

Företagsekonomiska institutionen HT-05

Handledare: Karin Winroth

Johan Broberger & Hanna Larsson

Sverige vs Frankrike

- En studie i interkulturella affärsförbindelser

Sammanfattning

Interkulturella affärsrelationer har stor betydelse för företagen när de vill expandera utanför nationsgränserna. Vi har i denna uppsats studerat betydelsen av kulturella värderingar och språkliga barriärer i svensk-franska affärsrelationer. Vitt skilda kulturella värderingar och normer skapar i många fall problem i transnationella affärsrelationer. Företag som opererar i utlandet bör eftersträva att överbygga problem som orsakas av skilda kulturella värderingar.

Syftet med våran uppsats är att undersöka problem som kan uppstå och de möjligheter som skapas i svensk-franska affärsrelationer. Våra huvudfrågor i denna studie har varit: Hur stor betydelse har då kulturella värderingar vid interkulturella affärsmöten? Och hur mycket kan språkliga och kulturella kunskaper förhindra uppkomsten av missförstånd? Då vi studerar på ett tvärvetenskapligt program; ekonomi, språk, etnologi är det utmanande och passande för oss att i denna undersökning koppla samman våra teoretiska kunskaper i ett mer praktiskt perspektiv.

Studien kan betraktas som kvalitativ där vi vill beskriva det verkliga affärslivet i jämförelse med de teorier vi har valt. Vi har samlat in empiri genom direktintervju, telefonintervju och intervju via e-post. Vår teori har vi insamlat från litteratur samt Internet.

I vår slutsats har vi kommit fram till att val av språk har en stor betydelse i svensk-franska affärsrelationer. De kulturella värderingarna är mycket betydande för de båda länderna och i vissa fall skapar de problem i affärsrelationer. Det är tydligt att kunskap om den andra kulturen och en större öppenhet för densamma skulle kunna skapa möjligheter för fler lyckade svensk-franska affärssamarbeten.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	3
1.1 Problemdiskussion.....	4
1.2 Syfte.....	4
1.3 Avgränsningar.....	4
1.4 Disposition.....	5
2. Metod.....	6
2.1 Kvalitativ metod.....	6
2.2 Intervju.....	6
2.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	6
2.4 Validitet.....	7
2.5 Reliabilitet.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Nationell kultur.....	8
3.2 Hofstedes fyra dimensioner.....	8
3.2.1 Maktdistans.....	9
3.2.2 Kollektivism gentemot individualism.....	9
3.2.3 Kvinnlighet gentemot manlighet.....	10
3.2.4 Osäkerhetsundvikande.....	10
3.3 Universella och Partikulära länder.....	10
3.4 Interkulturella möten.....	11
3.5 Generaliseringar.....	12
3.6 Tidsuppfattning.....	12
3.7 Relationer i affärsvärlden.....	12
3.8 Svensk mentalitet i andras ögon.....	13
3.8.1 Tid.....	14
3.8.2 Möten och diskussioner.....	14
3.8.3 Förhandlingar.....	15
3.8.4 Kroppsspråk.....	16
3.8.5 Affärsrelationer.....	16
3.8.6 Svenskars självkritik.....	17
3.9 Franska stereotyper.....	18
3.9.1 Diskussioner.....	18
3.9.2 Staten & affärer.....	19
3.9.3 Språket.....	19
3.9.4 Arbetet.....	19
3.9.5 Kvinnor i affärsvärlden.....	20
3.9.6 Tid.....	20
3.9.7 Möten.....	20
3.9.8 Frankrike om Sverige.....	21
4. Integrerad empiri och analys av intervjudata.....	22
4.1 Presentation av respondenterna.....	23
4.1.1 Svenska respondenter.....	23
4.1.1.1 Direktintervjuer.....	23
4.1.1.2 Telefonintervjuer.....	23
4.1.1.3. Intervjuer via e-post.....	24
4.1.2. Franska respondenter.....	24

4.2 Resultat av intervjuerna	25
4.2.1 Svenska intervjuobjekt.....	25
4.2.1.1 Språk	25
4.2.1.2 Kulturella företeelser	26
4.2.1.3 Mötesrutiner och tidsuppfattning.....	27
4.2.1.4 Fransmän på arbetet	28
4.2.1.5 Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska affärsrelationer	30
4.2.2 Franska intervjuobjekt	31
4.2.2.1 Språk	31
4.2.2.2 Kulturella företeelser	32
4.2.2.3 Mötesrutiner och tidsuppfattning.....	32
4.2.2.4 Svenskar på arbetet	33
4.2.2.5 Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska affärsrelationer	34
5. Analys	36
5.1 Språk	36
5.2 Kulturella företeelser	37
5.3 Mötesrutiner och tidsuppfattning.....	37
5.4 Svenskar och fransmän på arbetet.....	38
5.5 Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska affärsrelationer	39
6. Slutsats och kritik till eget arbete.....	41
6.1 Slutsats	41
6.2 Kritik till eget arbete	42
Referenser	43
Bilaga 1	45
Bilaga 2	47

1. Bakgrund

Interkulturella möten har skett i århundraden, hur man betar sig i andra kulturer anses ofta vara en gåta. Vi kan inte förstå vårt eget beteende utan att jämföra oss med andra. I affärsvärlden talar man om hur andra nationaliteter är, hur och vad de gör utifrån sina egna normer. Många svenska och franska företag har idag import och export från och till respektive länder.

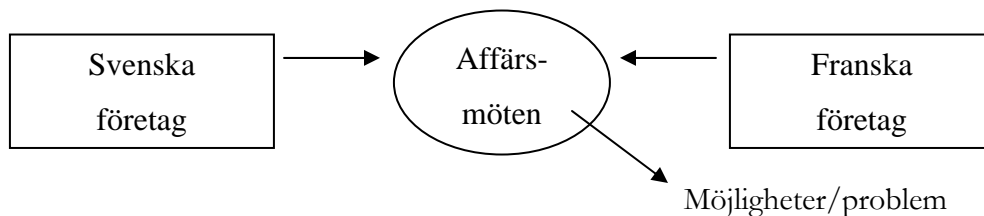
I företagsorganisationer finns influenser från respektive lands kultur och i möten och uppgörelser med företag från andra länder märks detta. I dagens multikulturella samhälle och alltmer globaliserade värld görs mer än någonsin tidigare affärer över gränserna. Det har blivit allt vanligare att företag från olika länder tar kontakt med varandra för att göra affärer. Det kan vara multinationella företag med en spännvidd över hela världen som IKEA och H&M, eller småföretagare med endast några få kontakter utomlands. Internationella organisationer har ofta möten där människor från olika länder och kulturer ska samsas och fatta beslut tillsammans. Transnationella samarbeten blir allt mer betydelsefulla för att inte säga nödvändiga i många sammanhang.

Svensk-franska samarbeten är ett fenomen som verkar fortsätta att breda ut sig allt mer då världen blir allt ”mindre”. Att kunna kommunicera och göra affärer med människor inte bara från andra företag utan även med annan språklig och kulturell bakgrund är i många fall avgörande.

Bara en sådan sak som att tilltala en fransk affärspartner med andra person singular(du) kan ses som oerhört arrogant och kränkande medan det i Sverige är fullkomligt normalt. Det tål att nämnas att det inte alltid uppstår problem, i många fall avlöper affärsuppgörelser utan större komplikationer. Dock finns det många oförutsedda problem som kulturella skillnader kan utmytna i. De kan bero på en mängd olika faktorer och vid vissa tillfällen har till och med stora och små affärer och fusioner gått i stöpet utan ekonomisk anledning. Vi är intresserade av hur kulturella och språkliga skillnader kan påverka möten mellan svenskar och fransmän.

1.1 Problemdiskussion

Socialt samspel eller meningsfull kommunikation förutsätter ett gemensamt sätt att ta in information bland de aktörer som interagerar. Detta får givetvis konsekvenser när man gör affärer över gränserna. Aktörernas ömsesidiga beroende har sin grund i att de tillsammans utgör ett samband av meningar och värderingar. Hur gestaltar sig då dessa värderingar och vad är deras inverkan på det sociala samspelet mellan medlemmar av en organisation? Ett villkor för meningsfullt samarbete i affärer är existensen av gemensamma förväntningar.¹ Hur stor betydelse har då kulturella värderingar vid interkulturella affärsmöten? Och hur mycket kan språkliga och kulturella kunskaper förhindra uppkomsten av missförstånd? Vad kan valet av språk betyda? Vi vill undersöka eventuella svårigheter och hur man kan skapa möjligheter för lyckade samarbeten. Med en ökad kunskap kan man kanske undvika framtida problem och istället ta vara på de möjligheter som skapas.



Vi har fokuserat på denna frågeställning:
Vad har språkliga och kulturella värderingar för betydelse vid svensk-franska affärssuppgörelser?

1.2 Syfte

Vi vill undersöka vilka eventuella kulturella möjligheter och problem som kan skapas och uppstå vid fransk-svenska affärsmöten.

1.3 Avgränsningar

För att avgränsa oss har vi valt att koncentrera oss på att undersöka svenska företag i deras möte med företag från fransktalande länder samt franska företag i deras kontakt med svenska företag. Vi har även i mindre utsträckning tagit del av erfarenheter från företag som arbetar över nationsgränserna. Det är kommunikationen och dess effekter på affärsrelationer som intresserar oss och som vi har för avsikt att analysera. Därför undersöker vi inga konkreta resultat efter uppgörelser utan är bara ute efter parternas uppfattning och åsikter om detta. Vi har intresserat oss för de upplevelser och intryck respondenterna kunnat återge i efterhand, och därmed inte studerat några mötesprotokoll eller korrespondens via e-post.

¹ Trompenaars (1993)

1.4 Disposition

För att ge en överblick över vår studie har vi valt att i detta avsnitt beskriva vår disposition. Uppsatsen är disponerad på följande vis:

- Kapitel 1
Ger en bakgrund och problemdiskussion kring uppsatsen, samt syfte, avgränsningar och disposition
- Kapitel 2
Vi börjar med att förklara vår undersökningsmetod och tillvägagångssätt och fortsätter därmed att diskutera vårt vetenskapliga förhållningssätt.
- Kapitel 3
I vårt tredje kapitel redogör vi för den teori vi har använt oss av. Till att börja med avhandlar vi den forskningen som gjorts på kulturella beteenden och värderingar. Vidare går vi in på Sveriges och Frankrikes kultur och stereotyper.
- Kapitel 4
Detta kapitel kommer att behandla det empiriska materialet vi samlat in med hjälp av intervjuer
- Kapitel 5
Analys av teorin och den empiriska undersökningen.
- Kapitel 6
I detta kapitel drar vi slutsatser och riktar kritik till det egna arbetet.
- Kapitel 7
Referenser

2. Metod

För att närmare komma underfund med hur man som företag eller organisation på bästa sätt kan förbereda sig för affärsuppgörelser i svensk-franska samarbeten har vi valt att ta del av erfarenheter från konkreta händelser i svensk-franska relationer. Vi har intervjuat både svenskar och fransmän i strävan att få en så objektiv bild som möjligt. Detta eftersom vi själva är svenskar och då ofta tenderar till att relatera till svenskars upplevelser och erfarenheter. Den generaliserande bilden av svenskar och fransmän som återges i teoriavsnittet är till viss del en följd av vår tolkning av litteraturen. Med hjälp av dessa teorier ska vi undersöka svaren från intervjuerna och se hur pass väl de överensstämmer med teorierna om kulturella mönster.

2.1 Kvalitativ metod

För att uppnå bästa möjliga resultat har vi valt att använda oss av både teorier och kvalitativ metod. Då kommunikation är en mycket komplex process anser vi att det lämpar sig bäst med en kvalitativ undersökning för att få tillgång till mer övergripelig och djuplodande information. Eftersom tyngden i undersökningen ligger på individers erfarenheter och möjligheter i affärsmöten och kontakter anser vi det mest relevant att få en djupare insyn i ämnet. Vi har valt att avstå från storskaliga enkäter av praktiska skäl, det skulle bli allt för tidskrävande och svårt att få tag på undersökningsobjekt samt samla in data från ett stort antal aktörer, och för att vi inte skulle få just den data vi söker. Det bör nämnas att det är svårt mäta personliga erfarenheter och beteenden.

2.2 Intervju

Vi har stämt möte med och intervjuat tre svenskor som arbetar med svensk-franska relationer och tre fransmän som arbetat inom olika branscher i Sverige i flera år. Vidare har vi intervjuat per telefon två svenskor verksamma i svenska företag i olika branscher och av olika storlek som har nära kontakt med franska företag samt en svensk som under många år arbetat som VD för svenska dotterbolag i Frankrike.

Vi har även skickat ut intervjuformulär via e-post och fått in två svar av två svenska personer.

Det finns stora skillnader vad det gäller kvalitet mellan att göra direktintervjuer, telefonintervjuer och få svar via e-post. Därför lägger vi således störst vikt vid direktintervjuerna. Svaren vi fått på e-post betraktar vi endast som komplement då de inte är av lika omfattande och berättande karaktär. De svar vi har fått när vi gjort förfrågningar vid intervjuerna har också medfört ett snöbollsurval i den meningen att de i vissa fall har vidarebefordrat förfrågningar till potentiella intervjuobjekt.

2.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två synsätt som ofta lyfts fram i det vetenskapliga förhållningssättet. Dessa är hermeneutiken och positivismen. Den hermeneutiska ansatsen bygger på tolkningar där förståelsen för människans handlande eftersträvas genom att undersöka upplevelser, symboler, erfarenheter och språk. Undersökarens förhållningssätt är ofta öppet och

subjektivt där dennes förförståelse ses som en tillgång i sin strävan att förstå och tolka undersökningens helhet.²

Motståndet mot denna ansats är att den har stor tilltro till värden som inte går att mäta samt att undersökarens ”jag” kan påverka resultatet.

Vår undersökning bygger på kvalitativa data från strukturerade intervjuer.

I och med att vi båda har bott i Frankrike under en längre tid har vi personlig kännedom, språkliga färdigheter och erfarenhet av den franska kulturen. Denna breda förförståelse som vi besitter har skapat en nyfikenhet där vi sökt vidare kännedom för att få en vidgad bild av hur kulturella och språkliga aspekter påverkar det svensk-franska affärssamarbetet. Denna kännedom där insikten om helheten har eftersträvats har förvärvats genom en tolkande ansats där vi tagit del av respondenternas upplevelser och erfarenheter kring kulturella och språkliga aspekter i affärsrelationer. Därför anser vi att vår studie lutar åt ett hermeneutiskt förhållningssätt.

2.4 Validitet

Mätinstrumentens förmåga att mäta det som ämnas att mäta benämns validitet. Resultatet ska vara relevant till det problem som syftats och mätningen ska ge svar på det man avser att undersöka. Validitet delas in i inre validitet och yttre validitet. Inre validitet handlar om hur pass väl resultatet stämmer överens med realiteten samt om den subjektiva skiljelinje som forskaren satt upp mellan teoretiska begrepp och det som faktiskt mäts. Yttre validitet handlar om i vilken grad det som mäts överensstämmer med de insamlade uppgifterna.³

Vi anser att både den inre och yttre validiteten är hög i vår undersökning. Den teori som vi har avhandlat har bekräftats genom våra respondenter, vilket gör att den inre validiteten är hög. Den yttre validiteten bedömer vi också som hög eftersom våra slutsatser och råd kan användas av företag som har intentioner att arbeta internationellt.

