

Ett möte mellan nationskulturer

**En studie om hem- och vädlandskulturens påverkan på
organisationskultur vid internationalisering**

Av: Jesper Jansson & Tilda Svärd

Handledare: Paulina Rytönen

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2023



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

TACK!

Vi vill tillägna ett stort tack till vår handledare Paulina Rytkönen för hennes otroligt värdefulla hjälp och vägledning genom hela studien. Vi vill även tacka alla respondenter för deras medverkan och stora bidrag till vår studie.

Sammanfattning

Denna studie har undersökt hur organisationskulturen i en organisation påverkas vid en internationalisering, där människor från två olika länder, från olika kulturer, sammanförs i syfte att samarbeta och skapa en gemensam kultur. Studien undersökte organisationer från länder med låg hierarkisk kultur som etablerar sig i länder med hög hierarkisk kultur. Vidare har studien även avsett att belysa ledarskapets betydelse vid en internationalisering. Studien har tillämpat en kvalitativ ansats och implementerat en fenomenografisk forskningsmetod där utfallsrummet utgörs av empiri från fyra semistrukturerade intervjuer, vilket triangulerats med data från *GLOBE 2004*. De första tre intervjuerna genomfördes med en svensk organisation med expertis inom området där respondenter från deras kontor i Saudiarabien, Sydkorea och Turkiet deltog. Den fjärde intervjun genomfördes därefter med Volvo Groups "Head of Leadership and Performance". Studiens teoretiska referensram utgörs av tidigare forskning inom ämnena organisationskultur, nationskultur och ledarskap.

Studiens resultat konstaterar att en organisations hem- och värdland i stor utsträckning påverkar organisationskulturen vid en internationalisering. Denna påverkan har påvisats dels på en organisatorisk nivå i exempelvis organisationens ideologier och grundläggande värderingar, men även på en kontextuell nivå i exempelvis lokala affärskulturer och nationsspecifika högtider. Avslutningsvis konstateras det att ledarskapet innehar en avgörande roll vid internationalisering och fungerar sammanlänkande mellan organisationens hem- och värdland.

Nyckelord: Internationalisering, organisationskultur, ledarskap, nationskultur, hemlandskultur, värdlandskultur.

Abstract

This study has investigated how the organizational culture in an organization is affected during an internationalization, where people from two different countries, from different cultures, are brought together with the aim of collaborating and creating a common culture. The study examined organizations from countries with a low hierarchical culture establish themselves in countries with a high hierarchical culture. Furthermore, the study also intends to highlight the importance of leadership in an internationalization. The study has applied a qualitative approach and implemented a phenomenographic research method where the outcome space consists of empirical evidence from four semi-structured interviews which was triangulated with data from *GLOBE 2004*. The first three interviews were conducted with a Swedish organization with expertise in the field where respondents from their offices in Saudi Arabia, South Korea and Turkey participated. The fourth interview was then conducted with the Volvo Group's "Head of Leadership and Performance". The study's theoretical framework consists of previous research in the subjects of organizational culture, national culture and leadership.

The study's results state that an organization's home and host country largely influences the organizational culture during internationalization. This influence has been demonstrated partly on an organizational level, for example, in the organization's ideologies and basic values, but also on a contextual level, for example, local business cultures and nation-specific holidays. In conclusion, it is stated that leadership has a decisive role in internationalization and functions as a link between the organization's home and host countries.

Keywords: Internationalization, organizational culture, leadership, national culture, home country culture, host country culture

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problematisering	4
1.3 Syfte	6
1.4 Forskningsfrågor	6
1.5 Avgränsning	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 The Levels of Culture	7
2.2 Cultural Onion	8
2.3 Hofstede's kulturella dimensioner	9
2.4 Kulturell etnocentrism	11
2.5 Interkulturell kommunikation	12
2.6 Ledarskap i olika kontexter	13
2.6.1 Transnationellt kompetenta ledare	14
2.6.2 Krosskulturellt ledarskap	14
2.7 Teoretisk syntes	15
3. Metod	17
3.1 Forskningsdesign	17
3.2 Forskningsmetod	17
3.3 Urval och data	18
3.3.1 Organisation X	19
3.3.2 Volvo Group	20
3.3.3 GLOBE Project	20
3.4 Datainsamling och analysmetod	22
3.5 Metoddiskussion	25
3.5.1 Tillförlitlighet	25
3.5.2 Överförbarhet	26
3.5.3 Pålitlighet	26
3.5.4 Konfirmering	27
3.6 Etiska överväganden	27
4. Empiri	28
4.1 Nations specifika särdrag	28
4.1.1 Konceptualisering av nationskulturerna	28
4.1.2 Konceptualisering av svenskt ledarskap	33
4.2 Organisationskultur vid internationalisering	34
4.3 Ledarskap vid internationalisering	39
5. Analys och diskussion	42
5.1 Kulturella faktorer	42
5.2 Samspel mellan nationskulturer	44

5.3 Ledarskapets betydelse	47
6. Slutsatser	49
6.1 Förslag på vidare forskning	50
7. Källförteckning	51
Bilagor	61

Figurförteckning

Figur 1: The Levels of Culture s. 7

Figur 2: Cultural Onion s. 8

Figur 3: Cross-Cultural Leadership Effectiveness s. 15

Tabellförteckning

Tabell 1: Nationskulturers dimensioner och definitioner i GLOBE 2004. s. 24

Tabell 2: Ledarskapsdimensioner och definitioner i GLOBE 2004. s. 25

Diagramförteckning

Diagram 1: GLOBE:s indexering av de kulturella dimensionerna i Sverige. s. 29

Diagram 2: GLOBE:s indexering av de kulturella dimensionerna i Sydkorea. s. 30

Diagram 3: GLOBE:s indexering av de kulturella dimensionerna i Turkiet. s. 31

Diagram 4: GLOBE:s indexering av ledarskapsstilar i Sverige. s. 33

Begreppslista

Organisationskultur: Den interna kulturen inom en organisation, vilken särskiljer en organisation från en annan (Szydlo & Greś-Buklaho 2020). En organisationskultur skapas och utvecklas i interaktioner mellan organisationens medlemmar (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 344; Schein 1990).

Ledarskap: Definitionen av ledarskap som antas i denna studie går i linje med definitionen som applicerats inom GLOBE Project. Ledarskap ses som en individs förmåga att influera och motivera andra, samt att möjliggöra ökad effektivitet och framgång inom organisationen genom att inkludera dess medlemmar (House & Javidan 2004, s. 15).

Internationalisering: Med hänsyn till forskningsområdet definieras internationalisering i denna studie som en omlokalisering eller utökning av en organisation till ett annat land.

Nationskultur: Syftar till den kollektiva programmeringen av ett samhälles invånare, vilket förvärvats genom uppväxt i ett specifikt land (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 520). Begreppet består av två skilda perspektiv, hemlands- och värdlandskultur. Hemlandskulturen

syftar till landet där organisationen grundades, medan vardlandskulturen syftar till landet/landerna organisationen i senare skede etablerar sig i.

1. Inledning

I följande kapitel presenteras studiens problembakgrund, vilken sedan preciseras i en problemformulering. Därefter beskrivs studiens syfte och en konkretisering av studiens forskningsfrågor samt avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Globaliseringen har under de senaste decennierna varit en viktig drivkraft till ökad handel och ekonomisk tillväxt (Trade map u.å.; Tsai, Carr, Qiao & Supprakit 2019). Den andel bolag som letar sig till utländska marknader blir allt fler (Tillväxtverket 2023). Vad beträffar Sverige ökade antalet svenska koncerner med dotterbolag i utlandet mellan 2010 och 2020, från 2.288 (Tillväxtanalys u.å.a) till 3.833 (Tillväxtanalys u.å.b), vilket motsvarar en ökning med ungefär 60 procent. Under samma period har antalet anställda i dessa koncerner ökat från 1.619.336 till 2.151.882 (Ekonomifakta 2022). Den ökade internationaliseringen tar avstamp från att företag generellt upplever att det är attraktivt att etablera verksamheter i andra länder när man öppnar upp verksamheten mot nya marknader som kan bidra till att tillgängliggöra, för företaget, ny teknologi (OECD 2018). Handelsmönster har förändrats, vilket har möjliggjort för gränsöverskridande samarbeten och skapat globala etableringsmöjligheter (House 2004, s. 4).

I takt med att organisationer internationaliserar kommer organisationens befintliga sociala, kulturella och organisatoriska strukturer att förändras i och med att människor från olika länder, med olika erfarenheter och bakgrunder, ska föras samman. En drivkraft till organisatorisk förändring som i princip villkorar möjligheten till en framgångsrik internationalisering är att det är av stor vikt att människor från olika nationskulturer och som saknar gemensamma institutionaliserade normer, kan arbeta tillsammans och mot samma mål. Några skillnader i en sådan situation är att kommunikationsmönster kan variera mellan parterna och att det finns olika sätt att fatta beslut på (Meyer 2015). Olikheter som försvårar förändringar i organisatoriska strukturer kan enligt Hofstede (2001, ss. 9-10) härledas till sådant som definierar individers samhällsliga grupptillhörigheter, nämligen *kultur*.

Kulturella skillnader är, tillsammans med juridiska skillnader och finansiella risker, de tre mest centrala utmaningar som en organisation kan möta under en internationalisering (Huma 2021). En organisations förmåga att ta dessa utmaningar i beaktande kommer att vara avgörande för utfallet vid internationalisering (Powerling 2020; Ali & Mirza 1998, s. 216). En misslyckad internationalisering kan ofta förklaras genom dålig timing och bristfälliga beslut, där det sistnämnda oftast beror på bristande förkunskaper (Powerling 2020). Ett exempel som presenteras av Powerling (2020) är det amerikanska bolaget Walmarts expansion i Europa, mer specifikt Tyskland. En vanligt förekommande anledning till att företag som Walmart misslyckas med dess internationalisering kan enligt Powerling (2020) ofta härledas till "*The combination of naiveté, arrogance, and lack of understanding of the market [...]*". Konsekvenserna av att Walmart inte uppmärksammade skillnaderna mellan den amerikanska och den tyska nationskulturen, blev att de olika preferenserna gällande behov av personligt utrymme förbisågs. Walmarts amerikanska arbetssätt och syn på management, som är betydligt mer kontrollerande gentemot personalen, ifrågasattes starkt av de tyska medarbetarna som inte var vana med detta arbetssätt. Ett av Walmarts problem var att den tyska satsningen präglades av standardiserade strukturer och en stark organisationskultur som implementerades i en kontext den inte var anpassad till. Även om Walmarts affärsverksamhet i Tyskland fortlevde i totalt nio år blev den slutliga konsekvensen för det amerikanska bolaget att de fick överge den tyska marknaden, till en kostnad av en miljard dollar (ibid.). Organisationers satsningar på internationalisering har länge varit av stort intresse för forskare, samt uppmärksammats av såväl media som allmänheten (Ordorica 2020; Ciment 2019; Sang-Hun 2006).

Organisationer formas av den institutionella kontexten, i vilken organisationen "föds" och mognar (Oliver 1997; Stinchcombe 1960). Detta beskrivs enligt Steven och Dykes (2013) som organisationens kulturella arv. Det kulturella arvet kommer enligt Stinchcombe (1960) ha en stor inverkan på, och avspeglas i den organisatoriska strukturen, den interna organisationskulturen och i beslutsprocesser. Steven och Dykes (2013) påpekar att organisationer med ursprung i olika kulturer kommer att se världen utifrån olika kognitiva och organisationsspecifika ramverk. Olika organisationer uppfattar och bedömer samma typ av situation på olika sätt (Steven & Dykes 2013). Även Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 520) diskuterar skillnader i kulturella ramverk och påpekar att dessa finns i alla nationer. Det handlar om så kallade *nationskulturer*. Hofstede (1982, ss. 21-22; Hofstede 1980) definierar nationskulturer som den kollektiva programmering av det mänskliga sinnet.

En nationskultur innefattar normer och värderingar som härstammar från faktorer som familj, utbildning, politik samt lagar och regler. Dessa nedärvda normer och värderingar beskrivs utifrån sex skilda dimensioner, där den första dimensionen *Power Distance* beskriver hur skilda nationskulturer ser på ojämlikhet i form av utövandet och mottagandet av makt. Denna ojämlikhet kan uttryckas genom fysiska och mentala egenskaper, status, rikedom, makt, samt genom lagar och regler och kan i en organisatorisk miljö översättas till begreppet hierarki. I en organisation är en hög *Power Distance* detsamma som en stark hierarkisk struktur medan en låg *Power Distance* motsvarar en plattare organisationsstruktur (Hofstede 2001, ss. 79-82). Nationskulturer förklarar olika gruppers ageranden (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, ss. 55; 90; 136; 188; 239; 280) och differentierar medlemmarna av en grupp människor från en annan (Hofstede, 2011; Hofstede 1982, s. 21; Hofstede 1980).

Vid en internationalisering är det vanligt att organisationen anställer människor i det land där utlandsetableringen sker (Ekonomifakta 2022). Detta ökar organisationens interna kulturella diversitet (Ekonomifakta 2022; House 2004, s. 4) och heterogenitet (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 346). Den kulturella diversiteten präglas av en mångfald av kulturer, språk och normer. Detta benämns av Waxin, Brewster, Ashill och Chandon (2016) som det "bagage" som varje människa bär på. Detta "bagage" är ofta djupt rotat i varje individ, och det krävs en längre vistelse i den nya kulturella kontexten för att en förändring av den organisatoriska kulturen ska äga rum och för att en förståelse för den nya kulturen skall kunna skapas (Hofstede 1980; Waxin et al. 2016). När en organisation samlar människor från olika länder kommer interaktionen och parternas samspel att påverkas av kontrasterna mellan olika kulturarv (Waxin et al. 2016).

En organisations interna kultur, även kallat organisationskultur, kan vara ett svårdefinierat (Schein 1990) och tvetydigt (Szydlo & Greš-Buklaho 2020) fenomen, eftersom kulturen består av en ständigt närvarande och dynamisk process. Som koncept saknar organisationskultur en enhetligt standardiserad definition. Däremot finns det en samsyn i tidigare forskning om vad organisationskulturers grundstruktur består av (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, ss. 344-345). Organisationskultur anses vara ett holistiskt begrepp och består av organisationens historia, dess symboler och interna ritualer (ibid., s. 47). Organisationskultur skapas och formges i sociala interaktioner (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 344; Schein 1990) och har sin grund i grupperfarenheter, normer och värderingar (Szydlo & Greš-Buklaho 2020). I en multinationell organisation och vid

internationalisering spelar organisationskulturen en betydande roll eftersom mötet mellan människor från olika kulturer tydliggör och förstärker rådande betedenormer och värderingsgrunder (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 346). Organisationskulturen skapar en gemensam organisatorisk identitet med delade föreställningar och idéer (Alvesson 2015, ss. 51-53).

1.2 Problematisering

Trots att möjligheterna för organisationer att internationaliseras blir allt fler (House 2004, s. 4), kan internationalisering fortfarande vara en utmanande process. I värsta fall kan utmaningar vid internationalisering leda till ett misslyckande (Powerling 2020; Ali & Mirza 1998, s. 216). I takt med att affärsvärlden blir allt mer globaliserad och att virtuella landsgränser suddas ut, har somliga aspekter av olika länders kulturer blivit alltmer sammanlänkade (House 2004, s. 5). Vissa forskare menar att globalisering kan leda till kulturell konvergens, det vill säga att olika kulturer kan smälta samman (Olivier, Thoenig & Verdier 2008; Tarabar 2019). Men, trots globalisering består skillnader i nationsspecifika kulturella egenskaper mellan människor från olika länder och samhällen. Det som skiljer människor åt, rent kulturellt, är ofta djupt rotat och är därför svåra att bortse ifrån (Hofstede 1982, ss. 21-22; Hofstede 1980). I de fall kulturella skillnader inte beaktas i samband med internationalisering, riskerar organisationen att kulturkrockar och meningsskiljaktigheter blir så omfattande att de riskerar att skapa stora problem för organisationens fortsatta affärsverksamhet (Hofstede 1983).

De flesta organisationer som internationaliserar har en önskan om att etablera en gemensam organisationskultur (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 346; Alvesson 2015, ss. 51-53). Målet är oftast att skapa enhetliga värderingar som främjar liknande typ av agerande och ett beslutsfattande som bidrar till internationaliseringens framgång. Det är viktigt att poängtera att organisationskultur och nationskultur skiljer sig från varandra och bör därför inte förväxlas (Hofstede 1994). Nationskultur är en produkt av en nedärvd struktur baserad på institutionaliserade normer och värderingar, vilket gör den svårföränderlig (Hofstede Insights u.å.b). Till skillnad från nationskultur är organisationskultur en produkt av organisatoriskt handlande och kan således förändras. Organisationer drivs ofta av tydliga mål och visioner, vilka avspeglas i den organisationskultur som aktuella mål och visioner bidrar till att skapa (ibid.). Samtidigt utgörs organisationskultur av ett kulturellt arv från den kontext ur vilken

den är sprungen (Oliver 1997; Stinchcombe 1960; Stevens & Dykes 2013). Detta kulturella arv utgör ofta organisationens grundläggande värderingar och kan beskrivas (Schein 1990; Schein 2010, s. 28; Schein & Schein 2017, s. 17) som organisationskulturens svårföränderliga nivå.

Denna uppsats handlar om internationalisering av svenska organisationer. Uppsatsen handlar också om hur "hemlandskulturen", det vill säga den kultur som organisationen kommer ifrån och som påverkar både organisationskultur och organisationsstruktur, och "värdlandskulturen", det vill säga den kultur hemmahörande i det land organisationen väljer att göra sin utlandsetablering i och som kommer in med nya kulturella drag i organisationen och påverkar organisationskulturen vid en internationalisering. Uppsatsen handlar likväl om kulturdrag, det vill säga om vad som händer när en låg hierarkisk kultur möter en hög hierarkisk kultur, samt vad som händer när väldigt stora företag från små länder etablerar sig i utlandet. Dessa två fält har var för sig studerat effekterna av möten mellan kulturer inom organisationer, det som denna studie bidrar med är att slå samman dem. Studien bygger på det som Sandberg och Alvesson (2011), benämner som "*application spotting*", det vill säga att man kombinerar två olika forskningsdiskussioner för att ge ett bättre svar på befintliga forskningsfrågor. Studien tillämpar även det som kallas för "*neglect spotting*" eftersom det fall som avses studeras inte har belysts i forskning tidigare. I detta fall handlar det om vad som händer när organisationer från en liten nation som Sverige internationaliserar och möter en höghierarkisk kultur. Det sistnämnda är viktigt att förstå för svenska organisationer som avser att etablera sig i utlandet.

