förut, så de har erfarenhet från förr medan de som är nya för detta är mera frågande och vill veta mer om saker och ting. Det har mycket att göra med personen i fråga hur mycket de vill veta om det kommande uppdraget och allt som hör till. Kulturförberedelser kan ibland ges när det just finns ett behov för det. Ett exempel var när en anställd skulle till Brasilien på arbetsresa och personen själv tyckte sig vara osäker och ville ha lite extra förberedelser inför just detta uppdrag. Kontaktpersonen betonar att kulturkurser ges vid behov, men att alla som har tillgång till internet nu idag kollar själv upp vad man bör tänka på och hur man ska gå till väga.

### **Ordnas det språkkurser eller krävs en viss nivå av språkkunskap? T.ex. utlandsstationering i Tyskland**

Språkstudier ingår i kommenderingspaketet för både den som ska arbeta och dess familj. Engelska kurser ges inte eftersom engelska är ett språk som man ska kunna flytande.

### **Vilken teori används för träningen. Används Hofstede?**

Kontaktpersonen är inte bekant med Hofstedes teori om affärskultur.

### **Hur viktig är kulturell träning inför en utlandskommendering?**

Kontaktpersonen betonar att det beror på vart man åker samt anser själv att det inte är så viktigt, det har inte varit ett ämne som har varit aktuellt på företaget just på grund av att de flesta söker upp informationen på egen hand.

### **Finns det någon affärskultur eller ett land som kräver extra skolning innan avfärd?**

Brasilien och Kina är två länder som många ber om extra information eller träning inför uppdraget.

**Vilka egenskaper ska en person ha som sänds ut på en utlandsstationering?**

En person som åker iväg ska vara öppen för förändringar samt kunna vara öppen för andra kulturer.

**Har du själv varit med om kulturkrockar?**

Kontaktpersonen har inte varit med om några kulturkrockar på arbetsplatsen. Små missförstånd har uppstått men några större händelser har personen inte lagt märke till.

**Hur tas de emot när de återvänder?**

Det som kan hända när någon återvänder är att den gamla positionen inte finns kvar, eller att det är en helt ny position, vilket kan leda till svårigheter för arbetstagaren. I några fall kan det hända att personen har haft en högre tjänst utomlands och återvänder till en lägre tjänst. Det som behöver göras i sådana här situationer är att försöka hitta en lämplig lösning. Detta är mera förmannens uppgift och inte HR-avdelningens uppgift. En tilläggsfråga som uppkom här var om HR får några mellanrapporter av den utlandsstationerade under tiden, men det är inte vanligt. HR har ofta kontakt med personen om det berör något som kontrakt, pension eller socialförsäkring.

**Har de anställda svårt att anpassa sig när de återvänder till hemlandet?**

Detta beror mycket på var de har varit, och under hur lång tid och även vilken tjänst de har haft. Som det blev nämnt i frågan ovan kan det vara svårt att anpassa sig hemma om tjänsten är en helt ny position eller om det är en lägre tjänst än tidigare. Kontaktpersonen har inte hört om något fall där en utskickad har återvänt hem på grund av för stora kulturskillnader.

**Har ni många som är utlandsstationerade här i Vasa? Hur tas de emot här?**

Det finns för tillfället ca 50 stycken som är på kommendering på företaget, bland dessa finns det anställda från Italien och Brasilien. Det finns även många som är anställda på företaget på ett lokalt kontrakt och inte via en kommendering. För-

mannen till de som anländer tar hand om dem i början och visar dem viktiga instanser såsom bank och ambassad. Den egna avdelningen tar emot personerna så att de känner sig välkomna. Många skulle vilja åka igen men byråkratin tar så mycket energi.

### **Skulle ni säga att ert företag är en multikulturell grupp? Flera nationaliteter?**

Det är en väldigt multikulturell grupp, vilket bevisas av att det finns omkring 40 nationaliteter som just nu jobbar på företaget. Av de 40 finns det bland annat nationaliteter från Argentina, Ecuador och Italien. Just nu är det 150 stycken som befinner sig på kommendering ut i världen, och 50 ska ännu skickas iväg inom en snar framtid. Utöver de längre kommenderingarna finns det också för kortare perioder, ett så kallat ”service agreement project”, som även förenklar byråkratin till en viss del.

### **6.4 Intervju med anställda**

Intervjun med de anställda har genomförts antingen som telefonintervju eller via email under januari månad 2015. Jag har intervjuat åtta personer som i något skede har varit på en utlandskommendering från företag X. Det har varierat mellan sommarjobbsuppdrag från företaget och upp till fem år på utlandskommendering.

### **Vart blev du utlandsstationerad och varför?**

Utlandsstationeringarna har varit varierat från Jordanien, Pakistan, Förenade Arabemiraten (Dubai), Holland, Norge, Ryssland, USA och Kina (Shanghai). En respondent hade varit både till Pakistan och Dubai. Två respondenter hade varit på utlandskommendering till Ryssland. Varaktigheten av utlandsstationeringen har varierat från sommarjobb, några månader, några år och upp till fem år. Den vanligaste orsaken till att dessa kontaktpersoner blev utlandsstationerade var projektutveckling som efterfrågade dessa kontaktpersoners expertis.