2.5 Reliabilitet

För att kunna säkerhetsställa pålitlighet, behöver forskaren få visshet om att det som undersöks håller hög reliabilitet.⁴ I vår studie mäter vi verkligheten och individer i samspel med en särskild situation i tid och rum. Eftersom verkligheten är föränderlig är det omöjligt att samla identiska data för att sedan mäta den. I en kvalitativ undersökning är forskaren ett mätinstrument i sig själv, reliabiliteten är alltså kopplad till forskaren. Vi anser därför att det är svårt att mäta reliabiliteten i vår studie.

² Patel & Davidsson (1994)

³ Eriksson (1997)

⁴ Denscombe (2000)

3. Teori

Med hjälp av bland annat Geert Hofstedes teorier om organisationer och interkulturell förståelse kompletterar vi empirin som intervjuerna ger oss, för att jämföra empirin med teorin. Det har skrivits en hel del böcker på just området kommunikation vid internationella affärer, vissa av dessa behandlar dessutom vårt problemområde Frankrike-Sverige. De sistnämnda har varit av ytterliggare betydelse för vår undersökning. Utefter vi har utfört intervjuerna fokuserar vi på just språkets och dess tillhörande kulturella betydelse och koncentrerar oss på de möjligheter och konflikter som de språkliga och kulturella barriärerna för med sig.

3.1 Nationell kultur

Trots att det finns många individer med olika personligheter i ett land brukar man prata om en nationell kultur. Man definierar då kulturen som något inlärt och delat av en grupp människor. De olika individerna i denna grupp har då gemensamma värderingar som utmynnar i liknande beteendemönster utan att de för den delen tycker, eller är exakt likadana. Bjerke delade in kulturen i tre olika nivåer beroende på hur medvetet vi påverkas av den. Det som finns djupast och omedvetet kallar han för *implementeringsmekanismer*. Det är de önskingar, begär och motiv som driver oss människor. De gör oss unika och är även grundläggande för de andra nivåerna. Den andra nivån utgörs av *antaganden och värderingar*, som vi grundar alla våra beslut på. Slutligen är det den del av kulturen som är mest medveten, *beteendenormerna*. De är samhällets oskrivna regler som lärs in under vår uppväxt och liv.⁵

3.2 Hofstedes fyra dimensioner

Under första delen av 1900-talet var socialantropologer, som Ruth Benedict och Margaret Mead, övertygade om att alla samhällen stod inför samma problem medan det bara var hur man löste dem som skilde sig åt.⁶ Nästa steg i utvecklingen var att definiera vad det var för problem som var gemensamma för alla samhällen. Sociologen Alex Inkels och psykologen Daniel Levinson utgav 1954 en avhandling om nationella kulturer. De menade att följande ämnen utgjorde de vanliga grundläggande problemen med konsekvenser för hur samhällen och individer fungerar:

- Relationer till myndigheterna
- Uppfattningen om jaget, förhållandet mellan individen och kollektivet och individens uppfattning om manlighet och kvinnlighet.
- Sätt att hantera konflikter och kontrollen av känslouttryck.

Tjugo år senare studerade Geert Hofstede en frågeundersökning om anställdas värderingar inom det multinationella företaget IBM. De anställda utgjorde ett nästan perfekt överensstämmande urval från över femtio länder där endast svaren skiljer sig från land till land. Hofstede använde sig av denna frågeundersökning för att sammanställa skillnader mellan olika länders värderingssystem och uppdagade följande gemensamma områden.

⁵ Bjerke (1998)

⁶ Hofstede (1991)

- Variationen på social jämlikhet
- Förhållandet mellan individen och gruppen
- Maskulina eller feminina samhällen
- Sätt att hantera osäkerhet och kontrollen av aggressioner och känslouttryck.⁷

Hofstede kallar områdena för dimensioner och benämnde dem för *maktdistans*, *kollektivism gentemot individualism*, *kvinnlighet gentemot manlighet* och *osäkerhetsundvikande*. De utformar tillsammans en fyrdimensionell modell av skillnaderna mellan nationella kulturer. Michael Harris har senare identifierat ytterligare en dimension som kallas *långsiktighet gentemot kortsiktighet*.⁸

3.2.1 Maktdistans

Den första dimensionen, maktdistans handlar om hur man hanterar ojämlikheter. I arbetslivet kan det visa sig genom acceptering av hierarki, varierande beslutstilar eller rädsla för överordnad. I Hofstedes undersökning fick varje land, utefter svaren på frågorna, ett indextal mellan 0 och 100 för att beskriva hur låg respektive hög maktdistans som fanns i ett land. Dessa maktdistanspoäng, menar Hofstede, informerar även om beroendeförhållandena på arbetsplatser i respektive land. I ett land med hög maktdistans, som Frankrike, är de underordnade beroende av chefens åsikt och beslut. Företagen är centraliserade och strukturerade som en pyramid där underordnade förväntar sig att bli beordrade. Löneskillnaderna är också generellt stora mellan toppen och botten. Relationen är ofta väldigt känsloladdad och Philippe d'Irbarne märkte i sin undersökning att fransmän ofta både beundrar och föraktar sin överordnade. Det är inte heller troligt att man säger direkt emot sin chef. I Sverige däremot, med låg maktdistans, finns ett mer ömsesidigt beroende då konsultation och diskussion mellan underordnad och chef är vanligare.⁹ Företagen är mer platta, decentraliserade pyramider, och löneskillnaderna minde. Yngre chefer accepteras även lättare än i länder med stor maktdistans. Jämlikhet värderas positivt och privilegier är inte lika accepterade som i länder med stor maktdistans. Detta kan i praktiken innebära gemensamma toaletter, parkeringsutrymmen och fikarum. Även statussymboler som dyr bil och stort hus anses mer suspekta i länder som Sverige än i Frankrike där det anses naturligt och självklart för en chef.¹⁰

3.2.2 Kollektivism gentemot individualism

Med hjälp av den andra dimensionen mäter man graden av individualism i ett samhälle. Sverige och Frankrike fick samma poäng som visade på en generell lika individualistisk kultur.¹¹ Detta underlättar affärsmöten mellan Frankrike och Sverige vilket med kollektiva länder skulle kunna bli problematiska. I kollektiva länder är personliga relationer viktigare än uppgiften och tillit är viktigt vid uppgörelser.

⁷ Hofstede (1991)

⁸ Hofstede (1991)

⁹ Hofstede (1991)

¹⁰ Hofstede (1991)

¹¹ Hofstede (1991)

3.2.3 Kvinnlighet gentemot manlighet

Hofstede beskriver med hjälp av maskulinitetspoäng länders olika grad av maskulinitet och femininet. Bland de maskulina svaren fanns bland annat avancemang och utmaningar och bland de feminina samarbete och anställningstrygghet. I maskulina samhällen är de sociala könsrollerna tydligt åtskilda. Män poneras vara tuffa och självhävdande medan kvinnor är mjuka och anspråkslösa. I de feminina samhällena går könsrollerna ihop och både män och kvinnor kan vara mjuka, ömma eller anspråkslösa. Frankrike blev i jämförelse med Sverige ett maskulint land.¹² Inom företag i maskulina länder finns ofta en känsla av att konflikter bör lösas med strid och diskussioner. I Sverige däremot, som är ett feminint land, föredrar man att lösa konflikter genom förhandlingar och kompromisser. I maskulina samhällen lever man för att arbeta och i de feminina är det tvärtom.¹³ Aggressivitet ses som något positivt endast i de maskulina samhällena och den ultimata chefen fattar ensam beslut utan diskussion. Cheferna i feminina länder är mer tillbakadragna och överlägger gärna med andra innan det slutgiltiga beslutet fattas.

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Den fjärde dimensionen som visades var graden av osäkerhetsundvikande. Det visade hur olika viktigt det är med regler och lagar och hur påverkad man blir i olika samhällen av stress och osäkerhet. Sverige fick i jämförelse med Frankrike en relativt låg osäkerhetsundvikandepoäng. Man är i dessa länder mindre uttrycksfull, behärskade, och visar speciellt inte aggressioner offentligt.¹⁴ I länder med stort osäkerhetsundvikande, som Frankrike verkar människor mer känsloladdade och visar mer öppet aggressioner. Inom företag undviker osäkerhetsundvikande kulturer som Frankrike tvetydiga situationer och har då hellre fler lagar och regler så inget oförutsägbart händer. Detta behov av regler och byråkrati baseras inte nödvändigtvis på logik utan på känslan av ordning. Det är oftast en illusion då många formella regler inte längre är funktionella utan bara fyller det psykologiska behovet av kontroll. I länder med lågt osäkerhetsundvikande däremot, som Sverige, är man nästan rädd för regler. Det finns också en känsla av stolthet att man kan klara sig utan dessa och lösa problem ändå.¹⁵

3.3 Universella och Partikulära länder

Fons Trompenaars delar in länder i universella och partikulära länder. Sverige tillhör tillsammans med bl.a. USA, Storbritannien och Tyskland de universella länderna, de utmärker sig på det sättet att regler och lagar är till för att följas, och att människan rättar sig efter vissa koder. Frankrike tillhör tillsammans med bl.a. länderna runt Medelhavet de partikulära länderna, det som är utmärkande för dessa är att de är mer beroende av nätverk och att speciella omständigheter har stor inverkan.

¹² Hofstede (1991)

¹³ Hofstede (1991)

¹⁴ Hofstede (1991)

¹⁵ Hofstede (1991)

Olika sätt för att känna igen skillnaderna mellan universella och partikulära länder
Universella länder

1. Tyngdpunkten ligger mer på regler än på personliga relationer.
2. Lagliga kontrakt är noggrant uppdiktade.
3. En trovärdig person är den som man oftast väljer att samarbeta med.
4. Det finns bara en sanning eller verklighet, som man har kommit överens om.
5. En överenskommelse är en överenskommelse.

Partikulära länder

1. Skrivna kontrakt redigeras.
2. En trovärdig person är den som man tillåter att utföra förändringar.
3. Varje person har olika perspektiv på verklighet
4. Personliga relationer utvecklas.¹⁶
5. Tyngdpunkten ligger mer på personliga relationer än regler.

I varje kultur i hela världen upplevs sådana företeelser som auktoritet, byråkrati, kreativitet, bra gemenskap, uppföljning och redovisning på olika sätt. Att vi använder samma ord för att beskriva dem kan leda till att vi är omedvetna om deras olika betydelser vilket kan leda till att vi inte förstår varandra. Det som är viktigt att tänka på angående detta faktum är vad dessa termer betyder för folk i varje kultur inom international management.¹⁷

3.4 Interkulturella möten

Hofstede menar att man först och främst måste ha en viss medvetenhet om sig själv och sina egna värderingar och normer. Efter det krävs det kunskap om vad man skall möta, vilken kultur och värderingar som man ska ställas inför. Trots att man kanske inte kommer att dela värderingar måste man vara öppen och ha förståelse inför skillnader till det egna, kända. Till slut behövs också övning eftersom kulturell förståelse kan läras in. Med hjälp av medvetenhet, språkkunskaper, och övning underlättar man interkulturella möten.¹⁸ Språket är en del av varje människa, Björn Bjerke skriver:

”Vi inte enbart talar ett språk, vi tänker också i det.”¹⁹

Med detta menar han att språket är så mycket mer än bara ett medel att kommunicera med. Man utvecklas till den man är beroende vilken språkgemenskap man tillhör och växer upp med. Bjerke citerar vidare G P Ferraro²⁰:

”De som nyttjar två olika språk kommer följaktligen inte att uppfatta realiteten på exakt samma sätt.”

¹⁶ Trompenaars (1993)

¹⁷ Trompenaars (1993)

¹⁸ Hofstede (1991)

¹⁹ Bjerke (1998)

²⁰ Ferraro, se Bjerke (1998)

3.5 Generaliseringar

Att beskriva ett helt folk och dess särdrag på ett objektivt sätt är svårt, men för oss ett nödvändigt angreppssätt. Man generaliserar och lyfter fram stereotyper utan att för den delen bedöma alla landsmän. Självklart är inte alla fransmän eller svenskar på ett visst sätt då alla är egna individer. Varje kultur särskiljer sig från andra kulturer med olika lösningar till vissa problem. Man kan dela in dessa problem under tre huvudrubriker: Hur vi förhåller oss till andra människor; vårt förhållande till tid; vårt förhållande till miljön och naturen.²¹

Man tänker, tycker och agerar utifrån sina egna värderingar och upplevelser. Dock kan man se att vissa normer och vanor är överrepresenterade i olika delar av världen och vi ska försöka påvisa några av de stereotyper och bilder som man kan stöta på i Frankrike och Sverige, i syfte att kunna förstå olikheter, som grund till både lyckade och misslyckade samarbeten.

3.6 Tidsuppfattning

Inom olika kulturer uppfattar man tid på varierande sätt och Edward T Hall har benämnt främst två olika synsätt på tid: *Monokronisk* och *Polykronisk*.

I Sverige räknar man med monokronisk tid vilket innebär att man delar upp varje aktivitet på olika tider och avslutar den ena innan man påbörjar nästa. På så sätt blir det grundläggande att respektera tider då allt är väldigt inrutat och man inte vill inkräkta på nästa tid. Frankrike däremot är ett typiskt polykroniskt land. Man är van att göra flera saker samtidigt och kan även avbryta varandra eller ha flera konversationer igång samtidigt. Det anses inte lika viktigt att vara punktlig då man inte måste ha avslutat en aktivitet för att påbörja nästa.²² Hall menar att detta även påverkar synen på organisation och byråkrati. Då man i ett monokroniskt land ser tiden som en rak gata där allting kommer efterhand organiserar man sig på ett liknande sätt. Enligt det polykroniska synsättet kan man dock hantera flera ärenden på samma gång vilket utifrån ett monokroniskt synsätt blir stressigt och rörigt. Att kastas in i ett okänt och främmande synsätt på tid blir lätt kaotiskt. Enligt det monokroniska synsättet är man välorganiserad och tar systematiskt en sak i taget. Enligt det polykroniska synsättet ses det dock som väldigt fyrkantigt och alltför dominerat av tid och schema.²³ Synen på tid är djupt rotat hos oss och därför är det lätt att tro att vi alla har samma synsätt.

