

Södertörns Högskola
Institutionen för Ekonomi och företagande
Företagsekonomi
C-uppsats, 10 poäng
Handledare: Karin Winroth
Ht-06



Ledarskap i främmande kulturer

– En kvalitativ studie av franska chefer verksamma i Sverige

Författare:
Frida Carlsson
Sara Henriksson

Sammanfattning

I dagens globaliserade samhälle suddas gränserna ut allt mer och vi har kommit att leva mycket närmare andra kulturer. Detta märks inom EU då detta har lett till att det blir lättare att resa och inte minst jobba i andra europeiska länder. Företagen etablerar kontor i länder världen över vilket leder till att olika nationaliteter och kulturer möts på arbetsplatsen. De kulturella skillnaderna handlar till stor del om människors olika normer och värderingar som innefattar samtliga personer i företaget oavsett position. Den interna kommunikationen kan försämrats i ett multinationellt företag om chefer och anställda inte är på samma våglängd. I denna situation uppmärksammas chefens roll och hur han agerar i möten med en ny kultur.

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad chefer verksamma i länder med andra kulturella normer och värderingar än de själva anser vara viktigt att tänka på för att lyckas. Intresset ligger i att lyfta fram deras reflektioner kring ledarskap i en främmande kultur och vilka eventuella svårigheter som kan uppstå.

En kvalitativ studie bestående av direktintervjuer med åtta franska chefer verksamma på franska företag i Sverige har utförts för att besvara syftet. De teorier och studier som har används behandlar kultur, ledarskap och interkulturellt ledarskap.

Efter att ha analyserat de empiriska data mot de valda teorierna har följande slutsatser kunnat dras. Undersökningen visar att det krävs en delvis anpassning från chefernas sida krävs för att samarbetet ska fungera, därutöver behövs en medvetenhet för att förstå den andra kulturen. Man måste som chef i en främmande kultur våga fråga sina medarbetare om det är något man inte förstår. De skillnader som tydligast framkom mellan kulturerna var den låga maktdistansen, konflikträdslan och strävan efter konsensus.

Nyckelord: Kultur, ledarskap, interkulturellt ledarskap

Abstract

In today's globalized society the boundaries are being more and more expunged and we are living closer to other cultures. This is perceived with the European Union seeing as this has led to the simplicity in travelling as well as working in other European countries. Companies establish offices around the world which leads to the meeting between different cultures at the office. Cultural differences are for the most part about people's different values and norms and that includes everybody in the company regardless of position. The internal communication can deteriorate in a multinational company if managers and employees are not on the same wavelength. In this situation the roll of the manager is being distinguished and how he interacts in the meeting with a new culture.

This thesis aims to investigate what managers working in countries with different values and norms find important to succeed. The interest lies in bringing out their reflections about leadership in foreign cultures and what possible difficulties that may occur.

To answer our purpose a qualitative study has been carried out, consisting of personal interviews with eight French managers working for French companies in Sweden. The theories and studies that have been used discuss culture, leadership and intercultural leadership.

After analyzing the empirical data against the chosen theories, the following conclusions have been drawn. The survey shows that a certain amount of adaptation from the managers is needed for the cooperation to work, in addition to this an awareness of the other culture is needed to be able to understand the other culture. As a manager in a foreign culture you have to be able to ask your co-workers for advice if there is something you don't understand. The differences that were most obviously manifested between the two cultures were the low degree of power distance, the fear of conflicts and strive for consensus.

Keywords: Culture, leadership, intercultural leadership

Résumé

Dans la société globalisée d'aujourd'hui, les frontières sont devenues de plus en plus effacées et nous nous trouvons plus proches d'autres cultures. Cela est visible à travers la coopération intra-communautaire au sein de l'Union Européenne qui a rendu les voyages et surtout le fait de pouvoir aller travailler dans un autre pays européen plus facile. Les entreprises établissent des bureaux dans des pays du monde entier, ce qui fait que les nationalités les plus diverses se rencontrent sur le lieu de travail. Les différences culturelles consistent en grand partie en normes et valeurs universelles perçues différemment par chacun dans l'entreprise multinationale, peu importe la position. La communication interne dans ce type d'entreprise peut se détériorer si les managers et les employés ne sont pas sur la même longueur d'onde. Dans cette situation, le rôle du manager est central : comment agit-il dans les interactions avec la nouvelle culture ?

Ce mémoire a pour but d'examiner ce que les managers actifs dans d'autres pays avec d'autres normes et valeurs trouvent d'important pour assurer la réussite de leur entreprise. Nous nous sommes attachés à mettre en lumière leurs réflexions autour du management dans d'autres cultures et des difficultés éventuelles qui peuvent surgir.

En vue de répondre à notre objectif avec ce mémoire, nous avons effectué une étude qualitative, en procédant à des interviews avec huit managers français actifs dans des entreprises françaises en Suède. Les théories et les études qui ont été employées traitent de la culture, du management et du management interculturel.

Après avoir analysé les données recueillies après ces interviews et les avoir comparées aux théories choisies, nous avons pu en tirer les conclusions suivantes : l'étude montre qu'une adaptation partielle de la part des managers est nécessaire pour que la collaboration puisse fonctionner ; en outre, le manager étranger doit avoir une conscience approfondie de l'autre culture enfin de la comprendre. En étant manager dans une autre culture, il faut oser demander à ses collègues dès qu'il y a quelque chose qu'on ne comprend pas. Les différences les plus claires que nous avons mis à jour entre les deux cultures étudiées étaient : la distance hiérarchique, la peur de conflits et l'aspiration au consensus.

Mots clés: Culture, management, management interculturel.

Författarnas tack

Vi vill tacka alla de som har ställt sin dyrbara tid till förfogande, utan dem hade denna uppsats inte kunnat genomföras.

Ett stort tack till:

Våra respondenter:

Grégory Boquet – Chefskontroller, Ellos
Cyril Carniel – VD, Veolia Transport Northern Europe
François Mare – VD, Redcap Northern Europe
Daniel Petit – VD, Dexia Credit
Eric De la Tour – VD, L'oréal Professional
Eric Malaussene – Chef, Citroëns reservdelsavdelning
Pieter Claudel – Butiksansvarig Yves Rocher Norden
Cyrille Baley – Säkerhetschef, Calyon Bank

Ett speciellt tack riktas även till:

Konsulterna Margareta Neld och Thomas Krän,
för att vi fick medverka vid deras workshop ”Managing Cultural Differences”

Vår handledare:

Karin Winroth

Södertörns Högskola den 19 januari 2007

Frida Carlsson och Sara Henriksson

"I frankrike, konstaterar jag att regler är till för att diskuteras medan i Sverige är de till för att följas"

Pieter Claudel

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMATISERING	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.4 SYFTE.....	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	10
2. METOD	11
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	11
2.2 URVAL	11
2.3 INTERVJUER	12
2.4 TILLFÖRLITLIGHET	13
3. TEORIER OCH STUDIER	15
3.1 HOFSTEDES KULTURDIMENSIONER	15
3.1.1 <i>Maktdistans</i>	15
3.1.2 <i>Individualism/kollektivism</i>	16
3.1.3 <i>Maskulinitet/feminitet</i>	16
3.1.4 <i>Osäkerhetsundvikande</i>	16
3.2 SCHEINS MODELL ÖVER ORGANISATIONSKULTUR	17
3.3 LEDARSKAPSTEORIER.....	18
3.3.1 <i>Situationsanpassat ledarskap</i>	19
3.3.1.1 <i>The Situational Leadership</i>	19
3.3.1.2 <i>The Normative Decision Model</i>	20
3.4 MANAGING CULTURAL DIFFRENCES	20
3.7 LEDARSKAP I ANDRA KULTURER	22
3.7.1 <i>Tidsuppfattning</i>	22
3.7.2 <i>Kommunikation</i>	23
3.7.3 <i>ATLAS</i>	24
3.8 TEORETISK SYNTES	25
4. FRANSKT MÖTER SVENSKT	26
4.1 REVOLUTIONÄRER OCH ÄLSKARE AV NAPOLEON	26
4.2 SVENSSON SVENSSON	28
4.3 HOFSTEDE	29
5. EMPIRI	31
5.1 BAKGRUND	31
5.1.2 <i>Sammanfattning av respondenter</i>	34
5.3 LEDARSKAP I FRÄMMANDE KULTURER	35
5.3.1 <i>På vift i landet "lagom"</i>	37
5.3.2 <i>Språk</i>	39

5.4 ATT ARBETA MED SVENSKAR, KONSTIGHETER OCH SJÄLVKLARHETER.....	40
5.4.1 Autokrati möter konsensus	40
5.4.2 Napoleon reflekterar över den svenska organisationen.....	41
5.4.2 Beslutsfattande	42
5.4.3 Kommunikation	43
5.4.4 Konflikter.....	45
5.4.5 Tidsuppfattning.....	46
6. ANALYS	48
6.1 LEDARSKAP I FRÄMMANDE KULTURER	48
6.1.2 På vift i landet "lagom"	50
6.1.3 Språk.....	51
6.2 ATT ARBETA MED SVENSKAR, KONSTIGHETER OCH SJÄLVKLARHETER.....	51
6.2.1 Autokrati möter konsensus	51
6.2.2 Napoleon reflekterar över den svenska organisationen.....	52
6.2.3 Beslutsfattande	53
6.2.4 Kommunikation	53
6.2.5 Konflikter.....	54
6.2.6 Tidsuppfattning.....	55
6.3 SAMMANFATTANDE ANALYS	55
7. SLUTSATS	57
7.1 KRITIK TILL EGET ARBETE	58
8. KÄLLFÖRTECKNING.....	60
9. BILAGOR.....	63
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE (FRANSK VERSION).....	63
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE (SVENSK VERSION)	64
BILAGA 2: RÅD TILL CHEFER VERKSAMMA I FRÄMMANDE KULTURER	65

Figur- och tabellförteckning:

Figur 1: Scheins modell över organisationskultur.....	17
Figur 2: Interactional framework	19
Figur 3: Managing Cultural Differences	21
<i>Tabell 1: Överblick av respondenterna.....</i>	<i>34</i>

1. INLEDNING

I det här kapitlet presenteras en bakgrund till det problem denna uppsats belyser. Denna problembakgrund kommer sedan att resultera i en problemformulering, ett syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I dagens globaliserade samhälle suddas gränserna ut allt mer och vi har kommit att leva mycket närmare andra kulturer tack vare Internet och teknikens frammarsch. Detta märks även inom EU då detta samarbete har lett till att det blir lättare för oss att resa och inte minst jobba i andra europeiska länder. Företagen expanderar, blir mer multinationella och etablerar kontor i olika länder världen över, vilket i sin tur leder till att olika nationaliteter och kulturer möts på arbetsplatsen. För att kunna konkurrera på marknaden krävs det att företagen förstår kulturskillnadernas effekt eftersom kulturen idag har fått större betydelse i relationer och organisationer.¹

Varje land har sina särdrag, vardagsrutiner och levnadssätt som bidrar till landets kultur. När sedan två olika nationaliteter möts på en arbetsplats kommer skillnaderna att synliggöras. Skillnader som man kanske inte trodde existerade blir mer påtagliga.

1.2 Problematisering

När ett företag väljer att etablera sig i utlandet och ta in en ny kultur i företaget uppstår nya frågor att hantera, dessa frågor kan vara både positiva och negativa. I många fall vid utlandsetableringar skickar moderbolaget ut anställda och chefer till det nya landet för att implementera företagets arbetssätt.

De kulturella skillnaderna handlar till stor del om människors olika normer och värderingar som innefattar samtliga personer i företaget oavsett position. Exempel på problem kan vara relationen till chefen då förhållningssätten skiljer sig från olika länder. I Frankrike är det

¹ Harris och Moran (1996)

exempelvis oerhört viktigt att nia sina överordnade. Hur tid uppfattas kan tänkas vara ett annat problem då det bara inom Europa råder stora skillnader i synsätten på tid och vad ”passa tiden” innebär. För vissa kan punktlighet vara att anlända 15 minuter efter bestämd tid och de som är på plats vid exakt bestämd tidpunkt ses som stelbenta och rigida.² Kommunikationen i företaget kan även te sig på olika sätt i olika länder. I vissa kulturer förväntar medarbetarna sig djup och detaljerad information, medan i andra kulturer ser de själva till att hålla sig informerade.³ En annan aspekt av kommunikationsproblem kan vara sättet att kritisera en underordnad om denne har presterat dåligt. I en del länder kan man börja med att ge en komplimang, men i andra kulturer kan beröm som kopplas ihop med kritik verka förvirrande.

Inkompetens inom kulturområdet kan äventyra köp, förhandlingar och kontrakt. Dessutom kan den interna kommunikationen försämrats i ett multinationellt företag om chefer och anställda inte är på samma våglängd.⁴ I värsta fall kan en organisation bli helt dysfunktionell om man inte tar hänsyn till och arbetar med kulturskillnaderna.⁵ I denna situation uppmärksammas chefs roll och dennes förhållningssätt och eventuella anpassning till den nya kulturen. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att ledarskapsfilosofier är djupt rotade i kultur därför blir en chefs ledarstil som utvecklats i en kultur inte helt okomplicerad när den ska utövas i en annan.⁶

1.3 Problemformulering

Hur agerar chefer i möten med en främmande kultur där andra normer och värderingar råder?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad chefer anser vara viktigt att tänka på för att få ett samarbete att fungera då de är verksamma i länder med andra kulturella normer och värderingar. Intresset ligger i att lyfta fram deras reflektioner kring ledarskap i en främmande kultur och vilka eventuella svårigheter som kan uppstå.

² Landner (1991)

³ Mårtensson (1998)

⁴ Bjerke (1994)

⁵ Neld och Krän i Personalaktuellt nr 1/2006

⁶ Harris & Moran (2005)

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas endast till franska chefer verksamma på franska företag i Sverige. Hänsyn kommer inte tas till medarbetarna på företaget, utan fokus ligger på chefernas erfarenheter.

2. METOD

I detta kapitel redogörs för valda metoder och motiv för dessa val, hur respondenterna har valts ut och uppsatsens tillförlitlighet.

2.1 Tillvägagångssätt

Utifrån frågeställningen anses en kvalitativ studie vara det lämpligaste valet, då denna har ett intresse för hur människor uppfattar saker och deras beteendemönster.⁷ Forskarens roll blir att försöka förklara, analysera och förstå handlingssättet av individer eller grupper av människor genom deras attityder, värderingar, normer, beteenden etc.