Tidigare forskning som granskat förhållandet mellan organisationskultur och de faktorer som påverkar ovan nämnt samband har traditionellt sett haft ett fokus på organisationer med ursprung i stora handelsnationer som exempelvis USA (Rodriquez 2003; Vo & Hannif 2013). Ett land som kännetecknas av en hierarkisk kultur och som tydligt spiller över på organisationskultur och organisationsstruktur. Något som saknats i tidigare forskning är studier som fokuserar på länder som har en låg hierarkisk kultur, samt vad som händer när ett sådant lands organisationer väljer att internationalisera och etablera sig i ett land med en hög hierarkisk kultur.

Frågan kvarstår om huruvida dessa studier är applicerbara även på organisationer som internationaliseras från länder såsom Sverige och som kännetecknas av platta och

ickehierarkiska organisationer där medlemmarna inom organisationen förväntas samarbeta med varandra och där beslut ofta fattas genom konsensus. Hur inflytelserik är den svenska kulturen i svenska organisationer och vad händer när en svensk organisation internationaliserar? Därtill föreligger även ett intresse för huruvida organisatoriska förändringar vid internationalisering kan härledas till nationsspecifika och kulturella skillnader mellan hem- och värdland.

1.3 Syfte

Studien undersöker hur organisationskulturen i en organisation påverkas vid en internationalisering, där människor från två olika länder, från olika kulturer, sammanförs i syfte att samarbeta och skapa en gemensam kultur. Studien undersöker organisationer från länder med låg hierarkisk kultur som etablerar sig i länder med hög hierarkisk kultur.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur påverkar hem- och värdlandskultur organisationskulturen vid en internationalisering?
- Vilken roll spelar ledarskapet vid en internationalisering?

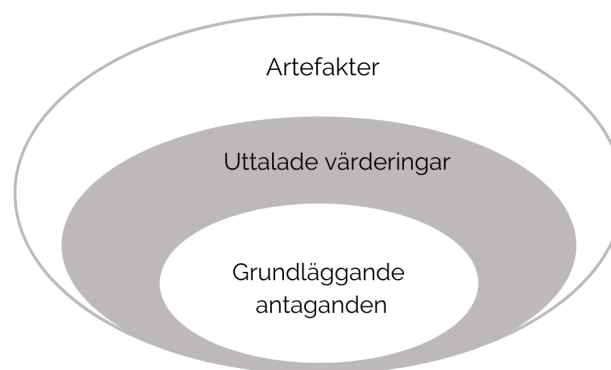
1.5 Avgränsning

Studien avgränsas till att belysa organisationer från länder med låg hierarkisk kultur, i detta fall svenska organisationer som internationaliserar till länder med hög hierarkisk kultur, för denna studie, Saudiarabien, Sydkorea och Turkiet. Vidare belyser studien även ledarskapets betydelse vid en internationalisering, samt hur detta påverkar och påverkas av den kulturella kontexten i vilken organisationen etableras. Eftersom uppsatsen fokuserar på svenska organisationer som etablerar sig i utlandet är det givetvis fokus på hur svenskt ledarskap påverkar och påverkas under internationalisering.

2. Teoretisk referensram

Följande kapitel behandlar studiens teoretiska utgångspunkt och för studien relevanta teorier och modeller beträffande organisationskultur, nationskultur och ledarskap. I de teorier och modeller som behandlas i detta kapitel förekommer i viss utsträckning engelsk terminologi, i syfte att inte göra onödiga förvrängningar eller tolkningar vid översättning till svenska. Slutligen utmynnar den teoretiska referensramen i en teoretisk syntes.

2.1 The Levels of Culture



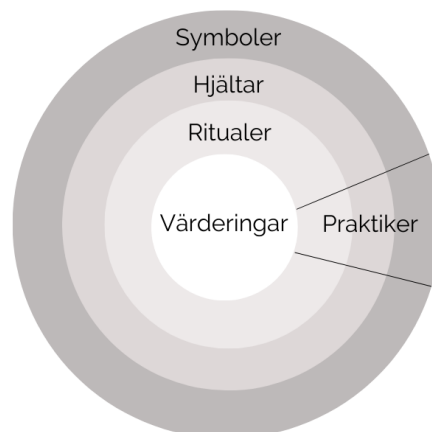
Figur 1: The Levels of Culture beskriver organisationskulturens tre nivåer. Källa: Egen bearbetning utifrån Schein (1990).

En organisationskultur kan enligt Schein (1990) beskrivas utifrån tre distinkta kulturnivåer (Figur 1). Dessa kulturnivåer utgör en gemensam grund som aktörerna inom den specifika gruppen eller organisationen delar och utgörs av hur organisationsmedlemmarna beter sig och förstår sig själva. Organisationskulturen är således vad som differentierar en organisation från en annan. Schein (1990) beskriver att det finns vissa svårigheter med att definiera en organisationskultur. Han förklarar att kontrasterna i en organisationskultur blir tydligare ju starkare organisationskulturen är. Styrkan i en organisationskultur är däremot något som utvecklas över tid i takt med att gruppen stöter på och löser problem under en lärorik period där gruppen “fogas” inom ramarna för organisationen. Han fortsätter och poängterar att orsakerna till att en del organisationer har en “svagare” organisationskultur ofta kan härledas

till att de har en hög omsättning på personal, eller helt enkelt inte delar en gemensam historia där de fogats samman till en stark grupp. Även om det finns vissa svårigheter med att definiera en organisationskultur pekar Schein (1990) på att uppbyggnaden av dem är densamma.

Den första nivån organisationskultur kan brytas ner i, är “artefakter”. Artefakter består av synbara attribut och är ofta enkla för en utomstående att upptäcka. Denna nivå omfattar mänskligt formgivna objekt, exempelvis arkitektur, klädkoder, hur organisationsmedlemmar hälsar på varandra, men även produkter, rapporter och slogans. I detta inkluderas även organisationens språk, värdegrund och ritualer som viktiga komponenter i en organisationskultur. Organisationskulturens andra nivå “uttalade värderingar” är en del av organisationens ideologi. De uttalade värderingarna lägger grunden för organisationsmedlemmarnas handlande vid specifika situationer, exempelvis i form av riktlinjer och policies. De är sociala institutioner som organisationsmedlemmarna förväntas följa, vilka kan vara både positiva och negativa. Den tredje och innersta nivån är “grundläggande antaganden” och belyser beteenden och antaganden som tas för givet. Denna nivå är svårföränderlig, men ger organisationsmedlemmarna en gemensam identitet och ett ramverk för hur de ska handla mot varandra (Schein 1990).

2.2 Cultural Onion



Figur 2: Cultural Onion beskriver uppbyggnaden av en individs kulturella identitet. Källa: Egen bearbetning utifrån Hofstede (2001, s. 11).

En annan modell för att studera organisationskultur och dess beståndsdelar utgörs av *Cultural Onion* (Figur 2). Denna teori delar in kultur i fyra skilda “lager” där det yttersta

lagret "symboler" innefattar ord, gester, bilder och objekt. Symbolerna bär ofta med sig en komplex mening som endast individer vilka delar en kultur förstår sig på. Symbolerna är dock utbytbara och lättföränderliga. Nästa lager "hjältar" är verkliga och imaginära personer. Dessa personer har speciella attribut vilka värderas av de som delar kulturen och blir som förebilder för hur man bör bete sig. Det tredje lagret "ritualer" omfattar kollektiva aktiviteter som kan anses onödiga för gruppens mål men som anses vara socialt väsentliga för kulturens reproduktion. I denna kategori inkluderas individernas hälsningsjargong och sätt att visa respekt mot varandra (Hofstede 2001, s. 10).

De ovannämnda lagren, "symboler", "hjältar" och "ritualer" är praktiker som lätt kan uppfattas och synliggöras för utomstående. Lagrens kulturella mening är dock endast synliga och begripliga för individer med samma kulturella tillhörighet (Hofstede 2001, s. 10). Det innersta lagret, värderingar anses vara osynliga tills de blir tydliga i individens beteende. Det innersta lagret "värderingar" består av personer, saker och individers inre tro (denna kategori innefattar även individers trosuppfattning) (Hofstede 2001, s. 8-10).

2.3 Hofstedes kulturella dimensioner

Likt organisationskultur innehar olika nivåer menar Hofstede att det går att dela upp begreppet nationskultur i sex skilda dimensioner: *Power Distance* (Hofstede, Hofstede och Minkov 2010, s. 55), *Uncertainty Avoidance* (ibid., s. 188), *Individualism* kontra *Collectivism* (ibid., s. 90), *Masculinity* kontra *Femininity* (ibid., s. 136), *Long-Term* kontra *Short-Term Orientation* (ibid., s. 239) och *Indulgence* kontra *Restraint* (ibid., s. 280). De två sistnämnda dimensionerna är framtagna i senare skeden vilket medför att de inte är lika utförligt beskrivna eller etablerade som de fyra första. Samtliga dimensioner är oberoende av varandra, och en varierad kombination av dem alla kan upplevas i skilda nationskulturer (Hofstede 2001, s. 29).

Den första dimensionen *Power Distance* beskriver hur skilda nationskulturer ser på ojämlikhet utifrån hur makt utövas och tas emot. Ojämlikhet kan upplevas genom fysiska och mentala egenskaper, genom status, rikedom, makt, samt genom lagar och regler. Vidare tar Hofstede (2001, s. 79-82) och omarbetar begreppet till hur det passar in i en organisation, där han använder sig av begreppet hierarki som styrande faktor för dimensionen *Power Distance* (Hofstede 2001, s. 79-82). I en organisation innebär en hög grad av *Power Distance*

detsamma som en stark hierarkisk kultur. En låg grad av *Power Distance* innebär tvärtom en plattare struktur inom organisationen.

Den andra dimensionen *Uncertainty Avoidance* handlar om hur nationer hanterar morgondagens osäkerheter (Hofstede 1982, s. 110). Den förklarar hur människor använder sig av faktorer som ritualer (all kunskap om det okända), teknologier och såväl formella som informella lagar, för att hantera osäkerhet. Hofstede (1982, ss. 112-114) menar att osäkerhet omfattar allt som inte kontrolleras av organisationen. Hur organisationerna därefter väljer att hantera osäkerhet beror på rådande organisationskultur. Den sistnämnda präglas av och tar kraft från hemlandskulturen.

Hofstedes (1982, ss. 148-150) tredje dimension *Individualism* kontra *Collectivism* beskriver människors familjedynamik ur ett personligt perspektiv. *Collectivism* och *Individualism* påverkar individens syn på det egna jaget då en del upplever det ur ett kollektivt perspektiv och en del ur ett individuellt perspektiv. Kopplat till en organisation menar Hofstede (1982, ss. 152-153) att kollektivistiska samhällen generellt sett har en starkare emotionell samhörighet och tillhörighet, medan individualistiska samhällen anses vara mer kalkylerande. *Individualism* och *Collectivism* påverkar även vilken typ av personer som placeras på inflytelserika positioner inom organisationen.

Den fjärde dimensionen (Hofstede 1982, ss. 177-179) *Masculinity* kontra *Femininity* belyser befintliga normer om könstypiska egenskaper och mål mellan män och kvinnor. I ett organisatoriskt perspektiv innebär detta att det finns olika förväntningar, eller normer om könsspecifika skillnader gällande olika roller och arbetsuppgifter och hur dessa betingas av kulturella aspekter (Hofstede 1982, s. 182). Dessa stereotyper kan däremot skilja sig mellan länder.

I den femte dimensionen *Long-Term* kontra *Short-Term Orientation*, beskriver *Long-Term Orientation* (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 239) hur individer ser på framtida belöningar där dygder som uthållighet och sparsamhet är drivande krafter medan *Short-Term Orientation* är kopplat till nutida och dåtida dygder. I denna kategori ingår exempelvis respekt för traditioner, behovet av att fullfölja sociala skyldigheter och att "tappa ansiktet". I ett organisatoriskt perspektiv menar Hofstede, Hofstede & Minkov (2010, ss. 243-244) att många organisationer med övervägande *Long-Term Orientation* ofta är familjeägda, och där

familjemedlemmarna ser till hur de kan bidra till organisationen långsiktigt. I organisationer med överhängande *Short-Term Orientation* (ibid., ss. 244-245) läggs istället fokus på hur cheferna presterar månadsvis, kvartalsvis eller årsvis. Det sistnämnda innebär att om eller när problem uppstår får ansvarig chef ta ansvar oberoende om det är chefen som orsakat problemet eller inte.

I den sjätte och sista dimensionen *Indulgence* kontra *Restraint*, beskriver *Indulgence* (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 281) individers benägenhet att tillfredsställa grundläggande mänskliga behov av livsnjutning och glädje. *Restraint* innebär att människor behöver reglera och dämpa viljan till tillfredsställelse genom strikta sociala normer. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan denna dimension syfta till kulturella skillnader vad beträffar hur individer väljer och tillåter sig att uttrycka sina egna känslor. Ett exempel på detta hur människor i en del kulturer i svåra situationer användander sig av ett leende för att lugna individerna i dennes närhet medan andra kulturer använder sig av ett mer sammanbitet ansiktsuttryck för att visa på en seriositet för situationen (ibid., ss. 294-295).

2.4 Kulturell etnocentrism

Ett ytterligare begrepp som angränsar till diskussionen om kultur är "kulturell etnocentrism". Enligt Bizumic, Duckitt, Popadic, Dru och Krauss (2009) saknas det en allmänt accepterad definition om kulturell etnocentrism, men det förklaras i likhet med tidigare begrepp (Sumner 1911, s. 12; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 387) som en tilltro till att den egna etniska tillhörigheten är överlägsen och därmed tillämpbar som kulturell standard. De egna kulturella normerna och värderingarna uppfattas som centrala (Rüsen 2004; Kumar, Anjum & Sinha 2011). Begreppet omfattar också att grupper med gemensam tillhörighet kan uppleva hot vid ankomsten av nya grupper med annan etnisk och kulturell tillhörighet. Begreppet är nära besläktat med andra värderingsindikatorer som främlingsfientlighet, men kan anses hänvisa till sociala attityder gentemot andra kulturer, såväl negativa som positiva (Bizumic et al. 2009). Etnocentriska attityder inom en organisation (Caligiuri & Tarique 2012; Kecia 1996) tenderar att bidra till en löskoppling inom organisationen där det uppstår grupperingar och svårigheter som kan utmana gruppidentiteten, vilket riskerar att påverka organisationskulturen.

Faktorer som anses minska graden av etnocentrism inom en organisation är exempelvis utbildningsnivå, samt graden av kulturell flexibilitet (Caligiuri & Tarique 2012). Däremot tenderar organisatorisk etnocentrism att öka inom allt för auktoritära organisationer, då det finns risk att skepticism uppkommer (Bizumic et al. 2009). Eftersom världens länder präglas av skilda institutionella normer och värderingar, ställs det höga krav på den organisatoriska interkulturella kommunikationen för att frångå eventuell intern etnocentrism (Rüsen 2004). Därtill krävs förmågan att integrera en kommunikativ process med reflektion och diskussion för att uppmärksamma och reducera etnocentrismen inom organisationen (ibid.).

2.5 Interkulturell kommunikation

Interkulturell kommunikation sker mellan människor från olika kulturer. Även om olika människor från olika kulturer förstår varandra är graden av heterogenitet i kommunikationen avgörande för hur lätt eller svårt parterna får för att kommunicera med varandra (Evans & Suklun 2017; Hall 1981, s. 90). Språkval och språkbruk påverkar hur informationen cirkulerar, samt hur den tolkas och tas emot (Luo & Shenkar 2017). Vid mötet mellan människor från olika kulturer när en organisation internationaliserar kan faktorer som språkliga barriärer och kulturella skillnader påverka kommunikationens utfall. Inom olika kulturer finns det skillnader mellan vad som klassificeras som allmän kännedom, vilket ger parterna olika tolkningsgrunder och kan försvåra kommunikationsprocessen (Kameda 2005). Effektiv interkulturell kommunikation förutsätter en förmåga att kunna kommunicera med människor med annan bakgrund, samt förmågan att förstå och medvetengöra variationen i parternas kommunikationsmönster (Sokolova 2022).

Kulturell diversitet innebär att människor gör och tolkar saker på olika sätt (Evans & Suklun 2017; Ladegaard & Jenks 2015). Enligt Hall (1981, ss. 91-92) kan en kategorisering av hög-, respektive lågkontext, appliceras på kulturer för att skapa en förståelse för en människas kommunikationsmönster och kulturella särdrag. Människors sätt att kommunicera påverkas av om de har sin bakgrund i en högkontextkultur (det vill säga kulturer inom vilket kommunikation av mening sker med implicita uttryck) eller lågkontextkultur (kulturer inom vilka kommunikation sker uttalat både muntligt och skriftligt för att kommunicera mening). Några element som bidrar till skillnader är olika sociala institutioner, historia, religion och traditioner (Nishimura, Nevgi & Tella 2008).

I högkontextkulturer drivs kommunikationsmönster av sociala relationer, hierarkier och beteendenormer (Hall 1981, s. 90; Kim, Pan & Park 1998). Konversationer i sådana kulturer präglas av att väsentlig information är dold eller helt utelämnad och mottagaren förväntas utifrån sin bakgrund förstå vad som kommuniceras utan att det uttryckligen sägs. Informationen i en högkontextkommunikation anses finnas implicit i det fysiska sammanhanget eller införlivad hos de personer som utbyter information (Nishimura, Nevgi & Tella 2008). Utsagor behöver med andra ord inte förstärkas med ord. Till skillnad från hur information kommuniceras i högkontextkulturer, är informationen i en lågkontextkultur mindre beroende av personernas bakgrund och värderingar (Hall 1981, s. 90; Kim, Pan & Park 1998). I lågkontextkulturer finns interaktionens information istället explicit i den verbala kommunikationen. Det är vad som sägs som är viktigt, inte hur eller i vilken kontext det sägs. I en interaktion mellan en person från en högkontextkultur och en från en lågkontextkultur kan kommunikationen vara komplex (Hall 1981, s. 127). En fullständig förståelse kan uppnås först när de som kommunicerar förändrar sitt kommunikationsmönster. Ofta påverkas kommunikationen av kontexten. I sådana fall kan missförstånd uppstå, även om parterna talar samma språk.

Kultur är dock inte bestående, det är påverkbart och går att förändra. Enligt Kecskes (refererat i Ladegaard & Jenks 2015) förändras kultur på två sätt: *diakront*, i en långsam process över flera år; eller *synkront*, det vill säga ögonblickligen i samband med sociala interaktioner. En interaktion ger människor utrymme för att göra etniska och kulturella kommunikativa markeringar. Samtidigt skapas ett utrymme för kontextuell påverkan när interaktion äger rum. Interaktionens parter samkonstruerar en ny form av kultur för själva interaktionen och för framtida förhållande mellan parterna.

