

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Företagsekonomi C 30 hp | C - Uppsats | vårterminen 2011



”Konsten att improvisera eller konsten att planera” -
Nationella kulturers inverkan på relationer mellan och inom
företag.

Av: Sara Muñoz & Frida Persson

Handledare: Karin Winroth

Sammanfattning

Då allt fler företag i dag internationaliseras tack vare öppnare gränser mellan länder och en friare marknad för kapital och arbetskraft, ökar även betydelsen av kunskaper inom interkulturell kommunikation. Med denna uppsats avser vi att undersöka hur kulturella skillnader kommer till uttryck vid möten inom och mellan organisationer. Fokus för undersökningen har varit Spanien-Sverige då handelsrelationerna mellan dessa länder aldrig varit mer omfattande. Detta samarbete har underlättats av medlemskapet i EU vilket förenklar handel och investeringar.

Studien är kvalitativ och data har insamlats via direktintervjuer. De teorier som ligger till grund för analysen är kopplade till interkulturell kommunikation samt nationella kulturers inverkan på människors beteende. Teorier av detta slag utgår ofta ifrån att det finns egenskaper som är typiska för olika nationaliteter och att det existerar nationella kulturer. Samtidigt har det lyfts fram kritik mot detta synsätt då många menar att kultur skapas i relationer mellan människor och att det därmed är ytterst problematiskt att tillskriva människor egenskaper utifrån nationell tillhörighet.

I vår slutsats har vi kommit fram till att det finns ett antal aspekter som skiljer svenska och spanska företag åt såsom synen på tid, hierarki, artighet/formalitet och relationer. Dessa skillnader kan innebära kulturkrockar då människor tenderar att se kulturella olikheter som problem då de utgår ifrån sig själva och deras sätt att handla. Att vara medveten om dessa kulturella skillnader och bibehålla en öppenhet är dock av stor betydelse för ett lyckat samarbete och något som skapar goda möjligheter för fortsatta handelsrelationer länderna emellan.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problematisering.....	6
1.3 Undersökningsproblem.....	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsning	8
2. Metod	8
2.1 Undersökningsansats.....	8
2.2 Kvalitativ metod.....	8
2.3 Intervju.....	9
2.4 Urval.....	10
2.5 Praktiskt genomförande av intervjuer	11
2.6 Tillförlitlighet.....	11
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Hofstede.....	12
3.1.1 Interkulturell kommunikation.....	12
3.1.2 Fem dimensioner av nationella kulturer.....	13
3.2 Humanistisk kultursyn.....	15
3.3 Hierarki	16
3.4 Monokronisk och polykronisk tidsaspekt	17
3.5 Reflektioner kring litteraturen	18
4. Empiri och Analys.....	19
4.1 Nationella kulturmöten.....	19
4.1.1 Spansk mentalitet	20
4.1.2 Svensk mentalitet	21

4.2	Presentation av intervjupersoner samt bakgrund till det spanska företaget.....	24
4.3	Resultat samt analys av intervjumaterial.....	28
4.3.1	Tid – ”Konsten att improvisera / Konsten att planera”.....	28
4.3.2	Hierarki & Chefskap.....	31
4.3.3	Artighet & Formalitet.....	34
4.3.4	Relationer.....	36
4.3.5	Modernitet.....	37
4.3.6	Idéer om bra internationellt management.....	39
4.4	Sammanställande analys.....	40
5	Slutdiskussion.....	43
5.1	Slutsats.....	43
5.2	Kritik mot uppsatsen.....	44
5.3	Förslag på vidare forskning.....	45
6	Källförteckning.....	45
6.1	Litteratur.....	46
6.2	Internet.....	46
6.3	Seminarie.....	47
7	Bilagor.....	47
7.1	Intervjumall.....	48

Figurförteckning

Tabell 1:	Presentation av urval.....	10
Tabell 2 :	Presentation av intervjupersoner, företag och nationalitet.....	24
Diagram 1:	Hofstedes fem dimensioner av nationella kulturer; index för Sverige vs Spanien, egen bearbetning.....	15
Figur 1:	Teorisammanfattning.....	17

1. Inledning

I denna inledande del av uppsatsen kommer läsaren att introduceras i hur handeln över gränser ökat då företag internationaliseras genom bättre samarbeten länder emellan. Vidare beskrivs begreppet kultur och hur detta kan kopplas till nationalitet. Problematikeringen beskriver sedermera vikten av medvetenhet om kulturella skillnader för internationella företag vilket mynnar ut i undersökningsproblem, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Internationalisering är idag en välkänd diskussion. Författarna Cullen och Praveen Parboteeah beskriver hur skapande av EU och andra organisationer mer fokuserade på frihandel, som exempelvis NAFTA och APEC, har bidragit till ökad rörelse över nationella gränser. Det visar sig både i form av ökad handel mellan länder samt att allt fler människor inte längre känner sig bundna till det egna landet utan ser möjligheter till jobb och framtid utanför de nationella gränserna. "Global management" som diskurs är ett tydligt resultat av denna utveckling, det är ett organisatoriskt förhållningssätt som hjälper internationella företagsledare att hantera möten mellan människor från olika länder och kulturer.¹ Denna utveckling har inneburit att allt fler företag måste skicka representanter till utlandet, vilket kräver stor lyhördhet i bemötandet av människor med andra synsätt och värderingar än de som dominerar på hemmamarknaden.

Då dessa aktörer rör sig över gränser möts de ständigt av olika kulturer. Som Cullen och Praveen Parboteeah menar är begreppet kultur föränderligt och det har definierats av många, på åtskilliga sätt. Det är de gemensamma värderingar, normer och trosuppfattningar som ger en grupp en känsla av enhetlighet eller guidning i vardagen och på arbetsplatsen. Därmed skapas en form av identitetsskapande som tar sig uttryck likväl i en nation, som i en familj eller ett företag samt dess olika avdelningar.² Illman och Nynäs beskriver fenomenet kulturmöten som gränsöverskridande tolkningar, det vill säga de tolkningar som uppstår när människor från olika kulturer möts. Omedvetet bemöter vi andra människor utifrån vad som är normalt enligt våra normer och värderingar.³

Enligt Bjerke är nationella kulturer nära förbundet med kulturbegreppet. Han menar att normer, värderingar och antaganden från dessa kulturer är bland de djupast sittande

¹ Cullen & Praveen Parboteeah 2005

² Ibid

³ Illman & Nynäs 2005

komponenterna i det kulturpaket vi bär omkring på som människor.⁴ För att på ett lyckat sätt bemöta människor från andra kulturer är det viktigt att ta hänsyn till den nationella kulturen inom vilken företaget verkar. Nationell kultur representeras av den population som är störst och innehar mest politisk eller ekonomisk makt. Sociala institutioner såsom religion, utbildning, familj, politik, lagar och ekonomi är nära sammanbundna med den nationella kulturen.⁵ Dessa aspekter av nationell kultur påverkar i sin tur företags kultur eftersom ”Chefer och företagsledare, liksom människorna de arbetar med, är en del av en nations samhälle. Om vi vill förstå deras beteende måste vi förstå deras samhälle”.⁶

1.2 Problematisering

När företag etablerar sin verksamhet i ett annat land kan verksamheten komma att påverkas av rådande normer och värderingar i det landet samt av landets organisationsform.⁷ Att ha kunskap och vara medveten om existerande kulturella skillnader kan vara av stor betydelse i ett företag då detta påverkar affärssammanhang som exempelvis försäljningar, kontrakt samt kundrelationer och inkompetens inom dessa aspekter kan komma att leda till affärsmässiga förluster. Dessutom påverkas även den interna effektiviteten i en organisation på grund av kulturella skillnader då chefer och anställda eventuellt inte har samma uppfattning och värderingar över samarbetet sinsemellan.⁸ Organisationer som går in på nya internationella marknader, samgår med andra organisationer eller skapar strategiska allianser har under lång tid stött på förhinder på grund av kulturella och nationella skillnader. Renault – Volvo, Hoogovens – British Steel och Daimler – Chrysler är bara ett få antal exempel ur den långa listan av organisationer som på ett eller annat sätt stött på hinder på grund av kulturkrockar. Det många beslutsfattare och strateger ofta förbiser är just faktumet att en lyckad interkulturell integration och kommunikation är fundamental och kommer att kosta tid och pengar.⁹

För att uppnå lyckat resultat vid etablering i nya länder talas det om ”expatriate training” vilket syftar till att utbilda och träna upp ledare, som ska verka på en främmande marknad, i

⁴ Bjerke 1998

⁵ Cullen & Praveen Parboteeah 2005

⁶ Hofstede & Hofstede 2005 Citat sida 34

⁷ Bjerke 1998

⁸ Ibid

⁹ Hofstede & Hofstede 2005

de kulturella skillnader som finns där. Förvisso är det svårt att säga att en gedigen utbildning i dessa skillnader skulle vara tillräckligt men kan vara till hjälp för att undvika större misstag i förhandlingar likväl som i sociala situationer.¹⁰

Kunskapen som krävs för att undvika missförstånd och handla rätt över nationella gränser innebär insikt i det kulturella mötet. Att vara medveten om historia, religion samt värderingar i ett land kan vara avgörande för sammanhanget och förståelsen, samtidigt som stereotypa fördomar och generaliseringar bör beaktas.¹¹

Då allt fler möten sker mellan organisationer över nationella gränser nuförtiden, innebär detta även möten mellan människor med olika kulturella bakgrunder. För att göra dessa möten lyckade så finns det många aspekter att ta hänsyn till. Det kan innebära allt från kroppsspråk, klädsel, artighet, punktlighet, inställning till överenskommelser etc.¹²

Dessa möten uppstår allt oftare då Sverige har en stor utbredning av företag som expanderat internationellt. De har sedan länge funnits etablerade på spanska marknaden och där finns företag som Ericsson, Electrolux, IKEA, H&M , Securitas samt andra mindre företag etablerade. Då de spanska etableringarna på den svenska marknaden nu ökar mer och mer så är det av intresse att se vilka kulturella skillnader som påverkar samarbetet nationerna emellan.¹³

1.3 Undersökningsproblem

Vilka kulturella skillnader kommer till uttryck för spanjorer och svenskar när de möts inom och mellan organisationer?

1.4 Syfte

Att göra en deskriptiv analys om vilka eventuella kulturkrockar / problem/ möjligheter som uppstår när spanjorer och svenskar ska samarbeta inom och mellan organisationer.

¹⁰ [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1%3C47::AID-HRM5%3E3.0.CO;2-1/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1%3C47::AID-HRM5%3E3.0.CO;2-1/pdf)

¹¹ Illman & Nynäs 2005

¹² Sjögren & Janson 1992

¹³ http://www.camarahispanosueca.com/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=27&lang=sv

1.5 Avgränsning

För att avgränsa oss har vi valt att inrikta oss på företag som ursprungligen kommer ifrån Spanien men har expanderat sin verksamhet till Sverige men även organisationer och personer som verkar i handeln mellan de två länderna.

Bland dessa har vi fokuserat på att undersöka de erfarenheter som svenska och spanska ledare och medarbetare har av kontakt med varandra, där de aspekter som undersökts är hur skillnaderna mellan svensk och spansk mentalitet och förhållningssätt kommer till uttryck i möten och samarbeten sinsemellan. De företag som har valts för undersökningen var intressanta utifrån de kriterier som ansågs nödvändiga. Då listan över spanska företag i Sverige ännu inte är så omfattande, begränsades urvalet något utifrån de företag som var intresserade av att delta.

2. Metod

I metodavsnittet motiveras vilka vägval som gjorts i utförandet av undersökningsmallen och hur man gått till väga för insamling samt bearbetning av material.

2.1 Undersökningsansats

Inom forskning talar man om deduktiv eller induktiv ansats. Med den deduktiva ansatsen eftersträvar forskaren att bekräfta eller förkasta tidigare teorier inom ett område för att komma fram till ett resultat. Den induktiva ansatsen har sin utgångspunkt i verkligheten och forskaren eftersträvar därmed att utveckla en egen teori, baserad på de observationer som har gjorts.