3.7 Relationer i affärsvärlden

Att värna om sina personliga relationer i affärsvärlden är av väldigt stor vikt i framförallt internationella möten. Bra personliga kontakter skapar oräkneliga konkurrensfördelar och kan göra skillnad vid två relativt lika förhandlingslägen. Det är därför viktigt att tänka på att det inte enbart är språkskillnader som skapar fördelar i den internationella affärsvärlden. Vad som i många fall är viktigare än språkkunskaper är vetskapen om när, var och hur man ska säga vad. Framförallt när det gäller kallprat med sina internationella affärspartners är det viktigt att veta vilket slags kallprat man bör ägna sig åt och hur länge man bör småprata innan man kommer till affärsdiskussioner. Det idealiska är att lära sig det inhemska språket,

²¹ Trompenaars (1993)

²² Forss (1987)

²³ Hall (1981)

framförallt om man arbetar inom ett visst språkområde. När man pratar med sina affärspartners på deras språk blir de mer tillförlitliga och ännu mer beredda att ta emot råd.²⁴

3.8 Svensk mentalitet i andras ögon

Kultur består av olika koder och värderingar som man förvärvat under sin uppväxt. Man får lära sig av olika sociala sammanhang vad som anses bra eller dåligt med beröm eller förmaningar.²⁵ Det är lika viktigt att förstå innebörden av sina gester som att behärska ett språk. Ifall kroppsspråket står i konflikt med det verbala meddelandet kan det mynna ut i många missförstånd. Att vara medveten om kulturella fördelar som intonation, kroppsspråk, utseende och olika tidsbegrepp kan i många fall ha en avgörande betydelse. Talar man med en alltför brysk och självgod ton kan man lätt få motpartnern på dåligt humör. Eftersom det viktigaste intrycket görs redan de första 45 sekunderna kan man lätt förstå vikten av att kunna behärska sitt tonläge. I det sammanhanget bör också nämnas att tystnad kan ha en negativ effekt, då den kan tyda på ointresse. Hur man uppfattar utländska affärspartners är inte enbart beroende av dennes beteende utan även av ens egna värderingar, förväntningar och personlighet. De karaktärsdrag som kan uppfattas som artiga eller avvaktande kan få negativa omdömen av utländska bedömare.²⁶

Många utlänningar i Sverige ser svenskarna som exotiska och spännande eftersom de är av uppfattningen att det är en utmaning att försöka förstå sig på dem. Svenskarna ser sig själva som ett mycket modernt folk och har en stark tilltro till sina förmågor. På grund av att de har ett sådant självförtroende tvekar de inte för att expandera utomlands med tron att de har ett know-how som går att exportera. Svenska chefer har ofta en mycket mjuk framtoning med internationella mått mätt. De tror starkt på sin förmåga och de egna metodernas gångbarhet. Det är svårt att rubba de svenska cheferna med känsloutbrott. Endast faktaargument biter ordentligt. Även om svenska chefer har en mjuk framtoning är de inte mjuka. Innerst inne har de nämligen en övertygelse om att de vet vad de gör.²⁷

Alla utlänningars åsikter om svenskar är däremot inte av positiv karaktär. Phillips-Martinsson har gjort en undersökning där hon intervjuat 171 utländska affärsmän från olika länder för att få en uppfattning om hur svenska affärsmän bedöms ute i världen. Kortfattat kan resultatet sammanfattas att den svenske affärsmannen ansågs som osmidig både som förhandlare och i sitt uppträdande.²⁸ Svenskars förhållandevis långsamma sätt att tala kan ses som arrogant i kontrast med andra kulturer där koderna inte är samma som i Sverige. Olika grupper har olika kodsystém och missförstånd kan lätt uppstå när man inte förstår varandras koder och normer. Svenskar kan även ses som självbelåtna då de är relativt tystlåtna. I vissa kulturer med stark skiktad social kultur brukar överordnade inte umgås eller ha livliga samtal med underordnade. I en grupp med exempelvis franska affärsmän kan en tystlåten svensk

²⁴ Phillips-Martinsson (1981)

²⁵ Daun (1994)

²⁶ Phillips-Martinsson (1981)

²⁷ Laine-Sveiby (1987)

²⁸ Phillips-Martinsson (1981)

ses som självgod och som att han tror att han är något.²⁹ Detta handlar egentligen bara om tolkningsfel då man bedömer andras karaktärsdrag utifrån den egna kulturens kodsysteem. Svenskarna är inte så styrda av religiösa och kulturella värderingar som folk i katolska och judiska länder. I Sverige har man en uppfattning om att de svenska värderingarna är väldigt moderna vad det gäller exempelvis jämställdhet, rationalitet och fridsamhet. Vi har ofta uppfattningen om att alla andra länder kan eller bör ansluta sig till de värderingar som vi omfattar. I Sverige har man ofta övertygelsen om att alla människor i grund och botten är lika. Det skulle sedermera bara vara kulturen som skiljer oss åt. Svensken är generellt sätt väldigt stolt när det gäller att framhäva sin egen modernitet. Det är inte ovanligt att utlänningar blir irriterade på detta enligt dem överlägsna förhållningssätt till andra kulturer. Eftersom svenskarna är så övertygade att man i Sverige har hunnit mycket långt i utvecklingen agerar de också därefter. Det positiva med detta är att det ger svenskarna råg i ryggen i kontakter med utlänningar.³⁰ Lika viktigt som att anpassa sin marknadsföring och sina produkter är att anpassa sig själv till de rådande värderingarna. Svenskar anklagas då ofta för att vara alltför passiva och att inte ta för sig tillräckligt i den internationella affärsvärlden.³¹

3.8.1 Tid

En av de kanske allra viktigaste faktorerna är de alla olika begreppen om tid. Fransmän har ett annat tidsbegrepp än vi svenskar har och det är viktigt att känna till vid planerade möten med fransmän.³² Olika samhällen har olika tidsuppfattningar. I vissa samhällen är det som hänt i det förflutna ointressant, planerna för framtiden är viktigare. I andra samhällen kan det vara mer av intresse vad som uppnåtts tidigare än vad som sker idag. I vissa kulturer såsom den svenska är tiden uppfattad som en rak linje, en kronologisk ordning av olika händelser. I Frankrike har man däremot en enorm känsla för det förflutna och därmed mindre fokus på det aktuella.³³

Punktlighet är otroligt positivt laddat i Sverige men kan i andra länder, som i Frankrike, ses som opraktisk stelhet och osympatiskt med ett strikt schema som måste hållas. Det kan även ses som hänsynslöst om man måste avsluta mötet för att tiden är slut om någon ännu inte hunnit utveckla sina synpunkter.³⁴

3.8.2 Möten och diskussioner

Svenskarna är som folk relativt tystlåtna. Många svenskar är rädda för att göra bort sig och för att förhastat sig, därför väljer de hellre att fundera en stund än att fylla ut tystnaden med småprat. Tiganet kan dock vara en stor fördel. Eftersom svenskar fortfarande kan känna sig bekväma och avspända i tystnad har man en fördel i länder där man fått lära sig att fylla ut tomrummet med prat.³⁵ Med den svenska uppfostran får man lära sig att inte avbryta någon,

²⁹ Daun (1994)

³⁰ Laine-Sveiby (1987)

³¹ Phillips-Martinsson (1981)

³² Phillips-Martinsson (1981)

³³ Trompenaars (1993)

³⁴ Daun (1994)

³⁵ Laine-Sveiby (1987)

utan istället vänta på sin tur. Detta kan också vara en nackdel i internationella sammanhang, där ingen ger sig tid att lyssna färdigt på vad den andre har att säga. Detta kan ge svensken ett ofördelaktigt intryck.³⁶

Många svenskar är konfliktundvikande och känner ett obehag inför diskussioner. De avvaktar då hellre än att börja argumentera och kan då ses som blyga, stela och reserverade.³⁷ En annan synpunkt på svenskars beteende är att det ses som artig och respektfullt att låta andra prata och lyssna uppmärksammat för att på så sätt placera andra framför sig själv.³⁸ Det är i Sverige fult att avbryta medan det i andra länder, exempelvis Frankrike, ses som normalt och önskvärt. För en fransman kan pauser och försiktighet med orden ses som brist på något att säga och dumhet, vilket i själva verket är artighet från svenskars sida.

Svensken visar heller inte gärna känslor offentligt utan behåller dem helst för sig själv. Det är således svenskens uppfostran som hindrar honom från att visa starka känslor i affärssammanhang. Det har dock länge varit en allmän uppfattning i Sverige att svenskar har en förmåga att se nyktert och osentimentalt på saker och ting. Det har aldrig haft någon hög status att visa känslor i exempelvis debatter i Sverige. Att lyckas med att behålla sitt lugn i häftiga diskussioner är positivt ur svensk synvinkel, känslövall vinner helt enkelt inga sympatier i Sverige.³⁹

Svenskar emellan är det heller inte lika vanligt att man kritiserar varandra som i andra länder. Men det beror inte på att svensken inte gillar att kritisera eller argumentera. Skillnaden är bara att man sällan kritiserar varandra öppet. Skulle en svensk bli kritiserad har denne ofta en benägenhet att ta det personligt. På grund av konfliktundvikande och försök att undvika konfrontationer kan det uppstå problem och förseningar.⁴⁰ I andra länder anses debatter som intellektuell stimulans medan det i Sverige anses i högsta grad vara omoget att inte kunna tygla sin lust att säga emot. Att ordentligt ansätta någons åsikter betyder i Sverige att man inte visar respekt för personen i fråga. Det här sättet att handskas med konflikter väcker ibland stor förvåning bland utländska kollegor. De tror ofta att de beror på ointresse när det i själva verket handlar om svensk artighet.⁴¹

3.8.3 Förhandlingar

Svenskar har ett rykte om sig att vara svåra att förhandla med då de sällan låter sig imponeras av något eller någon. Tack vare en stark analysförmåga är svenskarna skickliga förhandlare. I Sverige är det vanligt att man utnyttjar en taktik som går ut på att analysera situationen noggrant, en taktik som innebär att man aldrig behöver lämna förhandlingar med sårad stolthet och kokande ilska eftersom den mer eller mindre går ut på att få även motparten att känna sig om en vinnare.⁴² Det kan i vissa fall göra att den svenska

³⁶ Laine-Sveiby (1987)

³⁷ Daun (1994)

³⁸ Daun (1994)

³⁹ Laine-Sveiby (1987)

⁴⁰ Phillips-Martinsson (1981)

⁴¹ Laine-Sveiby (1987)

⁴² Laine-Sveiby (1987)

affärsmannen röner framgångar. Svenskar ses i många fall som mycket principfasta och oflexibla i förhandlingar. Svenskar gör ofta ett avspänt och självsäkert intryck och sätter sig gärna ner för att diskutera med såväl kungligheter som berömda affärsmän. Den svenska avspändheten är dock inte alltid av godo, många utlänningar tar den som tecken på slapphet.⁴³

3.8.4 Kroppsspråk

I möten med internationella affärspartners bör man använda alla sina fem sinnen. Tonfallet säger ofta mer än orden och därför krävs det mycket träning för att kunna dechiffrera ett meddelande korrekt, för att inte bara förstå orden som sägs, utan också vad som egentligen ligger bakom dem. Detsamma gäller även gester, ansiktsuttryck, ögonkontakt, lukt och beröring, uppfattning om tid och rum och till och med utseendet. Alla dessa faktorer spelar en viktig roll när det gäller att kommunicera attityder och intryck.⁴⁴

Vad det gäller kroppsberöring så är det inte speciellt förekommande i Sverige när man talar med varandra. Många svenskar kan få olustiga känslor när de blir berörda av sina internationella affärspartners och visar sedermera att de inte gillar det. Det kan i sin tur skapa dåliga vibrationer affärspartners i mellan och leda till misslyckade affärsuppgörelser.

Svensken har också en benägenhet att undvika aggressioner, då det ses som negativt i motsats till många sydeuropeiska länder. Detta märks även på svenskarnas milda röster och lågmäldhet i offentliga miljöer. Det som kan ses som passivitet och beklämmande av Sontag (amerikan) ses av en svensk som artighet och resonlighet.⁴⁵

3.8.5 Affärsrelationer

Svenskar har generellt en strikt gräns mellan den privata sfären och övrigt liv. Denna benägenhet kan enligt Jean Phillips-Martinsson vara en nackdel för många affärsmän i kontakt med utländska kunder. De är förtegnade om de själva som privatpersoner på arbetet och inleder sällan affärsmöten med småprat. En svensk ser sig då själv som effektiv och rak på sak utan att ödsla tid på oväsentligheter.⁴⁶ Svenskar är kända för att vara vetgiriga och nyfikna, men tar sig sällan tid att bygga upp ett vänskapsförhållande.⁴⁷ Utlänningar som kommer till Sverige för att göra affärer har ofta helt andra förväntningar än vad svenska affärsmän har när de reser utomlands. De förväntar sig i många fall att deras affärsbekanta också ska komma att bli deras personliga vänner. Genom att bygga upp ett vänskapsförhållande förväntar de sig att det så småningom ska resultera i ömsesidigt förmånliga affärer.⁴⁸ I många delar av världen räcker det inte bara att ha en bra produkt till ett bra pris för att sälja sina varor. Vänskap fungerar ofta som en viktig grundsten för att affärsöverenskommelser ska komma till stånd. Detta kan helt enkelt innebära att den potentiella kunden väljer den person han tycker bäst om som samarbetspartner, även om produkten i sig är likvärdig med andra. På grund av detta är det viktigt att man i

⁴³ Laine-Sveiby (1987)

⁴⁴ Phillips-Martinsson (1981)

⁴⁵ Daun (1994)

⁴⁶ Daun (1994)

⁴⁷ Phillips-Martinsson (1981)

⁴⁸ Phillips-Martinsson (1981)

interkulturella möten tar hänsyn till dessa fenomen för att inte lämna något åt slumpen.⁴⁹ Ifall nationella kulturer skulle ses som en förlängning av en viss typ av personlighet, skulle vi kategorisera svenskarna som processmänniskor. Svenskarna lämnar ingenting åt slumpen. De organiserar, planerar och sätter upp strategier. Det uppskattas oftast inte att ringa på hos grannen oanmäld. Risken är då istället överhängande att du får stå i hallen och tala om ditt ärende. Det är inte ofta man tittar in hos grannen bara för att växla några ord. En svensk middagsbjudning börjar redan ca två veckor i förväg. Allt ska planeras och skrivas upp i kalendern. En anledning till att svensken är så noggrann med sina förberedelser kan vara att man till varje pris vill undvika att tappa ansiktet, dessutom vill man inte utsätta andra för det obehaget. Man avsätter varandra tid för att förbereda sig för ett möte.⁵⁰ Vid middagar så ogillar svensken att kritisera andras åsikter utan söker hellre en konsensuslösning. Man vill helt enkelt vara överens. Det skulle kunna uppfattas som svensken är rädd för att sticka ut med sina åsikter och hellre sållar sig till den allmänna opinionen då svensken bara vill bevara den goda stämningen. Det svenska tackandet kan likaså ses som en önskan om samstämmighet och artighet. En överflödsförmedling för att visa att man är positivt inställd. Svenskar tackar för maten, för sällskap och även ”för senast.”⁵¹

3.8.6 Svenskars självkritik

Det finns en risk med andras uppfattningar om svenskar, nämligen att svenskarna gör dem till sina egna och börjar tillrättalägga sitt beteende efter en stereotyp. Svenskarna har precis som alla andra nationaliteter mer eller mindre bestämda åsikter om hur de själva är beskaffade och hur andra betar sig. Det som gör de svenska autostereotyperna iögonfallande är att de flesta av dem är negativa. Om du frågar en svensk om hur svenskarna egentligen är, är chansen stor att du får några av dessa svar.

- Svenskarna är tystlåtna.
- Svenskarna är välorganiserade
- Svenskarna har svårt för småprat.
- Svenskarna är strukturerade
- Svenskarna är avundsjuka
- Svenskarna är gnälliga
- Svenskarna är tråkiga
- Svenskarna är stela

Detta har blivit det svenska tänkandets adelsmärke i samförstånd med jantelagen att inte ”tro att man är något.”. Detta mycket självkritiska förhållningssätt är dock inte bara negativt utan blir ibland till och med hyllat utomlands. Det förklarar ofta att man har en mycket realistisk syn på företaget vilket genererar i att man sällan överilar sig.⁵² Phillips-Martinsson som är engelskfödd beskriver i sin avhandling ”Svenskarna som andra ser dem” hennes förundran över den svenska självkritiken:

⁴⁹ Phillips-Martinsson (1981)

⁵⁰ Laine-Sveiby (1987)

⁵¹ Daun (1994)

⁵² Laine-Sveiby (1987)

”Jag har aldrig mött ett folk som med sådan förkärlek kritiserar sig själva och samtidigt är så nationalistiska som svenskarna: ” Vi är torrbollar allihop”. Denna beskrivning stämmer knappast när man iakttar deras uppträdande vid internationella sportevenemang! Om ett svenskt lag eller person inte skulle vinna tröstar TV-kommentatorn alltid nationen med att påpeka att vinnaren har något slags historiskt samband med Sverige!”⁵³

Trots den svenska jantelagen letar man ändå ofta efter något att vara stolt över i de flesta sammanhang.