2.6 Ledarskap i olika kontexter

Vid en internationalisering när människor från olika kulturella kontexter förs samman har ledarskapet en central roll i att skapa en stabil organisationskultur (Cotae 2013). Detta utgör även grunden till en intern integration och förening av organisationens aktörer (Adler och Bartholomew 1992). I en kulturell kontext kan ledarskap enligt Schein och Schein (2017, s. 125) beskrivas som "*leadership is the management of culture*". Sambandet mellan ledarskap och kultur beskrivs även som komplext (Alvesson 2015, s. 135). Enligt House (2004, s. 5) är ledarskap kulturellt kontingent eftersom synen på behovet av och värdet av ledarskap varierar

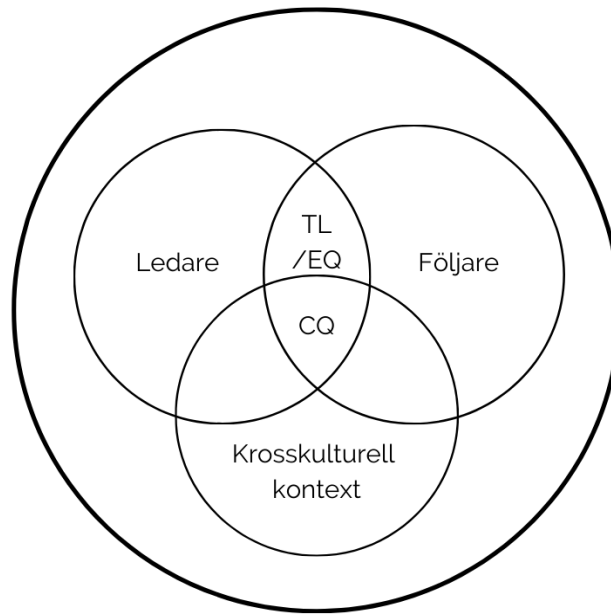
mellan olika kulturer. Ledarskap anses vara en aktivitet som påverkar och påverkas av kultur (Alvesson 2015, s. 135), vilket däremot inte nödvändigtvis innebär att det varken skapar eller dramatiskt förändrar kulturen. När en organisation framgångsrikt har skapat en intern identitet och etablerat en tydlig organisationskultur, argumenterar Schein och Schein (2017, s. 125) för att denna också är styrande för vilket ledarskap som uppskattas och tolereras inom organisationen. Det är därefter ledarskapets ansvar att upprätthålla och konsolidera den befintliga kulturen och de rådande ideologierna. Huruvida organisationer kan förhålla sig till ledarskap under förändring, som en internationalisering innebär, beskrivs nedan utifrån två ledarskapsmässiga perspektiv.

2.6.1 Transnationellt kompetenta ledare

Enligt Adler och Bartholemews (1992) teori "*transnationally competent managers*" behöver transnationellt kompetent ledare besitta fem ledaregenskaper. En ledare verksam i en transnationell kontext eller i en kultur som skiljer sig från den kultur som ledaren är van vid, behöver inledningsvis inneha en övergripande förståelse för skilda affärsmiljöer ur ett globalt perspektiv. Därtill behöver transnationellt kompetenta ledare besitta en vilja att lära om skilda kulturer, samt förmåga att simultant kunna arbeta med och lära av människor med andra kulturella bakgrunder. Avslutningsvis behöver en transnationellt kompetent ledare även ha en god anpassningsförmåga för att kunna leva och kommunicera i nya kulturer, samt förmågan att på ett likvärdigt plan interagera med andra kulturer, där faktorer som hierarki och kulturell dominans bortses ifrån.

2.6.2 Krosskulturellt ledarskap

Behovet av ett krosskulturellt perspektiv på ledarskap ses som avgörande för multinationella företags framgång då denna anpassning av ledarskapet till den nationsspecifika miljön och synen på hur hanteringen av personal påverkar organisationerna, är starkt beroende av dessa faktorer (Tsai 2022). Enligt Caligiuri och Tarique (2012) finns det primärt tre dynamiska krosskulturella egenskaper som en ledare behöver inneha för att på ett effektivt sätt kunna leda i en krosskulturell kontext. Dessa är en tolerans för tvetydighet, förmåga att reducera etnocentrism, samt en kulturell flexibilitet. Därutöver är förmågan att kommunicera och förmedla en gemensam vision, oberoende kulturell kontext, fundamentalt för ledarskapets effektivitet (ibid.). Ett annat exempel på hur effektiviteten i ett krosskulturellt ledarskap kan visualiseras beskrivs nedan av Deng och Gibson (2009) i *Figur 3*.



Figur 3: Cross-Cultural Leadership Effectiveness beskriver nyckelelement och sambandet mellan dem som påverkar ett krosskulturellt ledarskap. Källa: Egen bearbetning utifrån Deng och Gibson (2009).

Deng och Gibson (2009) tar fram ett ramverk (*Figur 3*) för de nyckelelement som effektiviteten i krosskulturellt ledarskap bygger på. "Transformativt ledarskap" (TL) innefattade tre huvudkomponenter: ett idealiserande inflytande genom förebilder, en inspirerande motivation genom visioner och en individualiserad omtanke genom mentorskap och coachning. Emotionell intelligens (EQ) ser till fyra faktorer en krosskulturell ledare behöver inneha: självmedvetenhet, självstyrning, empati och social intelligens. Kulturell intelligens (CQ) innefattar fyra egenskaper: kulturell medvetenhet, en motiverande kulturell adaptation, ett anpassat beteende samt en effektiv krosskulturell kommunikation.

2.7 Teoretisk syntes

Följande teoretisk syntes ämnar att konkretisera användbarheten och relevansen av studiens teoretiska ramverk, samt beskriva hur den vidare tillämpas.

Scheins (1990) modell *The Levels of Culture* kommer att appliceras som ett ramverk för att förklara och visualisera centrala element som kan påverka den organisatoriska strukturen, samt integrationen av nya organisationsmedlemmar med annan kulturell bakgrund. Därtill

kommer Hofstedes (2001, s. 10) modell *Cultural Onion* att användas som ett komplement till *The Levels of Culture* för att vidare diskutera kulturella faktorerers eventuella påverkan på och relevans för organisationer vid internationalisering. Av vad som framgår i nämnda modeller är att kulturer, såväl inom nationer som organisationer, är uppbyggda av olika nivåer eller beståndsdelar. Det framgår även att kultur är påverkbar för yttre faktorer, men för att tydligare förstå hur nationskulturen påverkar organisationskultur, kommer Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) väletablerade teori om de kulturella dimensionerna att användas. Hofstedes kulturella dimensioner avser att visualisera nationskulturens beståndsdelar, men även att ställas i kontrast till empirin.

Centralt i denna diskussion är kulturell etnocentrism, då det åskådliggör och förklarar eventuella fördomar aktörer från olika kulturer kan ha gentemot varandra (Bizumic et al. 2009). Sådana fördomar lägger även grunden för hur interaktioner kommer att ske inom organisationen, både under och efter organisationers etablering. Likaledes är interkulturell kommunikation en centralt påverkande faktor för sådana interaktionens framgång, baserat på hur väl människor med olika kulturella bakgrunder kan kommunicera med och förstå varandra (Evans & Suklun 2017; Hall 1981, s. 90). Detta samspel mellan organisationens aktörer kan vara en förutsättning för om en internationalisering kan anses lyckad eller inte (Sokolova 2022), och är således även betydelsefull för denna studie.

Då samspelet mellan aktörerna kan anses vara en förutsättning för organisationens framgång (Sokolova 2022), samt för att skapa en stabil organisationskultur (Cotae 2013) besitter organisationens ledarskap ett viktigt ansvar i arbetet att jämka ihop människor från olika kulturer på ett enhetligt och funktionellt sätt. Ledarskapets centrala roll vid internationalisering är därför även av särskild vikt i denna studie. Teorier om funktionellt och effektivt ledarskap vid internationalisering exemplifieras i Adler och Bartholomews (1992) *transnationellt kompetenta ledare*, samt i Deng och Gibsons (2009) *krosskulturellt ledarskap*. Dessa två teorier kommer vidare att användas som verktyg för att åskådliggöra viktiga komponenter i ledarskap vid internationalisering.

Sammantaget utgör den teoretiska referensramen, i enlighet med studiens fenomenografiska ansats, även studiens dominant syn. Innehållet i denna kommer att analyseras och ställas i kontrast till resultatet, det vill säga utfallsrummet för att förstå huruvida studiens resultat stämmer överens med eller avviker från tidigare forskning och teori.

3. Metod

I följande kapitel behandlas studiens implementerade metod. Inledningsvis redogörs för metodologiska överväganden i form av forskningsdesign, forskningsansats och val av forskningsmetod. Därefter följer en beskrivning av studiens urval, samt tillvägagångssätt och analysmetod. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion och etiska överväganden.

3.1 Forskningsdesign

Studien tillämpar en kvalitativ ansats och utgår från tidigare forskning samt från befintliga teorier och modeller (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s. 67; Creswell & Creswell 2023, s. 194). Samtidigt har induktiva inslag i begränsad utsträckning tillämpats vid insamling, sammanställning och analys av empiri. Datan består av ett begränsat urval respondenter och fokuset har varit att gå djupare i och att i detalj analysera de enskilda intervjuerna. Samtidigt trianguleras det empiriska resultatet med underlag från en tidigare internationell studie, GLOBE Project.

3.2 Forskningsmetod

Då denna studie söker olika uppfattningar på specifika företeelser har en fenomenografisk forskningsmetod applicerats. Den fenomenografiska forskningsmetoden möjliggör att djupgående beskriva och analysera människors uppfattningar av ett fenomen (Dahlgren & Johansson 2019, ss. 179-180). I denna studie som undersöker hur en organisation påverkas vid en internationalisering är det respondenternas områdesspecifika expertis, upplevelser, erfarenheter och uppfattningar som är centrala. Genom att studera människors uppfattningar menar Dahlgren och Johansson (2019, s. 183) att det blir möjligt att förstå hur fenomenet, i detta fall organisationskulturen, påverkas av internationalisering, samt hur olika personer uppfattar mötet mellan delvis det internationaliserande företaget och även de människor som upplever och påverkas av internationalisering. I fenomenografiska studier ställs resultatet, det vill säga utfallsrummet mot den dominerande uppfattningen (Dahlgren & Johansson 2019). I detta fall består uppfattningen av teorin och utfallsrummet av resultatet från intervjuer och sekundärdata från GLOBE Project. Inom ramen för utfallsrummet kommer vissa svar att ligga nära uppfattningen, medan andra kommer att ligga långt ifrån. Fenomenografien strävar mot att fånga upp variationen i uppfattningen mellan respondenterna.

Vid fenomenografiska studier är det lämpligt att använda intervjuer som datainsamlingsmetod. Forskningsmetoden tillämpas i denna uppsats genom fyra semistrukturerade intervjuer (Denscombe 2014, s. 95; Creswell & Creswell 2023, s. 15). Fenomenografiska intervjuer är tematiska, vilket innebär att de tar stöd i intervjuguider innehållande ett mindre antal frågor ordnade efter de fenomen eller teman som intervjun avser att undersöka (Dahlgren & Johansson 2019, s. 183; Alvesson 2011, s. 53; Creswell & Creswell 2023, s. 200; Denscombe 2014, s. 186; Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022, s. 60). Målet med de fenomenografiska intervjuerna är att få så rika och uttömmande svar som möjligt, samtidigt som fokus ligger på fenomenet. I fenomenografiska intervjuer utvecklas intervjun i hög grad utefter de svar som respondenterna ger, vissa teman kan vara viktigare för en respondent än för någon annan. Detta innebär att respondenternas svar kan skilja sig åt (Dahlgren & Johansson 2019, s. 183). Resultatet från intervjuerna trianguleras och jämförs med data från GLOBE Projects databas. Triangulering av data innebär att studiens olika typer av data kontrasteras till varandra (Denscombe 2014, ss. 154-155). Den triangulerade datan utgör studiens slutliga utfallsrum.

3.3 Urval och data

Urvalet består av ett tvåstegsurval (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022, s. 62), i vilket urvalet inledningsvis baserades på val av organisation där två organisationer kom att medverka under studien. Den första organisationen som delgav medverkan i studien har på begäran av en av respondenterna anonymiserats och kommer under resterande del av studien att benämnas som *Organisation X*. I selekteringen av organisationer föreföll *Organisation X* inneha bred kunskap inom studiens ämnesområde och även bedriva verksamhet i länder med hög hierarkisk kultur. Vid en initial genomgång av länder som föll inom ramarna för låg- respektive hög hierarkisk kultur, användes Hofstede Insights (u.å.a), vilket klassificerar länder utifrån Hofstedes kulturella dimensioner. Med detta som utgångspunkt valdes därefter ändamålsenliga kontor från *Organisation X* ut i form av Turkiet, Saudiarabien och Sydkorea, vilka föll inom ramarna för hög hierarkisk kultur. Dessa kontor representerar studiens tre första intervjuer. Respondenten från det turkiska kontoret kommer framöver att benämnas med alias *Anders*, de två respondenterna på det saudiarabiska kontoret som *Carl* och *Eva* och respondenten på det sydkoreanska kontoret som *Gustav*. Denna typ av målstyrda urval hade som ändamål att besvara studiens forskningsfrågor (ibid., s. 61), och baserades till viss del

även på Gestelands (2012) beskrivningar av nationskulturer i hans bok *Cross-cultural business behavior: A guide for global management*, i syfte att skapa en djupare förståelse för de utvalda länderna med hög hierarkisk kultur.

Då studien var i behov av kompletterande data genomfördes ett ytterligare målstyrt urval, i vilket en multinationell organisation med ursprung från ett land med låg hierarkisk kultur valdes ut. Den globala koncernen Volvo Group med ursprung i Sverige valdes ut för att ge studien ett konkret exempel på hur en internationalisering kan se ut. De bedriver numera sin verksamhet världen över och är arbetsgivare till mer än 100.000 medarbetare (Volvokoncernen 2022) med olika bakgrunder. Med hänsyn till koncernens kulturella diversitet, samt långa och breda erfarenhet av internationalisering och global verksamhet, förefaller Volvo Group även att falla inom ramen för urvalskriterierna i denna studie. Därtill utgör Volvo Group ett intressant perspektiv till studiens datatriangulering.

Studiens sekundärdata utgörs av GLOBE Project, ett världsomspännande projekt med ett stort antal medverkande forskare och med data från ett stort antal länder. Detta utgör en stabil grund för analys samt som komplement för studiens primärdata. Enligt Neuendorf (2017, ss. 89-90) kan detta ses som mål- och omdömesurval.

3.3.1 Organisation X

Organisation X är en svensk organisation delvis statligt- och delvis privatägd vars huvudsakliga uppdrag är att hjälpa svenska organisationer att etablera eller vidare etablera sig internationellt. Därtill erbjuder organisationen internationella företag assistans vid etablering och investering i Sverige. *Organisation X* arbetar med allt från *startups* till multinationella bolag och erbjuder skräddarsydda lösningar anpassade till företagens specifika situationer. De är verksamma och har kontor i mer än 40 länder uppdelade i Europa, Nord- och Sydamerika, Mellanöstern, Afrika och Asien. Utöver detta består deras organisation av över 500 medarbetare uppdelade på dessa kontor, med en stor mångkulturell bakgrund och kunskaper inom de lokala affärskulturerna. De har även samarbeten med svenska ambassader, handelskamrar, konsulat, företag och lokala nätverk.

Då samtliga respondenter inom *Organisation X* valt att anonymiseras kan ingen djupare förklaring av deras positioner inom organisationen ges. Däremot vill det poängteras att

samtliga respondenter har, i dialog med respektive kontor, valts ut baserat på kunskaper och tidigare erfarenheter inom ämnesområdet.

3.3.2 Volvo Group

Volvokoncernen grundades i Göteborg, Sverige 1927 som en liten lokal industriverksamhet (Volvo Group 2023a), och har under årens lopp utvecklats till ett multinationellt bolag (Wik 2009) och en av de “ledande leverantörerna av kommersiella transportlösningar” världen över (Volvo Group 2023a). Volvo beskrivs som en global koncern med över 100.000 anställda, produktion i 18 länder och försäljning på nästan 190 marknader (Volvokoncernen 2022), däribland Turkiet, Sydkorea och Saudiarabien (Volvo Group 2023c). Därtill har koncernen i sin varumärkesportfölj ett innehav av 12 varumärken (Volvo Group 2023b), vilket innebär en bearbetning av flertalet kund- och marknadssegment. Volvo Group är även enligt *The Global 2000* (Forbes 2022) rankad som det 274 största bolaget i världen.

Respondenten från Volvo Group Magnus Korsgren ansvarar för två roller inom koncernen. Han är i synnerhet anställd som Head of Leadership and Performance, inom *People and Culture* (tidigare HR), med ansvar för ledarskaps- och performancefrågor. Därutöver arbetar Magnus inom *Volvos Corporate University*, där han tillsammans med ett team ansvarar för alla globala ledarskapsutbildningar, vilka ledare inom Volvo kan ta del av.

3.3.3 GLOBE Project

GLOBE Project eller *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project* beskrivs som en av de största, mest prestigefyllda och omfattande studierna av sitt slag inom samhällsvetenskapen (GLOBE Project u.å.a). GLOBE Project är den mest omfattande empiriska studien över ledarskapsegenskaper (Vo & Hannif 2013), relationer mellan samhällskulturer och organisatorisk praxis (GLOBE Project u.å.e). Studien har pågått sedan början av 90-talet (GLOBE Project u.å.c), är uppdelat i tre skilda projekt, varav det senaste fortsatt är i ett stadium då forskningen pågår i form av *GLOBE 2020*. Däremot är datan från det senast nämnda projektet ännu inte tillgängligt för allmänheten (GLOBE Project u.å.b). Projektet är genomfört i över 150 länder där nästan 500 forskare deltagit i datainsamlingen världen över.

GLOBE:s första del *GLOBE Culture and Leadership Study 2004* (vidare benämnt *GLOBE 2004*) bestod av en tioårig kvantitativ enkätstudie med fokus på kulturer inom samhällen, organisationskultur samt effektivt ledarskap. Denna studie genomfördes i 62 samhällen världen över och innefattade data från 17.300 mellanchefer inom 951 olika organisationer (GLOBE Project u.å.b). Därefter genomfördes en tillökning av data 2007 till *GLOBE 2004* studie där 25 länder deltog genom litterära analyser av ledarskap, intervjuer, fokusgruppsdiskussioner samt genom analyser av tidigare printat material. Datan från tillökningen 2007 kommer inte vidare att behandlas i denna studie då dess fokus inte överensstämmer med denna studies huvudsakliga ämnesområde. *GLOBE 2004* beskrivs därför som en multisteps-, multimetods- och multiprovsstudie. Som helhet har GLOBE Project inspirerats av Geert Hofstede's tidigare arbete (GLOBE Project u.å.f), vilka i *GLOBE 2004* första fas utmynnade i nio skilda nationskulturella dimensioner, utan direkt koppling till Hofstedes dimensioner (Hofstede, Hofstede och Minkov 2010, ss. 41-42). Dessa beskrivs vidare i Tabell 1.

