

**Nationella kulturskillnader angående
företagskultur i Öresundsregionen**

Av Lisa Anderberg

**Avdelning, Institution**

Division, Department

Ekonomiska Institutionen
581 83 LINKÖPING**Datum**Date
2002-01-18**Språk**

Language

 Svenska/Swedish
 Engelska/English**Rapporttyp**

Report category

 Licentiatavhandling
 Examensarbete C-uppsats D-uppsats Övrig rapport

—

ISBN**ISRN** Internationella
ekonomprogrammet 2002/45**Serietitel och serienummer** **ISSN**

Title of series, numbering

URL för elektronisk version<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/iep/045/>**Titel**

Title

Nationella kulturskillnader angående företagskultur i Öresundsregionen

Cultural differences regarding organizational culture in the Oresundregion

Författare

Author

Lisa Anderberg

Sammanfattning

Bakgrund: Trots att Sverige och Danmark ligger så nära varandra är vi mer olika än vad man från början kan tro och detta kan i sin tur leda till problem och missförstånd vid samarbete.

Syfte: Det övergripande syftet med denna uppsats är att belysa de nationella skillnaderna angående de olika företagskulturerna som präglar Danmark och Sverige.

Avgränsningar: Uppsatsen kommer endast att behandla de nationella skillnader som uppstår i affärssammanhang och således utelämna social interaktion utanför affärlivet.

Genomförande: Jag har gjort sex intervjuer med personer från både det danska och svenska näringslivet. Vidare har jag kompletterat med material från tidigare undersökningar, detta för att utöka empiridelen och få ett bredare underlag. Respondenternas svar har jag sedan analyserat med hjälp av Hofstedes fyra dimensioner.

Resultat: Här presenteras åtta olika skillnader som på olika sätt innebär problem då en svensk och en dansk samarbetar. Vidare visar undersökningen att svenskarna upplever dessa skillnader som mer problematiska än danskarna.

Nyckelord

Keyword

Jörgen Ljung, Hofstedes, Öresundsregionen och Öresundsbron

**Avdelning, Institution**

Division, Department

Ekonomiska Institutionen
581 83 LINKÖPING**Datum**Date
2002-01-18**Språk**

Language

 Svenska/Swedish
 Engelska/English**Rapporttyp**

Report category

 Licentiatavhandling
 Examensarbete C-uppsats D-uppsats Övrig rapport

—

ISBN**ISRN** Internationella
ekonomprogrammet 2002/45**Serietitel och serienummer** **ISSN**

Title of series, numbering

URL för elektronisk version<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/iep/045/>**Titel**

Nationella kulturskillnader angående företagskultur i Öresundsregionen

Title

Cultural differences regarding organizational culture in the Oresundregion

Författare

Lisa Anderberg

Author

Abstract

Background: One and a half-years after the opening of the bridge over the Oresund channel in the Oresundsregion there are still only a few signs of cooperation or the trafficking between the two countries. Even though Denmark and Sweden are very close geographically, the two nationalities are not as similar as one may think. This can cause problems and misunderstanding when it comes to business.

Purpose: The main purpose of this thesis is to describe the national differences regarding the different organizational cultures that are particular for Denmark and Sweden.

Limitations: The thesis will only treat the national differences that emerge in business events and therefore leave out social interaction outside the office.

Execution: I carried out six interviews with people from Danish and Swedish businesses, to find out their points of views of their different organizational cultures. I have added material from previous investigations in order to expand the empirical part. Subsequently I have analyzed the answers from the respondents with the help of Hofstede's four dimensions.

Result: The eight differences that cause problems when a Swede and a Dane are cooperating are briefly presented in my thesis. The investigation shows that Swedes experience the differences as more severe and problematic than the Danes do.

Nyckelord

Keyword

Jörgen Ljung, Hofstede, Öresundsregionen och Öresundsbron

FÖRORD

Författaren vill tacka följande personer för att de med sin erfarenhet och kunskap har bidragit till primärdata genom intervjuer och även har förmedlat ytterligare information; Krister Bergman, Anne Möller Andersen, Bo Nilsson, Ronny Roos, Peter Simonsen samt Henrik Thorsell. Författaren vill även tacka mamma Barbro Anderberg och pappa Jan-Olof Anderberg för vidareförmedling av respondenter och mycket goda åsikter och idéer under arbetets gång. Sist men inte minst tackas handledare Jörgen Ljung för gott samarbete.

Lisa Anderberg

Malmö 2002-05-20

INNEHÅLL

INNEHÅLL	1
1 INLEDNING	9
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE.....	4
1.4 MÅLGRUPP	4
1.5 AVGRÄNSNING.....	4
1.6 SCHEMA ÖVER UPPSATSEN	6
2 METODAVSNITT	7
2.1 VETENSKAPLIG ANSATS.....	7
2.1.1 Positivism:	7
2.1.2 Hermeneutik:	7
2.2 UNDERSÖKNINGENS KARAKTÄR.....	8
2.2.1. Explorativa undersökningar:.....	8
2.2.2. Beskrivande undersökningar:	8
2.2.3. Förklarande undersökningar:	8
2.2.4. Förutsägande undersökningar:.....	8
2.2.5. Fallstudier:	9
2.2.6. Tvärsnittsstudier:	9
2.2.6. Tidsseriestudier:	9
2.3 DRAGNA SLUTSATSER	9
2.3.1. Abduktion:	9
2.3.2 Induktion	10
2.3.3 Deduktion	10
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	11
2.4.1. Kvalitativ data:	11
2.4.2. Kvantitativ data:	11
2.4.3. Sekundärdata:	12
2.4.4. Primärdata:	12
2.5 GENOMFÖRANDE.....	12
2.5.1 Val av referensram	12
2.6 INTERVJUTEKNIK	13
2.7 METODKRITIK	14
2.7.1. Fel syfte:	14
2.7.2. Fel inriktning och innehåll:.....	14
2.7.3. Inferensfel:.....	15
2.7.4. Mätfel:	15
2.7.5. Bearbetnings- och tolkningsfel:	16
2.7.6. Reliabilitet	16
2.7.7. Validitet	16
2.7.8. Litteraturkritik	17
3 REFERENSRAM	19
3.1 HISTORIA	19
3.1.1 1900-TALET	20
3.1.2 NUTID	22
3.2 KULTUR.....	25
3.3 FÖRETAGSKULTUR	28
3.4 NATIONELLA KULTURSKILLNADER.....	32
3.4.1. Dimensioner av nationella kulturer – Trompenaars.....	33
3.4.1.1. Universalism mot partikularism.	33
3.4.1.2. Individualism vs kollektivism.....	33
3.4.1.3. Neutrala mot affektiva relationer.....	33
3.4.1.4. Specifika mot diffusa relationer.....	34
3.4.1.5. Achievement (vad man åstadkommer)	34
3.4.2 Dimensioner av nationella kulturer – Zander	34

3.4.2.1 Deltagande i beslutsfattning och interpersonellt deltagande.....	34
3.4.2.2. Inflytande och kontroll	35
3.4.2.3. Positiv och negativ feedback	35
3.4.2.4. Individ och team.....	35
3.4.3. Dimensioner av nationella kulturer – Hofstedes.....	36
3.4.3.1 Maktdistans.....	36
3.4.3.2. Kollektivism versus individualism	38
3.4.3.3. Maskulinitet versus feminitet	40
3.4.3.4. Osäkerhetsundvikande.....	42
3.5 SKILLNAD KULTUR – NATIONELL KULTUR - FÖRETAGSKULTUR	45
3.6 SPRÅKET	47
4 EMPIRI	49
4.1 RESPONDENTER.....	49
4.2 BESLUTSPROCESSEN	50
4.3 ARBETSTID	54
4.4 STORSKALIGHET VERSUS SMÅSKALIGHET	55
4.5 CHEF – ANSTÄLLD.....	57
4.6 REGIONALA SKILLNADER.....	60
4.7 SPRÅKET	61
4.8 ALKOHOL PÅ JOBBET	63
4.9 ÖPPENHET FÖR NYA IDÉER.....	64
4.10 INDIVIDEN OCH ORGANISATIONEN	65
4.11 SAMMANFATTNING SKILLNADER	67
5 ANALYS.....	68
5.1 MAKTDISTANS	68
5.2 KOLLEKTIVISM VERSUS INDIVIDUALISM	70
5.3 MASKULIN – FEMININ	72
5.4 OSÄKERHETSUNDVIKANDE	75
6 REKOMMENDATIONER	78
6.2. Beslutsprocessen.....	78
6.2. Chef - Anställd	78
6.2. Språket.....	79
7 SLUTSATSER	81
7.1 NATIONELLA SKILLNADER.....	81
7.2. IAKTTAGELSER OCH DISKUSSION	82
7.3. FÖRFATTARENS SLUTORD.....	84
8 KÄLLFÖRTECKNING	85
8.1. BÖCKER OCH RAPPORTER	85
8.2. ARTIKLAR.....	87
8.3. UPPSATSER.....	88
8.4. INTERNETADRESSER	88
8.5 FÖREDRAGSMATERIAL.....	88
8.6 FILM	88

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Tidningen Arbetet, 1999-08-11 s. 5.....	1
Figur 2: Tidningen Sydsvenskan 2001-06-30.....	3
Figur 3: www.oresundskonsortiet.se/swedish.php	20
Figur 4: www.handelskammaren.com/ores.htm	23
Figur 5: Fons Trompenaars 1993.....	26
Figur 6: Tre skilda nivåer av mänsklig programmering. Hofstede, 1991 s. 14.....	27
Figur 7: Kulturmanifestationer på olika nivåer. Hofstede 1991, s. 17.....	31
Figur 8: Avgörande skillnader mellan samhällen med liten och stor maktdistans 1.....	36
Figur 9: De viktigaste skillnaderna mellan individualistiska och kollektivistiska samhällen. Hofstede 1991, s. 87	38
Figur 10: Avgörande skillnader mellan feminina och maskulina samhällen. Hofstede 1991, s. 123	40
Figur 11: Nyckelskillnader mellan samhällen med svagt respektive starkt osäkerhetsundvikande. Hofstede 1991, s. 159	42
Figur 12: Kulturella hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen, 1999, s. 136.....	66
Figur 13: sammanfattning skillnader.....	67
Figur 14: Egen analys maktdistans	69
Figur 15: Egen analys individualist	70
Figur 16: Egen analys, maskulinitet	72
Figur 17: Egen analys osäkerhetsundvikande.....	75

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND

”Dansken är inte omoralisk, han har bara en annan moral”.

Krister Bergman

Sverige och Danmark har en historia tillsammans som sträcker sig århundraden tillbaka i tiden. Vår historia fram till 1600-talet handlar mest om krig och maktkamp. Relationen mellan dansken och svensken har därför varit spänd och full av fördomar ända fram till slutet av 1600-talet då fiendtligheten minskade genom att en rad olika freder slöts. T ex freden i Roskilde 1658 (Nationalencyklopedin, volym 16) och freden i Lund 1676. (<http://welcome.to/skaaneland>). Sedan dess har de två länderna kommit närmare varandra. Men fastän vi ej längre försöker erövra varandras landområden utan istället integrera dem på olika plan så uppstår flera problem och missförstånd på grund av våra olika värderingar och tankesätt, en erfarenhet som företagsledaren Krister Bergman med flera vittnar om i kommande avsnitt. Detta märks tydligt i skapandet av den nya gemensamma regionen – Öresundsregionen, som utgörs av både svenskar och danskar och där det är meningen att vi ska komma varandra närmare. Ett projekt som har drivit på utvecklingen eller sammanföringen av svenskar och danskar är Öresundsbron. Denna bro har väckt en stor framtidstro för Öresundsregionen. Man hoppas att nya företag och jobb kommer att skapas på vardera sida om sundet, att marknader för varor, tjänster och samhällsservice kommer att bli gemensamma samt att kultur- och fritidsaktiviteter kommer att locka besökare till andra sidan sundet.

Arbetet.

Av: MATS NYGREN

Datum: 1999-08-11

Avdelning: Malmö
Sida: 5

**"Risk att fördomarna ökar istället för minskar"
Etnolog varnar för tron på bron som regionens
frälsning**

(Tidningen Arbetet, 1999-08-11)

Figur 1: Tidningen Arbetet, 1999-08-11 s. 5

I och med att transporttiden mellan Köpenhamn och Malmö förkortas får respektive lands befolkning nya möjligheter att utnyttja det andra landets utbud. Arbetstagare kommer lättare

att kunna pendla mellan länderna, dvs bo i ett land och jobba i det andra. Därmed kan företagen lättare söka lämplig kompetens på andra sidan Öresund.

Även bostadsmarknaden märker av integrationen och det byggs som aldrig förr, både på den svenska och danska sidan, speciellt i anslutning till bron. Bland annat byggs det en helt ny stad utanför Malmö - Brostaden, där det kommer att bli nya bostäder, kontor, köpcentrum och där även Europas högsta hotell har planerats att byggas (osäkert efter attacken på World Trade Center. Förhandlingar pågår). På den danska sidan byggs Kastrup (flygplats) ut för att bli en av de ledande flygplatserna i Europa och i anslutning till denna även en ny stad - Örestad. (<http://www.malmo.se/>)

Fast även om det inte skiljer mer än 20 minuters biltur över bron till Danmark är det ändå två skilda kulturer som existerar i respektive land. Det är inte bara de synliga skillnaderna såsom ”en röd pölse” och det svenska snuset som gör oss olika utan skillnaderna ligger djupare än så, både i hemmet och på arbetsplatsen. För att kunna samarbeta och integreras med ”den andra sidan” är det därför viktigt att förstå det som skiljer oss åt och gör oss olika samt hur man ska hantera skillnaderna.

1.2 PROBLEM

De problem som kan uppkomma på grund av de nationella skillnaderna angående företagskulturer som finns mellan två länder är oftast olika i fråga om betydelse och storlek. Hur ser situationen ut mellan Danmark och Sverige? Vilka skillnader och problem uppkommer då och hur ser de olika nationaliteterna på dem. För vem innebär skillnaderna störst problem? Skillnaderna och problemen gör sig påmind när det svenska och danska näringslivet väljer att idka handel med varandra. Andra situationer där problem kan förekomma på grund av kulturella skillnader är sammanslagningar av företag, etablering av företaget på andra sidan sundet och när enskilda individer jobbar (pendlar) i det andra landet.

LANDSKAMP OM SENA ÖRESUNDSTÅG

Sydsvenskan Lördagen den 30 juni 2001

Ovanstående rubrik stod i Sydsvenskan på grund av samarbetsproblem mellan de svenska och danska lokförarna. Den danska trafikledningen ställer gärna in sena tåg till Malmö för att de danska åkarna inte ska bli försenade medan de svenska konduktörerna föredrar att tåget blir försenat men att svenskarna kommer med. Detta problem ledde till en dispyt mellan den danske lokföraren och de svenska konduktörerna varav följden blev att den danska trafikledningen valde att ställa in tåget helt och hållet.

Figur 2: Tidningen Sydsvenskan 2001-06-30

En av de mest påtagliga skillnaderna som märks på direkten när en svensk och en dansk möts är språket vilket kan leda till flera missuppfattningar och oklarheter. Fler problemskapare är våra olika värderingar och tankesätt i affärssammanhang. Exempel på skillnader och de problem som kan härledas från dessa är till exempel arbetstiden. Danskarna börjar senare och på en svensk och dansk arbetsplats kommer de olika nationaliteterna in på olika tider. Hur uppfattas då detta av den andra nationaliteten? Kanske blir det så att danskarna anses som slappa och ej organiserade medan svenskarna ses som tråkiga och alltför punktliga? Som alla vet är Danmark ett land med mycket öppen alkoholpolitik och men hur speglar sig detta i företagskulturen? Är det sant att dansken super på jobbet medan svensken endast dricker på helger och då helt förlorar kontrollen? Även detta bidrar till hur vi ser på varandra som personer. Ett annat exempel på skillnader mellan dansken och svensken är hur vi ser på muntliga avtal. För svensken är ett muntligt avtal bindande medan det för dansken är omförhandlingsbart. Hur hanterar man detta i en förhandlingssituation och hur blir synen på den andra nationaliteten när den ena antingen vill ändra sitt beslut medan den andra stenhårt håller fast vid redan taget beslut?

Problemen som kan uppstå vid samarbete mellan danskar och svenskar är många och likaså är fördomarna. För att kunna få ett så friktionsfritt samarbete som möjligt är det viktigt att känna till varandras olika kulturer samt hur vi i Danmark respektive Sverige resonerar och tänker i affärssammanhang. Vi kan genom att förstå varandras olikheter undvika missförstånd och även se igenom de värsta fördomarna.

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att belysa de nationella skillnaderna angående de olika företagskulturerna som präglar Danmark och Sverige. Jag kommer även att beskriva olika tillvägagångssätt för att överkomma de största problemen som skillnaderna orsakar.

1.4 MÅLGRUPP

Denna uppsats är lämplig för de personer som tänker börja jobba på andra sidan sundet, Sverige respektive Danmark, samt företag som tänker idka handel eller etablera sig på andra sidan.

1.5 AVGRÄNSNING

Denna uppsats kommer i första hand ta upp de problem och skillnader som uppstår i affärsmässiga möten mellan de två länderna och därmed ej möten under fritiden, även om här också finns många intressanta skillnader. Detta för att hålla uppsatsen inom en viss linje med en utvald målgrupp. De olika språken kommer att behandlas i fråga om hur de uppfattas av den andra nationen men språken kommer ej att behandlas var för sig, dvs i en mer morfologisk mening eftersom detta är ett alltför djupt och komplicerat ämne. I ”val av referensram” under ”genomförande” i metodavsnittet förklaras det närmare varför Hofstede används som huvudteori i uppsatsen och varför andra författare har valts bort. Hofstedes teorier bygger på 4 dimensioner – maktdistans, kollektivism – individualism, maskulinitet – femininitet, osäkerhetsundvikande. Det finns ytterligare en mycket intressant dimension – tidsaspekten som behandlar hur vi ser på tiden. Hofstedes och flera andra har utvecklat denna dimension. Under början av skrivandet av denna uppsats hade jag ej vetskap om denna dimension och tog därför ej upp tidsaspekten under mina intervjuerna. När jag sen fick kunskap om denna dimension ansåg jag att den låg för långt bort från vår västerländska kultur och bestämde mig därför att ej använda den. Jag har ej heller hittat sekundärdata om danskarnas respektive svenskarnas synsätt på tiden och lämnar därför denna dimension utforskad. Dock behandlar jag arbetstiden men denna bör ej förväxlas med tidsaspekten eftersom den senare bland annat behandlar lång- och kort tidshorisont medan den första endast redogör för våra olika arbetstider och vilka problem som kan uppkomma från detta.

Kultur avser vårt tankesätt, vad vi tycker och hur vi gör saker och ting. Den genomsyrar allt och går att finna överallt. (Hofstede 1991) Kultur kan delas in i olika nivåer. Denna uppsats behandlar den nationella kulturen i relation till företagskulturen i Öresundsregionen. Den nationella kulturen är det som särskiljer varje land. Varje land har vissa nationella drag som märks extra tydligt när man jämför två länder, i detta fall Danmark och Sverige. Företagskultur är delade värderingar och uppfattningar om hur saker ska vara och utföras inom ett företag. (Andrew Browns 1998) Man kan även lyfta upp denna kultur till en mer nationell nivå genom att visa på de likheter som till exempel svenska företag respektive danska företag har inom sitt land. För att ytterligare demonstrera detta exempel kan man säga att kultur är som en rysk docka. Den största dockan är kultur, den mindre är nationell kultur och den ännu mindre är företagskultur. Företagskulturen är således underordnad den nationella kulturen. Vidare bör det nämnas att denna uppsats kommer att ses ur ett svenskt perspektiv.

1.6 SCHEMA ÖVER UPPSATSEN

INLEDNING
METOD
REFERENSRAM
EMPIRI
ANALYS
REKOMMENDATIONER
SLUTSATSER

Här behandlas bakgrunden till denna uppsats samt dess problem och syfte. Även målgruppen och vilka avgränsningar som har gjorts beskrivs.

Metodavsnittet tar upp de olika vetenskapliga ansatser en uppsats kan anta och vilka författaren själv har gjort. Här beskrivs även författarens egna tillvägagångssätt samt vilken kritik som kan riktas mot dessa.

Här behandlas Sveriges och Danmarks historia, olika tolkningar av begreppet kultur, företagskultur samt Hofstedes teorier om nationell kultur och dess olika dimensioner som kommer att användas senare i analysen. Även språkens historia beskrivs i detta avsnitt.

I empiriavsnittet tas de olika affärsmässiga skillnaderna och problem upp som de olika respondenterna har informerat om.

I analysdelen analyseras de olika skillnaderna från empiridelen och delas här även upp enligt Hofstedes teorier och dimensioner.

Under rekommendationer redovisas några av de mest problemfyllda skillnaderna och hur man bör hantera dessa.

Här återges i förkortad version svar på syftet. Här presenteras och diskuteras även författarens slutsatser.

2 METODAVSNITT

Ett metodkapitel skall göra det möjligt för läsaren att genom att följa författarens metodsätt, förstå de slutsatser som författaren själv har gjort. Jag kommer i detta kapitel ta upp olika metodsynsätt och beskriva hur jag själv har gjort för att samla in och avgränsa tillgänglig data.

2.1 VETENSKAPLIG ANSATS

2.1.1 Positivism:

Har sitt ursprung i naturvetenskapen. Positivismen strävar efter absolut kunskap/sanning. Man strävar efter att kvantifiera resultat och man använder sig gärna av statistik. Om man rensar bort allt man trott sig veta men egentligen inte vet får man en kärna av hårda fakta och detta är vetenskap:

Enligt positivismen finns det endast två källor till kunskap: 1) Empiri, dvs det vi kan iakttä med våra sinnen (induktion) och 2) Logik, dvs det vi kan räkna ut med hjälp av logiska slutledningar (deduktion). Logiken är bättre än våra sinnen eftersom sinnena kan lura oss. Förklaring är viktigare än förståelse.

2.1.2 Hermeneutik:

Har sitt ursprung i tolkning av konst och litteratur. Hermeneutik kan översättas till tolkningslära och tolkning av texter det är just det man gör, man tolkar. (Svenska akademiens ordlista över svenska språket, 1998) Hermeneutiken anser att källan till kunskap är introspektion, dvs att man ser in i sig själv för att förstå andras beteende. Man får på detta vis empati och medkänsla som leder till djupare insikter.

Man anser att förståelse är kunskap samt att kontexten (sammanhanget) är viktigt. Förståelse är viktigare än förklaring. (<http://www.mna.hkr.se/~proj6/beg.html>)

Då jag kommer att utgå mycket från redan skrivet material och göra tolkningar utifrån dessa anser jag att den vetenskapliga ansatsen blir hermeneutisk Jag kommer även att göra

intervjuer där den intervjuade kommer att göra tolkningar av mina frågor samt där jag kommer att tolka deras svar. Detta är en uppsats där det inte finns några absoluta sanningar. Personer från båda sidorna av sundet kan nog komma överens om att det finns skillnader mellan våra kulturer men i vilken grad och vad dess konsekvenser blir är för många en tolkningsfråga. Olika personer uppfattar skillnaderna och dess problem olika varför uppsatsen till stor del blir tolkande.

2.2 UNDERSÖKNINGENS KARAKTÄR

Enligt Lekvall/Wahlbin (1993) kan undersökningar delas in i fyra klasser efter deras syfte:

2.2.1. Explorativa undersökningar:

Man befinner sig då i utgångsläget med väldigt liten eller ingen kunskap alls om undersökningsområdet. (Undersökningsområdet har då ej alls eller endast blivit lite undersökt av annan forskare.) Man kan ej heller ställa relevanta frågeställningar på grund av den knappa kunskapen. I ett sådant läge är det lämpligt att göra en undersökning där man först och främst försöker lära sig så mycket som möjligt av det aktuella området för att sedan göra en undersökning av mer omfattande karaktär.