En del av respondenterna anmälde eget intresse att åka på utlandskommenderingen, medan vissa handplockades för ett visst projekt där det krävdes en viss person med kapacitet och möjlighet för att kunna förverkliga uppdraget. För många kom beslutet hastigt om att utlandskommenderingen skulle bli av.

### **Arbetsbefattning/Arbetsuppgifter**

Kontaktpersonerna har haft titlar såsom team leader, project manager, project engineer, group manager samt två respondenter som jobbat som mechanical supervisor och elektriker. T.ex. i Holland fanns det behov av att ha en team leader på plats som samtidigt kunde upprätthålla kontakten med teamet på företag X på hemma fronten.

### **Hur förberedde företaget dig inför din utlandsstationering?**

Majoriteten av respondenterna svarade att det gick fort från att beskedet kom om utlandskommenderingen tills de var på väg till värdlandet. Innan avfärd hjälpte företaget till med byråkratiska ärenden såsom arbetstillstånd och visum, samt informationen de behövde om praktiska saker. En respondent berättar att det ordnades även skolning i skatteregler och reseregler. Det nämns även att man själv måste vara aktiv och säga till vad man behöver innan utlandskommenderingen, är det så att man vill och känner att man behöver extra skolning inom något område så ska man inte vara rädd att be om det.

### **Hur förberedde du dig själv?**

Majoriteten av respondenterna beskriver att det vanligaste sättet de har förberett sig på är via bekanta och vänner som i ett tidigare skede har upplevt kulturen. Dagens tillgång till oändligt material på internet har också varit till stor hjälp för kontaktpersonerna, de flesta har använt Google för att få reda på allmän fakta om landet i fråga och kulturella riktlinjer. En kontaktperson sökte specifikt på vilket förhållande till västlänningar som råder i mellanöstern.

De flesta av kontaktpersonerna har varit i kontakt med teamet på plats i värdlandet en tid före avresan, vilket underlättade förberedelserna och ledde till att de hade

en aning om vad de kunde förvänta sig väl på plats. Många av kontaktpersonerna hade tidigare varit på affärsresor till landet innan flytten och därmed hade de flesta även en inblick vad de kunde förvänta sig och visste vad de gav sig in på. USA-respondenten berättar att han hade jobbat i samma område i cirka fem år före flytten och därför kände kollegor och kunder, vilket underlättade mycket. En av Ryssland-respondenterna berättar att det inte gick att överförbereda sig inför flytten utan man var tvungen att tänka i sådana banor att man ska ta seden dit man kommer. Många hade erfarenheter från tidigare med antingen affärsresor eller boende utomlands och sådana erfarenheter är alltid bra att ha i bakfickan oavsett vilket land man reser till.

Många beskriver denna tid innan flytten som en stressig tid och att det inte fanns tid för mentala förberedelser - de praktiska förberedelserna kom i första hand. En respondent hade fru och barn med sig på utlandskommenderingen vilket ledde till mera förberedelser när det kom till barnens skolgång och hustruns arbete i värdlandet.

**Inom affärskulturer finns teori skriven bland annat av Hofstede och Trompenaars, är du bekant med dessa teorier?**

Ingen av intervjupersonerna var bekant med dessa affärskultursteorier.

**Hade du några förkunskaper om landet i fråga innan du visste att det var din kommande arbetsplats? Språk, kultur, geografi etc.**

Som tidigare nämnt hade de flesta kontaktpersonerna tagit reda på fakta om värdlandet med hjälp av internet eller via bekanta. Många var beresta från förr och hade därför kunskap inom området.

Språkmässigt var det engelska som gällde i affärsvardagen, förutom i Norge där man kunde använda svenska för att göra sig förstådd och förstå. De flesta erbjöds språkkurser väl på plats på företaget. En respondent erbjöds en språkkurs i arabiska, men det gick inte att använda i praktiken eftersom affärsmässigt var språket engelska, dessutom lärde man inte sig tillräckligt bra för att kunna föra en diskussion på arabiska. En av de ryska respondenterna erbjöds före flytten en språkkurs i

ryska av en lärare som själv var rysk, vilket var praktiskt eftersom man kunde fråga om kultur och andra praktiska saker man behöver tänka på inför en flytt till Ryssland. Samma kontaktperson vill också tillägga att det finns språkpaket att köpa som är väldigt praktiska när det kom till att lära sig själv på sin egen fritid.

### **Hur blev du bemött när du anlände till din utlandsstationering?**

Majoriteten av respondenterna mötte en agent eller en kontaktperson från HR-avdelningen när de anlände. Dessa agenter hjälpte till med praktiska saker såsom att öppna ett bankkonto, sökandet efter bostad samt att de visade var man kunde hitta olika tjänster som man kunde behöva under vistelsen.

En respondent beskriver att den första tiden i värdlandet var en frustrerande tid, eftersom det tog tid innan praktiska saker ordnade upp sig, t.ex. lönen. Denna tid utspelade sig mitt i sommaren och därmed var det svårt att få tag i någon som kunde reda upp saker och ting.

En av Ryssland-respondenterna beskriver att det uppstod kommunikationssvårigheter vid ett av de första mötena med kollegorna på plats vid fabriksprojektet. De som skulle iväg till Ryssland hade innan avfärden skickat ett email om att de var på väg. Väl på plats var de ryska kollegorna väldigt förvirrade eftersom det ansågs att ett email inte var det rätta kommunikationssättet och därmed ansåg de att de inte hade fått information om att de var på väg. Denna respondent beskriver också att de ryska kollegorna var en aning rädda för de som kom från Finland, eftersom de hade titlar såsom "Highly qualified expert" på papper.