3.9 Franska stereotyper

Fransmännen har en övertygelse om att Frankrike är frihetens land, framförallt den individuella frihetens land. Enligt dem är det utmärkande för fransmännen att de klarar sig i alla situationer, reagerar snabbt, tänker klart och logiskt och har ett gott omdöme. Med att klara sig i alla situationer menar fransmannen att han kan anpassa sig till nya förhållanden och hitta nya lösningar när levnadsvillkoren förändras. Han känner sig inte bunden av normer och regler utan kan lätt tänka sig att överskrida dem utan minsta samvetskval, i synnerhet om reglerna verkar ologiska.⁵⁴ I Frankrike får man inte begå misstag, och om man skulle göra det så är det bäst att skylla på någon annan. På samma sätt vill man heller inte erkänna att man inte vet något, så om någon frågar efter vägen så säger man vad som helst, bara för att inte verka ovetande. Att erkänna att man har fel anses som ett tecken på svaghet.⁵⁵ För en fransman är det bästa i livet att umgås med varandra i en avspänd och glad stämning, sitta tillsammans, äta och prata med varandra i timmar. Att kunna konsten att leva väl, det vill säga njuta av god mat, goda viner och att umgås med människor är något man i Frankrike är mycket stolt över.⁵⁶

3.9.1 Diskussioner

Att diskutera är en av fransmännens favoritsysselsättningar och anses vara en konst. Argumentera ses mer som en intellektuell lek där det gäller att se vad den andra har att säga än en konfrontation. Detta går tydligt tvärt emot den timida och konflikträdde svenskens värderingar. Fransmän debatterar för skojs skull utan att tycka att man blir ovänner bara för att man har delade åsikter. Däremot tycker de att man är tråkig och stel om man inte gillar att diskutera, som många svenskar.⁵⁷ I möten anses det viktigt att alla får ge sin synvinkel trots att alla kontinuerligt avbryter varandra. Det kan vara bra att tänka på att när man talar ett främmande språk kan enstaka ord betyda olika saker i olika kulturer beroende på förväntningar, värderingar och erfarenhet. Som ett exempel på detta kan nämnas att när en fransman säger ”Non, c’est pas possible” (Nej, det är en omöjlighet) tar svensken ofta honom på orden. Men det fransmannen egentligen menar är: ”Sätt igång och övertyga mig”, och han misstolkar i sin tur svensken som backar ur affären.⁵⁸ På samma sätt kan ett ”ja” i en

⁵³ Phillips-Martinsson (1981)

⁵⁴ Landner (1991)

⁵⁵ Joseph (1997)

⁵⁶ Landner (1991)

⁵⁷ Joseph (1997)

⁵⁸ Laine-Sveiby (1987)

diskussion eller förhandling ses på olika sätt. En fransman ser ofta detta som en oföränderlig uppgörelse som man inte behöver återkomma till medan svensken kan se det som ett sätt att undvika en konflikt.⁵⁹

3.9.2 Staten & affärer

Frankrike har alltid varit väldigt centraliserat med Paris som knypunkt. I dag är dock endast varannan parisare född i Paris och man märker att Frankrike förändras till att bli mer decentraliserat.⁶⁰ Detta händer på olika plan, dels som i Sverige att flera tidigare statsägda bolag blir privatiserade och dels Frankrikes engagemang i EU. Frankrike är väldigt segregerat då det finns en elit som gått på de rätta skolorna, känner rätt människor och som pendlar mellan de högsta posterna inom näringslivet och politiken.⁶¹ Personliga kontakter är mycket viktigt för att komma någon vart.

3.9.3 Språket

I Frankrike försöker man aktivt bevara det franska språket intakt. Fransmännen är väldigt stolta över sitt språk och ser det som en konst att bemästra dess olika nyanser. Språk över lag anses vara en konst och språkfel likställs med dålig smak.⁶² Det stora hotet anses vara engelskan och L'Academie Française arbetar med att hitta på franska ord istället för att använda nya lånord. Alla kontrakt som inbegriper franska företag måste enligt lag skrivas på franska. Även all reklam, produktbeskrivningar och innehållsförteckningar måste vara på franska eller finnas översatta bredvid originaltexten. På radio måste det spelas minst 40 procent fransk musik och på TV visas minst 60 procent film producerad i Europa varav minst 40 procent fransk för att undvika böter.⁶³ De amerikanska serierna på TV är alla dubbade och på bio finns det alltid både en original version och en franskdubbad version. Ovanan att höra engelska gör det även svårare för de franska eleverna att lära sig språket i skolan. Detta har i sin tur bidragit till rädslan och osäkerheten många vuxna fransmän känner inför att prata det engelska språket vilket gör att de ofta helst avstår helt.⁶⁴

3.9.4 Arbetet

De franska kontoren och affärskulturen är väldigt formell och hierarkisk. Det är sällan en chef till exempel äter lunch med sin sekreterare och att ”nia” överordnade är en självklarhet. Då det hierarkiska systemet är väletablerat i Frankrike tar få underordnade egna initiativ då de inte ges ansvar eller förtroende. Som underordnad är man ofta likgiltig till annat än sina egna sysslor och eftersom överordnade sällan informerar övriga arbetare om beslut, känner sig oengagerade i företaget. Beslut fattas endast på högsta nivå utan att informera de som inte är direkt involverade. Under möten diskuterar man gärna olika argument innan besluttande, utan att ta hänsyn till någon deadline.

⁵⁹ Dubois (2005)

⁶⁰ Joseph (1997)

⁶¹ Joseph (1997)

⁶² Dubois (2005)

⁶³ Joseph (1997)

⁶⁴ Dubois (2005)

3.9.5 Kvinnor i affärsvärlden

Det finns många kvinnliga chefer i Frankrike trots att de i genomsnitt endast får 75 % av deras manliga kollegors lön. Trots att de beundrar Sverige för deras jämställdhet finns det ingen stor feministrörelse i Frankrike. Kvinnans och mannens stereotypiska roller är starkt befästa i Frankrike och män öppnar med självklarhet dörren för kvinnor. Oskyldiga flirtar och komplimanger på jobbet hör till vardagen och kvinnor klär sig elegant och kvinnligt.⁶⁵ Det ses som artighet och ett sätt att leva, inte sexuell diskriminering. Positioner och hierarki anses viktigare än kön, och man accepteras för det man gör.⁶⁶ Gympaskor är något man aldrig ser på franska kontor och gymnastikkläder är endast till att gympa i, aldrig gå runt i offentligt. Fransmän tycker att man ska njuta av livet och äta god mat, dricka gott vin och klä sig snyggt. Det är viktigt med stil och elegans.⁶⁷ Kvinnor inom den franska affärsvärlden bör dock inte vara blyga, ödmjuka eller passiva, de ska vara lika intelligenta och kvicka som vackra för att få respekt.⁶⁸

3.9.6 Tid

Tid anses inte vara pengar i Frankrike, utan en gåva. Det är sällan möten börjar i tid och en halvtimme sen till middagar är brukligt, dock inte till lunch. Fransmän anser att allt måste få ta sin tid. Att hålla deadlines anses inte så viktigt i Frankrike, man är förlåtande och förväntar sig även det av sin affärspartner. De vill hellre ta sin tid.⁶⁹ De flesta franska affärsmän som arbetat en tid i Sverige uttrycker sin belåtenhet med hur lätt det är att arbeta med deras svenska motsvarigheter. Svenskarnas effektivitet, noggrannhet, servicekänsla och ärlighet uppskattas högt. Det tillsammans med svenskarnas punktlighet är en stor anledning till att fransmännen generellt sett är positivt inställda till svenska affärspartners. Det bör dock nämnas att fransmännen trots att de uppskattar dessa karaktärsdrag inte alltid är beredda att anamma dem själva. Man får heller inte glömma att detta svenska beteende kanske inte alls uppskattas lika mycket i Frankrike som hos de affärsmän som lärt känna Sverige genom sina resor. Där kan istället saker som punktlighet och noggrannhet uppfattas som överdrivet.⁷⁰

3.9.7 Möten

Fransmän gillar inte telefonkontakt utan föredrar möten öga mot öga. För att bygga upp en kontakt är det bäst att först skriva ett välformulerat introducerande brev. Fransmän vill bygga upp en relation och inte stressa in i affärer. Formuleringarna och fraserna är otroligt viktiga i Frankrike och det finns oändligt många böcker som beskriver hur man bäst skriver affärsbrev. Detta brev måste skrivas i god tid då fransmän sällan svarar direkt. De kan utan problem vänta flera veckor och "ASAP" (as soon as possible) är väldigt o-franskt. Möten kan sedan flyttas eller ställas in utan att det anses konstigt och många företagare ser det som prestige att vara så otillgänglig som möjligt. När det första mötet väl äger rum är det först

⁶⁵ Joseph (1997)

⁶⁶ Dubois (2005)

⁶⁷ Joseph (1997)

⁶⁸ Joseph (1997)

⁶⁹ Joseph (1997)

⁷⁰ Landner (1991)

och främst för att känna av situationer och undersöka om en relation kan byggas upp. Att ta anteckningar anses som ohövlit och onödigt då det endast handlar om att diskutera ett eventuellt samarbete. Fransmän blir imponerade av diplom och sociala kontakter då de elitistiska nätverken är av betydelse i Frankrike. Vid mötets slut är det också viktigt vem som går ut först genom dörren, av etikettskäl bör kvinnor och överordnade gå ut först och underordnade sist. Fransmän tycker om att diskutera och prata vid mötets början. Dock kan det vara av vikt att veta att det kan anses oartigt att fråga alltför personliga frågor samt om ålder eller lön.

3.9.8 Frankrike om Sverige

Vad vet man då i Frankrike om Sverige? Jo, generellt sett så vet man egentligen ganska lite. Man skulle kunna säga att man lärde känna Sverige på 1960-talet genom Ingmar Bergmans filmer. Från dessa filmer målade man upp en drömbild av Sverige och drog slutsatsen att Sverige var ett land helt frigjort från sexuella tabun. Myten om den fria, blonda och läckra svenska kvinnan växte fram. På ett lite allvarligare plan såg man Sverige som ett exempel på politisk stabilitet under Socialdemokraternas ledning, man pratade en tid om ”den svenska modellen” och hyllade det svenska välfärdssamhället. Man kände inte till så mycket av Sveriges historia, geografi och näringsliv och blandade lätt ihop Sverige med Norge. Under 1980-talet, kom många idrottsprofiler åter att ge Sverige ett ansikte, främst tennisspelare som Björn Borg och Mats Wilander. Ett decennium senare började intresset för Sverige att minska. Välfärden och de frigjorda sederna imponerar inte längre eftersom man anser sig ha kommit minst lika långt inom dessa områden i dagens Frankrike. Det bör nämnas att nyfikenheten för andra länder och kulturer aldrig har varit särskilt stor i Frankrike. Fransmännen frågar sig varför de ska resa utomlands när man tycker att det egna landet redan erbjuder allt.⁷¹

⁷¹ Landner (1991)

4. Integrerad empiri och analys av intervjudata

I detta avsnitt presenteras resultaten från intervjuerna med personer som är verksamma i företag med svensk-franska samt fransk-svenska affärsförbindelser. I vår uppsats har följande faktorer varit i fokus:

- Språk
- Kulturella företeelser
- Mötesrutiner och tidsuppfattning
- Svenskar och fransmän på arbetet
- Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska och fransk-svenska affärsförbindelser

Vi kommer nedan att kort redogöra vilka de olika respondenterna är och därefter presentera resultat och analys av det empiriska materialet.

Då endast några få av alla de som vi kontaktade inför vår undersökning kunde vara med anser vi dem alla personligt engagerade och välvilliga till att vara till hjälp. Respondenterna representerar en stor variation av branscher, språkkunskaper och erfarenheter. Detta ser vi som en fördel då vi ville ha en så bred bild som möjligt av dessa möten. Två av våra respondenter önskade vara anonyma. Eftersom deras identitet egentligen inte har någon direkt relevans för undersökningen har vi därför gett alla respondenter fingerade namn. Vi har gjort sex intervjuer då vi själva har besökt personerna i fråga, dessa har vi valt att kalla direktintervjuer, vidare har vi gjort tre telefonintervjuer samt fått två svar via e-post. Vi kommer i resultatet att dela upp svenskar och fransmän för sig för att sedan jämföra empiri.

Direktintervjuerna varade ungefär en timme vardera. Vi ställde varannan fråga till respondenten för att på så sätt kunna anteckna ordentligt samtidigt som respondenten alltid hade en av oss att samtala och få ögonkontakt med. Vi försökte att inte påverka respondenterna åt något håll men uppmuntrade dem att utveckla sina svar. Telefonintervjuerna bokade vi in i god tid så att det passade respondenterna och de skulle ha tid. Då telefonintervjuer inte är lika personliga och man inte kan se ansiktsuttryck eller kroppsspråk ansträngde vi oss att noggrant ta anteckningar under samtalet samt att skriva rent dem direkt efter.

Direktintervjuerna och telefonintervjuerna har varit av större nytta därför att de har gett mer utförliga svar eftersom vi har kunnat be respondenterna att utveckla dem. De intervjuerna via har utfört via e-post har fungerat som komplement för att få en större bild av svensk-franska affärsförbindelser.

4.1 Presentation av respondenterna

4.1.1 Svenska respondenter

4.1.1.1 Direktintervjuer

Anna

Anna är Brand Manager på en av Sveriges ledande producenter av bröd. Företaget söker hela tiden utöka sin verksamhet till andra länder och har en omfattande export till bland annat Frankrike, Storbritannien, Holland och Italien. Det är även en del av ett större internationellt företag inom livsmedelsbranschen. *Anna* är Brand Manager för Frankrike, Italien och Holland. De personer som *Anna* arbetar mot är representanter från de utländska kontoren, ofta markandschefer eller landschefer, i nämnda länder. *Anna* talar ingen franska och har heller inte bott i Frankrike. Hon har arbetat under cirka tre månaders tid med svensk-franska relationer och har möten med brödkoncernens franska avdelning en gång i månaden både i Sverige och i Frankrike.

Christina

Christina arbetar som inköpsansvarig för två klädkedjor, varav en är fransk, i Stockholm. Hon och hennes man startade klädföretaget för 15 år sedan med en franchisebutik i Stockholm. Klädkedjans huvudkontor ligger i Paris och de har därför med åren haft åtskilliga affärsmöten både i Frankrike och i Sverige. *Christina* har mycket goda kunskaper i såväl franska som engelska. Som ung har hon bott i Schweiz, i den fransktalande delen, under flera års tid och arbetade även tidigare med inköp internationellt.