För att få detaljerad information om hur chefer som är verksamma i ett annat land än sitt fosterland agerar i sitt ledarskap gjordes en intervjustudie. Den privilegierade data samt data baserad på erfarenheter och känslor som detta tillvägagångssätt tillför, passar sig väl då den är svårfunnen på andra ställen. Trots att en intervjustudie är tidskrävande var detta genomförbart då tidsmarginalerna var goda. Då syftet med intervjuerna var att cheferna skulle prata fritt om sina erfarenheter var en semistrukturerad intervju lämpligast.⁸ Vid en sådan intervju använder sig forskaren utav ett antal huvudteman/frågor och låter sedan respondenten prata tämligen fritt kring dessa. Intervjun har tre olika huvudteman som var och en har ett antal underfrågor. Intervjuerna ger en möjlighet till att studera intervjuobjektet och dennes kroppsspråk, hållning och klädstil med mera. Empirin prövades mot teorierna för att se om eventuella likheter fanns.

2.2 Urval

Affärsrelationerna mellan Frankrike och Sverige är väl etablerade sedan länge och det sker fortfarande mycket i de affärsrelaterade relationerna mellan dessa två länder idag, vilket är en av anledningarna till val av land.

⁷ Denscombe (1998)

⁸ Ibid.

Endast franska chefer verksamma i Sverige idag har kontaktats. Cheferna ska vara av franskt ursprung och ha vuxit upp i Frankrike för att på så sätt ha en fransk mentalitet och franska normer och värderingar. Chefen ska nu vara verksam i Sverige på ett franskt företag och jobba med i huvudsak svenska medarbetare. Anledningen till detta urval är för att kunna belysa de kulturella skillnaderna mer tydligt.

Det har gjorts ett subjektivt urval vilket innebär att forskaren redan har en viss kännedom om de människor som ska undersökas och att man gör ett medvetet urval eftersom dessa personer troligast kan ge bäst data.⁹ Företagen hittades via Franska Handelskammarens hemsida. Utifrån det gav Gula sidorna och Google telefonnummer eller e-mail adresser antingen till respondenten direkt eller till en sekreterare. Sammanlagt kontaktades tolv stycken personer som alla besitter någon form av chefskap. Det bör förtydligas att det inte behövde vara den högste chefen i företaget och denne behövde inte ha haft en chefsposition i Frankrike tidigare. Hänsyn togs inte heller tagits till vare sig bransch, företagets storlek (antal anställda) eller chefs position då kultur är något som förekommer oavsett ovannämnda faktorer. Nio av tolv kontaktade respondenter svarade ja, de resterande hörde inte av sig. Det visade sig dock att den ena personen var från Belgien, därför kunde han inte användas i studien. Alla var väldigt positiva och villiga att ställa upp på intervjuerna. Utöver de kontaktade cheferna kontaktades även två organisationskonsulter som koncentrerar sig på bland annat nationella kulturskillnader inom företagsvärlden. Detta ledde till möjligheten att medverka vid deras workshop ”Managing Cultural Differences” vilket gav en djupare inblick i det valda ämnet.

2.3 Intervjuer

Åtta intervjuer genomfördes, och utav dessa var två stycken telefonintervjuer och de sex resterande direktintervjuer. Direktintervjuerna genomfördes på respondenternas företag, antingen på deras kontor eller i ett sammanträdesrum och varade från 45 minuter upp till en timme beroende på respondenten. Bemötandet var mycket trevligt och avslappnat.

De två intervjuer som skedde via telefon varade i cirka 30 minuter. Då det är svårare att tolka telefonintervjuer eftersom man inte kan se ansiktsuttryck eller kroppsspråk, fördes

⁹ Denscombe (1998)

anteckningar utöver ljudupptagningen. Vid utförandet av intervjuerna användes ljudupptagning. Kvaliteten var bra vid direktintervjuerna dock försämrades den något vid de två telefonintervjuerna då inspelningen skedde med en högtalartelefon. Telefonintervjuerna blev kortare och gav inte lika uttömmande svar. Detta kan bero på flera olika orsaker, bland annat finns inte samma kontakt med respondenten, det går inte att läsa ansiktsuttryck vilket gör det svårt att väga av om man ska fortsätta på ett spår man kommit in på vid en frågeställning. Trots detta har allt intervjumaterial kunnat bearbetas. Vid intervjuerna hade respondenterna möjlighet att prata fritt och för att få dem att utveckla sina svar ställdes följdfrågor såsom; hur menar du, skulle du kunna utveckla och så vidare.

2.4 Tillförlitlighet

Erfarenheter från längre vistelser i Frankrike har givit en inblick i fransmäns mentalitet och i deras normer och värderingar. Genom att erbjuda respondenten möjligheten att utföra intervjun på antingen franska, engelska eller svenska anses tillförlitligheten ha ökat då intervjun har utförts på det språk respondenten känner sig mest avslappnad med. På detta sätt har även små subtiliteter kunnat urskiljas. I kapitlet ”Franskt möter svenskt”, har hänsyn tagits till författarnas egna tolkningar, eventuella generaliseringar och stereotyper, om hur en svensk respektive en fransman är.

Den så kallade intervjuareffekten¹⁰, vilket innebär att respondenten kanske inte ger sanningsenliga svar, har tagits i åtanke under intervjuerna. Denna påföljd kan bero på flera olika anledningar, bland annat kan respondenten anpassa sina svar till sådant som han tror att forskaren vill höra. Ytterligare kan ljudupptagningen påverka svaren då respondenten är medveten om att det han säger blir inspelat på band. Detta tros inte vara ett problem då respondenterna aldrig har svarat med någon slags tvekan eller öppet visat sig vara obekväma vid frågorna.¹¹

Det finns en medvetenhet om att de generaliseringar som görs utifrån resultaten kan ha en låg trovärdighet då antalet respondenter inte är tillräckligt många för att det ska vara statistiskt

¹⁰ Denscombe (1998)

¹¹ Se bilaga 1 för frågeformulär

säkert.¹² Det måste uppmärksammas att fransmännen härstammar från en heterogen och mångfacetterad kultur vilket innebär att varje enskild person har olika bakgrund baserad på olika normer och värderingar.¹³ Detta gör att svaren kan skilja sig från en respondent till en annan. Trots detta syns en kontinuitet i svaren som anses ha givit uppsatsen ytterligare tillförlitlighet.

¹² Denscombe (1998)

¹³ Landner (1991)

3. TEORIER OCH STUDIER

I detta kapitel redogörs för de olika teorier som denna uppsats utgår från. Det ingår teorier med fokus på kultur och på ledarskap.

Kultur hänvisar till de inlärdade beteenden som karakteriserar hela levnadsstilen i ett samhälle.¹⁴ Kulturer är olika på samma sätt som individer skiljer sig från varandra. För utomstående är de mest framträdande aspekterna av en kultur de som innebär beteende. Kultur kan liknas vid ett isberg där en del är synlig, men den största delen – den som påverkar beteendet - såsom normer, värderingar och myter är dolda under vattenytan.¹⁵

3.1 Hofstedes kulturdimensioner

Forskaren Geert Hofstede har studerat anställda och chefer i 50 IBM-företag världen över. Den empiri som Hofstede fick av studien ligger till grund för hans dimensioner av kultur. Denna teori visar hur man med hjälp av olika faktorer kan mäta varje lands nationella kultur då dessa faktorer ställs emot varandra och rangordnas. De fyra dimensionerna är:

1. *Maktdistans*
2. *Individualism gentemot kollektivism*
3. *Maskulinitet gentemot feminitet*
4. *Osäkerhetsundvikande*¹⁶

3.1.1 Maktdistans

Denna dimension visar olika länders svar på hur man ska hantera att olika personer är ojämlika. I denna dimension kan Hofstede visa att i de länder där maktdistansen är låg känner sig de anställda inte rädda på sin arbetsplats och chefen har en konsulterande ledningsstil där han rådgör med sina anställda vid beslutstagande. Däremot i länder med liten maktdistans ser

¹⁴ Huges *et al.* (2006)

¹⁵ Kohls (1994) i Huges *et al.* (2006)

¹⁶ Hofstede (1991)

chef och anställd sig som jämlika, makten är centraliserad och hierarkin är ersatt av platta pyramider. I länder där maktdistansen är hög har man chefer som är auktoritära och patriarkaliska och som inte tar hänsyn till sina anställdas förslag och åsikter. I länder med stor maktdistans råder hierarkiska system med centraliserad makt.

3.1.2 Individualism/kollektivism

I samhällen där individualism råder förväntas var och en att sköta sig själv och man är inte stark bunden till någon annan än sig själv. I individualistiska kulturer är det viktigt att vara uppriktig och den verbala kommunikationen är av stort behov. Relationen mellan chef och anställd är i första hand affärsmässig. Kollektivism står däremot för gruppen och ens beroende av starka band till andra för att kunna känna tillit. Grupper har rätt att blanda sig in i privatlivet och en individs åsikter avgörs av vilken grupp man tillhör.

3.1.3 Maskulinitet/feminitet

I samhällen som präglas av markanta könsskillnader råder maskulinitet medan i samhällen där könsrollerna överlappar varandra råder feminitet. De feminina länderna har låga poäng i Hofstedes studie vilket innebär att "mjuka värden" prioriteras, och med detta menas att konflikter löses genom kompromisser, man arbetar för att leva och inte tvärtom. Chefsrollen är mindre markant och han tar sig tid att lyssna till sina anställda, konsensus¹⁷ är en viktig del. Chefen i en maskulin kultur är ofta auktoritär, beslutsam och "aggressiv". Samhället kännetecknas av konkurrensinriktade personer och man lever för att arbeta.

3.1.4 Osäkerhetsundvikande

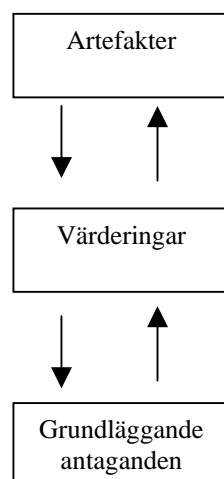
Den sista av Hofstedes fyra dimensioner handlar om osäkerhetsundvikande som mäter i hur stor grad medlemmarna av en kultur känner sig hotade av osäkerhet eller okändhet i vissa situationer. Denna osäkerhet kan uttryckas genom bland annat stress, samt ett behov av skrivna och oskrivna regler. Länder som anses vara ängsliga, där osäkerheten är hög brukar

¹⁷ **Nationalencyklopedins definition av konsensus:** Överensstämmelse, enighet mellan medlemmarna i ett socialt system - t.ex. en nation, yrkesgrupp eller familj - vad angår värden, normer, regler, målsättningar etc. När majoriteten av en befolkning, och i synnerhet beslutsfattarna, är i samförstånd om lagar och förordningar, fördelning av materiella och andra resurser, politiska målsättningar m.m., så råder konsensus.

karaktiseras som uttrycksfulla. Händerna tas ofta till för att kommunicera och för att visa misstycke slår man en näve i bordet. Behovet av regler och lagar är stort i länder med starkt osäkerhetsundvikande. I länder med låg grad av osäkerhet är ängslighetsnivån låg och man är inte lika uttrycksfull som de med hög osäkerhetsgrad då ett sådant beteende ogillas av omgivningen.

3.2 Scheins modell över organisationskultur

Edgar Schein utvecklade i början av 1980-talet en teori om organisationskultur. Enligt honom återfinns kulturen på tre nivåer: artefakter på ytan, under dessa ligger normer och värderingar och längst ner finns en kärna av grundläggande uppfattningar och antaganden.¹⁸ Då kultur återfinns överallt och ter sig i grund och botten på samma sätt, anser författarna att denna modell kan appliceras även på nationell kultur.



Figur 1: Scheins modell över organisationskultur¹⁹

Artefakter är de synliga, märkbara och hörbara företeelserna av en kultur. Med artefakter menas till exempel kategorier som fysiska manifestationer såsom klädsel och utseende, verbala manifestationer som jargong, berättelser och skämt, och beteendemässiga manifestationer som till exempel traditioner och ceremonier. Det viktigaste med denna nivå är att den är lätt att se, men väldigt svår att tolka. De kulturella artefakterna är något som kan

¹⁸ Schein (1992).

¹⁹ Ibid.

studeras av vem som helst, men det är viktigt att komma ihåg att det är dessa som ligger längst bort från den kulturella kärnan.

Värderingar är enligt Schein de sociala principer, mål och standarder som i en viss kultur anses ha ett visst värde. Det preciserar vad människor i en organisation bryr sig om såsom frihet, demokrati och pengar. Värderingar utgör grunden för bedömningar av vad som är rätt eller fel. Om en ny värdering synliggörs ifrågasätts den oftast först. När medlemmarna sedan upptäcker fördelarna med de nya värderingarna kommer de till slut accepteras och tas för givna för att sedan sjunka ner till nivån för antaganden.

De *grundläggande antaganden* utgör kärnan i en organisation.²⁰ Antaganden är något som tas för givet och det är det som medlemmarna anser vara verklighet, vilket på så sätt leder till att de påverkar hur individen tänker och känner. Utifrån medlemmarnas perspektiv är dessa grundläggande antaganden sanningen.

Vilken grupp som helst kan studeras utifrån dessa tre nivåer. Om man inte först försöker tolka gruppens grundläggande antaganden kan man inte tyda artefakterna på ett korrekt sätt eller hur mycket trovärdighet som ska ges till de uttalade värderingarna. Schein menar alltså att kärnan i en kultur ligger i de grundläggande antagandena och om man förstår dessa kan man lätt förstå de övriga mer ytliga nivåerna av kulturen.

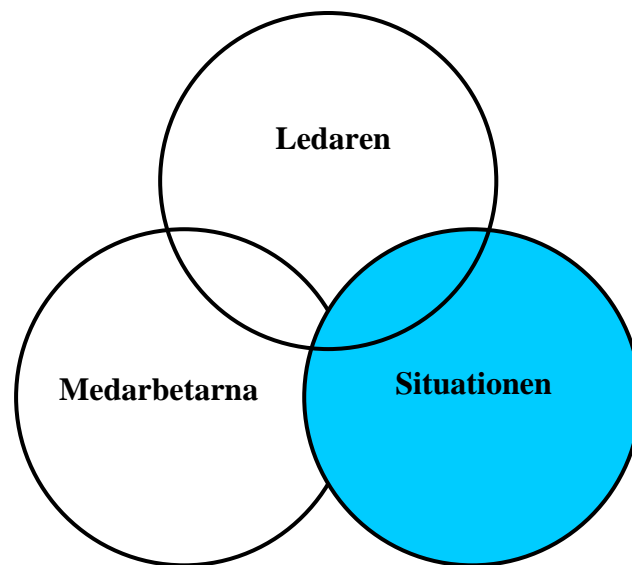
3.3 Ledarskapsteorier

Ledarskap kan definieras som en process där man influerar en grupp inom organisationen att uppnå ett särskilt mål.²¹ Det finns en modell utifrån vilken olika ledarskapsteorier har utvecklats. Modellen kallas ”Interactional Framework”, det är ett ramverk för ledarskap som bygger på tre faktorer; interaktionen mellan ledaren, medarbetarna och situationen.