Denna undersökning utgår dock ifrån ett antal valda teorier som sedan kan komma att korrigeras eller nyanseras med hjälp av den insamlade empirin och därmed tillämpas en abduktiv ansats.¹⁴

2.2 Kvalitativ metod

För att uppnå bästa möjliga resultat tillämpades kvalitativ forskning då denna tillåter en mer djupgående och övergripande förståelse för interkulturell kommunikation. Fokus för uppsatsen är att undersöka chefers och medarbetares erfarenheter av att samarbeta med

¹⁴ Alvesson & Sköldberg 2008

personer som besitter en annan nationell tillhörighet och bakgrund än de själva, och vilka problem eller möjligheter som kan uppstå i och med detta. Därför är det viktigt att empirin inhämtas på ett sätt där det finns utrymme för dialog där intervjuobjektens uppfattningar och tolkningar kommer till uttryck. Därför avstår denna studie från storskaliga enkäter. Detta beror delvis på en brist av tillgång till den mängd av intervjupersoner som en kvantitativ undersökning kräver, men även på att denna typ av metod tenderar att ge stelbenta svar där man riskerar att förbise viktig information.¹⁵ Att beakta är dock generaliseringar av kvalitativa data. Dessa betvivlas då i förhållande till kvantitativa dispositioner eftersom det då utgås ifrån likformigheter som till synes visas på ytan men inte ger någon garanti att dessa skulle komma att ske i alla tillfällen.¹⁶

2.3 Intervju

Val av metod för datainsamling är semistrukturerade personliga intervjuer. Denna typ av metod har hög grad av flexibilitet då forskaren inte behöver ha ett i förväg utarbetat frågeformulär, utan kan ställa öppna frågor som inbjuder de intervjuade att formulera svaren själva. Under intervjuens gång kan strukturen ändras, om det dyker upp andra teman som vore intressanta att ta upp.¹⁷ Personliga intervjuer medför fördelarna i att man lättare hittar tillfälle att utföra intervjun, intervjuaren har endast en person i fokus och kan lättare ta in specifika personliga åsikter och uppfattningar samt att det underlättar för forskaren när det är dags att bearbeta materialet.¹⁸ För att få så bra och djupgående information som möjligt skapades intervjumallen utifrån material och teorier som genomgått gällande kulturella aspekter och ledarskap som senare kan relateras till i analysen. För att skapa ett förtroende hos respondenten inleds intervjumallen med sakfrågor som sedan följs av mer beskrivande frågor gällande skillnader i organisationens kulturer samt ledarskapsegenskaper. Vidare går intervjumallen in på lite mer känsliga frågor gällande exempelvis konflikter och missförstånd för att sedan avslutas med vilka eventuella fördelar kulturkombinationen har medfört samt vilka tips och idéer respondenterna har inför dylika situationer.

¹⁵ Johannessen & Tufte 2002

¹⁶ Alvesson & Skoldberg 2008

¹⁷ Johannessen & Tufte 2002

¹⁸ Denscombe 2009

2.4 Urval

En skillnad som finns mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är huruvida urvalet anses vara representativt för det som ska undersökas. Vid kvalitativ forskning är de människor som väljs ut inte nödvändigtvis representativa eller karakteristiska enheter. De är utvalda för att de besitter speciell kunskap och därmed kan forskaren få maximal variation i den empiri som har samlats in.¹⁹ Vid val av intervjupersoner på det spanska företaget användes snöbollsmetoden, vilken avser processen att en relevant person kontaktas för intervju som sedan i sin tur förmedlar kontakter till vidare möjliga intervjupersoner. Maribel på La Alfombra Roja och Hanna Palmblad på Svensk-Spanska Handelskammaren kontaktades genom experturval då de ansågs inneha specifika kunskaper i ämnet. Vid urval av övriga informanter tillämpades subjektivt urval. Detta innebär att forskaren redan har kännedom om ämnet och kan därmed välja ut intervjupersoner vilka besitter erfarenheter eller information som forskaren tror kan bidra med värdefull och relevant information. För denna undersökning har det endast varit relevant att intervjua personer på spanska företag som expanderat och etablerat sig på den svenska marknaden. Dessa personer ska ha varit i direktkontakt med spanska respektive svenska medarbetare samt tidigare nämnda deltagare med expertis i handelsrelationer mellan de två respektive länderna.

Tabell 1: Presentation av urval

Företag/Organisation	Bransch	Antal anställda	Omsättning 2010 (TKR)	Antal respondenter
Svensk-Spanska Handelskammaren	Handelsrelationer	2 st (Sverige) 3-4 praktikanter	(icke vinstdrivande)	1
La Alfombra Roja	Handelsrelationer	3 st (Spanien)	tillkommer	1
MIGUEL TORRES	Vindistribution	7 st (Sverige) 940 st (Världen)	56 965 ²⁰	2
Spanskt företag	Anonymt	25 st (Sverige) 1500 st (Världen)	45 601 ²¹	6

¹⁹ Ibid

²⁰ www.allabolag.se

²¹ ibid

2.5 Praktiskt genomförande av intervjuer

Efter att ha samlat information samt formulerat syftet med undersökningen påbörjade vi sökande efter företag samt intervjupersoner. Via Spanska Handelskontoret i Sverige togs det fram en lista över samtliga spanska företag i Sverige. Därefter kontaktades de företag och personer som ansågs kunna bidra med relevant information till undersökningen. Inför intervjuerna framarbetades en intervjumall med frågor kopplade till de valda teorierna. Enligt överrensommelse med respondenterna utfördes intervjuerna i en lugn miljö på deras arbetsplats och på det språk det kände sig mest bekväma med. Detta innebar att sju genomfördes på svenska, två på spanska och en på engelska. Samtliga intervjuer spelades in samt att anteckningar fördes under samtalen som varade mellan 45 minuter till 1,5 timme. Efter att intervjuerna utförts, transkriberades och översattes materialet för att sedan analyseras med hjälp av valda teorier. De citat använda i empiriavsnittet är översatta på bästa möjliga vis från originalspråket till svenska.

2.6 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten syftar till att redovisa vad forskaren har gjort för att säkerhetsställa resultatet av undersökningen. Denscombe lägger vikt vid skapandet av ett förtroende och tillit hos intervjupersonen för att uppnå en så utförlig och sanningsenlig information som möjligt. Det är då viktigt att respondenten är i en miljö där den känner sig trygg för att kunna uttala sig och beskriva erfarenheter fritt.²² Därför har de aktuella respondenterna fått välja var intervjun ska ske samt att intervjuerna har genomförts på respektive språk, det vill säga spanjorerna har intervjuats på spanska och svenskarna på svenska med undantaget för en intervju på engelska med en holländsk respondent.

Tillförlitligheten stärks även genom *deltagarvaliditet* då alla intervjudeltagare kommer att få möjligheten att ta del av resultatet för att kunna fastställa att empirin är korrekt framställd.²³ Då resultatet av undersökningen till stor del bekräftar den tidigare forskningen av skillnader mellan spansk och svensk kultur, kan även detta anses förstärka studiens tillförlitlighet.

En svaghet med undersökningen kan vara att ett flertal av respondenterna tillhörde samma företag samt hade många års arbete tillsammans. Detta kan göra att det blir otydligt för undersökningen att urskilja om de åsikter och slutsatser som dragits från empirin har med

²² Denscombe 2009

²³ Bryman & Bell 2005

deras specifika organisationskultur att göra, eller om det verkligen representerar det generella fenomenet i skillnader länderna emellan.

3. Teoretisk referensram

Följande avsnitt kommer att behandla den forskning och de teorier som anses relevanta för undersökningen samt dess slutliga analys. Teorier som togs fram till en början var Hofstedes interkulturell kommunikation och fem dimensioner av nationell kultur samt den humanistiska kultursynen av Illman och Nynäs. Vartefter undersökningen fortkred ansågs Hofstedes teorier fortfarande aktuella men att andra teorier som på annat vis berörde temat tid och hierarki ansågs nödvändiga. Den teoretiska referensramen utökades med Edward T. Halls distinktion av monokromisk och polykromisk tid samt Abrahamssons teorier om hierarkier då dessa teorier även ansågs applicerbara på den insamlade empirin.

3.1 Hofstede

Geert Hofstede som efter en doktorsexamen i socialpsykologi grundade och ledde personalforskningsavdelningen på IBM Europé har genom gedigen forskning varit med och grundat organisationer inom interkulturellt företagande samt undervisat inom detta ämne på många universitet runt om i många olika länder.²⁴ Dock bör man uppmärksamma att Hofstedes mätbara resultat som används i de fem dimensionerna av nationella kulturer kan vara problematiskt att använda som ett analytiskt redskap. Detta eftersom det är svårt att mäta och att karakterisera en nations kultur i sin helhet då många variabler spelar in. I nästa avsnitts analyser lyfts därför motstridigheter fram i förhållande till Hofstedes fem dimensioner.

3.1.1 Interkulturell kommunikation

Hofstede menar att kommunikationsfärdigheter är av stor vikt för att lyckas med internationellt samarbete och man kan se att följande tre faser bör uppmärksammas; medvetenhet, kunskap och färdigheter.²⁵

²⁴ Hofstede & Hofstede 2005

²⁵ Ibid

Inledningsvis krävs att det finns en medvetenhet om varför kulturella skillnader uppstår och vad de beror av, att ha förståelse över hur vi människor redan från födsel fostras i en familj, skola och ett samhälle där våra grundläggande värderingar skapats. Vidare behöver vi skaffa oss kunskap om de kulturella skillnader, vilka symboler, ritualer eller värderingar som är relevanta för att kunna interagera med de nya kulturerna. Slutligen med medvetenhet, kunskap och egna erfarenheter kan man vidare utveckla färdigheter som gör att man trivs i den mångkulturella miljön och ser problem som utmaningar istället för hinder.²⁶

3.1.2 Fem dimensioner av nationella kulturer

I boken ”organisationer och kulturer” tar Hofstede fram följande fem dimensioner av nationella kulturer som är värda att beakta i förståelsen av kulturella skillnader som kan påverka organisationer.²⁷

Den första dimensionen handlar om *maktdistans* vilket syftar till på vilket sätt och till vilken nivå makten är fördelad. Är makten ojämnt fördelad och är detta allmänt accepterat av de mindre inflytelserika medlemmarna? I och med detta handlar det till största delen om hur de underställda värderar hur makten fördelas. På arbetsplatser där maktdistansen är liten tenderar anställd och chef att ha ett mer ömsesidigt beroende där det sker konsultationer emellan och den underordnade inte är rädd för att uttrycka sin åsikt inför chefen. Däremot i länder där maktdistansen är stor har anställda en benägenhet att vara mer rädda, uttrycker förmodligen ej sin personliga mening och chefer uppfattas paternalistiska där dess beslut sker enväldigt men att detta värderas av anställda hellre än att chefen skulle rådfråga med de underordnade.²⁸

Den andra betraktade dimensionen behandlar *individualism* och *kollektivism* det vill säga betydelsen av gruppens eller individens roll i olika sammanhang. För vissa kulturer handlar det om att göra affären med ett företag medan i andra är relationen till den person man gör affärer med av större vikt i förhandlingar. Att exempelvis byta ut en person man skapat ett förtroende för kan ge förödande konsekvenser i affärsmässiga relationer. Hur yttrar då sig detta på arbetsplatsen? Genom att anställda i individualistiska samhällen förväntas inneha ett egenintresse i sin arbetsposition men att detta sammanfaller med vilka intressen arbetsgivaren

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

har. Medan en individ som anställs i ett kollektivistiskt samhälle förväntas tillhöra en egengrupp där faktumet att åsidosätta sitt egenintresse för gruppens bästa värdesätts högt.²⁹

Vidare i en tredje dimension talar Hofstede om *Maskulinitet vs Femininitet* vilket har en undermening i blygsamhet kontra självhävdelse. Oavsett de faktiska biologiska skillnaderna kvinnor och män emellan som exempelvis reproduktion eller fysisk byggnad så varierar uppfattningar och värderingar kring de sociala könsroller som finns i olika samhällen. Dessa sociala könsroller är något individer fostras in ifrån födsel och sitter därav djupt rotade under livets gång. Hofstede menar att nationer med hög maskulinitet lägger större vikt på resultat och belönar därefter rättvist medan feminint dominerade organisationer belönar efter behov och jämlikhet. Däremot anser han även att feminint management bidrar till bästa hanteringen av både hänsyn till människor och ledarskap kombinerat.³⁰

