


Interkulturell kommunikation

- En studie av kommunikationen mellan
svenskar och forna jugoslaver

Cecilia Andelius

&

Guillermo Muñoz

	Avdelning, Institution Ekonomiska Institutionen 581 83 LINKÖPING	Datum 2003-02-18
---	---	----------------------------

Språk <input checked="" type="checkbox"/> Svenska/Swedish <input type="checkbox"/> Engelska/English	Rapporttyp <input type="checkbox"/> Licentiatavhandling <input type="checkbox"/> Examensarbete <input type="checkbox"/> C-uppsats <input checked="" type="checkbox"/> D-uppsats <input type="checkbox"/> Övrig rapport _____	ISBN <hr/> ISRN Internationella ekonomprogrammet 2003/34 <hr/> Serietitel och serienummer ISSN _____
--	---	--

URL för elektronisk version
<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2003/iep/034/>

Titel	Interkulturell kommunikation. – En studie av kommunikationen mellan svenskar och forna jugoslaver
Författare	Cecilia Andelius och Guillermo Muñoz

Sammanfattning

Bakgrund: För att svenska företag ska kunna ta del av de synergieffekter det innebär att ha människor anställda som härstammar ur olika kulturer krävs en medvetenhet om olikheterna. Genom medvetenhet om, samt kunskap och färdigheter i den andre kommunikationspartnerns kultur kan vi skaffa oss en intellektuell kommunikationsförmåga för att först lösa de enklaste och sedan en del av de mer komplicerade problemen. Ju mer kunskap om våra olikheter vi införskaffar oss, desto lättare är det att förutse dessa problem och därmed ha en möjlighet att undvika dem.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att skapa en ökad förståelse för den problematik som kan påverka kommunikationen mellan personer med olika kulturell bakgrund. Detta i samband med kommunikation som sker i en yrkesmässig kontext.

Genomförande: Studien genomfördes i intervjuform med hjälp av fyra personer på dataföretaget UCS AB.

Resultat: De kulturella faktorer som påverkar kommunikationen är uppdelningen av arbete och privatliv, användandet av Ni-formen, tvetydigheter, skämt och kroppsspråket. De fördelar som kan identifieras när personer med olika kulturell bakgrund kommunicerar är att kommunikationen blir livligare, möjligheten att få uppleva hur andra kulturer lever i sin vardag samt de synergieffekter som uppstår då var och en ser saker och ting på olika sätt. De nackdelar som kan identifieras är att interkulturell kommunikation kräver mer tid.

Nyckelord: Interkulturell kommunikation, kommunikation, kultur.



Division, Department
Ekonomiska Institutionen
581 83 LINKÖPING

Date
2003-02-18

Language

X Svenska/Swedish
Engelska/English

Report category

Licentiatavhandling
Examensarbete
C-uppsats
X D-uppsats
Övrig rapport
—

ISBN

ISRN Internationella
ekonomprogrammet 2003/34

Title of series, numbering **ISSN**

URL för elektronisk version

<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2003/iep/034/>

Title Intercultural communication. – A study of the communication between Swedes and former Yugoslavians

Author Cecilia Andelius and Guillermo Muñoz

Abstract

Background: If Swedish companies are willing to get the synergy gains derived from employing people that come from different cultures, they need to be aware of the differences. Awareness as well as knowledge and skills in the other communication partner's culture allow as to attain intellectual communication skills that could help us to solve the simplest problems and thereafter part of the most complex ones. The more knowledge of our differences we get in advance, the easier would be to predict such problems and in this way to have a possibility to avoid them.

Purpose: The purpose of this thesis is to create an increased understanding of the issues that can influence the communication between people with different cultural backgrounds focusing on the communication that happens in a professional context.

Research Method: The study was based on interviews with four persons at the computing company UCS AB.

Result: The cultural factors that influence communication are the different views about how work and private life should be divided, the use of formal ways of addressing people, ambiguities, jokes and body language. The advantages that can be identified in the communication between people of different cultures are more lively communication, the possibility to experience other cultures' everyday life and the synergy effects that arise from the different ways of approaching the same question. A disadvantage is that intercultural communication is more time consuming.

Keywords: Intercultural Communication, Communication, Culture

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3	SYFTE.....	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5	BEGREPPSFÖRKLARINGAR.....	4
2	METOD	6
2.1	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	6
2.1.1	<i>Vetenskap och kunskap.....</i>	6
2.1.2	<i>Vetenskapligt synsätt</i>	7
2.1.3	<i>Positivism och hermeneutik.....</i>	8
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.2.1	<i>Angreppssätt.....</i>	9
2.2.2	<i>Val av undersökningsmetod.....</i>	10
2.2.3	<i>Val av fallföretag och respondenter</i>	13
2.3	TROVÄRDIGHET	14
2.3.1	<i>Metodkritik</i>	14
2.3.2	<i>Källkritik.....</i>	15
3	REFERENSRAM	17
3.1	KOMMUNIKATION	17
3.1.1	<i>Vad är kommunikation?</i>	18
3.1.2	<i>Kommunikationsprocessen</i>	19
3.1.3	<i>Kommunikationsproblem.....</i>	21
3.1.4	<i>Kommunikationskanaler.....</i>	22
3.1.5	<i>Hur påverkas kommunikationen av organisationsstrukturen?.....</i>	23
3.1.6	<i>Hur påverkar den fysiska strukturen kommunikationen?.....</i>	24
3.1.7	<i>Hur påverkas kommunikationen av kulturen?.....</i>	24
3.1.8	<i>Informell kommunikation.....</i>	24
3.1.9	<i>Acceptera dålig kommunikation?</i>	25
3.2	KULTUR	26
3.2.1	<i>Vad är kultur?.....</i>	27
3.2.2	<i>Kultur som mental programmering</i>	27
3.2.3	<i>Kulturdefinitioner</i>	28
3.2.4	<i>Hur kan vi se kultur?</i>	29
3.2.5	<i>Kulturens dimensioner.....</i>	31
3.3	INTERKULTURELL KOMMUNIKATION.....	39
3.3.1	<i>Hur kulturella uppfattningar påverkar kommunikationen</i>	39
3.3.2	<i>Att lära sig interkulturell kommunikation</i>	40
3.3.3	<i>Vilka kulturella variabler orsakar kulturella störningar?</i>	40
3.3.4	<i>Kulturens formalitet.....</i>	42
3.3.5	<i>Kommunikationsmönster i olika kulturer</i>	45
4	EMPIRI	49
4.1	FÖRETAGET	49
4.2	RESPONDENTERNA	50

4.3	HUR RESPONDENTERNA UPPFATTAR SIG SJÄLVA OCH VARANDRA	51
4.4	BAKGRUNDSFAKTA OM INTERVJUERNA.....	53
4.5	KOMMUNIKATIONEN I FÖRETAGET	53
4.6	KOMMUNIKATIONSKANALER	55
4.7	TIDIGARE KULTURELLA ERFARENHETER	57
4.8	KULTUR ELLER PERSONLIGHET	58
4.9	VILKA KULTURELLA VARIABLER ORSAKAR MISSFÖRSTÅND?	60
4.10	HÖG- RESPEKTIVE LÅGKONTEXTUELL KOMMUNIKATION.....	63
4.11	ICKE VERBAL KOMMUNIKATION.....	64
4.12	FÖR OCH NACKDELAR	66
5	ANALYS.....	68
5.1	ALLMÄNNA INTRYCK	68
5.2	KOMMUNIKATION	69
5.2.1	<i>Kommunikation i företaget</i>	<i>70</i>
5.2.2	<i>Kommunikationsproblem.....</i>	<i>70</i>
5.2.3	<i>Hur påverkas kommunikationen av organisationsstrukturen och den fysiska strukturen?</i>	<i>74</i>
5.2.4	<i>Hur påverkas kommunikationen av organisationskulturen?.....</i>	<i>76</i>
5.2.5	<i>Informell kommunikation.....</i>	<i>76</i>
5.3	KULTUR	77
5.4	INTERKULTURELL KOMMUNIKATION.....	79
5.4.1	<i>Att lära sig interkulturell kommunikation</i>	<i>80</i>
5.4.2	<i>Kulturens formalitet.....</i>	<i>82</i>
5.4.3	<i>Höghökontextuell respektive låghökontextuell kommunikation</i>	<i>85</i>
5.4.4	<i>Icke verbal kommunikation.....</i>	<i>87</i>
5.4.5	<i>För- och nackdelar</i>	<i>88</i>
6	SLUTSATSER	90
6.1	VILKA KULTURELLA FAKTORER PÅVERKAR KOMMUNIKATIONEN?.....	90
6.2	FÖR- OCH NACKDELAR	91
6.3	FRAMTIDA FORSKNING	91
6.4	EGNA REFLEKTIONER	91
7	KÄLLFÖRTECKNING.....	94
8	BILAGA	98

1 Inledning

Vi kommer att inleda första kapitlet med att beskriva bakgrunden till vårt val av ämne. Vi fortsätter därefter med en problemdiskussion där vi tar upp det allt större behovet av interkulturell förståelse för att uppnå en effektiv kommunikation. Därefter följer syfte och de avgränsningar vi känt varit nödvändiga att vidtaga.

1.1 Bakgrund

Världen blir mindre och mindre, dvs. vi blir mer och mer sammanlänkade med varandra då teknologin har gett oss möjligheten att resa och tala med varandra trots enorma avstånd. Samtidigt som den globala kommersiella aktiviteten har ökat blir vi, utan att vi kanske egentligen önskar det, mer sammankopplade med varandra på grund av miljöförstöring, epidemier och katastrofer av olika slag.¹ Samtidigt som världen är full av konfrontationer mellan länder, grupper och människor som tänker, känner och agerar olika står desamma inför gemensamma problem som kräver samarbete, där interkulturell förståelse blir nödvändig för att kommunikationen ska vara möjlig då en lösning ska kunna komma till stånd.²

Efter senaste valet, september 2002, var det dags för Göran Persson att bilda ny regering. Många var spända och förväntansfulla inför presentationen av de ministrar som skulle komma att representera Sverige. Ögonbryn höjdes och vår statsminister kritiserades då ingen ministerpost tillsattes av en person med invandrabakgrund. Diskussioner uppstod i massmedia och Göran Persson uttalade sig om sitt val eller rättare sagt att han inte valt någon invandrare att sitta med i regeringen, eftersom ”det tyvärr inte fanns någon lämplig kandidat”.³ Då protesterna antagligen inte kommer att vara mindre högljudda nästa gång en ny regering kommer att bildas kommer förmodligen vår dåvarande statsminister att utse en representant med invandrabakgrund. Faktum är att Sverige integreras mer och mer vare sig vi vill det, är medvetna om det eller aktivt strävar efter det eller inte.

¹ Davison & Ward, 1999, sid. 1

² Hofstede, 1997, sid. 3

³ Sveriges Radio - Ekot

Geert Hofstede, en av de främsta forskarna inom ämnet kultur, menar att det blir allt mer vanligt att arbeta bland kolleger, anställda och chefer som har olika kulturell bakgrund. När människor från olika kulturer blandas finns det en risk att omedvetet förolämpa någon på grund av missförstånd, vilket senare kan mynna ut i kommunikationsproblem. Om samverkan måste ske mellan kulturer måste vi lära oss hur dessa kulturer fungerar. Vi måste lära oss deras symboler, hjältar och ritualer. Fastän vi kanske aldrig lyckas dela deras värderingar kan vi åtminstone få en intellektuell förståelse av var och en och hur deras värderingar skiljer sig från våra. Genom medvetenhet, kunskap och färdigheter kan vi skaffa oss interkulturell kommunikationsförmåga och lösa de enklaste och sedan en del av de mer komplicerade problemen i umgänget med människor från andra kulturer.⁴ Ju mer kunskap om våra olikheter vi skaffar oss, desto lättare är det att förutse kommunikationsproblem och därmed ha en möjlighet att undvika dem.

1.2 Problemdiskussion

I takt med att världen blir ”mindre”, som vi nämnde i inledningen av bakgrunden, har allt fler människor av olika nationalitet, olika härkomst och med olika kulturell bakgrund kommit att arbeta tillsammans. I en organisation kan det förekomma att medlemmarna har liknande bakgrund, erfarenheter eller tänker nästan på samma sätt, men det blir alltmer vanligt med heterogena organisationer, där medlemmarna är diversifierade och tänker relativt annorlunda. Det har uppstått ett större behov av interkulturell förståelse och kommunikation. Under 2000-talet kommer människor i organisationer att bli mer och mer olika i fråga om nationalitet, utbildning och arbetslivserfarenhet. Dessa faktorer påverkar i sin tur hur människorna kommunicerar och deras beteende inom organisationen.⁵

Studier av inre förhållanden i företag och organisationer ur kommunikationssynpunkt är av mycket sent datum. Detta beror dels på att kommunikationsforskning som egen disciplin är ung, dels på att kommunikationsforskningen framför allt ägnat sig åt masskommunikation – och lämnat studier av företag och organisationer åt företagsekonomer, psykologer, och sociologer. Inom dessa discipliner har man, naturligt

⁴ Hofstede, 1995, sid. 285

⁵ Guirdham, 1999

nog, främst sett kommunikationen som ett verktyg för huvudinriktningen, utan att närmare studera hur detta verktyg faktiskt fungerar.⁶

Många är oförberedda på kulturell mångfald på arbetsplatsen. Fördelarna med mångfald uppstår inte automatiskt. Att arbeta med människor som är annorlunda än oss själva kan vara svårt. Olika värderingar, normer, uppfattningar, förväntningar och hur man närmar sig olika problem och även andra människor kan skapa missförstånd, minska förtroende, ta längre tid, orsaka stress och resultera i sämre prestation. Succén i framtiden kan bero på att ledare och anställda lär sig att arbeta och kommunicera i organisationer karakteriserade av multikulturism, men att då använda sig av tekniker styrda av mer än att bara acceptera olikheterna.⁷ Medvetenheten om olikheterna är nyckelkomponenten. När vi har hittat likheterna och olikheterna kan vi använda dem som bas för kulturell synergi.⁸

För att människor med olika kulturell bakgrund effektivt ska kunna kommunicera med varandra behöver vi ta reda på när, hur och varför det ibland inte fungerar tillfredsställande. Det finns en hel del att läsa om detta fenomen i amerikansk litteratur då de har en helt annan erfarenhet av att leva i ett mångkulturellt samhälle än vad vi har här i Sverige. Vår undersökning utförs genom en fallstudie i ett företag, där människor från flera olika kulturer har erfarenhet av att kommunicera med varandra. Då det i företaget arbetar en person från Bosnien och en från Kroatien är det de likheter och olikheter som finns mellan den svenska kulturen och kulturen från det forna Jugoslavien som vi ska titta närmare på. Med denna rapport tänkte vi ge Sverige och framtidens företag ett bidrag till kunskap på detta område.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en ökad förståelse för den problematik som kan påverka kommunikationen mellan personer med olika kulturell bakgrund. Detta i samband med kommunikation som sker i en yrkesmässig kontext.

⁶ Strid, 1999, sid. 13

⁷ Fairholm, 1994, sid. 188-189

⁸ Dadfar, 2000, sid. 7

De frågor vi vill försöka få besvarade är:

- Vilka kulturella faktorer påverkar kommunikationen?
- Vilka fördelar och nackdelar kan identifieras när personer med olika kulturell bakgrund kommunicerar?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att behandla två olika kulturer; den svenska och den Kroatiska/Bosniska. Vi kommer att behandla länderna Bosnien och Kroatien som en enhet och en kultur då länderna är relativt unga och det material som finns att tillgå oftast gäller forna Jugoslavien.

1.5 Begreppsförklaringar

Interkulturell kommunikation

Interkulturell kommunikation är kommunikationen mellan människor från olika kulturer, subkulturer och subgrupper.⁹

Jugoslavien

Staten Jugoslavien existerade från den 2 december 1918 till den 25 juni 1991. 1981 fanns det i Jugoslavien drygt 20 etniska grupper och dessa var spridda, som det kan tyckas, litet hur som helst över territoriet. Katoliker, protestanter, ortodoxer och muslimer var utspridda över hela Jugoslavien.¹⁰ Språkligt är bilden lika splittrad. I landet talades åtminstone sexton olika språk, varav de största är serbokroatiska, slovenska och makedonska. I forna Jugoslavien används två alfabet; det kyrilliska (Serbien, Makedonien, Montenegro) och det latinska (Kroatien, Slovenien, Bosnien-
Hercegovina). Dessa fakta kan ge en föreställning om vilka demografiska och kulturella skillnader, som finns i forna Jugoslavien eller Sydslavien. (jugo = syd).¹¹

Jugoslaviens dilemma var att de kulturella likheterna mellan sydslaverna gjorde tanken på en gemensam stat naturlig, samtidigt som de kulturella skillnaderna innebar att det

⁹ Jandt, 2001, sid. 502

¹⁰ Sturesjö, 1992, sid. 4

¹¹ Nord, 1971, sid. 3, 9

aldrig uppkom en självklar jugoslavisk identitet. Detta hade att göra med den bristande historiska kontinuitet som präglade det sydslaviska området.¹²

Madunic påstår att man än idag kan märka hur de olika nybildade staterna är präglade av tre olika Medelhavskulturer: grekisk-ortodox i Serbien och Montenegro, katolsk i Slovenien och Kroatien samt sunnitisk islam i Bosnien-Hercegovina.¹³

¹² Magnusson, 1993, sid. 2

¹³ Madunic, 1995, sid. 4

2 Metod

Vår strävan med detta kapitel är att klargöra våra grundläggande föreställningar samt att redogöra för det tillvägagångssätt vi valt för att kunna genomföra rapporten. I det senare ingår en beskrivning av vårt val av undersökningsmetod.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

"... magi är trolldom och spåkonst. Religion är varken det ena eller det andra. Däremot är vetenskap lite av varje."

Georg Henrik von Wrights

Vetenskapsfilosofins problem är inte nya. De har snarare diskuterats i århundraden, men det finns förutsättningar som vi tar för givna utan att vi tänker på dem som kan göra oss blinda för hur problem kan lösas. Det finns många situationer i vardagslivet, där vi försöker lösa ett problem, men misslyckas. Plötsligt upptäcker vi att vi har tänkt fel hela tiden och att lösningen egentligen är mycket enkel. De förutsättningar som man grundar sig på i forskningen kan spela en liknande roll. De kan begränsa synfältet och göra problem olösliga. Genom att fundera över förutsättningarna kan man frigöra sig från dem och upptäcka lösningar som man annars inte skulle ha sett.¹⁴

Vårt arbetssätt och sätt att formulera undersökningsproblemet beror på en rad olika faktorer, de vetenskapsideal som medvetet och omedvetet påverkar oss i vårt tillvägagångssätt. För att rapporten ska bli så trovärdig som möjligt är det viktigt att vi försöker redogöra för våra vetenskapsideal; vår syn på vetenskap, vår verklighetsbild och vår roll i detta arbete.

2.1.1 Vetenskap och kunskap

I juli 1969 landsteg den första människan på månen. Det är ungefär hundra år efter det att Stanley och Livingstone var på jakt efter Nilens källor för att "upptäcka" Afrika. Mänskliga upptäcksfärder ut i universum och in i materiens innersta är en av våra bilder

¹⁴ Gilje & Grimen, 1992, sid. 15-16

av vetenskapen.¹⁵ Enligt Gilje & Grimen syftar vetenskap till att frambringa nya och väldokumenterade empiriska kunskaper. Vetenskap syftar alltså inte till att generera absoluta sanningar utan att studera fenomen som vi får kunskap om genom våra sinnen.¹⁶

Var och en möter vetenskapen överallt i det dagliga livet, i hemmet och på jobbet. Kanske inte ”vetenskapen själv”, men väl dess resultat och produkter som t.ex. ett meddelande på telefonsvararen, ett mail från en arbetskamrat och mycket mer därtill. Någonstans i bakgrunden anar vi vetenskapligt arbete och vetenskaplig kunskap. Vetenskapen har inte bara förändrat vår syn på världen, den har också förändrat vardagsvärlden. Vad som känns viktigt för oss att lyfta fram är att den svenska vardagen inte är hela världens vardag. Det som kan kännas så rätt hos oss kan vara helt fel i en annan del av världen.

2.1.2 Vetenskapligt synsätt

Vår vetenskapssyn bidrar till att styra vårt sätt att agera i datainsamlingen och formar våra tolkningar av det inhämtade materialet. Vad vi ämnar med denna rapport är att försöka skapa en ökad förståelse för fenomenet kommunikation då olika kulturer är inblandade. Hur vi kommer att generera denna förståelse är beroende av vår förförståelse, dvs. det vi bär med oss sedan tidigare, våra värderingar, synsätt och erfarenheter. Författarna av uppsatsen härstammar från två olika kulturer nämligen den svenska och den peruanska och har båda levt, studerat och arbetat i kulturer, långt ifrån den egna. Detta tror vi är till stor hjälp då vi just studerar ett fenomen där olika kulturer är inblandade.

Efter genomförandet av intervjuerna försökte vi förstå och tolka våra respondenters erfarenheter av att kommunicera i en mångkulturell organisation. Detta ledde till att vi tolkade andra personers subjektiva uppfattningar. Ett exempel på vad som format vår förförståelse är de studier vi avlagt på universitetet i företagsekonomi, vilket troligen påverkat vad vi ansett som viktigt i vår studie. Ett annat exempel är att en av oss har utländsk bakgrund och upplever dagligen sedan tio år tillbaka hur det är att

¹⁵ Molander, 1993, sid. 11

¹⁶ Gilje & Grimen, 1992, sid. 20

kommunicera interkulturellt. Vi vill även göra läsaren uppmärksam på att en av oss hade ”peruanska glasögon” medan den andra hade ”svenska glasögon”, vilket påverkade tolkningarna i vår studie, speciellt när det gäller kulturella skillnader. Med detta menar vi att vi studerade den svenska kulturen ur två perspektiv dvs. inifrån och utifrån och den forna jugoslaviska kulturen endast utifrån.

Allt detta sammantaget har naturligtvis format oss som människor och påverkat oss i de val vi gjort mot vårt mål; att öka vår erfarenhet, vidga vår kunskapssyn och bidra med nya forskningsresultat.

2.1.3 Positivism och hermeneutik

Positivismen har sina rötter i en empirisk, naturvetenskaplig tradition. Positivisterna stödde tanken på en enhetlig vetenskap. Man ville att alla vetenskaper i grunden skulle byggas upp på samma sätt. Forskningens förhållningssätt kännetecknas av att forskaren står i en yttre relation till forskningsobjektet. Forskarens person, politiska, religiösa och känslomässiga läggning skall inte på något sätt kunna påverka forskningsresultatet.¹⁷ Detta stämmer inte riktigt överens med hur vi ser på vetenskapen och hur vi ämnar närma oss forskningsobjektet.

Hermeneutiken däremot kan sägas vara positivismens raka motsats och stämmer bättre överens med vårt synsätt. Hermeneutik betyder ungefär tolkningslära och är numera en vetenskaplig inriktning där man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen. Man menar att den mänskliga existensen kan tolkas och förstås genom språket. Moderna hermeneutiker menar att man också kan tolka mänskliga handlingar, livsytringar och spåren av dessa på samma sätt som man tolkar språkliga utsagor och texter. Medan positivismen står för kvantitativa, statistiska hårddatametoder för analys av naturvetenskapliga förklaringsmodeller och där forskaren har en roll som är objektiv och osynlig, står hermeneutiken för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem där forskarrollen är öppen, subjektiv och engagerad.¹⁸ I vår undersökning är vi inte intresserade av att få fram kvantitativa data genom att mäta faktiska förhållanden utan vi har valt att försöka förstå det studerade fenomenet genom

¹⁷ Patel & Davidson, 2001, sid. 23

¹⁸ Patel & Davidson, 2001, sid. 25

att använda oss av vår förförståelse. Med hjälp av intervjuer, som vi beskriver under rubriken 2.2.2 Val av undersökningsmetod, närmar vi oss forskningsobjektet subjektivt utifrån vår egen förförståelse. Med en kvalitativ ansats, som vi har antagit i denna undersökning, är det forskarens uppfattning eller tolkning av informationen som står i förgrunden, vilket resulterar i att vi inte kan eller bör omvandla den till siffror.¹⁹

Som vi nämnde ovan närmar sig den hermeneutiske forskaren forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse. De tankar, intryck och känslor och den kunskap som forskaren har är en tillgång och inte ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet.²⁰ Förförståelsen är ett nödvändigt villkor för att förståelse överhuvudtaget ska vara möjligt. Vi möter aldrig världen som ett blankt blad utan vi bär med oss vissa förutsättningar som vi med tiden tar för givna.²¹ I vår undersökning pendlar vi mellan vår synvinkel, som intervjuare och objektets synvinkel, dvs. den intervjuade, för att nå fram till en god förståelse av det studerade fenomenet. Med detta vill vi ha sagt att vi har valt att utgå ifrån det hermeneutiska synsättet.

2.2 Tillvägagångssätt

I följande avsnitt beskriver vi hur vi praktiskt gått till väga i vår datainsamling.