Då uppsatsen handlar om ledarskap i främmande kulturer, vilket innebär ett byte av miljö. Utav denna anledning har valet gjorts att endast fokusera på den tredje faktorn – situationen – då denna faktor anses vara den mest relevanta för studien.

²⁰ Schein (1992)

²¹ Huges *et al* (2006)



Figur 2: Interactional framework²²

3.3.1 Situationsanpassat ledarskap

Hur lämpligt en ledares beteende är i arbetet med en grupp medarbetare kan förstås först när man tittar på den situation i vilken beteendet uppstår.²³ De personliga kännetecken som behövs för att vara en effektiv ledare kan variera i hög grad beroende på vilken situation man befinner sig i.

3.3.1.1 The Situational Leadership

Paul Hersey och Kenneth Blanchard utvecklade under 60-talet en teori kallad "The Situational Leadership".²⁴ De delade in ledare i två breda kategorier baserade på ledarnas beteende:

1. Uppgiftsbeteende
2. Relationsbeteende

Ledare som har ett *uppgiftsbeteende* lägger ansvarsfördelning på antingen gruppen eller individen. I detta beteende ingår att säga åt människor vad de ska göra, hur, när och vem som ska göra det. Ett *relationsbeteende* (kan ses som ett intresse för tvåvägs kommunikation) hos en ledare handlar om att lyssna, uppmuntra, förenkla, förtydliga och förklara varför en

²² E.P Hollander i Huges *et al.* (2006)

²³ Huges *et al.* (2006)

²⁴ Ibid.

specifik uppgift är viktig. Hersey och Blanchards modell förklarar varför ledarens effektivitet varierar mellan dessa två kategorier och situationen i vilken man befinner sig i.

3.3.1.2 The Normative Decision Model

Vroom och Yetton (1973) hävdade att ledare ofta kunde förbättra gruppens prestationer genom att optimera deltagande dem emellan i beslutsprocessen.²⁵ Följaktligen är deras modell enbart inriktad på hur mycket medarbetarna borde ha att säga till om i beslutsprocessen.

I sin undersökning kom Vroom och Yetton fram till att deltagandet i beslutsprocessen kan placeras i en skala från *totalt autokratiskt* till *totalt demokratiskt*. Efter att ha fastställt deltagandet bestämde de två kriterier för att utvärdera lämpligheten/validiteten i de tagna besluten. De ansåg att *besluts kvalitet* och *beslutsacceptans* var de viktigaste kriterierna för att bedöma validiteten i besluten. *Besluts kvalitet* går ut på om beslutet har en rationell eller objektiv fastställning och ledaren bör i detta fall välja det bättre alternativet. *Beslutsacceptans* innebär att medarbetarna accepterar besluten som om de vore sina egna och inte bara lyder dem. Om medarbetarna accepterar besluten till 100 % innebär det att chefen inte behöver övervaka dem lika mycket, vilket för chefen är mycket tidssparande.

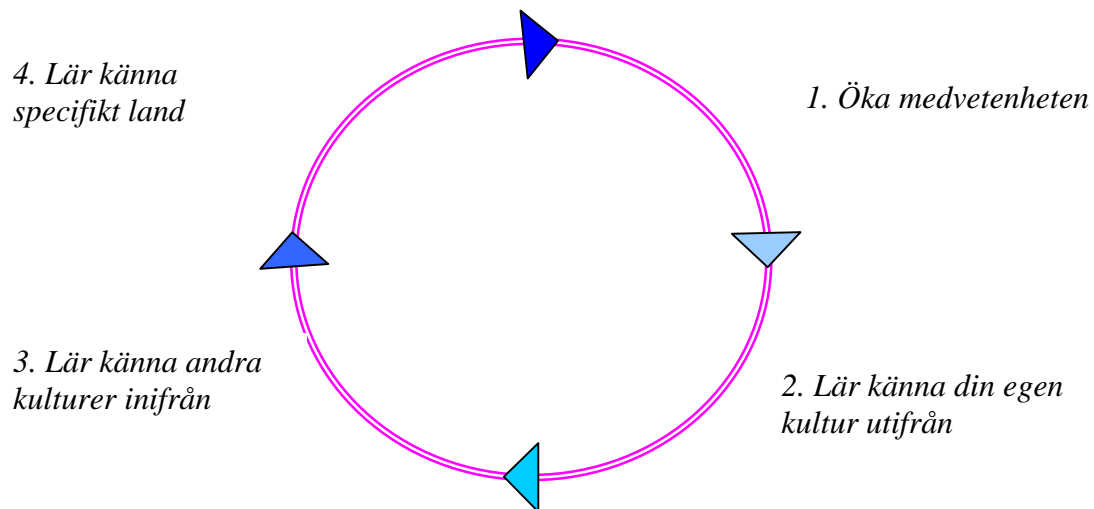
Vroom och Yetton menar att en del ledare ibland gör misstaget att anta att de inte behöver oroa sig för acceptans bland medarbetarna då denne har så pass mycket makt att en offentlig avvisning av beslutet aldrig skulle inträffa. Detta är en ganska naiv inställning då medarbetarna medvetet kan fördröja beslut som tas utan att chefen har möjlighet att kontrollera detta.

3.4 Managing Cultural Differences

Margareta Neld och Thomas Krän har båda två långvariga erfarenheter från att ha arbetat i utlandet. Idag jobbar Neld som konsult åt företagsledare som vill arbeta med interkulturella frågor och Krän har ett företag som främjar fransk-svenska affärsförbindelser. Utöver detta anordnar de även workshops som behandlar ämnet "Managing Cultural Differences". De har

²⁵ Huges *et al.* (2006)

tagit fram ett verktyg för att hjälpa chefer att hantera kulturskillnader. Modellen utgår från deras väl beprövade metod.²⁶



Figur 3: Managing Cultural Differences²⁷

Neld och Krän menar att hanteringen av kulturskillnader i första hand handlar om att lära känna sig själv. *Punkt ett* i modellen handlar om att i och med upptäckandet av en ny kultur ställer man frågor, lyssnar, observerar och är nyfiken, detta ökar medvetenheten som i sin tur leder till en öppenhet för andra kulturer. *Punkt två* handlar om att man först måste lära sig förstå sin egen kultur innan man kan lära sig förstå en annan, detta är inte helt okomplicerat då man anser att allt i den egna kulturen är ”normalt”. *Punkt tre* handlar om att lära känna den andra kulturen inifrån. Detta görs främst genom att kommunicera, vara nyfiken och öppen. Punkt ett till tre fokuserar på jaget, vilket gör att om man utvecklar dessa steg kan de senare appliceras på vilken kultur som helst. Den *fjärde punkten* handlar om att lära känna ett specifikt land, detta görs bäst genom att vistas i landet för att på så sätt kunna studera språk, historia, konst etc.

Neld och Krän använder sig av Global 'Ease²⁸ definition av kultur:

²⁶ Personalaktuell 1/2006

²⁷ Neld och Krän i Personalaktuell 1/2006, egen omarbetning

Referenspunkter som delas av medlemmar i en grupp när det gäller: Saker och ting (vad de har), beteende (vad de gör) och värderingar (vad de tänker).

Ett exempel på referenspunkter är att maxhastigheten på norska motorvägar är 90 km/h medan i Frankrike är den 130 km/h. För en fransman är 115km/h långsamt, men för en norrman är det snabbt. Ingen har rätt eller fel, de har bara olika referenspunkter. Vid försök att tolka och förstå en kultur eller vid förväntning av olika slags beteenden från olika människor är referenspunkter viktiga att tänka på.

3.7 Ledarskap i andra kulturer

”Nous ne voyons pas les choses comme elles sont, nous les voyons comme nous sommes”²⁹

(Vi ser inte saker som de är, vi ser dem som vi är)

Le Talmud

Ledarskap i andra kulturer handlar i mångt och mycket om nationell kultur. Nationalkulturen är den totala referensramen för kommunikation: ord, aktiviteter, kroppsställningar, gester, röstlägen, ansiktsuttryck, tidshantering, utrymme, material och hur man arbetar, leker, älskar och försvarar sig själv.³⁰ Dessa system för kommunikation kan endast avläsas av dem som känner till beteendet, i den historiska, sociala och kulturella kontexten, det är alltså en inlärd förståelse.

3.7.1 Tidsuppfattning

Edward Hall och Mildred Reed Hall studerade olika sätt att se på tiden. Syn på tid är starkt påverkad av vilken kultur man kommer ifrån. De menade att det finns två olika sätt att se på tid - *monokromt* och *polykromt*. De som har en *monokrom tidsuppfattning* ser tiden som en rak linje av händelser som kan delas in i olika segment.³¹ Personer kan ses som långsamma och mer metodiska, det finns en extrem tidsanpassning, man koncentrerar sig på en sak i taget

²⁸ Global 'Ease är ett nätverk för utbildning inom kulturell förståelse.

²⁹ Lainé (2004) sida: 65

³⁰ Hall (1981)

och man följer program och regler. ”Tid är pengar” är en vision för länder med denna tidsuppfattning, tiden har i princip blivit materiell och kan sparas, spenderas, slösas, förloras, gottgöras, dödas, rinna ut och krypa fram. Nordamerika och länderna i norra Europa har en monokrom tidsuppfattning, men även Japan och Singapore.

Den *polykroma tidsuppfattningen* är den raka motsatsen till den monokroma. Man gör många saker samtidigt, är inte fast vid schema och program och är öppen för avbrott. Det läggs stor vikt vid mänskliga relationer, man är vi-orienterad och ändrar planer ofta och lätt. Ett samband kan urskiljas mellan värme och klimat och graden av polykrom tidsuppfattning. Erfarenheter visar att desto varmare det är, desto mer polykromt är det. Exempel på länder är Sydeuropa, Latinamerika, Nordafrika och Mellanöstern.

3.7.2 Kommunikation

Svend Hollensen menar att ett lands språk är nyckeln till dess kultur och menar att om man ska jobba i ett annat land är det en nödvändighet att lära sig landets språk.³² Han menar dock att engelskan ofta är det vanligaste språket mellan affärsmän från olika länder. Engelskan är efter mandarin det mest talade språket i världen.

Hall och Hall menar att kultur är kommunikation och illustrerar detta med en indelning av kulturer i *högkontextuella* och *lågkontextuella*.³³ Kontext innebär den information som omger en händelse och som är förenad med innebörden i händelsen, med andra ord handlar det om hur mycket information som behövs i meddelandet man vill framföra. Högkontextuell kommunikation är indirekt då det mesta av det verbala budskapet kamouflerar de sanna avsikterna. Betoning läggs på åhörarens förmåga att tolka och härleda talarens avsikter och tankar. Den sociala omgivningen och kunskapen om människan är en bidragande faktor i tolkningen av budskapet. Talaren förväntas sträva efter harmoni i gruppen och därför stämmer inte alltid budskap och känslor överens. Tystnad ses som en kommunikativ akt och ett tecken på styrka. Den lågkontextuella kommunikationen är explicit, öppen, precis och överensstämmer med de känslor man har. Ett exempel på lågkontextuell kommunikation är

³¹ Hall (1981)

³² Hollensen (2001)

³³ Hall och Hall (1990)

två advokater i en domstol. Då man inte delar något och inte kan förutse utvecklingen finns ett stort behov av kommunikation. Sverige är enligt skalan ett lågkontextuellt land, medan Frankrike befinner sig i mitten av skalan.

Det är viktigt att veta att Hall aldrig har redogjort för hur han har kommit fram till denna indelning av länder, förutom i de länder där observationer har gjorts.³⁴ De slutsatser som har dragits utav de skandinaviska länderna är baserade på intuition. Ett land kan i huvudsak vara av en typ, men vissa aspekter kan gå mot den andra riktningen.

3.7.3 ATLAS

Sylvie Lainé är konsult i management och bedriver även företagscoaching inom ämnet. Hon har utvecklat en modell – ATLAS – för hur man ska gå tillväga när man är chef i en interkulturellt organisation.³⁵ Modellen har två mål; att integrera den interkulturella aspekten i företaget, att vara medveten. Det andra är att underlätta chefens tillvägagångssätt om han konfronteras av ett problem där de interkulturella frågorna är en nyckelfaktor. Hon framhäver det som viktigt att förstå sig på den andra kulturen, att anpassa och integrera sig till en viss nivå, men det är även viktigt att se till sin egen kultur och vara medveten om denna.

Hon menar att man ska ta till vara på skillnaderna, detta görs genom att ge plats åt alla olika kulturer, låta dem synas för att sedan utveckla en gemensam kultur. Hon poängterar även betydelsen av att acceptera den andra kulturen och lära känna den. Det handlar om att bli berikad av skillnaderna för att få ett lyckat utbyte, och på så sätt blir organisationen mer konkurrenskraftig. Utrymme ges till var och en för att sedan skapa något gemensamt.

Hon skriver att en chef i ett annat land måste ha förståelse för kulturerna och kulturernas relationer till varandra. Man måste även titta på sina egna styrkor och svagheter och slutligen kommunicera i ett interkulturellt sammanhang.

³⁴ Mårtensson (1998)

³⁵ Lainé (2004)

3.8 Teoretisk syntes

Uppsatsens problemformulering ska studeras utifrån de redovisade teorierna ovan. *Hofstedes* studie används för att belysa de skillnader som finns mellan fransmän och svenskar. *Scheins* teori kommer att användas eftersom denne kan belysa och förklara vad kultur egentligen handlar om. Teorin om *The Situational Leadership* kommer att användas då denna förklarar en chefs roll då situationen förändras. *Margareta Neld* och *Thomas Kräns* teori om hur man kan lära sig förstå kulturskillnader och deras modell för hur dessa hanteras, kommer att användas. Denna modell används som ett redskap för hur man ska lära sig förstå sig på en kultur. *Sylvie Laniés* teori om interkulturellt ledarskap kommer att användas då hon redogör för de, enligt henne, viktiga faktorerna när man arbetar som chef i en främmande kultur.

Det kommer även att användas en del teorier och studier för att belysa skillnader mellan Frankrike och Sverige. Dessa är Hall och Halls studier om *monokroma och polykroma kulturer* samt *hög- och lågkontextuell kommunikation*, och *The Normative Decision Model*.

4. FRANSKT MÖTER SVENSKT

I detta kapitel kommer studier som behandlar franska och svenska drag att tas upp. Dessa kan förhoppningsvis förklara en del av de kulturella skillnader som existerar de två länderna emellan.