Sonja

Sonja är produktchef för ett företag i vinbranschen. Hon har länge arbetat i denna bransch. Arbetet innebär mycket nära kontakt med fransmän under affärsuppörelser, resor till Frankrike, samt mottagande av fransmän i Sverige. Hon har bott sammanlagt ett år i Frankrike i två omgångar och talar mycket god franska och engelska. De fransmän hon haft affärsrelationer med har varit allt från vinmakare till direktörer. Under möten som sker både i Sverige och i Frankrike talar hon helst franska om inte någon svensk kollega som inte förstår franska är med, då det istället talas engelska.

4.1.1.2 Telefonintervjuer

Lars

Lars avlade sin MBA i Frankrike efter sin utbildning i internationella relationer och har därefter arbetat med dessa. Han har arbetat utomlands sedan dess och i Frankrike som VD för internationella dotterbolag. 1991 var han även med och grundade ett konsultföretag som hjälper skandinaviska företag att göra affärer i Frankrike och franska företag i Sverige. Med 20 års erfarenhet av svensk/franska relationer erbjuder företaget seminarier och coaching för att få företag att: ”dra fördel av kulturskillnaderna inom Ert företag”. *Lars* är verksam i Frankrike och talar mycket god franska och engelska.

Linda

Linda arbetar som produktchef på ett svenskt företag i resebranschen. Hon har bott i Frankrike i 2 år och har arbetat med svensk-franska relationer i 5 år. *Linda* talar flytande franska. De fransmän hon stöter på i affärsrelationer är ofta Sales Manager på hotell och dylikt. Möten sker mestadels i Frankrike.

Malin

Malin är VD för en svensk, privat förening vars syfte är att utveckla och stärka handelsförbindelserna mellan Frankrike och Sverige samt att förmedla kontakter mellan franska och svenska företag, myndigheter och organisationer. Hon har en fransk ekonomiutbildning och har bott i Frankrike i 11 år. *Malin* talar en utmärkt franska. Hon har arbetat med svensk-franska relationer i 2 år i både Sverige och Frankrike, men för tillfället i Sverige. De fransmän hon arbetar mot är oftast direktörer.

4.1.1.3. Intervjuer via e-post

Eva

Eva arbetar på ett franskt företag i IT-branschen. Företaget är världsomspännande och *Eva* arbetar på kontoret i Stockholm. Hon är ansvarig för Recruitment Marketing och har arbetat sporadiskt med svensk-franska relationer i ett och ett halvt år. Hon talar bra franska och har även bott i Frankrike. *Eva* har haft affärsrelationer med franska revisorer och ekonomichefer i såväl Sverige som Frankrike.

Krister

Krister arbetar som kommunikationsansvarig på ett franskt företag som driver persontrafik. Företaget har bedrivit persontrafik världen över sedan tidigt 1900-tal. *Krister* arbetar på Stockholmskontoret. Han har haft affärsrelationer med företagets franska medarbetare i 10 år i både Sverige och Frankrike.

4.1.2. Franska respondenter

4.1.2.1. Direktintervjuer

François

François flyttade till Sverige för 30 år sedan. När han först kom till Sverige studerade han intensivt svenska och pratar idag mycket bra svenska och engelska. Under sin tid i Sverige har han arbetat inom flera olika områden främst inom utbildningssektorn. Idag arbetar *François* som lärare i franska och undervisar bl.a. i franska affärsrelationer.

Jean-Pierre

Jean-Pierre arbetar som kundansvarig och chef för ett information och relationsbyggande företag i Sverige. Företaget arbetar i 45 länder runt om i världen med att göra franska livsmedel mer kända. Huvudkontoret ligger i Paris. *Jean-Pierres* arbete innebär mycket daglig kontakt med grossister, ost och vinimportörer från Frankrike och journalister och krögare från Sverige. Han har fransk pappa, svensk mamma och är uppvuxen i Frankrike. För 8 år

sedan flyttade han till Stockholm för att arbeta på Franska handelskammarens ekonomiavdelning. Han pratar således flytande franska och mycket bra engelska och svenska.

Pascal

Pascal bildade ett designföretag i Stockholm 1998 och är idag ägare och VD. Det är en del av det oberoende internationella designnätverket IDP. Företaget har medarbetare som tillsammans talar sex olika språk flytande. De har en stor variation av uppdragsgivare. *Pascal* kom till Sverige från Frankrike 23 år gammal och studerade då svenska och konsthistoria i Uppsala. Därefter studerade han två år på Berghs School of Communication i Stockholm. Idag talar han mycket bra svenska och engelska. Numera talar han alltid svenska med sina kunder då de oftast är svenskar.

4.2 Resultat av intervjuerna

4.2.1 Svenska intervjuobjekt

4.2.1.1 Språk

Val av språk

Respondenterna talar franska och engelska med sina franska affärspartners. I de fallen där respondenterna talar en god franska talar man oftast det. Ifall någon icke-fransktalande är med i diskussionerna talar man engelska. Det kan finnas olika skäl till varför man ändå ibland väljer att tala engelska. *Christina* berättar att om hon förhandlar om viktiga saker, ”big money” så vill hon prata engelska för att de ska förhandla på samma nivå. Hon tycker det är viktigt att inte låta fransmännen få övertaget i mycket viktiga diskussioner. Förr var det större skillnad om man pratade franska eller engelska, men nu är det inte det eftersom de har blivit mer internationella. Fransmännen uppskattar dock att man pratar franska.

Eva däremot tycker att det är svårt att hålla en affärsdiskussion på lika villkor då fransmännen är väldigt dåliga på engelska och få svenskar kan franska på en tillräckligt bra nivå. Hon tycker att de kulturella skillnaderna och språket är ett hinder i affärsrelationerna.

Malin som talar flytande franska menar att mötet får en större professionalism ifall mötet hålls på franska och tycker således att det är en fördel att kunna prata franska. *Sonja* instämmer i det resonemanget och hävdar att språket är mycket viktigt då man lättare också förstår vad som sägs mellan raderna och samtalen och relationerna blir mer personliga. Då många, främst på lägre nivå, inte pratar så bra engelska blir de mer engagerade om de får prata franska. Hon tycker helt klart att det underlättar att prata franska, men tycker inte att fransmän betar sig direkt annorlunda ifall hon pratar engelska istället.

Eva tycker att fransmännen får en mer positiv inställning och blir gladare av att prata franska.

Anna som inte pratar franska upplever att språket är väldigt viktigt och en nyckel till att få tillgång till fransmännen på ett djupare plan. Även om det hittills inte har varit några problem så tycker hon att det verkar vara lättare att utveckla en mer personlig relation om man kan det franska språket.

De flesta respondenterna talar om för oss att fransmännen verkar mer bekväma med att tala sitt eget språk. *Lars* förklarar att fransmän blir osäkrare och mer vilsna när de inte pratar franska, de förlorar då en del av sin identitet. Det franska språket är viktigt för dem. De blir mer ivriga att prata, om de pratar franska, kroppsspråket förändras och budskapet blir ett annat. *Sonja* tycker att fransmännen tar för sig mer och öppnar sig mer om mötet hålls på franska. *Anna* upplever att fransmännen blir lite dämpade när de blir tvungna att prata engelska.

Andra samtalsämnen

Alla respondenter brukar prata om annat än affärer vid möten. Vanliga samtalsämnen är barn och familj och politik. *Lars* säger att fransmän inte tycker om att bli för privata. Det tar lång tid för fransmän att öppna sig och bli personliga. De kan ta illa upp om man ställer privata frågor såsom: – Har du en bror? Det har man helt enkelt inte med att göra. En anledning till att prata om andra saker kan enligt *Christina* vara att fransmännen tycker det är viktigt med sociala relationer. Hon tycker det är positivt att fransmännen är mycket mänskliga och visar sina känslor samt att de värnar om sociala relationer. De är mer humana än svenskar och väljer hellre att göra affärer med personer de kommer överens med efter personligt tycke.

Anna tror att det hade varit bra att ha vetat mer om Frankrike, landet, kulturen och politiken innan hon började arbeta med svensk-franska relationer eftersom man ofta diskuterar sådant. Hon upplever att fransmännen är lite ledigare i det privata livet.

4.2.1.2 Kulturella företeelser

Sonja tycker det är viktigt att förutom att lära sig det franska språket även försöka lära sig att förstå den franska kulturen. Hon tyckte det var svårt i början när hon kom till Frankrike som ung. I Frankrike är det svårt att komma in i gemenskapen, men när man väl är inne så är man en del av familjen, förklarar hon. I Sverige är det lättare att komma in.

Även om fransmännen har ett dåligt rykte och många tycker att de är konstiga och arroganta, tycker hon att det är kul att jobba med dem eftersom hon upplever att de är mer levande. Hon tycker dock att fransmännen i många fall är på tok för konservativa då de inte gör reklam för sig själva utan tror att det ska gå ändå. *Sonja* testar alltid sina eventuella partners och frågar dem om de dricker vin från Bulgarien för att kolla om de är öppna för nya saker eller om de är inskränkta och arroganta. Ifall de visar sig att de inte gör det startar hon inte ett samarbete med dem.

Eva tycker att fransmännen generellt sett verkar ha en positiv syn på svenskar. Ibland lyser dock den sydländska manligheten igenom även i arbetssammanhang, vilket hon inte alltid upplever som positivt som ung, svensk och blond tjej.

Fransmännen diskuterar dock mer än svenskarna men det kan också bero på att i våra diskussioner så talar vi framförallt om deras marknad. Men det är ingenting att orda om att de tar mer plats än svenskarna, tydliggör *Anna*.

Den största skillnaden med att göra affärer med fransmän är att man hela tiden måste hålla en viss fasad för fransmännen.

Förändrat beteende i utlandet

Alla respondenter utom en menar att fransmännen betar sig annorlunda i Sverige jämfört med i Frankrike. De berättar att fransmännen är kaxigare och säkrare i Frankrike medan de är mer avvaktande och tar mindre plats i Sverige. *Lars* menar att fransmännen blir mer

osäkra utomlands eftersom de inte lika ofta reser långt bort på semester och är därför inte lika vana som svenskar att vara på ”okänd mark”. Fransmän åker mer inom Frankrike eller till Spanien, svenskar berörs inte på samma sätt då de är mer vana att resa utomlands.

Malin tycker att fransmännens beteende kan variera beroende på vilken erfarenhet de besitter, fransmännen som kommer till Sverige är betydligt öppnare, de ”duar” t.ex. varandra i förhandlingar. De är också mer beresta och därmed mer vana att anpassa sig. På så sätt är de också mer vana att arbeta med kvinnor.

Krister, som inte tycker att fransmännen betar sig annorlunda, förklarar att de fransmän som vistats utomlands har en större vana vid olikheter, på samma sätt som de svenskar som har varit i Frankrike har en större förståelse för hur det är i Frankrike. Det är personerna som är olika.

Klädsel

De flesta respondenterna menar att fransmännen klär sig bättre än svenskar. De svar vi har fått har antytt att svenskar ibland har ett rykte om sig att klä sig lite ”bonnigt”. De som inte har svarat att de klär sig bättre tycker i alla fall att de klär sig mer propert och då i synnerhet de franska cheferna. *Lars* menar att det är väldigt viktigt som chef att klä sig rätt i Frankrike. Det är kostym och blå skjorta, inte vit som i Sverige, och en slips ”à la mode”.

4.2.1.3 Mötesrutiner och tidsuppfattning

De svar vi har fått visar på att respondenterna upplever att mötena med fransmän skiljer sig från mötena de haft med svenskar. Fransmännen är något lurigare än svenskar i affärsförhandlingar och mer diskussionsbenägna enligt *Eva*.

Krister är av samma åsikt som *Eva* och lägger dessutom till att för fransmännen är diskussionen i affärsuppgörelser viktigare än vad den är för svenskar.

Christina tycker att fransmännen pratar mest ifall mötet är på franska, medan svenskar pratar mest ifall det är på engelska.

Lars hävdar också att fransmän pratar mest under möten som är på franska, de tycker om att diskutera och anser att det är en konst. De förväntar sig även att bli avbrutna och blir osäkra då svenskar inte säger emot eller avbryter dem. Svensken vill i många fall till varje pris undvika en konflikt medan fransmännen anser att svenskarna är falska som inte säger sin mening öppet.

Sonja beskriver att skillnaden med att göra affärer med fransmän jämfört med svenskar är att det är mer av ett inrutat system i Frankrike, alla har sin nivå, sköter sitt och bryr sig inte om andras sysslor medan man i Sverige har mer generell kunskap om allt. Hon tycker också att de är svåra att mötas i kompromisser.

Vad det gäller beslutsfattande så är svaren mycket varierande angående vem som har sista ordet i förhandlingarna. Svaren antyder att svenskar lika ofta som fransmän har sista ordet.

Lars beskriver den största skillnaden med att göra affärer med fransmän med att de tror att endast chefen är den som har ansvar att ta beslut. De tror även att chefen vet allting som angår företaget. Fransmän litar kanske inte alltid på en ingenjör, trots att han är mycket kompetent, då måste man förklara att han har mer makt än de tror. Till skillnad från fransmän så prutar inte svenskar heller medan fransmän anser att priset är det viktiga. *Lars* tycker också att beslutprocessen är annorlunda, svenskar som är mer demokratiska velar och förlorar tid innan beslut, medan fransmän beslutar och förlorar tid efteråt då man måste korrigera saker man missat.

”Svenskar vill ta sin tid, fundera längre och tar fler beslut över samtal i kafferummet.”

Svenskarna är generellt sett väldigt systematiska och mer rakt på sak vid möten medan fransmän vill utveckla en relation och göra affärer med en person.

Christina tycker att man inte får angripa fransmännen eller trycka ner dem om man vill hålla goda relationer med dem, det är en av de största skillnaderna mot att göra affärer med svenskar. Fransmännen är väldigt stolta. Man får gärna låta dem tro att de har hittat lösningen.

Linda tycker att en del praktiska saker ibland är problematiska t.ex. att fransmännen inte prioriterar att kolla sin e-post. Korrespondensen via e-post går i många fall väldigt trögt. Antalet representanter vid möten svenskar och fransmän emellan är väldigt varierande. Men några av respondenterna förespråkar och påpekar vikten av symetriprincipen, det vill säga att man försöker vara lika många från varje land eller företag för att på så sätt skapa balans.

Tidsaspekten

I vårt sällskap av intervjuobjekt så finns det delade meningar angående fransmännens benägenhet att komma i tid till möten eller ej. *Christinas* syn på saken är att fransmän inte är punktliga vad det gäller möten, och förklarar att ifall mötet ska vara kl 9 så startar det aldrig före klockan 10. Ungefär hälften av respondenterna upplever att fransmännen har problem med att komma i tid medan den andra hälften inte har erfarenhet att fransmännen inte skulle vara punktliga. De som inte tycker att fransmännen är punktliga säger att i Frankrike är det brukligt att komma 15 till 30 minuter för sent.

Malin tycker att en väsentlig skillnad med att göra affärer med fransmän är just tidsaspekten, som hon upplever som ett problem. Fransmännen drar i många fall ut på tiden, de tenderar till att vara lite mer långdragna och att ägna sig åt väldigt långa förklaringar. Medan svenskar tycker det är viktigt med deadlines, vilket fransmännen har liten förståelse för.