2.2.1 Angreppssätt

Forskarens arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra.²² Patel & Tebelius menar att arbetet i stort sett kan löpa efter en av två alternativa vägar. Den ena kallar de upptäckandets väg, **deduktion** och den andra bevisandets väg, **induktion**. Vid en deduktiv ansats (se figur 2:1) används teorin som utgångspunkt, som i vårt fall är teorier om kommunikation, kultur och interkulturell kommunikation. Med dessa teorier går vi ut i verkligheten, empirin, på bevisandets väg och ser om teorierna håller eller ej. Att ha en induktiv ansats är det omvända förhållandet, då vi går på upptäckandets väg, där verkligheten studeras, vilket så småningom kan leda till att en teori växer fram.²³

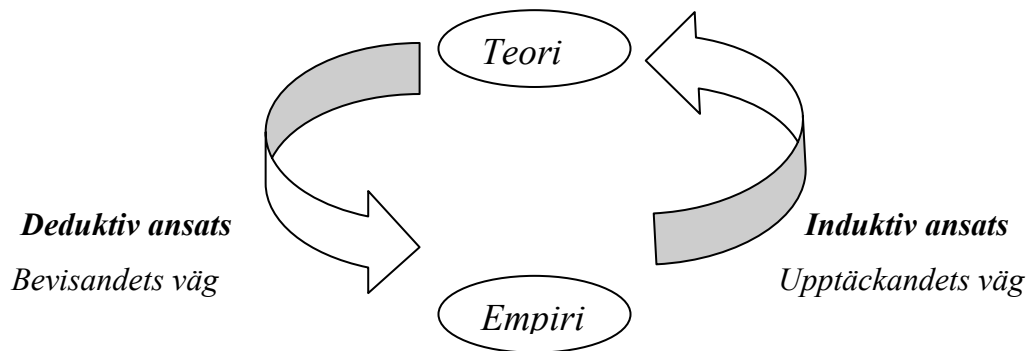
¹⁹ Holme & Solvang, 1991

²⁰ Patel & Davidson, 2001, sid. 26

²¹ Gilje & Grimen, 1992, sid. 183

²² Patel & Davidson, 1991, sid. 20

²³ Patel & Tebelius, 1987, sid. 17



Figur 2:1 Deduktiv och induktiv ansats

Vi startade vår studie med att söka kunskap utifrån de teorier som finns om kommunikation, kultur och interkulturell kommunikation för att vara väl förberedda när vi gick ut till det utvalda företaget för att utföra intervjuer. Med intervjuerna bakom oss återgick vi till litteraturen med avsikt att komplettera med teoretiskt material för att skapa en stabil grund att stå på i vårt fortsatta arbete. För oss har teorierna varit vår utgångspunkt i vår strävan att skapa förståelse för empirin.

2.2.2 Val av undersökningsmetod

Valet av undersökningsmetod beror på vad som verkar ge bäst svar på vår frågeställning i förhållande till tid och de medel som står till förfogande. Det som lämpade sig bäst för oss var att göra en fallstudie med intervjuer som teknik för datainsamlingen. Fallstudier innebär en undersökning på en mindre grupp. Man utgår från ett helhetsperspektiv och försöker erhålla så täckande information som möjligt. Detta innebär att fallstudier undersöker ett större antal variabler i detalj på ett mindre antal individer.²⁴ Fallstudier kommer till användning vid studie av processer och förändring, vilket passar oss bra då vår undersökning inriktar sig på kommunikationsprocessen.²⁵

Det som är avgörande för om en källa är av primär eller sekundär art beror på närheten till uppgiftslämnaren. Ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar kallas primärkällor, övriga kallas sekundärkällor.²⁶ Vår empiri består till största del av primärdata i form av material från personliga intervjuer gjorda i företaget UCS (United

²⁴ Patel & Tebelius, 1987, sid. 62

²⁵ Patel & Davidson, 1991, sid. 44

Computer System). Vi kommer att beskriva företaget lite mer utförligt längre fram i rapporten. Den sekundärdata som vi har använt oss av består i huvudsak av olika teorier från olika forskare som läsaren till största delen finner i avsnittet vi valt att kalla Referensram.

En stor fördel med intervjumetoden är dess flexibilitet. En skicklig intervjuare kan följa upp idéer, sondera svar och gå in på motiv och känslor på ett sätt som är omöjligt i t.ex. en enkät. I en intervju kan man komma med följdfrågor och svaren kan utvecklas och fördjupas. Det finns också en del problem med intervjuer. Det är en mycket subjektiv teknik, varför risken för skevhet är stor.²⁷

Vi började med att göra en intervjuguide som utformades utifrån de teorier vi hade studerat. (Se bilaga 1) Denna skickades ut till respondenterna i förväg så att de skulle ha en möjlighet att tänka igenom de ämnen och frågor som vi var intresserade av. Tanken var att vår första intervju skulle fungera som en pilotintervju och om vi fick svar på det vi ville veta skulle den ingå i undersökningen. Då antalet svenskar på företaget var fler än de som kom från forna Jugoslavien startade vi vår intervjuserie med en svensk. Om vi skulle bli missnöjda fanns ju möjligheten att intervju någon annan. Denna fortlöpte emellertid till vår belåtenhet och ingår därför i vår undersökning.

Möjligheten till anonymitet gicks igenom med respondenterna innan intervjuerna. Vi informerade även om att det för företaget finns en möjlighet att hela uppsatsen kan bli ”hemligstämplad”. Detta tror vi kan påverka intervjuerna på ett positivt sätt i och med att respondenterna får denna valmöjlighet. Det kan göra att de även vågar prata om för dem känsliga ämnen. Vi valde att respondenterna ska få vara anonyma och kommer i empirin och därefter referera till ”svenskarna” eller till ”de med utländsk bakgrund” eller Person A, Person B osv. Detta är inte något som någon av respondenterna haft som krav utan det är helt och hållet författarnas val. Vi vill på detta sätt värna om den öppenhet som svenska företag visar då de släpper in studenter, journalister med flera innanför väggarna och därmed också tacka företaget för att de ställt upp med tålamod,

²⁶ Patel & Davidson, 1991, sid. 56

²⁷ Bell, 1995, sid. 94

tid och resurser och göra det möjligt för andra uppsatsskrivare att komma ut i svenska företag även då vi tagit vår examen.

Alla intervjuer varade i ca. 45 minuter och spelades in på band. Anledningen var att vi då kunde fokusera oss på intervjun samt att det minskar risken för feltolkningar.

Grebenik & Moser anser att de alternativa intervjuformer man har till sitt förfogande faller längs ett kontinuum som visar på olika grad av **formalisering**. Intervjuerna kan vara formella eller informella. En av dessa former är vilken grad av **standardisering** en intervju har, dvs. hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller utformning och inbördes ordning. Vid helt standardiserade intervjuer ställs likalydande frågor i exakt samma ordning till varje intervjuperson. Ju mer standardiserad intervjun är, desto lättare är det att ordna och kvantifiera resultaten.²⁸ De intervjuer vi utförde har en låg grad av standardisering. Vi utgick, som vi nämnde ovan, från en intervjuguide som fungerade som stöd om det skulle gå trögt samt som checklista för att kontrollera så att vi inte utelämnade något viktigt område.

En **strukturerad** intervju liknar en enkät eller en checklista, men här fylls den i stället i av intervjuaren och inte av respondenten. Att lämna en viss frihet för respondenten att prata om det som är viktigt för honom eller henne är förstås av stor betydelse, men en viss struktur i intervjun är också av vikt. Det ger i någon mån en garanti för att alla ämnesområden och teman kommer med, något som inte är alldeles säkert med en helt ostrukturerad intervjun.²⁹ Används frågor med fasta svarsalternativ är dessa frågor helt strukturerade. Använder vi oss av öppna frågor, dvs. utan fasta svarsalternativ, är graden av strukturering beroende av hur vi har formulerat frågan.³⁰ Tanken med de frågor vi ställde till respondenterna var att de skulle vara av öppen karaktär, dvs. att de inte skulle kunna svara endast ”ja” eller ”nej”, t.ex. *”Hur påverkar följande faktorer ert sätt att kommunicera?”*

Den styrda eller fokuserade intervjun uppfyller dessa krav. Man har en viss struktur genom att man valt ut en rad olika teman som ska täckas under intervjuns gång. Man ger svarspersonen en hel del frihet inom de gränser som strukturen utgör. Fördelen med

²⁸ Grebenik & Moser, 1962, i Bell, 1995

²⁹ Grebenik & Moser, 1962, i Bell, 1995

³⁰ Patel & Davidson, 1991, sid. 61

en fokuserad intervju är att ramarna eller strukturen utformas i förväg och därför blir analysen mycket lättare att utföra. Det är viktigt för all forskning och alla undersökningar som bygger på intervjuer, men särskilt viktigt blir det när man bara har en viss begränsad tid till sitt förfogande.³¹

Vi har, som vi nämnde i stycket om positivism och hermeneutik, valt att göra en kvalitativ undersökning då vår ambition är att försöka förstå det undersökta fenomenet. När en kvalitativ bearbetning görs bearbetas oftast ett textmaterial, t.ex. i vårt fall den utskrivna texten av de genomförda intervjuerna. Vi har försökt att bearbeta intervjuerna löpande dvs. direkt efter intervjuerna för att på detta sätt få idéer om hur vi ska gå vidare. Då intervjuerna ordagrant skrivits ned skickades de till respektive respondent för att de skulle kunna få tillfälle att kommentera och ändra eventuella fel. På detta sätt gavs möjligheten att stryka eventuella känsliga delar eller rätta något ord som vi missuppfattat.³²

2.2.3 Val av fallföretag och respondenter

Vid arbetets början hade vi kontakt med tre olika företag med anställda med utländsk bakgrund. Vid val av fallföretag satte vi upp vissa kriterier som företagen skulle uppfylla. Ett av dem var att de personer som vi skulle intervjua av utländskt ursprung skulle ha någon form av högre utbildning. Anledningen till detta var att det skulle ge oss möjlighet att undersöka hur kommunikation sker på en ganska hög nivå både arbetsmässigt och på det privata planet, dvs. den mer informella kommunikationen. Vi ville dessutom inrikta oss på personer med utländsk bakgrund som varit i Sverige i minst tio år för att deras svenska skulle vara så pass bra att förmågan att kommunicera på svenska inte skulle vara något större problem. Med personer med utländsk bakgrund menar vi att de kan vara födda utomlands eller i Sverige, men att då båda föräldrarna är uppväxta utomlands så att respondenterna blivit påverkade under sin uppväxt av föräldrarnas kultur. I två av företagen fanns det endast en av utländskt ursprung och i det tredje företaget fanns det sex. Alla företagen var positivt inställda till att ställa upp med intervjuer, men valet blev det företag som hade ett flertal anställda av utländskt ursprung då vi antog att chansen var större att de svenskar som jobbar här har större

³¹ Bell, 1995.

³² Patel & Davidson, 1991, sid. 99-101

erfarenhet av interkulturell kommunikation än de i de båda andra företagen med bara en anställd av utländsk bakgrund. Dessutom var företaget tillgängligt först så att vi snabbt kunde starta med intervjuerna. Företaget vi valde heter UCS och presenteras lite senare i arbetet, närmare bestämt i början av empirin.

Respondenterna är utvalda så att vi ska få en så fullständig bild som möjligt, dvs. att det vi vill undersöka blir belyst ur mer än en synvinkel, vilket innebär att vi har intervjuat både svenskar och personer av utländskt ursprung.³³ I det utvalda företaget arbetar människor från olika delar av världen, som t.ex. Sri Lanka, Iran, Bosnien och Kroatien. Då två personer härstammar från forna Jugoslavien, Kroatien och Bosnien, valde vi dessa för att få en större bild och därmed öka trovärdigheten. Respondenterna kommer också att presenteras i början av empirin.

2.3 Trovärdighet

En undersöknings trovärdighet kan och bör alltid ifrågasättas. Genom att belysa vad som kan ha påverkat uppsatsen ges läsaren en större möjlighet att förstå förutsättningarna. Under rubrikerna Metodkritik och Källkritik presenteras för läsaren vad vi finner viktigt att ha i åtanke under läsningen av uppsatsen.

2.3.1 Metodkritik

En fallstudie skapar möjlighet att få en djupare förståelse av det studerade företaget, men det kan vara svårt att generalisera resultaten. Väljer man fallstudien så är ambitionsnivån således hög när det gäller att få fram intressanta resultat, men låg när det gäller möjligheten att generalisera resultaten.³⁴ Att kunna generalisera resultaten har aldrig varit vår målsättning. Vårt mål har hela tiden varit att öka förståelsen för det undersökta fenomenet och varje undersökning av detta slag bidrar till det.

Vi valde att göra personliga intervjuer framför telefonintervjuer för att öka trovärdigheten. En fördel med personliga intervjuer är att du har möjligheten att styra hur omgivningen ser ut, som t.ex. att ta bort störande ljud och störande moment. En annan fördel är att kunna se hur personerna reagerar på de frågor du ställer. Båda

³³ Patel & Davidson, 1991, sid. 55

författarna var närvarande vid alla intervjuer för att efteråt kunna jämföra vad vi upplevt och hur vi har tolkat detta. Anteckningar gjordes efter varje intervju av våra personliga och gemensamma intryck.

2.3.2 Källkritik

Frågan är hur vi väljer den relevanta och rättvisande informationen och hur vi kan vara säkra på att vi använt informationen rätt och med dess hjälp kommit fram till det rätta svaret, den rätta slutsatsen.

Många faktorer kan påverka de svar som respondenterna kommer med. En stark vilja hos respondenterna att göra intervjuaren till lags, en vag antagonism mellan intervjuaren och svarspersonen eller en tendens hos intervjuaren att försöka få fram sådana svar som stöder förutfattade meningar är exempel på faktorer som kan bidra till att resultaten från intervjuaren blir skeva.³⁵ Det är lättare att erkänna det faktum att skevhet kan uppstå än att eliminera denna effekt. Om man är medveten om att man har starka åsikter om ett visst ämnesområde, måste man vara särskilt uppmärksam på hur frågorna formuleras. Det är lättare att komma med ledande frågor i en intervju än i en enkät.³⁶ Vi är medvetna om att respondenterna kan lämna missvisande information även om det kanske inte behöver vara medvetet. Detta kan naturligtvis inte påverkas av författarna, men bör beaktas. En av de två svenska respondenterna hade en månad kvar på sin provanställning, vid intervjutillfället, vilket kan ha resulterat i att han var extra försiktig i sitt sätt att kommentera sina arbetskollegor. Det kan vara svårt i den situationen att nämna att det existerar några problem i kommunikationen mellan honom och de andra respondenterna med utländskt ursprung. Den andra svensken visade en större öppenhet, vilket kanske kan bero på att han har arbetat på företaget en längre period och dessutom intagit en chefsposition då ordinarie chef ej varit närvarande.

När vi tolkat har vi försökt att tänka på att vi alla har olika personligheter och bara för att någon är på ett speciellt sätt eller säger något annorlunda behöver detta inte bero på att personen kommer från en annan kultur.

³⁴ Paulsson, 1999, sid. 39

³⁵ Borg, 1981, i Bell, 1995, sid. 94

³⁶ Bell, 1995, sid.94

Vad som också bör tas i beaktande är att fallföretaget har en chef som kommer från Iran. Detta kan bland annat påverka strukturen på företaget samt valet av anställda.

I och med att vi varit medvetna om ovannämnda saker i metod- och källkritiken i både vår tolkning och i analysen samt att vi belyser detta för läsaren, för att ha detta i åtanke vid läsning av rapporten, anser vi att trovärdigheten för datainsamlingen och även uppsatsen som helhet ökar.

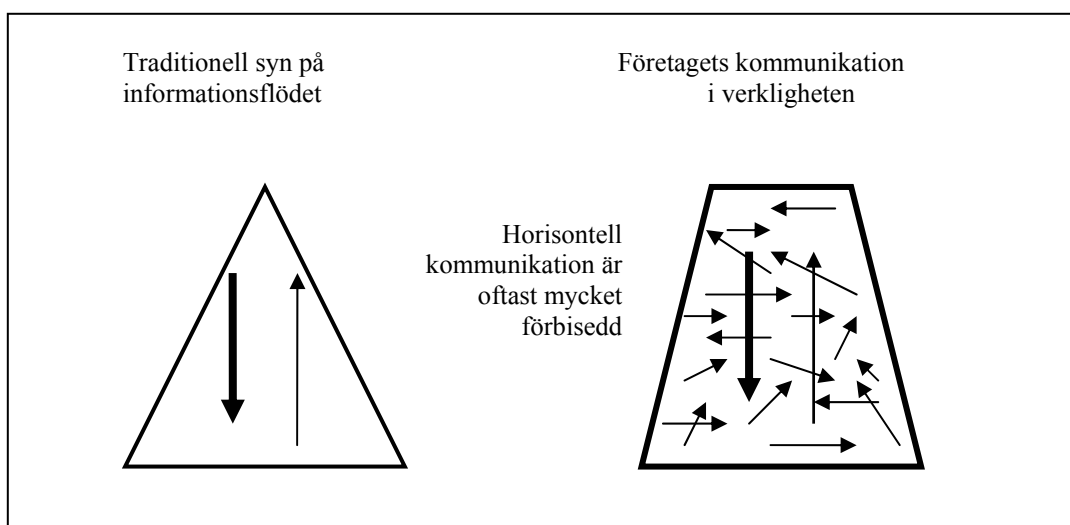
3 Referensram

Detta kapitel är indelat i tre delar. I den första delen ger vi en överblick över kommunikation. Därefter har vi för avsikt att presentera det vida begreppet kultur. Kapitlet avslutas med en sammanflätning av kommunikation och kultur och de aspekter som här bör beaktas.

3.1 Kommunikation

Då den här uppsatsen är avsedd att behandla kommunikation inom ett företag som anställer personer med olika kulturell bakgrund har vi valt att behandla kommunikation inom organisationer så kallad **intraorganisatorisk kommunikation**. Kommunikationen i organisationer kan följa mönstret i auktoritetsstrukturen (vertikal kommunikation från överordnade till underordnade), gå uppåt i hierarkin (vertikal kommunikation från underordnade till överordnade) eller gå på tvärs av auktoritetsstrukturen, dvs. gå mellan anställda på samma nivå i organisationen (horisontell kommunikation).

Kommunikationens riktning är av väsentlig betydelse för både kommunikationsprocessens innehåll och dess form.³⁷ Idag härskar fortfarande den traditionella synen på kommunikation i många företag, dvs. att informationen startar i toppen och sedan sprids nedåt i organisationen, medan kanske så mycket som 90 procent av kommunikationsbehovet i verkligheten är horisontell (se figur 3:1).³⁸



Figur 3:1 Intern kommunikation traditionell sett, respektive intern kommunikation i verkligheten

³⁷ Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 266

I små organisationer kan de allra flesta ha direkt kontakt med varandra.³⁹ Enligt Mintzberg kännetecknas en entreprenörorganisation framför allt av en enkel struktur. Entreprenör-organisationen består i huvudsak av två delar; en högsta ledning och en operativ kärna.⁴⁰ På individnivå kännetecknas organisationen av låg specialiseringsgrad. En och samma person måste utföra flera uppgifter. När organisationen växer ökar också antalet hierarkiska nivåer. Allmänt sett kan man säga att ju större organisationer blir, desto mer komplexa blir de både vertikalt och horisontellt.⁴¹ Vi har valt att fokusera oss på den horisontella kommunikationen. Dessutom är vårt fallföretag ett litet företag där den här typen av kommunikation är vanligt förekommande och lämpar sig bra för vår undersökning.

3.1.1 Vad är kommunikation?

Att kommunikation är något stort och för oss svårt att göra greppbart är lätt inse då vi tittar på följande uppräkningsvarmed Harris & Moran vill beskriva kommunikation.⁴²

Allt beteende i mänsklig interaktion har ett meddelandevärde och kommunicerar någonting till dem som är närvarande. Det går ändå inte att undvika att kommunicera. Även om man inte yttrar några ord, talar kroppen. Att kommunicera behöver inte nödvändigtvis betyda att förstå.

Kommunikation beskrivs ofta som överföring av information, idéer, åsikter och känslor från en person eller grupp till en annan.⁴³ Av detta framgår att ett meddelande som kommuniceras kan vara komplext och sammansatt av både verbala och icke-verbala signaler. Vad man säger är en sak, hur man säger det en annan. Ofta råder en brist på överensstämmelse mellan innehållet i det verbala budskapet och icke-verbala signaler i kroppsspråket som gör det svårt för mottagaren att tolka vad som egentligen menas. Sådana förhållanden är typiska problem vid kommunikation ansikte mot ansikte.⁴⁴ Strid

³⁸ Högström med flera, 1999, sid. 17

³⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 122

⁴⁰ Mintzberg, 1979, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 126

⁴¹ Child 1973, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 122

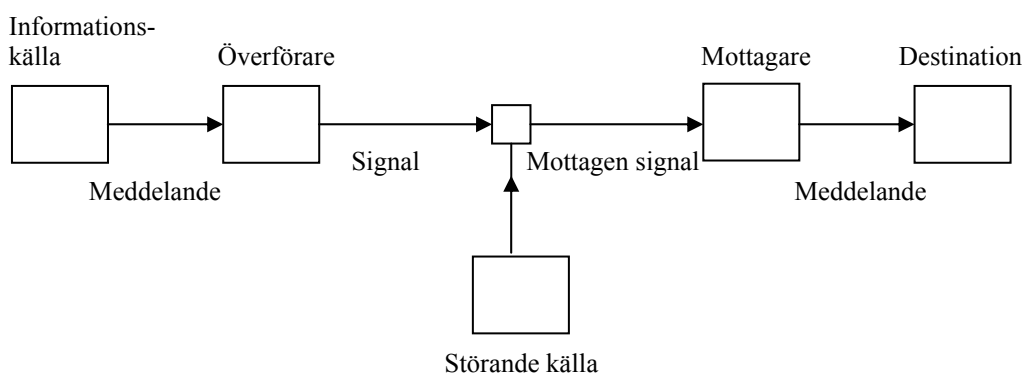
⁴² Harris & Moran, 1979, i Bjerke, 1998, sid. 34

⁴³ Hall, 1972, i Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 267

⁴⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 267

menar att kommunikation är flödet av information mellan två eller flera personer och med information menar han oftast själva budskapet.⁴⁵

För att förtydliga och förenkla det hela visar vi nedan en grundläggande bild (figur 3:2) av kommunikation och dess problem, som vi senare kommer att vidareutveckla och förtydliga.



Figur 3:2 Kommunikationssystemet och dess problem⁴⁶

Här kan informationskälla (person X) och destination (person Y) vara två människor som kommunicerar med varandra. X sänder ett meddelande, där talet fungerar som överförare och hörseln som mottagare. Signalen som går från X till Y kan utsättas av olika störningar, som t.ex. ett ansiktsuttryck eller en gest. Problem kan uppstå genom att X och Y ej har samma uppfattning om meddelandet. Det har uppstått ett missförstånd. Ett exempel på detta kan vara om X säger: ”Det här har du gjort bra” och samtidigt lägger pannan i djupa veck. Y kan då uppfatta det som ironi, medan X verkligen menade vad han sa, men samtidigt med sitt ansiktsuttryck omedvetet visade att han var bekymrad över något helt annat.

3.1.2 Kommunikationsprocessen

Enligt Shulman kan innehållet i meddelandet kallas information, medan kommunikation är den process där informationen förmedlas.⁴⁷ Genom kunskap om denna process ökar också förståelsen och därmed också möjlighet till förändring. Jacobson & Thorsvik

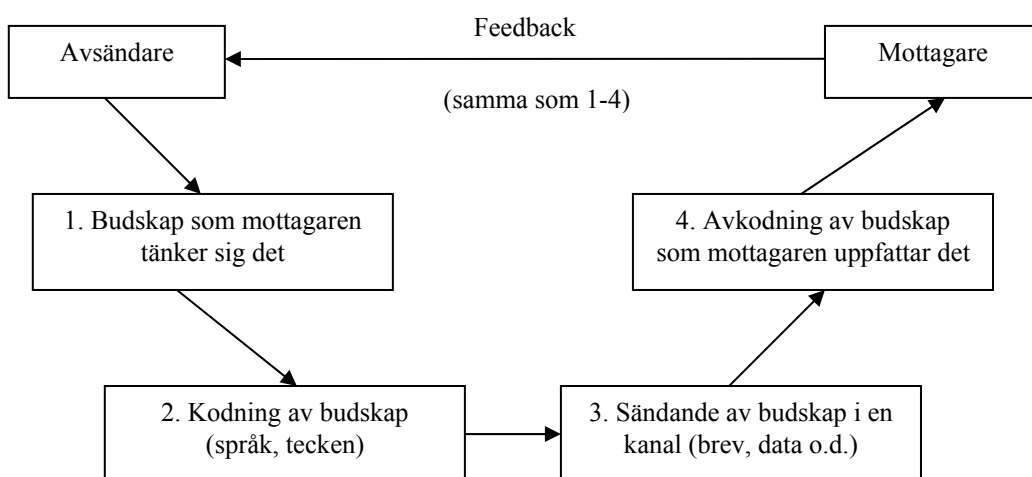
⁴⁵ Strid, 1999, sid. 11

⁴⁶ Shannon & Weaver, 1971, sid. 7

⁴⁷ Shulman 1996, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 335

anser också att kommunikation kan beskrivas som en process, illustrerad i figur 3:3. Författarna menar att kommunikationsprocessen omfattar två aktörer, **sändare**, dvs. den eller de som skickar ett meddelande och **mottagare**, dvs. den eller de som mottar och tolkar det överförda meddelandet. Kommunikationsprocessens centrala faser är följande:

Sändaren initierar kommunikationsprocessen genom att **koda meddelandet**, det vill säga den information, de idéer, synpunkter eller känslor man vill förmedla. Kodning innebär val av symboler, verbala och/eller icke verbala signaler, som förmedlar meddelandet. Dessutom måste sändaren välja **kanal** för att överföra meddelandet. Kommunikationskanaler kan vara direkta samtal, telefonsamtal eller brev. När meddelandet mottas måste det **avkodas**, dvs. att mottagaren måste tolka dess innebörd för att bilda sig en mening om vad sändaren vill förmedla. Effektiv kommunikation brukar definieras som att mottagaren tolkar meddelandets innebörd på ett sätt som stämmer väl med sändarens intentioner. Det sista ledet i kommunikationsprocesser är oftast återkoppling eller **feedback**, där mottagaren svarar sändaren på det mottagna meddelandet. Återkoppling innebär en tvåvägskommunikation. Mottagaren fungerar då samtidigt som sändare av meddelanden och sändaren fungerar samtidigt som mottagare.⁴⁸



Figur 3:3 Kommunikationsprocessen⁴⁹

⁴⁸ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 335-336

Nyttan av modellen ligger i att den får oss att systematisera vårt tänkande kring kommunikationsprocessen och de frågor den får oss att ställa.