I den fjärde dimensionen menar man att länder även skiljer sig åt i *osäkerhetsundvikande*. Med detta syftar man till känslan av osäkerhet hos människor. Även om uppfattningen är att den är helt och hållet personlig, så är det i själva verket vår sociala och kulturella omgivning som påverkar denna känsla. Med detta sagt kräver organisationer med högt osäkerhetsundvikande en tydlig struktur med regler för att de ska känna en känslomässig trygghet, dock kan detta även leda till att regler används irrationellt bara för att mätta behovet av osäkerhetsundvikande. Länder med lågt osäkerhetsundvikande har istället en tendens att använda sig av regler i de områdena där det ses som absolut nödvändigt och att vidare lita på att människor kan ta eget ansvar.³¹

I den femte och sista dimensionen skriver Hofstede om huruvida nationella kulturer är långsiktigt eller kortsiktigt inriktade. Med långsiktig inriktning syftar han till att man värderar förtjänster som på lång sikt ger resultat, den kräver tålmod, hänsyn till omständigheter och att inte vara rädd för att skämmas. Kortsiktig inriktning menar istället på att visa en stark fasad, hålla fast vid sedvänjor och att snabbt se resultat i organisationens prestationer. Att bevara ansiktet och en personlig stabilitet kan dock förhindra aspekter vilka en snabbt

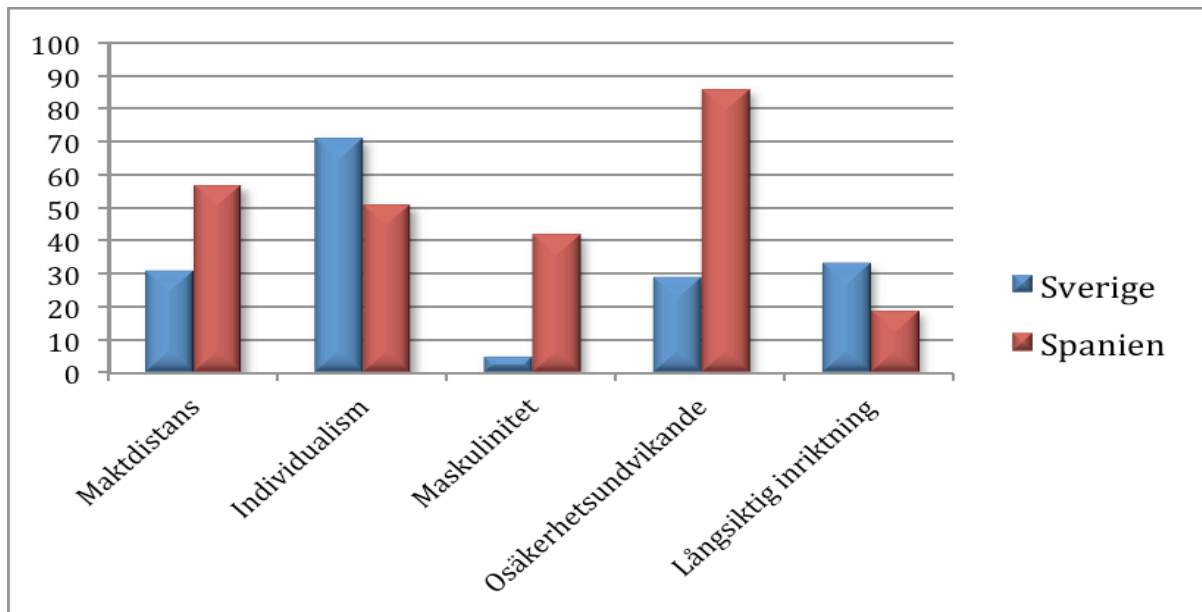
²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

förändrande marknad kräver så som förändringsflexibilitet, risktagande samt fokus på prestationer.³²

Diagram 1: Hofstedes fem dimensioner av nationella kulturer;³³ index för Sverige vs Spanien, egen bearbetning



3.2 Humanistisk kultursyn

Boken ”Kultur, människa, möte” av Ruth Illman och Peter Nynäs lyfter fram ett humanistiskt perspektiv på kulturmöten. Inom detta perspektiv är synen på kultur inte enbart ett mönster som styr och påverkar oss utan också en följd av mänsklig interaktion.

Det är i möten mellan människor som kultur skapas. Kultur ses därför som föränderligt – präglad av öppenhet och variation.³⁴

Författarna lyfter även fram en kritik mot 1990-talets essentiella syn på kultur och då framför allt Hofstedes resonemang om att kultur är människans mentala kollektiva programmering och att individers beteende är direkt kopplat till kulturell tillhörighet. Genom att skaffa sig

³² Ibid

³³ Ibid

³⁴ Illman & Nynäs 2005

kunskap om den andres kultur kan man, enligt detta synsätt, skapa en strategi och handlingsregler för att på ett lyckat sätt klara kulturmötet. Enligt det humanistiska perspektivet är denna syn på kultur problematisk då människans sätt att reagera aldrig kan förutsägas oavsett kunskaper eller erfarenheter på ett generellt plan. Det sammanhang vi lever i formar oss till de människor vi är. Hur vi känner, tänker och handlar beror på faktorer som familjetillhörighet, utbildning, samhällsklass, nationalitet, historia, religion, kön etc.³⁵

Enligt det hermeneutiska synsättet uppstår inte problematiken med att förstå någon från ett annat land ur relationen mellan en kultur och en annan utan ur relationen mellan det vi upplever som främmande och inte främmande och det är inte förutsägbart. Det är vårt förhållningssätt till andra människor, den relationen vi etablerar i kulturmöten, som skapar grund för vår förmåga att kommunicera.³⁶

3.3 Hierarki

Starkt associerat med byråkrati och Taylorismen är den tidiga organisationsformen hierarki.³⁷ Den kännetecknas av pyramidformen med en tydlig ordning där det verkar en chef på toppen med underordnade i lagren som blir bredare ju längre ner man kommer. I motsats till detta menar en del att hierarkin kan rivas då människor kan sköta verksamheter i nätverk med en mer informell miljö där det inte krävs någon tydlig överordnad. Abrahamsson menar dock på att hierarkier tenderar att återuppstå med anledning av dess organisatoriska fördelar i och med att samarbete i nätverk inte är något simpelt utan kräver specifik ansträngning och ordning i synnerhet när det gäller effektivisering i stora organisationer. Vidare menar Abrahamsson på att människor som går utanför ordningen eller ramen för normen utgör ett hot. Risken att utbrytaren kommer med nya idéer som inte uppmärksammas av den nuvarande organisationen gör att ordningen störs vilket orsakar osäkerhet. Denna strikta ordning syns tydligt i diktaturstater genom sträng bevakning, kontroll och reglering av medborgare.

Med regler gällande arbetstid, uppgifter, uppsägningstid, ledighet etc. sker en kontroll över den anställdes fysiska placering och i förväntan av lojalitet samt sekretess kontroll över dess själ. Fördelarna med hierarkin är möjligheten till kontroll och övervakning där det blir

³⁵ Illman & Nynäs 2005

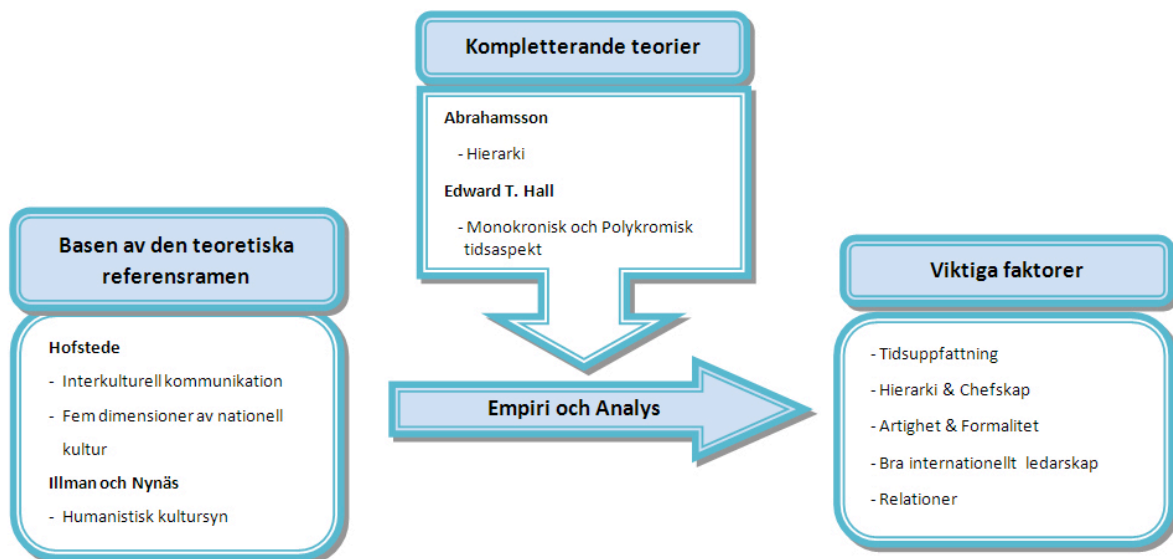
³⁶ Ibid

³⁷ Abrahamsson 2007

avsevärt svårare att inte sköta sitt jobb på rätt sätt medan nackdelarna anses vara bristen på närhet där man skapar en anda av sammanhållning i organisationen.³⁸

3.4 Monokronisk och polykromisk tidsaspekt

Skillnader gällande synen på tid och effektivitet kan ofta leda till krockar vid möten mellan olika kulturer.³⁹ Detta kan visa sig genom olika syn på punktlighet, hur olika människor hanterar sina arbetsuppgifter eller synen på arbetsdagens längd. Antropologen Edward T Hall föreslog en distinktion mellan monokronisk och polykromisk tid. Monokronisk tidsuppfattning innebär att tiden delas upp i olika aktiviteter. När du påbörjar en uppgift arbetar du med den tills den är färdig och först då kan du anta en ny uppgift. Samma syn påverkar även din kommunikation med andra människor; du talar med en person i taget, avbryter inte utan respekterar att var sak tar sin tid. Med denna tidsuppfattning är det logiskt att aktiviteter börjar och avslutas på bestämda tider, därmed blir punktlighet mycket viktigt.⁴⁰ Motsatsen till denna syn på tid är Polykromisk tidsuppfattning där det är möjligt att låta flera aktiviteter pågå samtidigt. Aktiviteternas tid för början och slut är inte så viktigt och de personer som utför dessa kan interagera med varandra och träda i varandras roller.⁴¹



Figur 2 Teorisanmanfattning

³⁸ Ibid

³⁹ Sjögren & Janson 1992

⁴⁰ Daun 1998

⁴¹ Ibid

3.5 Reflektioner kring litteraturen

Trots att vissa av teorier som har tagits upp kan tyckas vara motstridiga är det ändå viktigt att lyfta fram båda förhållningssätten kring kultur och interkulturell kommunikation. Hofstedes teori om kulturella dimensioner samt vad som krävs för en lyckad interkulturell kommunikation presenterar en lösning eller åtminstone förklaring till de problem som många multinationella företag tvingas hantera vid expanderings utomlands. Det som gör dessa teorier intressanta är den koppling som görs mellan nationalitet och kultur. Då utgångspunkten för undersökningen är att se vilka skillnader i kultur som kan visa sig då spanska företag etablerats i Sverige eller när affärsförbindelser där spanjorer och svenskar tvingas samarbeta sker, är denna teori därför användbar.

Viktigt är dock att se problemen med denna teori då nationalitet endast är en av de aspekter som påverkar människors handlande och är något som är svårt att mäta. Den humanistiska synen på kultur blir därför också relevant, då den visar på att det är mänskliga relationer som sätter rammar för kulturmötet och inte bara nationell tillhörighet.

4 Empiri och Analys

Här nedan följer en presentation av tidigare gjorda studier i svensk och spansk mentalitet därefter presenteras intervjupersoner samt relevant information gällande det spanska företaget. Vidare kommer de teman som framkommit som mest aktuella av empirin att presenteras samt kopplas till relevanta teorier för att slutligen analyseras i sin helhet.