Det finns en mängd franska företag som idag har expanderat till Sverige, där de har etablerat kontor eller avdelningar. Många av företagen har en fransk ledning och en svensk personal. Frédéric Laizou som är manager på Altran Technologies i Sverige säger att:

”Trots att det bara är 2000 km mellan Paris och Stockholm så är de kulturella skillnaderna många och ledarskapsmetoderna skiljer sig starkt åt”.³⁶

4.1 Revolutionärer och älskare av Napoleon

Då fransmännen från slutet av 1700-talet fram till början av 1900-talet framförallt var småbönder har de fått ett förhållande till jord och egen egendom som präglar deras mentalitet och beteendemönster än idag. Starka band till födelseorten, bevarande av traditioner och en konservativ attityd, skepticism och snålhet är andra exempel.³⁷ En annan grupp, adeln, har påverkat andra grundläggande drag såsom entusiasm inför stora dåd, hetsighet och äventyrslystenhet. Vid 1400-talets början, i och med övergivandet av feodalsystemet³⁸ och omstruktureringen av samhället, formades den typiska medelklass fransmannen. Han var en munter man som värderade smaklig mat och goda viner högt, han var även i högsta grad sällskaplig. Renässansens humanistiska ideal som präglade 1700-talets upplysningsfilosofi tenderar att sätta människan i universums centrum, människan bör sträva efter fullkomlighet, därav vikten av god utbildning och uppfostran. I och med detta är det, enligt Landner³⁹, inte svårt att förstå fransmännens värdering av hög intelligens, som enligt dem är det oundgängliga

³⁶ http://www.neld.se/Press/ccfs_0602.html

³⁷ Landner (1991)

³⁸ **Nationalencyklopedins definition av feodalism:** Ett hierarkiskt samhällssystem där jord tilldelades uppifrån i utbyte mot trohetsed och rusttjänst och där en stor del av bönderna var livegna.

³⁹ Fransyska och f.d. lektor vid Uppsala Universitet, undervisat i fransk litteratur och realia.

verktyget för att nå klarsynthet. När det kommer till kommunikation är det i Frankrike tillåtet att prata i mun på varandra, avbryta den andra personen och fylla i vad man tror att han kommer att säga.⁴⁰ Alla dessa faktorer ingår i den franska nationalkaraktären. Frankrike är en heterogen kultur.⁴¹ Det är inte enbart det man säger som ger viktig information utan mimik, gester, tonläget och sättet att röra sig blir även viktiga faktorer för tolkandet av det som sägs. Denna mosaik av människor som det franska folket bildar har alla förenats i en mäktig makrostruktur: staten. Frankrike har sedan länge kännetecknats av en kraftig centralisering, vilket har inneburit att alla viktiga beslutsfattande organ har funnits samlade i Paris.⁴² Denna maktkoncentration växte fram i tre steg: först under Louis XIV på 1600-talet, sedan under revolutionen och slutligen under Napoleon den förste. Napoleon var även den som skapade elitskolorna där landets alla intelligenta söner skulle utbilda sig för att skaffa staten en trogen skara tjänare. Detta var en perfekt möjlighet för landets fattiga och medelklassen att puffa sina barn högre upp på den sociala rangskalan – och än idag intar utbildningen en väldigt central plats i fransmannens värderingar.⁴³

Enligt Rita Mårtenson⁴⁴ beskrivs franska chefer ofta med kategorin *cadre*.⁴⁵ Statusen *cadre* får man säkrast genom en utbildning vid någon av handelshögskolorna (*Grandes écoles*) och att få denna status är en stor händelse. Vidare berättar hon att handelshögskolorna uppmuntrar intellektuella och rationella egenskaper, men fokuserar ingenting på problemlösningsförmåga för att uppnå resultat. Deras syn på organisationer är endimensionell och därför kan de inte förstå matrisorganisationer där ansvaret är fördelat på många chefer. Detta är i deras ögon ologiskt då en person skall inneha all auktoritet. Franska ledare är ofta både paternalismiska och karismatiska i sin auktoritet och har stora likheter med det militära livet. Grupperingen av arbetare på franska företag är mycket hierarkisk och elitistisk i sin indelning. Den höga graden av formalitet som existerar i det franska arbetslivet är en symbol för deras behov av att visa vilken rang de har. Beslutfattande sker snabbt inom franska organisationer med en klar rollfördelning. När chefen tagit beslutet meddelas det sedan till de anställda.⁴⁶ Trots detta kan

⁴⁰ Daun (1998)

⁴¹ Landner (1991)

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Rita Mårtenson är professor i marknadsföring, med inriktning mot marknadskommunikation vid Handelshögskolan i Göteborg.

⁴⁵ Mårtenson (1998)

⁴⁶ Bloom och Calori i Lainé (2004)

genomförandet ske långsamt då det finns en risk för att man inte har tillfrågat experter inom de berörda områdena och det inte finns någon acceptans för vad som beslutats. Fransmännen tar snabbt ställning och är inte rädda för konflikter vid förhandlingar då sådana diskussioner bara ses som intellektuellt utmanande.

4.2 Svensson Svensson

Sverige har gått från ett av Europas fattigaste länder till ett av dess rikaste och där de flesta förändringar skett de senaste 100 åren.⁴⁷ Enligt Jean Philips-Martinsson⁴⁸ är Sverige en paradox, då landet har haft ett socialistiskt styre under en lång period och har en av världens starkaste fackföreningsrörelser. Trots detta är nästan 90% av den industriella produktionen privatiserad och denna kapitalism har gjort landet till ett av de mest välbärgade på jorden.

Etnologen Åke Daun har forskat mycket om den svenska kulturen och svenskens sätt att vara i olika yrken. Enligt Daun är svenskarna mycket modesta och anspråkslösa, vilket reflekteras i deras strävan efter att vara lagom.⁴⁹ Lagom är svenskens sätt att anpassa sig till samhällets oskrivna lagar – att inte prata för mycket och att inte skratta för högt. Bäst är att vara tyst, oberörd, lugn och samlad.⁵⁰ I det svenska kommunikationsmönstret finns tendenser till obekvämheter med att ha synpunkter på laddade frågor i en grupp där man inte känner alla väl. Samtidigt har man en passiv framtoning så länge man inte vet vart motparten står.⁵¹ Rädslan för att yttra sig är utbredd bland svenskarna, både i informella och formella sammanhang. Ofta sitter människor passiva utan att våga framföra sin åsikt eller redovisa kunskaper.⁵² Utöver detta skall man även undvika konflikter genom att avstå från starkt känsloladdade ämnen där meningarna är delade. Genom att försöka byta samtalsämne eller i någon mån gå motparten till mötes kan man undvika konflikter.

⁴⁷ Philips-Martinsson (1992)

⁴⁸ Jean Philips-Martinsson började sin internationella karriär som engelsk-fransk tolk vid OECD i Paris. 1975 öppnade hon "The Cross-Cultural Relations Centre" i Stockholm för att hjälpa multinationella chefer utveckla kulturell medvetenhet.

⁴⁹ Daun (1998)

⁵⁰ Philips-Martinsson (1992)

⁵¹ Daun (1998)

⁵² Holm (1978:8) i Daun (1998)

Sverige är en av de mest homogena kulturerna i världen och svenskarna förstår varandra utan större problem, det behövs inga utförliga förklaringar innan den ene förstår vad den andre menar.⁵³ Kultur är en delad förståelse och det finns få länder där man behöver förklara så lite som i Sverige. I Sverige är det talade ordet av stor vikt, en svensk menar vad han säger, tänker efter innan han yttrar sig och väntar sig att man lyssnar till han har pratat till punkt.⁵⁴ Daun menar att det homogena Sverige är lågkontextuellt, men samtidigt redogör han för hur de tystlåtna svenskarna kännetecknar en högkontextuell kultur.⁵⁵

Det som sägs vara typiskt för den svenska chefen är mjukheten i hans sätt att umgås med sina anställda, att han undviker generande eller svåra beslut eller att kraftfullt verkställa de tagna besluten.⁵⁶ Vad gäller kommunikation är han dämpad, tillbakadragen och försiktig i förhållande till sina utländska kollegor. Svenskt ledarskap handlar om att dela med sig och att få alla att bidra. Chefen delegerar och kontrollerar först efter att arbetet är utfört.⁵⁷ Organisationerna är oftast decentraliserade och det är det viktigt att nå konsensus, för då vet man att alla kommer att följa de beslut som tas.⁵⁸

4.3 Hofstede

När Hofstede gjorde sin undersökning var bland annat Sverige och Frankrike representerade. När det gäller maktdistans finns det, enligt Hofstede, en stor skillnad länderna emellan. Sverige är ett land med en låg grad av maktdistans medan Frankrike nästan ligger i toppen av länder med högst grad av maktdistans.⁵⁹ Detta är något som synliggörs med Frankrikes hierarkiska organisationer och långa beslutsvägar, deras respekt för högre uppsatta chefer och så vidare.⁶⁰ Svenska organisationer däremot har oftare en platt organisation med korta beslutsvägar och där medarbetarna ofta är med i beslutsprocessen.⁶¹

⁵³ Laine-Sveiby (1987)

⁵⁴ Ladner (1997)

⁵⁵ Mårtenson (1998)

⁵⁶ Mårtenson (1998)

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Lewis (1999)

⁵⁹ Hofstede (1991)

⁶⁰ Mårtenson (1998)

⁶¹ Ibid.

Hofstedes andra dimension är kollektivism kontra individualism, här rangordnas Frankrike och Sverige båda på 10/11 plats⁶². Detta visar att det råder stark individualism i båda länderna. Vanligtvis finns det ett samband mellan en hög grad av maktdistans och en hög grad av kollektivism. Dock är de latinska länderna i Europa ett undantag då särskilt Belgien och Frankrike kombinerar en medelmåttig maktdistans med en hög grad av individualism. Undersökningen visar också att det finns ett samband mellan ett lands rikedom och graden av individualism. Den amerikanske sociologen David Popenoe har påpekat att det i många länder finns varierande grader av individualistiska och kollektivistiska tendenser på en och samma gång.⁶³ Detta beror på hur man definierar individualism.

På rangordningen över feminitet gentemot maskulinitet hittar vi Sverige längst ner på listan, på en 50:e plats, vilket visar att det är det land i Hofstedes studie där det råder högst grad av feminitet, medan Frankrike ligger på en 35:e plats.

Hofstedes sista dimension är osäkerhetsundvikande och resultatet visar att Frankrike har en hög grad av osäkerhet då de hamnar på en 10/15 plats⁶⁴, medan Sverige hamnar på plats 49 vilket innebär en låg grad av osäkerhet. Den låga osäkerheten tar sig till uttryck genom att svenskar är mer flexibla, men förhållningssättet är reaktivt – problem löses när de uppstår och ofta finns ingen beredskap (exempel krishanteringen av Tsunami-katastrofen⁶⁵). Frankrike är ett land med en hög grad av osäkerhet och detta tar sig till uttryck i deras behov av dokumentation och pappersarbete och de är även väldigt expressiva i sitt kroppsspråk, precis som Hofstede pratar om i sin studie.

⁶² 10/11 plats innebär i Hofstedes undersökning att två länder har fått samma antal poäng i undersökningen.

⁶³ Popenoe (1985) i Daun (1998)

⁶⁴ Fem länder har fått samma antal poäng.

⁶⁵ Exempel som Neld och Krän tog upp under sin workshop.

5. EMPIRI

Med empirisk data menas sådan data som bygger på iakttagelser av verkligheten. Här nedan kommer de intervjuer som har utförts med de franska cheferna redovisas.

Då många av respondenterna svarade liknande på flera av frågorna görs redovisningen av svaren integrerade i varandra. På detta sätt undviks upprepningar och det blir lättare att följa med i texten. Det kan dock ge sken av att det var en gruppintervju. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning av respondenterna för att läsaren på bästa sätt ska lära känna de intervjuade.

5.1 Bakgrund

Cyrille Baley har en DEUG⁶⁶ i nationalekonomi och blev auktoriserad revisor efter sin magister i redovisning. Därefter fick han en praktikplats på en redovisningsbyrå, där han sedan fick jobb och stannade i fyra år. Efter detta arbetade han på Price Waterhouse Coopers under två år. Till Sverige kom han i augusti 2001 med sin svenska fru som han tidigare hade träffat i Frankrike. I början av 2002 fick han jobb på investmentbanken Calyon som revisor. Han är sedan tre år tillbaka säkerhetschef, vilket innebär att han ser till att bankens normer och regler följs. Han har inga direkta människor under sig utan är den som informerar och har utbildningar på företaget. Han har totalt suttit på en chefspost i sju år. *Baley* beskriver sig själv som någon som lätt ger de anställda ansvar, är öppen, lyssnar och förklarar för att vara säker på att en person utför sitt jobb som han ska. Han är rak och säger när något inte är okej och ger komplimanger när något är bra.

Grégory Bouquet har en examen i redovisning och har även studerat ekonomi vid ett universitet i Lille. Efter sin examen arbetade han sex månader i England, sedan tre år i Frankrike och nu har han varit i Sverige sedan oktober 2001 med sin franska fru. När han kom till Ellos i Borås jobbade han först som redovisningsassistent, och sedan juni 2003 är han chefscontroller och har sju stycken medarbetare under sig. Anledningen till varför han kom

⁶⁶ Diplom efter två års studier på universitetet

var för att implementera det franska redovisningssystemet. Han blev från en början anställd på ett treårs kontrakt, men har fått det förnyat och vet nu inte hur länge han stannar.

Cyril Carniel har gått på Université d'économie, Paris Dauphine i Frankrike, sedan gjort en MBA på Henley i London. Efter sin examen började han på ett livsmedelsföretag som tillverkar konservburkar. Han kom in i transportbranschen för 18 år sedan, i ett företag som år 2000 blev uppköpt av Connex Veolia Transport. Han är gift med en fransyska och har tre barn och en hund. Hela familjen inklusive hunden har följt med honom först till Tjeckien och nu till Sverige där han har varit sedan 2004. Han har haft olika VD positioner sedan 1987. På huvudkontoret har han 28 personer som är direkt under honom, men tittar man på hela Connex Veolia Transport Northern Europe är det cirka 7000 personer. Han är som chef bestämd, han kan ta beslut, är anpassningsbar, öppen, ej kontrollerande, utan någon som ”make things happen”.

Pieter Claudel har en Master från skolan EDHEC i Nice, där han under sina studier har haft tre olika praktikplatser. Först på Auchan (motsvarande ICA stormarknad) där han var marknadsansvarig. Därefter var han på Danone under åtta månader och jobbade som regionchef för deras vattenutbud (Evian, Vittel etc.), sedan var han ett år på modevaruhuset Galleries Lafayette då som marknadsansvarig. Han kom till Lund 2003 som utbytesstudent, där träffade han en svensk flickvän, utav denna anledning kom han i september 2004 tillbaka för att söka jobb. Han fick napp på Yves Rocher, den franska ekologiska skönhetskedjan, som chef för butikerna i Sverige. År 2006 fick han posten som chef för butikerna i Norden. Idag bor han med sin flickvän i Lund när han inte är i Stockholm eller i de andra butikerna runt om i Sverige. Han har för närvarande cirka 80 personer under sig. Som ledare beskriver han sig själv som någon som inte fokuserar på detaljer utan på målet. Han delegerar ansvar och är initiativrik.