### **Beskriv din första kulturchock, hur hanterade du den?**

Upplevde du någon av följande symptom till följd av kulturchock

- Depression
- Sömlöshet
- Hemlängtan (mer än normalt)
- Irritation
- Passivitet (Integrerar inte med utländska kollegor)

För de flesta var det småsaker i vardagen som först kom som första chock. Bara sådana saker som vad som serveras till lunch eller hur trafiken fungerar. De flesta beskriver att det kändes som om allting gjordes så komplicerat och att ingenting kändes logiskt. Norge-respondenten nämner att en kulturchock var att norska kollegor gick hem från jobbet redan kl. 15:00, vilket gjorde att kontaktpersonen lämpade sig efter detta beteende och började också göra så efter en tid.

Ryssland-respondenterna berättar att kulturchock uppstod då det visade sig att deras stereotyper och fördomar stämde och en av dessa beskriver hur jobbigt det var att uppleva dessa stereotyper på nära håll. Ingenting kändes lätt att ordna, inte ens en jobbresor var enkel att förverkliga. Man var alltid tvungen att planera olika sätt att genomföra samma plan, eftersom det lätt kom något i vägen vilket ledde till att man var tvungen att genomföra det på ett annat sätt.

De flesta av respondenterna klarade sig lindrigt undan från kulturchock och de symptom som följer, men det vanligaste symptomet som uppkom bland de som svarat var överlägset irritation. Detta till följd av annorlunda tillvägagångssätt gällande affärer och projektförverkliganden. De som upplevde störst irritation var de som hade utlandsstationering i Ryssland. Detta var främst för att det tog så lång tid att få någonting genomfört. En kontaktperson beskriver att irritationen uppkom på grund av att lokalbefolkningen verkade ha brist på "sunt bondeförnuft" och inte kunde se logiska regler. Någon enstaka respondent hade upplevt sömnlöshet som till följd av irritationen som uppstått under dagarna.

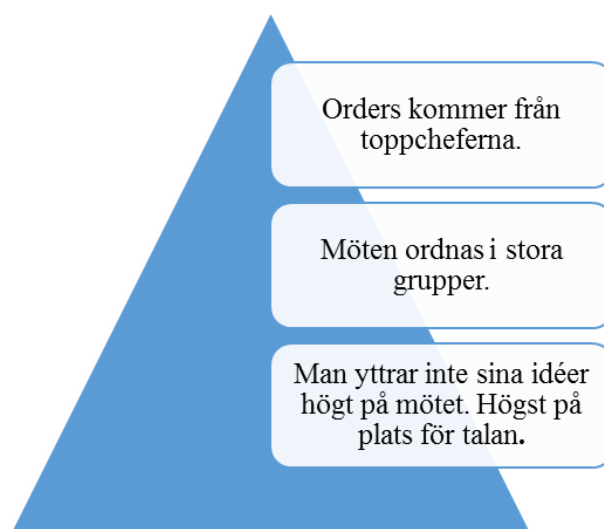
Enligt Oberg's U-kurva är man de första veckorna i ett slags euforistadie som kallas för "honeymoonstage", vilket överensstämmer med en respondents svar om att det tog några veckor innan personen fick hemlängtan och insåg att det var flera månader innan hemfärd. De första veckorna hade det varit fullt upp och allt var nytt och skulle upptäckas. Hemlängtan slog till efter några veckor då det plötsligt blev lite lugnare i vardagen och verkligheten tog vid.



### Upplevde du någon kulturkrock med medarbetare?

De som klarade sig lindrigast undan från kulturkrockar med medarbetare var de som hade varit på utlandsstationering i Norge, Holland eller USA. De som hade expatrierat till Mellanöstern och Ryssland hade upplevt flest kulturkrockar med sina medarbetare. En av de ryska respondenterna berättar att tilliten var nästintill obefintlig, allting skulle ske på papper och dokument. Mötena var stela och endast högst på plats förde talan. Denna respondent berättar att ett sätt att ta sig genom dessa kulturkrockar var att dra på smilbanden vare sig man ville eller inte. Generellt hade respondenten inga större kulturkrockar med medarbetare, men politiska diskussioner på fritiden var inte populärt.

**Figur 11.** Hierarki enligt Ryssland-respondenterna



Dubai-respondenten berättar att på företaget fanns en stor blandning av nationaliteter, allt från indier till holländare och därmed uppstod missförstånd dagligen. Alla hade sitt egna sätt att kommunicera och tolkade saker på olika sätt, vilket kunde leda till intensiva diskussioner emellanåt. Man lärde sig efter hand förklarar respondenten. När det kom till att göra beslut på företaget i Dubai var det inga snabba beslut som gällde. Saker och ting tog tid och framskred kanske inte såsom man skulle ha förväntat sig, vilket ledde till frustration hos respondenten. Samma

respondent hade också spenderat några månader i Pakistan, där han beskriver landet som väldigt begränsat, vilket var en kulturchock när han insåg att det faktiskt var så även i praktiken.

Respondenten som hade varit utlandsstationerad i Kina berättar att en kulturchock uppstod i arbetet då de lokala kollegorna gjorde allting enligt böckerna och vågade därför inte ifrågasätta saker och ting på ett likadant sätt som den finländska kollegan.