I *GLOBE 2004* studerades de kulturella dimensionerna delvis utifrån enskilda länder, men även utifrån nio kulturella grupper eller "kluster" (GLOBE Project u.å.d). Vid indexering av ländernas, respektive de kulturella gruppernas klassificering inom de kulturella dimensionerna kategoriserades dessa i två separata perspektiv benämnt *Practice* ("as is"), vilket representerar hur det faktiskt är och *Values* ("should be"), vilket representerar vad individerna inom kulturen strävar efter och anser att kulturen borde vara (ibid.). I denna studie inkluderas enbart perspektivet *Practice* då studiens syfte är att spegla verkligheten och inte en önskvärd verklighet. I *GLOBE 2004* inkluderades även perspektivet om ledarskap och dess relation till kultur. Datan från denna del av studien har indexerats i sex globala ledarskapsprofiler med 21 tillhörande primära ledarskapsdimensioner, vilka närmare beskrivs i Tabell 2.

Även om GLOBE Project är en världsomspännande studie har den sina begränsningar, exempelvis vad gäller inkludering av länder. Centralt för denna specifika studie är Sverige, Turkiet, Sydkorea och Saudiarabien. Av dessa inkluderas Sverige, Turkiet och Sydkorea i GLOBE, dock inte Saudiarabien, vilket medför att vid jämförelse över nationsspecifika kulturer och ledarskapsstilar uteblir Saudiarabien.

GLOBE Project har även mötts av viss kritik, bland annat från Hofstede, Hofstede och Minkov. Forskarna (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, ss. 41-42) menar att GLOBE hämtat sina dimensioner direkt från Hofstedes fem första dimensioner från *Cultural Dimensions* och därefter gjort om dem till nio egna dimensioner. Problematiken uppkommer i hur GLOBE applicerar dessa dimensioner, samt i hur de genomfört testerna. Enligt Hofstede, Hofstede och Minkov (2010, ss. 41-42.) kan GLOBE:s frågeformulär anses allt för avancerat för en manager (respondent) att besvara och därmed ge missvisande svar. Vidare argumenterar de för att resultaten under “*as is*” ger stereotypa svar istället för deskriptiva, vilket är syftet med frågorna. Vidare argumenterar de för att GLOBE sätter ihop nationskultur och organisationskultur i deras analys, vilket Hofstede, Hofstede och Minkov (2010, s. 43) poängterar inte ens bör mätas med liknande frågor då fenomenen är så pass signifikant skilda från varandra. Avslutningsvis menar Hofstede, Hofstede och Minkov (2010, s. 43) att GLOBE:s mätning av “*Uncertainty Avoidance*” blir felaktig och går emot Hofstedes egen syn på “*Uncertainty Avoidance*”.

3.4 Datainsamling och analysmetod

Samtliga av studiens intervjuer genomfördes med hänsyn till respondenternas önskemål om datum och tid. Då respondenterna var på en annan plats var online-baserade intervjuer det lämpligaste tillvägagångssättet för datainsamling. Intervjuerna ägde därav rum i Microsofts mötesverktyg *Teams*, vilket enligt Denscombe (2014, s. 197) är lämpligt i de fall intervjuer på plats inte är möjliga. Detta då intervjusituationerna är nästintill likvärdiga (ibid.). En intervjuguide för vardera organisation togs fram (se Bilaga 1 och Bilaga 2), skillnaderna i intervjuguiderna beror på att organisationerna skiljer sig åt. De två första intervjuerna med *Organisation X* kontor i Sydkorea och Saudiarabien spelades in för att därefter transkriberas. Till skillnad från de två första intervjuerna transkriberades den tredje intervjun med *Organisation X* turkiska kontor samtidigt som intervjun ägde rum, detta då respondenten önskade att ingen inspelning skulle ske. Även studiens fjärde intervju med Volvo Group spelades in och transkriberades.

Upprättandet av en intervjuprotokoll, samt inspelning och transkribering, är betydelsefullt för att en genomgång och analys av intervjuer ska kunna göras i ett senare skede (Creswell & Creswell 2023, s. 203). Inför intervjuerna delgavs respondenterna intervjuguiden för att ges möjlighet att i förväg förbereda sig inför intervjun. I syfte att validera det empiriska

underlaget har respondentvalidering prioriterats, det vill säga att respondenterna har återkopplats till angående resultatet och givits möjlighet att kommentera. Dialogen med respondenterna, att kontrollera, samt bekräfta den initiala förståelsen och tolkningen av den insamlade empirin bidrar till att öka resultatets validitet (Denscombe 2018, s. 420). Bearbetning av det empiriska materialet från intervjuerna har genomförts utifrån ett färgkodningssystem, för att konceptualisera, strukturera och identifiera mönster i respondenternas svar (Creswell & Creswell 2023, s. 207). Bearbetningen av det transkriberade materialet ledde till utformningen av ett tematiskt kodningsschema bestående av 199 koder (se Bilaga 3). Kodningen genomfördes utifrån ett fenomenografiskt förfarande, det vill säga att datan blev utgångspunkt samt att resultatet och respondenternas svar tilläts styra kodningsprocessen och resultatet. Den initiala kodningen var av bred karaktär men konkretiserades därefter i 12 övergripande teman som sedan organiserades under tre sammankopplade kluster i syfte att skapa en helhetsbild av intresse för studien; (1) *Nationsspecifika särdrag*, (2) *Organisationskultur vid internationalisering* och (3) *Ledarskap vid internationalisering*; vilket vidare presenteras under 4. Empiri.

De 12 övergripande teman som identifierades är: Nationskultur; Internationalisering; Omvärlden; Land; Organisationsstruktur; Organisationskultur; Organisationens storlek, Personal; Ledarskap; Interkulturell kommunikation; Språkbruk; Presentation av respondent.

Eftersom resultatet har valts att trianguleras från intervjuerna med tidigare forskningsresultat från GLOBE Project, har en strävan efter att ställa resultaten från de båda empiriska källorna mot varandra varit central. Syftet med att ställa intervjuresultatet mot resultatet från GLOBE Project är att kunna öka studiens generaliserbarhet. Detta gäller i synnerhet resultat som belyser konceptualiseringarna av Sverige, Sydkorea och Turkiet. Saudiarabien ingår inte i GLOBE Project, därför är det som avser Saudiarabien enbart baserat på intervjuerna. Då studien specifikt ser på svenska organisationer och hur dess organisationskultur och ledarskap påverkas vid internationalisering, det vill säga inte hur ledarskapet skiljer sig mellan respektive länder, görs ingen analys av ledarskapet i övriga medverkande länder.

För att förstå och kunna införliva data från *GLOBE 2004* har skribenterna tagit del av information om hur data samlades in och analyserades av forskarna i GLOBE Project. Resultatet för nationskultur i GLOBE presenteras och kategoriseras utifrån det som benämns som kulturella dimensioner. Dessa framgår nedan.

DIMENSION	DEFINITION
Performance Orientation	<i>The degree to which a collective encourages and rewards (and should encourage and reward) group members for performance improvement and excellence.</i>
Assertiveness	<i>The degree to which individuals are (and should be) assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others.</i>
Future Orientation	<i>The extent to which individuals engage (and should engage) in future-oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying gratification.</i>
Humane Orientation	<i>The degree to which a collective encourages and rewards (and should encourage and reward) individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others.</i>
Institutional Collectivism	<i>The degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward (and should encourage and reward) collective distribution of resources and collective action.</i>
In-Group Collectivism	<i>The degree to which individuals express (and should express) pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families.</i>
Gender Egalitarianism	<i>The degree to which a collective minimizes (and should minimize) gender inequality.</i>
Power Distance	<i>The extent to which the community accepts and endorses authority, power differences, and status privileges.</i>
Uncertainty Avoidance	<i>The extent to which a society, organization, or group relies (and should rely) on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events. The greater the desire to avoid uncertainty, the more people seek orderliness, consistency, structure, formal procedures, and laws to cover situations in their daily lives.</i>

Tabell 1: Nationskulturers dimensioner och definitioner i GLOBE 2004. Källa: Egen bearbetning utifrån GLOBE Project (u.å.d).

GLOBE:s resultat presenteras som ett index där varje land kategoriseras utifrån en mätskala mellan 1 och 7, där 1 motsvarar ett “väldigt lågt” värde, 4 ett “medel” värde och 7 ett “väldigt högt” värde. Detta visualiseras i Diagram 1, 3 och 4. Även om ländernas mätvärden kan skilja sig mycket åt och anses “högt” respektive “lågt” i relation till varandra, är det indexeringens mätskala som ger den slutliga indikationen för huruvida mätvärdet faktiskt motsvarar en hög respektive låg grad av den specifika dimensionen.

Vidare presenteras och kategoriseras resultatet för ledarskapsdimensionerna i GLOBE 2004 utifrån det som benämns som de sex globala ledarskaps dimensionerna. Dessa framgår nedan.

DIMENSION	DEFINITION
Charismatic/Value-Based	<i>Reflects the ability to inspire, motivate, and expect high performance outcomes from others based on firmly held core values. It includes the following six primary leadership dimensions: (a) visionary, (b) inspirational, (c) self-sacrifice, (d) integrity, (e) decisive and (f) performance oriented.</i>
Team-Oriented	<i>Emphasizes effective team building and implementation of a common purpose or goal among team members. It includes the following five primary leadership dimensions: (a) collaborative team orientation, (b) team integrator, (c) diplomatic, (d) malevolent, and (e) administratively competent.</i>
Participative	<i>Reflects the degree to which managers involve others in making and implementing decisions. It includes two primary leadership dimensions labeled (a) nonparticipative and (b) autocratic.</i>
Humane Orientation	<i>Reflects supportive and considerate leadership and includes compassion and generosity. This leadership dimension includes two primary leadership dimensions labeled (a) modesty and (b) humane orientation.</i>
Autonomous	<i>Refers to independent and individualistic leadership attributes. It is measured by a single primary leadership dimension labeled autonomous leadership, consisting of individualistic, independence, autonomous, and unique attributes.</i>
Self-Protective	<i>Focuses on ensuring the safety and security of the individual and group through status enhancement and face saving. It includes five primary leadership dimensions labeled (a) self-centered, (b) status conscious, (c) conflict inducer, (d) face saver, and (e) procedural.</i>

Tabell 2: Ledarskapsdimensioner och definitioner i GLOBE 2004. Källa: Egen bearbetning utifrån GLOBE Project (u.å.d).

GLOBE:s resultat presenteras som ett index där varje land kategoriseras utifrån en mätskala mellan 1 och 7, där 1 motsvarar att ledarskapsstilen “kraftigt hämmas”, 4 att ledarskapsstilen har “ingen påverkan” och 7 att ledarskapsstilen har en “stor påverkan”. Detta visualiseras i Diagram 2.

3.5 Metoddiskussion

3.5.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten har säkerställts genom att följa de regler som finns samt genom att ge samtliga respondenter möjligheten att se över den transkribering och/eller färdigställda empiri vardera intervju utmyntat i. Denna typ av respondentvalidering förklarar Nowell, Norris, White och Moules (2017) ger respondenterna möjligheten att bekräfta alternativt korrigerar fel eller missförstånd som kunnat uppstå under processen. För att säkra en korrekt förståelse av innehållet i GLOBE:s studie har skribenterna både läst resultatet och tagit del av hur resultatet har uppnåtts samt varför de erhållna resultaten har uppnåtts

3.5.2 Överförbarhet

Överförbarhet innebär enligt Denscombe (2018, ss. 422-423) att resultatet är tillämpligt utanför ramarna för denna studie. Genom att välja *Organisation X*, som har ett brett perspektiv och många erfarenheter av svenska företags etablering i utlandet, samt av utländska organisationers etablering i Sverige har skribenterna försökt att säkerställa studiens överförbarhet. Därutöver har en reflektion över möjlig bias förts i relation till forskningsområdet, i synnerhet i relation till de nationer som studeras. Då respondenterna är bosatta i dessa nationer, men även har kopplingar till Sverige, finns det en risk för att personliga värderingar påverkar respondenternas svar. Detta har tagits i beaktande vid tolkning och analys av empirin. Vidare har det också säkrats att kravet på samtidighet uppnåtts. Sammantaget är det svårt att garantera att en liknande studie kan ge exakt samma resultat. Dels eftersöker denna studie specifikt olika uppfattningar om det studerade fenomenet, dels kan respondenternas uppfattningar förändras över tid. Den andra organisationen som omfattas av studien, den multinationella organisationen Volvo Group, har även de en gedigen erfarenhet av internationalisering, både historiskt och samtida.

Den data som hämtats från *GLOBE 2004* är direkt överförbar, däremot pågår vidare forskning inom ramen för GLOBE Project, därför kan nya framtida resultat komma att förändra deras resultat. Idag saknas resultat om Saudiarabien i GLOBE Project, men med vidare verksamhet kan projektet komma att även omfatta nationskultur i Saudiarabien.

3.5.3 Pålitlighet

Studiens pålitlighet menar Nowell, Norris, White och Moules (2017) skapas genom att forskningsprocessen är tydligt dokumenterad, logisk samt spårbar. I syfte att följa dessa linjer har forskningsprocessens samtliga moment utförligt beskrivits i detta metodkapitel, samt under processens gång kontinuerligt granskats och utvärderats för att säkerställa dess tydlighet och transparens. Vidare har ett vedertaget tillvägagångssätt i fenomenografiska studier efterföljts. I syfte att öka kodningens pålitlighet har skribenterna vid upprepade gånger granskat materialet både enskilt och gemensamt. En fullständig redogörelse av kodningsschemat finns i Bilaga 3.

3.5.4 Konfirmering

Konfirmering menar Nowell, Norris, White och Moules (2017) syftar till att fastställa att skribenternas tolkningar i studien genomgående är härledda från data och att det tydligt framgår hur tolkningar och slutsatser framkommit. Graden av konfirmerbarhet kan enligt Nowell, Norris, White och Moules (2017) först fastställas då övriga kvalitetsmått av metoden är uppnådda. Därför har skribenterna tillämpat metoden fullt ut, samt strävat efter att uppnå neutralitet och transparens genom hela forskningsprocessen.

3.6 Etiska överväganden

Studiens etiska överväganden som var direkt berörande för respondenterna presterades i en mejlkontakt innan dess att intervjuerna genomfördes. I detta mejl informerades respondenterna kring intervjuernas riktlinjer och teman, samt att all behandling av personuppgifter skedde i enlighet med dataskyddsförordningen, GDPR (SFS 2018:218). Respondenterna ombads även att besvara huruvida de önskade anonymiseras i studien eller om de godkände användandet av namn och titel. Därutöver framgick det i kontakt med respondenterna att intervjuerna, med deras godkännande, skulle spelas in och transkriberas, för att efter studiens färdigställande förstöras. Då en av respondenterna inte godkände inspelning av intervjun, tematiserades denna ytterligare och transkribering genomfördes under intervjun. Eventuella korrigeringar av transkriberingarna gjordes i samråd med respondenterna, i vilka de fick full insyn i om så önskades.

4. Empiri

I detta kapitel redogörs för de olika övergripande teman som utkristalliserats vid en komprimering av kategorierna i intervjuerna och i GLOBE Project.

4.1 Nations specifika särdrag

Vid sammanställning av intervjuresultatet identifieras såväl beskrivningar och uppfattningar av nationsspecifika särdrag för medverkande länder i studien. Denna data avses att nedan presenteras i en triangulering med datan från *GLOBE 2004*. I 4.1.1 presenteras en konceptualisering av ländernas kulturella särdrag, dels utifrån ett samhällsperspektiv och dels utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Kontrasterna mellan dessa perspektiv identifierades vid sammanställningen av datan från *GLOBE 2004*. I 4.1.2 presenteras en konceptualisering av svenskt ledarskap och de generella uppfattningarna respondenterna delgav under intervjuerna.

4.1.1 Konceptualisering av nationskulturerna

Nedan presenteras en konceptualisering av respektive land i följande ordning: Sverige, Sydkorea, Turkiet och Saudiarabien. Av dessa konceptualiseringar bygger Sverige, Sydkorea och Turkiet på en datatriangulering av intervjuerna med *Organisation X* samt data från *GLOBE 2004*. Saudiarabiens konceptualisering bygger enbart på data insamlad från *Organisation X*. Detta i och med att Saudiarabien inte medverkade under *GLOBE 2004* studie.

Sverige

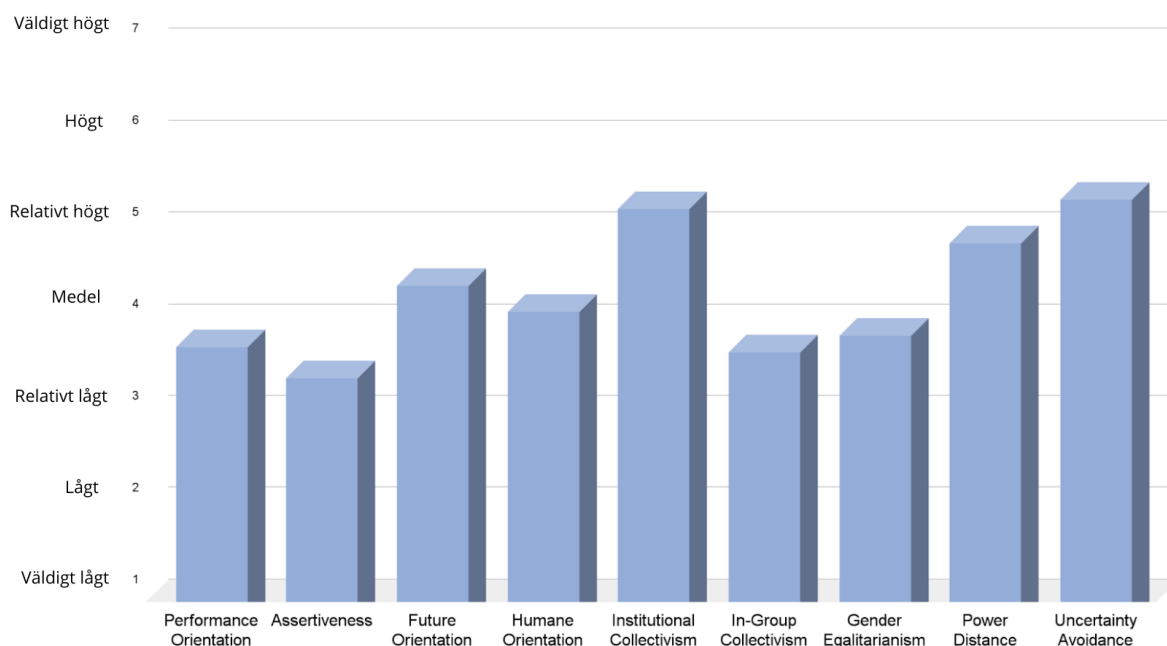


Diagram 1: GLOBE:s indexering av de kulturella dimensionerna i Sverige. Källa: Egen bearbetning av mätvärdena från GLOBE 2004 (GLOBE Project u.å.h).

Ur ett samhällsperspektiv framställer GLOBE svenskar tillhöra ett relativt jämställt land. Både beträffande kvinnors möjlighet till utbildning och arbete, men även beträffande människors ställning i samhället. Svenskar anses även värdera människor utifrån deras individuella egenskaper och beteenden.