2.2.2. Beskrivande undersökningar:

Frågeställningarna är då klart formulerade och man söker information för att t ex beskriva hur en marknad ser ut, utan att förklara varför den ser ut på det sättet.

2.2.3. Förklarande undersökningar:

Här söker man orsakssamband inom ett område och försöker även ge förklaringar till problemen.

2.2.4. Förutsägande undersökningar:

Man ger prognoser på vad som skulle inträffa om vissa givna förutsättningar föreligger.

Av ovanstående undersökningssätt har jag till största delen använt mig beskrivande undersökning. Detta eftersom jag har mina frågeställningar klart formulerade ”vilka nationella företagskultur skillnader finns mellan Sverige och Danmark” och jag beskriver de olika problemen som finns.

Det finns även fler tillvägagångssätt av vilka jag kommer att presentera några här.

Enligt Lekvall & Wahlbin finns det huvudsakligen tre olika slags undersökningsansatser, nämligen:

2.2.5. Fallstudier:

Man går in på djupet i enskilda fall.

2.2.6. Tvärsnittsstudier:

Man jämför olika förhållanden på bredden.

2.2.6. Tidsseriestudier:

Man tittar på tidsutvecklingen av en eller flera företeelser.

Min uppsats kommer att vara en blandning mellan fallstudie och tvärsnittsstudie. Tvärsnittsstudie eftersom jag undersöker flera olika förhållanden (Hofstedes 4 dimensioner; maktdistans, kollektivism versus individualism, maskulinitet versus femininet samt osäkerhetsundvikande), samt skillnader (nationella kulturskillnader mellan Danmark och Sverige). Eftersom jag i vissa fall kommer att gå djupare och studera dessa grundligare för att söka förklaringar och lösningar kan man även säga att det finns inslag av fallstudie.

2.3 DRAGNA SLUTSATSER

Det finns olika sätt att dra slutsatser. Jag anser att jag använder mig av abduktion som i sin tur består av både induktion och deduktion.

2.3.1. Abduktion:

Abduktion innebär att man tolkar ett (ofta överraskande) enskilt fall, man antar ett hypotetiskt övergripande mönster och förklarar fallet utifrån detta mönster. Därefter gör man nya iakttagelser (nya fall) som bör likna det första fallet och utökar på detta sätt det empiriska tillämpningsområdet. Man justerar förfinar samtidigt också teorin (dvs det föreslagna övergripande mönstret). En viktig ingrediens som skiljer abduktionen från deduktion och induktion är att abduktionen innefattar förståelse. Mats Alvesson och Kaj Sköldberg (1994) beskriver skillnaderna på följande sätt "Induktion utgår från empiri och deduktion från teori. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen."

2.3.2 Induktion

Innebär att man drar allmänna, generella slutsatser, baserade på empiriska fakta. Man utgår ifrån det man har iakttagit och generaliserar dessa resultat. Man kan aldrig vara 100% säker på en induktiv slutledning på grund av två saker:

- 1) Den bygger på empiriska studier och våra sinnen kan lura oss.
- 2) Det empiriska materialet är inte en fullständig uppräknig. Den kanske inte ens är representativ.

Induktiva slutsatser är mer eller mindre sannolika men aldrig 100% sanna.

2.3.3 Deduktion

Innebär att man drar en logisk slutsats som baseras på de premisser man ställt upp. Dvs man går från teorier till förutsägelser. Slutsatsen är giltig om den är logiskt sammanhängande. Men den behöver inte vara sann (överensstämna med verkligheten). Följande deduktion är giltig men ej sann:

Premiss: Alla människor har fyra armar. Premiss: Jag är människa. Slutsats: Alltså har jag fyra armar.
--

Generellt kan man säga att om premisserna är sanna och deduktionen är giltig så är också slutsatsen sann. (<http://www.mna.hkr.se/~proj6/beg.html>)

Denna uppsats innehåller inlag av både induktion och deduktion. Induktion eftersom gör observationer och generaliserar, till exempel säger jag att danskarna tenderar att bete sig på ett visst sätt och svenskarna på ett annat. Deduktion eftersom jag går från teori (utgår från

Hofstedes teorier och antar att det redan finns skillnader), ställer upp en premiss (det finns påtagbara skillnader mellan danskar och svenskar), gör observationer och drar slutsatser.

Att uppsatsen slutligen har ett abduktivt synsätt förklarar jag på följande sätt: Jag har först tolkat ett enskilt fall (uppmärksammat att det finns skillnader mellan danskar och svenskar i beslutsprocessen), därefter har jag studerat litteraturen (Hofstede) för att skapa mig en grund att stå på inför de empiriska undersökningarna. Därefter har jag gjort fler observationer, liknande det första fallet (andra skillnader mellan danskar och svenskar i affärssammanhang) för att sen ha återgått till litteraturen. Detta för att tolka och ge förklaringar till de skillnader jag hittat samt försökt att bringa klarhet och förståelse kring de olika kulturella nationella skillnaderna.

2.4 DATAINSAMLINGSMETOD

Detta är beskrivningar av hur data samlats in samt vilken typ av data det är.

2.4.1. Kvalitativ data:

Då det insamlade materialet ej går att kvantifiera, dvs uttrycka det i siffror. Den insamlade data använder man då istället för analysering och tolkning för att få fram meningsfulla resultat.

2.4.2. Kvantitativ data:

När den insamlade data uttrycks i sifferform och också analyseras kvantitativt är en kvantitativ ansats att föredra. Denna ansats kan vara lämplig vid stora tvärsnittsstudier eller tidsserieanalyser. (Lipsey, R. & Courant, P, 1996)

Eftersom uppsatsen är ett område där det finns utrymme för mycket tolkningar och analysering kommer jag till stor del att använda mig av kvalitativ data och gör således en kvalitativ studie. Som jag tidigare har nämnt kommer jag till stor del att använda mig av Hofstedes teorier angående nationella kulturer för att få en bra grund till referensramen. Till själva empiridelen kommer jag att använda mig av redan tillgängligt material som behandlar Öresundsregionen och i den mån det går att få tag på, litteratur som belyser skillnaderna

mellan de svenska och danska företagskulturerna samt dess problem. Jag har även gjort diverse intervjuer med olika personer som var och en har olika relationer till den danska respektive svenska sidan. Eftersom intervjuer till största del består av tolkning, intervjupersonerna tolkar mina frågor och jag tolkar deras svar så är detta i högsta grad kvalitativ data.

2.4.3. Sekundärdata:

Är redan tillgänglig data/information som skapats eller samlats in tidigare i ett annat syfte än just den aktuella undersökningen. Sekundärdata kan utgöras av information som finns inom organisationer eller inom olika typer av offentliga och kommersiella databanker.

2.4.4. Primärdata:

Är data som man själv med hjälp av olika insamlingstekniker samlar in för att lösa det specifika undersökningsproblemet. Primärdata kan samlas in genom två olika metoder, antingen genom observationer eller genom frågemetoder.

Denna uppsats kommer att vara en blandning av sekundär- och primärdata. Sekundärdata eftersom det finns tillgängligt material att få (se ovan) från olika organisationer samt facktidningar och tidskrifter. Som jag skrev ovan har jag även gjort intervjuer med olika personer som har anknytning till Danmark respektive Sverige. Intervjuer går in under rubriken primärdata/frågemetoder eftersom det är data som jag själv har samlat in. Eftersom jag själv kommer att tolka mycket i texter och även göra observationer angående skillnader på egen hand kan man även säga att detta utgör primärdata. (Lipsey, R. & Courant, P, 1996)

2.5 GENOMFÖRANDE

2.5.1 Val av referensram

Det kan vara intressant att diskutera referensramens uppbyggnad. Detta då den har stor betydelse för undersökningen eftersom dess val styr uppsatsens innehåll i empirin, analysen och slutsatsen. Jag kommer här att klargöra varför jag har använt vissa ”verktyg” att bygga min analys med, samt varför jag använt vissa modeller och ej andra.

Till att börja med redogör jag för Sveriges och Danmarks gemensamma historia. Detta för att få en förförståelse för vilka vi är och hur tidigare händelser har lett oss fram till den situationen där vi befinner oss idag.

Jag beskriver sen olika sorters definitioner på ordet kultur och vilket kulturbegrepp jag har valt att använda. Detta eftersom ordet kultur har så många olika innebörder och meningar. Därefter har jag redogjort för Hofstedes fyra olika dimensioner angående nationella kulturskillnader. Anledningen till att jag valt Hofstede är att han är ett av de största och mest respekterade namnen inom kulturforskning. Hans angreppssätt på nationella kulturskillnader med flera olika faktorer under varje dimension stämmer dessutom bra överens med mitt eget angreppssätt på de nationella kulturskillnaderna mellan Danmark och Sverige som jag använder senare i analysdelen. Jag kommer även i referensramen att redovisa för Trompenaars (1993) och Zanders (1997) synsätt på kultur och nationella kulturer samt deras olika dimensioner. Där följer även en beskrivning till hur de tre olika författarna förhåller sig till varandra.

Jag har avslutat med en beskrivning av det danska och svenska språkets framväxt. Detta för att lättare förstå varför vi idag talar två olika men ändå så lika språk. Anledningen till varför jag inte gått in mer på morfologi och fonetik är att det är ett så pass komplicerat ämne och det i sig är en hel uppsats. Man behöver inte veta och förstå de fonetiska skillnaderna för att förstå att språken skiljer sig åt samt att det kan skapa kommunikationsproblem. Jag återkommer senare i både empiridelen samt analysdelen till språkaspekten och vad våra olika språk får för konsekvenser när vi kommunicerar med varandra.

2.6 INTERVJUTEKNIK

Jag har gjort fem egna intervjuer med personer från både det svenska och danska näringslivet. Anledningen till att jag valde just dessa personer är att de alla har lång erfarenhet av samarbete mellan danskar och svenskar samt även vid intervjutillfället innehade höga positioner inom sina företag. Till dessa har jag ställt samma frågor angående de olika områden som empiridelen innehåller, men jag har bytt landet/nationaliteten i frågan beroende om jag intervjuade en svensk eller en dansk, t ex ”Vad anser du om svenskarna/danskarna”? Då jag

har intervjuat danskarna har jag försökt att vara så neutral som möjligt, dvs inte propagera för Sverige eller på annat sätt förtydliga att jag är svensk.

Varje intervju har spelats in på band och intervjupersonerna har varit medvetna om detta. Jag har tolkat deras svar och ibland förkortat samt justerat svaren för att inte få så långa ”samtalsaktiga” svar.

Varje intervjuperson har sedan fått läsa sina svar i den text och sammanhang de kommer att publiceras i för att kunna ge synpunkter och omformulera sig.

2.7 METODKRITIK

På vägen från syftes- och problemformulering till dess att slutsatser och resultat presenteras, har man i undersökningen passerat många olika steg. I vart och ett av de olika stegen finns det risk att fel uppstår som leder till felaktigt resultat. Lekvall & Wahlbin (1993) skiljer på följande fel, som kan uppstå under arbetets gång.

2.7.1. Fel syfte:

Om undersökningens syfte eller problemformulering är felaktigt formulerade kan detta leda till att hela undersökningen blir missvisande. Ofta upptäckts inte detta fel förrän undersökningen är genomförd och resultaten skall användas. Detta kan ofta inträffa då det finns en arbetsgivare inblandad. I mitt fall skriver jag ej för någon annan och jag har själv bestämt syftet och problemformuleringen. Jag hade mycket noga tänkt igenom syftet och problemformuleringen innan uppsatsen börjades skriva, och har under skrivandets gång ofta återvänt till dessa för att kontrollera att undersökningen följer i syftets och problemformuleringens spår. Jag har även haft kontinuerlig kontakt med min handledare för att minimera risken för misstag men det är ändå upp till läsaren att avgöra om jag lyckats eller inte.

2.7.2. Fel inriktning och innehåll:

Detta problem uppstår då undersökningsuppgiften inte preciserats med tillräckligt stor noggrannhet eller på fel sätt. Det kan också uppstå då man inte har gjort lämpliga

avgränsningar vilket kan leda till att man bortser från frågor som är relevanta för syftet. Följden blir otillräcklig information som i sin tur leder till ett ofullständigt resultat. Undersökningssuppgiften har preciserats noga av mig och jag har även gjort noggranna övervägningar över vilket som bör vara och inte vara med i uppsatsen. Det som har avgränsats bort är intressanta aspekter men som kräver allt för stor förklaring och utrymme för denna uppsats, t ex hur svenskan och danskan växt fram genom århundraden i en mer morfologisk utredning. De är ej heller nödvändiga för resultatet. Därför bedömer jag risken för fel inriktning och innehåll som mycket liten.

2.7.3. Inferensfel:

Denna typ av fel kan uppstå då man drar slutsatser eller generaliseringar utifrån sin undersökning. Oftast är undersökningen då en surveyundersökning där man genom stickprov, bortfall mm inte undersöker alla de enheter som man är intresserad av. Resultatet kan då bli ramfel, bortfallsfel och urvalsfel. Men inferensfelet kan även uppstå vid skrivbordsundersökningar där man drar slutsatser från det man faktiskt undersökt till de förhållande i verkligheten man egentligen är intresserad av. För att få så många olika åsikter som möjligt om skillnaderna mellan Danmark och Sverige har jag tagit del av en stor mängd rapporter, artiklar, böcker mm och även gjort flera intervjuer med både svenskar och danskar. Flera av de rapporter jag har läst har även varit skrivna av både svenskar och danskar för att få olika perspektiv på det. Jag anser därför att jag har minskat risken för inferensfel. Givetvis är jag medveten om att det finns avvikande uppfattningar om de aktuella frågor jag behandlar men eftersom majoriteten är så stor anser jag det inte felaktigt att dra generaliseringar, då dessa ofta representerar större delen av befolkningen.

2.7.4. Mätfel:

Mätfel uppstår då den mätprocedur man tillämpar inte ger riktiga värden på det man mäter, dvs mätmetoden påverkar det uppmätta resultatet. Mätfelen speglar sig i fler olika orsaker, t ex att respondenten inte kan eller vill ge sanna uppgifter, på olämpligt formulerade frågor och att intervjuaren genom sitt uppträdande påverkar respondenten. Dessa fel kan ofta uppstå i intervjusammanhang och eftersom jag har gjort flera intervjuer föreligger risken för mätfel. För att undvika detta har citaten från intervjuerna genomgått av respondenterna själva och de har inte haft några negativa åsikter vilket jag tyder som att jag har tolkat/mänt deras svar på ett korrekt sätt.

2.7.5. Bearbetnings- och tolkningsfel:

Detta fel uppstår då det datamaterial man inskaffat behandlas på ett sådant sätt att man drar fel slutsatser av det. Exempel på fel kan vara analysfel på grund av felräkningar, olämpligt valda analysmetoder, bristande förmåga att läsa analysresultat mm. Ett annat fel kan vara hanteringsfel som innebär fel i överföringen från insamlade frågeformulär el dyl. till bearbetningsbar data.. Ett sista exempel är tolkningsfel som lätt uppstår då man diskuterar operationella och teoretiska begrepp. Då denna uppsats till största delen består av kvalitativ data föreligger risken för bearbetnings- och tolkningsfel. Eftersom frågeformulär ej förekommit diskuteras ej hanteringsfel. Då jag har tolkat svaren jag fått från intervjuerna finns risken för att jag tolkat dem fel. För att minska denna risk (se ovan) har varje person fått läsa igenom sina svar och i vilket sammanhang de förekommer i uppsatsen för att så godkänna om jag har uppfattat dem rätt. För att undvika tolkningsfel både från läsarens och min sida har jag utrett diffusa begrepp. Det finns även en ordlista som förklarar oklara ord och begrepp.

När man gör undersökningar är det viktigt att man tänker på reliabiliteten samt validiteten. Nedan kommer beskrivningar till vardera faktor:

2.7.6. Reliabilitet

Reliabilitet kan översättas till tillförlitlighet och är olika beroende på om undersökningen är kvantitativ eller kvalitativ. Vid en kvantitativ undersökning motsvarar tillförlitligheten eller trovärdigheten förmågan att få samma resultat om undersökningen genomförs flera gånger. Vid en kvalitativ undersökning, som jag anser att jag har gjort, handlar tillförlitligheten mer om tolkning och trovärdighet i datainsamlingen. (Lekvall & Wahlbin, 1987)

2.7.7. Validitet

Validitet innebär att man har mätt och undersökt det man ville undersöka och inget annat. En undersökning kan ha hög reliabilitet men i princip obefintlig validitet. Om man till exempel mäter omkretsen på 100 skallar för att sedan dra slutsatsen om deras intelligens så har man en god reliabilitet. Detta eftersom mätningarna är korrekt gjorda och man har en god uppställning/data över 100 skallars omkrets. Men vad säger detta om deras intelligens? Ingenting. Således är undersökningen utan validitet. (Lipsey, R. & Courant, P, 1996)

För att få en god reliabilitet har jag låtit respondenterna läsa igenom sina uttalande och godkänna dem. Vad gäller validiteten har jag ofta återvänt för att kontrollera att jag håller mig till det utvalda forskningsområdet. Om denna uppsats har god reliabilitet och validitet lämnar jag till läsaren att bedöma.

2.7.8. Litteraturkritik

Även om Hofstede är en av de största guruerna inom kultur och nationell kultur så har ändå mycket kritik riktats mot honom och hans undersökning av IBM samt hur pass tillförlitliga hans slutsatser är. Hofstede antar att de personer som han intervjuat i varje land från IBM representerar hela landets befolkning. Flera invändningar kan göras mot detta påstående. IBM kan ha mycket olika företagskulturer i de olika länderna. Således är det inte de nationella skillnaderna som skildras utan IBM:s olika företagskulturer. Undersökningen kanske hade gett annorlunda utslag om det hade varit ett annat företag som hade undersökts. Man kan även kritisera den förra invändningen eftersom IBM är ett företag med en mycket stark företagskultur som skiljer sig mycket från företag i samma bransch. Till exempel har det varit krav på mörk kostym samt att anställda inte bör vara engagerade i facket. Om IBM har en enad och stark företagskultur är det konstigt att undersökningen har gett så olika utslag/poäng i olika länder. Det borde vara homogenera. Skillnaderna mellan de olika länderna kan även ha med branschtillhörighet att göra. IBM tillhör IT-branschen. Hade undersökningen gjorts inom medicin och forskningsbranschen hade de anställdas referensramar varit annorlunda och således kanske också resultatet. Att över huvud taget endast undersöka ett företag är mycket riskfyllt eftersom det med största sannolikhet ej representerar hela eller största delen av befolkningen. För att undvika inferensfel bör därför urvalet representera flera olika element och inte bara ett.

Vidare kan man fråga sig om skillnaderna rör sig om regionala skillnader. Jämförelserna är nu mellan Skåne och främst Köpenhamn, men hade det varit annorlunda om det hade varit mellan Stockholm och Jylland (Jylland i Danmark brukar liknas vid Norrland i Sverige)? Flera av respondenterna anser att det finns regionala skillnader inom både Sverige och Danmark men åsikterna går isär huruvida de regionala skillnaderna har större betydelse när man jämför länderna emellan. Själv anser jag att resultatet skulle bli lite annorlunda om jämförelserna hade varit mellan Stockholm och Jylland, men eftersom det mesta samarbetet sker i Öresundsregionen är det främst denna regions skillnader som är viktiga och värda att

spekulera i. Till Hofstedes försvar kan jag tillägga att jag själv har varit med i olika undersökningar med människor från olika länder där våra poäng har stämt ibland exakt på poängen enligt Hofstedes undersökning. Det finns även flera andra undersökningar som understöder min egen undersökning, t ex *"Kulturella Hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen"* av Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I. på uppdrag av Utrikesdepartementet. *"Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling"* av Berglund, S., Gustavson, M., Lunde-Laursen, A., Bjerregaard, Kirk M., Mortensen Vanden, L. i ett samarbete mellan Lunds och Köpenhamns Universitet. *"Samarbetssvårigheter mellan danskar och svenskar – inte bara en fråga om kulturella skillnader"* av Posa, M. studerande på Lunds Universitet. Alla rapporter är i syfte att utreda skillnader samt för att få bättre förståelse för varandra. Jag kommer i empirin att hämta citat ur respektive rapport för att ytterligare bestyrka mina egna respondenters uppfattning och åsikter om de skillnader och problem som finns.

3 REFERENSRAM

Referensramen fungerar som en grundläggande kunskapsbas för att få bättre förståelse för det resonemang som förs samt för de skillnader som finns mellan danskar och svenskar.

3.1 HISTORIA

Fastän Sverige och Danmark idag är goda grannar så fanns det en tid då vi var bittra fiender. Speciellt under senare delen av 1600-talet då svenskarna med mycket hårda metoder lade tre landskap under sig, Bohuslän, Trondheim och Skåneland (språket förbinder – En bok om förståelse mellan grannfolk, 1999).

Skåneland hade då varit danskt så länge någon kunde minnas. Men mycket på grund av närheten med Sverige så var Skåneland ett ständigt hotat område av svenskarna. De dansk-svenska krigen hade pågått i Skåneland ända sedan 1200-talet då Sverige gång på gång försökt erövra Skåne. Danskarna hade svarat med att tända fyr på Småland åtskilliga gånger.

I freden i Roskilde 1658 blev det bestämt att Skåneland skulle tillhöra Sverige, vilket ytterligare bekräftades i freden i Köpenhamn 1660. (Nationalencyklopedin, volym 16, 1995) Men trots att Skåneland blev svenskt fortsatte striderna, då mellan de ”nya svenskarna” och de gamla svenskarna. Orsaken var att då Skåneland blev svenskt så skulle det vara ett självstyre land inom Sveriges politiska gränser. Men då Sverige bestämde sig för att försvenska Skåneland gjorde många skåningar uppror. De bildade kompanier som till stor del bestod av bönder och hantverkare. Svenskarna bjöd hårt motstånd och döpte motståndsmännen till snapphanar. Ett förnedrande namn som kommer ifrån tyskans ”schnappen” vilket stod för landsvägsrövare och andra fredlösa människor.

Striderna blev hårdare och om ena sidan lyckades fånga en motståndare stod denne inför en lång och plågsam död.

1679 avtog striderna eftersom Skånelands motståndare drevs till att följa med den danska hären när den lämnade Sverige och Skåneland. Motståndsmännen fick då leva i exil i

Danmark. De som valde att stanna kvar utsattes för förföljelse. Den sista kända avrättningen av snapphanar skedde 1683.

Det dröjde till 1710 då danskarna försökte angripa Sverige på nytt men då hade klimatet ändrats och skåningarna tillsammans med "ursvenskarna" drev tillbaka danskarna till Själland. Sen dess har relationen varit fredlig.



Figur 3: www.oresundskonsortiet.se/swedish.php

3.1.1 1900-TALET

Att svenskarna och danskarna är olika har det aldrig varit någon fråga om, men under senare delen av 1800-talet blev skillnaderna mer officiella då man pratade om dem i skolan och i olika medier. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999)

Fram till 1930 ansåg svenskarna att danskarna var småborgerliga och kultiverade. Danmark var ett demokratiskt och rikt utvecklat jordbruksland. Svenskarna däremot ansågs som primitiva. Svenska intressen i Danmark var under denna tid större än danska intressen i Sverige.

Men omkring 1930 förändrades förhållandet mellan de två länderna. Danmark var fortfarande småborgerligt men svenskarna blev modernare. Ekonomin tog fart och blev stark och byggde

till stor del på stora koncerner. Det var även under denna tid som socialdemokraterna kom till makten och det svenska folkhemmet skapades. Sverige gick från att vara lillebror till storebror. Fastän Sverige numera var ett modernt föredöme så användes den svenska politiken som ett skrämselförtyg, t ex så man att systembolaget var odemokratiskt och man använde detta som ett argument att gå med i EF. Man menade att gick man inte med så skulle Danmark bli som Sverige.