### **Hade du några stereotyper innan? Visade det stämma?**

Alla intervjupersoner hade antingen fördomar eller stereotyper innan utlandskommenderingen om antingen kulturen eller om lokalbefolkningen. Majoriteten av respondenterna fick sina stereotyper bekräftade antingen i jobbrelaterade situationer eller på fritiden. En del fick dock sina stereotyper krossade väl på plats.

Holland-respondenten hade innan avfärden hört att Holländarna var rak på sak nästan på gränsen till oförskämd, vilket respondenten hade i åtanke och var förberedd på att det skulle vara så. Dock så fick kontaktpersonen se i ett tidigt skede att så var inte fallet. Både Ryssland-respondenterna och Dubai-respondenten var förvånade över att deras stereotyper de hade haft innan resan faktiskt stämde i praktiken. Det handlade mest om hur saker och ting går till väga en vanlig vardag på jobbet.

### **Upplevde du att andra hade stereotyper angående finländare?**

Alla intervjupersoner upplevde att det fanns stereotyper angående finländare, men nödvändigtvis inte i en negativ bemärkelse. De flesta stereotyperna som de fick uppleva var att finländarna är ärliga, jobbar hårt, effektiva och att de är professionella. I vissa fall kunde negativa stereotyper angående finländarna komma fram. Holland-respondenten berättade att det redan hade varit en del finländare på kontoret där och att det därmed hade uppkommit stereotyper, dessa var att finländarna var opersonliga, hälsar inte och är introverta. En följdfråga på denna fråga var om

dessa stereotyper påverkade arbetet, men enligt Hollandrespondenten var det inget problem, eftersom denna person snabbt visade motsatsen att det inte var så.

Enligt respondenten som hade varit till Jordanien hade en lokal arbetare berättat att han skulle vilja arbeta för ett finskt företag, eftersom det verkade som om finska företag tog god hand om sina anställda. Shanghai respondenten hade enbart upplevt positiva stereotyper, såsom att finländarna var högt utbildade och välbärgade.

Dubai respondenten upplevde att det fanns en positiv syn på finländare. Kontaktpersonen berättar att det fanns en viss respekt mot finländarna och att man alltid fick ett positivt mottagande på möten med nya kunder. Finländarna var här kända som att jobba hårt, vara lugna och sansade, samt att vara diplomatiska och professionella.

Den negativa stereotypen som nästan alla respondenter hade fått höra om finländare är att de är väldigt förtjusta i alkohol.

### **Hur tyckte du det var att jobba som ett multikulturellt team? Fanns det olika åsikter och värderingar?**

Kontaktpersonerna beskriver tiden utomlands som en rikedom, främst för att man lär sig att se saker och ting annorlunda och det faktum att tack vare diversitet och multikulturella team får man fram nya innovativa idéer som annars inte skulle ha uppkommit i en enbart finsk miljö.

Många respondenter har ännu kontakt med teamet som finns i värdlandet och fick anknytningar till kollegor och kunder på plats vilket även har underlättat arbetet gjort från Finland. En av kontaktpersonerna berättar att han fortfarande är involverad i projekt i Mellanöstern, Afrika och runt om i Europa. Han beskriver att vara multikulturell är en daglig aktivitet i det arbete som han utför samt att hemma på företag X är miljön väldigt multikulturell, vilket har varit en stor rikedom.

Kina-respondenten nämner att på grund av att det fanns så många olika åsikter om saker och ting så var man helt enkelt tvungen att kompromissa och försöka hitta

den metod som passade alla parter inblandade. En annan respondent berättar att det var det faktum att det var multikulturellt som var hans drivkraft i vardagen för att nå det bästa slutresultatet.

### **Blev slutresultatet bättre i slutändan än vad det skulle ha blivit i en finländsk miljö?**

Majoriteten av respondenterna höll med om att om samma projekt skulle ha genomförts i en finländsk miljö skulle beslut ha kunnat tas snabbare och slutresultatet skulle ha genomförts i ett tidigare skede. Dock så skulle det inte ha varit möjligt att utföra en del av projekten i en finländsk miljö.

Det finns varierande åsikter angående slutresultatet, vissa respondenter anser att slutresultatet påverkades på grund av att det var för stor mix med nationaliteter, och att detta försvårade arbetet avsevärt. Samtidigt så anser resten av respondenterna att det var just tack vare den stora blandningen av nationaliteter som gav ett utmärkt slutresultat. En av Ryssland-respondenterna berättar att det inte skulle ha varit möjligt att utföra projektet i samma takt som i Finland på grund av beslutsorganen i Ryssland, samt att detta påverkade resultatet i slutändan.

En respondent betonar att det är viktigt att hålla ett öppet sinne i en multikulturell miljö - man kan inte förvänta sig det typiska finska sättet. Det funkar inte på en multikulturell nivå och man måste vara beredd på att kunna hantera det faktumet. Det är inte så lätt som man kan tro ibland betonar respondenten.

### **Var det svårt att återvända hem till den alldagliga miljön?**

Det svar som nästan alla respondenter hade gemensamt var att det tog lång tid att återhämta sig väl tillbaka i den finska miljön. För många tog det upp till ett år efter hemkomsten tills det stadiet att man kände sig som hemma igen infann sig. Flera respondenter sade att det tog ca 2-3 månader att känna sig som hemma i värdlandet medan det tog ungefär ett år att anpassa sig igen efter hemkomsten till både jobbet och det sociala livet.