Ur ett organisatoriskt perspektiv anser GLOBE att svenskar föredrar en harmoniserande arbetsmiljö, med fokus på samarbete och arbetar för någon form av långsiktigt mål. Diskussionen om arbete mot långsiktiga mål är även något som uppkommer under intervjun med *Anders* som upplever att svenskar ofta är duktiga på att tänka långsiktigt. Den typiska svensken värderar, enligt mätningarna i GLOBE, grupp tillhörighet och lojalitet framför dennes egna mål och ser gruppen som en möjlig tillgång vid beslutsfattande. Även *Gustav* upplever att medarbetarna i svenska organisationer ses som en stor tillgång och att detta är influerat av svenska normer. Denna diskussion förs även av *Anders* som refererar till svenska organisationer som något "platta". Vidare i GLOBE anses svenskar föredra att ha en tydlig dokumentation och värdesätter organisatoriska policier för att få en tydlighet i vad som

förväntas av medarbetaren på arbetsplatsen. Denna uppfattning av svensk kultur framkommer även under intervjun med *Carl* och *Eva*, som beskriver att medarbetarnas eget ansvar är viktigt i svenska organisationer.

Sydkorea

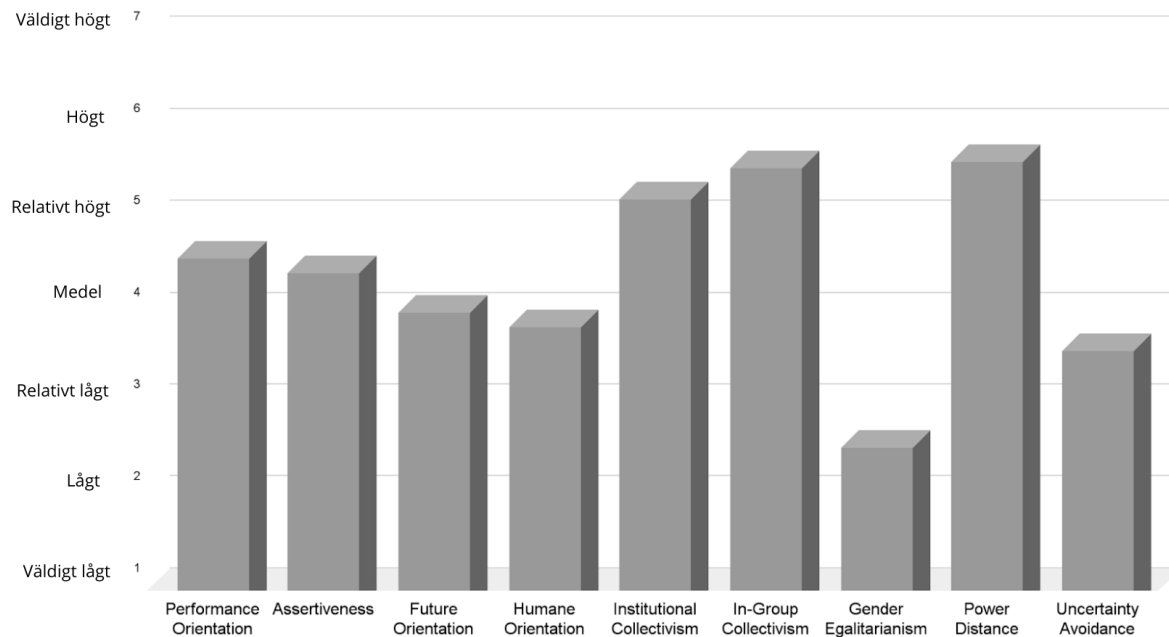


Diagram 2: GLOBE:s indexering av de kulturella dimensionerna i Sydkorea. Källa: Egen bearbetning av mätvärdena från GLOBE 2004 (GLOBE project u.å.g).

Ur ett samhällsperspektiv finns det enligt GLOBE en stor ojämlikhet mellan kvinnor och män vad beträffar utbildning och framgång inom karriären. Samhället består av tydliga klasskillnader och det ses som svårt att genomföra ett klassbyte. En hög utbildning kan dock vara en bidragande faktor för möjligheten att stiga i klass. Koreaner anses därutöver vara starkt bundna till familjen, till vilken de förväntas ha plikter och skyldigheter.

Ur ett organisatoriskt perspektiv anses koreaner enligt GLOBE värdesätta utbildning högt samt ser konkurrens som en drivande faktor till den egna framgången. Detta bekräftas av *Gustav* under intervjun, som förklarar att de allra flesta sydkoreaner besitter en universitetsutbildning. Vad beträffar koreaners syn på framtiden framgår det av GLOBE att de har en kombination av långsiktiga mål och en kortsiktig tillfredsställelse. Den typiska koreanen vill arbeta för en gemensam grupp tillhörighet där lojaliteten till gruppen ses som

avgörande för harmonin inom organisationen. På arbetsplatsen förväntas även koreaner att utöver de policies som organisationen innehar, även följa informella normer. Detta antagande om sydkoreansk arbetskultur överensstämmer även med datan från intervjun med *Gustav*. *Gustav* förklarar under intervjun att sydkoreaner i enlighet med sin nationskultur är något avvaktande gentemot att öppna upp sig och uttrycka personliga åsikter både i en grupp eller inför organisationens ledare. Detta då det finns en underliggande oro för att sticka ut på ett negativt sätt och på så sätt orsaka rubbningar inom gruppens harmoni. Han beskriver att:

“Det finns en generell trend i Korea att man är lite rädd att gå emot strömmen eller sticka ut, och speciellt i en grupp.”

Turkiet

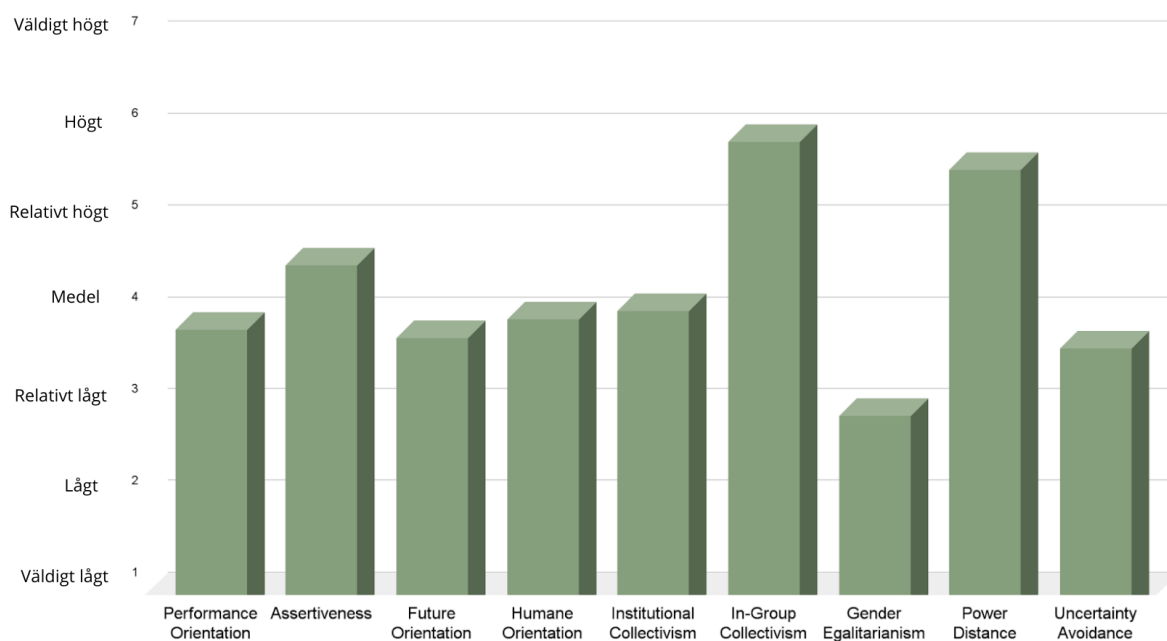


Diagram 3: GLOBE:s indexering av de kulturella dimensionerna i Turkiet. Källa: Bearbetad version av mätvärdena från GLOBE 2004 (GLOBE project u.å.i).

Ur ett samhällsperspektiv framgår det av GLOBE att det finns en relativ ojämställdhet mellan kvinnor och män vad beträffar utbildning och arbetsmöjligheter. Huruvida det är ojämställt vad beträffar utbildning och arbetsmöjligheter i Turkiet är inget som framgår under intervjun med *Andreas*. Däremot förklarar han att utbildning ger människor större möjligheter att ställa krav såväl i samhället som inom arbetslivet. Klasskillnader förekommer enligt GLOBE och

man ser människor med makt som viktiga för samhällsstrukturen. Vidare upplevs turkar vara starkt bundna till de plikter och skyldigheter de förväntas ha gentemot deras familjer.

Ur ett organisatoriskt perspektiv anses turkar utifrån GLOBE i en mindre grad föredra en harmoniserad arbetsmiljö, men däremot väljer de fortfarande att arbeta utefter den egna framgången och kan se konkurrens som en drivande faktor. Turkar anses till viss grad föredra en direkt tillfredsställelse framför att arbeta långsiktigt. Denna beskrivning tydliggörs även under intervjun med *Andreas* som beskriver att turkar kan ställa krav på sin arbetsplats med intentionen att gardera sig för morgondagens osäkerheter framför att, likt GLOBE menar, arbeta långsiktigt. Enligt GLOBE kan turkar beskrivas som att de ser sig själva som lika viktiga som den övriga gruppen. Därutöver kan de anses förlita sig mer på informella normer än tydliga policier och det kan finnas en avsaknad av gedigen dokumentation över saker som har inträffat.

Saudiarabien

Ur ett samhällsperspektiv beskrivs Saudiarabien enligt GLOBE som knuten till kulturella traditioner och högtider. Ett exempel som *Carl* presenterar under intervjun är den muslimska högtiden Ramadan och hur det även influerar och påverkar landets organisationer genom lag. Utbildningsnivån inom landet anses lägre än i västvärlden då endast ett fåtal innehar en master- eller doktorsexamen, dock menar *Carl* att utbildningsnivån inom Saudiarabien stiger och att relativt många idag innehar en bachelor.

Ur ett organisatoriskt perspektiv anses den saudiska kulturen vara starkt influerad av såväl anglosaxiska länder som från amerikansk arbetskultur. *Carl* fortsätter att förklara att hans uppfattning är att saudiska organisationer bygger starkt på en hierarkisk struktur. Vidare menar *Eva* att personliga relationer värderas högt både inom organisationen och vid samarbeten, vilket *Carl* instämmer med och tillägger att inom saudisk kultur har förtroendet för andra människor en väldigt stor betydelse.

4.1.2 Konceptualisering av svenskt ledarskap

Nedan presenteras en konceptualisering av svenskt ledarskap. Denna konceptualisering bygger på en triangulering av samtliga intervjuer med *Organisation X* samt datan hämtad från *GLOBE 2004*.

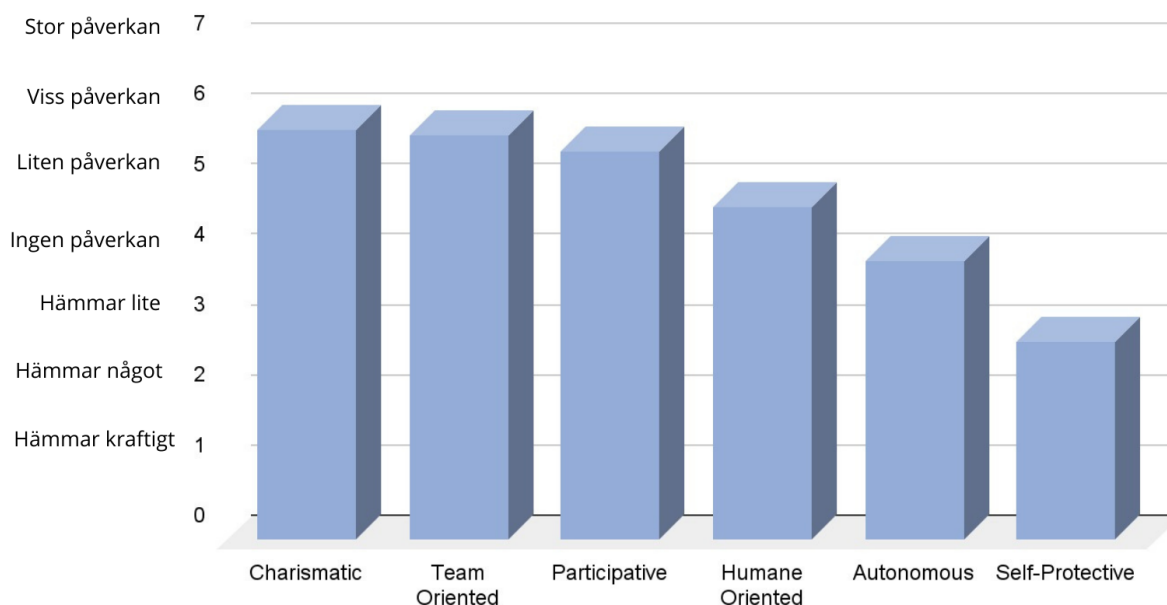


Diagram 4: *GLOBE:s indexering av ledarskapsstilar i Sverige. Källa: Egen bearbetning av mätvärdena från GLOBE 2004 (GLOBE project u.å.h).*

Svenska ledare anses utifrån GLOBE värdesätta ett inspiratoriskt och motiverande ledarskap. De känner även en stark vilja till att skapa gemensamma mål inom grupperna och ser medarbetarna som en utsträckning av sig själva vid beslutsfattande.

Vidare framgår det utifrån GLOBE att svenska organisationsledare försöker hålla isär privatlivet och arbetslivet inom sina organisationer. Även om svenska ledare värnar om sina medarbetare finns det en tro om att privatlivet inte bör ha för stor inverkan på arbetet. Samtidigt upplevs svenska ledare arbeta mot att gruppen känner en trygghet i att misstag får uppstå. Detta går ihop med *Carls* beskrivning då han menar att svenskar i stor utsträckning har en human syn på sina medarbetare. Avslutningsvis menar GLOBE att fokus på status och egoism inom organisationen inte förespråkas av svenska ledare.

4.2 Organisationskultur vid internationalisering

Av samtliga intervjuer med *Organisation X* framkommer det att organisationskultur är av stor betydelse under en internationalisering, oberoende om den redan finns på plats i värdlandet, utvecklas under processens gång eller är en förankrad del av organisationens identitet. Samtidigt finns en gemensam känsla bland samtliga respondenter från *Organisation X* att svenska organisationer som kommer till nya länder generellt sätt är villiga att anpassa sig till den rådande kulturen i värdlandet. Exempelvis förklarar *Carl* att en grund till anpassningsbarheten hos organisationer kan vara att:

“[...] kommer man med någonting som anses kunna vara mer effektivt och bättre, så kommer de generellt vara mottagliga för det.”

Anders instämmer i denna syn och förklarar att organisationer som kommer till Turkiet generellt sett:

“[...] försöker hitta den bästa vägen, den bästa av båda världar.”

Han förklarar att det finns en öppenhet för att göra etableringen så smidig som möjligt. Även om det bland respondenterna i *Organisation X* finns en enstämighet i att svenska organisationer generellt sett är anpassningsbara till det värdland de etablerar sig i, leder intervjuerna med såväl *Anders* som *Carl* vidare in på att det finns faktorer inom organisationen som har en stark koppling till organisationens hemland. Sådana faktorer, likt policies och riktlinjer, kan även förväntas efterföljas på plats. *Anders* beskriver att:

“[...] man försöker att anamma svensk företagskultur från företaget. Det förekommer även policies och olika riktlinjer från huvudkontoret. Egentligen är det så att den lokala organisationen påverkas av det globala bolagets riktlinjer, policies och corporate culture.”

Denna bild *Anders* och *Carl* skapar av svenska organisationer överensstämmer med den hur GLOBE beskriver svenskar, där svenskar anses värdesätta policies då det hjälper medlemmarna att tydligare förstå vad som förväntas av dem inom organisationen. Denna syn om att organisationerna innehar faktorer som de vill ta med sig från hemlandet stämmer även

överens med vad Volvo Groups representant Magnus Korsgren menar, där det framgår att det finns specifika:

“[...] saker som behöver vara Volvo Group”

Däribland policys, värderingar och ledarskapsfilosofier, vilka inte är kompromissbara. Korsgren beskriver att:

“Det är inte liksom att det bara gäller för halva gänget, utan det gäller för alla.”.

Dessa faktorer kommuniceras genom det de kallar för "*Globally aligned*", vilket tar uttryck i fem värderingar, samt genom deras *code of conduct*. Korsgren förklarar att oavsett vart i världen organisationens kontor och fabriker är stationerade, ska värderingar och uppförandekoder vara gemensamma. Han menar på att organisationens samtliga enheter runt om i världen skall känna guidning genom de principer Volvo förmedlar, samt en trygghet i att de lokala beslut som de fattar går i linje med den resterande organisationen. Även om denna balans enligt Korsgren kan vara svåruppnådd, är det ändå Volvos ambition.

Utöver denna gemensamma grundstruktur i "*Globally aligned*" påpekar Korsgren att det även finns mycket som bestäms ute i organisationerna kallat "*Locally authentic*". Likt *Organisation X* tidigare beskrev om svenska organisationers anpassningsbarhet till värdlandet, beskriver Korsgren att det finns mycket inom organisationen som behöver översättas lokalt. Denna "översättning" menar Korsgren kan anses positiv, då beslut gynnas av att fattas nära kunden. Detta då den lokala personalen besitter breda kunskaper kopplade till den specifika marknaden där beslut fattas och affärer sker.

Huruvida organisationskulturen är något föränderligt och kontextberoende uppvisar respondenterna från *Organisation X* en viss oenighet inför. *Anders* menar exempelvis att man i Turkiet har två typer av organisationer, det rent turkiska och det internationella. Båda dessa organisationstyperna uppges vara tydligt styrda av dess organisationskultur, vilka skiljer sig åt. Vidare understryker *Anders* att dessa skillnader är något "alla" vet om. Ett exempel på sådana skillnader är språket. Det finns generellt sett förväntningar på att medarbetarna inom internationella organisationer i stor utsträckning ska behärska engelska, vilket även *Carl* och *Eva* kan bekräfta för internationella organisationer i Saudiarabien. *Carl* beskriver att:

“[...] är det ett lite större företag, [...] då är engelska standardspråket.”

Även om den lokala personalen och de resterande inom organisationen talar samma språk i form av engelska, poängterar *Gustav* att det ändå kan finnas språkliga barriärer i kommunikationsmönster, exempelvis förståelsen för sarkasm.

“Ja, i min egen erfarenhet så är det svårt att förmedla sarkasm till exempel. Det är något som svenskar är väldigt bra på. Vi älskar ju sarkasm, men det går inte att förmedla så bra till koreaner.”