Eric de la Tour gick först en ingenjörsutbildning sedan började han på handelshögskolan IEG. Efter sin examen började han jobba på elektronikföretaget Sagem som controller. Därefter började han på L'Oréal där han nu har varit i 18 år. Under åren har han varit controller, försäljningschef och marknadsföringsansvarig. Han kom till Sverige med sin franska fru och sina fem barn 2001 då han blev stationerad som VD på avdelningen för hårvårdsprodukter.

Han har lite fler än 100 personer under sig och han har jobbat sex år som VD. *De la Tour* tror att han lyssnar mycket, försöker förstå de andras klagomål, men på samma gång är han ganska krävande. Han försöker visa för en person när han är nöjd med slutfört arbete.

Eric Malaussene gick under fyra år på handelshögskolan ICS groupe BEGUE (Institut Commercial Supérieur du Groupe Begué) som är fokuserad på redovisning. Därefter gjorde han en MBA på Hartford University i Connecticut. Han började sin karriär som lagerchef på ett företag i Frankrike som tillverkar laminat för att sedan bli kundtjänstansvarig, därefter logistikkoordinator. Till Sverige flyttade han med sin svenska fru 1998 för att starta eget. Planerna gick i stöpet och istället hittade han ett jobb på Citroën år 2000 som marknadsansvarig för reservdelar, 2005 blev han chef för reservdelsavdelningen och nu har han åtta personer under sig. *Malaussene* är enligt sin fru en dålig manager för han tar på sig för mycket ansvar. När han ser att någon inte klarat av att slutföra något gör han det själv istället för att förklara för dem hur man gör. Hans positiva sida är att han kommunicerar mycket med sina anställda. Han anser sig vara mjuk och han menar att det inte är nödvändigt att leta efter konflikter. Han menar att tack vare sin erfarenhet från ”golvet” kan han se saker från en arbetares sida.

François Mare har en magister i kommunikation från universitet i Lille, därefter gjorde han en International MBA på handelshögskolan ESSEC i Paris. Han jobbar på La Redoute sen 2003 och som VD för La Redoute Norden sedan januari 2005. Han har 16 stycken som jobbar direkt under honom, men många fler om man räknar hela företaget. Tidigare har han rest mycket i arbetet, men det är första gången han är stationerad i ett annat land. Åren 1996 till 2001 jobbade han för det svenska företaget IMP, International Masters Publisher i Paris. Han är sambo med en fransyska som väntar barn. *Mare* anser sig vara öppen och dynamisk, och försöker lyssna så mycket som möjligt på sitt lag.

Daniel Petit är mer eller mindre en ”selfmade man”. För 36 år sedan började han jobba på banken Société Generale. Under sju års tid tog han internkurser inom banken i redovisning, marknadsföring och beskattning då han förstod att det var ett måste för att kunna klättra i hierarkin. Han har jobbat 26 år utomlands i länder som Nigeria, Turkiet, Ukraina och Bulgarien, varav 12 år på chefsposition. Åren 1986 till 1991 var han i Sverige för första

gången på uppdrag för Société Generale. Det var då han träffade sin svenska fru som han nu har varit gift med i 17  r och tillsammans har de två barn. På Dexia jobbar han sedan 2000 och kom återigen till Sverige  r 2001. Han beskriver sitt ledarskap som förtroendebaserat och deltagande.

5.1.2 Sammanfattning av respondenter

<u>Namn:</u>	<u>Företag:</u>	<u>Position:</u>	<u>Bransch:</u>	<u>Ant. anställda:</u>	<u>Civilstånd:</u>
Cyrille Baley	Calyon Bank	Säkerhetschef	Bank, finans	0 ⁶⁷	Gift, 2 barn
Grégory Bouquet	Ellos	Chefkontroller	Detaljhandel	7	Gift
Cyril Carniel	Veolia Transport Northern Europe	VD	Transport	28	Gift, 3 barn
Pieter Claudel	Yves Rocher	Butiksansvarig, Norden	Detaljhandel	80	Flickvän
Eric De la Tour	L'Oréal Professional	VD, Sverige H�rv�rd	Detaljhandel	100	Gift, 5 barn
Eric Malaussene	Citro�n	Chef Reservavd.	Bilhandel	8	Gift, 2 barn
Fran�ois Mare	La Redoute	VD, Norden	Detaljhandel	16	Sambo
Daniel Petit	Dexia Crédit	VD, Sverige	Bank, finans	12	Gift, 3 barn

Tabell 1:  verblick av respondenterna

⁶⁷ Cyrille Baley har inga personer direkt under honom, utan ansvarar för säkerheten på hela företaget och jobbar med alla avdelningar.

5.3 Ledarskap i främmande kulturer

Alla respondenter menar att anpassning är viktigt när man kommer till en annan kultur för att det ska fungera på arbetsplatsen, men att det krävs olika anpassningar beroende på i vilket land man befinner sig i. *Carniel* menar att samma organisation kan skilja sig åt beroende på vilket land man är i. Han poängterar även att när två kulturer möts måste man kunna ”klä av sig naken” från sina principer och sin uppfostran som man har i bagaget. *Petit* menar att när man arbetar i en annan kultur måste det finnas ett intresse av anpassning annars finns det ingen anledning att lämna sitt hemland.

”Bara för att jag kommer hit som chef innebär inte det att alla måste jobba på det franska sättet när vi är i Sverige och medarbetarna är svenska.”

Daniel Petit

Han fortsätter och berättar att han själv gjorde misstaget att applicera ett helfranskt ledarskap under sin första vistelse i Sverige. Han insåg dock att detta inte fungerade och utvecklade därför vid sitt andra uppdrag i Sverige en svensk-fransk ledarstil. *De la Tours* anställda ser en förändring i hans ledarskap sedan han började och är enligt de anställda mindre ”fransk”, vilket han själv inte har märkt av. *Bouquet* tillägger att man inte får försöka att implementera ett system som fungerar bra i hemlandet då ingenting säger att det kommer att fungera i det andra landet. Alla, förutom *Malaussene*, är dock eniga om att man inte ska anpassa sig till den grad då man tar allt från den andra kulturen. *Malausenne* å sin sida menar att man bör försöka samarbeta som om man skulle vara svensk själv och inte visa att man är från ett annat land.

”Acceptera hur en svensk arbetar och försök inte jämföra med Frankrike.”

Eric Malaussene

De la Tour anser att det ideala är att hitta ett mellanting mellan den svenska och den franska kulturen, *Mare* och *Petit* delar denna åsikt. *Petit* och *Bouquet* anser att de anställda också måste anpassa sig efter honom då han inte är svensk.

”Om de ville ha en helt svensk chef fanns det ingen anledning att anställa mig!”

Grégory Bouquet

De la Tour påpekar att det är viktigt att förklara för de man jobbar med att ett utbyte kan vara rikt, han poängterar att båda parter måste vara medvetna om att man inte reagerar likadant, *Claudiel* instämmer.

Samtliga respondenter poängterar betydelsen i att lyssna och observera, för att enligt *Mare* på så sätt kunna få en förståelse för de kulturella vardagshändelserna. Han menar att genom observation av människor kan man ta reda på deras värderingar, hur de reagerar och varför. *De la Tour* tror att nyckeln är att förstå saker som landets historia, religion och allt som har påverkat ett lands politik. Denna förståelse får man genom att skaffa sig erfarenheter och att diskutera. *Claudiel* menar att tolerans är en viktig aspekt när man är chef i en annan kultur, något som han nu har insett att han saknade i Frankrike. *Mare* hävdar att utöver detta måste man känna sig själv väl för att kunna se det positiva som man medför folk. Han fortsätter och säger att det viktigaste knepet antagligen är att tänka ”out of the box”, det är viktigt att vara ödmjuk gentemot sin egen kultur, men även vara öppen mot den andre personen.

Baley säger att när han kom hit fanns det många saker som han inte kunde förstå sig på och de andra instämmer. Han utvecklar och menar att trots att man anpassar sig kommer det finnas svårigheter att acceptera alla kulturskillnader på grund av sin tidigare uppfostran. *Carniel* menar att man ofta är inställd på att det ska fungera som det gör i sin egen kultur, men man får inte tro att det är sant.

”I Frankrike är det inte så allvarligt om man smular ner på bordet när man äter, medan i Tjeckien var det den värsta förödmjukelse man kunde vålla någon annan, på grund av att borden inte torkades av efter måltiderna. Smulade man ner borden uppfattades man som vulgär och oartig.”

Cyril Carniel, exempel från hans tid i Tjeckien.

Carniel anser att det inte är särskilt komplicerat i Sverige då kulturen inte är så ”svår” om man jämför med länderna i öst. *Bouquet* instämmer och menar att fransmän och svenskar tillhör en europeisk kultur med samma värderingar, medan *Baley* å andra sidan anser att bara i Europa råder det stora skillnader. *Claudiel* och *Mare* anser att svårigheter finns och menar att

den delikata kombinationen av att bevara sin identitet och samtidigt vara ödmjuk är en av dem.

Det som respondenterna framhållit som de viktigaste aspekterna när det kommer till ledarskap i främmande kulturer är först och främst anpassning och förståelse. De menar dock att anpassningen bara bör ske till en viss grad. De talar också om att lyssna och observera den inhemska populationen för att på så sätt få en förståelse för den andra kulturen.

5.3.1 På vift i landet ”lagom”

Petit anser att i Sverige får man inte sticka ut, man ska vara som alla andra och inte säga emot vilket han tycker är fel. *Mare* fortsätter och tar upp uttrycket ”lagom” som ett ständigt återkommande ord hos svenskar, men som inte existerar i Frankrike.

Många respondenter påpekar att de finns små svenskheter som de inte kan förstå. De tar exempelvis upp fikapausen som en typisk svensk vana.

”Fikapausen, det är något som... jaa... jag förstår den inte.”

Eric Malaussene

Baley kommenterar också den obligatoriska ”fikapausen” klockan tio och klockan tre som varken han eller de andra fransmännen på Calyon kan förstå. *Mare* har också stött på fikapausen men han å andra sidan tycker det är trevligt. *Claudiel* tycker att det har varit svårt att anpassa sig och klarlägger att det svåraste problemet för honom har varit lagarna som i Sverige följs till punkt och pricka. I Frankrike vet han vad som får göras, men i Sverige måste han rådgöra med någon då lagarna och procedurerna inte är desamma, till exempel hur man hanterar facket och om en anställd vill diskutera löner.

”I frankrike, konstaterar jag att regler är till för att diskuteras medan i Sverige är de till för att följas”

Pieter Claudel

För *Malaussene* handlar integration om att kompromissa och att anpassa sig till det svenska livet vilket kräver mycket att en själv. Han har erfarenheten av att ha bott på många olika ställen: Afrika, USA, olika platser i Frankrike och nu i Sverige. Han resonerar kring svårigheten att integrera sig på rätt sätt, både privat och på arbetsplatsen och att detta istället kan leda till ett maktutövande av sina anställda. *Petit* som också har varit verksam i olika kulturer är inne på samma spår som *Malaussene* och menar att det oftast är de yngre cheferna som begår detta misstag då de tror att de vet allt och lyssnar inte på andra människors råd.

Malaussene påpekar att viljan till integration beror på målet man har med att komma till landet. Han resonerar vidare och menar att om man kommer på ett redan färdigt kontrakt och på bestämd tid kanske man inte vill investera lika mycket för att integrera sig. *Baley* känner sig ganska integrerad efter fem år i Sverige, vilket kan bero på att han jobbar på ett franskt företag där det även finns andra fransmän som jobbar. Han medger att han däremot tror att det skulle vara svårare att arbeta på ett helsvenskt företag.

”Den svenska kulturen känns trots allt avlägsen.”

Cyrille Baley

De la Tour tycker det är relativt lätt att arbeta med svenskar, kanske för att många är unga på hans arbetsplats och för att L’Oréals företagskultur är väldigt stark. *Mare* anser att han har medfört en egen arbetskultur till La Redoute.

Mare känner att han är integrerad i den utsträckning det går med tanke på att han inte talar svenska. Vill han integreras ännu mer behöver han anstränga sig för att lära sig språket. Han tror att om han återvänder till Frankrike skulle han få med sig vissa ”svenskheter”.

”Jag kommer troligtvis inte att återvända, jag älskar Sverige.”

François Mare

I detta stycke uttrycks respondenternas tankar kring svårigheten att integrera sig till fullo då man kommer till Sverige på kontraktsbunden tid. Det nämns även att vissa problem kan

uppstå om man inte integrerar sig på rätt sätt. En del av respondenterna lägger till att varje företag har en företagskultur som varken är svensk eller fransk.

5.3.2 Språk

Endast tre av respondenterna – *Petit*, *Baley* och *Malaussene* talar svenska. De menar alla att det kom naturligt att lära sig då de har en svensk fru. *Baley* menar att när han kom till Sverige hade han två val; antingen att integrera sig i samhället eller att hålla sig till franska vänner, ”sin klan”. *Baley* valde det första alternativet. Han lärde sig språket för att integreras vilket uppskattas av svenskarna, trots att han enligt honom själv talar usel svenska. Däremot talar *Baley* och även *Petit* engelska på arbetsplatsen eftersom det finns flera olika nationaliteter där. *Malaussene* å andra sidan talar svenska då alla medarbetare är svenskar, och eftersom han behärskar språket är engelska inte nödvändigt.

Övriga respondenter har försökt att lära sig svenska, men har gett upp på grund av tidsbrist eller på grund av att alla svenskar kan tala engelska. *Mare* påpekar dessutom att om man försöker prata svenska, fortsätter svensken på engelska. *De la Tour* uttrycker sin besvikelse över att inte ha lärt sig svenska efter sex år. Från början var det tänkt att han skulle stanna i två år därför ansåg han det vara lönlöst att lära sig, dessutom hade han inte heller någon tid till övers. De andra respondenterna instämmer. *Claudel* lyfter fram hur viktigt det är med språket och hävdar att det är en del av anpassningen. Tidigare var det en tysk kvinna som hade hans position, hennes engelska var dålig och svenskan obefintlig vilket försvårade kommunikationen med medarbetarna. Han förstår svenska, men talar det inte vilket gör att de ändå har en möjlighet att uttrycka sig på svenska om de inte hittar ordet på engelska.

För att resumera har det visat sig att tre av åtta respondenter talar svenska, detta föll dem naturligt då de har en svensk fru. De resterande respondenterna menar att alla svenskar ändå talar engelska, men är dock besvikna över att inte ha lärt sig. Engelska är huvudspråket på alla arbetsplatser förutom på Citroën där *Malaussene* jobbar.

5.4 Att arbeta med svenskar, konstigheter och självklarheter

På frågan om det fanns några svårigheter med att arbeta tillsammans med svenskar, svarade alla respondenter att de inte upplevde några problem och att det inte fanns några direkta skillnader ifrån att jobba med en fransman eller en svensk. Efter lite längre eftertanke och fler frågor kom det dock fram att det inte var helt okomplicerat.