**Upplevde du en så kallad ”omvänd kultur chock” när du återvände till hemlandet? Hur blev du bemött av företaget när du kom tillbaka?**

Det som är problematiskt med en omvänd kultur chock är att man förväntar sig att allting ska vara likadant hemma, men faktum är att man själv har förändrats och kanske lärt känna sig själv bättre under tiden utomlands. Man kan rentav bli chockad av det finländska beteendet och bli överraskad över hur mycket man faktiskt kan glömma om sin egen kultur. En respondent beskriver hur finländarna helt plötsligt kändes så introverta och opersonliga efter flera månader i Holland där alla var så vänliga. Denna respondent beskriver också att denna omvända kultur chock var större än en kulturchock i samband med att flytta utomlands.

En av de ryska respondenterna beskriver att hans arbetssätt hade blivit förryskat, även väl hemma i den finländska miljön fortsatte han med att ha reservplaner för att utföra en och samma sak. Denna kontaktperson kände också av att han hade tagit sig an en mera aggressiv roll affärsmässigt för att det var det enda sättet att bli tagen på allvar i Ryssland. När denna respondent kom hem ansåg han att finländarna rentav var övervänliga.

För många av kontaktpersonerna väntade det gamla jobbet på dem när de återvände tillbaka till Finland, vissa bytte avdelning eller fick anställning på en annan ort. En respondent, som tidigare hade haft anställning i Vasa, fick anställning i Helsingfors efter utlandskommenderingen. Detta var en stor omställning efter flera år utomlands att även börja flytta till en ny stad i hemlandet.

För en kontaktperson tog det upp till ett år efter hemkomsten att hitta en passlig anställning vid företag x, främst på grund av att den gamla uppgiften denna person hade haft innan utlandsstationeringen inte längre fanns kvar. Denna respondent anser att det kan bli ett problem inför kommande utlandskommenderingar ifall man är osäker på om jobbet återstår när man återvänder. En annan respondent beskriver att det tog länge att komma tillbaka in i systemet samtidigt som respondenten hoppas att läget är bättre idag för de som återvänder hem.

**Finns det någon särskild upplevelse du vill dela med dig om?**

I efterhand har respondenterna bara positiva syner på sin tid utomlands. Kontaktpersonerna berättar hur vyerna har vidgats, hur de har växt som person, både personmässigt och karriärmässigt. När man är ute på fältet kan man driva saker på ett helt annat sätt med kunder i jämförelse med affärsresor. En respondent betonar att en utlandskommendering inte passar alla, man måste ha viljan och intresset för att kunna klara sig. Samma respondent berättar att man generellt har mycket mer att ge tillbaka när man väl återvänder, men att det är svårt att använda sig av de erfarenheter man har erhållit utomlands på hemmafronten. Många av respondenterna har ännu kontakt med teamet på utlandskommenderingen och de har kunnat dra nytta av de erfarenheter de erhållit där.

En av Ryssland-responenterna berättar att han inte stressar lika mycket längre i det finländska affärssättet eftersom han fick vara med om så mycket i Ryssland och uppleva hur svårt det kan vara att få en sak genomfört. Ibland kunde de ryska kollegorna komma med konstiga och nästan omöjliga krav att genomföra, men att de finska arbetarna gjorde det bästa de kunde för att kunna genomföra dessa krav. Denna respondent vill även tillägga hur informativ Finska ambassaden i Moskva var. Meddelade man att man var på plats i Moskva kunde man få ta del av mycket information. Ekonomiska situationer, säkerhetsinformation och kulturell information var sådant man kunde få ta del av.

De flesta av respondenterna skulle åka iväg igen på en utlandskommendering, men inte nödvändigtvis till samma land som tidigare. En respondent betonar att man kan ha vilken träning som helst innan avfärden men utan eget intresse kommer man inte långt.

## 7 SLUTSATSER AV UNDERSÖKNINGEN

Det som har kommit fram under undersökningen är, att de anställda inte har erbjudits någon kulturell träning inför utlandskommenderingen, men de har fått hjälp med byråkratiska ärenden samt regler man borde tänka på under en utlandsvistelse. För många kom beslutet om utlandskommenderingen hastigt och det fanns ingen extra tid för att börja läsa in sig på den kommande kulturen som man skulle möta. Kontaktperson B betonar att det ges kulturell träning och rådgivning om det är så att det finns behov och om den anställda själv ber om att få det. Flera respondenter betonar även det faktum, att det är viktigt att själv uttrycka vad man behöver innan avfärden.

Kontaktperson A har som yrke att fungera som en interkulturell tränare. Denna person har inget samband med företag X, men jag kände att jag även ville ha åsikter av en utomstående person om den kulturella träningens betydelse. Kontaktperson A stiger in och hjälper tyska företag då det kommer utlandskommenderingar till företaget i fråga. Slutsatser som jag kan dra efter intervjun med denna kontaktperson är att den kulturella träningen är viktig oavsett längden på kommenderingen, nuförtiden är multikulturell kompetens en självklarhet och det börjar bli viktigt att även anställda på hemmafronten har en viss insikt i det. De anställda jag har intervjuat har berättat att både före och efter utlandskommenderingen har de haft kontakt med kollegor och kunder i värdlandet. Den erfarenhet de har erhållit under utlandsstationeringen har hjälpt till med kommunikationen med dessa utländska kollegor även virtuellt i efterhand.