3.1.3 Kommunikationsproblem

Jacobson & Thorsvik säger att kommunikationsproblem är vanliga i organisationer och att kritiken ofta handlar om att kommunikationen är för dålig mellan ledningen och anställda. Lika vanligt är det att kommunikationen mellan anställda som jobbar med samma arbetsuppgifter är dålig. Även mellan personer som vill ha en god och öppen kommunikation kan det uppstå kommunikationsproblem. Vidare anser Jacobson & Thorsvik att modellen i figur 3:3 kan vara ett nyttigt hjälpmedel för att diagnosticera problem som kan uppstå i organisationer. Vi ska använda den här modellen för att identifiera hur och om kulturell bakgrund kan orsaka ”störningar” i kommunikationsprocessen. Författarna anser att varje kommunikationsprocess består av tre kritiska faser där det kan uppstå problem eller störningar i kommunikationen.⁵⁰

När sändaren ska koda meddelandet

Det finns ett antal skäl till att kodning skapar kommunikationsproblem. För det första händer det lätt att sändaren väljer ord, uttryck eller en jargong som uttrycker något annat än vad personen tänkt. Särskilt vanligt är detta vid känslomässigt engagemang, då det kan vara svårt att hitta de rätta orden. Vid direkt fysisk kontakt förstärks problematiken av sändarens kroppsspråk. För det andra kan sändaren välja att uttrycka sig på ett sätt som inte väcker samma associationer hos mottagaren och därför tolkas på ett annat sätt. Detta är ofta ett problem när personer med olika utbildning och erfarenhet kommunicerar. Kulturell bakgrund och utbildning hör till de faktorer som starkast påverkar hur vi använder språket.⁵¹

När meddelandet förmedlas genom den kanal som sändaren har valt

Olika kanaler ställer olika krav på meddelandets utformning och innehåll. Jacobson & Thorsvik skiljer mellan kanaler som kan förmedla muntlig information respektive olika slags skriftlig information. Dessutom är det vanligt att skilja kanaler åt efter hur mycket

⁴⁹ Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 268

⁵⁰ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 340

⁵¹ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 341

information de kan förmedla och vilka krav kanalen ställer på kodning av meddelanden. Författarna hävdar att kommunikationsproblem i samband med kanalval kan uppstå. Kanalen kan vara olämplig för det meddelande som ska förmedlas, vilket gör att viktig information inte når fram till mottagaren. Kanalen kan begränsa möjligheterna till återkoppling och därmed hämma en önskvärd tvåvägskommunikation.

När mottagaren avkodar meddelandet

Hur sändaren har valt att koda meddelandet är för Jacobsen & Thorsvik av väsentlig betydelse för hur mottagaren uppfattar och tolkar det. Kommunikationsproblem i samband med avkodning av meddelanden hänger därmed samman med de ovannämnda problem som kan uppstå när sändaren ska koda meddelandet.⁵² Mottagarens selektiva uppfattning är också viktig för hur budskapet tolkas. Jacobsen & Thorsvik påpekar att alla känner till fenomenet att vi hör det vi vill höra och ser det vi förväntar oss. Personliga behov, motivation, förväntningar, värderingar och andra personlighetsdrag styr uppmärksamheten mot det som intresserar, och motiverar oss att leta efter bestämda innebörder i mottagen information. Mottagarens uppfattning om och inställning till sändaren kan också störa avkodningen. Om mottagaren känner att det finns anledning betvivla att meddelandets innehåll är sant och riktigt, ställer han/hon sig troligen avvisande.⁵³

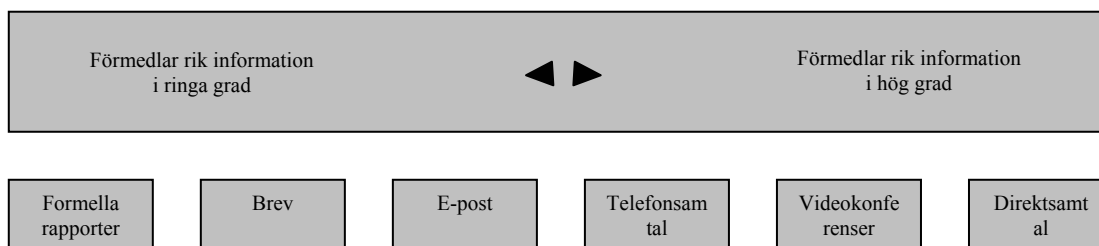
3.1.4 Kommunikationskanaler

Meddelanden kan sändas på flera olika sätt. Generellt kan sägas att en kanal ger möjlighet att förmedla rik information när den kan överföra många olika signaler samtidigt, när den ger möjlighet till snabb återkoppling och när den gör att sändare och mottagare kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra.

Figur 3:4 visar hur olika kommunikationskanaler ligger på en skala som anger i vilken grad de kan förmedla rik information.

⁵² Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 342

⁵³ Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 270



Figur 3:4 Olika kanalers förmåga att förmedla rik information.⁵⁴

Alla former av skriftlig information ligger nära den ytterpunkt på skalan där man i ringa grad kan förmedla rik information. Orsaken till att skriftlig information i ringa grad ger rik information är att man inte har någon möjlighet att observera hur personer kommunicerar med kroppen och avger andra, icke verbala signaler. Alla former av muntlig kommunikation ligger däremot nära den andra ytterpunkten. E-post är en skriftlig kommunikation, men är ofta muntlig till sin form och medger snabb återkoppling.⁵⁵

3.1.5 Hur på verkas kommunikationen av organisationsstrukturen?

Studier av förhållandet mellan organisationsstruktur och kommunikation har i huvudsak koncentrerats på det som kallas horisontell kommunikation, dvs. den mellan enheter på samma nivå som sysslar med olika uppgifter och vertikal kommunikation, dvs. den mellan olika hierarkinivåer i organisationen. I vår uppsats har vi valt att fokusera på horisontell kommunikation i företaget.

Horisontell kommunikation

I vardagslag har anställda i organisationer mest kontakt med personer som arbetar med likartade eller besläktade arbetsuppgifter med samma status på samma hierarkiska nivå.⁵⁶ Orsakerna till detta är flera. En av orsakerna, enligt Jacobsen är att personer samlade i samma enhet eller som arbetar med samma slags uppgifter får gemensamma intressen och erfarenheter som gör det lätt att prata sig samman och förstå varandra. En annan orsak kan vara att de ofta har samma kompetens, ofta i form av likadan utbildning, vilket ger dem ett gemensamt språk och möjligheter att kommunicera utan

⁵⁴ Efter Daft & Lengel 1986, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 344

⁵⁵ Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 345

⁵⁶ Mintzberg, 1979, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 354

större missförstånd. En tredje orsak skulle kunna vara att personer i samma enhet oftast är fysiskt samlade till ett ställe och har därmed fysisk direktkontakt i det dagliga arbetet.⁵⁷ Dessutom utvecklas det ofta bland personer med sådana intressen förtroendefulla personliga relationer, där man ofta hämtar socialt stöd från varandra och tillfredställer varandras behov av social kontakt i det dagliga arbetet.⁵⁸

3.1.6 Hur påverkar den fysiska strukturen kommunikationen?

Det är rimligt att anta att fysiska förhållanden påverkar kommunikationen mellan människor. Det mest uppenbara är att fysisk närhet mellan människor ökar kommunikationen, medan fysiskt avstånd mellan människor tenderar att minska den. Undersökningar visar också att man kommunicerar mest med dem som man har fysisk närhet till, exempelvis grannen i kontorsrummet intill eller dem som man ofta träffar i korridoren och lite mindre med dem som är placerade på en annan våning och ännu mindre med dem som sitter i ett annat hus.⁵⁹

3.1.7 Hur påverkas kommunikationen av kulturen?

Det finns många undersökningar som visar att kulturella faktorer har stor betydelse för hur anställda i organisationer tolkar information och händelser och hur de kommunicerar med varandra. En huvudpoäng är att människor kommunicerar bättre med medlemmar av samma kultur än med medlemmar av andra kulturer.⁶⁰ Jacobson & Thorsvik menar att orsakerna är flera, men viktigast är sannolikt att människor som är medlemmar i samma kultur har förtroende för varandra, i varje fall har större förtroende för medlemmar av den egna kulturen än för medlemmar av andra kulturer därför att de delar värderingar, normer och grundsyn. Dessutom har de ofta ett gemensamt språk.⁶¹

3.1.8 Informell kommunikation

Kommunikation som följer den formella strukturen och är direkt relaterad till verksamheten kallas för formell kommunikation. Kommunikation som uppstår spontant,

⁵⁷ Jacobsen 1989, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 354

⁵⁸ Barnard, 1938, Mayo 1945, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 354

⁵⁹ Pfeffer, 1982, Krebs, 1990, Hatch, 1997, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 355

⁶⁰ Tajfel & Turner, 1985, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid 357

⁶¹ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 357-358

som är personlig och byggd på vänskap och gemensamma intressen, kallas informell. Småprat på arbetsplatsen är det typiska exemplet på informell kommunikation. Den informella kommunikationen i organisationer pågår ständigt. Därför har anställda behov av gemensamma samtalsämnen som kan fylla den sociala samvaron. Det mest näraliggande ämnet, som alla har ett gemensamt intresse av, är den egna organisationen.⁶² I många fall har informell kommunikation uppfattats som något negativt. Rykten sprids som försvagar arbetsmoralen och samarbetet mellan anställda.⁶³ Rykten kan också ha en positiv effekt. De kan bidra till att reducera ängslan. Informell kommunikation kan, om ledningen utnyttjar möjligheterna på ett bra sätt, ha en viktigare positiv effekt som ett komplement till formell kommunikation.⁶⁴

3.1.9 Acceptera dålig kommunikation?

Det kan verka mycket att ha i åtanke för en sådan vedertagen företeelse som kommunikation ändå är. Att det är mycket viktigt att kunna kommunicera med varandra känns lite onödigt att tillägga. Finns det då något att göra för att om möjligt undvika missförstånd eller ska vi acceptera att mycket tid går åt att lösa kommunikationsproblem på arbetsplatserna? Tung har föreslagit att alla anställda kan bli tränade i att kommunicera bättre med varandra. Hennes förslag är en hierarkisk kompetens i kommunikation på alla nivåer där medlemmarna i organisationen steg för steg blir mer medvetna om på vilket sätt deras meddelanden blir mottagna av olika sorters människor och där de samtidigt lär sig att kommunicera på ett sätt som är passande för situationen.⁶⁵

Kommunikationsmissar som envägs kommunikation kan leda till slukar resurser såsom tid, arbetskraft osv. men har en ännu mer destruktiv effekt på framtida händelser.

Frustrationen som båda sidor känner skapar förbittring och konflikt och dämpar deras motivation att kommunicera och arbeta tillsammans i framtiden.

Tvåvägs kommunikation ger ett litet skydd mot missförstånd då kommunikationen blir

⁶² Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 358-36

⁶³ Sutton & Porter 1968, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 361

⁶⁴ Ekman, 1999, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 362

⁶⁵ Tung, 1993, i Ford & Fisher, i Kossek & Lobel 1996, sid. 185

en interaktiv process. Är det någonting som är oklart hos mottagaren av informationen så kan oklarheterna klargöras.⁶⁶

Vi kommer framför allt att behandla tvåvägskommunikation i denna rapport, dvs. interaktionen mellan olika människor och då mellan personer med olika kulturell bakgrund. Mer om detta i avsnittet interkulturell kommunikation, men först försöker vi oss på att definiera vad kultur är.

3.2 Kultur

Kultur kan ses från tre olika nivåer; nationell, organisatorisk- och professionell nivå. Ytterligare nivåer är grupp- och industri- (sektor) nivån.⁶⁷ Vi kommer här endast behandla nationell nivå.

Då det av naturliga skäl inte är lätt att hitta material om så pass nya länder som Kroatien och Bosnien har vi valt att behandla de båda som en enhet och då inget annat anges, som forna Jugoslavien.

Om vi skulle fråga människor från olika delar av världen om vad begreppet kultur betyder för dem skulle vi säkert få lika många olika svar som antalet vi frågat. Kultur är som luft. Den finns överallt. Vi kan inte se den, vi känner den, vi vet att den finns där, men vi kan inte existera utan den.⁶⁸ Trompenaars menar att man aldrig helt kan förstå andra kulturer. De som är gifta eller lever med en annan människa vet att det är omöjligt att någonsin helt förstå även människor från den egna kulturen.⁶⁹ Vi vill ändå försöka oss på att grundläggande beskriva kultur och till hjälp kommer vi att framför allt använda oss av två respekterade forskare inom området, nämligen Hofstede och Trompenaars.

⁶⁶ Mead, 1990, sid. 42-43

⁶⁷ Dadfar, 2001, sid. 8, 12

⁶⁸ Dadfar, 2001, sid. 14

⁶⁹ Trompenaars, 1994, sid. 1

3.2.1 Vad är kultur?

Varje människa bär inom sig tänkesätt, känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid. Mycket av denna inläring har skett under tidig barndom, eftersom man då har lättast att lära och att ta till sig olika saker. Så snart särskilda tänkesätt, känslor och handlingsmönster har rotat sig i en människas psyke, måste hon/han bli av med dessa för att kunna lära in andra, vilket är mycket svårare än att lära sig för första gången. Med en analogi från datorernas värld kallar Hofstede sådana tänkesätt, känslor och handlingsmönster för **mentala program**, eller **själens mjukvaror**. Naturligtvis betyder detta inte att människor programmeras på samma sätt som datorer. En persons uppförande är bara delvis förutbestämt av hennes eller hans mentala program. Det psykets mjukvara som Hofstede menar, anger bara vilka reaktioner som är troliga och begripliga utifrån individens bakgrund. Källorna till ens mentala program beror på den sociala miljö man växer upp i och samlar livserfarenhet i. Programmeringen startar inom familjen och fortsätter inom grannskapet, i skolan, i ungdomsgrupper, på arbetsplatsen, i samhället. Detta är viktigt för att förstå för att kunna sätta sig in i våra respondenters beteenden. En vanlig term, enligt Hofstede, för en sådan mental mjukvara är **kultur**, vilket motsvarar ordet som används av socialantropologer.⁷⁰

3.2.2 Kultur som mental programmering

En persons kultur är inlärd och inte ärvd. Den härstammar från den sociala miljön och inte från generna. Kultur kan skiljas från människonaturen å ena sidan och från en individs personlighet å andra sidan (se figur 3:5), fast exakt var gränsen går mellan natur och kultur och mellan kultur och personlighet tvista de lärde om inom socialvetenskapen.⁷¹

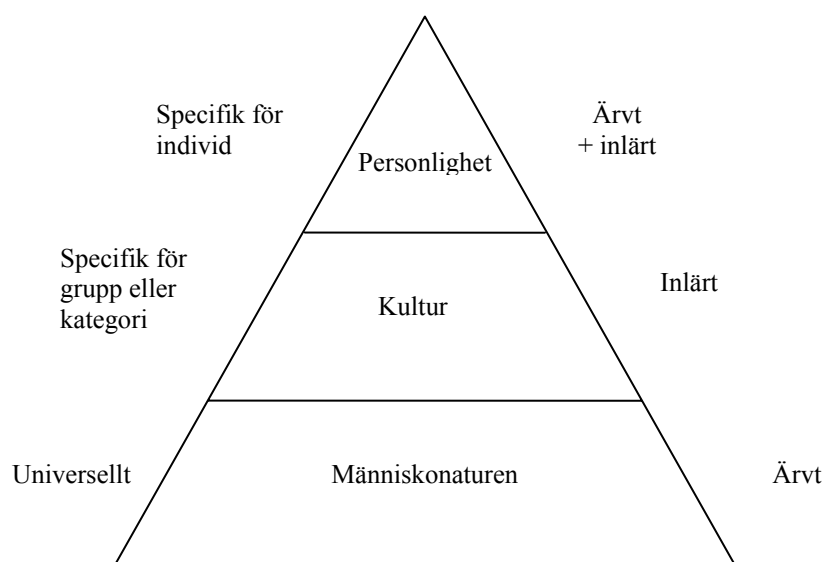
Människonaturen är vad alla människor har gemensamt. Den representerar den universella nivån av var och ens mentala mjukvara och har ärvts via generna.

Personligheten hos en individ är å andra sidan hennes/hans unika personliga uppsättning av mentala program, som hon/han inte delar med någon annan människa. Den är baserad på drag som delvis ärvts via individens unika genuppsättning och delvis

⁷⁰ Hofstede, 1995, sid. 12

⁷¹ Ibid.

lärts in. Med ”lärts in” menas att de har modifierats både av kulturen och av unika personliga erfarenheter.⁷²



Figur 3.5 Människonaturen, kultur och personlighet⁷³

3.2.3 Kulturdefinitioner

I allmänhet har antropologer gett kultur en mycket bred definition vilken täcker alla slag av värderingar, handlingar samt manuella och maskinella resultat, vilka ett visst samhälle har utvecklat för att kunna hantera livet. Kluckhohn & Kelly har definierat kultur som ”*alla dehistoriskt skapade designer för levernet, explicita och implicita, rationella och icke-rationella, som existerar vid varje given tidpunkt som potentiella guider för människors beteenden*”⁷⁴

Hofstede menar att ”*Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the member of one group or category of people from another.*”⁷⁵ Detta är en enkel och allmän definition av det vida begreppet kultur och känns rätt för oss då det enkelt förklarar något som är så komplext och komplicerat. Vi nöjer oss däremot inte med en enkel definition utan kommer framöver att gå in på djupare förklaringar.

⁷² Hofstede, 1995, sid. 12-13

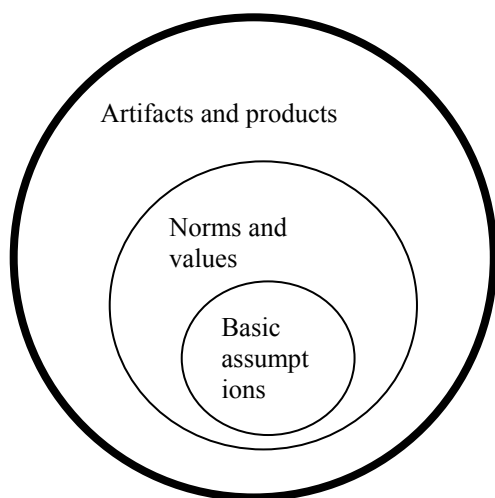
⁷³ Ibid

⁷⁴ Kluckhohn & Kelly, 1945, i Bjerke, 1998

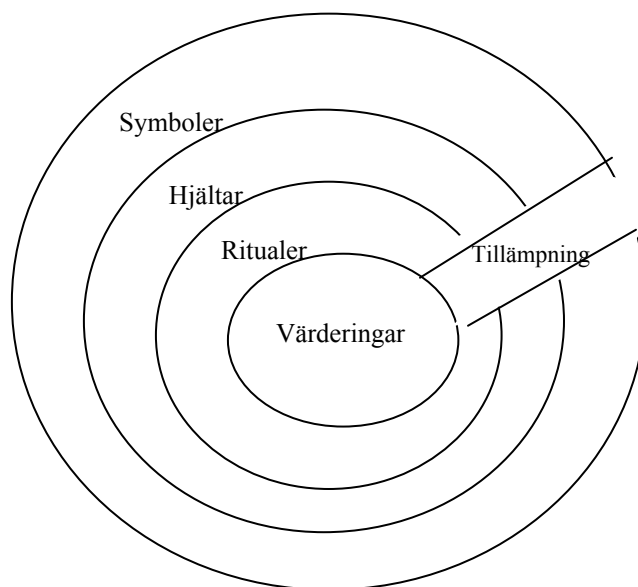
⁷⁵ Hofstede, 1997, sid. 5

3.2.4 Hur kan vi se kultur?

Det finns flera olika sätt att se på kultur. Kultur kan beskrivas som en lök, vilket både Trompenaars (se figur 3:6) och Hofstede (se figur 3:7) väljer att göra fast med lite olika förklarande termer.



Figur 3:6 A Model of Culture⁷⁶



Figur 3:7 The "onion diagram"⁷⁷

Av en utomstående upptäcks kulturen lite i taget, lager efter lager, där Trompenaars använder sig av tre lager, där det **yttre lagret** består av det tydliga, det som först väcker vår uppmärksamhet såsom t.ex. språk, mat, byggnader, monument, mode och konst. De är symbolerna för den djupare formen av kultur. Det **mellersta lagret** består av normer och värderingar. Normer är den gemensamma känslan en grupp har av vad som är rätt och fel. De kan både ligga på en formell nivå som t.ex. lagar och förordningar och på en informell nivå och då fungera som en sk. social kontroll. Värderingar å andra sidan bestämmer definitionerna av bra och dåligt och är därför nära relaterat till de ideal som delas av en grupp. **I kärnan** av kulturmodellen finns det som av alla inom samma kultur tas för givet, den odiskutabla verkligheten. För att kunna svara på frågan om de fundamentala skillnaderna mellan kulturer måste vi gå tillbaka till kärnan för den mänskliga existensen. Det mest grundläggande värdet som människor kämpar för är

⁷⁶ Trompenaars, 1994, sid. 24

kampen för överlevnad. Varje grupp har organiserat sig för att på bästa sätt kunna hantera dess omgivning och dess naturtillgångar. Kyla, översvämningar och hetta kan vara exempel på problem i människors omgivning som med tiden löses automatiskt. Problemen i det dagliga livet klaras av på ett självklart sätt att lösningarna försvinner ur vårt medvetande och om de inte gjorde det skulle vi bli galna. Från denna fundamentala relation med vår omgivning formar vi och senare vårt samhälle meningen med livet.⁷⁸

Hofstede använder sig av termer som symboler, hjältar, ritualer och värderingar (se figur 3:7). **Symboler** representerar de ytligaste och värderingar de djupaste kulturuttrycken, med hjältar och ritualer däremellan. Symboler är ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild betydelse, vilka bara känns igen av dem som delar kulturen. Orden i ett språk eller en jargong tillhör denna kategori, liksom klädsel, frisyr och statussymboler. **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. **Ritualer** är kollektiva aktiviteter. Tekniskt sett är de onödiga för att uppnå önskvärda mål, men inom en kultur anses de socialt nödvändiga, där de utförs för sin egen skull. Olika sätt att hälsa på och visa respekt för andra, samt sociala och religiösa ceremonier är några exempel. I figuren har symboler, hjältar och ritualer samlats under termen **sedvänjor**. Dessa är synliga medan deras kulturella innebörd däremot är osynlig och föreligger enbart och just på det sätt som dessa sedvänjor tolkas av de införstådda. I kulturens kärna grundas våra **värderingar**. Dessa är breda tendenser där vissa tillstånd föredras framför andra. Värderingarna är inriktade känslor, dvs. de har en plus- och en minussida, som t.ex. vackert - fult, normalt – onormalt, rationellt – irrationellt osv.⁷⁹

⁷⁷ Hofstede, 1991, sid. 9

⁷⁸ Trompenaars, 1994, sid. 23-26

⁷⁹ Hofstede, 1995, sid.16

3.2.5 Kulturens dimensioner

Trompenaars menar att människor överallt konfronteras av tre sorters utmaningar; relationen till andra människor, som de första fem punkterna nedan handlar om, hantering av tid och åldrande och till sist förhållandet till världen och dess miljö.⁸⁰

- Universalistisk - partikularistisk
- Individualistisk - kollektivistisk
- Neutral – emotionell
- Isolerande - integrerande
- Uppnådd - tillskriven status
- Dåtids-, nutids-, framtidsorienterad, (Monokron - polikron tidsuppfattning)⁸¹
- Styrkultur - anpassningskultur

Hofstede förklarar basen för kulturen med dimensionerna:

- Maktdistans
- Kollektivism – individualism
- Femininitet – maskulinitet
- Osäkerhetsundvikande
- Långsiktig tidsorientering - kortsiktig tidsorientering

Nedan behandlar vi Hofstedes kollektivism och individualism samt långsiktig respektive kortsiktig tidsorientering tillsammans med Trompenaars dimensioner och därefter förklarar vi Hofstedes maktdistans, femininitet och maskulinitet samt osäkerhetsundvikande.