5.4.1 Autokrati möter konsensus

Samtliga respondenter uppskattar den svenska platta organisationen till skillnad från den franska som är mer hierarkisk. Trots att respondenterna föredrar en svensk organisation tycker de att graden av konsensus som råder i Sverige kan bli något påfrestande och *Baley* anser att det kan behövas mer hierarki då svensken ibland är för självständig. *Bouquet* menar att i Sverige är det lättare att hoppa över en hierarkisk nivå, *De la Tour* instämmer tillsammans med *Malaussene*. *De la Tour* hävdar att i Sverige ska man som chef eller anställd, statsminister eller medborgare vara jämlika, i Frankrike är det totalt tvärtom. Han delar med sig av en anekdot.

”En vän till mig var VD för ett franskt bilföretag i Sverige och en morgon kom han till jobbet i sin frus smutsiga bil då hans egen var sönder. När han kommer in i på kontoret säger en av hans anställda: Antingen får du köra bilen runt hörnet så att ingen kan se den eller så tvättar vi den till dig och fakturerar dig senare.”

Eric de la Tour

De la Tour menar att man i Sverige ibland vill vara för jämlik, och att man borde visa någon slags respekt för sin chef. Han skulle föredra ett mellanting då det i Frankrike är för extremt åt andra hållet. *Carniel* reflekterar över sig själv och förklarar att han har blivit mer informell i bland annat användandet av titlar som är väldigt utpräglat i andra länder såsom i Tyskland och Frankrike. Nu kan han titta på fransmän och tänka ”Vad de är formella!”. Enligt *Baleys* uppfattning är det färre konflikter i Frankrike mellan chef och anställd då man i Frankrike är rädd för chefen på grund av hierarkin. Däremot bryr man sig i Sverige vare sig om positioner eller om titlar vilket gör det lättare att säga ifrån när man inte håller med.

När det kommer till respekt för andra menar *Boquet* att svensken har en verklig respekt för människan medan en fransmans respekt är hierarkisk. *De la Tour* menar att om en svensk har förtroende för någon och om denne kan medföra honom något kommer svensken glatt jobba för relationen. Däremot om förtroendet sviktar är han inte lika engagerad oavsett om personen finns på en högre hierarkisk nivå än han själv. Vidare fortsätter *Bouquet* och säger att man måste ha respekt för svenskens privatliv. *Malaussene* menar att i Sverige sätts privatlivet i första rummet, medan i Frankrike sätts det åt sidan.

Bouquet fortsätter och anser att man i Frankrike är mer individualist än i Sverige, där beslut ska tas tillsammans och är konsensusinriktade, *Baley* instämmer. *Claudiel* resonerar och tror att den franska skolan bidrar till ett individualistiskt tänkande då man har hårda krav på sig för att inte gå om en klass då det ses som ett nederlag, vilket enligt honom inte verkar vara lika hårt och krävande i Sverige. Han anser att svenskar är mer kollektivistiska i sitt tänkande då man tänker mer på gruppen än på vad den individuella personen tänker.

För att sammanfatta framhåller alla respondenter att den svenska platta organisationen är att föredra framför den franska som är mer hierarkisk. De menar dock att ibland skulle svenskarna behöva mer hierarki. En del av respondenterna har blivit mer informella i mötet med andra sedan de kommit hit. De påtalar även svenskarnas strävan efter konsensus och menar att man i Sverige är mer kollektivistisk i sitt tänkande än i Frankrike.

5.4.2 Napoleon reflekterar över den svenska organisationen

Malussene inleder och berättar att man i Frankrike styr på order, det är toppstyrt från början till slut, medan i Sverige styr man på relation. *Caludel* menar att man som arbetsgivare i Sverige har en social plikt gentemot sina anställda utöver att betala ut löner. Med detta menar han att man måste ta mer hänsyn till löntagaren än i Frankrike. *Malaussene* tillägger att svenskar har svårt att ta kritik, och klagomål måste framföras på ett annorlunda sätt än i Frankrike. *De la Tour*, *Petit* och *Malaussene* konstaterar att i Sverige bör man föreslå idéer istället för att direkt beordra de anställda att utföra en viss uppgift. De fortsätter och säger att som chef i Sverige bör man prata mycket, förklara och få folk att delta för att sedan nå ett gemensamt beslut.

Baley har märkt en skillnad på Calyon där den högste chefen är fransk och hans huvudområde är försäljning. På denna avdelning är det mer autokratiskt, medan på avdelningen för support och operationellt är chefen svensk, vilket enligt honom, har lett till en mer konsensusanpassad ledarstil. *De la Tour* menar att skillnaden mellan franska och svenska chefer är att franska chefer inte förklarar något för sina medarbetare, istället tänker man att jag har makten alltså behöver jag inte förklara. *Bouquet* säger att när en svensk chef lämnar en uppgift åt en svensk anställd är denne mer självgående än en fransman då dennes chef är mer kontrollerande. *Malaussene* fyller i och menar att människor i Sverige ofta är initiativrika och tillåts komma fram till saker och ting.

I detta stycke uttalar sig respondenterna om skillnaderna i de olika ländernas ledarskapsstilar då man i Frankrike styr på order och i Sverige på relation. I Sverige måste man som chef prata mer med sina medarbetare, involvera dem och delegera uppgifter på ett annorlunda sätt än vad man gör i Frankrike.

5.4.2 Beslutsfattande

Samtliga respondenter är emot för mycket diskussion som, enligt dem, fördröjer beslutsfattandet och tid går till spillo. Det är en stor skillnad mot i Frankrike där det är chefen som bestämmer och de andra som implementerar dennes beslut. *De la Tour* säger att man i Frankrike har en tendens att vara ganska auktoritär och tvinga på saker. Han berättar att vid den tilltänkta flytten av L'Oréal ansåg cheferna att det var de som skulle ta de operationella besluten. Tidigt gick det upp för dem att det uppstod frustration hos medarbetarna om de inte uppdaterades om vad som sades. *De la Tour* poängterar att han föredrar medarbetarnas deltagande i olika processer genom att kommunicera vilket inte behöver betyda en konstant strävan efter konsensus. Han menar att om någon i företaget är missnöjd eller inte håller med om det beslut som tagits är det upp till den personen att förklara varför. Därefter kan chefen förklara varför beslutet tagits då han menar att medarbetarna inte alltid till fullo kan vara insatta i bakgrunder till alla beslut. *Claudiel* och *Carniel* menar båda två att i och med att det är han som innehar chefspositionen är det han som bestämmer och har det slutgiltiga ordet.

Claudel tror att butikscheferna vill ha en chef som kan ta beslut och som hjälper dem att följa en bra väg.

I detta stycke framkommer skillnaderna i beslutsfattandet och hur de svenska medarbetarna hela tiden vill vara innefattade i olika beslutsprocesser. Respondenterna kritiserar det ständiga diskuterandet med medarbetarna som kan vara tidskrävande. En del menar dock att i och med att det är de som är chefer är det även upp till dem att fatta besluten.

5.4.3 Kommunikation

Samtliga respondenter anser att kommunikation är nyckeln till ett lyckat samarbete. *Mare* menar att det är viktigt att de andra på arbetsplatsen vågar kommunicera och diskutera vad som gäller för landet och kulturen då det är lätt att begå misstag när man kommer till ett nytt land och en ny arbetsplats. *De la Tour* poängterar att med en bra kommunikation kan man utnyttja det maximala av kulturerna. *Carniel* instämmer och säger att han tycker om när folk vågar säga till honom om han har fel. Han har kunnat undvika kulturella felsteg då hans anställda vet att de kan säga till honom och att han inte tar det negativt. Han framhåller även att kroppsspråket är en viktig del då det ofta säger mer än ord. Därefter understryker han vikten av att lyssna två gånger när man jobbar i en annan kultur. Det är inte säkert att man har uppfattat allting rätt den första gången då till exempel ”Nej” kan ha tre olika betydelser i tre olika länder. Några av de andra respondenterna berättar att de har personer på företaget som de kan rådfråga om de är osäkra på hur saker fungerar. *Carniel* har ingått en pakt med den svenska chefen för Human Resources och kommit överens om att den dagen han blir ”för fransk” ska hon säga det till honom. *Carniel* ger ett exempel på när hans franska sida tar över.

”En dag satt jag på mitt kontor, helt plösligt ser jag något svyscha förbi i korridoren. Strax därefter kommer samma sak förbi igen och då ser jag att det är ett litet barn som åker sparkcykel inne på kontoret. I detta ögonblick sa franskheden i mig att inte kan ett barn leka inne på kontoret och störa de andra som jobbar. Jag lämnade mitt kontor och fick tag på en av de andra cheferna och bad henne förklara för mig varför en unge åker runt på sparkcykel på kontoret. Jag tyckte det var bäst att fråga henne innan jag hanterade det på ”det franska sättet”. Hon förklarade för mig att det var en medarbetare som har tagit med sitt sjuka barn.

Jag sa då till henne att barnet kan följa med men då får han stanna på den här personens kontor och jag klargjorde att detta inte var lekplats! Hon förklarade för mig att jag inte fick ta det på det viset då den här medarbetaren anstränger sig för att komma till jobbet när han kunde ha stannat hemma med barnet. Istället borde jag se det som lojalitet mot företaget eftersom att han trots allt kom för att slutföra sitt arbete.”

Förutom *Carniel* och *Mare*, betonar även *Petit* relevansen av att omringa sig med människor som hjälper en och som säger vad man kan göra och inte göra. Varje land har sina egenheter, dessa är svåra att urskilja i början. *Carniel* tillägger att det inte spelar någon roll att man är chef, man kan inte veta allt.

Petit tycker att kommunikationen mellan honom och medarbetarna fungerar mycket bra då de är ett litet team. Han har skapat en ”vi-känsla” på kontoret och har en ”öppen dörrmetod”, det vill säga att han inte gömmer något för sina anställda och får dem att delta på samma gång som de är medvetna om hans roll som chef. *Malaussene* tycker det är viktigt att hålla sig informerad om medarbetarnas privatliv då han lättare kan förstå eventuella problem och i så fall komma fram till en lösning. *Claudiel* delar den åsikten och menar att om man lär sig läsa människor kan man se om något inte står rätt till.

Malaussene belyser hur viktigt det är med kommunikation mellan medarbetare och chef i Sverige. Det hålls ofta möten för att informera och kick-offs anordnas, detta uppskattas av medarbetarna då de vill hålla sig uppdaterade om vad som händer i företaget, *Baley* instämmer med detta. *Mare* påtalar dock att när han i början höll möten med sina anställda, blev han förvånad då de aldrig gav honom någon respons. *Claudiel* instämmer och säger att han hade förväntat sig ett större utbyte då man i Frankrike knappt hinner avsluta en mening innan någon avbryter. Han har även lagt märke till att när han håller i möten måste kvinnorna⁶⁸ alltid ”pilla med” något såsom att hämta kaffe, leka med pennan och ta på läppglans. I hans ögon var det en brist på respekt, idag har han förstått att så inte är fallet utan det är svenskens sätt att vara. *Mares* första tanke när han höll i ett möte var att medarbetarna inte engagerade sig, men det visade sig senare att de inte var vana vid att någon bad dem reagera. *Baley* tillägger att under möten är det för en fransman, till skillnad från en svensk,

⁶⁸ Claudiel arbetar på Yves Rocher och möten hålls med är butikscheferna i Sverige som alla är kvinnor.

viktigare att uttrycka sin åsikt än att lyssna på vad någon annan säger. Däremot är fransmännen på Calyon anpassade till det svenska sättet där alla lyssnar på varandra. *De la Tour* menar att även han i början lade märke till svenskens relativa passivitet på mötena och att det var svårt att tolka vad svenskarna ville. Tolkningssvårigheterna finns fortfarande kvar, men idag har han vetskapen om hur svenskar fungerar vilket gör det lättare att förstå dem och han kan nu istället märka om personen agerar annorlunda än vanligt.

Claudel har ett specifikt exempel på hur viktigt det är med kommunikation. När han blev anställd för Yves Rocher i Sverige var det en hög andel procent som var negativt inställda till företaget. Detta på grund av tidigare kommunikationsproblem mellan ledningen och medarbetarna som hade lett till en likgiltighet gentemot företaget. Det var väldigt svårt att ändra de anställdas inställning och det krävdes mycket kommunikation och förklaring. Idag har ansträngningen från företaget gett resultat.

Sammanfattningsvis betonar respondenterna vikten av god kommunikation med de anställda för att få en bra arbetsmiljö. De anser också att det är viktigt att våga fråga svenskarna om råd i olika frågor om man är osäker på något. Svenskarnas behov av uppdatering diskuteras samt vikten av att kunna lära sig förstå människor för att kunna tolka dem. Det framkommer även att respondenterna i början trodde att svenskarna var nonchalanta och ointresserade när de höll i möten eftersom de inte fick någon respons.

5.4.4 Konflikter

Malaussene menar att alla former av konflikter löses via dialog och de övriga respondenterna instämmer. I Frankrike har man inte samma kommunikation mellan chef och anställd vilket han anser vara negativt. *Bouquets* största problem i början var svenskarnas konflikträdsla. En fransman är enligt honom mer rättfram, han säger vad han tycker och konfronterar personen i fråga. En konflikt ses inte som något dåligt i Frankrike, *Baley* instämmer med *Bouquets* uppfattning. *Baley* har nu anpassat sig och känner sig mer bekväm med det svenska sättet att lösa konflikter. *Petit* säger att på Dexia har de inga direkta konflikter, men skulle de uppstå utgår de från konsensus modellen och vid riktigt stora konflikter ”får de sparken”, säger han med ett leende.

Carniel menar att det finns två olika situationer av konflikthantering. Vid en *icke-krissituation* försöker han verkligen ta sig tid till att lyssna på alla åsikter för att försöka nå konsensus. Han framhåller dock att han tenderar till en mer autokratisk stil på grund av sin franska uppväxt. Den andra situationen som kan uppstå är *krissituationen*, då snabba beslut måste fattas, vilket gör att ingen tid finns för diskussion eller konsensus. Han säger att man måste vara lite ”schizofren” och kunna skifta mellan dessa två ovannämnda situationer.

Sammanfattningsvis är alla respondenter för en konfliktlösning via dialog och de försöker oftast nå konsensus tillsammans med sina medarbetare. Svenskarnas rädsla för konflikter uppmärksammas samt det faktum att fransmän har en annorlunda syn på konflikter då de inte ser det som något dåligt.