Av både kontaktperson A och kontaktperson B kommer det fram vilka egenskaper en person som ska iväg på en utlandskommendering bör ha. Denna person bör vara öppen för förändringar, samt kunna vara flexibel och bör vara medveten om sin egen kultur och hur det kan ses från en annan kulturs perspektiv. Vid intervjuer med de anställda har det kommit fram att de flesta har tagit en dag i taget samt haft en tankeställning som ”Learning by doing”. Det som kom fram av respondenterna var att de som hade varit på en utlandskommendering i ett tidigare skede eller annars var berest från förr var mycket mera bekväma med att åka iväg

på en utlandsstationering, och kanske rentav hanterade situationen på ett bättre sätt.

Nuförtiden har man tillgång till teori skriven i området på internet, vilket har gjort att de flesta respondenterna har sökt sig till internet för att få svar angående kulturella olikheter och riktlinjer. Men något som förvånade mig i resultatet var att ingen av de anställda hade hört talas om affärskultursdimensioner som togs upp i teoridelen. Hofstedes organisationskultur används bland annat som kurslitteratur i utbildningen inom företagsekonomi. Något som företag X skulle kunna införa är att rekommendera teori skriven om affärskultur såsom Hofstede och Trompenaars till sina anställda innan en utlandskommendering. Sist och slutligen handlar det om ens egen karaktär och hur stor vilja man har att smälta in i värdlandet och hur mycket man vill tillhöra dess kultur.

Under intervjuernas gång har jag fått en inblick i hur Hofstede & Hofstede samt Trompenaars & Hampden-Turners dimensioner passar in på de uttalanden jag har fått av respondenterna. De dimensioner som uttrycker sig starkast för dessa respondenter är maktdistans från Hofstede & Hofstede och dimensionen om följdriktig – synkronisk från Trompenaars.

De respondenter som har upplevt mest kulturkrockar och sett mest olikheter affärsmässigt är de respondenter som har varit i Mellanöstern området eller i Ryssland. På ett index på 0-100 ligger maktdistansen i Ryssland på 93, medan Finlands maktdistansindex ligger på 33. (Hofstede & Hofstede, 2005. 56). Denna dimension har märkts tydligt på Ryssland-respondenternas beskrivning av hur ett möte har kunnat se ut. På ett möte hade den som var högst i rang ordet. De som var på mötet skulle sitta tysta och inte yttra sina idéer och tankar högt. Mötena ordnades även i stora grupper. För Dubai-respondenten som gäller för Förenta Arabemiraten är maktdistansindexet 90 i kontrast mot Finlands 33. En uttalande som passar in på denna dimension var när respondenten berättade att de som hade de högre posterna verkade lata och ville helst att folk skulle göra grovgörat åt dem.

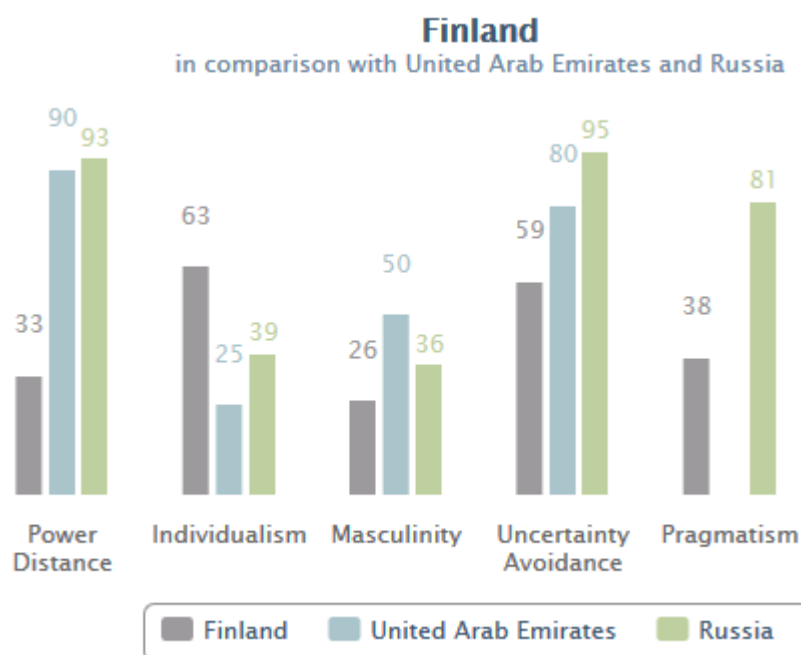
Ryssland är det land som undviker risker så mycket som det går jämfört med Finland som ibland kan sträcka sig utanför och ta risker. Finland kan beskrivas som



ett land där det tas snabba beslut, medan i Ryssland kan det ta längre tid, samtidigt som de vill undvika onödiga risker. Detta passar in på ett svar av en respondent som berättar att man var tvungen att ha flera reservidéer för samma plan i Ryssland, och det faktum att det var svårt att genomföra en enkel jobbresor. En kulturdimension som passar in på detta är dimensionen om hög och låg osäkerhetsundvikande. I detta fall skulle Ryssland vara en kultur med hög osäkerhetsundvikande och Finland skulle vara en kultur med låg osäkerhetsundvikande. Enligt **figur 12** nedan stämmer detta in då Ryssland ligger på ett index på 95, medan Finland ligger på 59.