Under andra världskriget flydde 18.000 danskar till Skåne men flera vände tillbaka efter krigets slut. Men Skåne hade då blivit ett förlovat land för Själländarna som kunde köpa alla de varor i Skåne som saknades i Danmark. (Leif Ahm, 1981) 1951 bildades det en dansk-svensk-norsk parlamentariskt kommitté, som skulle föreslå lagändringar som kunde underlätta resandet i Norden. Detta år fick även Danmark TV som sändes bland annat i västra Skåne. 1952 kunde skåningar och själlänningar resa fritt över Öresund utan pass, vilket betydde ett stort uppsving för alla sundslinjer. De nordiska länderna beslutade om ett inrättande av Nordiska rådet och detta öppnades 1953. Samma år beslutade de att uppmuntra den danska och svenska regeringen att arbeta för en fast förbindelse mellan Själland och Skåne i form av en bro eller tunnel. 1960 undertecknades avtalen om EFTA vilket gav nya möjligheter för en ökning av den skånsk-själländska handeln. Från 1974 till 1977 flyttade 20.000 danskar till Sverige men under åttiotalet blev utflyttningen på samma nivå som under efterkrigstiden. Den 23 mars 1991 tecknades ett avtal om en fast förbindelse över Öresund av den svenska och danska regeringen. 1996 började tillverkningen av bron och den 1 juli 2000 invigdes den. Huvudmålet för denna bro var att få till stånd en integration och en ny region – Öresundsregionen. (http://www.lu.se/info/lum/LUM_01_98/LUM1_05_region.html)

Vilka är då de områden som ingår i denna region och vilken historia har de? På den svenska sidan ingår Skåne i Öresundsregionen. Här är det Malmö och Lund som med flest invånare och störst handel utgör de tyngsta stöttepelarna inom Skånsk handel. Under 50-talet var Malmö en av Sveriges viktigaste industristäder med stor export och import. Likaså Helsingborg var och är än idag en viktig stad, mycket på grund av dess geografiska läge. Staden är en viktig trafikpunkt för internationell järnvägs- och landsvägstrafik som är koncentrerad till färjorna mellan Helsingborg och Helsingör. Men de sista årtiondena har varit hårda för flera av de skånska städerna. Varvsstängningarna under 1970-talet i Landskrona och under 1980-talet i Malmö och stängningen av SAAB:s helt nya fabrik i Malmö 1991 har betytt ett ändrat utbud och sysselsättning för de skånska storstäderna. Idag präglas Malmö

främst av en förvandling från en industristad till en alltmer tjänsteinriktad stad med bland annat satsning på en ny högskola medan Lund karakteriseras av forskning och utbildning.

På den danska sidan är det Själland där huvudstaden Köpenhamn ligger som ingår i regionen. Liksom Malmö var industrin och industrialiseringsprocessen för några årtionden sen den viktigaste delen av Köpenhamns näringsliv. Men från 1960 har det skett en successiv flyttning av industrins samlade tyngdpunkt från Östdanmark till Västdanmark. (Andersson, Åke E Öresundsregionen, 1993) Men den danska huvudstaden har fortfarande idag en helt dominerande ställning inom danskt näringsliv, det är här som företag och banker har sina huvudkontor. Dessutom har UNICEF och ytterligare några stora FN-organ förlagt sina inköpsorganisationer hit. Köpenhamn är naturligtvis också ett viktigt resmål för affärsmän, och då inte enbart i ofrivillig transit på Kastrup under en timme eller två. (<http://www.eriksson.to/To6.htm>) Det sista årtiondet under 1900-talet har haft motsatt effekt på de två länderna. Under 1990 fick Sverige lågkonjunktur medan den politiska och ekonomiska stabiliteten blev större i Danmark. Landet internationaliserades även mer och Danmark tog hem sina utrikeskorrespondenter från Stockholm medan Sverige utökade sina utrikeskorrespondenter i Köpenhamn.

3.1.2 NUTID

Idag lever 3.5 miljoner människor i Öresundsregionen fördelat på 169,6 personer per km². Regionen erbjuder 20 universitet och högskolor och har tillsammans mer än 130 000 studenter och 10 000 forskare. Det finns även åtta teknikparker/forskarbyar samt 15 internationella skolor. Dessa studenter och forskare blir eftertraktad arbetskraft till några av de viktigaste affärsområdena inom regionen, t ex IT och telekommunikation som sysselsätter mer än 30 000 människor. Likaså områden som bioteknologi och Medico sysselsätter lika många personer. Flera stora företag inom livsmedel har sina huvudkontor i Öresundsregionen, bland annat Danisco, Kelloggs och Barcardi-Martini. Regionen kan skryta med sin infrastruktur och kommunikation som erbjuder Nordens näst största hamn samt tre av Sveriges största hamnar. Väl använda flygplatser är Kastrup, Sturup, Ängelholm/Helsingborg och Kristianstad. Många använder också Öresundsbron och Helsingborg-Helsingör för att ta sig till andra sidan sundet. Det finns redan idag mycket samarbete över Öresund, t ex Öresund Industri- och Handelskammare, Medicon Valley Academy och IT Öresund. Under de kommande tio åren kommer det att investeras mycket i regionen, bland annat ca 100 mdr SEK i infrastruktur, 30

000 nya bostäder i Malmöområdet och 340 000 m² nya butiksytor. Man räknar även med att danskar som handlar i Sverige minst en gång per år ökar från 200 000 till 900 000 människor. (Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, 2001). Enligt handelskammaren var det 1998 1470 pendlare från Sverige till Danmark och 480 pendlare från Danmark till Sverige. Idag beräknar de att det är 1940 pendlare från Sverige till Danmark och 720 pendlare från Danmark till Sverige.



Figur 4: www.handelskammaren.com/ores.htm

Men trots att samarbete redan har börjat och storslagna visioner finns så har integrationen redan stött på problem. Dels rent tekniska problem som att brotågen är ständigt försenade vilket leder till irritation hos de Öresundspendlare som varje dag åker fram och tillbaka över bron. Detta i sin tur leder till större skeptism över att ta ett jobb på andra sidan sundet eftersom man vet att det innebär stora transportproblem. Ett annat stort problem som hindrar integrationen mellan Danmark och Sverige är ländernas olika regel- och skattesystem. Dubbelbeskattningen är ett problem som drabbar speciellt den svenska sidan. Svenskar som jobbar i Danmark måste betala skatt där, likaså danskar som valt att bo på den svenska sidan av Sundet, men lyfter lön eller pension på den danska sidan. Offentlig service – som barnomsorg, skola och vård – har de alla rätt till där de bor, dvs i Skåne. (Sydsvenskan, Måndagen den 25 juni 2001) Även danska arbetsgivare drabbas av höga svenska skatter eftersom de måste betala svenska arbetsgivaravgifter på 33 % av årslönen om medarbetarna bor i Sverige. Detta har bland annat lett till att IBM Danmark stoppat nyanställning av folk

bosatta i Sverige. (Sydsvenskan, 15 juni 2001) Under våren inleddes samtal mellan det svenska finansdepartementet och det danska skatteministeriet för att komma till rätta med problemen men något nytt skatteavtal har ännu inte framförhandlats. Regeringen har tagit fram en grupp avsedd speciellt för detta ändamål och olika förslag är under behandling.

I och med att Öresundsbron har byggts och Öresundsregionen har börjat ta form så står vi inför en situation med helt andra förutsättningar än förut. Förhoppningarna är stora men än så länge är det för tidigt att säga vad Öresundsbron har betytt. Resultatet av Öresundsbron samt av fungerande regler och skatter kommer vi först att se om några år. Faktum är att vi idag står inför en expansiv och spännande utveckling i Öresundsregionen.

3.2 KULTUR

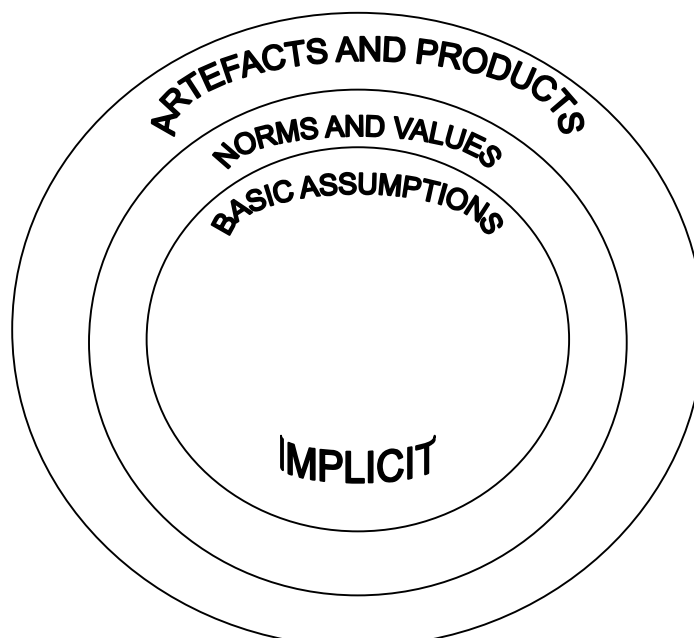
Kultur är ett område som det har skrivits många böcker och artiklar om och således finns det många definitioner på vad kultur är. Nedan följer några olika definitioner, dels från lexikon men även från några av de största kulturvetarna.

Svenska akademien (1998) definierar ordet kultur på följande vis: ”*mänsklig verksamhet (inom ett visst område och en viss tid); vetenskap, litteratur och konst; systematisk odling (av växter etc.)*”

Stora synonym ordbokens (1998) synonymer på ordet kultur är: ”*1. andlig utveckling, civilisation, kulturform, utvecklingsståndpunkt, utvecklingsnivå, kulturliv, andligt liv, bildning, vetenskap och konst och litteratur, förfining, förädling, humanisering, finkultur, lärdom kunskap klass, 2. Takt, gott el fint sätt, belevnhet, polityr, hyfs, smak, fina seder, uppfostran, savoir-vivre, världsvana, 3. Odling, jordbruk, skogsbruk, agrikultur, skötsel, hävd, bearbetning, 4. Bakterieodling, renodling, mikroorganismer.*

Mats Alvesson och Per Olof Berg (1988) ger följande exempel på olika kulturdefinitioner: ”*Detta innebär att man rent definitionsmässigt med kultur avser dels själva karaktären av en civilisation, dess egenskaper, uppbyggnad, innehåll etc. och dels det sätt på vilket denna växer, utvecklas, förfinas och mognar.*”

Fons Trompenaars (1993) använder följande modell för att demonstrera kultur:



Figur 5: Fons Trompenaars 1993

Det yttre lagret: explicita produkter

Explicita produkter är det vi först lägger märke till när vi som utlänningar kommer till ett nytt land; språk, mat, byggnader, hus, monument, jordbruk, helgon, marknader, mode och konst. Dessa är symboler av en djupare nivå av kultur.

Det mittersta lagret – normer och värderingar:

Normer är gemensamma för en grupp och säger oss vad som är rätt och fel. De kan även utvecklas formellt i skrift så som t ex lagar, och informellt så som social kontroll. Värderingar bestämmer definitionen av ”bra och dåligt” och är därför nära relaterade till de ideal som är delade av gruppen. En kultur är relativt stabil när normerna reflekterar värdena av en grupp.

Kärnan – antaganden om existens:

För att svara på frågor om grundläggande skillnader i värderingar mellan kulturer är det nödvändigt att gå tillbaka till kärnan av mänsklig existens, nämligen människans strävan efter att överleva. Vi är alla uppväxta under olika geografiska förutsättningar, vissa i djungeln, andra i öknen och flera i bergstrakter. Vi har då format våra liv efter de förutsättningar vi lever i. Att bo på ett högt berg och ständigt behöva andas på ett visst sätt för att få rätt mängd syra blir så naturligt för oss att det blir en del av vårt system och kultur.

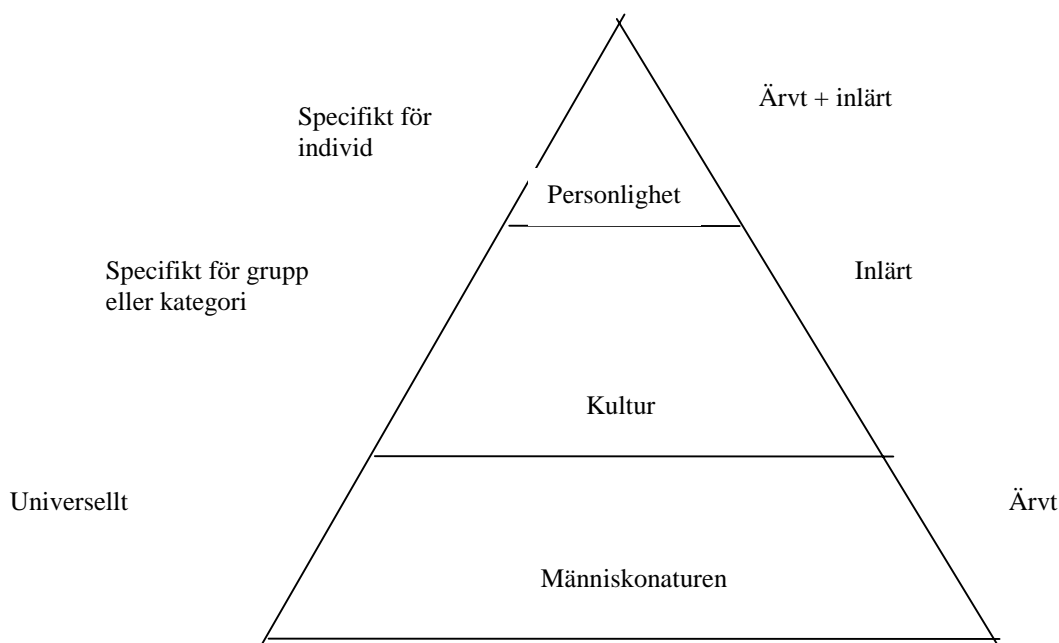
Lena Zander (1997), som liksom Hofstede, har gjort en undersökning av flera olika länder och deras synsätt angående företagskultur, hänvisar till Kluckholm & Strodtbeck (1961), två antropologers definition av kultur ”*a shared set of commonly-held general beliefs and values*”.

Hofstede (1991) beskriver kultur på följande vis:

Mental mjukvara är en persons samlade tänkesätt, känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid. Hur dessa ser ut beror på den sociala miljö man har växt upp i och samlat livserfarenhet i. En vanlig term för sådan mental mjukvara är kultur. Hofstede anser att den rätta bemärkelsen på kultur är ”*civilisation eller förfining av sinnet, och i synnerhet resultaten av sådan förfining, som bildning, konst och litteratur.*” Han har döpt detta till *kultur ett*. En bredare användning av ordet kultur har han döpt till *kultur två*. ”*Förutom aktiviteter som förfinar ens sinne inbegriper kultur två även vardagliga livsaktiviteter: att hälsa, att äta, att visa och inte visa känslor, att hålla sig på ett visst fysiskt avstånd från andra, att älska och att*

sköta kroppshygienen.” Kultur två behandlar mer grundläggande mänskliga processer än kultur ett; den behandlar saker som gör ont, som sårar. ”Kultur (två) är alltid ett kollektivt fenomen, eftersom den åtminstone delvis delas av alla människor som lever eller levde i samma sociala miljö, i den miljö där den lärts in. Det är den kollektiva mentala programmeringen som skiljer medlemmarna av en grupp eller kategori av människor från en annan.”

Hofstede (1991) anser att kultur är inlärd, inte ärvd och han har således gjort följande modell som visar skillnaden mellan personligheten, kulturen och människonaturen.



Figur 6: Tre skilda nivåer av mänsklig programmering. Hofstede, 1991 s. 14

Man kan märka kulturella skillnader på flera sätt och i olika sammanhang. Typiska exempel där kulturella skillnader uppenbarar sig är symboler, hjältar, ritualer och värderingar.

Symboler är ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild betydelse och som endast är igenkännbar av de som lever i samma kultur. Exempel är regionala ord, klädsel, frisyr, flaggor och statussymboler. Det är lätt för nya symboler att utvecklas och för gamla att försvinna.

Hjältar är personer, levande eller döda, verkliga eller imaginära, vilka besitter karaktärsdrag som är högt prisade i en kultur, och därför tjänar som modeller för uppförande. Exempel är Snobben, Bamse, Läderlappen m.fl.

Ritualer är kollektiva aktiviteter. Exempel är olika sätt att hälsa på och visa respekt för andra, samt sociala och religiösa ceremonier. Affärsmöten och politiska möten tjänar ofta i huvudsak bara ritualändamål, som t ex att ge ledare möjligheten att hävda sig inför gruppen.

Värderingar är förknippade med känslor och ger en bild av vad som är bra eller dåligt. De är något av det första ett barn lär sig. Även om en person har värderingen att det är fel att svära så gör han det ändå. Man bör här skilja mellan det önskvärda och det önskade; hur folk tycker att världen bör se ut gentemot vad folk själva vill ha. Det sistnämnda representerar normer. Normer förekommer inom en grupp eller kategori av människor och visar majoritetens val. Det önskvärda relaterar mer till det ideologiska, och det önskade till det praktiska.

3.3 FÖRETAGSKULTUR

Likaså som det finns många definitioner på kultur så finns det även många olika åsikter om vad företagskultur är. Jag kommer först att lista upp olika definitioner av företagskultur för att sedan mer i detalj redogöra för den erkända forskaren Andrew Browns (1998) teori angående företagskultur eftersom hans teori stämmer väl överens med mitt eget synsätt.

”The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm. Culture in this sense covers a wide range of behavior: the methods of production; job skills and technical knowledge; attitudes towards discipline and punishment; the customs and habits of managerial behavior; the objectives of the concern; its way of doing business; the methods of payment; the values placed on different types of work; beliefs in democratic living and joint consultation; and the less conscious conventions and taboos.” (Jaques, 1952)

“Culture...is a pattern of beliefs and expectations shared by the organization's members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in the organization.” (Schwartz and Davis, 1981)

“Organizational culture is not just another piece of the puzzle. From our point of view, a culture is not something an organization has; a culture is something an organization is.”
(Pacanowsky and O’Donnell-Trujillo, 1982)

“By culture I mean the shared beliefs top managers in a company have about how they should manage themselves and other employees, and how they should conduct their business(es). These beliefs are often invisible to the top managers but have a major impact on their thoughts and actions.” (Lorsch, 1986)

“Culture is the commonly held and relatively stable beliefs, attitudes and values that exist within the organization.” (Williams, 1993)

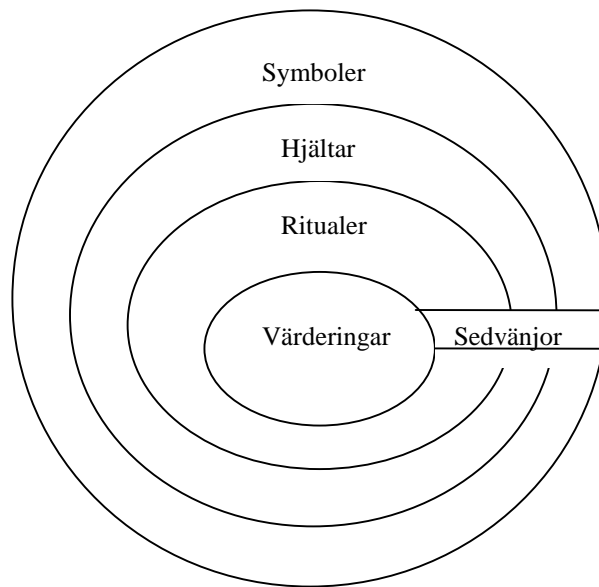
Definitionerna är många men Brown (1998) har sammanfattat de faktorer som de flesta teoretiker anser att företagskulturen är uppbyggd av:

- **Artefacts:** Materiella objekt, t ex årsredovisningar. Fysisk layout, t ex hur kontorsytor används. Teknologi i form av t ex datorer och fax. Språk, dvs hur skämt, historier och metaforer används. Beteendemönster, t ex riter, ritualer och metaforer. Symboler, t ex hur materiella objekt används av ledningen. Regler, system, procedurer och program, t ex hur personalavdelningen handskas med kompensation och uppskattning.
- **Språk:** i form av skämt. Metaforer som endast de anställda förstår. Berättelser för t ex nyanställda för att öka deras förståelse för olika situationer och hur företaget fungerar. Myter som cirkulerar i företaget och går oftast inte att skilja från berättelser förutom att den händelse de beskriver är påhittad. Legender.
- **Beteende i form av riter, ritualer, ceremonier och hyllningar:** Riter och ritualer kan definieras som *”relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expression into organized events, which are carried out through social interaction, usually for the benefit of an audience”* (Beyer and Trice; 1988: 142). Exempel är *”rites of passage”* vilket innebär tränings- och introduktionsprogram samt avtackningsmiddag för att underlätta förändringar i social roll och status. *”Rites of questioning”* är användning av externa konsulter och cirkulation av kritik för att utmana den etablerade ordningen av organisationen. *”Rites of renewal”* innebär företagsfester och/eller anställningsundersökning för att förnya status quo. Ceremonier är ofta väl

ihåggkomna av anställda. De kan ses som kollektiva handlingar av kulturella worship för att förstärka de kulturella värdena. Extrema exempel är Miss America tävlingen och en Broadwaypremiär.

- **Beteendenorm:** Normer är regler för beteende vilket bestämmer vad som är lämplig och olämplig respons från de anställda under vissa omständigheter
- **Hjältar:** kan t ex vara företagets skapare. Bill Hewlett och Dave Packard (skapare av Hewlett-Packard) är levande legender för anställda i sitt företag. Hjältar får framgång att se uppnåbart ut för den vanliga arbetaren. De ger en förebild som sätter hög standard av utförande för andra att följa. De uppmanar till större tillgivenhet till organisationen och de motiverar de anställda.
- **Symboler och symboliska handlingar:** Symboler är ord, objekt, villkor, handlingar eller karaktären av personer som betyder något annorlunda eller större än dem själva och har mening för en individ eller en grupp. Symboler är en mycket bred kategori som innehåller, berättelser, myter och riter. Nästan alla aspekter, händelser och processer som tar plats inom organisationen kan tolkas som symboler.
- **Tro, värderingar och attityder:** Värderingar är vad de anställda anser att saker *borde* vara. Tro är vad de anställda tror är sant och vad de tror är falskt, t ex att om man betalar de anställda mer så kommer de att arbeta bättre. Attityder förbinder tro och värderingar med känslor. T ex kan chefen tro att höjd lön får de anställda att prestera mer. Om de anställda efter sin högre lön verkligen presterar mer så kan man säga att de har en positiv attityd till lönesystemet.
- **Grundläggande antaganden:** är ett taget-för-givet lösning på en identifierat problem. Det är de implicita, djupt rotade antagande människor delar, och som guidar deras uppfattning och känslor om diverse saker och händelser.
- **Historia, (bakgrund):** Vissa teoretiker hävdar att ledare, berättelser och myter har blivit identifierade av misstag som hörnstenar av kultur, medan en mer genomgående historisk analys oftast kan avslöja mer komplexitet till ett företags kultur. Man kan endast förstå kulturen genom att tolka den som en historisk process.

Nedan följer en av de mest kända modellerna för företagskultur:



Figur 7: Kulturmanifestationer på olika nivåer. Hofstede 1991, s. 17

Andrew Brown menar således att våra grundläggande antagande ger oss riktlinjer för förståelse varför individer och grupper agerar på ett visst sätt, och vår tro och värderingar tillåter oss att ge förklaringar på handlingar och händelser som annars skulle verka perplexa för oss. Samtidigt tillgodoser berättelser och myter coherent accounts av människor och fenomen som annars skulle förblivit mystiska.

Eftersom företagskulturen är delad så har de anställda inom samma företag oftast liknande åsikter angående hur företaget ska skötas, vem som bestämmer osv.

Man kan vidare diskutera vad det är som påverkar och i viss mån skapar företagskulturen. Andrew Brown hänvisar till tre olika faktorer:

- **Nationella kulturer:** Brown refererar här till Hofstedes fyra dimensioner (se nästa stycke) samt hur de påverkar ett företags kultur.
- **Ledare:** Vilken betydelse ledare har (speciellt grundarna) för företagskulturen när de tar avgörande beslut, när de bestämmer vilken strategi företaget skall ha och vem som skall anställas samt vilka regler, system och procedurer som ska gälla företaget.