De undersökningar, fall eller exempel som vi här nedan refererar till är ett resultat av Trompenaars 900 ”cross-cultural training” som han undervisat i 18 olika länder. Vi nämner nedan Jugoslavien, då Kroatien och Bosnien fortfarande var en del av detta land då datan samlades in.⁸²

⁸⁰ Trompenaars, 1994, sid. 9-12

⁸¹ Bodin & Fant, 1995, sid. 64

⁸² Trompenaars, 1994, sid. 1

Dimensionen **universalistisk - partikularistisk** har att göra med hur begreppet rättvisa ska uppfattas. Om en person tycker att allmängiltiga regler är viktiga och att samhällets medlemmar i alla lägen har skyldighet att rätta sig efter dem, har den personen ett **universalistiskt** förhållningssätt.⁸³ Universalisten hävdar att vad som är bra och rätt kan definieras och alltid appliceras. En sådan kultur är regelbaserad. **Partikularisten** däremot uppmärksammar i större utsträckning skyldigheter gentemot relationer och unika omständigheter. Personen i fråga resonerar att vänskap har speciella förpliktelser och borde komma först och sätter mindre vikt vid abstrakta sociala koder. Här skiljer sig svenskarna och jugoslaverna märkbart. Jugoslaverna är mycket mer partikularister än svenskarna.⁸⁴ Att hålla sig till gällande regler är viktigt i den svenska kulturen. Mycket i svenskt beteende och i svenskt regelsystem är en avspegling av ett universalistiskt synsätt. Svenskar kan tycka att reglerna skapar trygghet genom att de ger en klar och tydlig ram att leva efter.⁸⁵

För en **individualist** är det det egna jaget som är viktigt. Användandet av jagform även i affärsrelaterade situationer är vanligt förekommande. Individen ser först och främst till sina egna mål och intressen och betraktar inte i första hand sig själv som medlem av en grupp utan som en självständig individ.⁸⁶ **Kollektivism** kännetecknar 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. Ordet kollektivism hänvisar inte till statens makt över individen, utan till gruppens makt.⁸⁷ I ett kollektivistiskt samhälle är vi-formen mer frekvent. Här ligger svenskarna och jugoslaverna närmare varandra än i föregående exempel där dock den svenska kulturen är mer individualistisk än den jugoslaviska.⁸⁸ På arbetsplatsen, i kollektivistiska samhällen, är den personliga relationen viktigare än uppgiften i sig och bör upprättas först. I individualistiska samhällen är relationen omvänd. På en skala bland 53 undersökta länder och regioner, där plats 1 betyder det mest individualistiska landet ligger Sverige på 10:e plats och Jugoslavien på plats 33, vilket åter igen visar att Sverige är relativt sett mer individualistisk än Jugoslavien.⁸⁹

⁸³ Bodin & Fant, 1995, sid. 46

⁸⁴ Trompenaars, 1994, sid. 10, 31-42

⁸⁵ Bodin & Fant, 1995, sid. 46

⁸⁶ Trompenaars, 1994, sid. 66-67

⁸⁷ Hofstede, 1995, sid. 66, 70, 86

⁸⁸ Trompenaars, 1994, sid. 57, 66-67

⁸⁹ Hofstede, 1995, sid. 66, 70, 86

Neutral och **emotionell**, eller känslorframhävande kontra känsloundertryckande som Bodin & Fant väljer att kalla denna dimension. Denna dimension är kanske den som är lättast att förstå. Den har att göra med hur människor förväntas uttrycka känslor. Ska grunden för vårt interagerande vara objektivt och opartiskt eller är det acceptabelt att uttrycka känslor? I den svenska kulturen brukar man vara ganska restriktiv med de känslor man visar upp för omvärlden. Starka känslouttryckningar reserveras för de närmaste, egentligen bara familjen och de bästa vännerna. Att vara återhållsam med känslor brukar också innebära ett försiktigare kroppsspråk, något som utmärker känsloundertryckande kulturer som t.ex. den nordiska. Människor i känslorframhävande kulturer däremot brukar däremot uppvisa ett mycket tydligare kroppsspråk vad gäller såväl hållning som gester, blick, ansiktsuttryck och röstläge. Personer med en känslorframhävande kulturbakgrund kan ibland ha svårt att tolka känsloundertryckande personer eftersom signalerna uppfattas som alltför svaga och otydliga.⁹⁰

Termerna **isolerande** och **integrerande** beskriver hur människor förhåller sig till vad som är privat och vad som är offentligt, samt hur människor delar upp sina liv i olika områden. En individ med ett isolerande beteende har en ganska liten privatsfär. Det är bara några få människor som har tillträde till denna zon som t.ex. den egna partnern, föräldrar, barn, kanske syskon, några enstaka riktigt nära vänner. Då en person från en sådan kultur klart och tydligt separerar det privata från det offentliga gynnar det direkt kommunikation. Om denna person skulle säga till sin kollega; ”Ta det inte personligt”, kan detta uppfattas som en förolämpning av en person från en integrerande kultur.⁹¹ Den typiskt svenska rör sig oftast inne i sin privata zon. På arbetsplatsen gör man vissa bestämda saker i samarbete med andra. Man kan förstås fatta sympati för och bli riktigt god vän med de människor man umgås med, men det viktiga är inte den personliga relationen i sig utan den aktivitet man ägnar sig åt tillsammans. I integrerande kulturer, som den jugoslaviska⁹² har människor en ganska rymlig privat zon. När man väl är insläppt ingår man genast i ett nätverk av beroenden, rättigheter och skyldigheter.⁹³

⁹⁰ Bodin & Fant, 1995, sid. 57

⁹¹ Trompenaars, 1994, sid. 85

⁹² Trompenaars, 1994, sid. 93

⁹³ Bodin & Fant, 1995, sid. 53-54

Ovanstående dimension kallas ibland för kulturer med **låg** respektive **hög kontext** och handlar då om hur individer och deras samhälle söker information och kunskap. Sverige tillhör en kultur med låg kulturell kontext dvs. här söks information och kunskap om t.ex. beslut och avtal genom att man tittar på undersöknings- och forskningsresultat. I dessa typer av kulturer uttrycks känslor och tankar i ord och information är mer lättillgänglig. Det talade och skrivna ordet används för att uttrycka den primära betydelsen. Bland Bosnier och Kroater (Slaver) som tillhör de kulturer med hög kulturell kontext, relativt sätt jämfört med Sverige, får människorna information genom personliga informationsnätverk. Känslor och tankar uttrycks inte tydligt utan man måste läsa mellan raderna och tolka vad som menas genom ens allmänna förståelse. Här förlitar sig folk starkt på icke-verbala och subtila meddelande som varierar från situation till situation.⁹⁴

I en kultur där **uppnådd status** är viktig bedöms du efter vad du nyligen åstadkommit och efter din meritlista medan din status i en **tillskrivande** kultur visas genom födsel, blodsband, kön, ålder, men också genom dina kontakter och din CV. Här är det svårt att jämföra länderna då Jugoslavien av någon anledning inte finns med, men i Sverige anser flertalet att det är viktigare vad en människa har uppnått än vilken bakgrund hon har. Denna inställning hör delvis samman med ett universalistiskt tankesätt och den innebär att status är någonting som individen själv uppnår. I en stor del av världens kulturer är det emellertid viktigare att känna till en människans bakgrund när det gäller att bedöma hennes prestige och anseende. Rätt bakgrund ger inte bara status utan också bättre möjligheter till att göra karriär.⁹⁵

Ett sätt att förklara hur olika samhällen ser på tid är att dela in dem i tre olika typer av kulturer: **nutidsorienterade** som är relativt tidlösa, traditionslösa och som inte bryr sig om framtiden, **dåtidorienterade** som i huvudsak lägger vikt vid att upprätthålla och återställa traditioner i nutiden och **framtidorienterade** som förutser en mer önskvärd framtid och planerar för att realisera den.⁹⁶

⁹⁴ Dadfar, 2001, sid. 29-30

⁹⁵ Bodin & Fant, 1995, sid. 50

⁹⁶ Trompenaars, 1994, sid. 117-118

På samma sätt delar Bodin & Fant in människors olika tidsuppfattning, men kallar det då **monokron** respektive **polikron tidsuppfattning**. Detta innefattar även hur man tidsmässigt organiserar sina aktiviteter. Den monokrona synen på tiden innebär ett linjärt tänkande där människor helst klarar av en uppgift i taget utifrån ett på förhand uppgjort schema. Aktivitet efter aktivitet betas av och en känsla av tillfredställelse uppstår när det hela är avklarat, känslan av att ha varit effektiv. Svensk kultur kännetecknas av en i hög grad monokron tidsuppfattning. Det är mycket viktigt för svenskarna att veta exakt när saker börjar och slutar. Där tidsramar är viktiga blir punktlighet en dygd. Att vara punktlig innebär att visa respekt för motparten. Punktlighet tolkas som pålitlighet.⁹⁷ Man skulle kunna påstå att svenskarna ser tiden som en rak linje, vilket kan förstås av talesättet: ”En sak i taget.”⁹⁸

För en person med polikron tidsuppfattning förefaller detta beteende oflexibelt. Följer man slaviskt en noggrann planering blir det väldigt lite utrymme för spontanitet och nya vinklingar. Effektivitet innebär att kunna ha så många bollar i luften samtidigt och att kunna improvisera när det behövs. En av de vanligaste orsakerna till kulturkrockar är just när dessa två sätt att betrakta tidsanvändning står emot varandra. I stora delar av världen råder en polikron inställning av tiden. Andra värderingar träder i förgrunden, framförallt vikten av relationer till andra människor. Att bevara en relation väger tyngre än att hålla tiden.⁹⁹

Hofstedes syn på **långsiktig** respektive **kortsiktig inriktning i livet** kallas för ”konfuciansk dynamik” eftersom nästan alla värderingar oavsett pol tycks härstamma från Konfucius läror. Värderingarna vid den ena polen är mer inriktade på framtiden medan värderingarna vid den motsatta polen är mer inriktade på det förflutna och på nutiden. Samhällen med kortsiktig inriktning har respekt för traditioner, har litet sparande och förväntar snabba resultat medan samhällen med långsiktig inriktning har en modern anpassning till traditioner, stort sparande och uthållighet i arbete för resultat på lång sikt. Sverige har här en position i mitten.¹⁰⁰ Om vi för över detta resonemang på det undersökta företaget som förutom kontor också består av en affär där kunderna expedieras skulle en anställd vid expediering av en kund kunna fråga: ”*Jag ska gå ner*

⁹⁷ Bodin & Fant, 1995, sid. 64

⁹⁸ Trompenaars, 1994, sid. 12

⁹⁹ Bodin & Fant, 1995, sid. 64

på lagret och hämta en del till datorn till den här kunden. Är det någon annan, som också ska hämta något här idag, kan jag ta det på en gång?” Detta kanske skulle ses som lite udda, då det i Sverige expedieras en kund i taget och där det också är vanligt med kösystem i form av nummerlappar som tas vid ankomst till affären.

Trompenaars sista dimension handlar om hur människor i olika samhällen förhåller sig till omgivningen så kallad styrkultur respektive anpassningskultur. I en **styrkultur** strävar människor efter att dominera och behärska naturen. Man tenderar att ha sig själv som utgångspunkt för att hitta lösningar på problem som uppstår.¹⁰¹ Människor i en **anpassningskultur** eftersträvar harmoni med naturen och erkänner sitt beroende av den. När frågor och problem uppstår går man utanför sig själv för att söka svar. Människor är ofta beredda att ta intryck utifrån och lyssna på vad andra har att säga. Svenska kulturen har ofta en stark tendens att anpassa sig till naturen.¹⁰² Sådana kulturer ser världen som mer kraftfull än individen. De ser naturen som något att frukta och överträffa. I den här dimensionen ligger Sverige och Jugoslavien nära varandra.¹⁰³

Här nedan följer nu Hofstedes tre resterande dimensioner: maktdistans, femininitet – maskulinitet och osäkerhetsundvikande.

Maktdistans kan definieras som i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnt. I ett land med stor maktdistans förväntas barn lyda sina föräldrar. Man uppmuntrar inte självständighet hos barn. Respekt för föräldrar och andra äldre ses som en grundläggande dygd. Företag centraliserar makten så mycket som möjligt till ett fåtal händer. Underordnade förväntas bli beordrade. Det finns många överordnade, som är strukturerade i en hierarki med pyramidform. Jugoslavien visar höga maktdistansvärden medan Sverige uppvisar lägre.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Hofstede, 1995, sid. 208, 216

¹⁰¹ Bodin & Fant, 1995, sid. 66

¹⁰² Bodin & Fant, 1995, sid. 66

¹⁰³ Trompenaars, 1994, sid. 12, 139

¹⁰⁴ Hofstede, 1995, sid. 40-49

Maskulinitet präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda, där män förutsätts vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång och kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet. Företag i maskulina samhällen betonar resultat och belönar dem på ett rättvist sätt, dvs åt var och en enligt vad som presterats. **Feminitet** präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra i vilka både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet. I dessa kulturer bör ett humaniserat arbete ge mer möjligheter till ömsesidigt hjälp och sociala kontakter. Företag i feminina samhällen belönar sannolikt människor på grundval av jämlikhet, dvs. till var och en enligt hans eller hennes behov. I feminina länder föredrar man att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar. Sverige och Jugoslavien tillhör de mest feminina länderna.¹⁰⁵ Detta kan synas motsägelsefullt då Jugoslavien idag starkt förknippas med konflikt och krig. Det bör poängteras att graderingen är gjord med hjälp av betydligt fler karaktärsdrag än vad vi ovan räknat upp, som tillsammans gör att de båda länderna anses som två av de mest feminina länderna.

Osäkerhetsundvikande handlar om i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer. Denna känsla uttrycks bland annat genom ett behov av skrivna och oskrivna regler. Jugoslavien har hög grad av osäkerhetsundvikande medan Sverige har en mycket låg grad. I samhällen där hög grad av osäkerhetsundvikande råder finns det många formella och/eller oskrivna lagar och regler som styr och arbetsgivarens rättigheter och plikter medan i länder med mycket svagt osäkerhetsundvikande fastställs regler när det är absolut nödvändigt.¹⁰⁶

I tabell 3:1 sammanfattar vi den stereotypbild som vi fått fram om jugoslaver och svenskar från ovanstående författare och deras dimensioner.

¹⁰⁵ Hofstede, 1995, sid. 106, 120

Dimension	Jugoslaver	Svenskar
universalist-partikularist	mycket mer partikularister än svenskarna, skyldigheter gentemot relationer	regler skapar trygghet
Individualistisk – kollektivistisk , 53 undersökta länder, där plats 1 betyder det mest individualistiska landet ligger	Jugoslavien på plats 33	Sverige på 10:e plats, vilket innebär att den svenska kulturen är mer individualistisk än den jugoslaviska
Neutral – emotionell hur människor förväntas uttrycka känslor	Jugoslavien finns inte med i denna gradering	ganska restriktiv med känslor som visas upp för omvärlden, försiktigare kroppsspråk
Isolerande - integrerande vad är privat och vad är offentligt?	har en ganska rymlig privat zon	rör sig oftast inne sin privata zon
Låg, hög kontext hur information och kunskap söks	hög kulturell kontext, information genom personliga informationsnätverk. Känslor och tankar uttrycks inte tydligt utan man måste läsa mellan raderna och tolka, folk förlitar sig starkt på ickeverbala och subtila meddelande	låg kulturell kontext, känslor och tankar uttrycks i ord, information är mer lättillgänglig, Det talade och skrivna ordet används för att uttrycka den primära betydelsen
Uppnådd - tillskriven status vad du nyligen åstadkommit eller födsel, blodsband, kön	Jugoslavien är inte med i denna gradering	viktigare vad en människa har uppnått än vilken bakgrund hon har
Långsiktig - kortsiktig tidsorientering	Jugoslavien är inte med i denna gradering	mycket viktigt att veta exakt när saker börjar och slutar, tidsramar är viktiga och punktlighet blir en dygd, ser tiden som en rak linje
Styrkultur - anpassningskultur hur människor förhåller sig till omgivningen	I den här dimensionen ligger Sverige och Jugoslavien nära varandra	kulturerna har en stark tendens att anpassa sig till naturen
Maktdistans	visar höga maktdistansvärden	uppvisar lägre värden
Femininitet – maskulinitet I feminina länder förutsätts människor vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet, föredrar att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar	tillhör de mest feminina länderna	tillhör de mest feminina länderna
Osäkerhetsundvikande i hur hög grad människor känner sig hotade av osäkra eller okända situationer	hög grad av, formella och/eller oskrivna lagar och regler som styr	har en mycket låg grad av osäkerhetsundvikande, regler fastställs när det är absolut nödvändigt

Tabell 3:1 Sammanfattning av kulturens dimensioner

3.3 Interkulturell kommunikation

Generellt sett tycker de flesta att det är lättare att kommunicera med andra människor som uppfattas som lika. Detta har att göra med att vi kommunicerar och tolkar varandras meddelanden med utgångspunkt från vår uppfattning om omgivningen. Dessa uppfattningar är selektiva för vad som verkar viktigt. Detta innebär att då människor med olika kulturell bakgrund kommunicerar med varandra sänder och mottager de meddelanden med utgångspunkt från olika uppfattningar om omgivningen. Därför är sannolikheten högre att på arbetsplatser med kulturell mångfald erfara fler kommunikationssvårigheter.¹⁰⁷ Undersökningar visar att en effektiv kommunikationsprocess bidrar till att göra arbetsgruppen mer effektiv. Då medlemmarna sänder meddelanden till varandra kan det uppstå missförstånd och kontentan av detta är att det tar längre tid för en mångkulturell arbetsgrupp att enas.¹⁰⁸

När vi i detta kapitel beskriver kulturella faktorer, kommer vi endast att nämna vad som karakteriserar den svenska kulturen och den **sydeuropeiska kulturen**, där forna Jugoslavien ingår. Som vi tidigare påpekat, är det svårt att få fram information och teorier om Kroatien/Bosnien och inom detta område även om den forna jugoslaviska.

3.3.1 Hur kulturella uppfattningar påverkar kommunikationen

Som vi tidigare nämnt ökar kulturella skillnader sannolikheten för misstolkningar. Om du inte delar den andre personens prioriteringar om vad som är viktigt och relevant så kan du sända ut tvetydiga meddelanden och misstolka meddelanden som han eller hon sänder till dig. Att utveckla kommunikativ kompetens betyder att utveckla förtroendet att visa dina egna prioriteringar i förhållande till andras så att de kan relatera till dig. En effektiv kommunikation är alltid en tvåvägsprocess, vilket betyder att också göra det enkelt för den andra parten att visa sina prioriteringar. En lyckad interkulturell relation gynnar personerna i fråga genom utveckling av förståelse och tolerans. Människor med annan kulturell bakgrund kommunicerar effektivt om de förstår hur de andra uppfattar verkligheten och varför de uppfattar den på detta sätt, hur de uttrycker sina

¹⁰⁷ Mathews, 1982, i Thompson & Gooler, i Kossek & Lobel, 1996, sid. 411

¹⁰⁸ Hoffman, 1965, i Thompson & Gooler, i Kossek & Lobel, 1996, sid. 411

uppfattningar och hur dessa uppfattningar och deras uttryck skiljer sig från deras egna.¹⁰⁹

3.3.2 Att lära sig interkulturell kommunikation

Förvärvandet av interkulturell kommunikationsförmåga har tre faser: medvetenhet, kunskap och färdigheter. Det är med **medvetenhet** som allt börjar, insikten om att man bär med sig en viss mental mjukvara, så kallad kultur för att man har växt upp i en viss miljö och att andra har växt upp i annorlunda miljöer och därför har en annorlunda mental programmering. Efter medvetenhet måste **kunskap** följa. Om vi måste samverka med vissa andra kulturer måste vi lära oss hur dessa kulturer är. Vi måste lära oss deras symboler, deras hjältar och deras ritualer. Fastän vi kanske aldrig lyckas dela deras värderingar kan vi åtminstone få en intellektuell förståelse av var och en och hur deras värderingar skiljer sig från våra. I den sista fasen ingår **färdigheter** som bygger på medvetenhet, kunskap samt övning. Vi måste känna igen och kunna använda den andra kulturens symboler, känna igen dess hjältar, utföra dess ritualer och uppleva tillfredställelsen av klara sig bra i den nya miljön genom att först lösa de enklaste och sedan en del av de mer komplicerade problemen i umgänget med människorna från den andra kulturen. Interkulturella kommunikationsfärdigheter kan läras in. Vissa personer har större svårigheter med detta än andra. Personer med alltför uppblåsta egon, låg tolerans för osäkerhet, människor som är känslomässigt instabila och har kända rasistiska eller politiskt extremistiska sympatier bör uppfattas som sämre kandidater för en sådan undervisning.¹¹⁰

3.3.3 Vilka kulturella variabler orsakar kulturella störningar?

Kulturella skillnader är känt som den viktigaste orsaken till vad som orsakar störningar i kommunikationen mellan människor.¹¹¹ Som vi tidigare nämnt består kommunikation av både verbala och icke verbala signaler.¹¹² Att använda sig av kroppsspråket, som t.ex. att gestikulera och samtidigt använda sig av en stark röst är kraftfullt. För vissa i en

¹⁰⁹ Mead, 1990, sid. 8

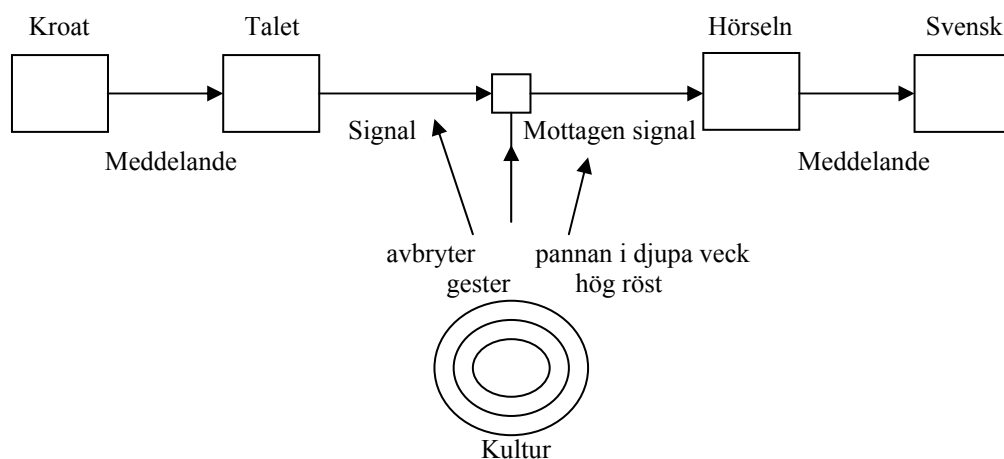
¹¹⁰ Hofstede, 1995, sid. 285

¹¹¹ Dadfar, 2001, sid 49 och Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 270

¹¹² Hall, 1972, i Jacobsen & Thorsvik, 1998, sid. 267

mångkulturell arbetsgrupp kan detta förbättra relationerna och för andra kan detta vara direkt förolämpande. Att lära sig rätt intonation är kanske det allra svåraste när du lär dig att bemästra ett nytt språk. Om du dessutom lägger till vikten av att förstå när och hur det som bäst lämpar sig att använda mjuka ord och fraser så är det kanske inte så konstigt att människors, med annan språklig och kulturell bakgrund, känslor och syfte ofta missförstås.¹¹³

För att tydliggöra exemplifierar vi detta med hjälp av figuren nedan, (se figur 3:8) vars grundläggande förklaring hittas i delen ”Kommunikation” under rubriken ”Vad är kommunikation?”.



Figur 3:8 Kommunikation med kultur som störning (noise)

I detta exempel samtalar två människor med olika kulturell bakgrund, en från Kroatien och en från Sverige. Kroaten sänder ett meddelande, där talet fungerar som överförare och hörseln som mottagare. Signalen som går från kroaten till svensken utsätts av olika störningar, som t.ex. att kroaten avbryter mitt i ett pågående samtal, lägger pannan i djupa veck, gestikulerar och säger med hög röst: ”Det där var intressant. Det skulle jag gärna vilja veta mer om.” Problemet kan då vara att kroaten och svensken ej har samma uppfattning om meddelandet. Även om kroaten anser att budskapet är enkelt och självklart tolkar svensken alla signaler som kroaten omedvetet sänder ut. I huvudet på svensken skulle vi kunna läsa: ”Vad fräckt att bara avbryta mitt i vårt samtal. Vad arg han låter. Han menar nog inte vad han säger.” Det har uppstått ett missförstånd.

¹¹³ Thiederman, 1991, sid. 44, 52

Därför är det viktigt att vi förstår vilka kulturella variabler som orsakar missförstånd för att kunna minimera de kulturella störningarna och förbättra kommunikationen. Att människor kommunicerar och tolkar varandras idéer eller meddelanden olika är ett fundamentalt problem vid kommunikationen mellan parter med olika kulturell bakgrund. Vad som förstås inom en kultur behöver ej förstås av en annan eller det kanske inte ens betyder detsamma.¹¹⁴ Även inom samma kultur reagerar olika grupper med olika behov och erfarenheter olika på utbyte av information och blandar vi in olika kulturer i det hela kan variationerna bli ännu större.¹¹⁵ Nedan följer ett antal, som vi ser det, viktiga kulturella variabler, som orsakar kulturella störningar och därmed påverkar den verbala och icke verbala kommunikationen mellan människor.