**Figur 12.** Finland i jämförelse med Förenade Arabemiraten och Ryssland

(<http://geert-hofstede.com/finland.html>)



Dimensionerna som är uppräknade här i tabellen är maktdistans, individualism vs kollektivism, maskulin vs feminin, osäkerhetsundvikande och den sista är lång vs kortsiktsorienterad.

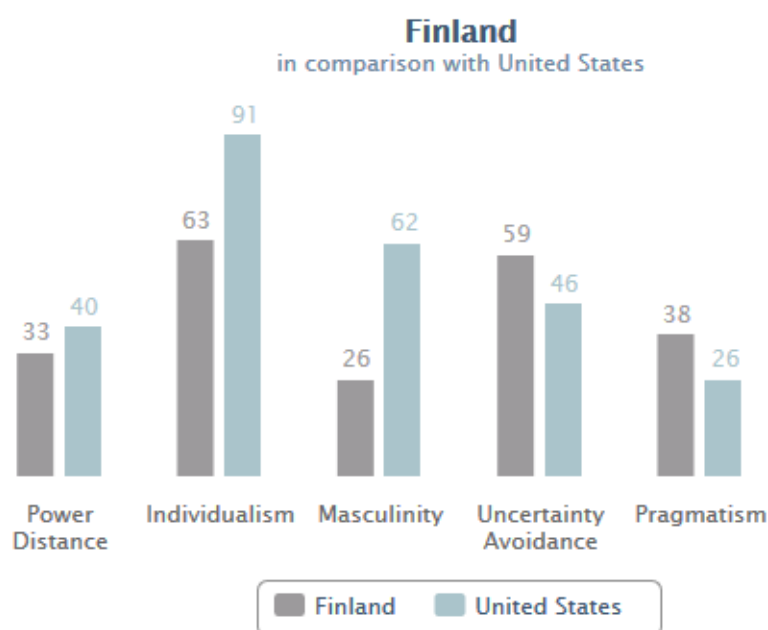
Genom att använda Hofstedes kulturjämförelseprogram fick jag fram figuren som kan ses ovan. Enligt tabellen är Finland i jämförelse med Förenade Arabemiraten

och Ryssland väldigt olika i alla dimensioner. (Lång och kortsiktsorienteringsdimensionen saknas här för Förenta Arabemiraten). Tabellen visar att maktdistansen är väldigt hög i Arabemiraten och Ryssland, vilket respondenterna även har varit med om i praktiken. Tabellen visar även att jämfört med Finland är de andra länderna mera riktad mot en kollektivistisk sammanhållning, där gruppens bästa går före individens bästa.

Dimensionen som behandlar synkroniskt tillvägagångssätt eller följdriktigt, betonar hur vi gör saker tidsmässigt. Följdriktiga kulturer såsom Finland ser tiden som en rak linje av olika händelser och planerar sin tid hur man ska nå ett slutgiltigt resultat. De synkroniska länderna, såsom Ryssland och Förenta Arabemiraten, tenderar att ha många bollar i luften, nästan till gränsen att bli kaotiskt när man ska försöka komma till ett gemensamt beslut. Respondenterna beskriver att det i dessa länder var svårt att ordna saker samt att fatta beslut och att det slutgiltiga resultatet skulle ha genomförts effektivare i en enbart finsk miljö.

**Figur 13.** Finland i jämförelse med USA

(<http://geert-hofstede.com/finland.html>)



Resultaten visar att de respondenter som har varit utlandsstationerade i Europaområdet eller i USA har klarat sig lindrigare undan från kulturella missförstånd i affärssammanhang. En förklaring till detta skulle kunna vara att majoriteten av dessa respondenter hade haft kontakt med lokala kollegor i landet innan flytten. USA-respondenten hade t.ex. jobbat inom samma område fem år och därmed blivit bekant med teamet i USA redan innan flytten. Trots att detta skulle kunna vara en anledning varför vissa har klarat sig undan kulturkrockar, så visar ändå resultatet att de som har jobbat i Mellanösternområdet samt i Ryssland också har haft flera års kontakt med arbetsplatsen innan flytten, men ändå stött på kulturkrockar affärsmässigt. Förklaring till detta skulle vara att dimensionsmässigt ligger Finland närmre USA, Norge och Holland. En märkbar skillnad kunde dock vara maskulin – feminin dimensionen som för USA ligger på 62, medan Finland ligger 26, detta har dock inte framkommit av respondenten i undersökningen. **Figur 13** på föregående sida.

Respondenterna har alla verkat vara kulturellt medvetna om sin egen kultur och även kunnat ta an den nya kulturen. De har förberett sig innan flytten genom att verka i en multikulturell miljö på företag X eller att ha haft kontakt med internationella kollegor. Alla respondenter har varit enade om att det handlar om att själv vara intresserad och att ha en bestämdhet att lära känna den nya kulturen. Oavsett träning eller inte har den multikulturella kompetensen funnits omedvetet för samtliga respondenter.

## SLUTORD

Under min utbytesperiod i Bremen, Tyskland fick jag själv möjligheten att vara en part i ett multikulturellt team. De erfarenheter jag tog med mig från tiden utomlands, har definitivt hjälpt mig på vägen med detta lärdomsprov. Det har varit oerhört givande att få se hur det går till väga affärsmässigt för de som jobbar internationellt.