- **Företagets natur och miljö, branschtillhörighet:** Vilka slags uppdrag och aktiviteter som företaget åtar sig samt i vilken miljö det befinner sig i kan ha stora effekter på dess kultur. Företagskultur kan skilja avsevärt om det t ex befinner sig i den privata versus den offentliga sektorn, om det är ett litet eller stort företag, om det befinner sig i en bransch med hög eller låg förändring, osv.

3.4 NATIONELLA KULTURSKILLNADER

Eftersom vi människor i världen är uppdelade enligt olika kriterier har vi således olika nivåer av mental programmering, till exempel (Hofstedes 1991):

- En nationell nivå härrörande från ens land (eller länder för människor som ut- och invandrat under sin livstid).
- En regional och/eller etnisk och/eller religiös och/eller språkligt anknytande nivå, eftersom de flesta länder består av kulturellt skilda regioner och/eller olika etniska och/eller religiösa och/eller språkliga grupper.
- En könslig nivå, beroende på om en person blivit född som flicka eller pojke.
- En generationsnivå som skiljer mor- och farföräldrar från föräldrar från barn.
- En social klassnivå, beroende på ens utbildningsmöjligheter och sysselsättning eller yrke.
- En organisations- eller företagsnivå för dem som är anställda, vilket gäller hur personerna har införlivat företagets eller sin organisations värderingar och synsätt.

Eftersom denna uppsats kommer att behandla nationella skillnader förklarar jag endast det.

Det är inte förrän på 1900-talet som varje människa måste tillhöra en nation med tillhörande pass. Visserligen hade det tidigare funnits stater men det var inte alla som tillhörde en eller identifierade sig med en. Ett exempel på ”konstgjorda” stater är de gamla kolonialländerna i Afrika som delades upp med linjal, kors och tvärs igenom stammar och samhällen. Därför kan man ej jämställa nationer med samhällen. Samhällen är historiskt, organiskt utvecklade former av social organisation och begreppet en gemensam kultur överensstämmer egentligen mer med begreppet samhälle än med begreppet nation eller land. Så varför kallar man det då för nationella skillnader? Därför att det finns nationer som har existerat en längre tid och skapat vissa dominerande drag för just den nationen och för att nationstillhörighet är det enda praktiskt användbara kriteriet för klassificering. Då man använder nationalitet som kriterium

är det fråga om ändamålsenlighet, eftersom det är ofantligt mycket lättare att erhålla fakta om nationer än om organiskt likartade samhällen (Hofstede 1991).

3.4.1. Dimensioner av nationella kulturer – Trompenaars

Trompenaars (1993) undersökningar visade på 7 olika dimensioner av kultur varav 5 är av stor vikt för affärslivet. Den första bortvalda dimensionerna behandlar "time orientation" som främst berör länder från Asien där tidsuppfattningen skiljer sig avsevärt från vårt västerländska sätt. Den andra är "Relations with Nature" som har att göra med vår syn på naturen och hur vi lever i förhållande till vår natur. Eftersom Sverige och Danmark geografiskt sätt ligger väldigt nära varandra och är två länder med högt utvecklad teknologi tas denna dimension ej med.

3.4.1.1. Universalism mot partikularism.

I ett samhälle där universalism råder är regler viktigare än relationer, ett avtal är ett avtal och man är trovärdig om man håller sitt ord eller kontrakt. Det finns endast en sanning eller verklighet, nämligen den som man kommit överens om. I ett samhälle där partikularism råder är relationer och unika omständigheter viktigare än abstrakta regler. Kontrakt kan ofta omförhandlas och det finns flera olika perspektiv på verkligheten och dessa är relativa. Trovärdig är den som hedrar förändrande omständigheter och relationer, de utvecklas med tiden.

3.4.1.2. Individualism vs kollektivism.

I denna dimension handlar det främst om hur man ser sig själv: ser man i första hand sig själv som en individ eller som en del av en grupp. I ett individualistiskt samhälle är användandet av termer som "jag" och "mig" vanliga. Man åstadkommer även bäst ensam och uppskattar personligt ansvar. I ett kollektivistiskt samhälle använder man däremot ofta "vi" och man tycker om att arbeta i grupp.

3.4.1.3. Neutrala mot affektiva relationer.

I denna dimensionen handlar det om hur man uttrycker sina känslor. Man anser det därför viktigt i ett samhälle där relationer är neutrala, att inte tappa ansiktet. Det ses även som oprofessionellt att visa sina känslor. Man säger inte rakt ut vad man tycker och finner det obehagligt med fysisk kontakt. I affektiva kulturer uttrycker man sig däremot både verbalt och med ett livligt kroppsspråk där fysisk kontakt är vanlig. Det är inte heller ovanligt att höja rösten.

3.4.1.4. Specifika mot diffusa relationer.

Den här dimensionen talas det om den styrka olika relationer har sinsemellan. I en "specifik" kultur har man många bekanta men privatlivet är något som behåller man för sig själv. Man gör en skillnad på privatliv och arbete och betar sig utåt ofta öppet och direkt. Den diffusa kulturen kan vid en första anblick verka kall eftersom man är mer reserverad utåt men då man väl lär känna någon inom denna kultur så blir relationen ofta starkare än i den "specifika". Man verkar vid en första anblick stängd och inåtvänd, privatlivet är starkt förknippat med arbetslivet.

3.4.1.5. Achievement (vad man åstadkommer)

I "achievement"- eller prestationsinriktade kulturer, bedöms man efter vad man åstadkommer medan man i "ascriptiva" kulturer tillskriver personer status efter ålder och vad som kan väcka en naturlig beundran, och då ofta män eller högt kvalificerade.

<http://www.xpress.se/~riks0034/kina.htm>

3.4.2 Dimensioner av nationella kulturer – Zander

Lena Zander skrev då hon var doktorant på Institute of International Business (IIB) "The Licence to Lead" 1997. Hon har i denna bok undersökt 18 olika länder och 4 olika dimensioner som i sin tur innehåller flera inriktningar. Nedan återges de i förkortad version:

3.4.2.1 Deltagande i beslutsfattning och interpersonellt deltagande

Under deltagande i beslutsfattning ingår i vilken utsträckning managern bör delegera ansvar till den anställda, i vilken utsträckning managern bör dela beslutsfattning med den anställda samt i vilken utsträckning managern bör diskutera företagets strategi med den anställda.

Under interpersonellt deltagande mäts i vilken utsträckning manager bör tar den anställdas råd och i vilken utsträckning manager bör uppskatta att den anställda tar initiativ.

3.4.2.2. Inflytande och kontroll

Under denna rubrik ingår i vilken grad managern bör övervaka den anställdas jobb samt granska den ställdes åstadkommanden i jämförelse med hans mål och förväntningar. Här mäts också i vilken grad managern bör styra avdelningens arbete genom att använda regler och bestämmelser samt i vilken grad managern bör påverka den anställdes sätt att se sitt arbete. Slutligen behandlas i vilken grad managern bör erbjuda den anställda belöning för att uppmuntra hans arbete och i vilken grad managern bör göra uppföljningar på den anställdes arbetsprestationer.

3.4.2.3. Positiv och negativ feedback

Positiv feedback behandlar hur ofta managern bör få den anställda att känna sig stolt över sitt arbete. Här tas även upp i vilken grad managern bör uppskatta den anställdas ansträngning och inte bara resultatet och i vilken grad managern bör erkänna den anställdas goda arbete.

Negativ feedback utreder i vilken utsträckning managern bör höja sin röst till den anställda för att uttrycka sitt missnöje samt i vilken grad managern formellt bör ge reprimand för dåligt resultat.

3.4.2.4. Individ och team

Individ behandlar i vilken grad managern bör intressera sig för den anställdas karriär samt i vilken grad denne bör få den anställda att göra sitt yttersta. Här tas även upp i vilken grad managern bör informera den anställda om avdelnings/sektions planer och mål. Ytterligare utreds hur ofta managern och den anställda bör kommunicera med varandra samt ta ett personligt intresse och prata med den anställda om dennas privatliv.

Team behandlar i vilken grad managern bör få den anställda att få sig att känna sig som en del av ett team samt uppmuntra samarbete mellan medarbetare. Här tas även upp i vilken grad managern bör få avdelningen att utföra sitt yttersta.

3.4.3. Dimensioner av nationella kulturer – Hofstedes

Eftersom det är dessa dimensioner som vidare kommer att användas kommer även dessa och dess bakgrund och användning att utredas mest. (Hofstede 1991)

Varje samhälle, modernt eller primitivt stod inför samma grundläggande problem, det är bara lösningarna som skiljer dem åt. Så resonerade socialantropologerna under första delen av 1900-talet. Efter hand har vetenskapsmän tagit fram olika problem som är gemensamma för alla samhällen. Sociologen Alex Inkeles och psykologen Daniel Levinson från USA gjorde en förteckning över vilka problem som var gemensamma för alla samhällen. Tjugo år senare gjordes en undersökning om människors värderingar från över femtio olika länder som byggde på vetenskapsmännens förteckning och likheten var slående. Hofstede har sedan utvecklat denna undersökning vidare och skrivit en bok om de nationella skillnaderna som finns, i vilka dimensioner de är uppdelade i. Han bygger sin studie på en undersökning av anställda i företaget IBM i 50 olika länder. Varje dimension har en skala på 1-100 poäng. Nedan kommer jag att återge dem i förkortad version.

3.4.3.1 Maktdistans

Den första dimensionen som Hofstede tar upp är maktdistans. Maktdistans kan definieras som *i hur grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnt*. Maktdistans finns i alla områden inom ett land, såsom t ex skolan, familjen, arbetsplatsen och staten. Nedan följer en tabell som definierar de avgörande skillnaderna mellan samhällen med liten respektive stor maktdistans i allmänna beteendenormer, familj, skola och arbetsplats.

Figur 8: Avgörande skillnader mellan samhällen med liten och stor maktdistans 1.

Liten maktdistans	Stor maktdistans
Ojämligheter mellan människor ska minimeras.	Ojämligheter människor emellan förväntas och anses önskvärda.

Det bör föreligga, och gör det i viss mån, ett ömsesidigt beroende mellan mindre och mer mäktiga människor.	Mindre mäktiga människor ska vara beroende av de mer mäktiga; i praktiken är mindre mäktiga människor polariserade mellan beroende och motberoende.
Föräldrar behandlar barn som jämlikar.	Föräldrar lär barn lydnad.
Barn behandlar föräldrar som jämlika.	Barn behandlar föräldrar med respekt.
Lärare förväntar sig initiativ från eleverna i klassrummet.	Lärare förväntas ta alla initiativ i klassrummet.
Lärare är experter som förmedlar opersonlig sanning.	Lärare är gurus som förmedlar personlig visdom.
Elever behandlar lärare som jämlikar.	Elever behandlar lärare med respekt.
Högre utbildade personer har mindre auktoritära värderingar än sämre utbildade personer.	Både bättre och sämre utbildade personer har nästan lika auktoritära värderingar.
Hierarki i företag innebär en rollojämlikhet som är fastställd av bekvämlighetsskäl.	Hierarki i företag speglar den existentiella ojämlikheten mellan högre uppsatta och lägre uppsatta.
Decentralisering är populär.	Centralisering är populär.
Liten skillnad mellan högsta och lägsta lönerna i företag.	Stor löneskillnad mellan högsta och lägsta lönerna i företag.
Underordnade väntar sig att bli konsulterade.	Underordnade väntar sig att bli beordrade.
Den idealiska chefen är en rådig demokrat.	Den idealiska chefen är en välvillig autokrat eller en god fader.
Privilegier och statussymboler ogillas.	Privilegier och statussymboler för chefer är både förväntade och populära.
Maktdistans på arbetsplatsen kan definieras som den auktoritära ställning underordnade och chefer har till varandra. I ett land med stor maktdistans är det vanligt med en centraliserad makt med många underchefer och underordnade. Det är även vanligt med stora löneskillnader och de redan välbetalda cheferna förväntas stärka sin ställning med statussymboler såsom fina bilar och de bästa parkeringsplatserna. Chefen ses av de anställda som en välvillig autokrat eller en ”god fader” och det är positivt om han eller hon är äldre. All kommunikation mellan chefen och de anställda initieras av cheferna och det är accepterat att cheferna ej konsulterar medarbetarna om frågor som rör dem.	

I ett land med liten maktavstånd är hierarkin liten och chefspositionen är lättare utbytbara. Även antalet chefsnivåer är få. Chefen ses som rådgivare demokrat och anställda ska kunna kommunicera direkt med denne om den anställda så vill. De förväntar sig även att bli konsulterade och de kan även säga emot sin chef. Lönenivåerna varierar ej heller mycket mellan cheferna och medarbetarna och det är ej populärt med statussymboler. Ju mer lik chefen är de anställda desto bättre. Det är även uppskattat om chefen är ung.

3.4.3.2. Kollektivism versus individualism

Hofstede definierar kollektivism på följande vis: *samhällen i vilka människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper, som under personens hela livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet.*

Vidare definierar han individualism: *samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen.*

Nedan följer de viktigaste skillnaderna mellan individualistiska och kollektivistiska samhällen:

Figur 9: De viktigaste skillnaderna mellan individualistiska och kollektivistiska samhällen. Hofstede 1991, s. 87

Kollektivistisk	Individualistisk
Människor föds och växer upp i utvidgade familjer eller andra ingrupper, som fortsätter att skydda dem i utbyte mot lojalitet	Var och en fostras att sköta bara sig själv och sina närmaste i (kärn-)familjen.
Identiteten bygger på det sociala nätverk man tillhör.	Identiteten baseras på den egna individen.
Barn lär sig tänka i "vi-termer".	Barn lär sig tänka i "jag-termer".
Harmoni ska alltid upprätthållas och direkta konfrontationer undvikas.	Att säga vad man tycker är ärligt och uppriktigt.
Höghörs kommunikation.	Låghörs kommunikation.
Regelbrott leder till skam och förlust av ansikte för en själv och ens grupp.	Regelbrott leder till skuld känslor och förlust av självrespekten.
Syftet med utbildning är att lära sig hur man	Syftet med utbildning är att lära sig hur man lär

gör.	sig saker och ting.
Betyg och diplom ger tillträde till grupper med högre status.	Betyg och diplom ökar ens ekonomiska värde och/eller självrespekt.
Relationen arbetsgivare-anställd uppfattas i moraliska termer, som en familjerelation.	Relationen arbetsgivare- anställd är ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar.
Beslut om anställningar och befordringar tar med anställdas ingrunder i beräkningen.	Beslut om anställningar och befordringar antas bygga enbart på färdigheter och regler.
Företagsledning är ledning av grupper.	Företagsledning är ledning av individer.
Relationen är viktigare än uppgiften.	Uppgiften är viktigare än relationen.

I ett kollektivistiskt samhälle är grupptillhörighet det viktigaste och detta genomsyrar även arbetsplatsen. Ett företag anställer inte bara en individ utan en person som tillhör en grupp. Det är inte ovanligt att det är en släkting till chefen eller en släkting till de personer som redan arbetar där. Lönen delas ofta med släktingarna. Att anställa vänner är också ett bra sätt att minska osäkerheten angående den man anställer. Gruppen håller sig reda på den anställda så att denne inte skämmer ut de andra som oftast består av släktingar. Uppträder en anställd dåligt så skämmer han nämligen ut resten av familjen. Men ett dåligt utfört arbete är ingen anledning av avskeda någon. ”Man avskedar inte sitt barn”. Istället kan den anställda få göra lägre kvalificerade arbetsuppgifter. Det är inte heller chefen som meddelar den anställda att denne gör ett dåligt jobb. Detta skulle ha inneburit att den anställda ”tappade ansiktet” och det är inte acceptabelt i ett kollektivistiskt samhälle. Istället är det ofta en släkting som förmedlar den dåliga nyheten så att den anställda kan behålla sin värdighet.

Även relationen mellan företaget och dess kund skiljer sig åt mellan ett kollektivistiskt och individualistiskt samhälle. I ett kollektivistiskt samhälle är affärsuppbyggnad ett långt moment. Man träffas först några gånger för att lära känna varandra och för att skapa en förtroendefull relation. Detta kan ta år. Först därefter gör man affärer och då är det viktigt att man inte byter ut handelsparterna utan det ska vara samma personer så att den goda relationen behålls. Med andra ord så är den personliga relationen viktigare än uppgiften.

I ett individualistiskt samhälle är det högst olämpligt att anställa familjemedlemmar eller släktingar. En del företag har till och med som praxis att ej ha ett gift par som anställda. De anställda ses istället som enskilda personer med egna intressen och behov. Sköter någon sig bra eller

dåligt sker kommunikationen direkt med chefen och bonusar kan också betalas ut till enskilda individer istället för till hela gruppen.

Relationen mellan företaget och dess kunder bygger på lika behandling för alla. Man bör ej behandla någon kund bättre eller sämre än någon annan då detta ses som mycket dåligt. Man behöver ej heller det långa ”förspelet” med förtroende givande möten innan man kan göra affärer. Här är uppgiften viktigare än den personliga relationen.

3.4.3.3. Maskulinitet versus feminitet

Hofstede skriver: Maskulinitet präglar *samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; män förutsätts vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång; kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet.*

Feminitet präglar *samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra; både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet.*

Nedan följer en tabell som visar de avgörande skillnaderna mellan feminina och maskulina samhällen i de allmänna normerna, familjen, skolan och arbetsplatsen:

Figur 10: Avgörande skillnader mellan feminina och maskulina samhällen. Hofstede 1991, s. 123

Feminina	Maskulina
Dominerande värden i samhället är omsorger om andra och resursbevarande.	Dominerande värden i samhället är materiell framgång och dito framsteg.
Människor och varma relationer är viktiga.	Pengar och saker är viktiga.
Alla förutsätts vara anspråkslösa.	Män förväntas vara självhävdande, ambitiösa och tuffa.
Både män och kvinnor tillåts vara ömma och att vara engagerade av relationer.	Kvinnor förutsätts vara ömma och att vara engagerade av mänskliga relationer.
I familjen handskas både fäder och mödrar med såväl fakta som känslor.	I familjen handskas fäder med fakta och mödrar med känslor.
Både pojkar och flickor tillåts gråta, men varken pojkar eller flickor tillåts slåss.	Flickor gråter, pojkar gör det inte; pojkar förväntas slå tillbaka om de angrips; flickor

	bör inte slåss.
Medkänsla för de svaga.	Sympati för de starka.
Genomsnittselevens prestationer är normen.	Den bästa elevens prestationer är normen.
Att misslyckas i skolan är en mindre olyckshändelse.	Att misslyckas i skolan är en katastrof.
Vänlighet hos lärare uppskattas	Briljans beträffande kunskaper och pedagogisk förmåga uppskattas.
Pojkar och flickor studerar samma ämnen.	Pojkar och flickor studerar olika ämnen.
Man arbetar för att leva.	Man lever för att arbeta.
Chefer använder sig av sin intuition och eftersträvar samstämmighet.	Chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande.
I arbetslivet understryks jämlikhet, solidaritet och arbetsmiljö kvalitet.	I arbetslivet understryks rättvisa, konkurrens kolleger emellan och prestationer.
Konflikter löses med kompromisser och förhandlingar.	Konflikter löses genom att man strider tills en part vinner.

Länder som karakteriseras av maskulinitet är ofta styrda av män och det är även män som har de höga positionerna i näringslivet. Det är också männen som har högt aspirationer på karriäravancemang. Kvinnorna är inte lika engagerade. Oftast är de hemmafruar.

I ett feminint land är både männen och kvinnorna lika mycket eller lite ambitiösa när det gäller att göra karriär. Kvinnorna arbetar också till mycket större del utanför hemmet än i ett maskulint land. Detta beror till stor del på hur man uppfostrar barnen. I ett maskulint land uppfostras barnen till att bli självhävdande, ambitiösa och konkurrensinriktade medan barnen i ett femininet samhälle uppfostras till anspråkslösa och solidariska.

Sättet man arbetar på skiljer sig markant mellan de två olika polerna. I ett maskulint land bör en konflikt lösas med en god strid: "Let the best man win!". Man försöker även i den mån det är möjligt att undvika fackföreningar då dessa ofta ses som ett besvärligt element. I feminina länder löser man konflikter med kompromisser och förhandlingar. Man jobbar mer med konsensus. Här är också inställningen till fackföreningar annorlunda. De är ett naturligt inslag i affärsvärlden och används flitigt vid olika sorters förhandlingar.

Chefen i ett maskulint land är självhävdande, beslutsam, "aggressiv" (vilket ses som positivt) och gärna lite macho. Den feminina chefen är mindre synlig, intuitiv snarare än beslutsam och

van vid att jobba efter konsensus. En holländare som hade arbetat hos ett berömt konsultföretag i USA i flera år, fick anställning som chef i högsta ledningen för ett holländskt tillverkningsföretag. Efter några månader kommenterade han skillnaderna mellan sammanträdena i hans nuvarande arbete i jämförelse med dem på hans arbetsplats i USA. I Holland var sammanträdena tillfällen då man diskuterade problem och sökte för alla acceptabla lösningar på dem; de utnyttjades för att fatta beslut. I USA utnyttjades sammanträdena som möjligheter för deltagarna att hävda sig, att visa hur duktiga de var. Besluten fattades av individer på andra håll.

Arbetet på individnivå i ett maskulint samhälle karakteriseras av individualitet och belöning enligt vad var och en har presterat. Man jobbar inte gärna i grupp. I ett feminint samhälle dominerar ömsesidig hjälp och sociala kontakter och individerna föredrar att arbeta i grupp.

Feminina länder är ofta verksamma och dominerande inom tjänstesektorn som konsultverksamhet, transporter, tillverkning enligt kundspecifikationer och hantering av levande material i högavkastande jordbruk och i biokemiföretag. Maskulina länder är dominerande inom tillverkningsindustrin. De är också bra på produktion av stora enheter och tung utrustning och på kemikalieframställning i stor skala.

3.4.3.4. Osäkerhetsundvikande

Hofstede mäter osäkerhetsundvikande i: *hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer.*

Nedan följer en tabell som demonstrerar de viktigaste skillnaderna mellan svagt och starkt osäkerhetsundvikande i allmänna normer, familj, skola och arbetsplats:

Figur 11: Nyckelskillnader mellan samhällen med svagt respektive starkt osäkerhetsundvikande. Hofstede 1991, s. 159

Svagt osäkerhetsundvikande	Starkt osäkerhetsundvikande
----------------------------	-----------------------------

Osäkerhet är en normal livsingrediens och man tar varje dag som den kommer.	Den osäkerhet som alltid finns i livet uppfattas som ett ständigt hot som måste bekämpas.
---	---

Låg stressnivå; subjektiv känsla av välmående.	Hög stressnivå; subjektiv känsla av ångslan.
--	--

Aggressioner och känslor bör inte visas.	Aggressioner och känslor får ventileras om tid och plats är lämpliga.
Tolerans av tvetydiga situationer och obekanta risker.	Välkända risker accepteras; rädsla för tvetydiga situationer och obekanta risker.
Toleranta regler för barn rörande vad som är smutsigt och tabu.	Strikta regler för barn rörande vad som är smutsigt och tabu.
Det som är annorlunda är intressant.	Det som är annorlunda är farligt.
Elever accepterar öppna inläringssituationer och gillar bra diskussioner.	Elever tycker bäst om strukturerade inläringssituationer som fokuserar rätta svar.
Lärare får säga: "Det vet jag inte".	Lärare förväntas vara i besittning av alla de rätta svaren.
Det bör inte finnas fler regler än vad som är absolut nödvändigt.	Ett känslomässigt behov av regler, även om dessa aldrig fungerar.
Tid är en orienteringsstruktur.	Tid är pengar.
Väl till mods med lättja; arbetar hårt bara när det är nödvändigt.	Känslomässigt behov av att vara verksam; en inre drift att arbeta hårt.
Precision och punktlighet måste läras.	Precision och punktlighet faller sig naturliga.
Tolerans av avvikande och innovativa idéer och beteenden.	Undertryckande av avvikande idéer och beteenden; motstånd mot innovationer.
Motiverad av behov av prestationer, uppskattning och tillhörighet.	Motiverad av behov av trygghet och säkerhet, uppskattning och tillhörighet.