3.3.4 Kulturens formalitet

Fint sätt och formalitet kan uttryckas på många olika sätt. Det finns ett flertal beteenden med vars hjälp vi demonstrerar antingen en formell eller informell stil. Exempel på detta är hur vi för oss och hur vi genomför en konversation. I vissa kulturer ser man varje typ av formellt beteende som tecken på kyla, distans och stelhet. Andra kulturer, som t.ex. den svenska, värdesätter formalitet och känner sig mer bekväma när affärsrelationer är tämligen strukturerade.¹¹⁶ Andra beteende som visar en formell eller informell stil kan vara; den tid man tar för att skapa en relation, att fråga inkräktande eller privata frågor, användandet av namn och titlar, hur vi ger komplimanger och presenter, hur respekt visas för äldre samt användandet av sarkasm eller skämt.¹¹⁷ Sättet att föra fram ett allvarligt budskap genom att skämta och därigenom få mottagaren att förstå något som sändaren inte vill prata direkt om kan vara vanskligt om det är kulturella skillnader mellan mottagare och sändare. Det som i detta budskap står klart för en person behöver inte vara klart för en annan från en annan kultur. Skämt och ironi kan vara svårt att uppfatta.¹¹⁸

¹¹⁴ Dadfar, 2001, sid. 46-49

¹¹⁵ Mead, 1990, sid. 65

¹¹⁶ Thiederman, 1991, sid. 120

¹¹⁷ Thiederman, 1991, sid. 121-126

¹¹⁸ Mead, 1990, sid. 108

Språk är intimt förknippat med kultur. Bjerke kallar språket en kulturspegel.¹¹⁹ Språk består av godtyckliga symboler vilka dock är meningsfulla och som, liksom andra kulturmanifesteringar, måste läras in och som, när de följer vissa regler, kan förmedla komplexa medelanden.¹²⁰ Precis som kommunikation inom en kultur beror på mer än bara språket så gör också kommunikation mellan kulturer.¹²¹ En kulturs stil är kanske allra bäst illustrerad av **hur** språket används. Vi har väl alla hört uttrycket; ”Det spelar ingen roll vad du säger, det är hur du säger det.” Med andra ord din kommunikationsstil eller språkets etikett styr om du ska lyckas eller misslyckas i din konversation. Hur du säger något kan vara mer betydelsefullt än det egentliga innehållet.¹²²

Språkets stil

Enligt Thiederman innehåller språkets stil sju komponenter: avbrytanden, tystnad och pauser, talets volym, spontanitet, grad av rättframhet, grad av förskönande och ritualistiska fraser.¹²³

Vi väljer här att inte ta upp den sjunde komponenten, eftersom den är mer anpassad till det engelska språket.

Att **avbryta** en konversation ses i flertalet kulturer som oerhört ohörsamt. Andra kulturer i sydeuropeiska länder är vana och trivs med avbrytanden och att flera personer talar i mun på varandra. Denna kommunikationsstil är ett uttryck för entusiasm och engagemang i en konversation.¹²⁴ Svensken som sitter tyst i avvaktan på att få ordet riskerar att uppfattas som trög.¹²⁵ En vanlig upplevelse hos många svenskar som samtalar med andra kulturer är att man inte får en ”syl i vädret” och att ingen lyssnar på en. En viktig orsak är dock att svensken ofta är van att ”få ordet”, dvs. att ens motpart tydligt markerar när man har lov att tala.¹²⁶

Nordborna tillåter att tystnadspauser uppstår mellan replikerna medan sydeuropéer inte gör det.¹²⁷ **Tystnad** kan bl.a. kommunicera överenskommelse, apati, vördnad,

¹¹⁹ Bjerke, 1998, sid. 33

¹²⁰ Ferraro, 1994, i Bjerke, 1998, sid. 34

¹²¹ Bjerke, 1998, sid. 33

¹²² Thiederman, 1991, sid. 126

¹²³ Thiederman, 1991, sid. 126

¹²⁴ Thiederman, 1991, sid. 127

¹²⁵ Taltavull, 2002, sid. 16

¹²⁶ Bodin & Fant, 1995, sid. 40

¹²⁷ Bodin & Fant, 1995, sid. 40

förvirring, begrundande, oenighet, förlägenhet, förpliktelse, ånger, respekt och tankfullhet för att nämna några få.¹²⁸ Kulturella skillnader är även uppenbara när det gäller **talets volym**, dvs. hur högt en person borde tala. Sydeuropeer har en tendens att tala högre och anses ofta som aggressiva, grova och påträngande.¹²⁹ Åke Daun, professor i etnologi anser att sättet att svenskarna ofta talar tyst delvis kan förklaras av kulturella normer.¹³⁰ Öhlund menar att det i Sverige råder tystnad, tystlåtenhet, lågmäldhet, stillhet i väsentligt högre grad än på många andra håll i världen, något som i sig föder normer, förväntningar, föreskrifter och påbud.¹³¹ Invandrare som i högre grad anpassat sig till svenska normer undviker efter förmåga att utsätta sig för den svenska omgivningens kritik. Som en jugoslav säger: *”Om jag kränks på jobbet blir jag förbannad, jag svär och vill skicka folk till helvete. Då ser dom så konstigt på mig, svenskarna (...) Jag har hållit mig ifrån att brista ut och göra en större sak av det som hänt än vad jag skulle ha gjort i Jugoslavien... Här håller man sig.”*¹³² Daun menar att även svenskarnas brist på *spontanitet* är ett kulturellt uttryck för blyghet. Välkänt är väl att många svenskar betar sig mindre blygt på semesterresor i sydligare länder. Svenskarna tenderar i många hänseenden att se ned på starka och spontana känslouttryck. Det uppfattas som löjligt och barnsligt, bland svenska män i vissa fall som kvinnligt.¹³³ Sydeuropeiska kulturer ser däremot spontanitet som en form av kreativitet och entusiasm.¹³⁴ En jugoslavisk kvinna berättar: *”Jag har haft jättejobbigt att dämpa mina öppna känslor. Jag visar känslor när jag är ledsen och när jag är glad. - Jaha, vad trevligt vi har idag! Men så skall man alltså inte säga i personalrummet. En av mina arbetskamrater undrade vad det var med mig, om jag var sjuk.”*¹³⁵

Kulturer innehåller olika föreställningar om vilken **grad av rättframhet** som är acceptabel, dvs hur direkt man kan vara när negativa fakta ska presenteras. Man ska inte anta att den person som undviker konfrontation är svag eller oärlig eller den som är mer direkt, är aggressiv eller fientlig. För det mesta, i båda fallen handlar det endast om en kulturell stil och har lite att göra med personens känslor eller avsikter.¹³⁶ Den sista

¹²⁸ Jandt, 2001, sid. 116

¹²⁹ Thiederman, 1991, sid. 130

¹³⁰ Daun, 1998, sid. 137

¹³¹ Öhlund, 1982, i Daun, 1998, sid. 140

¹³² Ehn & Arnstberg (1980, sid. 60) i Daun, 1998, sid. 140

¹³³ Daun, 1998, sid. 60-62, 133

¹³⁴ Thiederman, 1991, sid. 128

¹³⁵ Ehn & Arnstberg (1980, sid. 60) i Daun, 1998, sid. 141

¹³⁶ Thiederman, 1991, sid. 130

komponenten av språkets sju stilar är **graden av förskönande**. Det innebär att den som talar gör blomsterrika och förskönande uttalanden och det som sägs måste tolkas för att förstås. En av orsakerna till varför muntliga meddelanden så ofta misslyckas med att uppnå sitt syfte kan vara tvetydighet. Med tvetydighet menas här att ett meddelande kan tolkas på mer än ett sätt. Meddelaren delar inte de kulturella uppfattningar, vilka bestämmer varför en medlem av en annan kultur väljer att använda sig av en indirekt form för sitt meddelande och hur det ska tolkas. Å andra sidan kan det vara så att meddelaren avsiktligt väljer att sända ett tvetydigt meddelande för att ge mottagaren en större flexibilitet att tolka, för att helt enkelt vara hövlig. När formen är indirekt och inte gör formen tydlig kan meddelandet bli tvetydigt och ofullständigt uppfattat av mottagaren.¹³⁷ I Sverige, som tillhör en kultur med låg kulturell kontext, förutsätter människor att det som man själv och andra säger ska kunna tolkas och förstås direkt, att man ska vara rättfram. Hellre inte säga något alls än att prata på utan grund. Begrepp som ärlighet och sanningsenlighet tar man bokstavligen. I kulturer med hög kulturell kontext, som Bosnien och Kroatien tillhör, finns det en större misstro mot det talade ordet. Här är man mer påpasslig när det gäller att leta efter dolda och underförstådda betydelser och duktig på att läsa in dem och därför är man automatiskt mera inriktad på vad som menas än på vad som uttryckligen sägs.¹³⁸ Detta utvecklar vi vidare nedan under nästa rubrik.

3.3.5 Kommunikationsmönster i olika kulturer

Språket tillhör den explicita nivån, det yttre lagret på Trompenaars och Hofstede's lökmodeller (se 3:4, 3:5) och är den nivån som är allra lättast att observera. När man studerar hur olika kulturer använder sig av språket blir det enklare att förstå skillnaderna om man kommer ihåg att det yttre skiktet på löken har ett klart samband med den inre kärnan. Hall använde olika kulturers sätt att kommunicera som utgångspunkt när han delade in dem i högkontextuella, och den lågkontextuella för att kunna förutsäga vad som kännetecknar kommunikationen i de två typerna av kulturer. Ett tydligt exempel på **högkontextuell kommunikation**, som den forna jugoslaviska (se Kultur, 3.2.5 Kulturs dimensioner) är den kommunikation som sker mellan tvillingar som vuxit upp tillsammans som nästan vet vad och hur den andre känner. Lite behöver sägas för att bli förstådd. Kommunikation handlar om att dela något och här behövs ej så mycket

¹³⁷ Mead, 1990, sid. 124

¹³⁸ Thiederman, 1991, sid. 130

verbal överföring för att bli förstådd som mellan andra människor. Högkontextuell kommunikation är en indirekt form av kommunikation, där verbala budskap kamouflerar talarens sanna avsikter. Detta gör att man betonar åhörarens förmåga att härleda och tolka vilka avsikter och tankar som talaren har. Kommunikationen är tvetydig och kräver känsliga lyssnare. Man förlitar sig på sammanhanget; röstläget, ögonen, gester, avstånd mellan personerna och olika ledtrådar för att tolka vilken innebörd det sagda har.¹³⁹

Den svenska kulturen tillhör den lågkontextuella. **Lågkontextuell kommunikation** är direkt, explicit, öppen, precis och överensstämmer med de känslor talaren har och överför talarens sanna känslor. Den direkta kommunikationen betonar talarens förmåga att uttrycka sina avsikter på ett tydligt sätt och det är vanligt att ord som säkert, självfallet och givetvis används. En orsak till att man behöver använda sig av lågkontextuell kommunikation är att uppdelningen av personliga relationer, arbete, familj och fritid är så tydligt. Det krävs därför detaljerad bakgrundsinformation varje gång man träffas. Fyra principer sammanfattar vad som kännetecknar lågkontextuell kommunikation. **Kvantitetsprinciper** innebär att endast information som är nödvändig ska ges till andra. **Kvalitetsprincipen** säger att man endast ska uttala sig om det som tros vara sant eller har tillräckligt belegg för. **Relevansprincipen** innebär att det bidrag som lämnas till konversationen ska vara relevant i sammanhanget och till sist **manérprincipen** som säger att det är lämpligt att undvika obskyra uttryck, tvetydigheter, överdriven mångordighet och bristande organisation.¹⁴⁰

Språk är inte endast uttalade ord. Det finns också icke verbala aspekter på språk. Meddelanden förmedlas genom användandet av ord, genom hur orden uttalas t.ex. röstläge och genom icke verbala medel såsom gester, kroppsställning och ögonkontakt. Endast 30 procent av den kommunikation som pågår mellan människor inom samma språkgemenskap är verbal till sin natur. Icke verbala aspekter på språk påvisar också en viss godtycklighet. Det är därför inte förvånande att samma icke verbala signaler kan medföra många olika betydelser i olika kulturer och att olika icke verbala signaler kan medföra samma betydelse i olika kulturer.¹⁴¹

¹³⁹ Mårtenson, 1998, sid. 207- 220

¹⁴⁰ Mårtenson, 1998, sid. 207- 220

¹⁴¹ Ferraro, 1994, i Bjerke, 1998, sid. 34

Icke verbal kommunikation

”Icke verbal kommunikation är en detaljerad kod som inte är skriven någonstans, känd av ingen och förstådd av alla” Edward Sapir (1935)¹⁴²

De flesta vet att icke verbal kommunikation är en mycket viktig del i vardagskonversationen. En stor del av denna typ av kommunikation är oavsiktlig och omedveten. Rogers och Steinfatt menar att även de som ingående studerat detta område känner att de inte ens förstår en liten del av den icke verbala kommunikationen som pågår i vår vardag. Detta är ett område med mångfaldiga nyanser, vilka vi endast har börjat att utforska.¹⁴³ Underförstått kommer vi därför endast att ge läsaren en liten inblick i detta område.

Lyssnaren i en konversation tar medvetet eller omedvetet intryck av tonfall, röstläge, röstklang och röststyrka, men även av talarens betoningar, satsmelodi, rytm och pauseringar. Thiederman menar att icke verbal kommunikation reflekterar de kulturella värdena såsom etikett och i de flesta fall även formalitet. Författaren kallar kroppsspråk fysisk etikett eller det fysiska uttryckandet av kulturen.¹⁴⁴ Kroppsspråket använder vi främst för att tydliggöra samtalet. Vi visar vem som är tongivande, vem som ber om bekräftelse och vem som ger den. Vi avgör vad som är viktigt och vad som endast är bakgrunds innehåll i det sagda. Vi använder också kroppsspråket för att signalera känslor. Vi förmedlar om vår sinnesstämning är glad eller ledsen, nöjd eller missnöjd, engagerad eller likgiltig.¹⁴⁵

Det finns mycket stora skillnader mellan kulturer i användningen av icke verbala signaler. De flesta svenskar har nog kunnat konstatera hur påfallande olikheten är mellan exempelvis nordborna och sydeuropéers kroppsspråk. Om vi först granskar nordborna, ser man att de håller stort avstånd till sin samtalspartner, använder få gester, talar hackigt och harklar sig samt låter blicken vandra från samtalspartner, bort i rummet och tillbaka.¹⁴⁶

¹⁴² Rogers & Steinfatt, 1999, sid. 161

¹⁴³ Rogers & Steinfatt, 1999, sid. 161-162

¹⁴⁴ Thiederman, 1991, sid. 132

¹⁴⁵ Bodin & Fant, 1995, sid. 39

¹⁴⁶ Bodin & Fant, 1995, sid. 40

Mårtensson menar att orsaken till att svenskarna intar en så reserverad hållning är att de har ett så stort behov av att inte besvära andra människor och att inte själva bli störda.¹⁴⁷ I en undersökning gjord av den brittiske psykologen Roger Ingham visade det sig att svenskarnas sätt att ta ögonkontakt korrelerade med social ångslan, vilket innebär att ögonkontakt främst främjar att få feedback och att hålla den andre personen i blickfånget. Andra studier på området bekräftar detta, vilka visar att svenskarna väsentligt oftare söker ögonkontakt när de själva talar än när de är åhörare, vilket tyder på att det är viktigare för dem att bli sedda än att själva verka intresserade av andra.¹⁴⁸ Sydeuropéer däremot står tätt intill varandra, gestikulerar tydligt och bestämt, håller ständig ögonkontakt med samtalspartnern och talar jämnt, utan tvekande ljud eller pauser.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Mårtensson, 1998, sid. 241

¹⁴⁸ Mårtensson, 1998, sid. 239

¹⁴⁹ Bodin & Fant, 1995, sid. 40

4 Empiri

I det här kapitlet kommer vi först att presentera vårt fallföretag med hjälp av information från respondenterna, men också med aktuella data från företagets hemsida. Vi beskriver sedan kortfattat respondenterna för att ge läsaren en bild av varje respondent, som hjälp och stöd vid fortsatt läsning. För att läsaren i så stor utsträckning som möjligt ska få samma förförståelse som författarna om respondenterna ger vi sedan information om intervjuerna under rubriken ”Bakgrundsfakta om intervjuerna”. Därefter redovisas den data som baseras på de intervjuer som vi genomförde med två svenskar och två personer från forna Jugoslavien som är anställda på företaget. Citat från respondenterna har använts för att ge en tydligare bild, men även för att göra läsningen mer intressant.

För att göra det lättare för läsaren att urskilja skillnader mellan svenskarnas och de från Kroatien/Bosniens åsikter har vi under varje rubrik delat in dem i stycken, där vi markerar med **S** då vi redogör för vad svenskarna sagt och **fJ** då vi redovisar för vad respondenterna från forna Jugoslavien har berättat för oss. För att respondenterna ska få vara anonyma refererar vi till svenskarna eller till de med utländsk bakgrund eller Person A, Person B osv. Vår avsikt med det här kapitlet är att endast återge vad vi fått fram under intervjuerna med undantag för presentationen av företaget och det vi presenterar under rubriken ”Bakgrundsfakta om intervjuerna”.

4.1 Företaget

UCS AB (United Computer Systems AB) består av ett huvudkontor beläget inne i Linköpings stad och ytterligare ett kontor förlagt i utkanten av Linköping, i Lambohov, som ligger tio minuters bilresa från huvudkontoret. United Computer Systems är ett företag som förenar en mångfald av kulturer, utbildningar och erfarenheter. Organisationen består av 16 personer med sju olika nationaliteter. VD:n och ägaren är från Iran och övriga anställda härstammar från Sverige, Ryssland, Bosnien, Kroatien, Polen och Irak. Diversifieringen uppskattas mycket av kunderna som alltid kan förvänta sig att tala med människor som förstår deras företags unika situation. UCS AB har som huvudsaklig verksamhet teknisk konsultverksamhet, installation, driftsättning, service

och supporttjänster, försäljning av datorsystem i nätverk samt reservdels- och tillbehörsförsäljning.

Kunderna finns främst inom offentlig förvaltning och tillverkande industri och företaget riktar sig såväl till små som stora företag och organisationer. Verksamhetens målsättning och inriktning är att vara en pålitlig och långsiktig partner som tar ansvar för helheten i kundens IT-miljö. Företaget har rekryterat personal med lång erfarenhet från IT-support inom dataföretag och industrin. Speciellt stor vikt har lagts vid att hitta personal med god social kompetens som därmed fått vana att använda ett användarvänligt språk i samband med försäljnings-, service- och supportärenden hos kunderna.

Företaget har varit verksamt sedan 1998 i denna företagsform, UCS AB. Tidigare, sedan 1994 bedrevs verksamheten ihop med partner och i annan företagsform fram till 1998 då företaget delades och nuvarande ägare fortsatte som ensam ägare i företagsformen "Enskild firma".

4.2 Respondenterna

Person A: Svensk

Den första respondenten, som vi härnäst kommer att kalla Person A, är svensk, men har levt sex år utomlands när han var liten i länderna Brasilien, Colombia och Angola. Han är utbildad civilingenjör med inriktning teknisk fysik på Linköpings universitet och har arbetat på universitetet samt på en annan datafirma. På UCS är han verksam som säljare och projektledare för mjukvaruprojekten. På företaget har han jobbat i fem månader med en månad kvar av provanställningen. Han har sammanlagt sju års arbetslivserfarenhet.

Person B: Svensk

Vår andra svenska respondent, som vi kallar Person B, har varken bott eller arbetat utomlands, men har under sin uppväxt och även på tidigare arbetsplatser haft mycket kontakt med personer med utländsk bakgrund. Han är från början utbildad tekniker och är anställd som inköpare, men jobbar också som säljare. Sitter lite som spindeln i nätet och ansvarar för företaget när chefen inte är närvarande. Han fungerar som säljstöd till

både chefen och till de andra säljarna, dessutom hjälper han till på ekonomiavdelningen. Han har arbetat på företaget i ungefär två år.

Person C: "Bosnier", från forna Jugoslavien

Den tredje intervjuade personen, kallad Person C kommer från Bosnien och har bott där större delen av sitt liv. I Bosnien studerade han på tekniskt gymnasium, naturteknisk linje, som han avbröt pga. kriget. Kom till Sverige 1992 och gick på Mediaprogrammet i tre år och efter det studerade han ett år informationsteknologi. Därefter började han studera IT och nätverksteknik, 80 poäng, men tröttnade efter ett år och började jobba på UCS i början av år 2000. Arbetar som tekniker, men fungerar också lite som allt i allo.

Person D: "Kroat", från forna Jugoslavien

Den fjärde respondenten, som vi kallar Person D är född i Sverige, men är tvåspråkig då föräldrarna är från Kroatien, som ligger i norra delen av det gamla Jugoslavien på gränsen till Italien. Föräldrarna flyttade hit vid 60-talets stora arbetskraftsinvandring. Efter grundskolan gick Person D dataprogrammet på gymnasiet med inriktning datakommunikation, kommunikation mellan datorer, enheter osv. Arbetat sedan 1996, mest inom data och på företaget UCS i nio månader. Är den enda av respondenterna som arbetar i lokalen belägen i Lambohov. Har under uppväxten mest umgåtts med människor från andra länder, men omger sig idag på grund av arbetet mest med svenskar. Även om han känner att han har blivit påverkat av sina föräldrars kultur känner han sig mer som svensk än kroat.

4.3 Hur respondenterna uppfattar sig själva och varandra

För att ytterligare förtydliga läsarens bild av respondenterna, kommer vi under denna rubrik att beskriva hur de blivit formade av respektive kultur, dels genom sina egna, men också av varandras berättelser.

Person A vill umgås med andra människor och har lätt för att prata med folk, vill kommunicera. Den informella kommunikationen är viktig för honom för att det är så han är som person. Umgänget på arbetsplatsen styrs inte av den kulturella bakgrunden utan han umgås med de som har liknande intressen. Poängterar under hela intervjun att han ser alla människor som individer och att han inte ser dem med utländsk bakgrund

som invandrare utan som en annan människa med ytterligare en personlighet som han får möjlighet att lära känna.

Person B anser att han själv inte är en typisk svensk som tar avstånd från invandrare utan han menar att han är mer en öppen person. Han är punktlig, rastlös och tycker att han har kunskap om sin egen kultur. Han tror att folk respekterar honom ganska mycket dels för att han har jobbat på företaget länge och för att han har en ganska stor produktkänedom. Han tycker inte om den sk. "Svenssonrasismen" dvs, när man har en förutfattad mening om människor från andra länder om nåt man inte känner till.

Person C visar respekt och vördnad för äldre när han pratar med sina landsmän. Privat umgås han mer med sina landsmän än med svenskar. Han säger att sättet att kommunicera i sin kultur är livligare än i den svenska kulturen, att man använder mer kroppsspråk när de kommunicerar med varandra. Han säger att han inte är så dramatiskt i sitt sätt att kommunicera längre och han tror att detta kan bero på att han nu kan bättre svenska och att han blivit lite äldre, mer stabil och självsäker. Han är bland de sista som går från jobbet och det beror på att hans folk är ett arbetsamt folk, men att han tror att det även kan ha att göra med hans personlighet.

Person D pratar svenska med sina föräldrar och syskon. Även om föräldrarna pratar sitt modersmål med honom svarar han på svenska. Hans intresse har inte legat i att lära sig hemspråket utan just att förfina svenskan. Hans har under hela sin uppväxt varit intresserad av att umgås med personer från andra länder, eftersom det alltid har varit intressant för honom med olika språk och andra sätt att se saker och ting. Idag i arbetslivet har han mest kontakt med svenskar. Även om han anser att han har en blandning mellan den svenska och den kroatiska kulturen ser han att det finns en stor kulturell skillnad mellan honom och Person C, eftersom han själv är uppväxt i Sverige medan Person C har vuxit upp i Bosnien. Skillnaden ligger både på det språkliga planet och sättet att bete sig. Han själv pratar flytande svenska och beter sig mer som en svensk medan Person C inte gör det. Han medger dock att föräldrarnas kultur har påverkat honom. Han anser också att kulturen har påverkat hans sätt att se på familjen. Familjen är mer viktig för honom än vad den är för hans svenska kollegor. Han tycker att han har ett kollektivistisk sätt att tänka och agera som han dels fått genom att växa

upp i Sverige i en kroatisk familj. I Kroatien är detta tankesätt vanligt förekommande. Person C anser att Person D är mer svensk än kroat.

4.4 Bakgrundsfakta om intervjuerna

Person A var väl förberedd när vi kom för att genomföra vår intervju, dvs han hade läst intervjuguiden som vi skickat via mail och tänkt igenom frågorna. Vi blev erbjudna något att dricka och satte oss i ett rum avskilt från den dagliga aktiviteten.