4.1 Nationella kulturmöten

Vid möte med en annan kultur är det lika viktigt att vara medveten om vårt eget kulturarv, att vi förstår vårt eget beteende och dess kulturella grund, som att förstå motpartens kultur.⁴²

Dock är det svårt att komma underfund med vad som utmärker den egna kulturen, då den är en omedveten del av vårt handlande. Det är först vid kontakt med en kultur olik den egna som man reflekterar över vad som utmärker det egna handlandet från det som är främmande. Enligt den humanistiska kultursynen är det i de sociala relationerna som kultur skapas, det är först då som vi lär oss att förstå mötet mellan det svenska och det icke-svenska.⁴³

I detta sammanhang analyseras kultur kopplat till nationalitet, och det finns både för och nackdelar med att använda detta som ett analytiskt redskap. Som Illman och Nynäs argumenterar i boken "Kultur, människa, möte" är det högst problematiskt att tillskriva en människa egenskaper utifrån nationell tillhörighet då kultur är föränderligt och en skapande process i möte med andra människor.⁴⁴ Däremot finns det vissa mönster och framträdande drag som är mer frekventa bland svenskar jämfört med t.ex spanjorer, japaner eller amerikanare.⁴⁵ Detta kan röra synen på tid, konfliktundvikande beteende, relationer mellan chefer och anställda, punktlighet samt andra symboliska företeelser som indikerar på vissa gemensamma och ofta förekommande drag för olika nationaliteter.⁴⁶

⁴² Forss 1987

⁴³ Daun 1998

⁴⁴ Illman & Nynäs 2005

⁴⁵ Daun 1998

⁴⁶ Hofstede & Hofstede 2005

Tidigare studier

4.1.1 Spansk mentalitet

Bakgrund

Spanien är ett land som har utvecklats märkbart under den senaste tiden, tidigare kännetecknat av jordbrukssamhälle men idag ett industriland i utveckling. Därmed syns tydliga skillnader beroende på område och regioner i förhållande till seder bruk och värderingar.⁴⁷ Dessutom präglas även Spanien av en historia med stark kontroll från den katolska kyrkan samt flera års diktatur vilket skapat misär och oroligheter för det spanska folket⁴⁸.

Formalitet

Typiskt för Spanjorer i affärssammanhang är att bibehålla en relativt formell ställning till en början av en relation och artighet är av stor vikt vilket förstärks av artighetsfraser samt klädsel då de tenderar att vara välklädda i alla stunder. Spanjorer har ett gestikulerande kroppsspråk, de inte har något emot att stå nära personen i konversering och ögonkontakt skapar förtroende.⁴⁹

Kallprat

För att skapa lyckade affärsrelationer med spanjorer krävs en konst i att kallprata. Att kunna föra en konversation om annat än affärer och politik är av stor vikt för att kunna inleda en förhandling, avtalen tar man snarare över kaffet eller middagen. Att avbryta ses inte som oartigt utan visar på intresse och uppmärksamhet. Alltså lägger de stor vikt vid att skapa en stark relation och man spenderar gärna tid på detta samt att kontakter är viktiga då det kan vara bästa sättet att upprätta en framtida förbindelse.⁵⁰

Tidsuppfattning

Tidsuppfattningen är något som skiljer spanjorer starkt åt från svenskar. De ser tid som något mycket mer flexibelt då de inte störs av att få vänta i fem till tio minuter vilket skulle besvära

⁴⁷ Forslund 2003

⁴⁸ Gustafsson 2001

⁴⁹ Forslund 2003

⁵⁰ Gustafsson 2001

en svensk.⁵¹ Spanjorer anses dock punktliga även om en försening är accepterad då man informerat om detta i förväg, i en förhandling diskuterar man professionellt och att vara välinformerad är av vikt då det testas för att behålla sin stolthet som yrkesman. Den känt myntade uttrycket ”mañana, mañana” är inget som är aktuellt i dagens Spanien utan man försöker göra saker i stunden och man har inget emot att improvisera.⁵²

Avtal & tillit

En märkbar skillnad som uppstår som konsekvens av den lutherska och katolska tron är synen på avtal, medan svenskar respekterar detaljerna i ett avtal till punkt och pricka anser spanjorerna istället att det är ett ideal av vad som önskas uppnås, huvudsaken blir att man gjort sitt bästa, ty bara Gud är perfekt. En svensk med arvssynden i bagaget ser istället till att få allt gjort oavsett vad som krävs för detta.⁵³ Beslut i Spanien tas av chefen och även om spanjorer är pålitliga och muntliga avtal gäller så är det skriftliga kontraktet det definitiva som respekteras högt. Utan att kalla det ljuga så handskas sanningen möjligtvis lite oförsiktigt hos spanjorer då överdrifter och underdrifter är väl förekommande. Medan svenskar är försiktiga med att skryta anser inte spanjorer att det är fel att visa vad för möjligheter som finns. I Spanien finns ett uttryck som säger ”Quien no llora, no mama”, vilket översätts till att ett barn som inte gråter får inte mjölk. Med detta menar man då att man måste ta för sig i livet för att överleva.⁵⁴

4.1.2 Svensk mentalitet

Bakgrund

Sveriges historia skiljer sig mycket från den spanska. Frånvaro av krig och politisk turbulens har sannolikt påverkat den svenska mentaliteten. Efter andra världskriget har Sverige varit stabilt och ekonomiskt framgångsrikt, och framväxten av den svenska välfärdsstaten har skapat en grund för lägre samhällsstress.⁵⁵ Denna historiska bakgrund kan ha positiv inverkan på mellanmännsliga relationer då det sällan uppstår problem på grund av starka känsloutlopp

⁵¹ Ibid

⁵² Forslund 2003

⁵³ Gustafsson 2001

⁵⁴ Gustafsson 2001

⁵⁵ Daun 1998

eller aggressivitet. Många svenskar försöker så långt det går undvika konflikter och lösa problem genom att kompromissa.⁵⁶

Tidsuppfattning

Tidsplanering, scheman och punktlighet är något som ofta förknippas med svenskar. För svenskar är detta något som anses vara positivt. En arbetsdag i Sverige kan detaljplaneras med möten som sker kl 10, 13 eller 15. Det är inte heller ovanligt att möten planeras sluta en viss tid. För svensken är detta något som visar på effektivitet och organisationsförmåga.⁵⁷ Den typiska arbetsdagen börjar klockan 8.30 och slutar 17. Efter det ska barnen hämtas på dagis och familjelivet tar vid. Tiderna kan planeras in i kalendern månader i förväg. För utländska kollegor är dock detta något som kan uppfattas som bristande intresse och stelhet i de mänskliga kontakterna, eftersom fixeringen vid tid kan innebära att man tvingas bryta upp abrupt.⁵⁸

Konfliktundvikande

Bland svenskar finns det en tendens att undvika samtalsämnen som är starkt känsloladdade och där meningarna är delade.⁵⁹ Framför allt gäller detta på platser och i situationer där det finns en önskan om vänskaplighet och sympati, t.ex. på arbetsplatsen, som många svenskar uppfattar stark meningsskiljaktighet som obehaglig. Ett vanligt talesätt är att ”Det lönar sig inte att vi diskuterar detta, för vi tycker så olika” vilket visar på att många anser att konflikter inte leder någonvart och att var och en bör sträva efter att undvika eller att sätta stopp för hetsiga diskussioner när de uppstår.⁶⁰

Blyghet

I Lars Fants studie över vad spanjorer och svenskar tycker om varandra i arbetsrelaterade situationer framkom det att spanjorer anser att svenskar är reserverade och inte lätta att få personlig kontakt med. Vid affärskontakter eller förhandlingar anses de vara opersonliga och slutna, vilket förklaras med att svenskar är ett väldigt privat folk.⁶¹

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Sjögren och Janson 1992

Denna bild av svenskar som blyga och reserverade bygger på jämförelser med andra kulturer. Sydeuropeer i allmänhet uppfattar svenskar som blygare än vad japaner gör, eftersom de sistnämnda utmärker sig som blyga.⁶² Japan liksom Sverige är exempel på homogena kulturer. Det finns en ovilja bland svenskar att sticka ut från mängden. Att vara lik andra anses vara eftersträvansvärt och man undviker gärna att skylta med sådant som kan göra andra avundsjuka, en central tankegång i den svenska jantelags-andan. Denna homogenitet försvårar konflikter mellan människor eftersom vädrandet av personliga åsikter gör att man sticker ut från mängden.⁶³

Modernitet

Något som utgör del av kärnan i den nationella svenska identiteten är föreställningen om Sverige som ett ”modernt” samhälle. Svenskar anser sig vara stolta representanter för ett land som är högt utvecklade och rationellt organiserade med rättvisa och social omsorg som ledande principer. Detta perspektiv är starkt påverkat av föreställningen att de flesta länder utanför Norden inte har kommit lika långt i utvecklingen gällande dessa avseenden.⁶⁴

Gränsen mellan det privata och offentliga

Att dra en strikt gräns mellan privatlivet och det övriga livet är en egenskap som är ofta förekommande bland svenskar. Det är inte ovanligt att människor arbetar tillsammans i flera år utan att inleda privat umgänge. Detta skulle kunna innebära ett hinder för svenska affärsmän vid kontakter med utländska kunder, då svenskar håller sig till det som är relevant för förhandlingarna och har svårt för att kalla prata om t.ex. familjen, barnen eller vad de gör på fritiden. För svensken är detta ett sätt att skydda integriteten och privatlivet, för att kunna använda detta som ett andningsutrymme där man slipper leva upp till andras förväntningar.⁶⁵

⁶² Daun 1998

⁶³ Ibid

⁶⁴ Daun 1998

⁶⁵ Daun 1998

4.2 Presentation av intervjupersoner samt bakgrund till det spanska företaget.

Tabell 2 Presentation av intervjupersoner, företag och nationalitet

Intervjuperson	Företag	Position	Nationalitet
Hanna Palmblad	Svensk-Spanska Handelskammaren	Generalsekreterare	Svensk
Maribel Alvarez	La Alfombra Roja	VD	Spansk
Christoph Kammüller	MIGUEL TORRES, Sverige	VD	Holländsk
Britt-Marie Soler	MIGUEL TORRES, Sverige	Brand-Manager	Svensk-Spansk
"Regionsmanagern"	Spanskt företag	Regionschef	Spansk
"Kontorschefen"	Spanskt företag	Kontorschef	Svensk
"Marknadschefen"	Spanskt företag	Marknadschefen	Svensk
"Försäljningschefen"	Spanskt företag	Försäljningschef	Svensk
"Produkt- och servicechefen"	Spanskt företag	Produkt- och servicechef	Svensk
"Projektledaren"	Spanskt företag	Projektledare	Svensk

Hanna Palmblad, General Sekreterare Svensk-Spanska Handelskammaren

Hanna är född och uppvuxen i Stockholm, Sverige. Hon utbildade sig till ekonom på Stockholms Universitet där hon skrev sin uppsats med inriktning på just kulturella skillnader. För tio år sedan flyttade hon till Madrid, Spanien där hon gjorde sin praktik på Svensk-Spanska Handelskammaren och Exportrådet. Därefter arbetade Hanna ett par år på ett stort svenskt företag i Madrid för att sedan återgå till Svensk-Spanska Handelskammaren där hon befunnit sig sedan 2005. Hanna driver även ett eget företag i Spanien sedan 2010 som verkar som agent och distributör av skandinaviska och holländska produkter inom detaljhandeln.

Maribel Alvares, entreprenör LA ALFOMBRA ROJA

Maribel, född och uppvuxen i Spanien och är utbildad jurist. Efter en tid som student i Sverige startade hon företaget La Alfombra Roja 2005. De ägnar sig åt att underlätta affärsförbindelser mellan spanska och svenska företag samt ser till att spanska företag som besöker Sverige får mer grundlig förståelse i vilka skillnader som kan komma att påverka affärerna. Men ger även de spanska affärsbesökarna en kulturell upplevelse utanför de affärer som ligger i fokus för resorna. Detta kan innebära allt från att erbjuda tolkning, genomgång av kulturella skillnader till att ordna bokning av resan, hotellet samt restaurangbesök.

Christoph Kammüller, General Manager MIGUEL TORRES SWEDEN

Christoph har arbetat för det spanska vin import- och distributionsföretaget MIGUEL TORRES sedan 13 år tillbaka och har verkat som VD för det svenska dotterbolaget i 4 år. Han är av tysk bakgrund men uppvuxen i Holland, är gift med en spanjorska och har varit bosatt i Spanien under ett flertal år. Därmed talar han flytande spanska och på kontoret varierar de anställda mellan att tala spanska, svenska eller engelska.