Gustav fortsätter att beskriva att det sydkoreanska sättet att uttrycka sig på generellt sett är väldigt indirekt i jämförelse med det svenska sättet och att man inte är lika utförlig i sin kommunikation. Denna relationella förklaring mellan det svenska och sydkoreanska kommunikationssättet och beteendemönstret överensstämmer även med GLOBE:s beskrivning av Sverige och Sydkorea. Enligt denna konceptualisering anses svenskar värdesätta tydliga policys, vilket bidrar med en direkthet i vad som gäller. Koreaner förväntas däremot förstå, värdesätta och följa sammanhangets informella normer. Det svenska och det sydkoreanska sättet skiljer sig mycket ifrån varandra och när de möts kan situationer likt den *Gustav* beskriver om sarkasm uppstå.

Vidare uppvisar respondenterna från *Organisation X* även en oenighet inför vad beträffar betydelsen av en organisations storlek. I denna diskussion pekar *Anders* på att större organisationer generellt sett inte har samma behov att i speciellt stor utsträckning anpassa sin organisationskultur till värdlandet, även om det görs till viss del. Utan de tenderar att inneha tillräckligt starka identiteter och varumärken för att bibehålla sina organisationskulturer, även efter etablering. *Anders* exemplifierar:

“[...] bolag som är väldigt svenska eller väldigt svenska i sin corporate culture som kommer (till Turkiet), (ger exempel på fyra multinationella svenska organisationer), det är ju deras identitet. I sådana fall är den svenska corporate culture mycket starkare.”

De anpassningar som ändå görs till värdlandet, påpekar såväl *Anders* som *Carl* och *Eva*, kan innefatta kontextuella faktorer som exempelvis lagar och regler, men även till sådant som traditionsenliga högtider.

Av intervjun med *Anders* framgår det att en majoritet av de anställda på svenska organisationer i Turkiet är turkar, såväl på lägre positioner som på högre. *Anders* fortsätter och förklarar att stora delar av svenska organisationer präglas av turkisk nationskultur, men att de i stor utsträckning försöker följa svenska riktlinjer. Således kommer organisationen enligt *Anders* aldrig att vara helt "svensk" i den mening att organisationen är snarlik huvudkontoret, utan det görs en översättning till den lokala kontexten. Denna syn på personalens påverkan på organisationen går närmare ihop med tankegångarna hos *Gustav*. Han menar att större organisationer till största del består av lokalt anställd personal och att endast en liten del, om ens någon, består av svensk personal. Således pekar *Gustav* på att många större organisationer är öppna för att anpassa sig till sydkoreanska modeller vad gäller organisationskultur och ledarskap. Detta förtydligar *Gustav* kan leda till att organisationskulturen starkt påverkas av värdlandskulturen.

Denna övergripande syn på organisationskultur i en större organisation, under ett möte mellan två nationskulturer, går i linje med vad *Korsgren* förmedlar under sin intervju. Han förklarar att organisationskultur är ett resultat av hur organisationsmedlemmarna beter sig, hur de är och hur ledaren agerar, för enligt *Korsgren*:

"[...] kan man ju inte liksom bestämma vilken kultur man ska ha. Den blir det den blir."

Vidare påpekar *Korsgren* att i arbetet med "*Globally aligned*" kan de gemensamma värderingar som kommuniceras ut inom organisationen, av många kulturer upplevas som nordiska eller svenska; i vilka även många svenskar kan känna igen sig i. Däremot vill han poängtera att syftet inte är att förmedla en svenskhet inom organisationen, utan snarare att prata om *Volvos* värderingar som just "*Volvo Group*". Därtill menar *Korsgren* att organisationskulturen är något som man behöver arbeta med kontinuerligt för att den ska fortleva och beskriver att:

"[...] vi får liksom aldrig ta det för givet för det blir liksom resultatet av varje dags beteende på något sätt."

I medelstora organisationer framgår det i intervjun med *Carl* och *Eva* att det ser lite annorlunda ut än för större organisationer. Även *Anders* instämmer i dessa linjer och menar att generellt sett finns en önskan hos medelstora bolag att interagera med nationskulturen och inkorporera organisationen på ett sätt som är funktionellt lokalt. Däremot behöver dessa

organisationer fortsatt följa de riktlinjer som kommer från huvudkontoret i Sverige, vilket inkluderar allt från synen på diskriminering, önskvärt beteende och hierarkiska strukturer. Huruvida dessa riktlinjer översätts till den lokala organisationen, och hur mycket, kan enligt *Anders* variera från organisation till organisation. *Carl* förtydligar denna argumentation och menar att organisationer ofta följer en “röd tråd” som kommer från huvudkontoret, men som brukar förändras beroende på den lokala verksamheten, dess personal, och hur de arbetar.

Vad gäller små organisationer förklarar *Gustav*, att i sådana organisationer tenderar svensk nyckelpersonal att omlokaliseras från Sverige i ett mindre team. Detta innebär enligt *Gustav* att ingen större anpassning till nationskulturen i värdlandet kommer att vara nödvändig för den interna organisationskulturen. Detta då teamet antagligen fortsatt är relativt homogent med hänsyn till nationskulturen. Däremot poängterar *Gustav* att i takt med att organisationen växer är det vanligt att ny personal anställs lokalt. *Gustav* förklarar att:

“[...] efter tid, så verkar det som att det liksom kan bytas över till lokal personal. Jag skulle säga att majoriteten av personal på, på företagen här är lokalanställda.”

Gustav betonar vidare att detta kan vara en stor tillgång för organisationerna då utbildning anses viktigt i landet, vilket medför att många människor i Sydkorea är högutbildade med breda kunskaper och stora arbetserfarenheter. Sydkoreas höga utbildningsnivå kan till viss del förklaras av GLOBE:s beskrivning av Sydkorea, där det sydkoreanska samhället beskrivs värdesätta utbildning högt. Konceptualiseringen visar att det finns en uppfattning i Sydkorea om att utbildning skapar goda förutsättningar för framtiden.

När en organisation väljer att anställa medarbetare lokalt fortsätter *Gustav* att förklara att den koreanska nationskulturen kan “krypa in” och således även infiltrera organisationens övergripande organisationskultur. Vidare påpekar *Gustav* att det “kostar” företagen att försöka bibehålla svenskheten inom organisationen när den växer, då personalens kulturella bakgrund har en stor inverkan. I de fall organisationskulturen anses vara en prestigefylld del av organisationen understryker *Gustav* att organisationens ledare kan behöva demonstrera mot den hierarkiska strukturen som är vanligt förekommande i sydkoreanska organisationer. *Anders* instämmer med *Gustavs* tankegångar och menar att svensk organisationskultur är något som chefen i värdlandet behöver arbeta aktivt med för att bibehålla.

4.3 Ledarskap vid internationalisering

I en organisation under förändring, som en internationalisering innebär, framgår det av intervjun med Korsgren att ledaren har en central roll i att styra och navigera organisationen enligt de riktlinjer och värderingar som Volvo står för och som kommuniceras i *“Globally aligned”*. Enligt Korsgren finns en relation mellan ledarskap och organisationskultur, i vilket han ger ett exempel på ledarens roll vid uppbyggnaden av en organisationskultur av *empowerment*. Korsgren förklarar att en sådan organisationskultur ställer krav på att ledaren är vaksam över sitt eget agerande och att det överensstämmer med organisationens interna kultur. Därutöver betonar Korsgren vikten av att medarbetarna har ett förtroende för ledaren, i vilket de känner sig säkra i sitt arbete och en trygghet i att fatta egna beslut. Korsgren menar att varje ledare bör fundera på sitt eget beteende och ställa sig själv frågan:

“Vad behöver jag göra då för att det ska bli den här kulturen? Hur behöver jag bete mig då?”

Ledarskap är enligt Korsgren en styrande faktor i hur en organisationskultur utvecklas, detta då samtliga beslut påverkar organisationen och dess kultur. Detta är något *Carl* överensstämmer med och förklarar att en organisationskultur inte är något absolut konstant, utan är påverkbar för organisationens ledare och kan förändras i takt med att denne byts ut. Samtidigt understryker *Anders* att den generella strukturen och arbetssättet kan bibehållas, oberoende av ledarens inflytande. Ledarskapets påverkan är något som Korsgren förklarar att de är väl medvetna om och att de saker som de kommunicerar med *“Globally aligned”* inte kommer att *“landa”* på samma sätt överallt. Han beskriver hur de av denna anledning samlas i ett typ av nätverk eller *“think tanks”* där de lokala perspektiven presenteras och en diskussion förs över hur riktlinjerna kommer att tillämpas och tas emot runt om i världen. Korsgren fortsätter med att beskriva hur Volvos multinationalitet även har medfört en intern kulturell diversitet. Detta understryker han är en stor tillgång för organisationen, och att ta vara på de perspektiv som finns är därför en betydelsefull ledaregenskap hos Volvos ledare. Han förklarar att:

“Vi tror ju ändå på medarbetarskap. Vi tror på att folk är duktiga och att vi måste se till att folk får växa.”

Denna diskussion uppkommer även under intervjun med *Gustav* som poängterar att den höga utbildningsnivån i Sydkorea kan vara en stor tillgång och ofta väldigt attraktivt för organisationer som etablerar sig där.

Vidare i diskussionen om kulturell diversitet beskriver Korsgren att det är centralt för organisationens ledare att ta till sig av de perspektiv som den kulturella diversiteten erbjuder. Samtidigt behöver organisationens ledare även utveckla en förmåga att öppna upp för kommunikation där alla aktörer har möjlighet att bidra med sin egen uppfattning. Denna argumentation påpekas även i GLOBE:s beskrivning av svenskt ledarskap som indikerar att svenska ledare ser medarbetarna som en stor tillgång och en utsträckning av sig själva. Däremot vill Korsgren påpeka att det inte går att utgå från stereotyper då ingen nation kan representera den enskilda individen. Han förklarar vidare att organisationens ledare tränas i att inkludera flertalet perspektiv för att beslutsfattningen inte ska bli för homogen. Det är därmed ledarens ansvar att medarbetarna känner sig inkluderade, vilket är en ledaregenskap som årligen utvärderas och utvecklas inom koncernen. Samtidigt tillägger Korsgren att utvecklingen sker snabbt och alla perspektiv därför inte alltid kan inkluderas.

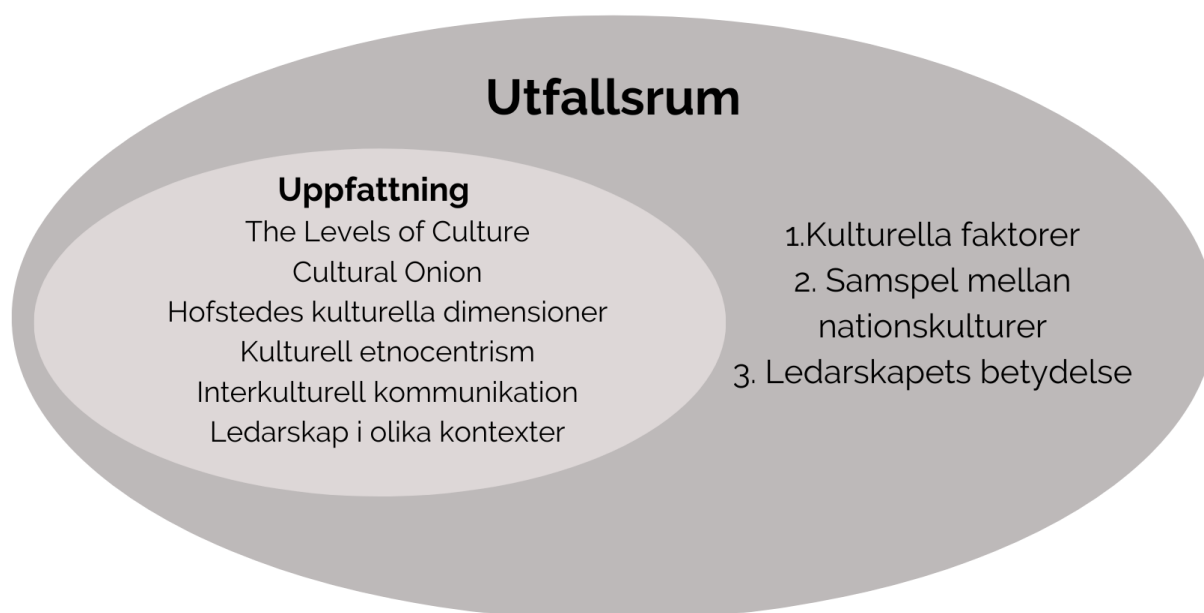
Denna vilja till en allmän inkludering som Korsgren tar upp gällande Volvo krockar dock med *Gustavs* syn på hur en sådan filosofi skulle tas emot i det sydkoreanska samhället. Han förklarar att det finns en aktsamhet bland sydkoreaner för att uttrycka sina egen åsikter på arbetsplatsen. Detta härstammar enligt *Gustav* från landets hierarkiska kultur då den institutionaliserade normen är att följa order och vara försiktiga med att bidra med personliga åsikter och synpunkter utanför deras direkta position inom organisationen. Ett övertramp från den egna positionen kan uppfattas negativt, vilket medför att de flesta koreaner känner sig tryggare i att låta ledaren fatta besluten inom organisationen. Således betonar *Gustav* vikten av att svenska ledare under etableringsprocessen kommunicerar vilken typ av organisationsstruktur och organisationskultur som råder och att samtidigt aktivt arbeta med detta. Både *Anders* och *Carl* instämmer med att det turkiska och saudiska, liksom det sydkoreanska sättet att följa, kan krocka med det "svenska" sättet att leda. Enligt *Anders* är det i den svenska ledarskapsstilen önskvärt med transparens och öppenhet mellan ledare och anställda, där saker kan diskuteras och ledaren utvärderas. De turkiska förväntningarna på ledarskap stämmer till viss del överens med de sydkoreanska, och det är önskvärt att ledaren förmedlar direkta direktiv. *Anders* menar att:

“[...] man vill att någon ska säga, att såhär är det.”

Anders förklarar vidare att med en ledarskapsstil där medarbetarna förväntas komma med egna initiativ som är vanligt förekommande i Sverige, finns det en risk att de turkiska medarbetarna blir passiva och istället inväntar att chefen pekar med hela handen. En liknande diskussion, men om skillnader i det svenska ledarskapet och det sydkoreanska medarbetarskapet uppkommer under intervjun med *Gustav*. Däremot poängterar *Gustav* att de flesta organisationer som kommer till Sydkorea faktiskt har gjort sin “läxa” och har en bred initial marknadskunskap, samt en förståelse för de lokala arbetssätten. De är även generellt sett väl förberedda för etableringsprocessens utveckling och alla dess utmaningar, vilket kan hjälpa till att underlätta potentiella konflikter kulturerna emellan.

5. Analys och diskussion

Studiens fenomenografiska ansats avser att belysa variationerna i specifika företeelser och fenomen. Enligt fenomenografin är det människors sammantagna skilda uppfattningar av en företeelse eller ett fenomen som utgör en intersubjektiv (ömsesidig) förståelse av objektet i fråga. I denna studie utgörs den dominanta *uppfattningen* av teori och tidigare forskning. Det andra begreppet som denna analys tar stöd i är *utfallsrum*. Utfallsrummet i fenomenografiska studier utgörs av informanternas uppfattningar och variationen bland dem. Resultatet visade att informanterna hade varierande uppfattningar om kulturella faktorer, samspel mellan nationskulturer och ledarskapets betydelse.



Figur 5: Uppfattning och utfallsrum. Källa: Egen bearbetning utifrån Dahlgren och Johansson (2019), *Fenomenografi*. I Fejes och Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*.

5.1 Kulturella faktorer

Tidigare forskning inom området för organisationskultur, i detta fall *The Levels of Culture* och *Cultural Onion*, tydliggör för de gemensamma beståndsdelar organisationer kan antas inneha. Dessa beståndsdelar menar både Schein (1990) och Hofstede (2001) går att rangordna utefter graden av hur svårföränderliga de är, där de mer ytliga nivåerna, i form av Scheins "artefakter" och Hofstedes "symboler", kan innefatta exempelvis språkbruk och ordval. I intervjuresultatet, där *Gustav* exemplifierar hur nationernas språkbruk kan krocka vid en internationalisering, förklarar han också att det är vanligt förekommande att missförstånd

uppstår i kommunikativa interaktioner mellan människor från olika kulturer. Vidare problematiserar *Gustav* svenskarnas användning av sarkasm i interaktioner med sydkoreaner, som generellt sett undviker detta språkbruk. Det handlar enligt *Gustav* om två typer av kommunikationsmönster som skiljer sig mycket åt. Språkbruk och ordval innefattas som ovan nämnt av de ytligaste nivåerna “artefakter” och “symboler”, vilka är föränderliga. I detta fall indikerar det således att människors språkbruk är anpassningsbart. Väljer man att utgå ifrån Hofstedes (2001) modell kan språkbruk anses lätt föränderligt då det ingår i modellens yttersta lager. Väljer man däremot att utgå ifrån Scheins (1990) beskrivning kan denna anpassning, trots dess ytlighet i modellen, ta tid och det krävs att aktörerna spenderar en del tid ihop. Med avstamp i det empiriska underlaget och med koppling till studiens första frågeställning kan vi därför göra antagandet att organisationer och människor i viss utsträckning påverkas av sin hemlandskultur eller av den kultur de spenderat mycket tid i. En organisation som internationaliserar för med andra ord med sig en initial kultur från hemlandet som även influerar dess medarbetare. Denna kultur kan, om vi utgår från *Gustavs* exempel, ställas i konflikt med rådande kultur i det land där etableringen sker samt mot potentiella lokala medarbetare. Däremot, med stöd av både Scheins (1990) och Hofstedes (2001) modeller, förfaller sådana konflikter vara temporära fram till dess att en anpassning sker.

I den andra nivån av Scheins (1990) modell *The Levels of Culture*, återfinns “uttalade värderingar”. Dessa är representativa för organisationens ideologier, de riktlinjer och värderingar som organisationen direkt kommunicerar. Utgår man ifrån GLOBE:s beskrivning av Sverige kan svenska organisationer antas värdera denna nivå av Scheins modell högt. Enligt GLOBE är ideologier, riktlinjer och värderingar generellt sett väldigt centrala i svenska organisationer. Denna syn på svenska organisationer överensstämmer vidare med både *Anders* och *Carls* uppfattningar. I det empiriska underlaget framgår det från deras intervjuer att svenska organisationer inte enbart värderar behovet av tydliga ideologier, utan även i stor utsträckning är bundna till de ideologier som utvecklats i organisationens hemland innan internationaliseringen. Både *Anders* och *Carl* uttrycker således uppfattningen att dessa faktorer är något som svenska organisationer i stor utsträckning tar med sig till det nya värdlandet vid en internationalisering. Även om målet är att integrera organisationen på ett sätt som är funktionellt lokalt, följer majoriteten av svenska organisationer som internationaliserar en “röd tråd” genom de riktlinjer som kommuniceras från huvudkontoret i hemlandet. Dessa riktlinjer kan innefatta exempelvis uppförandekoder. Detta antagande som

Anders och *Carl* har kring fenomenet delas även av Korsgren när han beskriver Volvos *Globally aligned*, vilket står för de riktlinjer och värderingar som företaget inte är villiga att kompromissa med. Ur ett fenomenografiskt perspektiv baserat på de sammanfallande uppfattningarna i det empiriska underlaget, gör vi tolkningen att graden av svårföränderlighet i de "uttalade värderingarna" i Scheins modell kan variera beroende på organisationens hemland. Detta är något som modellen inte indikerar. Vid användning av denna modell vid en internationalisering gör vi därför tolkningen att ett nationsspecifikt perspektiv bör inkluderas.