Person B hade inte hunnit läsa igenom intervjuguiden, men läste igenom den innan vi började vår intervju. Vi blev även denna gång erbjudna något att dricka och genomförde intervjun på samma plats där vi intervjuat Person A.

Då vi kom till det avtalade mötet för att intervjua Person C var han inte där. En man på kontoret hjälpte oss att hitta honom. Han befann sig på företagets andra kontor och undrade om vi inte kunde komma dit i stället. När vi femton minuter senare träffades undrade han om vi inte kunde ställa våra frågor samtidigt som han arbetade, vilket vi inte kunde gå med på. Han hade inte läst vår intervjuguide. Intervjun genomfördes på en plats där vi blev störda hela tiden både av andra människor och av telefonsamtal.

Person D var väl förberedd när vi kom för att genomföra vår intervju, dvs han hade läst intervjuguiden som vi skickat via mail och tänkt igenom frågorna. Vi blev erbjudna något att dricka och satt på hans arbetsrum där vi utan störande moment från omgivningen kunde genomföra intervjun.

4.5 Kommunikationen i företaget

Kommunikationen i företaget sker med och mellan alla på grund av att företaget är så litet som det är. Även om några arbetar i en annan lokal har de dagligen mycket kontakt med varandra, men kommunikationen sker då mest via mail eller telefon.

Respondenterna A, B och C arbetar i lokalen belägen i centrala Linköping och Person D arbetar i Lambohov.

Svenskarna: De svenska respondenterna anser att kommunikationen i företaget är öppen, både affärsmässig och på det privata planet. Kommunikationen är på samma sätt både med andra svenskar och med de med en annan kulturell bakgrund.

Person A har samma kontakt med alla i företaget, både svenskar och med dem som har utländsk bakgrund. Ibland kan kommunikationen vara varierande beroende på omständigheterna, vilket projekt som är aktuellt eller i vilken del av säljprocessen de befinner sig i. Det vanligaste är att han följer upp hela säljprocessen, från att de får en order ända tills de levererar produkten och det gör att han kommunicerar med alla anställda i företaget. När det gäller den kommunikationen på det mer privata planet, säger han att han kommunicerar mest med personer som har samma intressen som han själv och att de kan vara svenskar eller personer med en annan kulturell bakgrund.

Den andra svensken, Person B, säger: ”*Jag speciellt försöker hålla en ganska affärsmässig kontakt med alla jag jobbar ihop med för att det är så lätt att det blir lekstuga om man är för privat på jobbet*”. Han har mindre personlig kommunikation med Person D av rent fysiska skäl, då de arbetar på olika arbetsplatser.

Kommunikationen blir av affärsmässig karaktär och mycket mindre privat. Däremot har han mer kontakt, både affärsmässig och privat med Person C, som sitter i samma lokal. De umgås inte efter jobbet, men på arbetet har de en bra relation och de gör en del saker tillsammans. De går t.ex. ofta på kurser ihop och liknande. Person B tillägger att även om han inte har haft så mycket tid att bekanta sig med den nyanställda svensken, Person A, så har de en väldigt bra kontakt och en öppen kommunikation. Av de andra respondenterna har han mest kontakt med Person C pga. att de båda två tillhör dem som arbetat längst på företaget.

De forna Jugoslaverna: Båda respondenterna som härstammar från forna Jugoslavien anser att kommunikationen i företaget är både arbetsrelaterad och informell och att de kommunicerar lika mycket med svenskar som med de av utländsk bakgrund.

En stor del av Person C:s kommunikation sker på grund av arbetsuppgifterna och det gör att han har mest kontakt med de personer som han på detta sätt blir involverad med. ”*95 procent av kommunikationen är sådant som rör arbetet*”. Han har mest kontakt

med personer som arbetar på kontoret i centrala Linköping och kommunikationen är mest arbetsrelaterad. Den informella kommunikationen i företaget under raster eller luncher anser han vara ganska bra och avslappnad. De brukar prata om det mesta, som t.ex. filmer, bilar, vädret och politik.

Kommunikation med dem på kontoret i Lambohov sker oftast spontant. Han säger: ”*Ja, när tillfället dyker upp och att jag behöver fråga någonting eller säga till personen någonting*”. På jobbet uttrycker han sig rakt för att undvika missförstånd och han känner att han inte anpassar sig till andra utan att han är som vanligt. När det gäller kommunikationen med Person D anser han att den liknar kommunikationen med en annan svensk. Han anser att den personen är mer svensk än kroat. Den vanligaste anledningen till att det förekommer missförstånd när de kommunicerar på företaget är tidsbrist.

Person D, som föddes i Sverige säger att kommunikationen inom företaget både är formell och informell: ”*Det är nog fifty-fifty. Det blir mer och mer att det blir arbetsorienterat, men det är för att man ska bygga upp sin effektivitet om man ska jobba*”. Han har mindre personlig kontakt med dem som arbetar på huvudkontoret av fysiska skäl, men när han åker dit tar han kontakt med alla anställda, eftersom han anser att det är viktigt med den personliga kontakten. När han kommunicerar med Person C tycker han att det finns en skillnad eftersom han själv pratar flytande svenska medan den andra inte har kommit till samma nivå. När han samtalar med svenskar tycker han att båda parter anpassar sig för att nå en bra kommunikation.

4.6 Kommunikationskanaler

I företaget används följande kommunikationskanaler: Personlig kommunikation, dvs. ansikte mot ansikte eller ”*öga mot öga*” som Person B uttrycker sig, telefon, e-mail, ICQ och personalmöten. Ett av personalmötena kallas för måndagsmötet och är ämnat för alla som arbetar i lokalen i Lambohov. Mötet är till för att diskutera försäljning, dvs. veckans försäljning och eventuella försäljningar. Det andra, det sk. tisdagsmötet sker på huvudkontoret och är till för alla som arbetar där. Detta mötet är till för att diskutera verksamhetens problem och brister.

S: Svenskarna föredrar en personlig kommunikation för att undvika missförstånd.

Telefon,

e-mail eller ICQ-meddelande används på grund av tidsbrist och att för att några av arbetskamraterna arbetar i en annan lokal. En hel del kommunikation sker via ICQ-meddelande för att det går snabbare än att skicka mail och används mer privat än för jobbrelaterad kommunikation.

Person A berättar att hans kommunikation med andra är mer personlig och att han föredrar att ringa framför att skicka e-mail och personliga samtal framför att ringa. *"För mig är det ju personlig, alltså jag pratar direkt"*. Han föredrar den personliga kontakten på grund av egna erfarenheter från tidigare arbeten och för att det skriftliga språket är väldigt enkelt att missuppfatta. Han menar att personer gör sina egna tolkningar och man har sina egna värderingar när man skriver och tolkar. Han använder också ICQ för att kommunikationen går fortare än e-mail och för att inte störa andra. *"Även om folk sitter fem meter ifrån varandra så kan det va så att man skickar ICQ-meddelande t.ex. för att man inte stör dom andra då, men det går fortare än mail."*

Person B säger att en stor del av hans kommunikation sker via e-mail eftersom han inte har så mycket tid att prata direkt eller per telefon. Den direkta kommunikationen sker under möten och när någon inte har gjort vad som skulle göras, då går han och pratar direkt med vederbörande. *"Jag kan skicka ett mail till någon och be om en sak eller få en sak gjord o blir det då inte gjort då kan han säga att jag, jag har inte sett något mail. Den, den, ja, de sakerna tar ju jag bort genom att ta det, så att säga, öga mot öga eller något sånt, ..."*. Han har mer personlig kontakt med Person C än med den andra svensken, eftersom de sitter nära varandra. *"Han är också väldigt duktig på det han gör så han är även ett bollplank för mig, så att säga, i arbetsituationer"*. Han förmedlar mycket kommunikation via e-mail när något är mindre viktigt och för att ge upplysningar.

fJ: En av respondenterna, Person C berättar att kommunikationen sker mestadels ansikte mot ansikte förutom med dem som jobbar på kontoret uppe i Lambohov. Med dem blir det mest kommunikation via telefon för att det är det enklaste och sedan använder han e-mail. Han säger: *"självlart skulle man föredra att man träffas"*.

Anledningen till att han mest använder telefon är att han då direkt får ett svar. Då kommunikationen sker på detta sätt går det snabbare än när han använder e-mail. Risken med att använda e-mail, påpekar han, är att den andra personen inte har tid att läsa sin post. Eftersom han själv inte hinner läsa sin post flera gånger under dagen, föredrar han att prata direkt eller att ringa. Å andra sidan tror han att andra som sitter på kontoret använder mer e-mail än vad han gör själv. Till detta har han ingen förklaring.

Person D kommunicerar mest ansikte mot ansikte med sina arbetskamrater på kontoret i Lambohov, men han använder också telefon eller e-mail. Kommunikationen med personalen på huvudkontoret sker mest via telefon, men när han åker dit pratar han med alla. Han tycker att det är viktigt med den personliga kontakten. ”*Jag föredrar personliga kontakter, helt klart! Jag gillar också att maila och ringa i telefon. Men just den personliga kontakten... Det blir mer känsla i saker och ting. Pratar man i telefon så kan man aldrig... du har bara din röst som du kan kommunicera med. Du kan aldrig visa med ansiktsuttryck eller hur du står eller någonting*”.

4.7 Tidigare kulturella erfarenheter

Alla respondenterna har stor erfarenhet av personer från andra kulturer och var på detta vis förberedda inför att arbeta med oliktankande innan de kom till företaget. Ingen av respondenterna har däremot genomgått någon utbildning eller fått information från företaget om hur det är att jobba med personer från andra kulturer.

S: Den ena av de svenska respondenterna, Person A, är som vi tidigare nämnt uppväxt i Brasilien, Colombia och Angola, där han sammanlagt bodde i sex år som barn. När det gäller arbete i mångkulturella organisationer har han inte haft några erfarenheter.

”Innan man kom hit då hade man ju aldrig jobbat med så många invandrare förut så jag visste ju inte riktigt va jag hade o förvänta mig, alltså hur dan, speciellt då hurdan kulturen, vad får man säga o inte säga”

Person B har varken bott eller jobbat utomlands, men i Sverige har han hela tiden bott eller jobbat ihop med personer med en annan kulturell bakgrund och haft vänner från olika nationer: ”*Jag har bott i stort sett över hela Sverige så har jag jobbat överallt och*

haft många, många kompisar o vänner som har varit av icke svenskt ursprung. Jag tror att arbetssituationen är min utbildning.”

fJ: Person C har inte hunnit jobba så mycket innan han kom till företaget, men där han har jobbat har han mest haft kontakt med svenskar. Privat umgås han mer med sina landsmän än svenskar och pratar mest sitt hemspråk.

Person D har innan han började sin anställning på USC jobbat på ett företag med blandade kulturer, där även svenskar arbetade. Kontakten där med anställda som hade olika kulturella bakgrund blev cirka en gång varannan månad. Generellt sett har han haft intresse att umgås med personer med olika kulturell bakgrund under hela sin uppväxt.

Person D: *”Jag har mycket kompisar som är från olika länder, från egentligen hela jordklotet så att säga, Australien, Persien, Iran, osv. Det ger lite mer än bara svenskar. Svenskar kommer kanske från olika städer i Sverige, visst är det så, norr och syd osv. Men det har alltid varit intressant med andra språk, andra sätt att se saker och ting”.*

4.8 Kultur eller personlighet

S: Ingen av svenskarna anser att de tänker mycket på att de andra medarbetarna har en annan kulturell bakgrund när de kommunicerar. De tänker inte heller på om det handlar om kulturella skillnader eller en annorlunda personlighet. De tänker mer på hur personen är, vilken personlighet individen har och hittar så ett sätt att kommunicera.

Person A anser att han är en person som vill umgås och kommunicera med folk, vilket har gjort att han blivit säljare. Han anser att han inte har fördomar när det gäller personer med annorlunda kulturell bakgrund. Han menar att det blir ganska naturligt att de som blir anställda i företaget är personer som är öppna och medvetna om sin egen kultur. När han kommunicerar med en person med annan kulturell bakgrund tänker han på individen och dess egenskaper och inte på vilken kulturell bakgrund den personen har. På företaget pratar han inte mer med svenskarna än med övriga. *”det är ju bara liksom den personliga, vem, hurdan man är som person, vad man har för intressen o såna saker.”* Han anpassar sig hela tiden och försöker hitta rätt sätt att kommunicera. Detta gör han omedvetet och han menar att detta kanske beror på att han har vuxit upp utomlands.

Person B berättar att han alltid har haft kontakt med personer med olika kulturella bakgrund och att det därför är lättare för honom att kommunicera och hantera en relation med dem. Att arbeta på ett företag som är mångkulturell tillhör för honom idag hans vardag och han tänker inte på de kulturella skillnaderna. Han anser att han inte är den typiske svensken som tar avstånd utan han är en öppen person. Dessutom har han flyttat runt mycket och arbetat på många olika ställen, vilket har gjort att han har upplevt nya arbetssituationer och träffat nya anställda hela tiden och därför spelar det inte så stor roll för honom varifrån den personen kommer. *”Vi är så pass blandad miljö så tror jag det inte att någon av oss tänker på eller reflekterar om man kommer ut till ett företag o så är en IT-ansvarig från Irak. Jag skulle aldrig tänka på det, så att säga, men det jag tror det är många andra svenskar idag som gör det, tyvärr.”*

fJ: Här skiljer sig de båda respondenterna åt ganska kraftigt, där Person C ofta i intervjun kommenterar att mycket beror på hur man är som person medan Person D ser stora skillnaderna både mellan honom själv och Person C och mellan honom och svenskarna.

När Person C kommunicerar med kunderna försöker han kontrollera sig, bli lugnare och inte gestikulera för mycket, däremot på arbetet blir han mer som han är som person. *”jag säger rakt ut, det jag tänker och det beror kanske inte mer på kulturen utan på som jag är”.*

Han stannar kvar på jobbet när det behövs och för det mesta är han en av de sista som går hem. Han menar att det beror både på sin personlighet och sin kultur. Han anser också att det förekommer vanliga, mänskliga och små misstag eller missförstånd, men att det beror inte på kulturella olikheter.

Person D anser att det är en stor skillnad mellan honom själv och Person C då de har vuxit upp i olika länder och han menar att detta innebär att Person C ej har samma förmåga att kommunicera på svenska på samma nivå som han själv. *”Man uttrycker sig inte på det sättet man vill. Man har inte den svenskan. Man får ta de ord man kan och uttrycker sig på det sättet. Så att det blir en skillnad mellan oss egentligen.”* Han menar också att samtal mellan honom själv och med svenskar kan leda till missförstånd som

bl.a. har med hans sätt att vara, som att han är öppen, diskuterar livligt och att han avbryter andra i en diskussion. ”...*det blir lite att man skyddar sig själv. Man är inte lika öppen mot alla. De har inte den utstrålningen på det här sättet...*” folk kommenterar det inte ”*men man kanske får en reaktion på ett eller annat sätt.*”

4.9 Vilka kulturella variabler orsakar missförstånd?

Formalitet: Den tid man tar för att skapa en relation, fråga inkräktande eller privata frågor, användandet av namn och titlar, komplimanger och presenter, respekt för äldre, sarkasm och skämt.

S: Svenskarna anser att det inte förekommer feltolkningar på grund av att de som har en annan kulturell bakgrund har varit så pass länge att de behärskar språket på ett professionellt sätt. Det gäller att hitta rätt sätt att kommunicera och det är mer personligheten än den kulturella bakgrunden som kan spela någon roll när man kommunicerar med varandra. Det kan förekomma missförstånd när man skämtar med en person med en annan kulturell bakgrund och när det händer tas detta på ett bra sätt, de har en glad och positiv stämning. Att kommunicera med en person med en annan kulturell bakgrund är en inlärningsprocess och det viktigaste är att ha rätt inställning från början.

Person A tycker att det är dumt att **skämta** om krig med Person C, då han kommer från ett land med en gammal krigskonflikt. ”*han har ju väldigt mycket släkt o sånt o då är ju inte så himla jätte, kanske är dumt o skämta om det, vilket ju inte är helt oväntat.*” Han menar också att det kan uppstå missförstånd om svenskar emellan skämtar om sådant som bygger på ”*gamla svenska grejer*”

Person B menar att det kan uppstå problem när man **skämtar**, som har med personernas kulturella bakgrunder att göra. Detta på grund av att man tolkar på olika sätt den information man får och då kan det alltid uppstå missförstånd. ”*jag personligen alltid försöker ha takten... jag tycker, det blir inte roligt om man, om man så att säga gör skä.. egentligen är det inte roligt överhuvud taget att skämta om nåns bakgrund eller nåt sånt*” Han tycker också att sättet att **ställa personliga** frågor om t.ex. familjen och barnen definitivt är kulturellt betingat och att det inte är något som för honom faller sig

naturligt även om han anser att det är positivt att andra gör det. Han själv får då anstränga sig att göra likadant tillbaka.

fJ: Båda respondenterna nämner att det är typisk för deras kultur att visa **respekt för äldre** och främmande människor. Båda respondenter menar att de anpassar sig när de kommunicerar med svenskar.

Person C berättar att i början kändes det konstigt att säga du till alla människor. Nu för tiden tänker han inte mer på det. Däremot använder han Ni-formen till äldre, grannar och släkt som han inte ofta umgås med då han talar sitt hemspråk. Han anser att det handlar om **respekt** och ett sätt att visa vördnad. Han **skämtar** också oftare när han talar med sina landsmän.

Person D säger att han ser vissa skillnader mellan sin kultur och den svenska kulturen. Han nämner som exempel att hans föräldrar lärde honom att visa **respekt för äldre**. Att nia äldre personer är något som han är van vid och som han gör när han kommunicerar med kunder som är äldre eller har en hög position. *”Ja, jag vill göra det. Det är liksom någonting som kommer, men jag måste hejda mig för att anpassa mig i det svenska språket.”* Hans svenska kollegor har påpekat att han ska använda du i stället. När han kommunicerar brukar han vara **direkt** och börja med det som är viktigt. *”Jag blir stressad när folk pratar runt saker och ting. Att man ska träffas en viss tidpunkt någonstans om man tar en sådan banal sak, bara så är det viktigt för mig att säga: Den här tidpunkten ska vi träffas och sedan ska man diskutera resten sedan. Det kan stressa mig i alla fall, att man diskuterar runt saker och ting och det gäller givetvis allting.”*

Språkets stil: **Avbrytande, tystnad och pauser, talets volym, spontanitet, grad av rättframhet och grad av förskönande.**

S: Båda svenskarna nämner att de inte märker något speciellt som stör kommunikationen i företaget. På företagets möten kan det förekomma att diskussionerna blir väldigt livliga och att man fritt **avbryter** varandra. Flera pratar samtidigt och de **höjer rösterna** gradvis och det resulterar i väldig livliga diskussioner. Det blir ingen typisk svensk diskussion. De anser att de anpassar sig till olika situationer

och att de inte skulle bete sig på samma sätt om de skulle kommunicera med andra svenskar.

Person B tycker att svenskar har en förmåga att uttrycka sig torrt. Detta innebär att man inte **höjer rösten** och är ganska snäll, vilket ”*säkert uppfattats som om vi inte hade brytt oss givetvis.*” På företaget däremot är det en annan stämning. ”*man fritt avbryter varann, vilket gör att man automatiskt, blir tre som pratar i mun på varann samtidigt så höjer man volymen, så höjer man volymen lite till o sen blir det väldigt livlig diskussion o det tror jag alltså säkert, det är inget svenskt, typiskt svenskt.*” Han tycker att det ingår i den svenska uppfostran att **inte avbryta**. ”*...så här envägskommunikation. Jag pratar o så pratar du o så där.*” Han brukar anpassa sig till de situationer han befinner sig i. Om han talar med svenskar avbryter han inte lika mycket som när han talar med personer med utländsk bakgrund.

fJ: Person C anser att svenskarna är lite mer **försiktiga** i att säga vad de tycker och de är mer **tysta** och att det ligger mer tanke bakom när de pratar.

Person D säger att han uttrycker sig **spontant** och att han gärna tar upp en diskussion även om andra svenskar inte har tillfrågat honom. ”*Jag kastar mig i gärna i saker och ting direkt. Jag tar gärna upp en diskussion, även om de kanske inte har tillfrågat mig så kan jag gärna ta ett steg fram. De har inte den utstrålningen på det här sättet, vilket gör att när någon kommer in helt plötsligt i en diskussion så som jag kanske vill gå in i en diskussion med två personer o också vara med i diskussionen medan den svenska partnern kanske tycker att ”jag har inte tillfrågat dig för att få vara med.” Kanske han inte vill att du ska vara med. Det säger inte folk, men man kanske får en reaktion på ett eller annat sätt.*” Han upplever att han i företaget inte har upplevt någon negativ reaktion, men att han har märkt det på andra företag. När han är med andra svenskar är han inte lika öppen, han skyddar sig på något sätt. Han tycker att svenskarna är lite mer återhållsamma.

4.10 Hög- respektive lågkontextuell kommunikation

Lågkontextuell: Direkt, öppen, precis, orden överensstämmer med vad talaren har för känslor, tydlig, jobb – privatliv är tydligt uppdelat, endast nödvändig information ges till andra, säger bara vad som är sant eller som man har tillräckligt med belägg för, konversationen ska vara relevant, undviker obskyra uttryck, tvetydigheter, överdriven mångordighet och bristande organisation.

S: På frågan om Person A märker några skillnader i kommunikationen som är kopplat till kultur svarar han: *”Alltså, det är ju inte så att jag, jag har inte tänkt på det på det viset. Det är finns säkert om man tänker efter. Vem pratar mycket o lite, men jag undrar, jag har aldrig tänkt på det baserat på liksom härkomst utan mera som individen. Person C är ju individ precis som alla andra o jag har aldrig riktigt tänkt på liksom, jaha han är från Serbien eller Bosnien då pratar han på det här viset utan det känns precis som vilken annan arbetsplats egentligen som helst oavsett varifrån folket är.”*

Person B menar att svenskar har en kort, torr och tråkig kommunikation i förhållande till många med annan kulturell bakgrund, som både använder sig av fysisk kontakt och är mer privat. *”...både fysisk kontakt och även väldigt vänligt och privat o så där, vilket vi, jag tror vi svenskar har ganska svårt för på nåt sätt o det gör ju att man själv när man har liksom jobbat i den situationen börjar ju kommunicera på motsvarande sätt, så att säga, så att jag tror det är väldigt nyttigt”* Han menar att det är typiskt svenskt att dra en tydlig gräns mellan jobb och privatliv. Han själv poängterar skillnaden mellan Person A och Person C hur de tar emot en tillsägelse på jobbet. *”Jag tror i det sammanhanget så Person C tar sitt jobb säkert väldigt personligt.”* Han får då ta det väldigt försiktigt, medan han mer går rakt på sak när han skäller på svensken.

Högkontextuell: Lite behöver sägas för att bli förstådd, tvetydig kommunikation, man tolkar, man förlitar sig på rösläget, ögonen, gester, avstånd mm.

fJ: Person C känner att kommunikationen fungerar lättare mellan honom och hans landsmän. Han menar att det finns skillnader när han kommunicerar med svenskarna och att dessa skillnader är svåra att förklara. Ibland när han säger något direkt kan

svenskarna uppfatta det som om han är arg. ”*Det finns så olika toner. Även om man pratar lika högt så finns det olika sätt och det är ansiktsuttryck, men att jag säger rakt ut, det jag tänker*” Han förklarar att de skillnaderna beror på att olika kulturer har olika sätt att tänka och fungera. När han pratar med svenskarna måste han anpassa sig och bli försiktig. Med kunderna lindar han in orden, men med sina arbetskamrater är han mer direkt. Om han lindar in vad han ska säga till sina arbetskamrater och försöker säga det lite snällare då blir det missförstånd. ”*Man säger det man har behov att säga. That’s it. Det är inga djupa konversationer.*”

Person D föredrar att kommunicera öga mot öga för att man då inte bara har rösten att kommunicera med utan även kan använda sig av kroppen. ”*Det blir mer känsla i saker och ting. Medan när man tittar så här personligen så ser man ansiktsuttryck. Man ser svaret både i ansiktet och med vad jag säger. Du kan stå på olika sätt. Du får ett helt annat intryck, och det är lättare att kommunicera på det sättet. Likadant att man kanske använder mer gester, med händerna, och man gestikulerar mer och då blir mer roligare, mer effektiv så att säga, att tala.*” Han menar att människor från sydligare länder använder sig av fler ord och att han läser av vad den andra personen vill. ”*I Sverige är det fåordigt och sedan är det rätt ord. Man har rak kommunikation. Du ska säga rätt ord, då är det rätt kommunikation. Det är svårt att förklara det här.*”

4.11 Icke verbal kommunikation

Tonfall, röstläge, röstklang, röststyrka, betoningar, satsmelodi, rytm och pauseringar, avstånd, gester, talar hackigt, harklar, blicken, reserverad hållning för att inte besvara andra människor.

S: De två svenska respondenterna är överens om att det kan förekomma missförstånd när man tolkar kroppsspråk och att personer med utländsk bakgrund har ett annorlunda kroppsspråk.