Britt-Marie Soler, Brand Manager MIGUEL TORRES SWEDEN

Britt-Marie arbetar som brand manager för MIGUEL TORRES sedan 2007 och har varit på företaget sedan 2004. Hon är uppvuxen i Sverige med en spansk och en svensk förälder vilket har gjort henne tvåspråkig samt givit henne en större medvetenhet i dessa två kulturers skillnader. Britt-Marie har tidigare studerat ekonomi med språklig inriktning. Hon är huvudsakligen ansvarig för alla viner kommandes från Spanien, Chile och USA samt dess distribution och marknadsföring i Sverige.

Bakgrundsinformation om det spanska företaget

Detta företag som från början startades som ett familjeföretag i Sverige verkade till att börja med som en återförsäljare till det spanska företaget. Många av de anställda i de ledande positionerna har varit där under ett flertal år och har därmed upplevt skiftet i när det spanska moderbolaget valde att köpa upp bolaget för att göra det till ett dotterbolag med direktiv direkt från Bilbao, Spanien där moderbolaget befinner sig. Under intervjuernas genomförande framgick att utvecklingen hos det spanska företaget, vilket börjat som familjeföretag för att sedan bli återförsäljare och slutligen bli uppköpta, kan ha präglat många av respondenternas reflektioner och åsikter.

Regional Manager, EMEA & ASIA, spanskt företag

Denna respondent har arbetat för det spanska företaget under de senaste sju åren och är idag ansvarig för samtliga länder i Europa, Mellanöstern samt Asien. Hon är född och uppvuxen i Spanien, innehar en civilekonom examen med internationell inriktning och talar flytande engelska. Hennes arbete innebär att konstant vara på resande fot och hon möter dagligen olika kulturer vilka hon handskas med på bästa möjliga sätt. Hennes arbetsuppgifter innefattar kontrollen av att samtliga länders dotterbolag till det spanska moderbolaget uppfyller de försäljningsmål som krävs samt att lösa de eventuella problem eller konflikter som uppstår på respektive plats.

Chief Finance Officer, dotterbolag till spanskt företag

Kontorschefen på det spanska dotterbolaget har arbetat sex år i företaget och har därmed varit på plats sedan innan uppköpet då de verkade som en återförsäljare till det spanska dotterbolaget. Han har akademisk bakgrund som civilekonom och MBA-utbildning från handelshögskolan i Göteborg och har en gedigen erfarenhet av arbete i och med olika länder under sin arbetskarriär.

Channel Marketing Manager, dotterbolag till spanskt företag

Marknadschefen på det spanska dotterbolaget har arbetat där under 3 år och har utbildning inom internationell ekonomi med spansk inriktning. Hon ansvarar för en grupp på fyra personer inom telemarketing där hon främst sätter upp mål och riktlinjer för vad som förväntas av gruppen.

Sales Manager, dotterbolag till spansk företag

Försäljningschefen har arbetat på företaget i 11 år, därmed har även han varit med sedan innan de blev uppköpta och verkade som återförsäljare. Han har gymnasial utbildning inom ekonomi och driver nu försäljningsavdelningen där han ansvarar för en säljgrupp på ca 10 anställda i Sverige och Finland.

Senior Manager, Corporate Products & Service, dotterbolag till spansk företag

Produkt- och Servicechefen började på företaget efter avslutad gymnasieutbildning och nu befunnit sig på företaget i 10 år. Han har hand om företagsprodukter, sätter upp övergripande säljmål per produkt samt utformar marknadsaktiviteter för att möta mål. Han ansvarar även för personalen i kundtjänst och support i Sverige och Finland.

Security Expert & Senior Project Manager, dotterbolag till spansk företag

Projektledaren har varit i företaget sedan 12 år. Han har gymnasial utbildning inom natur, började direkt efter det på nuvarande spanska företaget och är idag ansvarig projektledare för ”pre-sales” i Sverige och England. Han har även spenderat en tid på det spanska moderbolaget vilket gett honom erfarenheten av både spansk och svensk national- och affärskultur.

4.3 Resultat samt analys av intervjumaterial

Följande faktorer har tagits fram som mest aktuella efter bearbetning av intervjumaterial

4.3.1 Tid – ”Konsten att improvisera / Konsten att planera”

Hur man ser på tiden är något alla respondenter menar att svenskar och spanjorer ser olika på. De anmärker alla på hur det för svenskar är viktigt med struktur och planering medan spanjorer inte har samma hänsyn till givna deadlines och gör saker allt eftersom.

Hanna Palmblad berättar att det råder en mer flexibel inställning gällande tid i Spanien, samt att detta är något hon lärt sig att ha i åtanke vid möten som kan ha en tendens att försenas. Hon berättar även att svenskar och spanjorer skiljer sig åt gällande åtagande av arbetsuppgifter och hur man förhåller sig till deadlines. I Sverige är det okej att tacka nej till åtaganden om den anställde upplever att den inte har tid. Detta skulle av en spansk chef anses vara oacceptabelt då ett ”nej” visar på en negativ attityd. Därmed tackar man ja till såväl arbetsuppgifter som åtaganden i privatlivet, även om detta innebär att man sedan möjligen inte kommer att genomföra dem.

Maribel Alvarez beskriver också hur svenskar är mer effektiva inom den givna tidsramen, att när de arbetar producerar de. Hon påpekar att det hierarkiska systemet kan påverka att allt tar så mycket längre tid och gör det mindre effektivt då allt ska genomgå olika skikt. Hon beskriver hur svenskar kan uppfatta det som brist på intresse när de inte får snabba svar och att de har en mer utvecklad internet- och mailvana vilket gör de mer effektiva. ”Här kan det hända att du förlorar en kund om du inte svarat inom säg 4 timmar” Dock säger hon även att spanska affärsmän som besöker Sverige är punktliga men att de på grund av den tidsrytm som de har på hemmaplan inte har samma förståelse för den svenska tidsbilden. Vidare konstaterar hon på ett seminarie vid Handelshögskolan i Stockholm att spanjorer kännetecknas av ”konsten att improvisera” medan svenskar kännetecknas av ”konsten att planera.”⁶⁶

⁶⁶ Multi lingvistik och kulturella olikheter inom affärsvärlden 11-05-12, Handelshögskolan, Stockholm.

Britt-Marie Soler på Miguel Torres beskriver även hon skillnader mellan spanjorer och svenskar gällande tidsuppfattning. Att svenskar är mer för planering och att möten kan planeras veckor i förväg medan det i Spanien är vanligt att det kallas till möten efter arbetstid samt samma dag som det ska äga rum. Hon tar också upp att det är vanligt att stanna kvar länge på kontoret då det i Spanien visar på ambition.

Cristoph Kammüller, berättar att en spansk chefs agenda är mycket mer flexibel. De bokar ogärna in möten en månad i förväg utan vill avvakta tills det börjar närma sig. Detta skiljer sig från svenska chefs då de gärna vill schemalägga möten en månad i förväg och att tiden därmed blir fixerad. Han påpekar att en stor skillnad med Sverige är att man har en mycket större respekt för föräldraskap, vilket gör det möjligt för båda föräldrarna att arbeta vilket medför att arbetstiderna måste respekteras. Detta är positivt, men det finns restriktioner då någon alltid måste hämta från dagis och därmed begränsas arbetsdagen. I Spanien finns det inga begränsningar utan där tar mor- och farföräldrar alternativt någon annan hand om sådant. Vidare berättar han att spanska chefer inte har så mycket framförhållning när de delegerar uppgifter. Vill de ha något gjort så ska det göras nu, inte om några dagar. De förväntar sig därmed att du släpper det du håller på med för stunden då det är viktigare att göra det han ber dig om. Slutligen beskriver han tid som något mycket mer flytande i Spanien medan den är fixerad i Sverige.

Regionschefen menar att svenskar är väldigt bundna till sina scheman vilket gör dem effektiva men dock mindre flexibla. Hon säger att på spanska företag kan man ändra dagens agenda från en sekund till en annan vilket skapar problem i svenska företag då de vill ha framförhållning och därmed har svårare för plötsliga förändringar.

”Vi kanske inte är så punktliga men så stannar vi också till kanske kl. 19.00, sen har vi även en annan känsla av brådska.”

Produkt- och servicechefen nämner hur spanjorer tenderar att sätta väldigt ambitiösa tidsplaner för att sedan alltid missa deadlines. Han menar att de slutdatum som sätts för olika projekt sällan är förankrade i verkligheten då spanjorers inställning till deadlines inte har samma vikt som i Sverige. Han tillsammans med *projektledaren* beskriver hur de i Sverige har sina schemalagda arbetstider mellan 08.30 och 16.30 då man endast när det krävs av specifika omständigheter stannar ytterligare medan de i Spanien har en tendens att sitta kvar längre bara för att visa ambition inför chefen utan att man kanske överhuvudtaget gör något produktivt.

Analys

Återkommande reflektioner under intervjuerna är att det för svenskar är viktigt med tidsplanering. Arbetsdagen är begränsad mellan 8.30 - 17.00 och därefter tar privatlivet vid. Möten planeras gärna veckor i förväg och därmed upplevs framförhållning som viktigt. Flera av respondenterna tar upp effektivitet som något typiskt för svenskar. Under de timmar de är på jobbet arbetar de effektivt. Skickar de frågor via mail så vill de ha snabba svar och de upprörs över långsamma processer vid beslutsfattande. De är även vana vid att bli tillfrågade huruvida de har möjlighet att ta på sig arbetsuppgifter eller ej, och upplever de att de inte kommer att ha tid att utföra dem kan de tacka nej. Detta skiljer sig från Spanien där det anses oförskämt att tacka nej. Det är därför inte ovanligt att de tackar de ja till arbetsuppgifter, även om de vet med sig att de inte kommer hinna bli klara till utsatt deadline. Spanjorer beskrivs som mer flexibla gällande tidsaspekten. De har inga problem med att ändra dagens agenda från en stund till en annan och är inte lika begränsade av utsatta kontorstider. Vid behov kan de kalla till möte kl 19 samma dag, och förväntar sig då att alla kan komma. Detta kan skapa problem för de svenska kollegorna då de måste hämta barnen från dagis och laga middag, medan spanjorerna ordnar så att någon far- eller morförälder tar hand om det. Dessa reflektioner gällande skillnader i tidsuppfattning stärker Edward T Halls teori om distinktion mellan monokromisk och polykromisk tid. Svenskar kan kategoriseras som tillhörande den monokromiska tidsuppfattningen då de värdesätter scheman och tidsplanering. De har sin schemalagda arbetsdag och vill ogärna ta sig an uppgifter som sker efter att dagen är avslutad. Dagen är uppdelad i olika aktiviteter, t.ex. av möten som har planerats in långt i förväg, och därmed har de svårt att vara flexibla med att boka in nya möten och uppgifter. Detta skiljer sig från den polykromiska tidsuppfattningen som spanjorer kan antas tillhöra då de har möjlighet att ha flera aktiviteter pågåendes samtidigt och inte är bundna till att endast en person kan utföra en uppgift utan att de kan träda in i varandras roller.

Denna tendens bland svenskar att noggrant planera in tiden i förväg, att hantera en uppgift åt gången samt begränsa arbetsdagen till schemalagda kontorstider kan kopplas till Hofstedes teori om *fem dimensioner av nationella kulturer* där den fjärde dimensionen handlar om graden av osäkerhetsundvikande. Visserligen skulle Sverige enligt Hofstede kunna

kategoriseras som ett land med låg grad av osäkerhetsundvikande då svenska organisationer generellt sett ger individen större frihet i arbetet och inte detaljstyr arbetsuppgifter. Dock skulle svenskar gällande synen på tid kunna antas tillhöra en kultur med högre grad av osäkerhetsundvikande än Spanien då de genom att planera arbetstiden efter möten och uppgifter skapar kontroll i sin vardag och minimerar risken för att något oväntat ska inträffa. Spanien som kan antas ha en lägre grad av osäkerhetsundvikande är inte beroende av att planera tiden på samma sätt, utan vill ha utrymme för spontana möten och uppgifter. Därmed kan Hofstedes teori upplevas som bristfällig då det är svårt att generalisera länder som tillhörande den ena eller den andra kategorin.

4.3.2 Hierarki & Chefskap

Skillnader i hierarki och chefskap är något som har återkommit i samtliga intervjuer samt något som majoriteten av respondenterna har tagit upp som den största kulturella skillnaden mellan spanska och svenska företag.