5.4.5 Tidsuppfattning

Alla respondenter talar om svenskens respekt för tid. *Bouquet* tar upp det faktum att svensken har svårt att stanna kvar efter utsatt arbetstid och att de kommer i tid till avtalade möten. *Mare* håller med och kan inte förstå hur man kan lämna jobbet för dagen om arbetsuppgiften inte är avslutad. Detta har han med tiden försökt att anpassa sig efter trots att han själv är den som alltid stannar tills arbetet är klart. *Petit* föredrar det svenska sättet att arbeta då man går hem vid fem trots att en uppgift inte är avslutad. Detta skiljer sig från Frankrike där chefen kräver att du stannar kvar tills ditt arbete är avslutat. Givetvis om något är brådskande stannar han kvar, men han påpekar att i Sverige har man en annan prioritering, vilket betyder att allt inte är brådskande. *Claudiel* tar upp svenskarnas behov av struktur i vardagen. Går de på ett möte vill de ha en fastställd dagordning och fasta tider, i Frankrike är man inte begränsad på samma sätt och kan sitta över utsatt tid om det behövs. Han menar att i Frankrike hanterar man frågor snabbare för att kunna gå vidare till nästa punkt.

Carniel har sedan han kom till Sverige blivit mer strikt när det gäller att passa tider, han menar att han känner sig obekvämt då han till ett möte är fem minuter sen, medan i Frankrike är 15 minuter en *petitess*. Han hoppas kunna behålla dessa egenskaper väl tillbaka i Frankrike, men säger leendes att han då får räkna med att vara den enda som är i tid. *Baley* anser att

fransmän föredrar att inte ha exakta tider och organisera för mycket, trots detta respekterar han avtalade tider. Svenskarna å andra sidan sitter alltid och planerar med sin agenda och har till och med bestämda tider för sin fika. *Claudel* konstaterar också att svensken har svårt att ha många bollar i luften, då man i Frankrike ska göra tusen saker samtidigt. Han menar att en sak i taget kan vara bra, men de anställda har haft svårt att anpassa sig och känt sig forcerade om han har bett dem att göra flera saker på samma gång.

Svenskens respekt för klockslag är något som alla respondenter nämner. I detta fall handlar respekten för klockslag både om punktlighet när det gäller möten och andra avtalade tider, men även att de går hem när deras arbetsdag är slut och stannar ogärna kvar längre. Svenskens problem att göra flera saker samtidigt tas även upp.

6. ANALYS

I analysen kommer den intervjudata som presenterades i föregående kapitel att analyseras utifrån de valda teorierna. Rubrikindelningen i analysavsnittet sker på samma sätt som i teorikapitlet för att det ska vara lättare att följa med i resonemanget.

6.1 Ledarskap i främmande kulturer

Alla respondenter tar upp anpassning som något centralt när man arbetar i en annan kultur, men tillägger att man även måste behålla vissa aspekter från sin egen kultur. De respondenter som har varit verksamma i flera olika länder påpekar även betydelsen av att anpassa sig lokalt. *Mare* talar om att det är viktigt att vara ödmjuk gentemot sin egen kultur och samtidigt var öppen för den nya personen. *Lainés* teori om interkulturellt ledarskap betonar att det är viktigt att förstå sig på den andra kulturen, att anpassa och integrera sig till en viss nivå, men att det är även viktigt att se till sin egen kultur och vara medveten om den. I detta avseende kan man se hur respondenterna har gjort det som *Lainé* anser vara centralt för att lyckas med sitt ledarskap i mötet med nya kulturer.

Petit diskuterar att han har gjort förändringar i sitt ledarskap sen han var stationerad i Sverige första gången. Han har gått från en fransk-fransk stil till en svensk-fransk då den första stilen han hade inte fungerade i Sverige. Respondenterna menar att man måste förändra sitt ledarskap beroende på vilket land man är verksam i då olika länder har olika normer och värderingar som gör att man har beteenden. Teorierna om situationsanpassat ledarskap visar att ledaren förväntas kunna ändra sitt beteende i och med att situationen och medarbetarnas karaktärer ändras.⁶⁹ En korrekt matchning mellan situation, medarbetares karaktärer och ledarens egenskaper förväntas ha en positiv effekt på gruppen eller organisationens utfall. Enligt *Petits* utsago har han en bra relation till sina medarbetare, resultatet av hans anpassning till den nya miljön kan således antas ha givit ett positivt utfall.

⁶⁹ Huges *et al.* (2006)

Samtliga respondenter menar att genom att lyssna och observera sin omgivning kan man nå en förståelse för den andra kulturen. Enligt *De la Tour* är nyckeln till förståelse att lära känna ett lands historia, religion och faktorer som påverkat landets politik. Många av respondenterna anser att de har lärt känna den svenska kulturen på många sätt och till viss grad försökt att anpassa sig efter den. Framför allt *Malaussene* som verkar vara den som vill integrera sig mest i den svenska kulturen då han pratar svenska med sina medarbetare och dessutom var han den enda som valde att utföra intervjun på svenska. Under intervjuerna framkom respondenternas försök att förstå sig på den svenska kulturen, men att de gick in för det olika mycket. Enligt Schein är det via en kännedom av en kulturs grundläggande antaganden som man kan lära sig förstå den och när man väl är gjort är det mycket lättare att ta till sig de ytligare nivåerna av kulturen. De med svenska fruar gick i högre grad in för att nå en förståelse, medan de övriga inte lade lika stor vikt vid det under intervjuerna. Här kan man dra en parallell till *Malaussenes* uttalande om att viljan till integration beror på målet man har med att komma till landet. Den rimligaste tolkningen är att de med svenska fruar är de som har störst intresse i att lära sig förstå den svenska kulturen då de egentligen är de enda som kommer i en verklig kontakt med den. Dessutom arbetar alla på franska företag, där det enligt respondenterna inte råder en utpräglad svensk kultur utan en mix av de båda. Detta kan antas leda till att respondenterna aldrig till fullo kan nå en fullständig förståelse då varken hemma eller på arbetet kommer i kontakt med den svenska kulturen.

Baley menar att trots att en anpassning görs kommer det alltid finnas svårigheter att acceptera alla kulturskillnader på grund av sin tidigare uppfostran. *Claudels* största problem var svenskarnas lagar som följs till punkt och pricka. Utvecklingscirkelns⁷⁰ fyra steg tar upp ett sätt för att slutligen kunna förstå en kultur vilket de flesta respondenterna har lyckats med till en viss del. Enligt den måste man för att förstå en annan kultur titta på ett lands referenspunkter där bland annat lagar representeras. *Claudels* problem bottnar i att Frankrike och Sverige har olika syn på vad som är rätt och fel när det kommer till lagar. Att helt och hållet acklimatisera sig till det svenska samhället visar sig ändå vara en svårighet för respondenterna. Detta är inte svårt att förstå då en persons grundläggande antaganden om vad som är rätt eller fel är det som är kärnan i Scheins modell och även det som är svårast att förändra.

⁷⁰ Neld och Krän (2006)

6.1.2 På vift i landet ”lagom”

I detta stycke uttrycker bland annat respondenterna sina tankar kring svårigheten att integrera sig till fullo då man kommer till Sverige på kontraktstiden. Man kan tänka sig att de personer som vet att de bara kommer stanna under en viss period inte är lika angelägna om att integrera sig i samhället, vilket i sin tur kan leda till att det blir svårare att till fullo lära sig förstå kulturen i vilken man lever. *De la Tour* och *Mare* talar om en stark företagskultur på L'Oréal samt La Redoute. Om ett företag har en stark kultur inom organisationen, kan det tänkas att det inte är lika svårt att anpassa sig när man jobbar i ett annat land. Eftersom det råder en så pass stark kultur på företaget kommer den nationella kulturen inte att synliggöras på samma sätt som på ett företag med en svag organisationskultur.

Malaussene och *Baley* nämner fikapausen som en väldigt typisk svensk vana som de har svårt att förstå. *Petit* anser att man i Sverige inte får sticka ut, utan man ska vara som alla andra och inte säga något vilket han tycker är fel. Detta kan kopplas till det typiska jantelagstänkandet hos svenskarna om att vara lagom. Jantelagen handlar om att man inte ska vara eller tro att man är bättre än någon annan.⁷¹ Det kan även dras en parallell till Scheins teori om att mycket i en kultur är dolt, outtalat och omedvetet. Detta gör det svårt för personer som kommer från andra kulturer att samarbeta och förstå en annan kultur.

Många av respondenterna har varit verksamma i andra länder än Sverige och har därifrån tagit med sig erfarenheter av olika slags ledarstilar som de olika länderna kräver. Som *Petit* menar är det ofta för de unga som för första gången lämnar sitt land inte lika självklart att ta hänsyn till den andra kulturen, denne undviker att lyssna och förstå och kör sitt eget race. Om man tittar på *Claudels* ledarskap och hans åsikter märker man att han inte går in lika starkt för att försöka förstå den svenska kulturen som de andra. Han verkade inte reflektera över betydelsen av att lära känna den eller att försöka integrera sig. Det kan antas att detta beror på att han är relativt ung och har inte den erfarenheten eller insikten i betydelsen av att lära känna den andra kulturen.

⁷¹ Mårtensson (1998)

6.1.3 Språk

Tre av respondenterna har lärt sig tala svenska, medan de andra inte har lärt sig språket på grund av bland annat tidsbrist. De har inte heller sett det som en nödvändighet eftersom alla svenskar talar engelska och dessutom är engelska huvudspråket på alla arbetsplatser, förutom på *Malaussenes*. Språket är en början till att förstå ett lands kultur⁷², språket återfinns på artefaktnivån, den nivå som är lättast att observera. De kulturella skillnaderna blir enklare att förstå då man tittar på hur människor i olika kulturer använder sig av språket, om man kommer ihåg att det finns ett samband mellan artefaktnivån och de värderingar som finns i kulturen. Dessa i sin tur har samband med de grundläggande antaganden som görs i en viss kultur. De respondenter som har svenska fruar är de som har lärt sig svenska och som uttalat vill integrera sig i samhället, det kan tolkas som ett försök från deras sida att nå en djupare förståelse av kulturen.

Då engelska är det officiella affärsspråket⁷³ och att alla svenskar talar det, gör det att de övriga respondenterna inte lägger vidare stor vikt vid att lära sig det svenska språket. Trots detta uttrycker de en besvikelse över att inte ha lärt sig det. Följaktligen är språket viktigt för respondenterna, men det har inte gjorts en prioritering att lära sig svenska.

6.2 Att arbeta med svenskar, konstigheter och självklarheter

Efter att ha studerat olika studier om fransmän och svenskar har det framkommit att stora skillnader finns, bland annat har de olika sätt att se på tid och har delade meningar om vad en konflikt innebär. Här nedan kommer de skillnader som var mest framträdande analyseras.

6.2.1 Autokrati möter konsensus

Trots att respondenterna föredrar en platt organisation tycker de att graden av konsensus som råder i Sverige kan bli något påfrestande. *Baley* menar att det ibland kan behövas lite mer hierarki då han anser att svenskarna kan vara för självständiga. Studier om svenskar i arbetslivet menar att man i svenska organisationer strävar efter konsensus,⁷⁴ medan studier

⁷² Schein (1992)

⁷³ Hollensen (2001)

⁷⁴ Lewis (1999)

om fransmän visar på det motsatta då man har en hierarkisk och elitistisk indelning av organisationen.⁷⁵ Respondenternas uttalanden överensstämmer med båda studierna. Ibland uppstår problem då respondenterna kommer från ett land med stark hierarki inom organisationer där man inte är van vid att ständigt försöka nå ett samförstående med sina medarbetare.

Bouquet och *Baley* anser att man i Frankrike är mer individualist än i Sverige där beslut ska tas tillsammans och är konsensusinriktade. *Claudel* tillägger att svenskarna tänker mer på gruppen än på den individuella personen. Han tror att den franska skolan bidrar till ett individualistiskt tänkande då hårda krav ställs för att inte gå om en klass eftersom det ses som ett nederlag. Enligt Hofstedes studie är både Frankrike och Sverige individualistiska länder. Han menar att individualism handlar om oberoende och att relationen mellan chef och medarbetare i första hand är affärsmässig. Anledningen till att respondenterna anser att svenskarna är mer kollektivistiska är på grund av deras behov av att beslut ska tas tillsammans. Här synliggörs en skillnad i vad Hofstede kom fram till i sin studie och respondenternas uttalanden som beror på att de har olika syn på orden individualism och kollektivism. Det finns studier som menar att synen på individualism skiljer sig beroende på hur man ser på den.⁷⁶ Daun har sagt att det finns en paradox mellan individualism och kollektivism i det svenska samhället, samtidigt som de försöker vara oberoende vill de vid möten med andra nå en samstämmighet.⁷⁷

6.2.2 Napoleon reflekterar över den svenska organisationen

Den största skillnaden respondenterna påpekar mellan svenskt och franskt ledarskap är att franska chefer har en maktutövande roll vilket svenska chefer inte har. *De la Tour* menar att skillnaden mot Frankrike är att där förklarar man inte varför, istället tänker man att jag har makten alltså behöver inte jag förklara. Utifrån deras uttalanden märks en anpassning som de gjort då deras ledarskap varken kan definieras som typiskt franskt eller svenskt eftersom de ofta talar om att hitta ett mellanting mellan de båda kulturerna. Enligt Hofstede har Sverige en låg grad av maktdistans vilket innebär att chefen tar hänsyn till sina anställdas behov och

⁷⁵ Mårtensson (1998)

⁷⁶ Popenoe i Daun (1998)

⁷⁷ Daun (1998)

önskemål. I Frankrike där det råder en hög grad av maktdistans vilket innebär att är chefen ofta auktoritär och beslutsam. Respondenternas uttalande och studien visar att det finns en skillnad mellan ledarskapsstilarna, men det märks hur respondenterna har anpassat sig.

6.2.3 Beslutsfattande

Många av respondenterna tycker att den svenska beslutsprocessen är utdragen, enligt dem leder för mycket diskussion till att tid går till spillo. De menar att i Frankrike är det chefen som bestämmer och medarbetarna implementerar besluten. Dessutom anser många av respondenterna att den franske chefen är mer kontrollerande än den svenska. Här kan man se en koppling till The Normative Decision Model och kriteriet beslutacceptans, som går ut på att om besluten som tas är accepterade av medarbetarna behöver chefen inte övervaka dem lika mycket, vilket gör att han sparar tid.⁷⁸ Studier om fransmän påstår att de gärna tar snabba beslut, men att genomförandet kan ske långsamt, då beslutacceptansen hos medarbetarna är låg och ibland är obefintlig.⁷⁹ Respondenternas uttalande om att franska chefer är mer kontrollerande än svenska kan tänkas bero på att beslutacceptansen är högre i Sverige då medarbetarna har varit delaktiga i beslutsprocessen. Dessutom har respondenterna aldrig nämnt några eventuella problem med medarbetarna då beslut ska implementeras, därav kan man tolka det som att besluten på företagen faktiskt accepteras då respondenterna låter medarbetarna delta.