Anna tycker att fransmännen är punktliga, men menar att de arbetar på andra tider, börjar senare och slutar senare på kvällen. Hon ger ett exempel på en gång när hon och hennes kollega kom för tidigt till ett möte och fransmännen blev stressade trots att de bara hade tänkt vara i god tid för att kolla e-post och förbereda sig. *Lars* uppger att han känner till problematiken med att det kan uppstå problem när svenskar är punktliga för att då kan det hända att fransmännen inte ens har ett konferensrum färdigt. Han påstår dock att fransmän blir bättre och bättre på att komma i tid till möten. Tidigare var det ok att komma sent men nu anses det viktigt att vara i tid.

4.2.1.4 Fransmän på arbetet

Lindas positiva syn på samarbetet med fransmän är att hon tycker att de har samma syn på arbetet som svenskar. Det negativa är att de har väldigt mycket respekt för sina överordnade, det är mycket toppstyrt. Lejonparten av respondenterna påpekar att i Frankrike är hierarkin mycket tydligare och det är betydligt mer toppstyrt. Chefen kan gå in och ändra i stort sett vad han vill.

Sonja tycker att det tyvärr mynnar ut i att de inte kan jobba kollektivt, de är väldigt individualistiska.

Fransmän tillåts inte att ta ansvar och agera inom fria ramar i lika stor utsträckning som svenskar enligt *Krister*.

Kvinnor

Respondenterna har mycket delade åsikter om kvinnans roll i affärsrelationer med fransmän, både positiva och negativa. Bara två av respondenterna, varav den ena bara har haft kontakt med fransyskor, tycker att fransmän behandlar kvinnor på samma sätt som svenskar gör.

De som gett en positiv syn på kvinnans roll i dessa relationer är noga med att påpeka att det finns många kvinnor med chefspositioner i Frankrike.

Sonja tycker det är lättare att vara kvinna på en hög post i Frankrike för du blir accepterad för den post du har och inte för vilket kön du tillhör.

Malin är av en annan uppfattning, hon tycker att i Frankrike behandlas kvinnor sämre än i Sverige och kvinnans position i företaget inte är lika självklar.

Anna berättar att ibland reagerar de lite på att man är mor till två barn och samtidigt arbetar. Den högste chefen i Frankrike har 4 barn och hans fru är hemmafru.

Lars berättar att de kvinnor han har pratat med upplever att de nästan blir mindre diskriminerade i Frankrike jämfört med i Sverige. Frankrike har en maskulin macho kultur med mycket galanteri och gentlemannafasoner gentemot kvinnor vilket också innebär en stor respekt för kvinnor. Kvinnor måste klä sig lite ”ärtigt” och feminint. Det finns många kvinnor på höga poster inom särskilt finansvärlden. Han tillägger dock att det nog kan vara svårt att vinna respekt inom vissa mer mansdominerande branscher som bilindustrin till exempel.

Sociala aktiviteter

Vid sidan om arbetsrelationerna så uppger respondenterna att de ofta äter lunch och middag med sina franska diton.

Lars och *Christina* berättar att i Frankrike blir man inte hembjuden på middag. *Lars* tror att de kan bero på att fransmän värnar om sin familjetid och därför inte bjuder hem folk. Han tror även att de kan ha med att göra att de har en annan boendestandard än i Sverige, speciellt i Paris där det är så dyrt att bo, och att de därmed inte bor så stort eller fint.

Andra sociala aktiviteter som respondenterna berättat att de gjort tillsammans med fransmän är t.ex. teambuilding, matlagningsskurser och barrundor.

Vänskap

Alla respondenterna har inte några nära vänskapsband med fransmän de har träffat i affärsrelationer. *Lars* berättar att för hans del så har vänskap utvecklats ur arbetsrelationer till viss del. Han menar dock att det kan vara svårt att hålla upp sin fasad i vissa fall, speciellt på vissa nivåer. Fransmän spelar mer en roll och vill ha det lite mer elegant. Man kan ta en cocktail tillsammans men inte sitta hemma och äta en vanlig gryta.

Arbetsmiljö

Alla respondenter utom en, som tycker att de franska lokalerna ser ut som de svenska, tycker att de franska lokalerna inte är lika fina som dess svenska motsvarigheter.

Respondenterna har svarat att de franska lokalerna är trista, kalla, mörka, dystra, trånga och mindre teknologiskt utrustade.

Lars tycker att franska arbetslokaler är i sämre skick än i Sverige, men att det börjar bli bättre. Svenska kontor är i världsklass, väldigt snygga, ombonade och bra för personalen. I Frankrike bryr man sig inte om att sekreteraren får ont i ryggen av sin stol. Det enda man bryr sig om är att entrén är snygg och pampig, mötesrummet imponerande, och att chefen har ett stort, fint rum. I Frankrike bedömer man chefer på hur stort och fint rum eller vilken

bil den har. Dessa är statussymboler i Frankrike och sänder ut signaler till de andra att det är chefen som dominerar.

Inställning till arbetet

En del av respondenterna tycker att fransmän har en seriös och bra attityd till sitt arbete. Andra säger att de kan variera och anger geografiska skillnader och position på arbetsplatsen som möjliga anledningar.

Eva upplever att fransmännen tar det lite lugnare än svenskar i arbetet.

Christina menar att fransmän inte arbetar lika hårt och effektivt som svenskar eftersom det är mer toppstyrt i Frankrike, vilket gör att effektiviteten försämras. Hon tycker att arbete och privatliv flyter ihop mer i Frankrike än i Sverige.

Enligt *Anna* så är arbetsklimatet lite hårdare i Frankrike, om man har en högt uppsatt post så måste man acceptera att prioritera den mer. I Sverige är det till exempel mer vanligt med föräldraledighet och att man helst vill avstå från att arbeta på helger. Den obligatoriska pappaledigheten har hjälpt till att förändra synen på föräldraledighet. I Frankrike är arbetet betydligt viktigare och hemmafruar och barnflickor mer vanligt än i Sverige.

Lars är av samma mening och säger att i Frankrike är arbetet mer personligt, en utmaning som man måste uppoffra sig för. Svenskar jobbar nio till fem, och i Frankrike anses det konstigt att gå tidigt som i Sverige vid halv fem.

4.2.1.5 Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska affärsrelationer

Fransmän om svenskar

Alla respondenter tycker att fransmännen har en bra och positiv inställning mot svenskar. En vanlig attityd hos fransmän är att svenskar är professionella och bra kunder.

Christina säger att fransmän ofta är intresserade av Sverige.

Anna berättar att fransmännen är positivt inställda till svenskar men de tycker dock att knäckebröd är konstigt. De säger:

”Knäckebrödet är torrt precis som svenskarna”

Även om de är positivt inställda till svenskarna så tycker de inte att de är speciellt färgstarka personligheter.

Sonja menar också att Fransmäns attityd gentemot svenskar är positiv, men att de ibland kan tycka att svenskar är tråkiga och för precisa. Hon tillägger att rent generellt har svenskar bra rykte och anses vara duktiga affärsmän.

Enligt *Lars* så anser fransmän att svenskar är duktiga, trevliga och lätta att göra affärer med, om än lite tråkiga. Sverige är populärt och man har bilden av att man i Sverige har det bra socialt och att facket har gott samarbete med företagen. Man värdesätter även den svenska modellen för privatisering och andra sådana reformer.

Malin beskriver det som mer komplicerat att göra affärer med svenskar men också mer intressant. svenskar är mer rigida och tydliga. Fransmän anpassar sig mer efter processens utveckling.

Hon tycker att svenskar skulle kunna ha en mer strikt approach och istället försöka bjuda mer på sig själva. Fransmännen är mer moderna och mindre arroganta än vad man tror. Däremot har fransmännen svårt att anpassa sig efter svenskarnas fastställda tider.

Fransmännen gillar att göra sig själva större rum. De tror att de kan ändra möten med en veckas varsel., vilket svenskar har mycket svårt att göra. De skulle kunna lära sig mer om jämlikhet och hålla sig till tidsplaner. Fransmännen bör också kanske anpassa sig lite mer när de är på besök i Sverige.

Christina tycker det negativa består i att fransmän ofta inte är så bra förberedda och väldigt nonchalanta. För dem är Frankrike alltid nr 1.

I *Lindas* bransch så har fransmän en tendens att snoppa av sina kunder lite som de vill.

Förslag på förbättringar

Lars tycker att svenskar skulle kunna bli bättre på att vara mer lyhörda och närvarande. Att ta sig tid till att utveckla en långvarig affärsrelation. Han tror att det är bra om man frågar mycket också om sånt som fransmän tycker om, som fransk kultur, mat, vin och ost.

Flera av respondenter tycker att svenskarna skulle kunna ta för sig lite mer och stå på sig mer istället för att vara konfliktundvikande och rädsla för att ta diskussioner.

Sonja tycker att svenskar är bra på att gå lagom, men de måste vara mer lyhörda och ha mer översyn med kulturella skillnader. Man måste kunna läsa mellan raderna och förstå det finstilta, och även det som inte sägs. Fransmän uppfattar ibland svenskar som ”fyrkantiga”.

Enligt *Krister* skulle svenskar kunna bli mycket öppnare för olikheter och inte alltid se allting som görs annorlunda som fel sätt att göra någonting på. Svenskar har en väldigt hög tro på sig själva. De kunde bli bättre på att ta till sig av andras idéer.

4.2.2 Franska intervjuobjekt

4.2.2.1 Språk

Val av språk

Eftersom alla våra respondenter pratar en god svenska så pratar de svenska numera med sina svenska kunder.

Jean-Pierre tycker att fransmän skulle kunna bli ännu bättre på engelska även om det har skett en förbättring de senaste åren.

Pascal berättar att han i början av sin yrkeskarriär pratade jag engelska. Han känner mig mer bekväm med att prata en svenska nu när han pratar bra. Han brukar säga:

”Man känner sig lika dum som man pratar”

Han menar dock att svenskar är artiga och förlåter fler språkfel än fransmän. *Pascal* tillägger att i Frankrike är språket också viktigare och mer nyanserat, det märks var man kommer ifrån när man talar.

François menar att svenskar förändras ganska påtagligt om han pratar franska. Han tycker det blir mer komplext när han pratar franska, då bortser de ifrån, eller ser mer än bara hans personlighet, de ser hela det franska arvet. De får det svårare att prata och konversationen blir därför mindre personlig. Man pratar såklart olika mycket beroende på vilket språk man talar, det blir naturligt att man får ett övertag om man pratar sitt eget språk. Om man pratar engelska har svenskar övertaget och pratar mest. Man kan inte säga att engelska heller skulle vara neutralt, eftersom fransmän är så dåliga på det.

Jean-Pierre tycker inte att svenskar betar sig annorlunda om man pratar franska, engelska eller svenska. Fransmännen uppskattar dock mycket om någon pratar franska. I Paris är man mer van vid internationella relationer till skillnad från i södra Frankrike.

Andra samtalsämnen

I Frankrike tycker man mycket om att diskutera för diskussionens skull, även politik, säger *Pascal*. Man är ofta sarkastisk och ironisk som i Sverige kan ses som nästintill oartigt.

François säger att man pratar om annat än jobbet, men att det ofta blir lite mindre personligt i Sverige. Också han nämner att man pratar mindre politik i Sverige. I Frankrike diskuterar man ofta politik utan att man för den delen måste säga vad man röstar på, det är mer av en social diskussion än en ideologisk.

4.2.2.2 Kulturella företeelser

En viktig skillnad mellan Sverige och Frankrike tycker *Pascal* är att klasskillnaderna i Sverige inte är lika stora som i Frankrike eftersom det är ett mycket större land. Han tycker dessutom att svenskars beteende skiljer sig inte så mycket åt vad det gäller privat- och yrkesliv och att de är generellt ganska öppna. Svenskar och fransmän kan i många fall vara en bra blandning. I Frankrike är man mer generalister medan man i Sverige är mer specialister. Jag tror att folk i samma yrkeskategori är mer lika varandra än folk från samma nation, en fransk bonde är nog mer lik en svensk bonde än en parisare. Han säger att i Frankrike är det bara positivt att vara svensk.

Förändrat beteende i utlandet

Svenskar släpper loss mycket mer om de är på besök i Frankrike, speciellt de som inte kommer från Stockholm, berättar *Pascal*.

I Frankrike så betar sig svenskar annorlunda enligt *François*. Där är de mer frisläppta och passar på att göra saker som att dricka mer och vara ute och festa, dessutom säger de saker de aldrig skulle göra hemma i Sverige.

Klädsel

Pascal tycker att man klär sig i genomsnitt bra i Sverige, klädseln är mycket homogen, det är ju även därför det är så populärt med jeans i Sverige. I Frankrike är skillnaderna större, det finns de som klär sig väldigt dåligt och andra som klär sig väldigt bra. I min bransch råder en väldigt avslappnad klädsel även i Frankrike menar han.

Jean-Pierre tycker om svenskars sätt att klä sig eftersom man inte behöver ha kostym, i Frankrike måste man ha kostym, man kan aldrig ha jeans.

Enligt *François* så är svenskar inte så formellt klädda och har rykte om sig att inte ha någon smak och klä sig lite fult och bonnigt.

4.2.2.3 Mötesrutiner och tidsuppfattning

Både *Jean-Pierre* och *Pascal* som kontinuerligt har möten med svenskar är överens om att fransmän pratar mest under möten. *Jean-Pierre* säger att Svenskarna pratar bara om de måste, inte ett ord för mycket. Under möten brukar man prata om annat också, som väder och Stockholm, men mest på fransmännens initiativ. Skillnaden när man gör affärer med svenskar är att man kommer fram till beslut mycket snabbare. Med fransmän diskuterar man dock mycket och saker och ting förändras hela tiden. Svenskarna har ofta sista ordet eftersom de inte accepterar några ändringar i priset.

Pascal tycker det är svårt att ha sista ordet med svenskar för de är så kompromissbenägna. Han menar att sista ordet sällan blir sagt

Tidsaspekten

Alla tre respondenterna tycker att fransmän har en viss benägenhet att vara försenade till möten.

Jean-Pierre menar att fransmän oftast är ca 15-20 min sena medan svenskar är punktliga.

François tycker att svenskar ibland är lite för tidiga till och med. Men han tycker det är bra då det blir lättare att planera. I Frankrike är man även försenade av olika orsaker, tunnelbanan, strejk.. osv. Man har även en helt annan tidsuppfattning i Frankrike, där tar man mer dagen som den kommer. I Frankrike anses det som oartigt att komma i tid hem till någon om man ska på middag. Mellan 10 min till 30 min är brukligt, annars blir den som har middagen stressad.

Pascal säger att svenskar inte är så punktliga som man kanske tror. Fransmän är inte heller så försenade som ryktet säger. Detta håller på att jämna ut sig, men han medger att svenskar är pålitliga när det gäller affärer.

4.2.2.4 Svenskar på arbetet

François tycker att den största skillnaden att arbeta med svenskar jämfört med fransmän är det hierarkiska systemet. Det är mycket mer suddigt i Sverige, alla säger ”du” till varandra. Men ändå är det cheferna som bestämmer i slutändan. Det är mer delaktighet i allt, och mer demokratiskt. Han tycker att det ibland är lite jobbigt med långa beslutsprocesser, diskussioner där alla ska säga sitt och kompromisser. Ibland kan det vara bra att ha det som i Frankrike när det är en chef som är väl insatt och tar beslut. Hierarkin är mycket annorlunda i Frankrike jämfört med i Sverige. Det är onödigt byråkratiskt i Frankrike. Långa beslutsprocesser i Sverige är dock irriterande ibland men beslut blir då mer förankrade. Svenskar är mer praktiska medan fransmän mer gillar att utveckla fina teorier.