Hanna Palmblad från den Svensk-Spanska Handelskammaren i Madrid beskriver hierarkin som en av de mest särskiljande faktorerna mellan svenska och spanska organisationer. Det är större mentalt avstånd till de spanska cheferna än till de svenska och att man i Sverige ger lösare tyglar och inte fokuserar så mycket på arbetstimmar.

”Generellt sett så är svenska chefer mer resultatriktade och litar mer på sina medarbetare”.

Dock poängterar hon att det absolut finns spanska chefer som låter deras underställda ta eget ansvar. Vidare beskriver Hanna hur en skillnad mellan svenska och spanska företag är att spanjorer, då de har en tendens att inte lita på motparten eller de som skall utföra uppgifter, kräver mycket mer omfattande kontrakt och rapporter för att ha bättre kontroll. Hon beskriver även att, ofta när konflikter uppstår så vill de inblandade gärna veta vem personens chef är, istället för att hantera situationen med vederbörande.

Maribel Alvarez menar att den hierarkiska strukturen som är väl förekommande i Spanien tillhör ett av de starkaste särdragen som påverkar dessa samarbeten mellan spanjorer och svenskar. Hon förklarar att i ett spanskt företag kan en anställd komma med en idé. Därefter ska idén sedan föras vidare till de olika lagren av mellanchefer innan ett beslut tas vilket gör att när idén passerat så många personer kanske den inte längre är speciellt bra. Detta är under

förutsättning att idén är välkommen då för mycket initiativ från underställda kan upplevas ovälkommet. Hon beskriver skillnaden mellan spanska och svenska chefer som följande: Spanska chefer är svårare att nå till, icke demokratiska samt mer formella medan svenska chefer då skulle motsvara motsatsen. Till en spansk chef säger du inte vad som helst medan hon upplever att svenska chefer ofta är märkbart mer mottagliga för initiativ och åsikter från anställda.

Också *VD Christoph Kammüller* väljer att anmärka på den hierarkiska strukturen och skillnaden mellan chefer i dessa två länder. Han menar på att en historia av katolicism och diktatur som båda representerar en form av ”*one way communication*” måste ha påverkat dessa aspekter. Han påpekar att det är viktigt att skilja på den nya generationen spanjorer och den gamla. En spansk chef, tillhörande den gamla generationen, skulle förmodligen gå till sin anställda med ett problem och en lösning där den anställda skulle tvingas återkomma på ett flertal punkter under tiden uppgiften genomförs. Medan en svensk chef skulle lägga fram ett problem och låta lösningarna vara relativt fria så länge den anställda håller sig inom de förutsatta ekonomiska och tidsrelaterade ramarna. Även titlar uppfattas annorlunda mellan länderna enligt honom, i spanska företag visar titeln och formaliteten vilken maktposition denne har, medan svenska chefer är mer informella dock utan att förlora respekt och vara fullt medveten om att det är en skillnad mellan chef och anställd.

Britt-Marie Soler förklarar svenska chefer som mer avslappnade och att man som anställd är mer ”fri under ansvar” i Sverige. Hon menar att man i Sverige har mer respekt för arbetstagaren och att han/hon vet sina rättigheter vilket gör att man har större möjligheter att uttala sin åsikt. I Spanien är det inte ovanligt att arbetsgivaren låter en anställd sägas upp med omedelbar verkan och arbetstagaren ska vara glad att han har ett jobb. Britt-Marie påpekar dock att attityden påverkas av läget på arbetsmarknaden men anser att svenskar överlag har mer rättigheter.

Regionschefen för det spanska företaget påpekar att VD:n är väldigt nära de anställda på huvudkontoret, men att detta inte alltid är vanligt förekommande. Den tidigare ledningen menar hon var avsevärt mer oåtkomlig. Hon beskriver även att hon ser stor skillnad i de informella förväntningarna angående arbetstid mellan de två länderna, att visa sin ambitionsnivå genom att stanna längre på kontoret ser hon inte som något annat än positivt men kan dock styrka att trots att svenskarna går 16.30 varje så levererar de bra om inte bäst resultat vilket gör att detta blir mer en psykologisk chock än en verklig.

Kontorschefen på det spanska företaget berättar att det är en tydligare hierarki i spanska företag. Han menar att detta kan påverka att det tar längre tid att hantera ärenden på huvudkontoret i Spanien och att de ofta får vänta länge på återkoppling med ärenden som brådskar. I Sverige är det mer ”action action” då de löser problem på en gång.

Även *marknadschefen* tar upp den långsamma processen vid beslutsfattande i det spanska moderbolaget. Hon berättar att det är svårt att påverka beslut i Spanien om man är av lägre chefsrang än de som ska fatta besluten. Vid ett tillfälle hade hon sammanställt en lista över förbättringar som skulle kunna genomföras i web- shopen som hon sedan skickade till de högre cheferna i Spanien vilka svarade med en tillsägelse om att det inte var hennes arbetsområde. Hon upplevde då att hon hade trampat dem på tårna då hon inte var av tillräckligt hög rang för att driva sådana frågor.

Försäljningschefen förklarar hur han får känslan av att den utdragna processen kan bero på att ingen på lägre nivåer i organisationen vågar ta ställning innan beslut tagits högst upp i hierarkin samt att de i Sverige vågar ta egna initiativ och har inget behov av att någon annan står och vakar över allt som görs.

Produkt och servicechefen menar på att de sedan de blivit uppköpta har börjat tas på allvar då de har blivit del av hierarkin, men att de därmed kräver att arbetsbeskrivningar skrivs ner i detalj och rapporteras vidare till moderbolaget.

Projektledaren som har erfårit båda kulturerna i dess hemmamiljö beskriver hur spanska chefer kräver en viss respekt och åsikter anammats ej från individer ur de lägre skikten av hierarkin. Att säga precis vad man tycker till en chef är tabu i Spanien och kan medföra att en anställd får sparken. Där sitter de anställda kvar på arbetsplatsen till sent på kvällarna utan någon egentlig produktivitet bara för att visa sin ambitionsnivå för cheferna. Vidare beskriver även han hur det spanska företagen kännetecknas av en mängd rapporter som ska gå igenom alla mellanskikt av chefer innan någon tar ett beslut vilket gör att det blir längre mer utdragna processer. Han menar att man i Sverige kan gå direkt till beslutsfattaren med en lösning vilken godtas eller ej men i stunden.

Analys

Då ett flertal av respondenterna påpekar hur egna initiativ inte uppskattas hos de överordnade där de upplevt att de inte anser att det ligger i den anställdes arbetsuppgifter att komma med nya idéer, stärker detta Abrahamssons teori om hierarkiska organisationer. I denna finns det

en tendens att se människor ur de lägre skikten som kommer med idéer utanför normen som hot vilket skapar osäkerhet hos ledningen. Antagandet om att spanska företag skulle präglas av hierarki stärks genom, som Abrahamsson nämner, att det ofta genomsyrar diktaturstater vilket Spanien inte har ett allt för avlägset förflutet i vilket även framhålls av en av personerna som deltog under intervjuerna. Vidare talar respondenterna om hur anställda i spanska företag inte tycks våga uttrycka sin åsikt, det som chefen säger är det som gäller medan de i Sverige har friheten och vågar säga ifrån på arbetsplatsen. Detta bekräftar till viss del Hofstedes perspektiv i maktdistansen där han menar på att nationer med låg maktdistans, i det här fallet Sverige, kännetecknas av att de anställda vågar ge sin mening samt att det sker konsultationer chef och anställd emellan. Medan anställda i länder med hög maktdistans, i det här fallet Spanien, inte tycks våga uttrycka sig inför chefen som uppfattas paternalistiska samt fattar beslut enväldigt. Osäkerhet som Abrahamsson påpekar tas även upp av Hofstede då han säger att länder med högt osäkerhetsundvikande är beroende av regler som används irrationellt vilket påpekas av respondenterna i de fall då de spanska företagen kräver en mängd rapporter och allt sker genom långa processer. I de svenska företagen menar intervjupersonerna istället att svenska chefer litat på och låter den anställde ta eget ansvar samt agerar vid behov. Ur det här perspektivet om maktdistans bekräftas Hofstedes bild av Sverige som lågt osäkerhetsundvikande land och Spanien som ett land med högt osäkerhetsundvikande, till skillnad från tidigare skildring om tidsuppfattning där hans framställning blir motstridig.

4.3.3 Artighet & Formalitet

Något som har framkommit under intervjuerna att det råder skillnader mellan svenskar och spanjorer i hur man tilltalar varandra i den indirekta kontakten som pågår via mail och telefonsamtal mellan verksamheten i Sverige och huvudkontoret i Spanien.

Hanna Palmblad uppmärksammar att det är en stor skillnad i det svenska och spanska sättet att kommunicera per mail. För spanjorer är väldigt viktigt hur du tilltalar den du kontaktar. Hälsningsfraser, titlar och ni-tilltal blir av stor betydelse vilket av en svensk kan upplevas som väldigt icke-pragmatiskt.

Cristoph Kammüller på Miguel Torres berättar att svenskar är mycket mer informella. Detta skiljer sig till exempel då spanjorer alltid använder *ni*-tilltal vid kommunikationen med en kollega eller chef medan man i Sverige kan använda *du*-tilltal även till chefer av högre befattning. Detta innebär dock inte att det är skillnad i rang, men de har ett annat sätt att tilltala varandra. Han berättar även att det i Spanien inte är ovanligt att avbryta ett samtal

mellan två människor vid kaffemaskinen, medan detta skulle anses vara väldigt oartigt för en svensk, så är det spanjorers sätt att göra affärer och att avbryta visar snarare på engagemang. Han menar att man i Sverige skulle be om ursäkt vilket svenskar tenderar att göra ofta.

”Förlåt mig, får jag låna honom en sekund?”.

Regionschefen på det spanska företaget berättar att det ibland uppstår brist på tålmod från svenskarnas sida då de är vana vid snabbare beslutsfattande och hantering av olika ärenden. Svenskar är mer direkta i sin kommunikation vilket kan få dem att framstå som bryska. Detta kan visa sig genom brist på inledande hälsningsfraser eller en vänlig framtoning på meddelandet. Då hon arbetar som en facilitator mellan verksamheten i Sverige och Spanien får hon ofta förklara för sina spanska kollegor att svenskarna inte är otrevliga eller arroganta utan endast på ett mer direkt sätt tar upp det essentiella.

”Många gånger måste jag förklara för de i Spanien, - Nej, de menar inget illa! De är bara väldigt direkta”

Kontorschefen bekräftar detta genom att beskriva att han har fått höra att kollegorna i Spanien får ta ett djupt andetag innan de öppnar deras mail då de som han beskriver det ”inte är så mycket för hälsningsfraser” utan på ett direkt sätt säger åt dem att fixa det som behövs göras.

Produkt och Servicechefen berättar att de på supportsidan ofta får ”ryta till” för att snabba på processen vid hantering av ärenden i Spanien. Han menar att detta kan upplevas som otrevligt, men att de gör det för att få fram sin synpunkt och kunna hjälpa kunden så snabbt som möjligt. Att han använder den tonen och talar om för cheferna i Spanien hur de bör lösa problemet kan krocka med den hierarkiska ordningen. Dock menar han på att det är på det sättet han lärt sig att framföra konstruktiv kritik i Sverige, men att det kan upplevas som aggressivt.

Analys

Vid Gustafssons skildring av spanjorer tar han upp just deras behov av kallprat samt att artighet och formalitet är viktigt i början av en relation, detta i kontrast till att svenskar uppfattas som mer direkta, klargör delvis varför det uppstått missförstånd i kommunikationen. Vid intervjuerna framkom det att de svenska respondenterna har en mer direkt framtoning i deras kommunikation via mail och telefonsamtal. De vill ha snabba svar och resultat, för att få

detta är de mer ”rakt på sak” och anser inte att vänliga ord och hälsningsfraser är nödvändiga. Vid kontakt med spanjorer beskrivs vikten av att hänvisa formellt till rätt person i mailkontakt samt att använda ni-tilltal. Enligt Gustafsson är kroppsspråk och ögonkontakt viktigt då det inbringar förtroende för spanjorer, något som förloras över mail samt telefonkontakt. Det uppstår därmed en krock då svenskar kan upplevas som bryska och otrevliga på grund av deras direkta framtoning. Detta betonas genom en av respondenternas reflektioner kring att uppmaningar om förbättring samt direkt ton stör den hierarkiska ordningen i Spanien. En chef av lägre rang inte borde tala om för de av högre rang vad dem ska göra, något som kan kopplas till Abrahamssons teori om att detta skulle utgöra ett hot för de överordnade.