Detta lärdomsprov har innehållit svar från åtta olika länder, och inget svar har varit det andra likadant. Det har varit innehållsrikt, eftersom många har haft olika åsikter om saker och ting. Det som kom fram i undersökningen var att de flesta anställda redan är kulturellt medvetna, vilket därför är en orsak till varför kulturell träning inte har blivit aktuellt ännu på företag x.

Idéer till fortsatt forskning skulle eventuellt vara att undersöka affärskulturen i ett specifikt land. Under denna empiriska undersökning har jag fattat intresse för den ryska affärskulturen, eftersom det är fascinerande hur vårt grannland kan vara så annorlunda kulturmässigt och affärsmässigt. Alternativt skulle man även kunna undersöka flera internationella företag för att få reda på deras multikulturella kompetens.

## KÄLLFÖRTECKNING

### Tryckta arbeten

Gesteland, R, Richard 2006. Guide till globala affärskulturer. Malmö. Liber.

Guirdham, Maureen 2011. Communication across cultures. Third edition. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan 2005. Organisationer och kulturer. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Maude, Barry 2011. Managing cross-cultural communication. Palgrave Macmillan.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles 2012. Riding the waves of culture. Third edition. London. Nicholas Brealey.

### Elektroniska källor

Sju dimensioner av kultur: Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner

<http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>

Geert Hofstedes hemsida

<http://geert-hofstede.com/>

Ledarskap och bekvämlighetszon

<http://leadershipsculptor.com/develop-comfort-zone/>

## **BILAGOR**

### **Bilaga 1**

Till kontaktperson på HR-avdelningen på företag X

Namn och befattning, arbetsuppgifter

Har du själv varit på en utlandskommendering eller bott utomlands?

Hur väljs utlandskommenderingarna?

Anmäler sig frivilliga som vill åka?

Hur förbereds de anställda inför en utlandskommendering? Byråkrati, boende, kultur osv.

Ordnas det språkkurser eller krävs en viss nivå av språkkunskap? T.ex. utlandsstationering i Tyskland.

Vilken teori används för träningen. Används Hofstede?

Hur viktig är kulturell träning inför en utlandskommendering?

Finns det någon affärskultur eller ett land som kräver extra skolning innan avfärd?

Vilka egenskaper ska en person ha som sänds ut på en utlandsstationering?

Har du själv varit med om kulturkrockar?

Hur tas de emot när de återvänder?

Har de anställda svårt att anpassa sig när de återvänder till hemlandet?

Har ni många som är utlandsstationerade här i Vasa? Hur tas de emot här?

Skulle ni säga att ert företag i Vasa är en multikulturell grupp? Flera nationaliteter?

## Bilaga 2

Intervju frågor: Till de anställda som varit på en utlandskommendering

Vart blev du utlandsstationerad och varför?

Arbetsbefattning/Arbetsuppgifter

Hur förberedde företaget dig inför din utlandsstationering?

Hur förberedde du dig själv?

Inom affärskulturer finns teori skriven bland annat av Hofstede och Trompenaars, är du bekant med dessa teorier?

Hade du några förkunskaper om landet i fråga innan du visste att det var din kommande arbetsplats? Språk, kultur, geografi etc.

Hur blev du bemött när du anlände till din utlandsstationering?

Beskriv din första kulturchock, hur hanterade du den?

Upplevde du någon av följande symptom till följd av kulturchock

- Depression
- Sömlöshet
- Hemlängtan (mer än normalt)
- Irritation
- Passivitet (Integrerar inte med utländska kollegor)

Upplevde du någon kulturkrock med medarbetare?

Hade du några stereotyper innan? Visade det stämma?

Upplevde du att andra hade stereotyper angående finländare?

Hur tyckte du det var att jobba som ett multikulturellt team? Fanns det olika åsikter och värderingar?

Blev slutresultatet bättre i slutändan än vad det skulle ha blivit i en finländsk miljö?

Var det svårt att återvända hem till den alldagliga miljön?

Upplevde du en så kallad ”omvänd kultur chock” när du återvände till hemlandet?

Hur blev du bemött av företaget när du kom tillbaka?

Finns det någon särskild upplevelse du vill dela med dig om?



### **Bilaga 3**

When a client contacts you, is it a private person who wants help to adjusting to another culture, or is it a contact person at a company who wants you to come and train their employees?

Have someone of your clients returned home because it was too big difference?

When training, do you use theory such as Hofstede or Trompenaars, or both, or none?

How do you usually train your clients?

How important would you say it is to take language courses before going?

When an expatriate arrives, how are they taken care off in the beginning?

When they return back home to their home country, how are they taken care off?

Do many have a hard time adjusting to their own culture again and workplace?

Have you noticed if men have easier adjusting to a new culture, country and workplace than a woman? If so, why is that?

How important would you say that the training about cultural differences and how to work efficient in a multicultural team is before going on an expatriate adventure? Is the training equally important if it's an expatriate going for two weeks, two months or two years?

What kind of qualifications should an expatriate have?

Are stereotypes a common problem for your clients?

Have you had a culture shock in your work? Do you want to give an example?

What is the most common reason, why a business agreement between international business partners fails? (In a cultural differences kind of view)