6.2.4 Kommunikation

Respondenterna anser att kommunikation är nyckeln till ett lyckat samarbete. De påpekar dock att svenskar och fransmän kommunicerar på olika sätt. *De la Tour, Mare* och *Claudiel* talar om sin förvåning när de inte fick någon respons från sina anställda under möten. *Baley* uttalar sig om att det under möten är viktigare för en fransman att få sin åsikt hörd än att lyssna på någon annan. Detta skapade stora problem för respondenterna i början då de trodde att svenskarna inte brydde sig eller att de var nonchalanta. *Claudiel* menar att han blev förvånad då han vid sitt första möte med sina medarbetar märkte att han kunde föra ett resonemang utan att bli avbruten. *Baley* säger att i Frankrike är det tillåtet att prata i mun på

⁷⁸ Vroom och Yetton (1973)

⁷⁹ Mårtensson (1998)

varandra. Studier visar på tendenser i det svenska kommunikationsmönstret av obekvämlighet med att ha synpunkter på laddade frågor i en grupp där man inte känner alla väl.⁸⁰ Medan studier om fransmän säger att det i Frankrike är tillåtet att prata i mun på varandra och avbryta andra personer.⁸¹ Här tydliggörs stora skillnader mellan de två länderna. För respondenterna var detta ett stort problem i början och nu har de anpassat sig och förstått att det är på det viset svenskar är.

Det finns *högkontextuella* och *lågkontextuella* sätt att kommunicera på.⁸² Både Sverige och Frankrike tillhör lågkontextuella länder, men Frankrike går mer mot det högkontextuella hållet. Den lågkontextuella kommunikationen är öppen, explicit och överensstämmer med de känslor man har. Respondenterna framhåller att svenskarna och fransmännen har olika sätt att kommunicera på, vilket motsäger Hall och Halls teori. Det finns likheter mellan denna teori och studier om fransmän och svenskar, motsägelsefullt är dock svenskars tystlåtenhet, vilket kännetecknar en högkontextuell kultur.⁸³

6.2.5 Konflikter

Det största problemet för *Bouquet* och *Baleys* i början var svenskarnas konflikträdsla. *Bouquet* fortsätter och menar att konflikter inte ses som något dåligt i Frankrike. Alla respondenter säger att de eventuella konflikter som uppstår löses via dialog och försök till att nå konsensus. Studier om svenskar säger att det råder en konflikträdsla hos svenskarna och att dessa helst skall undvikas.⁸⁴ Medan studier om fransmän visar att de ser diskussioner av sådana slag som intellektuellt utmanande.⁸⁵ Här urskiljs en annan tydlig kulturkrock mellan fransmän och svenskar.

⁸⁰ Daun (1998)

⁸¹ Mårtenson (1998)

⁸² Hall och Hall (1990)

⁸³ Daun (1998)

⁸⁴ Daun (1998)

⁸⁵ Mårtenson (1998)

6.2.6 Tidsuppfattning

Alla respondenter talar om svenskens respekt för tid och hur denne ogärna stannar kvar efter utsatt arbetstid. *Petit* påpekar att man i Sverige har en annan prioritering vilket betyder att allt inte är brådskande. *Malaussene* menar att i Sverige sätts privatlivet i första rummet, medan i Frankrike sätts det åt sidan. Man kan se likheter mellan Hofstedes studie om att Sverige är ett land med en hög grad av feminitet där mjuka värden råder, då man arbetar för att leva och inte leva för att arbeta. Medan i ett land med hög grad av maskulinitet är det tvärtom.

Claudiel tar upp svenskarnas behov av struktur i vardagen, går de på ett möte kommer de i tid, de vill ha en fastställd dagordning och fasta tider. Detta avspeglar en typisk monokrom kultur⁸⁶ vilket Sverige anses vara. Frankrike placeras i den polykromiska kulturen där man gör många saker på en gång och inte är bunden till fasta tider scheman. Likheter finns mellan teorin om monokroma och polykroma länder och *Claudels* konstaterande om att man i Frankrike inte är lika starkt bunden till tid tillsammans med *Baleys* och *Bouquets* uttalanden om svenskars tidsfixering. Dessutom uttrycker *Claudiel* sin irritation över svenskars problem med att hålla många bollar i luften vilket också kännetecknar en monokrom kultur och krockar då med den polykroma franska kulturen.

6.3 Sammanfattande analys

Respondenterna framhåller *anpassning* som en av de viktigaste faktorerna för att man ska lyckas som chef när man arbetar i en främmande kultur. De menar dock att anpassningen bara ska ske till en viss nivå då det är viktigt att samtidigt *bevara sin egen identitet*. För att kunna anpassa sig behöver man *bli medveten om kulturen* man är verksam i och lära sig förstå den. Därutöver framhöll respondenterna vikten av *att lyssna och observera* sin omgivning. En annan viktig aspekt är en *öppen kommunikation* med sina medarbetare som innebär att man som chef *vågar fråga sina medarbetare om råd* om det är något man inte förstår och för att undvika missförstånd. Respondenterna menar att det också är upp till medarbetarna att försöka förstå att *ett utbyte kan vara rikt*. Detta visar att det behövs en anpassning från båda håll.

⁸⁶ Hall (1981)

Det visar sig att det på arbetsplatsen finns kulturskillnader respondenterna stöter på, trots detta utgör de inte längre enormt stora problem för dem då de till viss del har anpassat sig efter den svenska kulturen. Trots detta anmärks den *låga maktavståndet*, *konflikträdslan* och *strävan efter konsensus* hos svenskarna. Det kan rimligast tolkas att vissa skillnader är lättare att anpassa sig efter än andra. Det visar sig att det finns en distinkt skillnad i franskt och svenskt ledarskap vilket även andra studier påvisar. Respondenterna säger dock att de har anpassat sitt ledarskap då de befinner sig i en annan kultur vilket gör att skillnaderna inte blir lika tydliga.

7. SLUTSATS

I detta kapitel diskuteras de slutsatser som dras utifrån resultat och analys. Kapitlet avslutas med en kritisk diskussion till uppsatsen kring tillvägagångssättet och vad som eventuellt skulle ha kunnat göras bättre.

Den problemformulering som ställdes var:

Hur agerar chefer i möten med en främmande kultur där andra normer och värderingar råder?

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad chefer anser vara viktigt att tänka på för att få ett samarbete att fungera då de är verksamma i länder med andra kulturella normer och värderingar. Intresset låg i att lyfta fram deras reflektioner kring ledarskap i en främmande kultur och vilka eventuella svårigheter som kunde uppstå.

När man arbetar som chef i en främmande kultur är anpassning nyckelordet. Alla människor har en uppsättning grundläggande antaganden om vad som är rätt eller fel, och detta är något som man bär med sig vart man än arbetar och som man inte kommer ändra på. Det är utav denna anledning som anpassningen bara sker till en viss grad då bibehållandet av den egna identiteten är viktig. För de franska cheferna är det den låga maktdistansen, konflikträdslan, tidsuppfattningen, kommunikationsmönstren och strävan efter konsensus där skillnaderna är mest påtagliga. Det är likaledes på dessa områden som anpassningen är tydligast. För att få samarbetet att fungera är det viktigt att båda parter är medvetna om de kulturskillnader som existerar. I mötet med den nya kulturen har styrkor och svagheter i den egna kulturen upptäckts, och likaså i den andra. Det har framkommit att man tar till sig det man anser vara bra med den främmande kulturen för att blanda det med sina egna normer och värderingar. Således har en medvetenhet om de båda kulturerna uppstått vilket gör att man kan dra nytta av dem och på så sätt få samarbetet att fungera bättre och bli mer konkurrenskraftig. Om man sedan väljer att arbeta i ett annat land eller återvända hem, kommer dessa drag sannolikt följa

med, såsom *Carniel* som hoppades på att få med sig den svenska punktligheten väl tillbaka i Frankrike.

En annan viktigt aspekt är att i kommunikationen med sina medarbetare vara öppen och inte rädd för att fråga om det är något man inte förstår eftersom det är omöjligt att begripa allt i en kultur. Precis som i fallet med *Petit* där han betonar relevansen av att omringa sig med svenska personer han kan rådfråga. Följaktligen kan man se att genom att kombinera en öppen kommunikation med att lyssna och observera stöter samarbetet på färre feltolkningar. I och med att engelska talas av i princip alla svenskar läggs det inte särskilt stor vikt vid att lära sig det svenska språket som dessutom är ett väldigt litet språk. Det kan tänkas att om cheferna var i ett land där engelskan inte var lika utbredd skulle större vikt lagts vid att lära sig språket.

Respondenterna har accepterat och anpassat sig till en del saker i den svenska kulturen, men inte förstått dem, som till exempel fikapausen och konflikträdslan. Det kan rimligen tolkas att detta resulterar i en viss distans visavi den främmande kulturen, något som alla chefer verksamma i främmande kulturer kan tänkas uppleva. Det är dock troligt att personer som söker sig till andra länder för att arbeta har ett intresse för andra kulturer, och med detta en större vilja att anpassa sig.

7.1 Kritik till eget arbete

Undersökningen utgick från åtta stycken franska chefer, verksamma på franska företag i Sverige. Då antalet respondenter är begränsat är det svårt att göra några generaliseringar utifrån deras svar. Trots att många likheter har urskiljts i svaren kan de inte ses som representativa för alla franska chefer verksamma i Sverige. Utifrån undersökningens syfte skulle det ideala ha varit att ta chefer från flera olika länder verksamma i Sverige.

Det visade sig att alla respondenter har vid någon punkt i livet studerat, jobbat eller bott utomlands vilket innebär att de alla var internationaliserade. Detta kan ha gjort att de inte var de typiska fransmännen med franska normer och värderingar och på så vis underlättades deras anpassning till den svenska kulturen. Man bör även ha i åtanke att alla människor är enskilda individer med egna normer och värderingar, utöver landets normer och värderingar. Det är

därför svårt att överhuvudtaget kunna göra konkreta generaliseringar, oavsett antal respondenter.

8. KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur:

Bjerke, Björn (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur, Lund.

Daun, Åke. (1998) *Svensk mentalitet*. Rabén Prisma, Stockholm

Denscombe, Martyn. (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Open University Press, Buckingham och Philadelphia.

Hall, Edward T (1981) *Beyond culture*. Garden city, New York

Hall, Edward T och Hall Reed, Mildred (1990) *Understanding cultural differences*. Intercultural Press, Maine USA

Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer: Om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund

Hollensen, Svend (2001) *Global Marketing – A market-responsive approach, second edition*. Pearson Education Limited, Essex, England.

Huges, Richard L (2006) *Leadership: Enhancing the lessons of experience, fifth edition*. McGraw-Hill

Knudsen, Anne och Wilken, Lisanne (1997). *Kulturella världar – kultur och kulturkonflikter i Europa*. Tiedlund förlag, Lund.

Landner, Christiane (1991) *Frankrike som arbetsfält – Kulturella särdrag och beteenden*. Svenska Dagbladets Förlag AB, Borås

Lainé, Sylvie (2004) *Management de la différence – Apprivoiser l’interculturel*. AFNOR, Saint-Denis La Plaine, Frankrike

Laine-Sveiby, Kati (1987) *Svenskhet som strategi*. Bonniers Grafiska Industrier AB, Stockholm

Lewis, Richard D. (1999) *When cultures collide - Managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey publishing.

Mitchell, Charles. (2000) *A short course in international business culture*. World Trade Press

Mårtenson, Rita. (1998) *Affärsrelationer i Europa : personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Studentlitteratur, Lund.

Philips-Martinsson, Jean. (1992) *Svenskar som andra ser dem – Fakta, myter eller ett kommunikationskomplex? Reviderad utgåva*. Studentlitteratur, Lund.

Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership, second edition*. Jossey-Bass Inc., San Fransisco, USA

Artiklar:

Harris, Philip and Moran, Robert – *European leadership in globalization*. European Business Review vol. 96, 2:1996 p. 32-41

Internetkällor:

http://www.neld.se/Press/ccfs_0602.html 2006-11-19

<http://www.neld.se/Press/Personalaktuellt%200603.pdf> 2006-11-19

<http://www.ne.se>

Workshop:

Margareta Neld och Thomas Krän, *Managing Cultural Differences*, 2006-11-16

Uppsatser (för inspiration):

Brewitz M, Malmberg A, Franskt ledarskap i företag i Sverige – En kulturkrock?
Södertörns högskola 2005

Broberger J, Larsson H, Sverige vs Frankrike – En studie i interkulturella
affärsförbindelser. Södertörns högskola 2005

Intervjuer:

Grégory Boquet, Chefskontroller Ellos, 2006-10-26

Cyril Carniel, VD Veolia Transport Northern Europe, 2006-10-27

François Mare, VD Redcap Northern Europe, 2006-10-31

Daniel Petit, VD Dexia Credit, 2006-10-31

Eric de la Tour, VD L'oréal Professional, 2006-11-01

Eric Malaussene, Chef på reservdelsavdelningen på Citroën, 2006-11-09

Pieter Claudel, Butiksansvarig Norden Yves Rocher, 2006-12-04

Cyrille Baley, Säkerhetschef på Calyon Bank, 2006-12-04

9. BILAGOR

Bilaga 1: Intervjuguide (fransk version)

THÈME 1: Background

Éducation

Expérience

Situation familial

En Suède depuis quand

Combien d'année dans l'entreprise

Combien d'année sur une poste managerial

Combien d'employé

THÈME 2: Management dans d'autre cultures

Traits importants quand deux cultures se rencontrent

Communication

Conflits s'exprime, se résolvent comment

Relation manager employé

Intégration

Décrivez-vous comme manager

Faut-il s'adapter au niveau local pour fonctionner a l'optimal

Comment agir quand on est manager dans une autre culture ?

THÈME 3: Différences entre la France et la Suède

Le travail avec les suédois, c'est comment?

Bilaga 2: Intervjuguide (svensk version)

TEMA 1: Bakgrund

Utbildning

Professionell erfarenhet

Civilstånd

Hur länge har Ni bott i Sverige?

Hur länge har Ni jobbat för detta företag?

Hur många år har Ni jobbat på en chefsposition?

Hur många anställda har Ni?

TEMA 2: Ledarskap i andra kulturer

Vilka aspekter anser Ni vara viktiga när två främmande kulturer möts?

Kommunikation

Hur uttrycks konflikter och hur löses dem?

Vad har ni för relation till era anställda?

Integration

Beskriv Er själv som chef

Måsta man anpassas sig lokalt för att fungera optimalt?

Hur ska man agera som chef när man jobbar i en främmande kultur?

TEMA 3: Skillnader mellan Frankrike och Sverige

Hur är det att arbeta tillsammans med svenskar?

Bilaga 2: Råd till chefer verksamma i främmande kulturer

- Utveckla en förståelse och medvetenhet för den andra kulturen
- Anpassning, men bara till en viss nivå.
- Lyssna och observera din omgivning.
- Ha en öppen kommunikation
- Blanda det som är bra från båda kulturerna.
- Var öppen.
- Omge sig med kompetenta människor som kan hjälpa Dig.