4.3.4 Relationer

Något gemensamt för de spanska respondenter samt projektledaren som arbetat i Spanien är vikten av att skapa en relation för att bäst göra affärer och få effektivt samarbete kollegor emellan.

”Vi svenskar är mer för att sätta oss ner och prata affärer, vi är väldigt pragmatiska och vill beta av sak efter sak.”

Säger *Hanna Palmblad* då hon beskriver svenskar beteende vid affärsmöten med spanjorer, vilka har behov av att socialprata innan man går in på affärer. Det kan handla om allt från väder till mat men gör att det kanske inte går så fort och effektivt som svenskarna förväntar sig.

Regionschefen för det spanska företaget talar genomgående om att en stor del handlar om att skapa en relation till den du arbetar med. Många av de missförstånd som uppstår menar hon skulle kunna undvikas om bara dessa individer fick träffas personligen alternativt att få se och uppleva den andres arbetsmiljö. Hon beskriver att det var en stor fördel att få komma till Sverige och lära känna medarbetarna personligen på det svenska kontoret efter än längre tid med endast telefonkontakt. Det gav henne större förståelse i saker som annars kanske kunde misstolkas, exempelvis tidigare nämnda mail-korrespondensen eller det faktum att alla lämnade kontoret kl. 16.30 varje dag. Att ha förtroende till den du arbetar med är essentiellt

för att skapa en stark kommunikation och det uppnås bäst genom direkt kontakt med personen, menar hon.

Maribel Alvarez konstaterar enkelt att affärer gör du inte med någon du inte tycker om. Med andra ord så blir skapandet av en relation givet viktigt för affärer länderna emellan.

Även *Projektledaren* på det spanska företaget påpekar relationens betydelse, han berättar hur han jobbat mycket på att skapa en bra relation med rätt kontakter gärna lite högre uppsatta i hierarkin och att detta underlättar när man vill få saker gjorda mer effektivt.

Analys

I kontrast till Hofstedes bild av att människan skulle vara någon vars mentala programmering och beteende skulle vara direkt kopplat till nationell kulturell tillhörighet påpekar Illman och Nynäs att det handlar om en mänsklig interaktion vilken kräver en bra kommunikation och medvetenhet i olikheter människor emellan för att bygga en stark relation. Detta är något som tas upp av de respondenter som är av spansk härkomst alternativt har erfarenhet av arbete i Spanien, vilka anser att det är av stor betydelse att skapa en personlig relation för att göra bra affärer eller samarbete. Ett flertal av respondenterna menar på att man inte gör affärer med någon man inte tycker om, samt att många missförstånd skulle undvikas om personerna skulle träffats personligen. Uppnår man en god relation till rätt kontakt inom företaget går det att snabba på beslutsprocessen och effektivisera arbetet. Detta kan även förenas med Lars Fants studie över hur spanjorer uppfattar svenskar i affärssammanhang där svenskar anses opersonliga, slutna samt reserverade men även genom Gustafssons framställning av spanjorer som ett folk som gärna lägger tid vid att kallprata för att skapa en relation. Svenskars behov av att separera privatlivet från arbetslivet är ännu en relevant förklaring till denna skillnad. Detta bekräftas på liknande sätt i respondenternas beskrivning av mail-korrespondensen i tidigare stycke där svenskar uppfattas väldigt direkta och mindre trevliga. Dock kan Hofstedes aspekt av individualism och kollektivism kopplas till skillnaden i huruvida man gör affärer med ett företag eller en person. Då spanjorer tycks ha större behov av att bygga en relation kan säkerligen dålig personkemi påverka affärer negativt. En svensk ser istället till själva affären och vad denna skall ge för resultat.

4.3.5 Modernitet

I intervjuerna med de svenska respondenterna framgår det att många av dem har en övertygelse av att Sverige är avsevärt mer utvecklat och framme i tiden än Spanien.

Något som *Försäljningschefen* nämner är att den svenska utvecklingen rent tekniskt är mycket mer avancerad än den spanska. Han berättar att de på försäljningssidan har arbetat på samma sätt i 10 år men först nu har den spanska ledningen insett att det svenska arbetssättet som gett bland de främsta resultaten är något allt fler länder kan använda och därmed efterfrågas nu deras kunskaper. Försäljningschefen poängterar även att deras tekniker ligger så långt före spanjorerna i utveckling vilket gör att när de ringer till Spanien för support i tekniska frågor möts de av ett ”God dag yxskaft”. Han menar att om det spanska moderbolaget hade tagit till vara på de kunskaper som finns i Sverige och Tyskland hade de idag varit världsledande.

Produkt- och servicechefen tar även upp liknande tankar, han beskriver att de inte har samma förståelse för den kundnöjdhet som är så central i Sverige. Han menar att Sverige ligger längre fram i kundfokusering och ser det spanjorerna kommer att se om ett år.

Britt-Marie Soler beskriver hur Sverige har kommit mycket längre än Spanien i synen på föräldraskap i förhållande till arbetstiden. I Sverige accepteras att en person som har barn måste lämna kontoret kl. 17.00 för att hämta på barnen på dagis medan man i Spanien kl. 16.00 kan få en order om möte till kl. 19.00 samma dag. Hon säger att arbetet styr privatlivet mer i Spanien, medan man i Sverige har balans mellan privat- och arbetsliv.

Analys

Föreställningen om Sverige som ett modernt land vilken Daun skildrar i boken om svensk mentalitet går att urskilja hos ett antal av de intervjuade. De reflektioner som respondenterna gör är tydliga exempel på den bild som många svenskar har av att vara långt mer tekniskt utvecklade och avancerade än de flesta länder utanför Nordens gränser. Vid intervjuerna framhålls även bilden av Sverige som ett modernt land i avseendet barnomsorg och föräldraskap tack vare möjligheten att kunna ha barnen på dagis, samt att respekten för arbetstagare är större i Sverige än i Spanien. Detta, menar respondenterna, gör att det råder en bättre balans mellan privat- och arbetsliv. Även om många av reflektionerna kring bilden av Sverige som ett modernt land är korrekt så är det något som respondenterna väljer att lägga mycket vikt vid till skillnad från de spanska i förhållande till Spaniens fördelar.

4.3.6 Idéer om bra internationellt management

För att se vilka förslag och råd respondenterna hade till ledare på internationella organisationer ställdes frågan hur de anser att en ledare bäst bör agera in en sådan organisation för att hantera eventuella skillnader.

Hanna Palmblad råder att alltid försöka ha så stor kunskap och erfarenhet som möjligt i kulturella skillnader för att bäst kunna medla mellan parter från olika kulturer samt att alltid ligga två steg före.

Maribel Alvarez menar på att det kanske skulle vara bra för blivande eller existerande chefer på en internationell marknad att ta kurser inom kulturella skillnader relevanta till de områden där de ska verka. Det är väldigt viktig att vara medveten och ha förståelse för kulturella särdrag för att inte hamna i missförstånd som kan bekosta en affär säger hon.

Christoph Kammüller ger efter många års erfarenhet rådet att observera innan man agerar. Han menar med detta att det som kan framstå som udda för en ledare kanske tillhör det landets seder eller vanor, då kan man istället observera och lyssna på lokalt anställda medarbetare för att få bäst insyn i hur och när man bör eller icke bör agera.

Britt-Marie Soler anser som många av de andra respondenterna att viktigast är att lyssna och vara öppen för hur det fungerar lokalt samt att förstå samhället och dess värderingar.

Regionschefen anser att viktigast som internationell ledare är att inte tro att det är ens egna sätt eller väg som gäller. Hon menar att som multinationell ledare måste man ha förtroende för att de anställda på plats i landet faktiskt har störst kunskap gällande hur saker och ting fungerar både inne i och utanför organisationen och därmed alltid ta sig tid att lyssna. ”Think global, ”act local” det vill säga att tänka globalt men att arbeta lokalt efter hur det bäst fungerar på varje plats. Man måste även ha en öppen mentalitet och titta utåt menar hon på när hon beskriver hur hon hamnat i konflikter med sina spanska medarbetare då de inte har någon extern erfarenhet och inte är öppna för andra tillvägagångssätt än de egna.

Kontorschefen tycker att det är viktigt att vara tydlig med ansvar och att den som bär ansvaret även bör ansvara för helheten, samt att vara på plats för att bäst kunna leda organisationen.

Marknadschefen menar på att det är bra om man kan låta så mycket som möjligt hanteras lokalt i landet och att den som har internationellt ansvar bara agerar där det uppstår problem.

Försäljningschefen säger kort och konsist att det handlar om att lyssna och att man utifrån det man hör tar vettiga beslut.

Projektledaren anser att en bra ledare i en multinationell organisation bör kunna delegera.

Analys

Gemensamt för de flesta av respondenterna i vad de tycker är de viktigaste råden till en internationell ledare är att lyssna och ta in vad de som är på plats anser är bäst samt ta tillvara på deras kunskap. Det skiljer sig något åt i att de respondenterna med erfarenhet av internationellt management, som *Regionchefen*, *Kontorschefen* och *Christoph Kamüller*, har ett mer öppet förhållningssätt då de framhäver vikten av att vara på plats och observera innan man agerar. De visar på den medvetenhet, kunskap och erfarenhet som Hofstede menar på är betydelsefull för att uppnå den bästa interkulturella kommunikation.

De svenska respondenterna, utan någon ansenligare erfarenhet, syftar mer till det de störs av i Sverige som exempelvis brist på delegering från det spanska företaget och brist på vägledning. De anser att managern borde anpassa sig till det svenska samhället och att varje land ska få föra sin verksamhet lokalt. De ser alltså inte mycket till att anamma förändring eller nya verksamhetssätt.

4.4 Sammanställande analys

Till en början av undersökningen då bearbetning av bakgrunds material skedde antogs visa teorier som självklara. Däribland Hofstede som gav en klar och tydlig bild av enklast kategorisering av nationella kulturer och framgångsrik interkulturell kommunikation men även Illman och Nynäs teorier med tyngd på mänsklig interaktion som grundläggande faktor. Empirin som samlades in under undersökningens fortsättning skapade dock ett behov av ytterligare kompletterande teorier vilka gav ett djupare perspektiv på de faktorer som framgått som mest aktuella.

Efter ett tiotal intervjuer framgick det i stora drag att svenskar; uppskattar noggrann tidsplanering och håller sig efter denna, varje uppgift ska avslutas innan nästa påbörjas, de vill kunna vara med och påverka beslut och därmed känna sig uppskattade som anställda, kallprat

och hälsningsfraser anses inte nödvändiga utan direkta budskap och effektiv arbetstid är av större betydelse samt att svenskar ligger långt före många andra nationer i både social och teknologisk utveckling.

Spanjorer däremot kännetecknades av; flexibilitet där prioritering av aktuella uppgifter kommer före färdigställd tidsplanering vilket kan resultera i passerade deadlines, att fixerade arbetstider inte är något man tar för givet utan att arbetet ibland kräver att den anställde stannar i den mån det behövs, mer detaljstyrning då eget ansvar och egna idéer inte tillhör de anställdas vanliga bruk, att det chefen säger och beslutar är det som gäller och skall ej ifrågasättas, att kallprata och skapa en relation för att lättare göra affärer och undvika missförstånd medarbetare emellan. Dessa resultat stärker och bekräftar tidigare forskning av svensk och spansk mentalitet och hur de uppfattas.

Hofstedes fem dimensioner som grund för att få perspektiv över vilka faktorer som för med sig kulturskillnader är brukbart men svårt att mäta då de blir väldigt situationsanpassade. Man kan påpeka hur det framgår skillnader i maktavstånd mellan de olika länderna men detta kan även bero på exempelvis bransch eller generation. Huruvida det sker ett osäkerhetsundvikande beror helt på utgångspunkt, hierarkiskt i Spanien söker man trygghet i att inte låta den anställde tycka till allt för mycket medan man i det strukturerade Sverige undviker osäkerhet genom att respektera tidsplanering. På så vis kan alla fem dimensioner ifrågasättas och diskuteras. Dock kan Hofstedes bild av vad lyckad interkulturell kommunikation beror av, stärkas utifrån insamlad empiri. Även om majoriteten av intervjupersonerna var medvetna och hade olika grad av kunskap om vilka kulturella skillnader som fanns mellan Spanien och Sverige så framgick en tydlig skillnad i inställning till detta fenomen mellan de respondenter som hade stor erfarenhet av internationellt arbete och de som hade mindre. Därför kan man konstatera att nyckeln till färdigheter som internationell ledare men även medarbetare är erfarenheten.