I ett land med starkt osäkerhetsundvikande är det vanligt med många formella och /eller oskrivna lagar och regler som styr arbetsgivaren och de anställdas rättigheter och plikter. Att plötsligt ta bort dessa lagar skulle skapa stor förvirring och oro eftersom människorna i ett sådant samhälle är uppväxta och programmerade till att bo i ett väl strukturerat samhälle. Så lite som möjligt bör lämnas åt slumpen. På grund av det starka behovet av lagar kan flera av dessa förefalla oförnuftiga, inkonsekventa och icke-funktionella. Men de tillgodogör ändå sitt syfte eftersom de skapar trygghet åt individerna i samhället.

I ett land med svagt osäkerhetsundvikande förefaller det finnas en känslomässig rädsla för formella regler och dessa skapas därför endast när det är nödvändigt. I ett sådant samhälle tar

individerna stolthet i att kunna lösa problem utan formella regler, t ex i England ställer folk upp sig i snygga köer vid busshållplatsen utan att det finns en regel om det.

Arbetsmoralen är hög i ett land med starkt osäkerhetsundvikande och man arbetar mycket och efter måttet att tid är pengar. Även punktlighet och precision prioriteras högt. I ett land med svagt osäkerhetsundvikande kan man jobba lika hårt om det behövs men man föredrar att ta det lugnt. Tiden ses som en ram för orienteringen av jaget, inte som något som ständigt måste övervakas.

Ett land med svagt osäkerhetsundvikande stimuleras grundläggande innovationer lättare eftersom toleransen mot avvikande idéer är större, medan det å andra sidan är svårare att utveckla innovationerna och realisera dem eftersom det kräver noggrannhet med detaljer och punktlighet. Det är länderna med starkt osäkerhetsundvikande som besitter de sistnämnda dragen och också de som ofta realiserar produkterna. Man kan således säga att det är de förstnämnda länderna som kommer upp med idéerna och innovationen medan det är de sistnämnda som utvecklar och förverkligar dem.

Det finns flera likheter men även olikheter mellan Trompenaars, Zander och Hofstedes undersökningar. Alla tre undersöker i olika former Hofstedes dimension kollektivism. Zander genom "individ och team" och Trompenaars genom "Individualism versus kollektivism". Däremot använder de olika parametrar/inriktningar för att mäta de olika nationaliteternas åsikter. Därefter blir det svårt att jämföra deras studier. Trompenaars är mer inriktad på relationer och man kan använda hans dimensioner både på arbetsplatsen men även i det sociala livet. På arbetsplatsen kan man i sin tur se på relationen mellan chefen och den anställde men även relationerna mellan de anställda. Zander i sin tur är mycket fokuserad på arbetslivet och speciellt förhållandet mellan chefen och den anställde. Hon behandlar ej relationen mellan de anställda, t ex vilket förhållningssätt de har till varandra, förutom under individualist där hon undersöker om konkurrens uppmuntras. Utöver det undersöker hon ej hur mycket man visar känslor, hur ser man på familjemedlemmar som arbetar inom samma företag, hur löser man konflikter, hur viktigt är tryggheten i gruppen, osv. Hofstedes fyra dimensioner täcker in en stor del av det de två tidigare författarna har undersökt. Under maktdistans kan man på olika sätt tolka in 3 av Zanders 4 dimensioner; "Deltagande i beslutsfattning och interpersonellt deltagande", "Inflytande och kontroll" samt "Positiv och negativ feedback". Alla behandlar på olika sätt den anställdes relation till chefen. Under Hofstedes dimension "maskulinitet vs feminint" ingår Trompenaars "Neutrala mot affektiva

relationer". Detta eftersom Trompenaars här behandlar relationer och hur vi uttrycker våra känslor. Likaså kan Trompenaars "Neutrala mot affektiva relationer" gå under Hofstedes osäkerhetsundvikande eftersom den även behandlar hur pass mycket vi visar våra känslor, dvs höjer vi rösten och blir arga eller vågar vi inte yttra oss. "Universalism mot partikularism" kan placeras in under Hofstedes osäkerhetsundvikande, detta eftersom Trompenaars här behandlar hur vi ser på regler och avtal. Likaså "Specifika mot diffusa relationer" kan ingå under osäkerhetsundvikande. Detta eftersom här både tas upp hur vi ser på vårt arbete och fritid samt vilken öppenhet vi har mot nya bekantskaper. Trompenaars "achievement" passar bäst in under Hofstedes dimension "maskulinitet versus feminitet", eftersom achievement både tar upp synen på män samt påpekar att resultatet är det viktigaste.

Av ovanstående stycke kan man således avläsa att både Trompenaars och Zanders alla dimensioner i olika former går att läsa in under Hofstedes fyra dimensioner. Anledningen till att jag har valt Hofstede är därför jag anser att han är den som bäst speglar alla de olika dimensioner som jag vill undersöka samt att han har gjort det lätt för läsaren att följa hans undersökning och avläsa hans resultat.

3.5 SKILLNAD KULTUR – NATIONELL KULTUR - FÖRETAGSKULTUR

Man kan säga att kulturen genomsyrar allt vi gör, tycker och tänker. Den går således att finna överallt. Hur vi agerar och tänker i en viss situation beror på situationens kontext, dvs inom vilken kulturnivå vi befinner oss i. De olika nivåerna kan beskrivas som en rysk docka som i sin tur innehåller en mindre docka, som i sin tur innehåller en mindre docka osv. Den största dockan skulle kunna representera västvärlden, den mindre dockan Europa, nästa Skandinavien, ytterligare nästa Sverige, nästa vårt landskap, osv för att slutligen komma till vår egen familj. I mitt fall ser jag den stora dockan som kultur, den mindre som nationell kultur och den minsta företagskultur och det är den mittersta dockan, dvs nationell kultur som jag kommer att undersöka och skildra i denna uppsats. Både den större och mindre dockan är dock alltid närvarande.

För att ytterligare sära på nationell- kontra företagskultur så kan man säga att företagskulturer skiljer sig åt inom ett och samma land men den nationella kulturen kan ändå ha inflytande på

organisationen. Företagskulturen är således underordnad den nationella kulturen. Hofstede menar att skillnaderna mellan nationell- och företagskultur skildras i de olika roller som kulturmanifestationer, t ex symboler, hjältar, ritualer och värderingar spelar i de olika kulturerna. Han anser att kulturskillnaderna på landsnivå främst ligger i värderingar och enbart i mindre utsträckning gäller sedvänjorna. På organisationsnivå manifesteras däremot kulturskillnaderna huvudsakligen som skilda sedvänjor. Hofstede hävdar att anledningen är att värderingar och sedvänjor socialiseras in på olika platser. Värderingarna förvärvar man i den tidiga barndomen och således mestadels i hemmet, medan sedvänjor i organisationen lärns in på arbetsplatsen i vuxen ålder. (Hofstedes 1991)

Kritik har framförts mot detta resonemang. Bang (1994) lägger betoningen på värderingar, normer, grundläggande antaganden samt verklighetsuppfattning. Han anser att värderingar är något som utvecklas i organisationen i samverkan med andra. Det finns dock en koppling mellan sedvänjor och värderingar i den mening att de sistnämnda tar sig uttryck i de förstnämnda. Om det på en arbetsplats t ex finns värderingar som säger att det är positivt med ett öppet och familjärt klimat mellan organisationsmedlemmarna, kan detta yttra sig i form av informell klädsel och ett vänskapligt och hjärtligt sätt att hälsa på och tilltala varandra. Delade värderingar bland organisationsmedlemmarna innebär inte nödvändigtvis att de är förvärvade på arbetsplatsen. Det är inte ovanligt att ett företag i anställningsmomentet väljer att anställa personer med passande värderingar och väljer bort andra som man inte tycker passar in.

Slutligen kan man konstatera att det finns många olika åsikter om hur kultur, nationell kultur och slutligen företagskultur skall definieras. Gemensamt för alla teorier är att de gör en skillnad mellan de olika sorternas kultur. Det svåra kan vara att tolka vilken av de nyss nämnda sorters kultur man möter då man befinner sig i en ny situation. Kommer man t ex som nyanställd till ett företag så måste man lära sig dess företagskultur. Befinner sig företaget på andra sidan sundet så tillkommer den nationella kulturen. Det kan då vara svårt att avgöra om det är företagets kultur som gör att de anställda agerar på ett viss sätt eller om det är på grund av den nationella kulturen. I min uppsats stöder jag mitt resonemang, dvs att skillnaderna beror på de olika nationella kulturerna, på andra undersökningar som har kommit fram till samma resultat som jag själv samt att de personer jag själv har intervjuat och som har arbetat på båda sidor om sundet starkt hävdar att det finns nationella skillnader.

3.6 SPRÅKET

Både danska och svenska tillhör grenen germanska språk av den indoeuropeiska språkfamiljen. De nordiska språken har ett gemensamt ursprung, urnordiska, som anses ha talats med bara mindre dialektskillnader över stora delar av Skandinavien fram till vikingatiden (omkring 800 e.Kr.).

Under nordiska medeltiden uppstod de första stora skillnaderna mellan danska och svenska. Det uppstod dock ingen skarp geografisk språkgräns, utan dialekterna bildade ett kontinuum från de centrala danska dialekterna på Själland till de centrala svenska i Svealand.

Under 1500-talet översattes Bibeln till danska och svenska. Ingen annan enskild händelse har betytt så mycket för skriftspråkets stabilisering i Danmark och Sverige. Först genom den politiska unionens upplösning och de två olika bibelöversättningarna avgjordes det slutgiltigt att Danmark och Sverige fick varsin skriftspråksnorm och under slutet av 1600-talet anses talade riksspråk ha uppstått i de båda länderna. Innan torde allt språk ha varit dialektpräglad. (Språket förbinder – En bok om förståelse mellan grannfolk, 1999) 1681 krävde Biskop Hahn av nyutnämnda kyrkomän att de skulle främja försvenskningen, och kyrkoväsendet därför från och med då skulle vara helt svenskt. Episteln, evangeliet, bönerna och välsignelsen skulle vara på svenska. Barnen skulle läsa svenskt ABC och den svenska katekesen. De skulle dessutom vid högmässans slut sjunga propaganda-psalmen "Gud gifve Konungh Carl och vår nådiga övferhet".

I Skåne, Blekinge, Halland och Bohuslän infördes svenskt skriftspråk under slutet av 1600-talet, sedan dessa landskap erövrats av Sverige och efter hand uppstod där också regionala varieteter av svenskt talat riksspråk. 1683 förklarade Karl XI sig missnöjd över att det i Lunds stift finns många "som intet willia låta lära sijna barn den swänska catechismum", varpå han på biskop Hahns uppmaning införde ett bötesystem för dem som inte vill lära sig svenskt ABC och den svenska katekesen. Därefter tvingades man att betala 6 öre silvermynt första gången och därefter blev det fördubblade summor för varje uteblivelse. Valet stod till sist mellan att lära sig svenska eller gå från hus och hem. (<http://home1.swipnet.se/~w-19792/efterkriget.html>)

Under 1700-talet standardiserades de båda skriftspråken alltmer i fråga om stavning och morfologi och uppnådde en så gott som fullständig enhetlighet mot slutet av århundradet (danskan) respektive i början av 1800-talet (svenskan). Senare stavningsreformer har inte brutit enhetligheten. De talade riksspråken spred sig successivt till allt större delar av befolkningen. Först ett stycke in på 1900-talet kan dock större delen av befolkningen sägas vara riksspråkstalande.

4 EMPIRI

I empiriavsnittet kommer jag att presentera de olika åsikter och synpunkter som mina egna respondenter samt även andra undersökningars respondenter har framfört angående skillnader mellan danskar och svenskar. Två av svenskarna har bott och arbetat i Danmark under en längre tid.

Nedan följer en förteckning över de personer som jag har intervjuat samt deras bakgrund. Det förekommer även andra inlägg från andra respondenter som jag har tagit från andra studier och artiklar.

4.1 RESPONDENTER

Namn: Henrik Thorsell

Yrke: VD på Sigma Education sedan 3 år

Bakgrund: Bygga ett kontakt nät med den danska sidan genom SIGMA

Nationalitet: Svensk

Namn: Krister Bergman

Yrke: F.d. chef på Enator

Bakgrund: Under 20 år verksam i Enators koncernledning med bl.a. ansvar för etableringen i Danmark, Norge och Finland. Under en följd av år även operativt ansvarig för dessa tre länder, som alla hade egna lokala VD:ar. Totalt fanns det under dessa år mellan 100 och 300 medarbetare i respektive land. Senaste ansvarig för allt samarbete med Öresundsbron, de levererade allt av IT och högspänning till tågen samt säkerhetssystem och betalsystem. Enator var huskonsult och Krister var högsta ansvarig.

Nationalitet: Svensk

Namn: Bo Nilsson

Yrke: entreprenör inom IT-branschen

Bakgrund: Har arbetat i IT-branschen sedan 1966. Arbetat som långvägare. Har haft förmånen att få vara med och bygga upp både stora och små IT-företag. En av initiativtagarna till datorteken och har under alla år aktivt arbetat med danska företag och organisationer. jobbat med danska läkemedelsföretag, varit guide på Bornholm, mycket kontakt med danska företag.

Nationalitet: Svensk

Namn: Anne Möller Andersen

Yrke: Business Development Director i Copenhagen Capacity fram till första November 2001. P.t. Freelance Konsulent.

Bakgrund: Många samarbetsprojekt med svenskar.

Nationalitet: Dansk

Namn: Ronny Roos

Yrke: Adm. direktör för WM-data i Danmark

Bakgrund: Jobbat inom WM- data i Danmark.

Nationalitet: Svensk. Har varit bosatt i Danmark under längre tid.

Namn: Peter Simonsen

Yrke: Arbetar inom Maerskdata

Bakgrund: Tidigare som anställd i bolag med bred skandinavisk utbredning, senare som bolagschef för (svenska bolag eller i danska bolag) med affärer i Sverige.

Nationalitet: Svensk, bosatt i Danmark sedan 1975.

4.2 BESLUTSPROCESSEN

”What’s in it for me?” Detta var en återkommande replik jag fick höra när jag bad mina intervjupersoner beskriva hur dansken fungerar i en beslutsprocess. Likaså ”Dansken är inte omoraliskt, han har bara en annan moral”. Vad innebär då detta? Bo Nilsson säger ” *Efter det att en dansk har skrivit avtal så tittar han i avtalet och ser vad det finns som han kan dra nytta av. Svensken vill gärna hålla sig till avtalet och tar fram avtalet endast om det finns starka skäl för detta. Vi i Sverige ser det som ett misslyckande när man förhandlar om ett avtal. Men danskarna ser det inte så.*” Krister Bergman säger följande ” *Man kan vara*

överens med en dansk och säga att då är vi överens. Tre timmar senare träffar han någon som kommer med någonting bättre och så är de överens. Tre dagar senare kommer jag och säger ”ja, men vårt avtal då? Dansken: jo, men , du har ikke med det... och så har han något annat. Och han tycker att det är fullständigt självklart och naturligt. Svenskarna är kända för att jaga konsensus, man strävar efter att få konsensus i ledningsgrupper i alla sammanhang i projekt. Att det är det här vi är överens om, att det är det här vi vill. Svensken är mer lojal mot de beslut som han har tagit.” Henrik Thorsell beskriver dansken ”En dansk är lika ärlig som en svensk affärsman men vad man ska komma ihåg är det att eftersom dansken är en ”små stegens man” , så små steg betyder att man kan diskutera och omförhandla och backa och ta en liten bit här och en liten bit där, och det gör man hela tiden.”

En dansk chef i ett transnationellt samarbetsprojekt beskrev svenskar på följande sätt: ”Danskarna fattar beslut mycket snabbare. Svenskarna är mycket försiktigare, man undersöker ting, utreder, bedömer, kommer med kritiska värderingar. Så ska jurister säga sitt, och ekonomer och så ska man stämna av med politiken, och så ska man tillbaka till företagsledningen. Man håller på mycket längre i en förberedelsefas. I Danmark gör man det mycket snabbare och så justerar man efteråt, slutför det på detaljnivå och man har inga problem med att erkänna att det eventuellt var fel det man gjorde i sitt planeringsarbete eller att man inte hade undersökt tillräckligt bra. Så korrigerar man bara och så når man målet. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Anne Möller Andersen tycker liknande ”Der er jo mange myter de to lande og folkeslag imellem. Danskerne er handels – og marketingfolk og hurtige. Svenskerne er industrifolk og har derfor tradition for mere langsigtet planlægning og opleves derfor mere ”langsomme”. Men, når man så først har alt på plads i Sverige, så kører projekterne rigtig godt, fordi de er velgennemtænkte og forberedte”. Hon fortsätter: ”En anden myte er, at man er lidt mere bureaukratisk og regelbunden i Sverige end i Danmark. Danskerne har holdningen: Går det ikke på den ene måde, Så prøver vi en anden. Det skal nok lykkes!. Men det er nok mere en myte end realitet, når det gælder overholdelse af offentlige regler, hvor landene synes ret ens”.

Från ovanstående och åtskilliga fler intervjuade personers utsagor kan man dra slutsatsen att det föreligger en markant skillnad på svenskar och danskars sätt att handla i en beslutsprocess, samt även hur man ser på varandra och sig själva.

I en beslutsprocess är svensken mer försiktig och jobbar mycket på att minska riskerna för missförstånd och fel av olika slag. Svenskar vill ha alla fakta och vi planerar väldigt noga. (Boye & Persson, 1994) Svenskarna dokumenterar också i större grad sina planer och beslutsprocesser. Danskar nämner ofta som exempel svenskars omständigt utarbetande av projektmanualer, personalmanualer, visionsdokument och andra planer. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) En undersökning visade att svenska företag i större utsträckning skriver ner sina verksamhetsmål än danska företag – 91% mot 75% i Danmark (Oxford research 1997). Processen innan man ens sätter sig vid förhandlingsbordet är därför betydligt längre i Sverige än i Danmark. Nämnas bör också att man i Sverige planerar långsiktigt till skillnad mot Danmark som präglas av kortsiktigt planerande. Att lära sig innan man agerar är viktigt för svensken (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999). Även detta bidrar till den långa planeringsfasen. När man så är framme vid själva avtalsdelen vill svensken gärna ha ett skriftligt avtal medan det i Danmark är vanligare med muntliga avtal. Ett skriftligt avtal är för svensken en trygghet, en försäkring och ett dokument att hänvisa till om ett missförstånd skulle uppstå. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling”, 1999) För svensken är det viktigt att man vid beslutsdelen kommer överens och skapar samstämmighet kring planerade eller fattade beslut. ”En överenskommelse blir utifrån detta synsätt ett tecken på att man har lyckats uppnå en tydlighet och konsensus i det tidigare uttalade och mindre samstämda.” (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999). Att man står fast vid sitt beslut är oerhört viktigt för svensken.

Hur ser då dansken på vårt sätt att planera och förhandla? En svenskt respondent uttryckte det på följande vis i Alvessons rapport ”Svensken är ju i danskens ögon en förfärligt tråkig individ som alldeles för ofta accepterar att bli styrd, och bli föremål för regler och förordningar.” Vidare skriver Alvesson att danskar uppfattar svenskars hederliga agerande som ”naivt, blåögt, som en slags principbunden träaktighet och oförmåga att inse det levande livets villkor” Många danska medarbetare uppfattar svenska organisationer som präglade av ”möteskultur”, vilket upplevs som frustrerande. Henrik Thorsell säger sig tro följande om danskarnas syn på svenskarna ”Jag tror att de upplever oss som lite stelbenta, att vi inte är så flexibla i våra beslut. Har vi bestämt oss så ska det vara så. Om vi t ex har bestämt som policy att företagssfärgen ska vara blå så tycker dansken att den ska vara grön nästa år. Det ses som positivt av oss men dansken upplever det som lite stelbent.” Alvesson har även lagt märke till följande observationer ”Från ett danskt perspektiv betonas i samband med en negativ upplevd

principfasthet också vid ett flertal intervjutillfällen hur svenskars långsiktighet visserligen ger välstrukturerade verksamheter, men att alltför hög orientering mot den strategiska nivån för drivande av verksamheten gärna tenderar att ge en tröghet mot förändringar och en för företaget inte alltid särskilt gynnsam långsamhet.”

Sammanfattningsvis kan man säga att svensken ses som en stel, tråkig och omständlig person som måste utreda allt innan beslut kan tas och även aningen för principfast eftersom han anser det vara svårt att ändra om ett redan taget beslut.

Dansken lägger inte ner lika mycket tid på förarbete som svensken. Några uttalanden från Alvessons rapport säger *”Danska arbetar mer förutsättningslöst ända fram till dess att det tas ett beslut”, ”Dansken, han vill gärna skaffa sig en ytlig uppfattning om situationen för att sedan hålla alla dörrarna öppna, för att kunna anpassa sig till vad verkligheten sedan erbjuder”*. Som nämndes ovan dokumenterar man betydligt mindre i Danmark och man planerar även mer kortsiktigt vilket minskar planeringsfasen. Man arbetar enligt principen att man lär medan man agerar. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Danska har lägre behov av att skingra tvetydigheter och skapa förutsägbarhet genom upprättande av ramar för agerandet (Hofstede, 1980). Det är när man kommer till avtalsbiten som de verkliga känslorna rörs upp. Man skyr inte konfliktladdade diskussioner och motstridigheter. Man kan säga att man är överens om att inte vara överens. Ett avtal eller beslut har inte samma innebörd för en dansk som för en svensk. För svenskarna är det slutet på en process medan det för danskarna är snarare en början och en del av hela processen. Henrik Thorsell beskriver det *”När vi tror att det är klart så är dansken inte halvfärdig, för att om både dansken och svensken delar upp sin process i hundra steg så är steg 99 för oss avtalet och vi tror att det är klart men dansken upplever att han är på steg 50 av 100.”* Krister Bergman säger *”Dansken är slugare, vi är naiva. Vi är överens. Sitter man och förhandlar med en dansk och han börjar bli lite trött, eller vill ha manöver utrymme så säger han: ”Det finner vi nog ut av”. Vilket betyder att så småningom så kommer vi att sitta i en ny förhandling. Fokus på sig själv och rädda sin grej är typiskt för danskar”*. Att därför ge sig in i avtalsförhandlingar med danskar kan upplevas som oerhört tufft. Deras styrka anses generellt ligga i ombytlighet och förmåga att snabbt känna av vart vinden blåser i förhandlingssituationer. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999)

Danskarnas sätt att göra affärer är inte alltid så omtyckta av svenskar och vi kan lätt bli misstänksamma när det kommer till förhandlingar. (Svenskt eller danskt? – Kulturella

variationer i tanke och handling, 1999). De anses även vara alltför kortsiktiga, dåliga på koncerntänkande, att danska dotterbolag har svårt för att förstå och arbeta mot mer långsiktiga mål eller att vilja inordna sig i en större verksamhet (Boye & Person, 1994) Dansken kan därför lätt uppfattas som oärlig ”Svensken tycker att dansken är opålitlig och ohederlig därför han hela tiden vill se till att han har alla vägar öppna, och han vill inte binda sig vid någonting, utan han ger ett intryck av att inte tala klarspråk och säga precis som det är, samt att han absolut inte vill begränsa sin handlingsfrihet i något avseende.” (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Uttryck som ”dansken har en räv bakom varje öra”, ”dansken är Nordens araber” och ”danskar är slarviga” är inte ovanliga. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999). Representanter för de svenska företagen UpGrade Communication, Sigma, Procurator och svensk Fastighetsförmedling säger: ”På alla företag tycker man att det kan vara svårt att göra affärer med danskar. De är skickliga och smarta affärsmän som kan vara både brutalare och fräckare än de svenska kollegorna. Ronny Johnsson, VD och ägare av Upgrade tycker ”Den som tror att dansken är glad och gemytlig i affärer riskerar att bli överkörd. Den danske affärsmannen är allvarlig och tung. De säger en sak men menar kanske en annan utan att ljuga.” (Sydsvenska Dagbladet 1999, 1 mars) Han får medhåll av Krister Bergman ” Den där gode dansken med pilsner är bara ytan. Man bör se upp.” Och Bo Nilsson ” Nej i affärer, tycker jag inte att dansken är så himla gemytlig. Han är rätt så sträv och krass”.