Jean-Pierre hävdar också att makten är mer tydlig i Frankrike.

Pascal tycker att en viktig skillnad är betalningsrutinerna, fransmän betalar senare än svenskar. I Sverige betalas alltid fakturor inom 30 dagar, ifall det går ända upp till 40 dagar har det oftast hänt något. På det sättet är det inte i Frankrike. Han upplever det också som mycket svårare att göra affärer med fransmän. I Frankrike är det ett mycket hårdare klimat, det är mycket som hela tiden ändras så man måste vara väldigt tydlig.

Kvinnor

Enligt *François* så är det mer jämlikt på arbetsplatser i Sverige, tack vare den horisontella strukturen. Det är mindre sexuell laddning mellan könen, man är mer arbetskamrater än man och kvinna.

Jean-Pierre tycker inte att det i Frankrike är någon märkbar skillnad mellan könen i yrkeslivet men att det är större skillnad i det privata livet mellan män och kvinnor.

Pascal menar att Sverige är ett bra land ur en jämlikhetssynpunkt, med sina långa tradition. Han tycker dock att det är mestadels på ytan, det är därför det krävs kvoterings och regler. Han tycker det verkar som om det finns fler kvinnliga chefer i Frankrike än i Sverige. Kvinnorna tillåts att vara mer kvinnliga i Frankrike. Skillnaden mellan män och kvinnor är mer förfinat i Frankrike. I Sverige är gränserna mer utsuddade, kvinnorna måste anamma männens sätt att vara för att kunna hävda sig.

Sociala aktiviteter

I Sverige är aktiviteter vid sidan om arbetsrelationer väldigt organiserade enligt *Pascal*. Det är sällan spontant som i Frankrike.

François är av samma mening, han säger att det är sällan som man spontant går och tar ett glas efter jobbet i Sverige. I Sverige måste man anmäla sig till kurser o dylikt för att ha lite sociala aktiviteter.

Vänskap

Både *François* och *Jean-Pierre* har utvecklat nära vänskapsband med svenskar genom arbetsrelationer.

Pascal tycker dock att man bör skilja på vänskap och affärspartner, enligt han mening bör heller ej vänskapsband utvecklas.

Arbetsmiljö

Alla respondenterna tycker att svenska arbetslokaler är i bättre skick än franska. Framförallt ur en ergonomisk synvinkel men också vad det gäller bekvämlighet.

Inställning till arbetet

Respondenterna tycker att svenskar har en seriös attityd till sitt arbete.

Jean-Pierre tycker att svenskar är effektiva och verkligen arbetar 8 timmar per dag. Han säger att i Frankrike är det vanligt att man sitter kvar ett par timmar bara för att det ska synas. Svenskarna slöar inte på arbetsplatsen. Svenskarna skiljer mer på det privata livet och yrket. I Sverige är familjen det viktigaste medan man i Frankrike sätter karriären först.

François tycker också att det finns en påtaglig gräns mellan svenskars privatliv och arbete. Det privata är skyddat och anses som avkoppling medan arbetet ses som offentligt. Alla skyndar hem så fort som möjligt. I Frankrike är caféet efter jobbet också avkoppling men mer utav en gråzon. I Frankrike är det mer accepterat att vara kvar på jobbet om man måste, i Sverige försvinner alla klockan fem, de skyndar med tåget hem. Han säger också att svenskar är väldigt plikttrogna, lojala och har hög arbetsmoral. Han förklarar att ordet arbetsmoral inte ens finns på franska. I Frankrike bryr man sig inte lika mycket, man blir tvingad till att arbeta, förutom de som har lite mer kreativa arbeten eller är ambitiösa affärsmän, de är motiverade och tycker att det är spännande att förhandla och konkurrera. I Frankrike ser man mer fram emot det sociala på arbetsplatsen.

Pascal tycker att svenskar jobbar mycket bra, men de har ett väldigt behov av konsensus, vilket han ibland kan tycka är lite irriterande.

4.2.2.5 Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska affärsrelationer

Svenskar om fransmän

Jean-Pierre säger att han upplever att svenskar oftast tycker att fransmännen är roliga och annorlunda. Men de har inte den bästa bilden av fransmän, även om de tycker om Frankrike så tycker de fransmännen kan vara luriga och jobbiga.

François tycker att svenskars attityd gentemot fransmän ibland har varit rätt jobbig. De har fördomar om att fransmän är arroganta, nonchalanta, stroppiga och lösaktiga. Det har dock blivit lite bättre i och med att svenskar reser mer och mer och blir mer erfarna, och på så sätt träffar fler fransmän.

Pascal vill påpeka att det finns en underliggande rasism, desto längre söderut man kommer ifrån i Europa, desto mindre omtyckt tenderar man att bli. Han tycker det verkar som att svenskar gillar Frankrike men inte fransmän.

François menar att fransmän har fel uppfattning om svenskar, de tycker helt enkelt inte att svenskar är intressanta. Fransmän är väldigt etnocentriska och vet väldigt lite om Sverige, de kan inte skilja på Sverige, Norge och Danmark. De är inte så nyfikna på Sverige. I övrigt så tycker de att svenskar är tröga, långsamma och gråa. Men i Frankrike finns också bilden av den vackra svenska kvinnan och mannen.

Pascal påpekar att svenskar är väldigt stolta över sig själva, Sverige och dess tradition, därför kan det bli lite irritation mellan svenskar och fransmän. Båda vill förklara för varandra hur man bör vara. Svenskar vill visa att de är goda och att de har varit neutrala, men *Pascal* menar att ingen är ju heller helt god eller neutral, detta stör fransmännen.

Förslag på förbättringar

François tycker att svenskar skulle kunna bli bättre på att vara mer anspråkslösa. De skulle lyssna och vara mer öppna för att se och förstå andra kulturer.

Pascal tycker också att svenskar skulle kunna anpassa sig mer till andra kulturer, de är ibland lite av en lantlig naivitet från deras sida. Man måste kunna lära sig att lägga sin kulturella bakgrund åt sidan. Han tycker att fransmän skulle kunna vara mindre självcentrerade, de kunde visa en större öppenhet. Fransmännen är kända för sin ”nombilism”(navelskådning).

Jean-Pierre tycker också att det skulle hjälpa om fransmän var lite mindre självsäkra.

De måste också bli bättre på att passa tider och att anpassa sig mer efter svenskarna

François hävdar att fransmän skulle kunna bli bättre på engelska. De kunde också bli mer öppna mot andra kulturer och lyssna på andra. Det mest negativa är när två helt olika kulturer möts och inte alls förstår varandra, som till exempel var fallet i Volvo-Renault-affären.

Det mest positiva är att man lär sig av varandra och det uppstår en ”terrain entente”(grund för samförstånd).

Pascal tror att det är väldigt viktigt att lära av sina misstag.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras en analys av de intervjuer vi redogjort för i föregående avsnitt.

Intervjudata kommer att jämföras och prövas mot den teori vi har behandlat.

I analysen kommer intervjudata från både svenskar och fransmän att ingå tillsammans för att kunna belysa deras gemensamma reflektioner och ställningstaganden.

5.1 Språk

Val av språk

De svenska respondenterna pratar franska och engelska med sina franska affärspartners. Fransmännen som är verksamma i Sverige pratar svenska med sina svenska diton. De finns en uttryckt önskan bland de svenska respondenterna att prata franska i största möjliga utsträckning. *Christina* antyder på att hon inte vill prata franska i de viktigare sammanhangen eftersom hon då känner sig verbalt underlägsen. *Lars* förklarar för oss hur fransmännen förlorar en del av sin identitet och blir mer vilsna när de inte pratar franska. Det verkar som om svenskarna känner sig väl medvetna om att de är överlägsna fransmännen på engelska medan omvända förhållanden råder med det franska språket. De tycker helt enkelt inte att det går att hålla en affärsdiskussion på lika villkor på grund av för stort varierande kompetens på olika språkområden. Denna inställning är dock ingen idealisk lösning eftersom den bara mynnar ut i en halvdan kommunikation, som kan medföra bristfälligt samarbete. Fransmännen vi talat med har inte alls samma rädsla för det svenska språket som svenskar för det franska. De vidhåller istället hur viktigt det är att prata svenska och påpekar hur viktigt det är för fransmännen att förbättra sin engelska. Detta kan ha med att göra att fransmän uppfattar att svenskar enligt *Pascal* förlåter språkfel i större utsträckning en fransmän. Det kan också vara en orsak till att svenskar, väl medvetna om detta, hellre väljer att prata engelska i vissa lägen. Han talade också om för oss att språket är viktigare i Frankrike och visade mer på ens personlighetsdrag. Dessa faktorer stärker också Dubois teori om att fransmän är väldigt stolta över sitt språk och ser det som en konst att bemästra det. Fransmän vill undvika engelska eftersom det anses som det stora hotet mot det franska språket. Kan detta måne vara en anledning till att de verkar vara mer villiga att lära sig svenska.

Andra samtalsämnen

De svenska respondenterna är positiva till att fransmännen gärna samtalar om andra saker än arbetet. I det teoretiska avsnittet beskriver svenskarna att de har svårt för småprat medan diskussioner anses vara en av fransmäns favoritsysselsättningar. *François* menar att i Frankrike så är man mer personlig än i Sverige i samtal med kollegor. *Lars* är av motsatt uppfattning, han menar att man bör undvika att bli för personlig. Enligt Landner kan det anses som oartigt att fråga alltför personliga frågor. Vad som menas som personliga samtalsämnen kan i det här diskuteras. Ett tabubelagt ämne i Sverige, som politik till exempel, är en självklar ingrediens i samtal med fransmän. Man har olika definitioner på vad som anses som personligt.

5.2 Kulturella företeelser

Förändrat beteende i utlandet

Respondenternas svar antyder på att fransmän drar sig tillbaka något på svensk mark och tillägger sig en mer modest framtoning. Paradoxalt nog så menar våra franska respondenter att svenskar är allt annat än timida i Frankrike. *Krister* och *Lars* tror att det kan ha mycket med resvana att göra, osäkerheten minskar med en större resvana. Det kan också förklara resvana svenskars beteende. I teorin talar Landner om att fransmän generellt sett inte är så intresserade av att överstiga landets gränser, eftersom de tycker att Frankrike har allt att erbjuda, detta stärker i mångt och mycket *Kristers* och *Lars* hypotes om att fransmän i många fall inte tar lika mycket plats i Sverige eftersom de ej är vana att befinna utomlands. Fransmän som är medvetna om hur svenskar är försöker att anpassa sig till detta vid besök i Sverige och kan därför ses som mindre kaxiga och säkra medan de kanske i själva verket bara är det i jämförelse mot hur de beter sig i Frankrike.

Klädsel

De svenska respondenterna uppfattar fransmännen som bättre klädda eller att de med sin klädsel gör ett mer propert intryck. De franska respondenterna menar inte att fransmän skulle klä sig bättre än svenskar. De påpekar dock hur viktigt det är i Frankrike att man håller sig till en formell klädsel. Detta ses ur en svensk synvinkel som ett bättre sätt att klä sig på. Svenskars lite mer avslappnade klädstil uppskattas dock av fransmän. I Frankrike har klädsel en symbolisk funktion där den indikerar att du arbetar på kontor. Den symbolismen är dock inte lika gångbar i Sverige. Eftersom Frankrike är ett land med stort osäkerhetsundvikande, tenderar behovet av tydliga symboler att vara större i Frankrike än i exempelvis ett land som Sverige där osäkerhetsundvikandet har ett lågt värde.

5.3 Mötesrutiner och tidsuppfattning

Både fransmän och svenskar hävdar att det är fransmän som är mest talföra under affärsmöten. Diskussionen är mycket viktigare för fransmän än för svenskar. Intervjudatan bekräftar också Laine-Sveibys teori om att svenskar är tystlåtna i jämförelse med fransmän. De svenska respondenterna säger att det varierar vem som har sista ordet i förhandlingar. *Pascal* menar också på att det inte går på grund av svenskars kompromissbenägenhet och ständiga behov av konsensus. Phillips-Martinsson tar upp detta konfliktundvikande och försök till att undvika konfrontationer som kan irritera många fransmän, men som i själva verket handlar om svensk artighet. Detta är ett bra exempel på en kulturkrock som kan förhindras med hjälp av kunskap om varandras kulturer.

Tidsaspekten

Hall har benämnt Sverige som ett land med monokronisk tid och Frankrike med polykronisk. Det är tydligt att man har olika tidsuppfattningar i de båda länderna. De råder en större enighet bland de franska respondenterna än hos de svenska vad det gäller fransmäns punktlighet. Att komma för tidigt i Frankrike kan också anses som oartigt talar respondenter från båda nationaliteterna om för oss. Halls tes bekräftar detta, det är helt enkelt inte lika viktigt att vara punktlig i Frankrike. I Sverige är det viktigt att respektera deadlines medan det i Frankrike inte är nödvändigt att ha avslutat en aktivitet för att

kunna börja på nästa, man vill hellre ta sin tid. Precis som respondenterna antyder så kan också möten flyttas eller ställas in utan att det anses som konstigt.⁷²

5.4 Svenskar och fransmän på arbetet

Affärskulturen är väldigt formell och hierarkisk i Frankrike. Det bekräftas av respondenternas svar att hierarkin är mycket tydligare i Frankrike, betydligt mer toppstyrt. Detta ses som negativt av svenskarna medan fransmän kan tycka att det är bra med en chef som bestämmer så att man slipper utdragna och kompromissfulla beslutsprocesser. I Sverige är organisationerna mer plana än i Frankrike och underordnade har större ansvar och mer att säga till om. De svenska respondenterna upplever det är onödigt byråkratiskt att underordnade aldrig kan ta några egna beslut utan att konsultera sina chefer.

Kvinnor

De svenska respondenterna har delade meningar om kvinnans roll i arbetslivet. En del av de svenska respondenterna upplever att kvinnor behandlas sämre i Frankrike än i Sverige. Dubois hävdar att i Frankrike är position och hierarki viktigare än vilket kön man tillhör. Flera av de svenska respondenterna instämmer i att i Frankrike blir man respekterad för den post man har och inte för vilket kön man tillhör. De är också noga med att påpeka att i Frankrike verkar det som om att det finns fler kvinnor på chefsposter vilket stämmer med det Joseph säger om att det finns många kvinnliga chefer i Frankrike. De franska respondenterna vidhåller att man i Sverige har kommit längre än Frankrike ur en jämlikhetssynpunkt men att, precis som Joseph menar, så finns det i Frankrike en större tillåtelse för kvinnor att vara kvinnliga och ändå kunna sköta sina arbeten som chefer till skillnad från i Sverige.

Sociala aktiviteter

Sociala aktiviteter vid sida om arbetsrelationer är väldigt organiserade och välstrukturerade i Sverige, det finns inte samma spontanitet som i Frankrike tycker de franska respondenterna. Phillips-Martinssons menar att man skiljer på privat och yrkesliv i Sverige. I Frankrike är det vanligt att man äter lunch och middagar ihop med sina affärspartners men man bjuder inte hem någon på middag. I Sverige är det vanligt att man bjuder hem affärspartners på middag vilket bestrider teorin om ett skilt privat och yrkesliv i Sverige. Efter samtal med de svenska respondenterna så finns en känsla av att de gärna skulle vilja delta i fler sociala aktiviteter med sina franska affärspartners. De verkar inte alls ha inställningen att man skiljer på arbete och fritid. Att ägna sig åt sociala aktiviteter under planerade och organiserade former kanske ligger det svenska sinnet mer i fatet än det spontana franska sättet. Detta behöver dock inte alls betyda att svenskar inte vill socialisera med sina affärspartners.