De innersta nivåerna av såväl Scheins som Hofstedes modeller är svårföränderliga. Likt Schein (1990) beskriver kan dessa vara svåra för en utomstående att identifiera och utkristalliseras först när organisationen lär känna sig själv och sina medlemmar ordentligt. Således är vår tolkning att dessa nivåer kommer att vara svåra att ta hänsyn till vid en internationalisering, då både kontext och organisationsmedlemmarna kan vara nya för organisationen. Det vi ändå kan konstatera utifrån samtliga uppfattningar i denna diskussion är att konflikter mellan hem- och värdland är högst temporära, men att en förändring mot nya gemensamma ramar i den nya situationen kan ta tid. Samtidigt kan vi även konstatera att oavsett om konflikten beskrivs som lätt- eller svårföränderlig utifrån på dess nivå eller lager (enligt Scheins och Hofstedes modeller), måste hänsyn även tas till hur starkt bunden organisationen är till dess ursprungliga ideologier.

5.2 Samspel mellan nationskulturer

Att olika nationskulturer innehar specifika särdrag är en uppfattning som delas mellan Hofstedes kulturella dimensioner (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, ss. 55; 90; 136; 188; 239; 280) i den teoretiska utgångspunkten och av studiens samtliga respondenter. Denna uppfattning delas även av den data som är hämtad från *GLOBE 2004*. Däremot finner vi att resultatet i *GLOBE 2004* skiljer sig från argument i Hofstedes teori om de kulturella dimensionerna. De avvikelser vi finner är i synnerhet i dimensionen *Uncertainty Avoidance*. Skillnaderna mellan teori och empiri är att det empiriska underlaget som innefattar data från *GLOBE 2004*, har en utgångspunkt från perspektivet att organisationskultur och nationskultur kan anses synonymt. Detta innebär att vid analysen av empirin gällande organisationers syn på policys och informella regler, finns ett underliggande fokus på organisationskulturen, men då detta är synonymt med nationskultur, ligger även ett fokus på organisationens hemland.

Hade studien däremot valt att följa den teoretiska utgångspunkten och Hofstedes beskrivning av dimensionen *Uncertainty Avoidance*, är vår tolkning att analysen av de nationsspecifika konceptualiseringarna hade fått ett annat fokus. Detta beror på att Hofstede, till skillnad från GLOBE, utgår ifrån att det finns en signifikant skillnad mellan begreppen organisationskultur och nationskultur. Då organisationskulturen formges i en kontext som dess aktörer inte är uppväxta inom, samt formas och utvecklas i sociala interaktioner (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, ss. 47; 344; Schein 1990) kan den i viss mån frångå från dess nationsspecifika ursprung. Vid analysen innebär denna distinktion att vid diskussionen om organisationers syn på policys och informella regler hade fokuset istället legat på medlemmarna inom organisationen. För att förtydliga innebär detta att utifrån Hofstedes syn på hem- och värdlandets påverkan på organisationskultur kan detta enbart beskrivas utifrån organisationsmedlemmarnas bakgrunder och inte organisationens bakgrund.

Intervjuresultatet återfinner stöd för både GLOBE:s och Hofstedes perspektiv. Stödet för GLOBE:s perspektiv presenterades under rubriken 5.1 Kulturella faktorer. Vidare finner Hofstedes perspektiv stöd i exempelvis *Gustavs* syn på nationskulturens påverkan på organisationskulturen. Han menar att svenska organisationer som internationaliserar har en stark svensk kultur så länge medlemmarna inom organisationen är svenska. Om däremot medlemmarna byts ut med människor från värdlandet kommer denna värdlandskultur att “smyga in” i organisationen och därmed förändrar den rådande organisationskulturen. Detta går även att se i Korsgrens beskrivning över Volvos *Globally aligned* och *Locally authentic*, vilket beskriver nationskulturens påverkan på organisationen. *Globally aligned* innefattar de riktlinjer organisationen tar med sig från hemlandet och blir en del av organisationens rådande kultur redan i samband med internationaliseringen. *Locally authentic* är istället den del organisationen väljer att anpassa och “översätta” efter rådande värdlandskulturs preferenser i takt med att organisationen inkorporerar sig djupare i värdlandet. Vår tolkning av *Locally authentic* är att det även innefattar värdlandets lagar och regler då dessa inte är något organisationen kan bortse ifrån. En tydlig visualisering av detta framgår i Saudiarabiens nationsspecifika konceptualisering. I konceptualiseringen framgår det att Saudiarabien i stor utsträckning är knutna till kulturella traditioner och högtider, vilket *Carl* vidare förklarar influerar och påverkar landets organisationer genom lag.

Vid en internationalisering när människor från två nationskulturer möts, finns det utifrån teorin om kulturell etnocentrism, ytterligare faktorer att ta hänsyn till. Av vad som framgår i

det teoretiska underlaget, med hänsyn till att människor har olika bakgrunder, finns det också anledning att tro att människor gör och tolkar saker på olika sätt (Evans & Suklun 2017; Ladegaard & Jenks 2015). När människor med olika bakgrunder och kulturer möts är därför graden av etnocentrism och hur stark tilltron till de egna kulturella normerna och värderingarna är, avgörande för interaktionens utfall. Ett tydligt exempel i intervjuresultatet är den distinktion som både *Anders* och *Gustav* gör mellan lokala och svenska organisationers hierarkiska nivåer. Respondenterna beskriver att en hierarkisk struktur inom lokala organisationer inte är något ovanligt, samtidigt som de beskriver svenska organisationer som relativt "platta". Denna beskrivning har även stöd i de nationsspecifika conceptualiseringarna för respektive land. Etnocentriska attityder handlar i detta sammanhang om hur bundna människor är till den struktur som de är vana vid och i många fall föredrar. I intervjuresultatet förklarar *Anders* att människor i ett land med hög hierarkisk kultur, likt Turkiet, tenderar att förlita sig på sociala normer, regler och den säkerhet som konsekventa beteenden och strukturer innebär. Vår tolkning är att detta är en inlärd vana som införlivats av den kulturella kontext som människor är uppväxta inom, med andra ord hemlandskulturen. I det exempel som *Anders* ger förklarar han att i det fall hierarkiska strukturer inte är något som är väldigt centralt för den svenska organisationen, kan det vara önskvärt att övergå till den struktur som organisationsmedlemmarna är vana vid.

Att det finns skillnader mellan nationskulturer är ett faktum som kan konstateras både utifrån den teoretiska utgångspunkten (Hofstede) och utifrån det empiriska underlaget (GLOBE). Den avvikande faktorn mellan teori och utfallsrum är i detta fall hur skillnaderna mellan nationskulturerna bör tolkas och användas. I vår mening är den gemensamma faktorn däremot tydlig: nationskulturer är uppbyggda på olika sätt och de skiljer sig åt. För att ett samspel mellan olika nationskulturer ska vara möjlig är en förståelse för skillnaderna dem emellan en grundläggande förutsättning. Ett sådant samspel ställer således krav på aktörernas förmåga att tillämpa en effektiv interkulturell kommunikation. Enligt teorin om interkulturell kommunikation påverkas interaktioner mellan människor från olika kulturer mycket av individernas bakgrunder och hur de är vana att kommunicera (Sokolova 2022). Vår uppfattning med stöd av teorin är att en förståelse för den andra kulturen kommer att vara avgörande för att en organisation som internationaliserar lyckas. Detta ställer höga krav på organisationen i fråga och i nästkommande led även på dess ledare.

5.3 Ledarskapets betydelse

Både tidigare forskning (Adler och Bartholomew 1992; Cotae 2013) och respondenterna i studiens empiri har en gemensam uppfattning gällande ledarskapets betydelse för organisationskulturen vid en internationalisering. *Gustav* och *Anders* menar att det till och med kan vara avgörande för organisationen att dess ledare arbetar aktivt med att bibehålla den rådande kulturen ifall detta anses önskvärt inom organisationen. Detta då den i annat fall kan komma att formas efter medlemmarna inom den. Vid en internationalisering innehar organisationens ledare en central roll och fungerar som en sammankopplande länk mellan organisationens hem- och värdland. Likt Korsgren beskrev i intervjuresultatet är det ledarens uppgift att styra och navigera organisationen enligt de riktlinjer och värderingar som kommuniceras från huvudkontoret. Därutöver har ledaren ett ansvar att skapa ett förtroende hos medarbetarna och att aktivt arbeta med att kommunicera vilken organisationskultur som är önskvärd inom organisationen.

I konceptualiseringen av svenskt ledarskap beskriver GLOBE att det finns en önskan om att i stor utsträckning inkludera medarbetarna vid beslutsfattning. Eftersom svenskt ledarskap är utformat och anpassat efter en kontext med låg hierarkisk kultur är vår uppfattning att det kan uppstå en problematik i samband med att en svensk organisation internationaliserar till länder med hög hierarkisk kultur. Detta då det svenska ledarskapet kommer i kontakt med människor som inte är vana vid den platta struktur som det svenska ledarskapet bygger på. Denna problematik visualiseras exempelvis av *Gustav* när han beskriver att den institutionaliserade normen i Sydkorea är att följa order och att sydkoreaner inte gärna går utanför den direkta arbetspositionen, exempelvis genom att bidra med personliga åsikter. Vår uppfattning är därmed att det sydkoreanska sättet att följa order krockar med det svenska sättet att leda. Denna problematik återfinns även i *Anders* beskrivning av hur turkar kan bli passiva när ett svenskt ledarskap implementeras. Då riskerar egna initiativ att utebli, trots att dessa kan vara önskade. Denna diskussion avviker från Adler och Bartholemews (1992) teori om att alla ledare i en transnationell kontext behöver kunna interagera med andra kulturer utan att ta in hierarki och kulturell dominans. Vår tolkning utifrån det empiriska underlaget är att i de fall sättet att leda och sättet att följa inte överensstämmer, kan de kulturella skillnaderna spela en stor roll och den hierarkiska kulturen kan bli svår att bortse ifrån.

I Adler och Bartholemews (1992) teori framgår det att en transnationell ledare behöver besitta både viljan och förmågan att arbeta med och lära av nya kulturer och människor med skilda kulturella bakgrunder. Detta belyser och understryker även Korsgren i empirin då han menar på att det ses som centralt för organisationens ledare att inkludera den kulturella diversitet som organisationen innehar. Att som ledare lära av andra kulturer kan enligt Deng och Gibson (2009) även beskrivas som kulturell intelligens och ses som en förutsättning för effektivt kulturellt ledarskap. Vidare överensstämmer även Deng och Gibsons syn på emotionell intelligens med Korsgrens konstaterande om att varje ledare bör reflektera över sitt eget ledarskap i syfte att skapa sig en självmedvetenhet och en empati för andra människor.

Vid en internationalisering är ledarens roll väldigt central. Det är därför viktigt att ledarna förstår hur de påverkar och påverkas av den kulturella kontexten, det vill säga skillnaderna mellan hem- och värdlandskultur. Detta är något organisationer som internationaliserar bör vara väl införstådda i och arbeta aktivt med för att internationaliseringen skall kunna genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt.

6. Slutsatser

I följande kapitel diskuteras studiens slutsatser grundade i empirin. Slutsatserna presenteras utifrån och besvarar studiens frågeställningar. Kapitlet avslutas med att presentera studiens förslag på vidare forskning.

Hur påverkar hem- och värdlandskultur organisationskulturen vid en internationalisering?

Studiens resultat visar på att nationskultur har en direkt påverkan på organisationskulturen. Ur ett hemlandsperspektiv lyfts detta fram genom de ideologier organisationerna tar med sig från hemlandet vilka påverkar den struktur som organisationen kommer att bibehålla i värdlandet. Därutöver påverkas organisationen av de kulturella drag personal från hemlandet för med sig i och med internationaliseringen. Vidare kommer organisationen även att påverkas av värdlandet, dels genom de lagar och regler organisationen tvingas efterfölja och dels genom den lokala personal som organisationen väljer att anställa i värdlandet. Dessa individer kommer med en kultur som inte stämmer överens med den rådande kultur som organisationen har med sig från hemlandet. Utifrån empirin kan det konstateras att med tiden så kommer den rådande kulturen att påverkas mer och mer utefter organisationens aktörer och i det fall majoriteten kommer från värdlandet kommer värdlandets kultur få ett större inflytande i organisationen.

Vidare kommer den hierarkiska skillnaden mellan hemlandet och värdlandet att ha en direkt påverkan på organisationen. Det konstateras i empirin att den hierarkiska strukturen vid en internationalisering utgör grund för konflikter mellan nationskulturerna. Den hierarkiska strukturen är ofta djupt rotad i nationskulturen och utgör den grund som människorna inom kulturen är vana att stå på. Det påvisas i resultatet att vid en organisations internationalisering från ett land med låg hierarkisk kultur till ett land med hög hierarkisk kultur är det vanligt förekommande att missförstånd mellan organisationens aktörer uppstår. Den "platta" strukturen som är vanligt förekommande i länder med låg hierarkisk kultur kan vid implementeringen mötas av oförstånd och på sikt ineffektivitet bland organisationsmedlemmarna som inte är vana vid detta arbetssätt. Vi drar därför slutsatsen att

detta är något som organisationer som internationaliserar behöver vara medvetna om och ta stor hänsyn till.

Vilken roll spelar ledarskapet vid en internationalisering?

Utifrån studiens resultat kan karaktärsdrag och variationer i ledarskapets roll vid en internationalisering konstateras. Med stöd i det empiriska underlaget kan det fastslås att vid en internationalisering fungerar ledarskapet som en sammankopplande länk mellan organisationens hem- och värdland. Genom ledarskapet kan huvudkontoret kommunicera centrala riktlinjer och värderingar, utifrån vilka ledaren förväntas styra och navigera organisationen. Vidare kan det även konstateras att ledarskapet innehar en viktig roll i arbetet med organisationens organisationskultur. Genom att upprätta ett förtroende hos medarbetarna skapar ledaren en möjlighet till att kommunicera vilken typ av organisationskultur som är önskvärd. Däremot framgår det i resultatet att organisationskulturen i viss utsträckning kan vara svår att styra över och att det krävs ett aktivt arbete från ledaren om en viss kultur önskar bibehållas.

Vidare tydliggör studiens resultat ett stort behov av initial marknadskunskap innan dess att en internationalisering äger rum. Denna marknadskunskap förutsätter inte enbart en förståelse för den rådande nationskulturen i landet, utan även för hur denna skiljer sig från organisationens hemland. Det går således att konstatera att ledarskapet beläggs med ett stort ansvar i att förstå och lära av båda kulturerna och av människorna i dem. Det förefaller väldigt centralt att skapa sig en förståelse för hur organisationens ledarskap potentiellt kan krocka med värdlandets följarskap, för att således utveckla en strategi för hur anpassning lättast sker. Avslutningsvis kan det även fastslås att ledaren har ett ansvar att ta tillvara på och förvalta den kulturella diversiteten som en internationalisering kan medföra.

6.1 Förslag på vidare forskning

Då denna studie har sett på stadiet då internationaliseringen genomförs vore det vidare intressant att undersöka hur hem- och värdlandskulturen påverkar organisationskulturen i ett stadium då organisationen kan anses fullt etablerad i värdlandet.

7. Källförteckning

- Adler, N., & Bartholomew, S. 1992. Managing Globally Competent People. *Executive (Ada, Ohio)*, 6(3), 52-65. doi: 10.2307/4165078.
- Ali, S., & Mirza, H. 1998. *Entry mode and performance in Hungary and Poland: The case of british firms*. s. 201-219. I Hooley, G., Loveridge, R., & Wilson, D. *Internationalization: Process, context and markets*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Alvesson, M. 2011. *Interpreting interviews*. London: SAGE.
- Alvesson, M. 2015. *Organisationskultur och ledning*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Bizumic, B., Duckitt, J., Popadic, D., Dru, V., & Krauss, S. 2009. A cross-cultural investigation into a reconceptualization of ethnocentrism. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 871-899. doi: 10.1002/ejsp.589.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. 2012. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business : JWB*, 47(4), 612-622. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.014.
- Ciment, S. 2019. 6 international companies that failed to make it in the US, from Suzuki to Tesco. *Business Insider*. 1 juli.
<https://www.businessinsider.com/international-companies-that-failed-in-america-tesco-suzuki-saab-2019-6?r=US&A=T> [Hämtad 2023-06-01].
- Cotae, F. 2013. Internationalization and leadership. *International Journal of Information and Education Technology*. 3(3): 343-247. doi: 10.7763/IJiet.2013.V3.294.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. 2023. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 6. uppl. London: SAGE.
- Dahlgren, L.O., & Johansson, K. 2019. *Fenomenografi*. ss. 179-192. I Fejes, A., & Thornberg R. *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm Liber.

Deng, L., & Gibson, P. 2009. Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: An interpretive study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 16(4), 347-366. doi: 10.1108/13527600911000339.

Denscombe, M. 2014. *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5. uppl. Berkshire [England]; McGraw-Hill Education.

Denscombe, M. 2018. *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ekonomifakta. 2022. *Svenska internationella företag*.
<https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/antal-anstallda-i-svenska-foretag--i-sverige-och-utomlands/> [Hämtad 2023-04-24].

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. 2022. *Intervjuer*. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i kvalitativa metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber. 56-78.

Evans, A., & Suklun, H. 2017. Workplace diversity and intercultural communication: A phenomenological study. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1408943. doi: 10.1080/23311975.2017.1408943.

Forbes. 2022. *The Global 2022*.
<https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=775a70c05ac0#header:position> [Hämtad 2023-04-27].

Gesteland, R. 2012. *Cross-cultural business behavior: A guide for global management*. 5. uppl. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

GLOBE Project. [u.å.a]. About the foundation. <https://globeproject.com/foundation> [Hämtad 2023-05-11].

GLOBE Project. [u.å.b]. About the studies. <https://www.globeproject.com/studies> [Hämtad 2023-04-26].

GLOBE Project. [u.å.c]. Core research team.

https://www.globeproject.com/research_core_team?page_id=research_team [Hämtad 2023-04-26].

GLOBE Project. [u.å.d]. Data from the 2004 study.

https://globeproject.com/study_2004_2007?page_id=data#data [Hämtad 2023-05-11].

GLOBE Project. [u.å.e]. GLOBE 2020 research program.

https://www.globeproject.com/about?page_id=intro#globe2020_intro [Hämtad 2023-04-26].