Vad man kan tyda från ovanstående resonemang och åsikter är att dansken är tuffare och snabbare att göra affärer om det ligger i hans intresse. Han tar inte lika hårt på ett avtal som en svensk gör utan gör gärna ändringar och omförhandlingar efteråt. Han är mer improvisatorisk, vilket ses som positivt av dansken själv.

4.3 ARBETSTID

Arbetstiden skiljer sig åt mellan Danmark och Sverige och det kan skapa förvirring och missförstånd. Sven Landelius, chef på Öresundskonsortiet uttryckte det på följande vis ”På ett svenskt kontor börjar vi klockan åtta. På ett danskt kontor börjar man halv nio, kvart i nio. Om man inte är insatt kan man lätt få höra kommentarer som –De där jävla danskarna, de är aldrig vakna på morgonen. De går och kommer som de vill. Men i Danmark har man faktiskt en kortare arbetsvecka än vad vi har. Vi har 40 h arbetsvecka. De har 37,5 och det innebär

att arbetstiden är 8.30 på morgonen.” (Filmen Gå på vatten) Svenskarna förefaller hålla mycket hårdare på sina arbetstider än vad en dansk gör. En dansk sitter tills han är färdig med jobbet. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Bo Nilsson säger att danskarna stannar kvar längre på jobbet på kvällarna samt att de är flitiga. ”När man på svensk sida ropar på flexitidavtal för att reglera att vi absolut delvis uppfyller våra 40 timmar men ändå kan vara lite flexibla, så höjer danskarna på ögonbrynen och förstår inte frågan, därför gör man inte jobbet på 37 timmar så får man väl ta fler timmar och har man gjort jobbet så kan man gå hem. För en svensk gungar marken lite grann när han plötsligt inser att frågan är ju egentligen inte om jag är 40 timmar på jobbet utan det är om jag har gjort jobbet. Mycket lättare ha ramar och luta sig emot. Att då våga gå hem efter 39,5 timmar kan vara lite farligt. Det var på gång, i Sverige, ville man hemska gärna ha stämpelklocka.” (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999)

4.4 STORSKALIGHET VERSUS SMÅSKALIGHET

Sverige har sedan lång tid tillbaka präglats av stora koncerner med industrier som skog, metall och verkstad. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999). Danmark har å andra sidan setts som ett småskalighetens land med många små företag och således mer köpmannaorienterat.

Dessa olika inriktningar för Sverige och Danmark har sina rötter långt tillbaka i tiden. En svensk respondent med lång erfarenhet av svenskt-danskt samarbete sade: *”Man får börja med Gustav Vasa. Han byggde upp en nationalstat i Sverige med en väldigt stark centralstyrning. Det lade ju sen grunden till den svenska krigsmaktens erövringar på 1600-talet. Det slutade ju med att man införlivade en stor del av Danmark med Sverige, freden 1658. Innan dess hade det ju föregåtts av väldiga kraftmätningar mellan länderna. Sverige var före när det gällde att organisera det centrala styret, centralmakten. Danmark var fortfarande väldigt mycket präglad av feodalt styre med decentraliserad makt ute i de olika bygderna. Det där har hängt med. Sverige har utvecklats, både på nationell nivå och när man började bygga upp näringslivet, i väldigt centralistisk inställning med oerhört stor respekt för långsiktig planering, där hela nationen är präglad av detta planeringstänkande som grundar sig väldigt mycket på att man har den här typen av organisation som hela tiden strävar efter storhet och maktkoncentration och är väldigt expansiv. I Danmark har utvecklingen nästan varit den motsatta.”*

Vad man kan utläsa från ovanstående text är att staten hela tiden varit starkt närvarande i svensk industri och således även har starkare anknytning till de stora företagen (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999) Stora koncerner och den statliga närheten gör att de svenska företagen präglas av långsiktigt planerande och man talar ofta om kedjan från visioner, affärsidé och strategier. Krister Bergman säger *”Vi har en storskalighet i allt vad vi gör och vi slår upp organisationer mm innan vi vet om det bär. Det är precis tvärtom i Danmark. Man provar i liten skala, för det kostar inte så mycket om man misslyckas.”* Att vi har stora naturindustrier beror givetvis också på våra naturtillgångar. Vi är rika på skog, järn och vatten.

Danmark är ett land med mycket jordbruk. Den danska svinköttsexporten utgör 25% av den totala världsexporten. Även möbelindustrin samt kemisk-medicinsk industri utgör stora och viktiga exportnäringsgrupper. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Men trots sina stora exportindustrier anses Danmark vara ett land med en innovativ småföretagstradition och således en köpmannakultur. Henrik Thorsell antyder *”Danskt företagsliv är fragmentiserat. Det är byggt av små företag medan Sverige är uppbyggt av stora företag.”* Alvesson säger att föränderlighet och relativt kortsiktiga planeringshorisonter, samt behovet att inte binda upp sig för mycket för att snabbt kunna ta vara på uppdykande affärsmöjligheter är viktiga drag för danskt näringsliv. *”Danmark är ett typiskt land för ”traders” och den typen av mellanhandsaffärer som trading går ut på kräver en väldigt hög grad av flexibilitet, många gånger i motsatsförhållande till planering, vilket också är väldigt typiskt för hela det danska lynnet. Man är väldigt skicklig på att klara sig i en dynamisk värld och anpassa sig till förändrade omständigheter. Mycket mera köpmannaorienterat.”* Bo Nilsson tror följande om danskarnas sätt att förhandla *”Jag tror att det kan ha sin bakgrund i att de är handelsmän, affärsmän. De har främst sysslat med affärer. Eftersom de inte haft tillgång till så mycket naturresurser har det blivit handel istället för tillverkning har de istället utvecklat sin handel.”* Hans uttalande styrks av ett tidigare citat från Anne Möller Andersen *”Der er jo mange myter de to lande og folkeslag imellem. Danskerne er handels – og marketingfolk og hurtige. Svenskerne er industrifolk og har derfor tradition for mere langsigtet planlægning og opleves derfor mere ”langsomme”.*

Av ovanstående information och åsikter kan man se att Sverige är ett land som präglas av stor och långsiktig planering där staten är närvarande. Resultatet blir stora koncerner och

storskaligt koncerntänkande. Danmark är trots att de har stor export av jordbruk, ett land som ses som ett småskaligt köpmannaskap. De är ett handelsfolk utan större inblandning från statens sida.

4.5 CHEF – ANSTÄLLD

Relationen mellan chef och anställd är ett ämne som för många är mycket känsligt eftersom det handlar om hur vi behandlar varandra och vilken relation vi har till varandra. Svenskarna utger sig gärna för att ha ett demokratiskt chefskap där chefen och de anställda är på samma nivå och alla får säga sitt och vara med och bestämma. MBO (Management by Objective) är mycket populärt (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) och utövas i stor grad i Sverige. Danmark anses ha ett mer hierarkiskt system där chefen är ledaren och bestämmer och de anställda gör det de blir tillsagda.

Bo Nilsson säger följande om chefsstilen *"Mer auktoritär ledarstil i Danmark. Är man chef i Danmark så är man chef i vår gamla bemärkelse, dvs att man bestämmer och medarbetarna utför order. Chefen är den som tar beslutet Stark hierarki. På ett sätt kan det verka det hämmande, å andra sidan jobbar de hårt i den strukturen. Man får saker gjort. Vi svenskar tycker att det kan vara konstigt. Här bygger det på konsensus. Ibland kan det bli för mycket konsensus här, man blir aldrig färdig. När vi svenskar jobbar i projektgrupper tycker danskarna att det är en massa snack. När danskar och svenskar jobbar tillsammans så behöver det inte bli konflikter men arbetet kan halta fram."* En dansk chef sa *"Det finns en skillnad i hur vi leder organisationer. I Sverige har man ett mycket, för att uttrycka det, socialdemokratiskt, flöde i organisationen där alla uttrycker sina åsikter. Det tar mycket lång tid därför alla ska ha möjlighet att säga sitt. Där är vi i Danmark nog lite mer hierarkiska. Tingen klättrar upp i organisationen och så blir det beslut. Så går beslutet ner igen och man jobbar efter detta."* (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Ronny Roos säger följande *"Man är tydligare i Danmark. Man kräver tydligare ledarskap här."* Han fortsätter *"Störst skillnad är det när ledargruppen samlas. I Sverige vill alla vara med och diskutera men vi drar det inte lika mycket i långbänk så som man ofta gör i Sverige. För i Sverige ska det bli konsensus till slut. Det är inte nödvändigt i Danmark. När alla ha fått sagt det de tycker och ledaren har värderat vilket som är viktigast så är det upp till honom att fatta beslut. Det är skillnad jämfört med i Sverige. Där tar det oftare längre tid att fatta beslut. I Danmark går det snabbare. Det räcker med att man har blivit hörd och man*

förstår att den som är chef har tagit hänsyn till de åsikter man har. Sen får han fatta beslut så man kommer vidare. Därför kan det bli konflikt när danskar och svenskar ska göra saker ihop, för danskarna tycker ” vilken otrolig tid det här tar, ska vi inte komma vidare snart”? och svenskarna tycker att om man kommer vidare så är det på allt för löst grundlag. Man har inte riktigt blivit överens.” Dessa iakttagelser bekräftas av Oxford Research (1998) som bedömer att danska organisationer är något mer hierarkiska än de svenska.

Även förhållandet mellan chef och sekreterare skiljer sig åt mellan de två länderna. En svensk personalchef sa följande *”Ta t ex attityden sekreteraren har till sin chef. Hon ser att i ett dokument som hon håller på att skriva ut har han uttryckt sig på ett sätt som hon kanske tycker verkar märkligt. Har hon en dansk chef tänker hon både en och två gånger innan hon påpekar detta för honom. Med en svensk chef känner hon att hon kommer att bemötas mera positivt.”* (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Att våga säga till eller komma med synpunkter till sin chef är ej lika uppskattat i Danmark som i Sverige. Personalchefen fortsätter *”Jag kan i ett samtal med den danske medarbetaren få klart för mig att han/hon har några synpunkter på hur verksamheten bedrivs i det som är hans kompetens. Mitt sätt att arbeta är att undvika att vara budbärare för människors synpunkter eller kortsluta organisationen. Jag gör då klart för den här danske medarbetaren att jag tycker det här du säger låter vettigt, det låter befogat, legitimt, och jag tycker absolut att du ska ta upp det med din chef. Där uppstår omedelbart skillnaden. Där är reaktionen entydigt från den danske medarbetaren ”du tror väl inte att jag kan ta upp detta med min chef, synpunkter på hur han ska leda verksamheten. Det är detsamma som att skriva under min avskedsansökan. För min chef betyder det att jag ifrågasätter hans kompetens”.* (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Krister Bergman vittnar om detta i deras samarbete med danskarna i Öresundskonsortiet *”Där kom inte viktig information fram i tid. Man gjorde det man blev tillsagd och går det sen snett så har jag i alla fall inte gjort fel. Vi svenskar som satt i kommunikationsprojekt tutade ideligen om något var galet och på det viset parerade man hela tiden. När sen den svenska och danska gruppen skulle lägga ihop det så fungerade det här och det var ofta katastrof i det andra. (Danskarnas del) Vi sa till att ni får ju säga till. ”jo, men det är Börjes område.” ”Jo, men om nu inte Börje begriper.”. Informationen skulle gå igenom hela hierarkin innan den kom fram till oss och då var den för gammal. Därmed inte sagt att de alltid misslyckas, tvärtom misslyckas vi också ofta. Men det är en helt annan företagskultur, beslutsprocess, och även verksamhetsprocess med mycket påtagliga hierarkier”.* (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Karsten

Johansen på svensk Fastighetsförmedling säger *”Min danske VD-kollega var ganska chockad över hur slappt allting var hos oss i Malmö. Mäklarna var klädda lite hursomhelst och de anställda gick in och ut i mitt rum utan att det var något märkvärdigt med det. I Danmark är hierarkin hård och chefens rum är stängt.”*

Håller dansken med att det är mer hierarkiskt i Danmark än i Sverige? Av följande intervjuer så verkar åsikterna gå isär. En svensk VD berättade om sitt första styrelsemöte i en dansk-svensk organisation *”Om man tar en så enkel sak som inför det första styrelsemötet jag var med om. Så säger de svenska ledamöterna att ”vi vill se dig på styrelsemötet. Den tekniske direktören och ekonomi- och finansdirektören ingår visserligen i direktionen men dom är underställda dig och dom ska inte vara med på styrelsemötet”. De danska delegaterna, för dom var det ju fullständigt självklart att dom skulle vara med på mötet. Att säga att vi kör i princip enligt svensk aktiebolagslag, så då ska ni inte vara med på mötet, det är liksom att desavouera folk i allra högsta grad.”* Här finns en skillnad som kan verka paradoxal. I Sverige är VD ensam ansvarig inför styrelsen för bolagets verksamhet medan det i de danska företagen finns en direktion, ofta bestående av flera personer. Således är det vanligare att de olika personerna är med och förklarar sina olika ansvarsområden.

Den danske tekniske direktören sa så här om situationen *”I Danmark går VDn inte ensam till direktionmötet utan där är de andra med. De är med och förklarar från sitt håll, vad de utträttar. Detta kom till uttryck i att där var diskussioner, det blev avtalat att VDn skulle representera firman, men att det skulle stå föreslaget att man även kunde inbjuda de andra direktörerna. Så vi stod utanför dörren i en kvart och väntade tills ärendet hade behandlats och så blev vi inbjudna.”* (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Peter Simonsen berättar *”Naturligtvis bestämmer chefen, men anställda är inte sena med att säga sin mycket uppriktiga mening om de tycker att beslutet är tokigt. Chefen rättar sig också efter devisen: ”Man har en fast hållning intill man tager en ny.”*

Likaså kan man tycka att det är paradoxalt om man ser till arbetstiden. Svenskarna förefaller vara mer bundna till sina arbetstider och skulle aldrig gå hem tidigare utan att först säga till antingen chefen eller i receptionen. En dansk anser sig här vara friare att gå när han är färdig utan att först meddela detta. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999)

Av ovanstående resonemang kan man se att både svensken och dansken uppfattar varandra hierarkiska men på olika sätt. Både två tycker (givetvis) att det egna sättet är bäst. Vad vi svenskar uppfattar som hierarki hos dansken ser de som något nödvändigt och effektivt medan vi kan uppfatta det som odemokratiskt och kyligt. Den svenska demokratiska chefen kan lätt uppfattas som mesig och ovillig att ta beslut på egen hand. I ett danskt företag hade han lätt kunnat förlora respekt. Alvesson säger ”Vi finner det här speciellt värt att notera att den innebörd som svenskar och danskar lägger i just begrepp såsom hierarkier och makt- och ansvarsfördelning inte klingar rent när de ska spela tillsammans. Återigen ser vi hur egenskaper som den ena parten betecknar som positiva blir för den andre parten något ofördelaktigt eller rentav fel”.

4.6 REGIONALA SKILLNADER

Med denna fråga ville jag veta om respondenterna ansåg om de regionala skillnaderna som finns inom respektive land samt om de hade någon betydelse för samarbetet mellan Danmark och Sverige. Henrik Thorsell anser att ”Danmark har samma problem med Jylland som vi har med Norrland.” Han fortsätter ”Århus är en mycket utvecklingsintensiv del av Danmark, medan i Sverige så är det i Stockholm som alla besluten fattas. Beslut fattas i huvudstaden. För oss som då bor i Skåne, vilken är huvudstaden för oss? Är det Stockholm eller Köpenhamn? För mig är det Köpenhamn för där finns marknaden, kulturliv och internationell flygplats och det är viktigt. Relationen Malmö-Köpenhamn är väldigt positiv för att Malmö förstärker Köpenhamn. Men Malmö måste vara en stark motpol mot Köpenhamn, vi måste nischa oss och tala om vad vi är bra på. En del danskar har varit över och varit väldigt imponerade över vad vi höll på med och att vi springer fort och vi är långt framme om man jämför med Köpenhamn. Jag upplever det så att Malmö och Köpenhamn är tillsammans. Sen är det problem med deras norrland så som vi har problem med vårt norrland, dvs Stockholm. Besluten fattas ju inte här nere. Vi har en bra geografisk placering”. Krister Bergman tycker att ”Stockholmarna skulle ha ännu svårare för det. Dansken har ett lillebrors komplex som han tycker om att hävda. Det är en stor skillnad på Själland och Jylland. Själland och Storköpenhamn och provinsen har samma hatkärlek till resten av landet som Paris till Frankrike. Jyllänningen vänder sig hellre västerut än till Själland. Jag tror att vi har en lång resa innan vi får en region av något som är så polariserat som detta, och får vi inte det så har vi gjort väldigt mycket förgäves.” Ronny Roos håller till viss del med ”Vi har

ju stora skillnaderna inom länderna. Jyllandare och själlandare är mycket olika. Köpenhamnarna är mer lika stockholmarna i språket, slanget, action, tempot osv. Århusborna är som skåningarna, ta det lugnt, det här ska vi fixa, inte speciellt imponerad av någonting. Men skillnaderna är generella.”

4.7 SPRÅKET

När en dansk och en svensk ska samarbeta måste man kommunicera med varandra på något språk. Ska man prata sitt eget språk, ska man prata den andras språk eller ska man göra det lätt för sig och prata engelska? Detta kan vara ett dilemma. Svenskar som arbetar på svenska företag i Sverige och har många kontakter med Danmark, upplever bristen på språkförståelse som det största problemet. (Öresundsregionen – en vägledning för samarbete, 1999) Danska och Svenska är ju så lika, men ändå inte. Detta bidrar till fördomar om både det andra språket och vad språket kan innebära för samarbetet. ”Mycket tyder på att föreställningen om och förväntningen att det skall vara svårt att förstå varandra, är en värre fiende till integration och nära samspel än de verkliga svårigheterna med språkförståelsen. Samtidigt är det så att den relativa likheten mellan språken kan leda till att man underskattar betydelsen av de verkliga språkskillnaderna”. (Öresund: en region blir till: regeringssamarbete för ökad integration, 1999)

Enligt flera intervjuer och undersökningar upplever svenskarna att språket är ett betydligt större problem än danskarna. I en dansk utredning svarade 31% av de tillfrågade svenskarna att språket var ett stort hinder, medan motsvarande siffra för danskarna endast var 15%. (Oxford Research, 1998) Många svenskar uppfattar danskan som grötig vilket bl a kan bero på att danskarna sväljer ändelserna. De ändelser som inte sväljs hörs inte som ett uttal utan mera som ett ljud. Ett annat stort problem för svenskarna är de danska räkneorden. (Öresundsregionen – en vägledning för samarbete, 1999) Upp till 49 räknar man som i svenskan, dvs med tiotalssystem, förutom att man säger entalet före tiotalen. Tjugoett på svenska blir därför en og tyve på danska. Från och med 50 räknar man med tjugotalssystem. 50 heter halvtreds och är en förkortning av halv treds sinds tyve = $2 \frac{1}{2} \times 20$. 60 heter till exempel tres som är en förkortning av tre sinds tyve = 3×20 . Vidare är 70 = halvfjerds, 80 = firs, 90 = halvfems, 100 = hundra. Det låter väl inte så svårt?! (Språket förbinder – En bok om förståelse mellan grannfolk, 1999)

Ett ytterligare problem till varför vi svenskar kan ha svårt att förstå danskar är att flera av de danskar vi möter kommer från Köpenhamn, och Köpenhamn har som flera andra huvudstäder mycket slang i sitt språk. Jämför med Stockholm. (Språket förbinder – En bok om förståelse mellan grannfolk, 1999)

En anledning till varför danskarna förstår svenskarna bättre är på grund av de har tittat mycket på svensk TV. Tidigare fanns det nämligen bara 3 TV-kanaler att välja mellan i Öresundsregionen, Svenska TV1, TV2 och Danmarks Radio. Idag finns det ungefär 30 olika kanaler varav 10 är svenska eller danska och man är då mer benägen att titta på de kanaler som sänder ens eget språk. (Öresundsregionen, en vägledning för samarbete, 1999) Man bör därför fråga sig om språkförståelsen är större hos den äldre generationen än den yngre. Nämnas bör också att danskarna tycker det är lättare att förstå rikssvenska än skånska! Detta kan förklaras utifrån att de flesta svenska TV-sändningar sänds på rikssvenska. Att dansken förstår svensken bättre tycker både Henrik Thorsell *"Danskarna säger att de har lättare att förstå en stockholmare än en skåning"*, Krister Bergman *"Dansken förstår svensken bättre. De tittar mer på svensk TV"* och Bo Nilsson *"Det är lättare för en dansk att förstå en svensk (rikssvenska) eftersom de historiskt haft få egna danska TV-kanaler och istället varit hänvisade till svensk TV."* Anne Möller Andersen säger *"Det är tydligt att danskarna har lättare att förstå svenskarna än tvärtom. Det är svårare för stockholmarna än för skåningar att förstå. Detta har även att göra med att viljan att lära sig danska är större i Skåne. Rikssvenskan är lite lättare att förstå men det är ingen större skillnad."*

Hur vi använder vårt språk och vårt ordförråd kan lätt leda till missuppfattningar. Bo Nilsson säger *"Man bör lära sig om deras mentalitet. Det är lätt att missförstå en dansk. Han kan säga "dra til helvede" men det har inte lika stark innebörd på danska som på svenska."* Krister Bergman berättar om följande sätt för en dansk och svensk att uttrycka sig; dansken säger *"Hvordan gor det? Det är katastrofalt, men inte så allvarligt"* medan svensken säger *"Hur går det? Det är allvarligt, men inte katastrofalt"*

Ordens betydelser kan lätt misstolkas. *"Ordet utveckling betyder på danska någonting helt annat, man ser framför sig psykologer och kuratorer, medan vi för att betona att utveckling inte handlar om kurser och utbildningar enbart utan nya utmaningar och så därför gärna använder ordet utveckling. Där får vi alltså problem med att språken är så lika att om vi inte undersöker ordets egentliga innebörd så missförstår vi varandra. ...Om jag säger att*

arbetsplatsen är en utvecklingsmöjlighet för en dansk så ser han framför sig någon som har problem med sin arbetsplats och som borde få något stöd för att komma någon annanstans för att klara jobbet. Men "uddannelse", utbildning, är någonting annat." Ord som låter lika kan leda till konstiga meningar. Det svenska ordet mås finns på danska också fast med innebörden rumpa. Svenska rodna och danska rådne låter lika men på danska betyder det ruttna, osv.

Man bör därför varken över- eller underskatta det danska och svenska språkets likheter och skillnader!

4.8 ALKOHOL PÅ JOBBET

Det område där det antagligen finns flest fördomar är alkoholkulturen i Danmark. Vi svenskar tror gärna att dansken tar sig en snaps på jobbet och att han dricker öl dagarna in och ut. Men hur vanligt är det egentligen med alkohol på jobbet i Danmark. Bo Nilsson säger " *För 20 år sen var det vanligt att det dracks både öl och sprit på arbetstid. Men alkohol på jobbet verkar ha ändrast. Kommer man till matsalarna så finns där inte öl längre.*" En lärare i Randers berättar " *Tidigare då jag började jobba på skolan för 30 år sedan, hände det att rektorn bjöd på en Gammel Dansk till morgonsamlingen i lärarrummet, men det händer aldrig nu.*" (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999) . Anne Möller Andersen anser att " *Den nationale alkoholpolitik i Sverige har alltid været meget mere synlig og stringent end i Danmark, hvilket har medført at befolkningen her som helhed drikker mindre. Men det har også en bagside og der har været megen drikken i smug i Sverige. Förr i tiden fick man en gammeldansk eller drack en öl till maten men det gør man ikke længere i Danmark. Nu er det som i Sverige – man drikker mineralvand i stedet.*"

Att dricka på jobbet i Danmark verkar till största delen vara en myt. Visserligen så var det vanligt för 30 år sedan men det är sällsynt idag. Att bli serverad en gammeldansk på morgonen skulle säkert få många danskar att undrande lyfta på ögonbrynen idag. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999).