Person A menar att han är omedveten av kulturella olikheter och han nämner att det kanske beror på att han växte upp utomlands. Han säger att man måste vara väldigt observant på hur mottagaren tar emot informationen och att han gör detta oavsett vilken bakgrund individen har. Han påpekar att han föredrar personlig kommunikation för att

undvika missförstånd och att man måste anpassa sig hela tiden. *”när man pratar istället med någon så får man en helt annat, alltså man har ett **ansiktsspråk**, man har helt annat sätt att kommunicera på. Kroppsspråk, **rösttonfall** allt det där”*. Ibland kommunicerar han med hjälp av ICQ-meddelanden till folk som kanske bara sitter fem meter ifrån för att **inte besvära** eller störa de andra.

Person B anser att de i företaget, som har en annan kulturell bakgrund uttrycker sig på ett starkare sätt. Detta gäller både verbalt och kroppsligt, starkare både i **uttryck** och med **armar**. Han menar att svenskarna använder en mer rak kommunikation, en kort och ganska tråkig kommunikationen både när det gäller jobb och privat. Han påpekar däremot att det ibland kan vara svårt att skilja på personlighet och kultur. Han menar att den **fysiska kontakten** var svår att lära sig och att det tog ganska lång tid att acceptera, men att det utvecklades till något positivt efteråt.

Tonfall, röstläge, röstklang, röststyrka, betoningar, satsmelodi, rytm och pauseringar, står tätt intill varandra, gestikulerar tydligt och bestämt, håller ständig ögonkontakt med samtalspartnern och talar jämnt, utan tvekande ljud eller pauser.

fJ: De båda utländska respondenterna tycker att många av svenskarna håller ett visst **avstånd** när de kommunicerar.

Person C tycker att svenskarna håller avstånd på alla fronter och att de är kända för det, men menar att det inte är något problem med det och att han inte funderar på om detta kan orsaka några problem på företaget. Han säger att det finns en ganska stor skillnad mellan svenskarna och de med annan kulturell bakgrund. När han kommunicerar med svenskar känner han att han måste vara lite försiktigare än när han pratar med sina landsmän när det gäller t.ex. **röst** och **gester**. Det blir annorlunda när han pratar med svenskar. *”Jag får vara lite försiktigare. Ja, när jag pratar och gestikulerar. När jag pratar med svenskar. Jag försöker kontrollera mig, bli bättre och bättre, för att det kan vara ibland, mitt sätt att prata så här direkt, öppet, det kan vara lite för mycket.”*

Däremot tycker han att konversationer med sina landsmän blir mer livliga och han använder då mer gester.

Person D menar att svenskarna gärna vill ha ett visst **avstånd**. ”Gärna stå på andra sidan bordet i stället för att stå bredvid, så att säga, utan när de väl ställer sig bredvid dig när de tillfrågar, då vill de komma och se eller något sånt där. De vill gärna känna omgivningen om jag förstår rätt.” Han anser att personer från sydliga länder har en mer öppen dialog, använder sig mer av gester. Generellt sätt anpassar han sig till den andra personen, oavsett svensk eller utländsk bakgrund. Han börjar alltid på sitt sätt och om han märker att den andra personen reagerar, då slutar han med den stil av kommunikation han påbörjat och anpassar sig till den andra personen.

4.12 För och nackdelar

S: Person A ser inga nackdelar med att kommunicera med människor med annan kulturell bakgrund. En av fördelarna är att ha fått möjligheten att få en liten inblick i hur de lever i sin vardag. Fördelarna ligger också i att det är jättekul att få en möjlighet att prata o träffas, då invandrare inte är en del av hans naturliga umgängeskrets. Han har även fått förmånen att träffa ytterligare en ny personlighetstyp att umgås med och möjlighet att leva med alla eventuella dolda fördomar man har längst inne som han tror att nästan alla sitter inne med.

Person B anser att det bara är fördelar med att det finns många kulturer i företaget. Det gör att det blir lite mer levande.

fJ: Person C ser inga vare sig nackdelar eller fördelar med att kommunicera med svenskar på jobbet. Och förklaringen till det, menar han ”Man säger det man har behov att säga. That’s it. Det är inga djupa konversationer.” Han anser att man kan förbättra kommunikationen genom att minska stressen och på så sätt få mer tid till kommunikation.

Person D ser det som en tillgång att få jobba med så många kulturer. Fördelen är att alla ser saker och ting på olika sätt. ”För att man kanske är enkelspårig och man behöver en som ser utifrån sitt synsätt. Så här gjorde vi när vi växte upp. O vad smart, så kan vi göra i stället. Det finns massor med olika sätt, men det är just den kulturella skillnaden som det är det positiva, tycker jag.” En nackdel kan vara att det krävs mer tid för att

man ska komma överens och för att förstå varandra. ”*Det är ju kommunikation, den nackdelen. Förstår den andra personen vad jag menar, vad jag ville ha gjort, vad jag vill ha för svar eller förstår den kommunikationen jag menar där? Om man jämför med den svenska modellen. Jag har haft erfarenhet sedan tidigare arbete där man har svenskarna som är oerhört effektiva för att de har rätt språk när de kommunicerar med varandra. Det är inga bekymmer. De förstår varandra på ett helt annat sätt.*” För att förebygga att missförstånd uppkommer skulle företaget kunna dra ner på tempot. Han menar att tidsbrist leder till envägs kommunikation och mer formell kommunikation. Han tror att många känner sig stressade på jobbet, vilket leder till att den informella kontakten minskar. Enligt honom skulle kommunikationen förbättras om man hade mer tid för informell kommunikation.

5 Analys

I detta kapitel förs de tidigare delarna av vår uppsats samman och vårt undersökningsproblem analyseras med hjälp av vår referensram. Analysen är indelad i tre delar, där den första behandlar kommunikationen på företaget, den andra behandlar kultur och den tredje tar upp vilka kulturella faktorer som kan påverka kommunikationen i företaget. Först börjar vi emellertid med att redovisa våra allmänna intryck.

5.1 Allmänna intryck

Person A har en väldigt låg profil och är väldigt försiktig i sitt samtal med oss, vilket kan ha sin grund i att han endast har en månad kvar på sin provanställning. Vi blir lite misstänksamma mot honom, då vi anar att han vill linda in det mesta som han har att säga. Han säger att han ser på alla människor på samma sätt, oavsett kulturell bakgrund. Vi fick däremot uppfattningen om att han inte är blind inför de kulturella olikheterna även om han kanske vill ge sken av det. En av anledningarna till att han är öppen för människor som är annorlunda, tror vi har att göra med att han vuxit upp utomlands.

Person B pratar gärna och öppet. Vi får uppfattningen om att han känner sig trygg på sin position på företaget, som chefens högra hand, och att han därför inte har några problem att svara på våra frågor. Han verkar vilja framstå som en nära vän med Person C, men Person C gör inga antydningar om att han står på bättre fot med någon på företaget. Han menar att han pratar lika mycket med alla.

Person C höll sig inom sitt skal under hela intervjun. Han är inte intresserad av att prata med alla och han är helt ointresserad av att prata med oss, han har helt enkelt inte tid, enligt honom själv. Han svarade kortfattat på våra frågor, ibland sa han en sak och betedde sig på ett annat sätt. Han använde inga gester och agerade misstänksamt. Anledningen till detta skulle kunna vara att han var misstänksam mot vad vi tänkt att använda hans svar till eller att han helt enkelt kände sig stressad. Vi tror också att han tycker om bilden av sig själv som en hårt arbetande man. Då Person C är en av de första

som började arbeta på företaget tror vi inte att han är anställdes med anledning av hans goda sociala kompetens, som många av de andra i företaget. Vi har däremot fått intrycket av att han är mycket tekniskt kunnig. Han fungerar ju, enligt Person A, som ett bollplank för honom. Person C menar att han är sig själv på företaget. Vi fick den uppfattningen om honom att han inte anstränger sig särskilt mycket för att missförstånd ej ska uppstå mellan honom och hans arbetskollegor. Vi tror däremot att de andra, som arbetar med honom, försöker anpassa sig efter honom.

Person D är trygg i båda sina kulturer och har tänkt och reflekterat mycket däröver. Därför tror vi att han tycker att vårt diskussionsämne är väldigt intressant, vilket leder till att han gärna svarar på våra frågor.

Om vi för läsarens skull skulle gradera respondenternas öppenhet på en skala, hamnar Person D först, och är den som är mest öppen. Därefter kommer Person A, Person B och Person C hamnar på sista plats. De båda sistnämnda är slutna på olika sätt och av olika anledningar som vi nämnde ovan.

Alla respondenterna hävdar att det inte finns några kommunikationsproblem på företaget. Vi tror att de kanske har ett känslomässigt band till UCS, då det är ett litet företag och att de därför gärna pratar gott om företaget. Detta gör att vi får tolka mycket av vad som sägs, då de hela tiden vill hävda att de inte har några kommunikationsproblem, men att det under intervjuerna ändå framkommer att det ibland uppstår missförstånd.

5.2 Kommunikation

I detta avsnitt kommer kommunikation mellan anställda på USC att beskrivas och kopplas till referensramen. Detta gör vi för att ge en generell bakgrund eller en introduktion till ämnet. Vi ska försöka finna kopplingar mellan kultur och kommunikation eller hitta andra faktorer som kan påverka kommunikationen i företaget. Vidare kommer vi att fördjupa oss i de kulturella faktorer som kan påverka kommunikationen i företaget.

5.2.1 Kommunikation i företaget

I små organisationer kan de allra flesta ha direkt kontakt med varandra.¹⁵⁰ Vårt fallföretag är ett litet företag och är vad Mintzberg kallar en entreprenörorganisation. Entreprenör-organisationen består i huvudsak av två delar; en högsta ledning och en operativ kärna.¹⁵¹ På individnivå kännetecknas organisationen av låg specialiseringsgrad. En och samma person måste utföra flera uppgifter. När organisationen växer ökar också antalet hierarkiska nivåer. Allmänt sett kan man säga att ju större organisationer blir, desto mer komplexa blir de både vertikalt och horisontellt.¹⁵² Som vi tidigare nämnt har vi valt att fokusera oss på den horisontella kommunikationen.

Kommunikationen på UCS huvudkontor är främst personlig och kommunikationen mellan huvudkontoret och kontoret i Lambohov sker mestadels via telefon. På företaget finns en viss grad av specialisering. Även om företaget är litet har vi funnit en viss grad av komplexitet och detta påverkar formen av kommunikationen. Vi menar att den inte är ren horisontell utan att det även finns en viss grad av vertikal kommunikation, eftersom de två svenska respondenterna fungerar som informella ledare. Person A fungerar som projektledare och Person B ersätter ibland sin chef.

5.2.2 Kommunikationsproblem

När sändaren ska koda meddelandet kan det uppstå störningar i kommunikationen. För det första händer det lätt att man väljer ord, uttryck och en jargong som uttrycker något annat än vad som var tänkt. Vid direkt fysisk kontakt förstärks problematiken av sändarens kroppsspråk. För det andra kan en person med olika utbildning och erfarenhet välja att uttrycka sig på ett sätt som inte väcker samma associationer hos mottagaren och därför tolkas på ett annat sätt.¹⁵³

¹⁵⁰ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 122

¹⁵¹ Mintzberg, 1979, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 126

¹⁵² Child 1973, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 122

¹⁵³ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 340

Respondenterna har i detta fall olika uppfattningar. Person A säger att han försöker hitta det bästa sättet att kommunicera med alla individer oavsett bakgrund. Person B säger att han är mer försiktig när han kommunicerar med Person C, som har en annan kulturell bakgrund, än han är när han kommunicerar med svenskar. Person C uttrycker sig på sitt sätt till alla i företaget och att kommunikationen i företaget i stort sätt är väldigt enkel och arbetsrelaterad. Han ser person D mest som svensk än som utländsk när de kommunicerar med varandra. Person D talar flytande svenska och verkar vara väl medveten om hur han kommunicerar med både svenskar och personer med utländsk bakgrund. Han anpassar sig efter varje persons språkförmåga, kulturell bakgrund och även efter personens utbildning eller position. Han anser att Person C inte har kommit till den språkliga nivån som han själv har och att det är skillnad dem emellan hur de kommunicerar. Förutom Person C försöker alla andra att undvika missförstånd när de uttrycker sig. Utbildning och erfarenhet påverkar inte kommunikationen särskilt mycket, eftersom språket är väldigt tekniskt relaterad och att alla är väldigt kunniga, enligt alla respondenterna. Vi ser att tidsbrist kan orsaka kommunikationsproblem på företaget, vilket också framgår av tre av intervjuerna.

Den andra kritiska fasen, där störningar i kommunikationen kan uppstå, är när kommunikationskanal ska väljas. Kanalen kan vara olämplig för det meddelande som man vill förmedla vilket gör att viktig information inte når fram till mottagaren. Kanalen kan begränsa möjligheterna till återkoppling.¹⁵⁴ Här har vi konstaterat att det förekommer en del kommunikationsproblem i företaget.

Person A föredrar personlig kommunikation framför skriftliga kommunikation, eftersom han har upplevt kommunikationsproblem på grund av egna tolkningar och värderingar och att den personliga kommunikationen är rikare tack vare den icke verbala kommunikationen.

Person B säger att han inte har tid att kommunicera personligen eller per telefon och att han därför använder mycket e-post. När det förekommer kommunikationsproblem löser han dem med direkta samtal. Vad vi kan förstå så bidrar hans uppgifter, som t.ex. att ersätta VD:n på företaget till att han är mer belastad av andra arbetsuppgifter än de

¹⁵⁴ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid.341

andra respondenterna. Resultatet av detta blir tidsbrist, som kan leda till kommunikationsproblem som han oftast löser vid personalmötena. Personalmöten på företaget blir av bl.a. denna anledning en nödvändighet för att lösa eventuella missförstånd, för att tydliggöra kommunikationen i företaget och för att undvika eventuella missuppfattningar. Alla respondenter understryker vikten av den personliga kommunikationen, eftersom de då även kan se och tolka kommunikationspartners kroppsspråk.

Den tredje kritiska fasen är när mottagaren avkodar meddelandet. Det kan då uppstå problem eller ”störningar” i kommunikationen. Kommunikationsproblem i samband med avkodning av meddelanden hänger samman med de ovannämnda problem som kan uppstå när sändaren ska koda meddelandet. Dessutom påverkar mottagarens selektiva uppmärksamhet, som betingas av utbildning, erfarenhet, arbetsuppgifter och andra förhållanden av betydelse för värderingar, intressen och förväntningar hur vederbörande bedömer och prioriterar information och tolkar meddelande. Mottagarens uppfattning om och inställning till sändaren kan också störa avkodningen.¹⁵⁵ I vår studie har det framkommit information som tyder på att kulturen spelar roll när mottagaren ska tolka meddelanden och att risken för missförstånd är större när det gäller icke verbal kommunikation än vid verbal kommunikation. Att alla behärskar det tekniska språket gör att missförstånd reduceras till det normala.

Person A menar att kulturen i form av kroppsspråk borde påverka kommunikationen och leda till missförstånd, men han hade inte tänkt på det. Detta kommer vi att fördjupa oss i när vi behandlar icke verbal kommunikation. Vidare anser han att han omedvetet tänker på ett annorlunda sätt när han ser saker och ting, eftersom han har vuxit upp utomlands. I det här fallet ser vi att han på ett omedvetet sätt kan hantera kommunikationen med personer med olika kulturell bakgrund.

Person B tycker inte att det uppstår kommunikationsproblem vid kommunikation med Person C och D. Han menar att de båda har varit i Sverige så pass länge och att de talar språket minst lika bra som honom, men att det kan förekomma missförstånd när han säger något på skämt. Här tycker vi att han under sin uppväxt har utvecklat sin förmåga

¹⁵⁵ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 342

att kommunicera med personer med en annan kulturell bakgrund så att risken att missförstå personer med en annan kulturell bakgrund är väldigt låg. Han är mycket mer försiktigt vid kommunikation med Person C, eftersom han har bott större delen av sitt liv utomlands och är mer påverkad av sin kultur än person D som är född i Sverige med föräldrar från forna Jugoslavien.

Person C anser att missförstånd förekommer mest på grund av de inte har tid att förklara saker och ting och inte på grund av kulturella skillnader. Han menar också att i stort sätt är all kommunikation jobbrelaterad och att det förekommer vanliga och små mänskliga missförstånd på grund av tidsbrist. Här finner vi också att risken för att missförstånd uppstår är minimal, eftersom alla behärskar det tekniska språket som används i den dagliga kommunikationen. Däremot anser vi att det kan förekomma felaktiga tolkningar när kommunikationen blir mer informell.

Person D betraktar sig mer som svensk än utländsk, eftersom han är född i Sverige, men han känner sig till en viss del också påverkad av sina föräldrars kultur. Han upplever att personer som har vuxit upp i andra länder är mer livliga än svenskar, speciellt de som kommer från sydliga länder. Vi antar att han menar att svenskarna är relativt sett mer reserverade än de flesta med en annan kulturell uppväxt. Vad vi förstått så är Person D den respondent som är mest medveten om sin kultur när han kommunicerar. Detta gör att, när han kommunicerar, tolkar han både verbala och icke verbala signaler. I förhållande till Person C beter han sig mer svenskt när han kommunicerar med personer som inte har vuxit upp i Sverige och mindre svenskt än svenskarna när han kommunicerar med svenskar.

Kommunikationen i en organisation kan även påverkas av andra faktorer som vi kommer att ta upp i följande avsnitt.

5.2.3 Hur påverkas kommunikationen av organisationsstrukturen och den fysiska strukturen?

I vår studie har vi studerat ett litet företag, där vi har valt att fokusera på den horisontella kommunikationen. Alla respondenterna har, rent formellt, samma status på samma hierarkiska nivå även om det i praktiken finns några personer som har lite mer ansvar än andra och där kommunikationen kan ses som horisontell kommunikation. Som framgår av intervjuerna kommunicerar alla respondenter med varandra, eftersom de har besläktade arbetsuppgifter. Även om de har olika utbildningar har de ett i stort sett ett gemensamt tekniskt språk och de påstår att det inte finns några kommunikationsproblem mellan varandra. Detta stämmer överens med vad Jacobsen & Thorsvik hävdar om hur den horisontella kommunikationen fungerar i en organisation. De påstår att det gemensamma språket ger dem möjligheten att kommunicera utan större missförstånd.¹⁵⁶ Även om det är ett litet företag är inte alla anställda fysiskt samlade på ett ställe. En av våra respondenter arbetar i en annan lokal och detta gör att de andra respondenterna inte har fysiskt direktkontakt i det dagliga arbetet. Barnard och Mayo hävdar att bland personer som arbetar i samma enhet utvecklas förtroendefulla personliga relationer, där möjligheten finns att tillfredsställa varandras behov av social kontakt i det dagliga arbetet.¹⁵⁷

I vår studie framkom inte något tydligt mönster att något sådant förekommer. Detta beroende kanske på att Person A inte har arbetat så länge i företaget och därför inte har hunnit utveckla sin relation med andra anställda.

Person B bekräftar detta påstående när han säger att, eftersom Person A är relativt nyanställd har de inte haft tid att bekanta sig med varandra även om de har en väldigt bra kontakt med varandra. Han nämner också att han har mindre kontakt med Person D, som i det här fallet också är relativt nyanställd. Däremot menar han att han har utvecklat en djupare relation med Person C, som är en av dem som har varit anställd längst i företaget. Det kan vara intressant att nämna att denna relation endast existerar på arbetet och inte privat, något som vi kommer att ta upp lite längre fram i kulturdelen.

¹⁵⁶ Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 354

Person C berättar att det inte finns någon speciell person på företaget som han har större kontakt med än någon annan. Han påpekar att på grund av sina arbetsuppgifter kommunicerar han lite mer med ett fåtal personer. Vi tolkar att den relation mellan Person B och Person C som Person B hävdar existerar inte är ömsesidig eller i alla fall inte är på det sätt som Person B beskriver. Person C uppskattar att den dagliga kommunikation till 95 procent är arbetsrelaterad, vilket stödjer våra tolkningar att det inte kan förekomma så mycket missuppfattningar i den verbala kommunikationen, eftersom man då till största delen använder sig av ett tekniskt språk som alla anställda behärskar. Däremot framkommer det av tre av respondenternas svar att kommunikationen skulle förbättras om de skulle sänka tempot och få mer tid till både arbetsrelaterad och kommunikation av mer privat karaktär. Detta ser vi som en av faktorerna som påverkar den dagliga kommunikationen. Tidsbrist kan dessutom påverka utvecklingen av den sociala kontakten i företaget som i sin tur skulle fördjupa den personliga relationen mellan anställda. Den informella kommunikationen i företaget kommer vi att behandla längre fram i uppsatsen.

Som vi tidigare nämnt är det endast Person D som inte arbetar på huvudkontoret och detta gör att den huvudsakliga kommunikationen med de andra anställda på huvudkontoret blir begränsad till att framför allt gälla telefon och e-post. Detta kan leda till att möjligheten till en bra horisontell kommunikation begränsas. Att han kan flytande svenska kan kompensera en sämre horisontell kommunikation genom att han använder mycket telefonkontakt och e-post. Som vi tidigare nämnt har Person D, som de övriga respondenterna en bra teknisk kompetens, som gör att det inte förekommer kommunikationsproblem på grund av det tekniska språket. Däremot tycker vi att han, på grund av sin arbetsplatsplacering är begränsad att utveckla sina personliga relationer med de övriga anställda på företaget. Han påpekar att den personliga kontakten är mycket viktig och att han därför pratar med alla när han åker till huvudkontoret. Som det är idag är den största delen av kommunikationen arbetsrelaterad. Vi tror att han medvetet arbetar på relationen med sina arbetskolligor, eftersom han är relativt ny på UCS. Vi anser att han är medveten av vikten av den personliga kontakten, eftersom han betonar att om den personliga kommunikationen fördjupas och man har mer roligt med

¹⁵⁷ Barnard, 1938, Mayo 1945, i Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid. 354

varandra leder det till att kommunikationen blir mer effektiv, dvs. missförstånden minimeras.

5.2.4 Hur påverkas kommunikationen av organisationskulturen?

Människor kommunicerar bättre med medlemmar av samma kultur än med medlemmar av andra kulturer.¹⁵⁸ Jacobson & Thorsvik menar att en viktig orsak är sannolikt att människor som är medlemmar i samma kultur har större förtroende för medlemmar av den egna kulturen än för medlemmar av andra kulturer därför att de delar värderingar, normer och grundsyn. Dessutom har de ofta ett gemensamt språk.¹⁵⁹ Vi anser att författarna av teorierna inte behandlar ämnet så djupt som vi skulle önska när det gäller personer som redan har kommit en bra bit på väg att utveckla sin interkulturella kommunikationsförmåga. De väljer att behandla ämnet på en mer generell nivå. De personer vi har intervjuat har i olika grad utvecklat en viss öppenhet mot andra kulturer och även om de inte delar samma normer, värderingar eller språk visar de en större förståelse än vad som, vad vi tror, är så kallat ”normalt”.

5.2.5 Informell kommunikation

Kommunikation som uppstår spontant, som är personlig och byggd på vänskap och gemensamma intressen, kallas informell. Därför har anställda behov av gemensamma samtalsämnen som kan fylla den sociala samvaron.¹⁶⁰ Informell kommunikation kan, om ledningen utnyttjar möjligheterna på ett bra sätt, ha en viktig positiv effekt och fungera som ett komplement till formell kommunikation.¹⁶¹ Den information som vi har fått tyder på att den informella kommunikationen är begränsad, vilket kan leda till att tiden inte räcker till att utveckla relationerna mellan de anställda. Den informella kommunikationen skulle kunna bidra till att personerna på företaget lär känna varandra, kommer närmare varandra, skapar ett ökat förtroende och på så sätt utvecklar en bättre kommunikation.

¹⁵⁸ Tajfel & Turner, 1985, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid 357

¹⁵⁹ Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 357-358

¹⁶⁰ Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 358-36

¹⁶¹ Ekman, 1999, i Jacobson & Thorsvik, 2002, sid. 362

För Person A är den informella kommunikationen en viktig del. Personen B har inte tid för informell kommunikation på grund sitt stora ansvar. Person C menar att kommunikationen under lunchtid och raster är lättsam och avslappnad och ämnen är väldigt varierande. Både Person C och D påpekar också att de inte har tid för informell kommunikation. Dessutom menar de att mer tid för både informella och formell kommunikation skulle förbättra kommunikationen i företaget. De menar att brist på tid gör att det blir mer envägskommunikation. Person D menar att mer tid skulle utveckla förståelsen för varandra och att detta krävs när personer med olika kulturella bakgrunder kommunicerar med varandra. Vi håller med respondenterna om att mer tid för kommunikation skulle kunna förbättra kommunikationen.

5.3 Kultur

I delen Kultur i referensramen vill vi ge läsaren en förklarande bakgrundsbild av våra respondenter. Vi vill även, med anledning av att respondenterna uttrycker sin kultur genom sina beteenden, visa grunden till just deras speciella beteenden. Med anledning av detta kommer vi endast att analysera området kultur på ytan och då mer för att förtydliga bilden av respondenterna för läsaren.