GLOBE Project. [u.å.f] News. <https://globeproject.com/news> [Hämtad 2023-05-11].

GLOBE Project [u.å.g] South Korea.

<https://globeproject.com/results/countries/KOR?menu=country#country> [Hämtad 2023-08-12].

GLOBE Project [u.å.h] Sweden.

<https://globeproject.com/results/countries/SWE?menu=country#country> [Hämtad 2023-08-12].

GLOBE Project [u.å.i] Turkey.

<https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=country#country> [Hämtad 2023-08-12].

Hall, E. T. 1981. *Beyond culture*. New ed. Anchor books. Garden City, N. Y.: Anchor P.

Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. 2014. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerups.

Hofstede, G. 1980. Culture and organizations. *International studies of management & organizations*, 10(4), 15-41. doi: 10.1080/00208825.1980.11656300.

Hofstede, G. 1982. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Abridged ed. Beverly Hills: SAGE.

Hofstede, G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867.

Hofstede, G. 1994. The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1): 1-14.

Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. uppl. Thousand Oaks: SAGE.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1): 2307-0919. doi: 10.9707/2307-0919.1014.

Hofstede, G., Hofstede G.J., & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 3rd ed. McGraw Hill.

Hofstede Insights. [u.å.a]. *Country comparison tool*.

https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?fbclid=IwAR0tk5U37KV9NQtoQ25snA4dAW0yLKVHZZSaP_SAhuc_b13g7pEm2V0ppUTw&countries=china%2Chong+kong%2Csouth+korea%2Ctaiwan [Hämtad 2023-04-01].

Hofstede Insights. [u.å.b.]. *Organisational culture. What you need to know*.

https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=hofstede%20cultural%20model&utm_campaign=Organisational+culture&hsa_tgt=kwd-354507454286&hsa_net=adwords&hsa_cam=1156261367&hsa_mt=b&hsa_src=g&hsa_kw=hofstede%20cultural%20model&hsa_acc=9476758808&hsa_grp=53818755075&hsa_ver=3&hsa_ad=519329853527&gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNWztcgVRRWnNiVwL9-aFTOIV3TS2WAhXn7VSGueVdgDI5lhxokRL6aBoCqhgQAvD_BwE [Hämtad 2023-06-01].

House, R. J. 2004. *Illustrative examples of GLOBE findings*. s. 3-8. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. United Kingdom: SAGE.

House, R. J. och Javidan, M. 2004. *Overview of GLOBE*. ss .9-28. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. United Kingdom: SAGE.

Huma. 2021. *Internationalisering*. <https://www.hu.ma/sv/hr-ordboken/internationalisering> [Hämtad 2023-06-01].

Kameda, N. 2005. A research paradigm for international business communication. *Corporate Communications*, 10(2), 168-182. doi: 10.1108/13563280510596970.

Kecia, T. M. 1996. Psychological privilege and ethnocentrism as barriers to cross-cultural adjustment and effective intercultural interactions. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 215-228. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90041-7.

Kim, D., Pan, Y., & Park, H.S. 1998. "High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures," *Psychology & marketing*, 15(6), p. 507-521. doi: 10.1002/(SICI)1520-6793(199809)15:6<507::AID-MAR2>3.0.CO;2-A.

Kumar, R., Anjum, B., & Sinha, A. 2011. Cross-cultural interactions and leadership behavior. *Researchers World - Journal of Arts Science and Commerce*, 2(3), 151.

Ladegaard, H.J. & Jenks, C.J. 2015. Language and intercultural communication in the workplace: critical approaches to theory and practice. *Language and intercultural communication*, 15(1), pp. 1–12. doi: 10.1080/14708477.2014.985302.

Luo, Y. & Shenkar, O. 2017. *The multinational corporation as a multilingual community: language and organisation in a global context*. I: Brannen, M. Y., & Mughan, T. *Language in international business*. JIBS Special Collections. Palgrave Macmillan, Cham. 59-92. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42745-4_4. [Hämtad 2023-03-27].

Meyer, E. 2015. When culture doesn't translate. *Harvard Business Review*. Oktober.
<https://hbr.org/2015/10/when-culture-doesnt-translate> [Hämtad 2023-06-01].

Neuendorf, K. A. 2017. *The content analysis guidebook*. 2. uppl. Los Angeles: SAGE.

Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. 2008. Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. Subject-Didactic Symposium, Helsinki, 8(2008), 783-796.

Nowell, S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. 2017. Thematic Analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*. 16(1), 1-13.
doi: 10.1177/1609406917733847.

OECD. 2018. *Multinational enterprises in the global economy*.
<https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf> [Hämtad 2023-04-24].

Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713. doi:
10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C.

Olivier, J., Thoenig, M., & Verdier, T. (2008). Globalization and the dynamics of cultural identity. *Journal of International Economics*, 76(2), 356-370. doi:
10.1016/j.jinteco.2008.06.009.

Ordorica, S. 2020. Getting lost in translation: Three critical ways businesses fail in global markets. *Forbes*. 23 november.
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/23/getting-lost-in-translation-three-critical-ways-businesses-fail-in-global-markets/> [Hämtad 2023-06-01].

Powerling. 2020. *Examples of companies that failed internationally, and how to go international*.

<https://powerling.com/blog/examples-of-companies-that-failed-internationally-and-how-to-go-international> [Hämtad 2023-06-01].

Rodríguez C-M. 2003. Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances. *International Marketing Review*. 22(1): 66-95. doi: 10.1108/02651330510581181.

Rüsen, J. 2004. How to Overcome Ethnocentrism: Approaches to a Culture of Recognition by History in the Twenty-First Century¹. *History and Theory: Studies in the Philosophy of History*, 43(4), 118-129. doi: 10.1111/j.1468-2303.2004.00301.x.

Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. *Organization*, 18(1), 23-44. doi: 10.1177/1350508410372151.

Sang-Hun, C. 2006. Wal-Mart selling stores and leaving South Korea. *The New York Times*. 23 maj.
<https://www.nytimes.com/2006/05/23/business/worldbusiness/walmart-selling-stores-and-leaving-south-korea.html> [Hämtad 2023-06-01].

Schein, E. 1990. Organizational Culture. *The American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.109.

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. uppl. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. & Schein, P. 2017. *Organizational culture and leadership*. 5. uppl. Hoboken: Wiley.

SFS 2018:218. *Lag med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning*.

Sokolova, H. 2022. *Cross-cultural management: Theories and practices*. Ruse: University Press at "Angel Kanchev" University of Ruse. ISBN 978-954-712-878-1.
https://www.researchgate.net/publication/364237772_Cross-Cultural_Management_Theories_and_Practices [Hämtad 2023-04-25].

Stevens, C., & Dykes, B. 2013. The home country cultural determinants of firms' foreign market entry timing strategies. *Long Range Planning*, 46(4-5): 387-410. doi: 10.1016/j.lrp.2013.06.003.

Stinchcombe, A.L. 1960. The sociology of organization and the theory of the firm. *Pacific Sociological Review*, 3(2): 75-82. doi: 10.2307/1388203.

Sumner, W.G. 1911. *War and other essays*. Freeport: Yale University Press.
<http://hdl.handle.net/2346/47129>. [Hämtad 2023-03-03].

Szydło, J. & Grześ-Bukłaho, J. 2020. Relations between National and Organisational Culture—Case Study. *MDPI Sustainability*. 12(4): 1-23. doi: 10.3390/su12041522.

Tarabar, D. (2019). Globalization, cultural distance, and cultural convergence: Some new evidence. *Economics Bulletin*, 39(1), 453-466.

Tillväxtverket. 2023. *Internationalisering*.
<https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/statistikochanalys/statistikomforetag/foretagande/internationalisering.1610.html> [Hämtad 2023-06-02].

Tillväxtanalys. u.å.a. *Svenska koncerner med dotterbolag i utlandet 2010*.
<https://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/statistik/statistikserien/2012-08-09-svenska-koncerner-med-dotterbolag-i-utlandet-2010.html> [Hämtat 2023-06-01].

Tillväxtanalys. u.å.b. *Svenska koncerner med dotterbolag i utlandet 2020*.
<https://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/statistik/statistikserien/2022-07-07-svenska-koncerner-med-dotterbolag-i-utlandet-2020.html> [Hämtad 2023-06-01].

Trade map. [u.å.]. *Trade statistics for international business development*.

<https://www.trademap.org/Index.aspx> [Hämtad 2023-04-24].

Tsai, C. 2022. Cross-cultural leadership behavior adjustment and leader effectiveness: a framework and implications. *International Studies of Management & Organization*. 52(3-4): 205-225. doi: 10.1080/00208825.2022.2131232.

Tsai, C., Qiao, K. & Supprakit, S. 2019. Modes of cross-cultural leadership adjustment: adapting leadership to meet local conditions and/or changing followers to match personal requirements? *The International Journal of Human Resource Management*. 30(9): 1477-1504. doi: 10.1080/09585192.2017.1289549.

Vo, A. & Hannif, Z-N. 2013. The reception of anglo leadership styles in a transforming society: the case of American companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(18): 3534-3551. doi: 10.1080/09585192.2011.616526.

Volvo Group. 2023a. *Historik och milstolpar inom FoU*.

<https://www.volvogroup.com/se/about-us/history-and-r-d-milestones.html> [Hämtad 2023-04-19].

Volvo Group. 2023b. *Om Volvokoncernen*. <https://www.volvogroup.com/se/about-us.html> [Hämtad 2023-04-20].

Volvo Group. 2023c. *Our global presence*.

<https://www.volvogroup.com/en/about-us/organization/our-global-presence.html> [Hämtad 2023-04-20].

Volvokoncernen. 2022. *Årsredovisning: Växlar upp för tillväxt*.

<https://www.volvogroup.com/content/dam/volvo-group/markets/sweden/investors/reports-and-presentations/annual-reports/AB-Volvo-Arsredovisning-2022.pdf> [Hämtad 2023-04-19].

Waxin, M-F., Brewster, C., Ashill, N & Chandon, J-L. 2016. The impact of expatriates' home country culture on their time to proficiency: empirical evidence from the Indian context. *The Journal of Developing Areas*, 50(4): 401-422. doi: 10.1353/jda.2016.0171.

Wik, K. 2009. *Hög placering för Volvo i Asien på multinationell topplista.*

<https://www.volvogroup.com/se/news-and-media/news/2009/oct/news-70034.html> [Hämtad 2023-04-20].

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide för Organisation X

1. Kan du kort beskriva din position i Organisation X och vad din roll innebär?

Tema 1: Hem- och värdlandskultur

2. Vilka språkliga och kulturella barriärer bemöts svenska företag av i ***?
 - Hur påverkar det företagets organisationskultur?
 - Hur påverkar det företagets ledarskap?
3. De svenska företag ni hjälper att etablera sig i ***, tar de generellt sett med sig personalen från Sverige eller anställer de personal i ***?
4. Har ni några riktlinjer/rekommendationer för svenska företag vid nyanställningar av personal från ***?
 - Finns det några risker eller möjligheter för interaktioner mellan *** och svenska medarbetare i form av:
 - Språk
 - Kultur?
 - Hierarki?
5. Hur väljer svenska företag att integrera sig på marknaden i *** vid nyetablering och hur öppna är potentiella medarbetare från *** för ett svenskt bolag?
 - Finns det något motstånd mot nyetableringar?

Tema 2: Organisationskultur

6. Upplever du att svenska företag generellt sett brukar anpassa sin organisationskultur till *** arbetsrutiner eller är den svenska organisationskulturen tillräckligt stark för att medarbetarna istället anpassar sig till den?
 - Under denna anpassningsprocess, upplever ni en tröghet i anpassningen eller sker den relativt enkelt?

7. Upplever du att svenska företag generellt sett är bundna till svenska modeller vad gäller ledarskap och organisationsstruktur, eller är företagen mottagliga för att anpassa sig till *** modeller?

Tema 3: Ledarskap

8. Brukar det svenska sättet att leda “krocka” med hur *** medarbetare följer, eller ser ledarskapet relativt likt ut mellan länderna?

9. Ge gärna något/några exempel på hur det brukar se ut när svenska företag etablerar sig i ***.

Om de har arbetat i Sverige

1. Upplever ni själva någon skillnad i hur organisationskulturen eller ledarskapet ser ut i *** kontra hur den såg ut i Sverige?

2. Vad var det svåraste att anpassa sig till när du kom till kontoret i ***?

Bilaga 2: Intervjuguide för Volvo Group

1. Kan du börja med att beskriva din position inom koncernen och vad du arbetar med?

Tema 1: Volvos ledarskap

2. Hur skulle du beskriva Volvos ledarskap?
3. Vad innebär ”Globally aligned – Locally authentic”?
 - Hur skapar ni era riktlinjer för ledarskapet inom koncernen?
 - Hur kommuniceras dessa?
 - Till vem?

Tema 2: Applicering av ledarskap

4. Hur strikta är era riktlinjer?
 - Hur mycket anpassas de till kontexten som de implementeras i?
 - Vilka faktorer spelar in i denna anpassning?
 - Kultur?
 - Organisationskultur?
 - Har ni något krav på återrapportering?

Tema 3: Organisationskultur

5. Kan du berätta om Volvos organisationskultur?
6. Är Volvo en organisationskultur icke kompromissbar eller är det något som anpassas efter kontext?

7. Det pratas mycket om Volvos "svenskhets", är det något som införlivas i och kommuniceras inom organisationen?
8. Du nämnde i ditt mejl att ni idag inte har någon total analys över hur ert ledarskap avspeglas i olika kulturella kontexter runt om i världen. Finns det någon speciell anledning till att den inte är gjord?
9. Har ni upplevt några reaktioner sedan ni ersatte era cheftitlar med "head off" titlar på några av era kontor runt om i världen?

Bilaga 3: Kodningsschema för intervjuerna

Presentation av respondent	Land	Interkulturell kommunikation	Personal	Organisationskultur
<ul style="list-style-type: none"> organisation <ul style="list-style-type: none"> organisationsstruktur roll ansvarsområde land inledande tankar 	<ul style="list-style-type: none"> nationsspecifika egenskaper <ul style="list-style-type: none"> karaktäristiska uttryck kontextuella skillnader språk institutionella normer och värderingar <ul style="list-style-type: none"> beteendegnormer trender svenska bolag i landet marknader respondentens exempel 	<ul style="list-style-type: none"> kommunikationsmönster <ul style="list-style-type: none"> förståelse högkontext kultur lågkontext kultur kulturell diversitet <ul style="list-style-type: none"> bakgrunder barriärer gemensamt språk <ul style="list-style-type: none"> utbildningsnivå respondentens exempel 	<ul style="list-style-type: none"> egna åsikter ansvar arbetsmoral självstyrning anställning <ul style="list-style-type: none"> rekrytering kvotering kulturell diversitet <ul style="list-style-type: none"> uppdelning hemland/värdland team <ul style="list-style-type: none"> omlokalisering <ul style="list-style-type: none"> distanstill teamet bakgrund lokalanställda <ul style="list-style-type: none"> tillgänglighet anpassningsförmåga Etnocentrism <ul style="list-style-type: none"> grad av etnocentrism normer och värderingar sociala attityder utbildningsnivå fördomar skepticism utveckling erfarenheter respondentens exempel 	<ul style="list-style-type: none"> fenomen identitet <ul style="list-style-type: none"> ideologier historia struktur <ul style="list-style-type: none"> konstruktion <ul style="list-style-type: none"> särdrag och egenskaper påverkande faktorer <ul style="list-style-type: none"> människor kontext ledarskap stabilitet normer och värderingar motstånd aktivt arbete The Levels of Culture <ul style="list-style-type: none"> artefakter uttalade värderingar <ul style="list-style-type: none"> ideologi grundläggande antaganden flexibilitet <ul style="list-style-type: none"> normalitet nationskulturens inflytande funktionalitet anpassning till värdlandet respondentens exempel
Nationskultur <ul style="list-style-type: none"> hemlandskultur värdlandskultur <ul style="list-style-type: none"> synliga skillnader nationsspecifika egenskaper individperspektiv samhällsperspektiv <ul style="list-style-type: none"> hierarki företagsperspektiv <ul style="list-style-type: none"> artefakter trender <ul style="list-style-type: none"> teknologier rädsla <ul style="list-style-type: none"> kritik osäkerheter osäkerhet grupparbete personal <ul style="list-style-type: none"> eget initiativ relationer emotionell tillhörighet institutioner <ul style="list-style-type: none"> normer värderingar utbildningsnivå politik lagar och regler <ul style="list-style-type: none"> formella och informella traditioner högtider <ul style="list-style-type: none"> ritualer kulturella barriärer respondentens exempel 	Språkbruk <ul style="list-style-type: none"> individnivå företagsnivå <ul style="list-style-type: none"> affärsvärlden business världen myndigheter <ul style="list-style-type: none"> statlig sektor språkliga barriärer respondentens exempel 	Ledarskap <ul style="list-style-type: none"> ledarskapsstilar <ul style="list-style-type: none"> agerande ledaregenskaper <ul style="list-style-type: none"> utbildning chefskap medarbetarskap order hierarki <ul style="list-style-type: none"> auktoritet titel påverkan på kulturen inkludering <ul style="list-style-type: none"> eget ansvar transparens exkludering toppchefer <ul style="list-style-type: none"> managers Krosskulturellt ledarskap Transnationellt kompetenta ledare <ul style="list-style-type: none"> övergripande förståelse för olika kulturer nyfikenhet för kulturell diversitet förmåga att jobba med människor från olika kulturer samtidigt anpassningsförmåga till ny kultur allas lika värde flexibilitet <ul style="list-style-type: none"> utveckling kompromisser erfarenheter beslutsfattning <ul style="list-style-type: none"> kommunikation arbetssätt <ul style="list-style-type: none"> uppföljning värderingar <ul style="list-style-type: none"> etik respondentens exempel 	Organisationsstorlek <ul style="list-style-type: none"> små organisationer medelstora organisationer stora organisationer <ul style="list-style-type: none"> påverkan på etablering respondentens exempel 	Organisationsstruktur <ul style="list-style-type: none"> hemland hierarki platt struktur hemlandets påverkan <ul style="list-style-type: none"> riktlinjer krav huvudkontorets påverkan grundstruktur historia utveckling process organisationsmodell röd tråd identitet respondentens exempel
	Internationalisering <ul style="list-style-type: none"> etablering <ul style="list-style-type: none"> etableringsform regleringar ramverk process position rykte ledtider nyckelspelare omlokaliseras anpassning till värdlandet värdlandets anpassning till organisationen <ul style="list-style-type: none"> prestige kompromisser förmåner etnocentrism i värdlandet <ul style="list-style-type: none"> positiv <ul style="list-style-type: none"> attraktion till internationella bolag negativ <ul style="list-style-type: none"> fördomar initial marknadskunskap respondentens exempel 		Omvärlden <ul style="list-style-type: none"> teknologi utveckling förändring förväntningar påverkan 	