Vänskap

I Sverige är det inte brukligt att affärspartners blir goda vänner med varandra. Daun menar att svenskar är väldigt raka på sak och vill inte slösa tid på oväsentligheter, utan vill komma till förhandlingar och beslut så fort som möjligt. Genom att bygga upp vänskapsförhållanden förväntar sig i många fall fransmän att det så småningom ska resultera

⁷² Landner (1991)

i ömsesidigt förmånliga affärer.⁷³ Fransmän och svenskar har olika syn på vänskap i affärsrelationer. Trots detta så har vänskap utvecklats ur affärsrelationer mellan fransmän och svenskar berättar våra respondenter.

Arbetsmiljö

I Frankrike är det bara det visuella och symboliska som är viktigt, som en snygg och pampig entré ett imponerande mötesrum och att chefen har ett stort och fint rum. Det framgår också att alla respondenterna upplever att de svenska lokalerna är i betydligt bättre skick än de franska. I Sverige lägger man mer vikt vid personalens trivsel och komfort.

Inställning till arbetet

En del av de svenska respondenterna tycker att fransmännen har en seriös attityd till sitt arbete. Andra tycker att de inte är lika effektiva som svenskar. Vilket kan bero på att det är så toppstyrt i Frankrike så att effektiviteten försämras, de underordnade blir inte lika engagerade enligt Joseph. De franska respondenterna tycker att svenskar är mycket lojala och har hög arbetsmoral, de arbetar också mycket bra och effektivt men när arbetstiden har gått ut så skyndar de gärna hem istället för att slutföra sitt arbete. De menar att man gör en mer tydlig åtskillnad mellan privat och yrkesliv i Sverige, vilket stämmer väl in på Phillips-Martinssons teori om det åtskilda privat och yrkeslivet. I Sverige lever man för helgledighet och familjelivet medan man i Frankrike tar mer personligt på arbetet, en utmaning man måste uppoffra sig för.

5.5 Positiva och negativa reflektioner om svensk-franska affärsrelationer

Fransmän om svenskar och svenskar om fransmän

De franska respondenterna upplever att svenskar inte har en så bra bild av fransmän. I Sverige har fransmän rykte om sig att vara arroganta, nonchalanta och lösaktiga. De svenska respondenterna tycker däremot att fransmän har en positiv inställning till svenskar. De tycker att svenskar är professionella och bra kunder. Vid vissa tillfällen tycker fransmän att svenskar är lite väl precisa och punktliga, som Daun insinuerar. Våra franska respondenter uppskattar dock svenskars punktlighet i arbetsrelationer, våra svenska respondenter har å andra sidan ibland erfarit ett missnöje från sina franska affärspartners. Svenskar har inte heller rykte om sig att vara speciellt färgstarka personer i Frankrike. Svenskar är väldigt stolta över sig själva, sitt land och sin tradition, detta kan i vissa fall störa fransmän,⁷⁴ vilket också framgår av *Pascals* svar. Respondenterna tycker att fransmän inte är lika tydliga i förhandlingar som svenskar utan anpassar sig mer efter processens utveckling, vilket svenskar har svårt för eftersom de har ett mer systematiskt och organiserat sätt att gå till väga.⁷⁵

⁷³ Phillips-Martinsson (1981)

⁷⁴ Laine-Sveiby (1987)

⁷⁵ Forss (1987)

Förslag på förbättringar

De svenska respondenterna tycker att svenskar skulle kunna bli bättre att stå på sig i förhandlingar i stället för att vara konfliktundvikande. De menar också att de kunde bli mer mottagliga för den franska kulturen för att lättare förstå varför fransmän är som de är. De svenska respondenterna talar inte så mycket om att anpassa sitt beteende för att underlätta för fransmän. Man tar upp att man i vissa fall bör ändra sitt beteende för att inte bli överkörd och man talar om förståelse för den franska kulturen. Laine-Sveiby menar att svenskar är övertygade om att man i Sverige har hunnit mycket långt i utvecklingen och agerar därefter. Svaren vi fått av de svenska respondenterna tyder på att man inte är beredd att ändra sitt beteende för fransmännens skull, det verkar snarare som om att man har inställningen att fransmännen borde förstå att ändra, modernisera, sitt beteende.

Nyfikenheten på andra länder är i Frankrike mycket låg⁷⁶. De franska respondenterna tycker att fransmän borde öppna sig mer för andra kulturer och vara mindre självcentrerade i möten med svenskar. De tycker att man kunde anpassa sig mer. Trots att man i Frankrike har ett mer polykroniskt synsätt på tiden⁷⁷ tycker de franska respondenterna att fransmän skulle kunna bli bättre på att passa tider.

⁷⁶ Landner (1991)

⁷⁷ Hall (1981)

6. Slutsats och kritik till eget arbete

6.1 Slutsats

Valet av språk har idag en stor betydelse för vilka som besitter det psykologiska övertaget i affärsförhandlingar. Det franska språket är en stor del av den franska kulturen och därmed extremt viktigt i Frankrike. I Sverige är man inte lika envis med att prata sitt modersmål men man vill inte känna sig verbalt underlägsen fransmännen. Problemet är att svenskar och fransmän aldrig kan konversera på språkligt lika villkor eftersom fransmän är underlägsna svenskar på det engelska språket. Båda parterna är i nuläget långt ifrån att vara ekvivalenta i sin kommunikation till varandra. För att närma sig en mer jämbördig utgångspunkt är det viktigt att man tar sig mod till att prata främmande språk och att man i en större utsträckning accepterar språkfel. Den prestige som språket för med sig bör man lägga åt sidan istället för att tillskriva den en dominerande betydelse.

Diskussioner är fransmännens favoritsysselsättning. Svenskar är mer tystlåtna än fransmän men diskuterar gärna andra samtalsämnen än arbete med sina affärspartners. Vi tror att fransmän och svenskar kan skapa möjligheter för bättre samarbeten ifall man tar hänsyn till, och respekterar tabubelagda samtalsämnen i diskussioner.

Både svenskar och fransmän förändrar sitt beteende i främmande land. Svenskar tar större plats i utlandet medan fransmän tenderar att göra det motsatta. Trosföreställningar om den andra kulturen verkar ha en mycket stor inverkan på både svenskar och fransmän, man anammar ett beteende som man tycker verkar mer passande. Det är viktigt att försöka bortse från vilken plats man befinner sig på för att inte skapa ännu större kulturella klyftor och förbrylla sina affärspartners. Man får dock inte glömma att respektera sina affärspartners kulturella värderingar.

Klädsel uttrycker position och makt i Frankrike, man blir kategoriserad efter sitt klädval. Det är viktigare i Frankrike än i Sverige hur man klär sig. Svenskar och fransmän har olika klädkoder, de kan dock i vissa fall vara branschorienterade. I Frankrike är klädernas symboliska betydelse av större vikt än i Sverige. Kunskap om de rådande värderingarna i respektive land skulle underlätta både klädval och förhållningssätt till sina affärspartners.

Både fransmän och svenskar blir irriterade på varandra för att de inte förstår varandras sätt att hantera tiden. Tiden spelar en ganska stor roll i möten. Fransmän och svenskar har skilda tidsuppfattningar. De har svårt för varandras inställning till tid. Det skulle underlätta om både fransmän och svenskar kunde anpassa sig efter de värderingarna i det land de befinner sig i.

I Sverige har företagen mer platta organisationer än i Frankrike, underordnade har mer ansvar. Fransmän å andra sidan tycker det är jobbigt att besluten ska vara så demokratiskt förankrade i Sverige. Hierarkin är väldigt viktig i Frankrike och påverkar också interkulturella affärsmöten på det sättet att bara de överordnade har befogenheter att ta beslut, vilket gör att effektiviteten länderna emellan försämras. Det är uppenbart att inställningen till arbetet i hög grad är styrt av kulturella värderingar i både Sverige och Frankrike. I Frankrike flyter privat och yrkesliv ihop mer än i Sverige.

Kvinnans roll i de båda länderna ser ut på olika sätt. I Frankrike tillåts hon att vara kvinnlig medan hon i Sverige blir accepterad om hon inte uttrycker sin kvinnlighet. Kvinnan och kvinnlighet har andra kulturella värderingar

Vänskap och sociala relationer är inga honnörsord i svenskt näringsliv. Men i affärsrelationer med fransmän har de en viktig funktion. Det är tydligt att fransmän många gånger hellre väljer affärspartner efter personligt tycke än efter ekonomiska förutsättningar. Svenskar har mycket att vinna på att engagera sig mer i personliga relationer med sina franska affärspartners.

Både svenskar och fransmän är i viss mån väldigt självcentrerade. Man är i många fall inte tillräckligt öppen för andra kulturer.

Sammanfattningsvis ser vi att val av språk har en stor betydelse i svensk-franska affärsrelationer. De kulturella värderingarna är mycket betydande för de båda länderna. I vissa fall skapar de problem i affärsrelationer. Det är tydligt att kunskap om den andra kulturen och en större öppenhet för densamma skulle kunna skapa möjligheter för fler lyckade svensk-franska affärssamarbeten. Det positiva anser vi vara att respondenterna från båda sidorna eftersträvar större kunskap och förståelse för förbättrade samarbeten.

6.2 Kritik till eget arbete

I denna studie föreligger det vissa brister som bör nämnas. Detta för att göra läsaren medveten om faktorer som kan ha inverkat på resultatet.

För att göra vår studie mer nyanserad skulle det ha varit av stor nytta om vi hade kunnat intervjua några fransmän stationerade i Frankrike. Eftersom de fransmän vi intervjuat var mycket medvetna om de kulturella värderingarna i Sverige kan de i viss mån ha påverkat deras svar som fransmän.

Kritik rörande den kvalitativa analysen rör de franska respondenternas svar. På vissa frågor upplevs respondenterna att ha svarat för fransmän i allmänhet. Det kan ha orsakat att alltför snäva generaliseringar kan ha gjorts, vilken kan ha orsakat en viss skevhet i analysen.

Den empiri som har komparerats med den tolkning vi har gjort av den avhandlade teorin är ett subjektivt val.

Referenser

Litteratur

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

Daun, Åke. (1994) *Svensk mentalitet*. Stockholm: Rabén Prisma

Denscombe, Martyn. (2000): *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Dubois, Jean-Pierre. (2005) *Les différences culturelles entre la Suède et la France dans le monde des affaires*. Opublicerat manuskript. Stockholm: Franska Ambassaden

Eriksson, Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB

Forss, Kim. (1987) *Arbete utomlands – en skrift om kulturskillnader*. Lund: Studentlitteratur

Hall, Edward T, (1981) *Beyond Culture*. New York: Anchor Press Book Edition

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

Landner, Christine. (1991) *Frankrike som arbetsfält. Kulturella särdrag och beteenden*. Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB

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

Patel, Runa & Davidson, Bo, (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Phillips-Martinsson, Jean. (1981) *Svenskar som andra ser dem*. Lund: Utbildningshuset Studentlitteratur

Trompenaars, Fons. (1993) *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing

Internet

Joseph, Nadine. (1997) *Passeport France: your pocket guide to French business, customs & etiquette* (Elektronisk resurs), <http://site.ebrary.com/lib/sodertorn/Doc?id=10032016>, World Trade Press (2005-10-11)

Bilaga 1

Intervjumall

Datum:

Bakgrund:

Man/kvinna:

Fransktalande 1-5 gymnasienivå – absolut flytande

Engelsktalande 1-5

Bott i Frankrike?

Utbildning; gymnasium/högskola/examen?

Hur länge har du arbetat med fransk/svenska relationer?

Vilken befattning inom företaget har du?

Vilka fransmän har du haft professionella relationer med (befattning)?

Var har du haft dessa relationer?

1.a) Vad talas för språk vid möten i Frankrike?

1.b) Vad talas för språk vid möten i Sverige?

2. Upplever du att fransmännen betar sig olika åt ifall du pratar franska eller engelska? Ifall ja, på vilket sätt? Fördelar/nackdelar

3. Brukar ni prata om annat än arbete/affärer före/under/efter mötena? Ifall ja, på vems initiativ?

4. Upplever du fransmän som annorlunda när de är i Sverige gentemot i Frankrike (under affärsmöten)? Ifall ja, på vilket sätt?

5. Hur upplever du fransmännens attityd gentemot svenskar?

6. Vad tror du att svenskar/fransmän skulle kunna bli bättre på?

7. Upplever du att du saknar/saknat något information om fransmän/svenskar?
8. Hur upplever du att fransmännen förhåller sig till kvinnor i arbetslivet?
9. Hur många brukar delta vid möten? Svenskar? Fransmän?
10. Upplever du att någon av parterna pratar mest vid dessa möten?
11. Är det någon part som oftast har sista ordet?
12. Anser du att fransmän är punktliga vad det gäller möten?
13. Har ni haft några sociala aktiviteter vid sidan om arbetsrelationerna? Ifall ja, är de då organiserade eller spontana?
14. Hur upplever du franska företags/arbetslokaler?
15. Vad är din uppfattning om fransmäns attityd till arbetet?
16. Upplever du att fransmäns beteende skiljer sig åt vad det gäller det privata och yrkeslivet?
Ifall ja, på vilket sätt?
17. Upplever du att fransmän klär sig annorlunda än svenskar (på arbetstid/under möten)?
Ifall ja, på vilket sätt?
18. Har vänskap uppstått/utvecklats ur arbetsrelationer med fransmän?
19. Vad är skillnaden med att göra affärer med fransmän jämfört med svenskar?
20. Vad anser du vara mest positivt/negativt med möten/relationer mellan fransmän och svenskar?

Övrigt, tips

Vill ni ta del av denna undersökning?

Bilaga 2

Tips och råd för att göra affärer i Frankrike

- Ta god tid till att diskutera och socialisera, - om annat än affärer. Fransmän vill känna att du tar dig tid för dem.
- Var väl påläst om allt från företaget till minsta lilla produktionsdetalj. Fransmän kräver ofta detaljkunskap.
- Välj noga ut vem ni möter och se till att den personen är på rätt position inom hierarkin. Den personen bör vara dig jämbördig inom företaget.
- Var formell, fortsätt att ”nia” tills någon säger något annat.
- Undvik att lägga skulden för misstag direkt på någon. Försök hellre komma åt problemet genom att indirekt påpeka det.
- Vänta så länge som möjligt till att diskutera priset. Var inte rädd för diskussioner, det visar bara på engagemang och välkomnas av fransmän.⁷⁸

Tips för partikulära länder när de gör affärer med universella länder

1. Var förberedd på ”rationella” och ”professionella” och presentationer som talar för din sak.
2. Ta inte opersonliga ”get down to business” attityder för oförskömmhet.
3. Förbered noggrant vid tveksamheter juridiska aspekter med en advokat.

Tips för universella länder när de gör affärer med partikulära länder

1. Var förberedd på oväsentligt prat som inte verkar leda någonstans.
2. Ta inte personliga ”get to know you” attityder för småprat.
3. Studera noggrant inbörden av din garanti⁷⁹

⁷⁸ Joseph

⁷⁹ Trompenaars