Illman och Nynäs, som poängterar problematiken i att ha kunskap om den andres kultur som lösning för eventuella krockar, säger istället att det blir svårt att förutsäga reaktioner mellan människor då det ofta beror helt på kontexten. Därav även komplexiteten i denna undersökning då av de flesta respondenter fullt medvetet utgår från någon form av generalisering. I generella drag kunde olikheter i svensk och spansk kultur särskiljas men i stort sett alla intervjuade personer ville understryka att det ofta berodde på med vem, när och hur situationen uppstod, att dessa särdrag inte uppstod konstant. Illman och Nynäs syn på vilka faktorer som påverkar hur människor känner, tänker och handlar tar upp exempelvis nationalitet, religion och historia. Detta kan förenas både med Abrahamsson skildring av hur

forna diktaturstater som i det här fallet Spanien präglas av hierarkisk struktur samt en del respondenters reflektion över den katolska kyrkans inverkan på samhället. Detta kanske kan hjälpa en till bättre inblick i hur stor inverkan en nations historia har på dagens organisatoriska struktur. Kanske är det lättare för svenskar att bete sig efter det individualistiska mönstret då Sveriges närliggande historia inte präglas av samma oroligheter som Spaniens, där grupptillhörighet ger trygghet. Även maktdistansen förtydligas i förhållande till det auktoritetsbehov som chefer i Spanien tycks ha. Detta kanske på grund av deras förflutna av en styrning som skett genom ”*one way communication*” både från den katolska kyrkan och diktaturen.

Slutligen för att uppmärksamma den faktorn som enligt den insamlade empirin mest skiljer spanjorer och svenskar åt inom affärsvärlden närmare bestämt tidsuppfattningen. Edward T Hall ger möjligen ett perspektiv på hur inställningen till tid kan skilja sig åt mellan den monokroniska och polykroniska tidsaspekten. Men när både de svenska och spanska respondenterna konstaterar att svenskar spenderar färre timmar på arbetsplatsen men är mer produktiva, kan man fråga sig varför denna struktur och planering inte anammas av spanjorerna? Samtidigt som man kan reflektera över varför svenskar inte anammar den spanska flexibiliteten, vilken ger dem möjligheten att anpassa sig efter rådande omständigheter och prioritera. Kanske är ”konsten att planera samt konsten att improvisera” just vad de två kulturerna har att lära av varandra.

5 Slutdiskussion

I detta avsnitt presenteras undersökningens resultat i förhållande till syfte och insamlad material. Därefter framförs kritik mot uppsatsen samt förslag på vidare forskning.

5.1 Slutsats

Utifrån undersökningens syfte, att ta reda på vilka kulturella skillnader som uppstår för spanska företag vid etablering i Sverige, har det framkommit att det finns ett antal aspekter som skiljer svenska och spanska företag åt och som bör beaktas för att skapa ett lyckat kulturmöte. Metod för insamling av material var direktintervjuer. Vid intervjuerna framgick det att synen på tid, hierarki, artighet/formalitet, relationer samt modernitet skiljde sig åt mellan de olika länderna. Utöver detta diskuterades även synen på internationellt ledarskap. De tydligaste kulturella skillnaderna, som samtliga respondenter lyfte fram, var hierarki samt synen på tid. Spanska företag har en tydlig hierarkisk struktur där det är viktigt att beslut fattas av rätt chef på rätt nivå. Initiativ och förslag på förändring från de anställda kan därmed upplevas som hotfullt. Då förslag måste passera flera steg av mellanchefer innan ett beslut fattas kan denna process, för en svensk som är van vid att kunna komma med idéer och fatta egna beslut, uppfattas som långsam och skapa frustration. Detta kan lösas genom att skapa goda relationer till medarbetare och chefer inom hierarkin då det ökar möjligheten för effektivare hantering.

Även synen på tid var ett återkommande tema under intervjuerna. För svenskar är det viktigt med struktur och planering. De uppskattar framförhållning med inplanering av möten samt deadlines för arbetsuppgifter, då detta förs in i scheman som sträcker sig flera veckor fram i tiden. De har en arbetsdag som är begränsad mellan ca 8.30-17.00. Under dessa timmar arbetar de effektivt och förväntar sig detsamma från kollegor och chefer. Då spanjorer har en mer flexibel inställning till tid och inte kräver samma struktur och planering, kan detta leda till en krock mellan kulturerna.

Vid temat artighet/formalitet beskrevs kulturella skillnader vid mail och telefonkontakt. Då svenskar vill ha snabba svar och beslut på ärenden som skickas i väg använder de en direkt ton och undviker onödiga hälsnings- och artighetsfraser. Detta upplevs av spanjorer som bryskt och otrevligt då det i Spanien är viktigt med ni-tilltal samt en trevlig hälsningsfras innan ärendet behandlas. Detta kan även kopplas till temat relationer då det framgick att spanjorer vid ett möte gärna socialt pratar en stund innan de diskuterar affärer, medan svenskar vill ha ett tydligt protokoll för mötet där man avhandlar punkt efter punkt.

Gällande temat modernitet framgick det att svenskar har en bild av sig själva som moderna, rationella samt tekniskt utvecklade vilket de är väldigt stolta över att framhålla. Denna bild av Sverige som ett modernt land ses i förhållande till de flesta länder utanför Nordens gränser, vilka inte anses vara lika utvecklade.

De personer som intervjuades var allt ifrån anställda på större företag till egenföretagare. Några av respondenterna hade mycket liten erfarenhet av internationellt företagande medan andra hade erfarenhet av såväl studier som arbete utomlands samt ledarskap över nationella gränser. Vid sammanställning samt analys av data blev det tydligt att dessa erfarenheter gav grunden till olika svar och reflektioner. De respondenter som hade större erfarenhet av internationellt ledarskap och kulturmöten betonade vikten av att vara öppen och ödmjuk inför nya kulturer, skapa bra relationer till de anställda samt ta tillvara på de kunskaper som finns på plats. Andra respondenter med mindre erfarenhet av internationellt ledarskap lyfte istället fram exempel på hur de kulturella skillnaderna kunde visa sig i deras vardag på arbetet samt deras tankar och reflektioner kring detta.

Med detta kan slutsatsen dras att ett lyckat internationellt ledarskap grundar sig i kunskap, erfarenhet samt ett öppet sinne för nya människor och kulturer.

5.2 Kritik mot uppsatsen

För att läsaren ska få en uppfattning om de faktorer som kan ha påverkat resultatet presenteras härmed de brister som föreligger med uppsatsen.

För att säkra studiens resultat hade det varit gynnsamt med fler antal spanska respondenter då det hade gett en mer nyanserad bild av kulturskillnaderna sett ur spanskt perspektiv. De personer av spansk härkomst som intervjuades är i ständig kontakt med svenskar och högst medvetna om de värderingar som råder i Sverige, något som kan ha påverkat deras svar som spanjorer. Att beakta är även att studien framför generaliseringar gällande nationella identiteter. De frågor som ställdes syftade till att undersöka vilka kulturella skillnader som visas vid möten och samarbeten mellan spanjorer och svenskar inom och mellan organisationer. Därmed har de intervjuade beskrivit generella egenskaper för respektive nationalitet, som inte bör anses representera hela den svenska samt spanska befolkningen

5.3 Förslag på vidare forskning

Efter genomförd undersökning finner vi produktivets- och effektivitetsfrågan i förhållande till tid som något intressant att fördjupa sig i. Enligt både svenska och spanska deltagare i undersökningen är svenskar mer produktiva än spanjorer, vilket antas beror på det organisationsformen samt att spanjorer inte arbetar lika effektivt under de timmar de är på arbetsplatsen. Vi finner det intressant att en organisationsform som ursprungligen var till för att effektivisera arbetsprocessen här anses ha en negativ inverkan på produktiviteten. Däremot vore det fel att påstå att spanjorer inte är effektiva när det gäller eftersom deras flexibilitet inte tycks sätta gränser för deras åtaganden.

6 Källförteckning

6.1 Litteratur

- Abrahamsson, Bengt (2007) *Hierarki: Om ordning, makt och kristallisering*. Liber AB
- Alvesson, Mats & Sköldbeg, Kaj. (2008) *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur Lund
- Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur Lund
- Alan Bryman, & Emma Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi
- Cullen, John B; Parboteeah, K.Praveen (2005): *Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition*. Thomson South-Western
- Daun, Åke (1998) *Svensk mentalitet*. 3:e upplagan Rabén Prisma
- Denscombe, Martyn (2009) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur Lund
- Forss, Kim (1987) *Arbete utomlands: En skrift om kulturskillnader*. Studentlitteratur Lund
- Forslund, Catharina (2003) *Oskrivna regler: Förhandlingsteknik, osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 51 länder*. Utgåva 3, Industrilitteratur AB
- Gustafsson, Thomas (2001) *Spanien: sol och skugga*. Stockholm Carlsson
- Hofstede, Geert; Hofstede, Jan (2005) *Organisationer och kulturer*, 2:a uppl.
- Illman, Ruth; Nynäs, Peter (2005) *Kultur människa möte – Ett humanistiskt perspektiv*. Studentlitteratur Lund
- Johannessen, Asbjorn; Tufte, Per Arne (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB
- Sjögren, Annick & Janson Lena (1992) *Culture And Management In the field of ethnology and business administration*. Invandrarminnesarkivet

6.2 Internet

http://www.camarahispanosueca.com/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=27&lang=sv

[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1%3C47::AID-HRM5%3E3.0.CO;2-1/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1%3C47::AID-HRM5%3E3.0.CO;2-1/pdf)

<http://www.allabolag.se/start>

6.3 Seminarie

Multi lingvistik och kulturella olikheter inom affärsvärlden 11-05-12, Handelshögskolan, Stockholm.

7 Bilagor

7.1 Intervjumall

Sakfrågor:

Bakgrund:

Kön:

Ålder:

Utbildning:

Befattning:

Total Anställningstid i företaget:

Befattningsbeskrivning (arbetsuppgifter, ansvarsområde etc.):

På vilket språk kommunicerar du med de medarbetare eller chefer från Spanien eller Sverige?

Uppfattning om ledarskap & kulturella skillnader:

1. Vad beror kulturella skillnader på enligt Dig? (Medvetenhet)
2. På vilket sätt skiljer sig spanska och svenska chefer enligt dig?
3. Vilka likheter respektive skillnader är störst gällande spanska och svenska företagskulturer?
4. Anser Du att Din arbetsroll påverkas av kulturella skillnader?
Om ja, på vilket sätt?
5. Vilka är de vanligaste missförstånden eller konflikter som uppstår?
6. Fick Du någon föreberedande introduktion till kulturella skillnader som skulle kunna komma att påverka arbetet efter uppköpet? (Kunskap)
7. Kan Du berätta om någon konkret situation eller utmaning som uppstått i samband med möte av olika kulturer?
8. Märker du av någon skillnad i tidsuppfattning mellan spanjorer och svenskar? (ex. framförhållning, deadlines?)
9. Hur upplever du stöd i ditt beslutsfattande? (Maktdistans)
10. Påverkas Ditt arbetsansvar av kulturella skillnader (anpassningsbara, individualiserade eller detaljstyrda arbetsuppgifter)? (Osäkerhetsundvikande)
11. Märker Du någon skillnad i informella förväntningar mellan Spanien och Sverige?
12. Hur hanterar eller löser Du eventuella konflikter som uppstår i samband kulturella skillnader? (Färdigheter)
13. På vilket sätt anser Du att en ledare bör agera i ett multinationellt företag för att bäst hantera kulturskillnader som uppstår?
14. Ser Du några fördelar med kombinationen av dessa två kulturer?

15. Har Din syn på relationen medarbetare emellan förändrats?
16. Uppfattar Du någon annorlunda behandling eller uppskattning i förhållande till ditt kön? (Maskulinitet / Femininitet)