Däremot är det vanligt med en öl efter jobbet. Så här säger Vagn Ravn, brobyggare på Öresundsbron " *Svenskarna har en helt annan inställning. Om vi går ner och tar en öl på kvällen, så ser man de aldrig. De går hem och sätter sig. De stänger in sig eller vad man ska*

säga.” (Filmen gå på vatten) Han får medhåll av Ronny Roos ”*Man har ett helt annat förhållande till spriten. Alkohol är en naturlig del av samvaron . Ska svensken ta en öl så blir det fest, medan danskarna kan gå ut och ta en öl efter arbetet och prata och sen gå hem.*” Och Peter Simonsen säger ”*Det är delvis en myt. När svenskar kommer på besök serveras gärna en Gammel Dansk och man inbillar gästerna att så gör vi var morgon. Men ikke. Men det är nog riktigt att det är fler danskar som dricker öl efter arbetet än i Sverige. Öl finns också på de flesta arbetsplatser utan att det för den skull dricks under arbetstiden.*” Men att gå ut och ta en öl efter jobbet börjar även komma i Sverige, i alla fall i storstäderna där flera pubar och krogar har infört ”afterwork”. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999).

Att dricka på arbetsplatsen i Sverige är tabu. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999) Däremot så är svenskarnas syn på alkohol annorlunda när det är helg eller fest. Vagn Ravn, brobyggaren fortsätter ”*Svenskarna dricker aldrig på kvällen om de ska arbeta nästa dag. Men när svensken går ut och festar, då festar han verkligen! Jag har varit med några gånger. De dricker sprit som vi dricker vatten!*” Svenskarnas alkoholintag är även mycket tydligt på charterresor. Det räcker även med att åka över till Köpenhamn en lördagskväll och gå på Ströget. Om du hör någon som skriker och sjunger för full hals kan du vara säker på att det är en svensk!

4.9 ÖPPENHET FÖR NYA IDÉER

När jag ställde frågan om något land var mer öppet för nya idéer än det andra så fick jag olika svar, antagligen beroende på hur man tolkade frågan. Både Krister Bergman och Henrik Thorsell ansåg att Sverige var mer representerat ute i världen om man ser på hur många svenska företag som finns utomlands medan Bo Nilsson tyckte att ”*Danskarna är mer världsvana och är överallt.*”

Däremot så ansåg alla att Sverige var modigare då det kom till att prova nya saker ”*vi svenskar vi tar större risker och vi springer fortare medan danskarna är räddare och tittar på vad de har att förlora, för valmöjligheter och så vill man ta mindre steg och känna att man har större kontroll.*”, säger Henrik. Krister säger ”*Vi har en storskalighet i allt vad vi gör och vi slår upp organisationer mm innan vi vet om det bär. Det är precis tvärtom i Danmark. Man*

provar i liten skala, för det kostar inte så mycket om det går snett.” Bo Nilsson anser ”Ofta tar vi till oss ny teknik för att lära oss nya tekniker och användningsområden. Detta ser vi ofta som utvecklingskostnader. Dansken däremot vill gärna se att denna typ av experimentverksamhet lönar sig från början.”

4.10 INDIVIDEN OCH ORGANISATIONEN

Hur vi enskilda individer förhåller oss till vårt arbete och yrke skiljer sig mellan Danmark och Sverige. Vi i Sverige anser att organisationen är viktig och vi identifierar oss med den och känner att vi tillhör den. I Danmark är det yrkesgruppen som är viktig. Det är denna man identifierar sig med och känner tillhörighet till. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Detta kan ha mycket att göra med våra olika anställningslagar och skydd.

Både Sverige och Danmark har en lång tradition av starka fackföreningar, men sedan 70-talet har svensk arbetsrätt reglerats genom arbetsrättslagstiftning, till exempel LAS (lagen om anställningsskydd) och MBL (medbestämmanderättslagen), medan Danmark inte har haft någon särskild arbetslagstiftning. LAS i Sverige innebär att arbetsgivaren inte kan avskeda någon utan saklig grund. I Danmark finns ingen sådan lag utan arbetsgivaren kan lättare avskeda arbetstagaren. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999) Emellertid begränsas den rätten genom olika avtal och domstolspraxis. Det finns nämligen skyddslagar för vissa grupper, till exempel för privatanställda tjänstemän och LO-anslutna. I praktiken betyder detta att arbetslagstiftningen i Sverige kan sägas vara mera enhetlig medan den i Danmark visar på större variation och olikhet på grund av de skilda kollektivavtalens riktlinjer och bestämmelser.

Vid uppsägning på grund av arbetsbrist finns det i Sverige en speciell turordning – sist in, först ut. Någon liknande turordning finns inte i Danmark. (Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling, 1999)

Således har den svenska arbetstagaren större förväntningar på trygghet i organisationen än vad den danske har. Svensken förväntar sig att få stanna längre och blir därför mer lojal mot organisationen medan dansken istället är beredd på att kunna bli uppsagd och identifierar sig

därför med sin yrkesgrupp istället. Både svenska och danska respondenter ger uttryck för ett generellt mer individualistiskt präglad arbetsliv i Danmark, som närmast kan betraktas som flyttberedskap. Det upplevs finnas en tendens till större konkurrenstänkande kollegor emellan, där man värnar om sina egna positioner och där svenskar ser det som svårigheter att skapa förtroende . (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Nedan följer en tabell som visar skillnader mellan den svenska och danska medarbetaren, utarbetad av Mats Alvesson:

Figur 12: Kulturella hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen, 1999, s. 136

Den svenske medarbetaren	Den danske medarbetaren
Kollektiv trygghet	Individuell flyttberedskap
Organisatoriska identitetens betydelse	Yrkesidentitetens betydelse
Systemets acceptans och dess överordnade betydelse för individen	Individens integritet
Individuell flyttberedskap i förhållande till arbetsgivaren	Tonvikt på anställningstrygghet
Yrkesgruppen viktig för identitets och tillhörighet	Organisationen viktig för identitets och tillhörighet

4.11 SAMMANFATTNING SKILLNADER

Sammanfattningsvis kan man göra följande generaliseringar om skillnaderna mellan Danmark och Sverige:

Figur 13: sammanfattning skillnader

DANMARK	SVERIGE
<i>Små företag</i>	<i>Stora koncerner</i>
<i>Improvisatoriskt</i>	<i>Planera och kontrollera processer</i>
<i>Provisoriska och mindre pliktrogna</i>	<i>Inriktade på överenskommelser, hederlighet och att fullgöra åtaganden.</i>
<i>Acceptans för oenighet och konflikt</i>	<i>Konsensusorientering</i>
<i>Snabbt beslutsfattande, lärande medan man agerar.</i>	<i>Omsorgsfull beslutsplanering, lärande innan handlande</i>
<i>Relativt hög osäkerhetstolerans</i>	<i>Större tonvikt på reducering av osäkerhet</i>
<i>Muntlig vidareföring av info</i>	<i>Inriktning mot skriftlig dokumentation av policier med mera.</i>
<i>Individuell flyttberedskap i förhållande till arbetsgivaren</i>	<i>Tonvikt på anställningstrygghet</i>
<i>Yrkesgruppen viktig för identitets och tillhörighet</i>	<i>Organisationen viktig för identitets och tillhörighet</i>
<i>Individens självständighet gentemot arbetsgivaren.</i>	<i>Stort arbetsgivareansvar för de anställda</i>
<i>Relativt låg grad av hierarki och maktdistans.</i>	<i>Mycket låg grad av hierarki och maktdistans.</i>
<i>Chefen central som beslutsfattande.</i>	<i>Tonvikt på gemensamma visioner och delegerat ansvar.</i>
<i>Danska</i>	<i>Svenska</i>

5 ANALYS

I analysdelen kommer jag att se hur pass väl Hofstedes observationer stämmer med mina egna samt även andras undersökningar. Jag kommer även att ge förslag på hur man hanterar skillnaderna.

Viktigt att tänka på är att de barometrar som Hofstede använder sig av visar endast de extrema motsatta polerna. Sverige och Danmark är i jämförelse med resten av världen två mycket lika länder och vi hamnar därför väldigt nära varandra i antal poäng. Detta innebär att vi i nedanstående tabeller oftast ligger i samma ruta. Men trots att vi ligger så nära varandra poängmässigt och således i samma ruta så kan man ändå se skillnader. När jag i nedanstående resonemang således säger att det ena landet t ex har högre maktdistans så menar jag ej att det andra landet hamnar på motsatta sidan i tabellen, dvs i motpolen, men att det däremot tenderar att ha fler influenser från motpolen.

5.1 MAKTDISTANS

När man mäter maktdistans finns det flera faktorer att ta hänsyn till. De som bäst mäter maktdistans på arbetsplatsen är:

Hofstede:	Danmark	Sverige
	18	31
	↓	↓

Liten maktdistans	Stor maktdistans
Hierarki i företag innebär en rollojämlighet som är fastställd av bekvämlighetsskäl.	Hierarki i företag speglar den existentiella ojämligheten mellan högre uppsatta och lägre uppsatta.
Decentralisering är populär.	Centralisering är populär.
Liten skillnad mellan högsta och lägsta lönerna i företag.	Stor löneskillnad mellan högsta och lägsta lönerna i företag.
Underordnade väntar sig att bli konsulterade.	Underordnade väntar sig att bli beordrade.
Den idealiska chefen är en rådig demokrat.	Den idealiska chefen är en välvillig autokrat eller en god fader.
Privilegier och statussymboler ogillas.	Privilegier och statussymboler för chefer är både förväntade och populära.

Figur 14: Egen analys maktdistans

Av de intervjuer jag och andra rapporter har redovisat verkar det som om **hierarkin** är större och mer accepterad i Danmark än i Sverige. Rollerna är tydligare i Danmark och man går inte utanför sina befogenheter. Se diverse referat under rubriken ”Chef – anställd”.

Man kan skämtsamt säga att Sverige är **decentraliseringens** land. Vi sätter stolthet i att ha så platta organisationer som möjligt och detta genomsyrar hela organisationens sätt att göra affärer. Men det finns avvikelser då svenskarna förefaller mer centraliserade än danskarna, t ex då det är direktionmöte. Från den svenska sidan är det endast VD medan det från den danska sidan är hela chefsstaben som deltar. Men trots att det finns situationer då svenskar förefaller mer centraliserade än danskarna är svenskarna generellt mer decentraliserade än danskarna. Beslut ska fattas gemensamt i Sverige, vi använder inte gärna titlar. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) underordnade kan kommunicera uppåt i hierarkin, relationen chef – anställd är mer informell, mm.

Då jag ej har gjort någon undersökning angående **löneskillnaderna** lämnas detta ämne därhän.

I Sverige väntar sig **underordnade att bli konsulterade** innan beslut fattas. Deras åsikter och önskingar ska ha märkbar inverkan på beslutet. I Danmark förväntar man sig inte på samma sätt att bli konsulterad, däremot vill man gärna få sin åsikt hörd. Beslutet är sen helt upp till chefen. Se Ronny Roos uttalande under rubriken ”Beslutsprocessen” i empirin. Likaså förväntar sig danskarna att bli mer beordrade än svenskarna. Se Krister Bergmans uttalande under samma rubrik som ovan angående samarbetet i Öresundskonsortiet.

Chefen i Sverige förefaller vara mer av en **rådlig demokrat** än i Danmark. Detta eftersom han eller hon gärna involverar medarbetarna i beslutsprocessen i högre grad än i Danmark. Som jag nämnt ovan så kan underordnade även kommunicera uppåt i hierarkin vilket visar att chefen är mer öppen för medarbetarnas åsikter.

Jag har ej undersökt om privilegier och statussymboler ogillas eller gillas men då både Sverige och Danmark är länder med låga maktdistans poäng och man själv kan se att båda länderna är ganska så blygsamma så anser jag att de ogillas i båda länderna.

I Hofstedes undersökning har Sverige fått 31 poäng i maktdistans medan Danmark har fått 18, dvs Sverige anses ha högre maktdistans än Danmark. Enligt mina egna undersökningar måste jag motsätta mig Hofstedes bedömning. Jag anser att Danmark har högre maktdistans än Sverige. Detta gör även flera andra undersökningar: Alvesson, samt Henriksson och Lind, 2000, anser att Sverige har lägre maktdistans än Danmark. Boye och Persson 1994, konstaterade under genomförandet av sin studie att de i egenskap av studenter stötte på väsentliga svårigheter när de på egen hand skulle kontakta potentiella respondenter på företagslednings- och professorsnivå på den danska sidan med mindre lyckat resultat. Författarna fann också att titlar användes i större utsträckning i Danmark än i Sverige. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) I Oxford Research 1998, bedöms danska organisationer vara något mer hierarkiska än svenska. Således anser jag med flera att Hofstedes bedömningar ej stämmer samt att Danmark har större maktdistans än Sverige.

5.2 KOLLEKTIVISM VERSUS INDIVIDUALISM

De faktorer som mäter ovanstående variabler angående företagskulturskillnader är:

	Sverige	Danmark
Hofstede:	71	74
	⇩	⇩
Kollektivism	Individualism	
Relationen arbetsgivare- anställd uppfattas i moraliska termer, som en familjerelation.	Relationen arbetsgivare- anställd är ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar.	
Beslut om anställningar och befordringar tar med anställdas ingrunder i beräkningen.	Beslut om anställningar och befordringar antas bygga enbart på färdigheter och regler.	
Företagsledning är ledning av grupper.	Företagsledning är ledning av individer.	
Relationen är viktigare än uppgiften.	Uppgiften är viktigare än relationen.	

Figur 15: Egen analys individualist

Både Sverige och Danmark är länder med höga individualistpoäng och befinner sig således i den högra spalten ovan. Men trots detta kan man se skillnader mellan de två länderna.

I både Sverige och Danmark anses **relationen arbetsgivare – anställd vara ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar**. Men enligt gjorda undersökningar . (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) framgår det att svensken har en närmare relation till sin arbetsplats och organisation än dansken. Svensken identifierar sig mer med organisationen (se under rubrik ”Individen och organisationen), och man kan således säga att svenskar har mera av en familjerelation än danskar till sitt företag.

Både i Sverige och Danmark bygger **anställningar och befordringar på färdigheter och regler**. Man anställer inte gärna släkt och vänner som man ofta gör i kollektivistiska länder. (Hofstede, 1991) Jag har ej gjort någon undersökning om vilket land som anses som mest individualistiskt i detta avseende och lämnar därmed frågan därhän.

De respondenter jag intervjuade återkom ofta till att vi i Sverige gärna jobbar i **grupper**, så kallade projektgrupper. Detta verkar sannolikt då stora delar av det svenska näringslivet består av stora koncerner som i sin tur är uppdelade i mindre avdelningar och där man jobbar i projektgrupper. Det danska näringslivet är fragmentiserat och består av många små handlare. Vi i Sverige jobbar mycket efter konsensus, något som inte är lika påtagligt i Danmark. Således kan man säga att det svenska näringslivet är mer för projektgrupper och konsensus än det danska. Detta påverkar företagsledningen och dess styrning av företaget.

Som jag nämnde i ovanstående stycke så identifierar sig svensken mer med sin organisation än dansken, (se under rubrik ”Individen och organisationen). Mycket beroende av de avtalsregler angående anställning som finns i respektive länder. En anställd i Sverige känner sig generellt sett mer trygg i sin anställning än vad dansken gör och därför blir även **relationen** till arbetsplatsen mer viktig. Dansken identifierar sig mer med sin yrkesgrupp och således blir hans **uppgift** mer viktig för honom eller henne. På grund av den osäkerhet som dansken har i sin anställning så har han eller hon ett stort nätverk bestående av personliga vänskapsband utanför organisationen som kan fungera som en potentiell brygga mellan olika arbetsplatser. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Härmed blir det personliga nätverket mycket viktigt för dansken. Man kan således dra slutsatsen att svenskens relation till arbetsplatsen blir viktigare än uppgiften, medan danskens relation till uppgiften och sitt sociala nätverk är viktigare för honom än relationen till arbetsplatsen.

Hofstede gav Sverige 71 poäng och Danmark 74 poäng i individualism. Detta betyder att Danmark har större individualism än Sverige. Något som jag själv och även flera andra undersökningar har kommit fram till. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999)

5.3 MASKULIN – FEMININ

Ovanstående variabler mäts enligt nedanstående kriterier:

Hofstede:

Sverige	Danmark
5	16
↓	↓

Feminin	Maskulin
Man arbetar för att leva.	Man lever för att arbeta.
Chefer använder sig av sin intuition och eftersträvar samstämmighet.	Chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande.
I arbetslivet understryks jämlikhet, solidaritet och arbetsmiljö kvalitet.	I arbetslivet understryks rättvisa, konkurrens kolleger emellan och prestationer.
Konflikter löses med kompromisser och förhandlingar.	Konflikter löses genom att man strider tills en part vinner.

Figur 16: Egen analys, maskulinitet

Både Sverige och Danmark har låga maskulinitetspoäng och hamnar således i den vänstra spalten där feminina värderingar råder. Men trots att vi är så lika så är åsikterna starka, i alla fall från den svenska sidan, som hävdar att danskarna är tuffare och hårdare i affärer. Nedan följer en analys av de olika faktorerna:

Att svenskarna och danskarna **arbetar för att leva** kan tolkas på många sätt. Vi har båda mycket aktiviteter och fritidssysslor utanför arbetet och vi är båda folk som reser på semester väldigt mycket. Men tiderna håller på att förändras i både Sverige och Danmark. Mycket på grund av den nya ekonomin. En ny generation håller på att ta över och deras sätt att se på arbete och solidaritet skiljer sig från tidigare generationer. Ett allt vanligare problem i Sverige är utbrändhet, ofta bland unga människor, vilket ofta beror på för hård arbetsbelastning. Det är inte ovanligt att en anställd inom t ex ett konsultbolag arbetar 50-60 timmar i veckan. Huruvida vi då arbetar för att leva är en bra fråga. Se under rubriken "Arbets tid". Jag skulle vilja säga att den nya generationen rör sig mer mot "leva för att arbeta" och detta gäller såväl

Danmark som Sverige. Med detta inte sagt att det gäller alla men man bör vara medveten om den nya livsstil och synsätt som den nya ekonomins generation bär med sig.

I både Sverige och Danmark anses ledarstilen vara relativt ledig och informell men tittar man närmare på förhållandet mellan Sverige och Danmark så vittnar många respondenter om hur ledarskapet skiljer sig åt länderna emellan. Se under rubrikerna ”Chef – anställd” och ”Beslutsprocessen”. Där anser flera att ledarskapet i Sverige är informellt och att ledaren strävar efter **konsensus** med medarbetarna, medan ledare i Danmark har större auktoritet och tar besluten utan samma konsensus. Man använder även mer titlar i Danmark.

I ett land med feminina värden understryks arbetslivet av jämlikhet, solidaritet och arbetsmiljö kvalitet i motsats till ett land med maskulina värden där arbetslivet understryks av rättvisa, konkurrens kolleger emellan och prestationer. Både Danmark och Sverige bör enligt Hofstede tillhöra det första påståendet, men åter igen vill jag påminna om den nya ekonomin och den nya generationens värderingar. Jag anser att konkurrensen emellan kollegor har blivit hårdare och man är mer inriktad på sig själv. Krister Bergman tycker *”Men tänk på att den nya ekonomin har en ny arbetsstyrka även i Sverige där vi är mer individualistiska än tidigare.”*. Av detta vill jag påstå att vi befinner oss fortfarande i den vänstra spalten men att det finns tendenser till mer maskulint handlande som gör att vi rör oss mot den högra spalten.

Den skillnad som de svenska respondenterna ofta har angett som det största problemet är hur vi tillsammans löser konflikter och tar fram beslut. Danskarnas sätt att ta fram beslut skiljer sig avsevärt från svenskarnas. Se under rubrik ”Beslutsprocessen”. Danskarna är tuffare, gör det som de själva vinner på, ändrar gärna i besluten och är överens om att inte alltid vara överens. Svenskarna strävar hela tiden efter konsensus. Allting ska vara klart och tydligt och alla ska kunna känna sig nöjda. Här kan man klart se att svenskarna är mer feminina än danskarna.

I Hofstede maskulinitetstabell fick Danmark 16 poäng och Sverige 5. Alltså är Sverige mer feminint än Danmark, något som överensstämmer med mina egna bedömningar gjorda på respondenternas svar samt övrigt material. Dock bör man åter igen, något som jag nämnde ovan, tänka på att vi rör oss mer mot nya tider där affärsklimatet är hårdare och konkurrensen tuffare. Således anser jag att både Danmark och Sverige rör sig aningen mot den motsatta

polen, dvs det maskulina affärssättet. Detta påpekade även flera respondenter under intervjuerna.

5.4 OSÄKERHETSUNDEVIKANDE

	Danmark	Sverige
	23	29
Hofstede:	↓	↓

Svagt osäkerhetsundvikande	Starkt osäkerhetsundvikande
Tid är en orienteringsstruktur.	Tid är pengar.
Väl till mods med lättja; arbetar hårt bara när det är nödvändigt.	Känslomässigt behov av att vara verksam; en inre drift att arbeta hårt.
Precision och punktlighet måste läras.	Precision och punktlighet faller sig naturliga.
Tolerans av avvikande och innovativa idéer och beteenden.	Undertryckande av avvikande idéer och beteenden; motstånd mot innovationer.
Motiverad av behov av prestationer, uppskattning och tillhörighet.	Motiverad av behov av trygghet och säkerhet, uppskattning och tillhörighet.

Figur 17: Egen analys osäkerhetsundvikande

Hofstede uppfattar både Sverige och Danmark som länder med svagt osäkerhetsundvikande. Nedan följer min analys av ovanstående faktorer.

Hur **tiden** uppfattas i de båda länderna har jag ej undersökt och lämnar det ämnet därhän.

Hofstede (1991) skriver ”I samhällen med starkt osäkerhetsundvikande tycker människor om att **arbeta hårt**, eller åtminstone att alltid vara upptagna. Livsföringen är brådskande och tid är pengar. I samhällen med svagt osäkerhetsundvikande kan människor arbeta mycket hårt om det verkligen behövs, men de drivs inte av en inre lust till ständig aktivitet.” I Sverige och Danmark kan man knappast säga att livsföringen är brådskande. Huruvida vi drivs av en inre lust till ständig aktivitet eller inte är svårt att säga. Visserligen jobbar vi mycket i båda länderna men det är inte för att få mat för dagen utan för att våra arbeten så kräver. Ser man till den arbetstid vi har så förefaller det som om svensken är mer bunden till sin arbetstid och sällan går hem tidigare medan dansken går när han är färdig, antingen om det är senare eller tidigare. Svensken kan i detta fall därmed sägas ha större osäkerhetsundvikande än dansken eftersom han rättar sig mer efter klockan och således hamnar aningen mer till höger i den övre tabellen. Vidare kan man se på den debatt som råder om 6 timmars arbetsdag i Sverige idag. Den säger lite om vilken livssyn vi har på arbete och fritid. Men liksom i alla andra debatter

så finns det en motsida. Det finns många som vill arbeta mer än 6-8 timmar om dagen, inte för överlevnadens skull utan för den inre viljan. Att därmed säga att vi inte har en inre lust tycker jag ej stämmer. Åter igen kommer vi tillbaka till den nya ekonomin och de värderingar som finns där. Tiderna håller på att förändras och en ny grupp ”arbetsnarkomaner” växer fram. Jag kan ej uttala mig om vilket land som drivs mest i riktning mot mer arbete men i båda länderna finns den nya ekonomin representerad så vi rör oss båda mot hårdare arbetstider.

Huruvida **precision och punktlighet** faller sig naturligt när det gäller till exempel möten har jag ej undersökt och lämnar frågan därhän. Däremot verkar punktlighet vad gäller arbetstid vara mer gällande för en svensk än för en dansk.

Varken Sverige eller Danmark **undertrycker avvikande idéer eller innovationer** utan är två länder med öppet sinne för nya idéer. Som jag skrev under rubriken ”Öppet för nya idéer” så gick åsikterna isär lite om vilket land som var mest representerat ute i världen. Däremot var man överens om att Sverige gärna tog till sig nya innovationer och provade nya satsningar utan att alltid i förväg veta om man skulle vinna på det. Denna öppenhet var mindre i Danmark där man inte satsade om man var absolut säker på vinst. Således kan man säga att Sverige är mer öppet för nya idéer. Men Hofstede anser att Sverige har högre osäkerhetsundvikande än Danmark. Anledningen kan finnas nedanför.

Säkerhet är något som är väldigt viktigt för svensken. Innan vi tar ett beslut så finns där en lång utredning innan för att eliminera oförutsedda händelser samt för att veta den exakta arbetsgången beslutet kommer att följa. Vi svenskar är också glada för att dokumentera så mycket som möjligt. Se under rubrik ”Beslutsprocessen”. Dansken tar det mera som det kommer och omförhandlar gärna flera gånger. Vi svenskar vill gärna hålla oss till det redan bestämda. Ju större osäkerhet, desto räddare blir vi svenskar. Danskarna föredrar att inte ha så mycket bestämt i förväg, det blir då lättare att omförhandla. De är mer flexibla och inte rädda för att ändra sig. Likadant kan man se svenskarnas ovilja till osäkerhet i de anställningsavtal vi har. Den svenske medarbetaren känner större trygghet i sin anställning än vad dansken gör tack vare diverse avtal. Att ändra på avtalsregler i Sverige möter stort motstånd. Vi är vana att känna oss trygga och planerar mycket för att minska osäkerhet. Se under rubriken ”Individen och organisationen”.

Hofstede anser att Sverige har större osäkerhetsundvikande med sina 29 poäng kontra Danmark med sina 23 poäng. Detta anser jag stämmer eftersom svenskarna vill till så stor grad som möjligt minimera osäkerhet och alltid "vara på den säkra sidan". Danskarna förefaller ta lättare på att inte alltid veta. De kan snarare se det som något positivt som frambringar flexibilitet och mobilitet vilket präglar deras affärsklimat. Ytterligare en aspekt som ej Hofstedes har tagit upp i osäkerhetsundvikandetabellen är alkoholaspekten. Danmark har tidigare varit ett land med alkohol även under arbetstid, men detta förekommer idag i mycket liten skala. Dock ses alkohol som en naturlig del i livet och folk är mer toleranta till alkohol på en vardag än i Sverige där alkohol är något man endast bör dricka under helgen. Även detta styrker ytterligare danskarnas öppenhet medan svenskarna har mer hämningar och således större osäkerhetsundvikande.

6 REKOMMENDATIONER

Jag kommer nedan att redogöra för de områden som tycks innebära mest problem och missförstånd danskar och svenskar emellan. Detta kommer att besvara andra delen av syftet. De mest problemfyllda skillnaderna är beslutsprocessen, chef vs anställd och språket.

6.2. Beslutsprocessen

När det handlar om sättet att göra affärer på så brukar man oftast tycka att sitt eget sätt är bäst. Beslutsprocessen var det andra problemområde som flera respondenter nämnde som ett av de besvärligaste problemen då man gör affärer med den andra sidan. Nedan följer olika respondenters förslag på lösningar.

Henrik Thorsell säger *”Man ska inte komma med några svenska idéer utan utgå ifrån den lokala marknaden.”* Krister Bergman säger något som även flera andra svenska respondenter i denna och andra undersökningar påpekar *”Vi tycker vi ju att vi är världens medelpunkt i samvetet. Vi tror att vi äger sanningen och kunskapen.”*

Vi svenskar vill gärna tro att vårt sätt är det bästa och enda rätta. Att försöka gå in och ändra danskarnas beslutsprocess för att vi tycker att vårt eget sätt är bäst är en dålig lösning. Likaså skulle det vara fel av danskarna att förvänta sig att vi skulle ändra oss. Svensken bör inte bli förvånad om dansken ändrar sig, och inte ta ut segern i förväg. Samtidigt skulle jag vilja uppmana svensken att vara lite hårdare (lite fräckare) i sitt affärssätt när han handlar med en dansk. Danskarna har en annan moral och håller vi svenskar stenhårt fast vid vårt ”rätt ska vara rätt” tänkande så kommer vi som en respondent uttryckte det, att missa tåget. Att dansken inte besväras av svenskens beslutsprocess i lika stor utsträckning som svensken besväras av dansken innebär att dansken antagligen är nöjd med sitt sätt att förhandla för att slutresultatet ofta är mer tillfredsställande för dansken än för svensken.

6.2. Chef - Anställd

Att dansken är mer hierarkisk när det gäller relationen chef vs anställd styrks av både svenska och danska respondenter. Båda parterna sätter stolthet i sitt eget sätt att leda och ledas. Svensken anser att han är en rådig demokrat medan dansken anser att han för med sig respekt och får saker och ting gjorda. Problem kan uppstå då dansken och svensken möts (se under Chef – anställd i empirin). Att säga att den ena parten bör rätta sig efter den andra i ett samarbetsprojekt är ingen bra lösning. Detta eftersom det för en dansk chef skulle innebära att tappa ansiktet om han intog det svenska förhållningssättet medan det för en svensk anställd skulle innebära att han kände sig ouppskattad och kanske t o m förtryckt om han kände att hans åsikt inte togs i beaktning vid ett beslut. Att säga att om man möts i mitten så kommer inga problem att uppstå är naivt eftersom missförstånd och problem sannolikt lär uppstå i en samarbetsrelation. Att däremot känna till och vara medveten om varandras synsätt kan hjälpa att reducera missförstånd och sårade känslor. Det kan också vara bra att innan samarbetet börjar, komma överens om hur många personer från respektive företag som ska vara med på mötena så att man undviker oväntade situationer då det danska företaget har med sig hela företagsledningen medan det svenska företaget endast representeras av själva VDn.

Jag anser inte att något land måste ta till sig det andra landets relation mellan chef och anställd men däremot så måste båda parterna vara medvetna om varandras olikheter och lära sig förstå dem för att undvika missförstånd. En dansk teknisk direktör sa *”Det finns en skillnad och den måste man hitta en lösning på utan att någon tappar ansiktet.”* (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999)

6.2. Språket

Flera respondenter angav språket som det största problemet då en svensk och en dansk ska samarbeta. Hur gör vi således för att förstå varandra bättre? En dansk förstår en svensk mycket lättare än tvärtom (se under rubrik ”Språket”). Med tanke på att svenskarna ser Köpenhamn som en större potentiell marknad än vad danskarna ser Sverige som, så verkar det logiskt att vi svenskar bör anstränga oss mer för att förstå danska. *”Vi tycker att dansken talar så sluddrigt så att man inte förstår. Då bör man anstränga sig, gå en kurs, du är ju i Danmark. Var inte ohövlig!”*, tycker Krister Bergman. Bo Nilsson säger *”Unga människor som ska bo och verka här ska absolut lära sig danska, exempelvis genom att gå en kurs.”* . Ronny Roos berättar *”Jag har fått lära mig danska och det som fick mig att vinna*

medarbetarnas hjärta var att jag verkligen försökte. Att man försöker lära sig vinner man folks hjärta på.” Peter Simonsen tycker ”Dock uppskattar danskarna, att svenskar åtminstone försöker att tala danska eller använder danska uttryck.”

Av ovanstående respondenters förslag samt mina egna åsikter så kan man sammanfatta att svensken bör anstränga sig mer för att förstå danska. Detta genom att t ex gå en kurs och att försöka använda de danska uttryck vi redan kan. Detta uppskattas av danskarna. Danskarna i sin tur bör ej tala slang när de pratar med en svensk. Vidare bör de tala långsamt så att en svensk hinner förstå både orden och innebörden. Jag anser inte att en dansk i samma utsträckning ska lära sig svenska såvida han eller hon inte ska arbeta i Sverige. Dock uppskattas det liksom av svensken som av dansken då motsatta part försöker tala det främmande språket!

Ovanstående resonemang gäller då de båda länderna samarbetar. Skulle en enskild individ flytta till det andra landet skulle jag rekommendera att han eller hon följde den högra sidan av modellen, dvs ge upp sina idéer om att det egna landets arbetssätt är det enda rätta och faktiskt anpassa sig till det nya landets kultur. Att komma med idéer och förslag till förändringar är givetvis inget fel men i grund och botten handlar det om att visa respekt och ödmjukhet inför ett annat lands sätt att arbeta.

7 SLUTSATSER

7.1 NATIONELLA SKILLNADER

Syftet med denna uppsats är: *”att belysa de nationella skillnaderna angående de olika företagskulturerna som präglar Danmark och Sverige”*.

I empiriavsnittet redogör jag för de mest påtagliga skillnaderna samt för de problem som de skapar:

1. **Beslutsprocessen:** Dansken ändrar gärna om i ett muntligt avtalat beslut medan svensken anser att avtalet är slutet även om det endast är muntligt och tar därför ofta ut segern i förväg.
2. **Arbetstid:** Svensken håller hårt på sin arbetstid medan dansken jobbar tills han är färdig och går sen hem. Dansken börjar oftast senare på morgonen.
3. **Småskalighet versus storskalighet:** Sverige är ett land uppbyggt på stora koncerner och långsiktigt planerande medan Danmark är ett köpmannaland med mindre företag och mer dynamisk företagskultur. Då dessa två kulturer möts tycker dansken att svensken är för långsam och att det aldrig händer något medan svensken uppfattar dansken som opålitlig.
4. **Chef – anställd:** Den svenska chefen ser sig gärna som en rådig demokrat som låter medarbetarna vara med och bestämma medan den danska chefen visserligen låter alla vara med och få sin röst hörd men i slutändan ändå själv tar det slutgiltiga beslutet. En svensk chef i ett danskt företag skulle därför kunna ses som en svag chef som inte kan bestämma själv medan en dansk chef i ett svenskt företag skulle kunna få medarbetarna att känna sig uppskattade och förtryckta.
5. **Språket:** ”Dansken talar sluddrigt” är ett uttryck som man ofta får höra från svensk sida. Flera respondenter, såväl danska som svenska menar att svensken har större problem att förstå dansken än tvärtom. Dansken har lättare att förstå rikssvenska än skånska medan skåningar har lättare att förstå danska än de som talar rikssvenska.
6. **Alkohol på jobbet:** ”Dansken super på jobbet” är en fördom som svenskarna har. Det var vanligt för 30 år sen att man tog en nubbe eller starköl under arbetstid men ej längre idag. Men myten om att dansken dricker på arbetsplatsen lever kvar i det svenska samhället än idag. Däremot är det vanligare att man i Danmark går ut efter jobbet och tar en öl än vad det är i Sverige. (Men detta håller på att förändras i storstäderna).

7. **Öppet för nya idéer:** Det förefaller som om svenskarna är mer modiga när det gäller att prova nya saker. Man drar igång nya stora projekt innan man vet om det bär eller inte medan man i Danmark först provar i liten skala eftersom det inte kostar så mycket.
8. **Individen och organisationen:** Eftersom anställningslagarna är mer förmånliga för den anställda i Sverige än i Danmark så identifierar man sig med sin arbetsplats och sitt yrke på olika sätt. I Danmark finns det ej samma anställningsskydd som i Sverige och man vet därmed ej hur länge man får stanna på sin arbetsplats. Följden blir att den anställda identifierar sig med sin yrkesgrupp istället och känner mindre lojalitet mot företaget. Man har hela tiden en viss flyttberedskap. I Sverige är det tvärtom, där identifierar man sig med sin arbetsplats och känner lojalitet mot företaget i större grad än i Danmark. Dansken kan därför ses som mer individualistisk och konkurrensbenägen kollegor emellan än svensken.

7.2. IAKTTAGELSER OCH DISKUSSION

Alla respondenter uttryckte att det i någon mån fanns skillnader mellan danskarna och svenskarna. Däremot uppfattar de inte dessa skillnader på samma sätt och i samma grad. Det som svenskarna tycker är ordning och reda uppfattar danskarna som för mycket byråkrati och att det tar för lång tid. Det som danskarna ser som flexibelt och bra tillvägagångssätt i avtal ser svenskarna som omoraliskt.

En väsentlig sak i deras sätt att uppfatta skillnaderna är att danskarna och svenskarna inte upplever dessa skillnader i samma grad. Svenskarna förefaller ha större problem än danskarna att samarbeta med den andra nationaliteten. Detta eftersom svenskarna uppfattar skillnaderna som större och därmed också de problem som medkommer som större. Jag stöder detta resultat på mina egna intervjuer där svenskarna har uttryckt stor entusiasm över skillnader och problem medan danskarna och de svenskar som varit bosatta under lång tid i Danmark förefaller tycka "att visst finns det skillnader men att de är inte så stora". Denna slutsats stödjer även Mats Alvessons undersökning. (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) Följande data finns att finna i Oxford Research 1998: I en kvantitativ studie uppgav 38 % av de svenska respondenterna att de såg skillnader i företagskultur och ledningsstil som en barriär medan endast 21 % av de tillfrågade danskarna tyckte detsamma. 31 % av svenskarna upplevde språket som en väsentlig barriär medan endast 21 % av danskarna tyckte detsamma.

Vad kan då detta bero på? Alvesson ger följande exempel på förklaringar som jag även själv instämmer i (Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I, 1999) *"Att danskar ser kulturproblemen som mindre framträdande kan hänga samman med att de upplever språket som mindre problematiskt"*. Förstår dansken vad svensken menar medan svensken endast förstår delar eller ingenting alls av danskan så bidrar detta givetvis till mer problem för en svensk än för en dansk. Språkbarriären är den barriär man först måste komma över för att över huvud taget få till stånd ett samarbete. Alvesson fortsätter *"Vidare är det möjligt att vissa svenska kulturella särdrag som bidrar till ökad genomskinlighet, t ex omfattande diskussioner och noggrann planering, vilket bidrar till förståelse och acceptans, gör det lättare att förstå"*. Svenskarna vill gärna att alla ska vara överens om man ska ha diskuterat igenom affären mycket noggrant. Som utomstående dansk är det då lättare att följa det svenska arbetet och även få förståelse för vad svenskarna menar, än för en utomstående svensk som ej lika tydligt kan följa den röda linjen i det danska arbetet. *"En tredje möjlig delförklaring kan vara att lägre osäkerhetströskel och högre grad av handlingsorientering gör danskarna mindre bekymrade över kulturmöten av den typ det är fråga om här."* Svenskarna är mycket försiktiga och vill gärna gå igenom alla alternativ innan man handlar medan dansken är mer spontan och vänder kappan efter vinden. Detta kan göra en svensk förbryllad och få honom att förlora tillit till dansken vilken i sin tur bidrar till större skepticism inför samarbete med danskar. Ytterligare förklaring kan vara att när danskar och svenskar samarbetar är det ofta för att i slutändan komma fram till ett avtal och om avtalet sluts enligt danskt och svenskt vis är det oftast dansken som vinner på det eftersom han går in och förhandlar om tills han är nöjd medan svensken vid första avtalet redan trodde sig vara färdig. Risken finns då att denna skillnad blir överproportionerad och att svenskarna därmed omedvetet försöker finna skillnader på andra ställen och göra dessa till lika stora problem som avtalsproblemet.

Så här i slutet av uppsatsen då läsaren tänker tillbaka på vad han eller hon har läst så vill jag rekommendera kritiskt tänkande vid läsandet av empiri- och analysdelen eftersom det är enskilda personers åsikter som ej representerar allas synsätt. Det behöver inte nödvändigtvis leda till problem när man ska samarbeta och alla tycker inte att vi är olika. Många av de skillnader och problem som jag har presenterat kan också bero på olika kön, generationer, företagskulturer, branscher samt yrkestillhörighet och kan likaväl uppkomma inom samma land och t om inom samma företag. Att därför hävda att dessa skillnader och problem endast

beror på nationsskillnader är riskfyllt, däremot hävdar författaren att nationsskillnader i sin tur kan leda till de nämnda skillnaderna.

7.3. FÖRFATTARENS SLUTORD

Som avslutning till denna uppsats vill jag än en gång påpeka att de skillnader och resultat som jag kommit fram till är generella slutsatser och att ej alla upplever de på samma sätt. Jag vill även påpeka att meningen med den här uppsatsen ej är att välja sida, ej heller att få det ena landet att bli som det andra i fråga om företagskultur. Öresundsregionen är en komplex region med två olika länder och således två olika kulturer och detta är inget jag vill ändra på. Däremot vill jag att läsaren ska få förståelse för det andra landets kultur och känna till de situationer som kan uppstå vid kulturkrockar. Jag vill även uppmana de företag som i framtiden kommer att samarbeta med ett företag från andra sidan sundet att ej gå in i ett samarbete och tänka att deras sätt är det bästa sättet att arbeta på, att de skillnader och problem som man eventuellt kan stöta på är den andra partens fel samt att den andra parten borde rätta sig efter vårt sätt då det är det enda rätta. Jag hänvisa här till vad min föreläsare Jörgen Dahlgren sa under en lektion om nationella skillnader *”Det finns faktiskt företag runt om i världen som ej drivs av svenskar och som fungerar alldeles utmärkt!”*

8 KÄLLFÖRTECKNING

8.1. BÖCKER OCH RAPPORTER

Ahm, Leif, *"Rundt om sundet"* 1981, Öresund Kontakt, Köpenhamn och Malmö

Alvesson, M., Berg, P., O., *"Företagskultur och organisationssymbolism : utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt"*, 1988 (tr. 1989) , Studentlitteratur, Lund

Alvesson, M., Henriksson, K., under medverkan av Lind, J-I., *"Kulturella Hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen."* 1999, Ingår i "Integration och utveckling i Öresundsregionen".

Alvesson, M, Sköldberg, K, *"Tolkning och reflektion"*, 1994, Studentlitteratur, Lund

Andersson, Åke E, Matthiessen Wichmann, Christian, *"Öresundsregionen"*, 1993, Special-Trykkeriet Viborg a/s, Köpenhamn

Andersson, I., *"Öresundsregionen – en vägledning för samarbete"*,1999, Folkuniversitetet, Malmö

Bang, H., *"Organisationskultur"*, 1994, Studentlitteratur, Lund

Berglund, S., Gustavson, M., Lunde-Laursen, A., Bjerregaard, Kirk M., Mortensen Vanden, L., *"Svenskt eller danskt? – Kulturella variationer i tanke och handling"*, 1999, Kulturkompetens, Lunds Universitet, Köpenhamns Universitet

Brown, A., *"Organisational Culture"*, andra upplagan 1998, Pitman Publishing, England

Eriksson Lars Torsten & Wiedersheim-Paul Finn, *"Att utreda forska och rapportera"*, 1999, 6 upp. Liber ekonomi, Malmö.

Hofstede, G., Sage, *"Culture's Consequences"*, 1980, London

Hofstede, G., **”Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse”**, 1991, Studentlitteratur, Lund

”Integration och utveckling i Öresundsregionen – Möjligheter och utmaningar”, En utredning gjord av Lunds universitet på uppdrag av Utrikesdepartementet. 1999, Lunds Universitet

Jaques, E. **”The Changing Culture of a Factory,”** 1952, Dryden Press, New York

Kluckholm F.R. & Strodtbeck F.L., **”Variations In Value Orientations”**, 1961, Row, Peterson and Company, New York

KPMG Consulting, **”Språket förbinder – En bok om förståelse mellan grannfolk”**, 1999, Malmö, Berlings Skogs i Trelleborg

Lindström, F., Persson, H-Å., **”Europa – en svårfångad historia”**, 1999, Studentlitteratur, Lund

Lindström, F., Ståhl, S., Tägil, S., **”Öresundsregionen – visioner och verklighet”**, 1997 Lund

Lekvall P. & Wahlbin C., **”Information för marknadsföringsbeslut”**, andra upplagan, 1987 IHM-Förlag, Göteborg

Lekvall P. & Wahlbin C., **”Information för marknadsföringsbeslut”**, 1993, tredje upplagan, IHM Förlag, AB, Göteborg

Lipsey, R. & Courant, P., **”Economics”**, elfte upplagan, 1996, Harper Collins, USA

Lorsch, J. W., **”Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change”**, 1986

Meyer, G., **”Broen i vore hoveder – identitets och växt i Öresundsområdet”**, 1999, Handelshögskolan i Köpenhamn

”Nationalencyklopedin”, volym 16, 1995, Bokförlaget Bra Böcker AB, Höganäs

Oxford Research A/S, **”Virksomhederne & Öresundsregionen”**, 1998, Köpenhamn

Pacanowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. *"Communication and Organizational Culture"*, 1982

Palludan, U., *"Öresundsbroens muligheter. Fra vision til Öresundsregion?"*, 1999, Fremad, Forlaget Fremad A/S, Köpenhamn

Paulsson Ulf, *"Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare"*, 1999 Studentlitteratur, Lund

Schwartz, H. & Davis, S.M., *"Matching Corporate Culture and Business Strategy"*, 1981

"Stora synonym ordboken", andra helt omarbetade upplagan, 1:a tryckningen, 1998, Strömbergs, Stockholm

"Svenska akademiens ordlista över svenska språket", tolfte upplagan, andra tryckningen, 1998, Svenska Akademien

Trompenaars, Brealey, F., *"Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business"* 1993 (tr. 1995), London

Wichmann Matthiessen, C., *"Öresundsområdet"*, 1998, Foundation Company, Öresund

Williams, A., Dobson, P. & Walters, M., *"Changing Culture, New Organizational Approaches"*, andra upplagan, 1993, Institute of Personnel Management, London

Zander, Lena, *"The Licence to Lead"*, 1997, Institute of International Business, Stockholm

"Öresund: en region blir till: regeringssamarbete för ökad integration", Rapport utarbetad av den danska och svenska regeringen. 1999, Statens publikationer, Köpenhamn.

Öresundskomiteen, *"Mötesplats Öresund Regional identitets i Öresundsregionen – förutsättningar och erfarenheter."* 2000, Köpenhamn

8.2. ARTIKLAR

Fürstenberg, C., Wierup, L., *"Lönsamt att flytta trots många kulturkrockar"*, 1999, Sydsvenskan 1 mars

Werner, M., *"Fortsatt krångligt för Sundspendlarna"*, 2001, Sydsvenskan 25 juni

Pedersen, H., *"IBM Danmark stoppar svensk rekrytering"*, 2001, Sydsvenskan 15 juni

8.3. UPPSATSER

Boye, P. & Persson, J., *"Transnationell affärssamverkan i Öresundsregionen."*, 1994, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet,

Posa, M. *"Samarbetssvårigheter mellan danskar och svenskar – inte bara en fråga om kulturella skillnader"*, 2001, Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet.

8.4. INTERNETADRESSER

(<http://www.eriksson.to/To6.htm>)

<http://www.itm.hk-r.se/~sveo/vteori2/ch2.html>

<http://www.handelskammaren.com/ores.htm>)

<http://welcome.to/skaaneland>

<http://home1.swipnet.se/~w-19792/efterkriget.html>

(<http://www.malmo.se/>)

(<http://www.mna.hkr.se/~proj6/beg.html>)

(http://www.lu.se/info/lum/LUM_01_98/LUM1_05_region.html)

8.5 FÖREDRAGSMATERIAL

Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, *"Samverkande ledningskonsulter"*, Malmö den 14 september 2001

8.6 FILM

"Gå på Vatten", Westerman L. & Gertten F., 2000, Final Cut Productions och Westman & Gertten AB