Person A är präglad av att ha levt utomlands under sin uppväxt. Det kan ha bidragit till att forma honom till den öppna, fördomsfria personen som han menar att han är. Det var däremot inte på grund av hans egen personlighet som han fick uppleva andra kulturer utan det beror snarare på hans föräldrar. Han berättar att personer med annan kulturell bakgrund normalt inte tillhör hans umgängeskrets. Vad som tydligt framkom under intervjun är att han visar en stor öppenhet och vilja att samarbeta med andra samt att han separerar det privata från det offentliga. Detta karakteriserar en isolerande kultur som den svenska kulturen.¹⁶²

Person B däremot har, genom sitt sätt att vara, rest och arbetat på flera olika ställen runtom i Sverige. Hans öppna sätt har också gjort att han under hela sitt liv fått kontakt och umgåtts med en mängd olika människor som har sitt ursprung i andra kulturer än

¹⁶² Trompenaars, 1994, sid. 85

den svenska. Person B visar en högre grad av öppenhet, i jämförelse med Person A, genom att aktivt och av eget initiativ ta kontakt med personer med en annan kulturell bakgrund. Han visar också vad som karakteriserar en isolerande kultur genom att tydligt markera att han skiljer mellan privat och offentligt. För honom är aktiviteten på arbetsplatsen viktigare än den personliga relationen. Han är mycket medveten om skillnaden mellan den svenska kulturen och andra kulturer som är mer integrerande. Detta tydliggörs när han säger att han inte skulle skälla på Person C på samma sätt som han gör med person A. Person B är även medveten om att det finns en kulturell skillnad mellan honom själv och de med en annan kulturell bakgrund i företaget på flera olika sätt. Bl.a. genom att de uttrycker mer känslor och visar ett tydligare kroppsspråk.

Person C är uppväxt med en kultur, till skillnad mot Person D, som är uppväxt med två, och måste hela tiden anstränga sig för att passa in i den svenska. Han är misstänksam mot oss när vi ställer våra frågor. Han menar att han är uppvuxen i en kollektivistisk kultur, där man har en nära relation till familjen och visar respekt och vördnad för äldre. Han anser sig vara en person som visar känslor och använder mycket kroppsspråk när han kommunicerar med sina landsmän, vilket är något som karakteriserar en känsloframhävande kultur. Person C visar också respekt för personer som har uppnått en viss status, vilket är karakteristisk för en kultur där uppnådd status bedömer människan efter vad man har åstadkommit och inte efter personens blodsband eller bakgrund.¹⁶³ För uppnådd - tillskriven status har vi inte hittat något material om forna Jugoslavien, men om detta stämmer ligger både svenskarna och de forna jugoslaverna ungefär på samma våglängd i den här dimensionen. Med andra ord, i båda kulturerna är det viktigare vad en människa har uppnått än vilken bakgrund hon har.

Person D har, som sagt, levt i två kulturer och präglats av båda. Han har från barnsben klivit in och ut från den ena till den andra kulturen, mellan hemmet, skolan, kompisarna och det svenska samhället i övrigt. Ibland när han faller vissa kommentarer är det som om han själv skrivit delar av vår referensram. Han har genom sin uppväxt fått ta del av två världar och därmed har han två kulturer inom sig och på så sätt är han väldigt medveten om skillnaderna mellan de båda kulturerna. Han säger rakt ut vad han tycker

¹⁶³ Bodin & Fant, 1995, sid. 50

och tänker när vi ställer våra frågor. Vi får intrycket av att han är trygg i båda kulturerna och förstår vårt genuina intresse och han berättar gärna om de tankar som han levt med i hela sitt liv. Han hävdar att han har blivit påverkad av en kollektivistisk kultur, som den jugoslaviska kulturen tillhör.¹⁶⁴ Han menar bl.a. att familjebanden är starka. Han berättar att hans familj inte är en typisk svensk familj utan att de tar hand om de äldre på ett annorlunda sätt än svenskarna. Han verkar vara en person som uttrycker känslor och tydligt kroppsspråk. Han menar att han anpassar sig till olika situationer och till olika kulturer. Han själv, liksom person C, visar respekt för personer som har uppnått högre positioner. De njar till exempel läkare eller personer som har uppnått en högre position i företag.

Sammanfattningsvis karakteriserar vi Person A som en öppen svensk person, som i företaget försöker anpassa sig till nya kulturer, men privat umgås han endast med andra svenskar. Person B är en svensk som har kommit längre än Person A när det gäller att anpassa sig till nya kulturer i sitt offentliga liv. Han umgås även privat med personer från andra kulturer.

Person C är präglad av kulturen från det forna Jugoslavien. På jobbet försöker han anpassa sig till den svenska, men privat trivs han bäst med den egna. Person D är en person som känner sig trygg i två kulturer, även om det verkar som att han är lite mer präglad av den svenska. Både privat och offentligt anser han att han beter sig mer som svensk än utländsk.

5.4 Interkulturell kommunikation

Generellt sett tycker de flesta att det är lättare att kommunicera med människor som uppfattas som lika.¹⁶⁵ Det kan ju tyckas att det då ständigt borde uppstå kommunikationssvårigheter och konflikter i vårt fallföretag med tanke på att så många olika kulturer ständigt kommunicerar med varandra. Vad som däremot går att utläsa från respondenternas svar är att människorna i företaget ändå på många sätt är lika. Företaget verkar genomsyras av personer som är öppna för annorlunda människor. Detta

¹⁶⁴ Hofstede, 1995, sid. 66, 70, 86

¹⁶⁵ Mathews, 1982, i Thompson & Gooler i Kossek & Lobel, 1996, sid. 411

kan ha sitt ursprung redan i anställningsprocessen då den som i slutändan har ansvaret för dem som anställs själv kommer från Iran. Alla respondenterna har nämligen stor erfarenhet av att umgås med andra kulturer än den egna redan innan de kom till företaget. Respondenterna menar också att de har en förmåga att anpassa sig och sin kommunikation till de övriga personerna på företaget. Så här långt låter det riktigt idylliskt att arbeta på UCS, men vi ska genom vår analys, som naturligtvis präglas av våra tolkningar, försöka tränga oss in i vad respondenterna verkligen menar. Att alla på företaget inte är helt lika och att det trots allt uppkommer missförstånd pga. att personerna har olika kulturella bakgrunder är det väl ändå inget tvivel om, men respondenterna är eniga om att det inte är något som ses som ett problem. Kommunikativa missförstånd behöver alltså inte innebära att det uppstår problem.

5.4.1 Att lära sig interkulturell kommunikation

Vad vi under denna rubrik tänker reflektera över är om respondenterna har en interkulturell kommunikationsförmåga. Är de medvetna, dvs. har de insikt om att man bär med sig en mental mjukvara och har de kunskap om hur den andra kulturen är? Vidare frågar vi oss om de har de färdigheter, som bygger på medvetenhet, kunskap och övning?

I företaget existerar det en tydlig kulturell medvetenhet. Även om en av de svenska respondenterna, Person A, hela tiden påpekar att det är individen som är viktig och att han inte tänker på varifrån personerna är ifrån så säger han samtidigt att man inte kan skämta om allt för att det då kan uppstå missförstånd. Som exempel nämner han skämt om krig och saker som bygger på "*gamla svenska grejer*". Vi vill hävda att utifrån vad vi kan utläsa av respondenternas svar har de alla insikt om att de själva och respektive kommunikationspartner bär med sig en mental mjukvara.

Då alla respondenterna har tidigare erfarenheter från möten med andra kulturer har de även erhållit viss kunskap om vissa situationer, vilket leder till att när de återigen utsätts för liknande situationer på företaget sker processen omedvetet. Detta innebär att processen förkortas genom att de redan har skaffat sig en bild och på så sätt tänker och

reflekterar de inte så mycket över de kulturella skillnaderna, men medvetenheten finns där hela tiden.

De båda svenskarna har en viss kunskap om den forna jugoslaviska kulturen som de erhållit genom kollegialt umgänge med Person C och D. På detta sätt har de lyckats få en uppfattning om Person C och D:s symboler, hjältar och ritualer och kan på så sätt åtminstone få en intellektuell förståelse för hur värderingarna i de olika kulturerna skiljer sig från varandra.

De forna jugoslaverna har de färdigheter som bygger på medvetenhet, kunskap samt övning, som enligt Hofstede, krävs för att ha förmågan till effektiv interkulturell kommunikation.¹⁶⁶ De båda har vistats länge i den svenska miljön och vad vi kan se har båda förmågan att lösa åtminstone de enklaste problemen som uppstår i umgänget med människorna från den svenska kulturen. En av dessa, Person D, har dessutom kommit så långt att även svårare problem är möjliga att lösa i och med att han under hela sin uppväxt konfronterats med den svenska kulturen och därför haft möjligheten att öva upp sin förmåga.

Även om medvetenheten och kunskapen fanns hos våra respondenter innan de kom till företaget och att de dagligen utökar sin interkulturella kommunikationsförmåga finns det vissa saker som ändå inte sker naturligt och kräver mer övning. Ett exempel, som Person B nämner, är sättet att ställa inkräktande och personliga frågor. Han har inget emot det, men det är inget som faller sig naturligt för honom. Han får då anstränga sig för att göra likadant tillbaka. Person C får också anstränga sig när han kommunicerar med svenskar. Han måste då, som han säger, anpassa sig och bli försiktig.

Då alla respondenter har en öppen attityd, vilket underlättar inläringen av interkulturella kommunikationsfärdigheter har de allihop goda förutsättningar att ytterligare förvärva interkulturell kommunikationsförmåga. Medvetenheten och kunskapen kommer antagligen i framtiden att öka för våra respondenter på företaget. Detta tror vi beror på att alla dagligen konfronteras och kommunicerar med flera olika kulturer och efter ett tag blir det, som man till en början tyckte verkade konstigt, en del

¹⁶⁶ Hofstede, 1995, sid. 285

av den naturliga vardagen. Att detta skulle vara representativt för de flesta svenska företag är nog bara att drömma om.

5.4.2 Kulturens formalitet

När vi tittar på våra respondenter och hur de står i förhållande till varandra har vi kunnat urskilja två ytterligheter, Person B som tillhör den mer formella typen och Person C som får representera den som är mest informell. Person B tillhör dem som värdesätter ett mer formellt beteende, som känner sig ner bekväm då affärsrelationerna är tämligen strukturerade. Han brukar nämligen försöka hålla en ganska affärsmässig kontakt med alla han jobbar ihop med för att det annars lätt kan bli lekstuga om man är för privat på jobbet. Person C är den som vi anser mest informell bland de fyra respondenterna, mest på grund av det bemötande han gav oss. Han hade antagligen glömt bort tid och rum, då vi skulle träffas. Han ville dessutom att vi skulle utföra intervjun samtidigt som han arbetade. Vi tänker också på hans val av plats för intervjun, där vi hela tiden blev störda av arbetskamrater och telefonen.

Thiederman radar upp en mängd andra beteenden som visar på en formell eller informell stil. Den tid man tar för att skapa en relation, om man ställer inkräktande eller privata frågor, vanan att ge komplimanger och presenter samt om man använder sarkasm och skämt kan ingå i ovannämnda gradering av formalitet. Hon nämner också respekt för äldre och hur namn och titlar används och då frångår vi från de ovannämnda ytterligheterna.¹⁶⁷ Här är rollerna i vårt fall ombytta och de båda med ursprung från forna Jugoslavien är de som känner sig bäst hemma med den formella stilen. Deras formella beteende visar sig i att de helst använder sig av Ni-formen då de samtalar med äldre eller med de av högre rang. De hävdar också att de respekterar äldre på ett annat sätt än deras svenska kollegor gör.

¹⁶⁷ Thiederman, 1991, sid. 120-126

Vad är det då som har att göra med de båda kulturernas sätt att se på formalitet som kan orsaka missförstånd?

Tre av respondenterna tar upp skämt som ett exempel på vad man bör undvika vid kommunikation med den andra kulturen. De menar att man måste vara försiktig vid valet av ämne när man skämtar och att skämt lätt kan missförstås pga. att man utifrån sina egna referenser tolkar olika. Person B anser dessutom att sättet att ställa personliga frågor inte faller sig naturligt för honom och att han själv får anstränga sig för att själv göra likadant. Vad vi förstår ansåg han det konstigt och jobbigt i början och att detta skulle kunna leda till missförstånd, men att detta beteende är positivt om man vänjer sig.

De båda med utländskt ursprung poängterar båda att det är en skillnad på vilket sätt de visar respekt för äldre och för de som har en högre position, dels genom sitt sätt, men också genom att använda Ni-formen. Person D använder sig av Ni-formen när han kommunicerar med kunder som är äldre eller med de som har en högre position trots att han är uppväxt i det svenska samhället där detta sätt att tilltala är förlegat. *”Ja, jag vill göra det. Det är liksom någonting som kommer, men jag måste hejda mig för att anpassa mig i det svenska språket.”* Detta skulle definitivt kunna vara ett problem om de båda hade varit äldre eller haft en högre position.

Språkets stil

De båda svenskarna kommenterar att diskussionerna på deras möten inte följer den svenska ramen, dvs. som Bodin och Fant uttrycker det, att ens motpart tydligt markerar när man får lov att tala.¹⁶⁸ Svenskarna säger också att de anpassar sig till situationen och att de inte skulle bete sig på samma sätt om de skulle kommunicera med andra svenskar. De båda svenskarna betar sig inte enligt Åke Dauns och Öhlunds teorier, som allmänt borde gälla i Sverige.¹⁶⁹ I alla fall inte i kommunikationen med de av utländskt ursprung på företaget.

¹⁶⁸ Bodin & Fant, 1995, sid. 40

¹⁶⁹ Daun, 1998, sid. 60-62, 133, 137

Sydeuropéer har en tendens att tala högre och anses ofta som aggressiva, grova och påträngande¹⁷⁰, vilket Person C har märkt. Han själv försöker att anpassa sig och kontrollera sig när han pratar. Han menar att ibland när han pratar direkt och öppet reagerar människor runtomkring honom. De tar inte avstånd, men de tror ibland att han är arg när han inte är det. Han anser att svenskarna är mer försiktiga i att säga vad de tycker och att de är mer tysta och att det ligger mer tanke bakom när de pratar. Det stämmer överens med två av Jandts exempel på vad tystnad kan kommunicera, nämligen begrundande och tankfullhet.¹⁷¹

Person D uttrycker sig gärna spontant och kastar sig gärna in i diskussionerna på företaget, vilket Bodin & Fant menar att personer från sydeuropeiska länder trivs med. Han har inte märkt någon negativ reaktion på USC, men han säger vidare att han har upplevt det på andra företag. Han menar att han pga. detta inte är lika öppen när han är med svenskar utan att han skyddar sig på något sätt.

Det verkar som om man på UCS antagit en mer sydeuropeisk kultur vad gäller språkets stil. På företaget accepteras t.ex. avbrytanden eller snarare det verkar som om det är ett krav för att få vara med i diskussionerna. Båda sidor verkar här anpassa sig efter respektive kommunikationspartner, men vi anser att svenskarna är de som anpassar sig mest. Detta tar sig i uttryck i att svenskarna diskuterar livligare genom att avbryta, höja volymen och uttrycka sig spontant och situationen är omvänd för de som härstammar från forna Jugoslavien. De i sin tur försöker uttrycka sig lite försiktigare när de kommunicerar med svenskar.

Vad är det då som har att göra med de båda kulturernas sätt att se på språkets stil som kan orsaka missförstånd? Allt detta sammantaget kan naturligtvis orsaka kommunikationsmissar även om det av respondenterna inte uppfattas som något som stör eller ses som ett problem.

¹⁷⁰ Thiederman, 1991, sid. 130

¹⁷¹ Jandt, 2001, sid. 116

5.4.3 Högkontextuell respektive lågkontextuell kommunikation

Lågkontextuell kommunikation, som de båda svenska respondenterna använder sig av innebär att; vara direkt, tydlig, öppen, precis, att, att uppdelningen av jobb – privatliv är tydlig, att endast nödvändig information ges till andra, att man säger bara vad som är sant eller det som det finns tillräckligt med belägg för och att konversationen är relevant. Det passar sig också bättre att undvika obskyra uttryck, tvetydigheter, överdriven mångordighet och bristande organisation i dessa kulturer där denna kommunikation används.¹⁷² Att de svenska respondenterna tillhör denna kultur grundar vi på både deras egna, men också de andra respondenternas uttalanden.

Person A har inte funderat på om det skulle finnas några olikheter, mellan svenskarna på företaget och respondenterna som härstammar från forna Jugoslavien i sättet att kommunicera, som är förknippat med kultur. Han menar att han inte tänkt på det som en kulturell skillnad utan mer som en individuell skillnad. Här tvivlar vi starkt på hans ord, då Person A verkar mycket intelligent, vaken och uppmärksam under hela vårt samtal. Vi får uppfattningen om att hans svar har mycket att göra med hans personliga grundläggande värderingar som genomsyras under hela samtalet; att alla människor är lika värda.

Person B menar att svenskar har en kort, torr och tråkig kommunikation. Eftersom han uppenbarligen själv är svensk, tolkar vi hans uttalande som om han menar att det även gäller honom själv. Denna beskrivning av svenskars kommunikation kan ses som ett sätt att vara direkt, tydlig och precis i sitt sätt att tala och om orden är så korta, torra och tråkiga vet den svensk som tar emot budskapet att orden överensstämmer med vad talaren har för känslor. Det uppstår i detta fall, mellan Person B och en annan svensk, ingen osäkerhet dem emellan då inga tvetydigheter används och därmed reduceras behovet av att tolka ett uttalande. Person B:s sätt att vara noga med att dela upp jobb- och privatliv överensstämmer också med Mårtensons beskrivning av hur en person som använder sig av lågkontextuell kommunikation bör vara. Person B poängterar skillnaden mellan hur Person A och Person C tar emot en tillsägelse på jobbet. *”Jag tror i det sammanhanget så Person C tar sitt jobb säkert väldigt personligt.”* Han menar att han

¹⁷² Mårtenson, 1998, sid. 207-220

med Person C får ta det väldigt försiktigt, medan han mer går rakt på sak när han skaller på svensken.

Högkontextuell kommunikation som båda respondenterna med ursprung från forna Jugoslavien använder sig av innebär att man behöver säga lite för att bli förstådd, man tolkar, använder sig av tvetydig kommunikation, förlitar sig på röstläget, ögonen, gester, avstånd mm.¹⁷³

Person C är mer direkt i sitt sätt att kommunicera med sina kollegor. Han menar att om han lindar in orden och försöker att säga något snällare blir det missförstånd. Han känner att det är lättare att kommunicera med sina egna landsmän. Skälet till det skulle kunna vara att han lärt sig svenskarnas sätt att vilja ha direkt, tydlig, öppen och precis kommunikation, men att det naturligtvis blir ansträngande att anpassa sig hela dagarna. När han kommunicerar med sina landsmän kan han kommunicera på det sätt han är van och trygg med, vilket naturligtvis måste vara lättare. Han menar att svenskarna ibland missuppfattar han sätt att kommunicera, vilket kan bero på, som han säger, att *”Det finns så många toner. Även om man pratar lika högt så finns det olika sätt och det är ansiktsuttryck, men att jag säger rakt ut, det jag tänker”*

Hans citat stämmer väl överens med en del av den beskrivning Mårtenson menar att en person med högkontextuell kommunikation känner sig trygg med; man behöver säga lite för att bli förstådd, man tolkar, använder sig av tvetydig kommunikation, förlitar sig på röstläget och ögonen.

Utifrån Person D:s egna ord passar även han in under Mårtensons beskrivning av en person som använder sig av högkontextuell kommunikation. Han föredrar att kommunicera öga mot öga för att man då inte bara har rösten att kommunicera med utan även kan använda sig av kroppen. Han menar att det är lättare att kommunicera så och att det blir mer känsla involverat i och med att man då även kan se ansiktsuttryck och att man kan se svaret inte bara med hjälp av orden utan även med hjälp av ansiktet, sättet att stå på och hur man gestikulerar. Allt detta sammantaget gör, menar Person D, att kommunikationen både blir roligare och effektivare. Han menar att människor från

¹⁷³ Mårtenson, 1998, sid. 207-220

sydligare länder använder sig av fler ord och att han läser av vad den andra personen vill och att svenskarna är mer fåordiga, men använder de ”rätta” orden.

5.4.4 Icke verbal kommunikation

Enligt Bodin & Fant finns det stora skillnader i användningen av icke verbala signaler mellan nordbor och sydeuropéer. De menar att nordborna håller stort avstånd till sin samtalspartner, använder få gester, talar hackigt och harklar sig samt låter blicken vandra från samtalspartner, bort i rummet och tillbaka.¹⁷⁴ Vi tycker oss, till en del, se likheter med de beskrivningarna som Bodin & Fant presenterar, hos de svenska respondenterna.

Person A använder sig av få gester eller rättare sagt nästan inga alls. Vid intervjun sätter han sig vid andra sidan av bordet, men han talar lugnt med behaglig röst och flackar inte med blicken. Mårtensson menar att orsaken till varför svenskarna intar en så reserverad hållning är för att de har ett så stort behov av att inte störa andra människor. Detta kan vi se i Person A:s uttalande om att *”även om folk sitter fem meter ifrån varandra så kan det va så att man skickar ICQ-meddelande t.ex. för att man stör inte dom andra då,...”*

Person B gestikulerar inte heller nämnvärt och medger att den fysiska kontakten för honom var svår att hantera till en början, men att han nu ser att det utvecklats till något positivt. Under intervjun får vi intryck av att han är en trygg person som inte talar hackigt. Han harklar sig inte heller eller låter blicken vandra i rummet. Han påpekar att de på företaget med annan kulturell bakgrund gestikulerar mer än svenskarna.

Bodin & Fant menar att sydeuropéerna däremot står tätt intill varandra, gestikulerar tydligt och bestämt, håller ständig ögonkontakt med samtalspartnern och talar jämnt, utan tvekande ljud eller pauser.¹⁷⁵

Ingenting av ovanstående beskrivning stämmer in på Person C om vi ska bedöma honom efter hur han betedde sig under intervjun. Han påpekade dock att han försöker

¹⁷⁴ Bodin & Fant, 1995, sid. 40

¹⁷⁵ Ibid

anpassa sig när han kommunicerar med andra svenskar. Han försöker vara lite försiktigare både när det gäller röst och gester, vilket han antagligen försökte då en av oss som utförde intervjun, som sagt, är svensk. Han menar också att han när han konverserar med sina landsmän blir han mer livlig och gestikulerar mer. Han tycker att det är en ganska stor skillnad mellan svenskarna och de med annan kulturell bakgrund. Han menar att svenskarna håller avstånd på alla fronter och att de är kända för det, men menar att det inte är något problem och att han inte funderar på om detta kan orsaka några problem på företaget.

Bodin & Fants beskrivning stämmer mer överens på Person D. Hans bemötande är varmt och han verkar vara bekväm i att vi sitter nära under intervjun. Han talar jämnt, utan tvekande ljud eller pauser. Han är av den uppfattningen att svenskarna gärna vill ha ett visst avstånd. Att de t.ex. gärna står på andra sidan bordet i stället för att stå bredvid. Han tror att det kan ha att göra med att de vill lära känna omgivningen. Med omgivningen antar vi att han menar både situationen och kommunikationspartnern. Han anser att personer från sydliga länder har en mer öppen dialog och använder sig av mer gester.

5.4.5 För- och nackdelar

Fördelar:

Alla respondenter, utom Person C, ser flera fördelar med att kommunicera med människor med annan kulturell bakgrund. Argumenten är bl.a. att få möjligheten att uppleva hur andra kulturer lever i sin vardag, möjligheten att leva med eventuella fördomar, företaget blir lite mer levande, flera kulturer ses som en tillgång, eftersom alla ser saker och ting på olika sätt.

Nackdelar:

Person A ser inga nackdelar med att kommunicera med personer från andra kulturer. Han är väldigt försiktig i sitt sätt att uttrycka sig, vilket kan bero på att han är ny på företaget och gärna vill vara kvar efter att provanställningen gått ut.

Person B anser att det bara är fördelar med att kommunicera med personer från andra kulturer. Detta kan bero på att han inte upplever de missförstånd som uppstår i kommunikationen som något problem och därmed ingen nackdel, då kommunikationen av detta slag har blivit en del av hans vardag.

Person C ser varken för- eller nackdelar med att kommunicera med svenskar. Han anser dock att man skulle kunna förbättra kommunikationen genom att minska stressen och på så sätt få mer tid till kommunikation. Detta tolkar vi som om han upplever tidsbrist som en nackdel.

Person D är den enda som direkt uttrycker en nackdel med att kommunicera med andra kulturer än den egna. Han menar att det krävs mer tid för att komma överens och detta skulle kunna lösas om man drog ner på arbetstempot. På så sätt skulle missförstånd förebyggas.

6 Slutsatser och egna reflektioner

Då företaget redan vid anställningsprocessen endast väljer ut de personer med god social kompetens, vilket innebär att de har lätt för att kommunicera med andra människor, sållas redan i detta skede de personer bort som ej är öppna för den kulturella mångfalden som finns på företaget. Alla respondenterna är intresserade av att kommunicera med andra kulturer och ser detta som berikande. Den som inte passar in, dvs. ej har ett öppet sinne, får ej någon chans att prova på att arbeta på företaget eller får helt enkelt lämna arbetsplatsen efter den sex månaders långa provanställningen.

6.1 Vilka kulturella faktorer påverkar kommunikationen?

Respondenterna vill genomgående framhäva att det inte finns några kommunikationsproblem i företaget, men vi vill ändå hävda att trots att de inte ser detta som något problem uppstår det ändå missförstånd. Detta kan uttrycka sig i sättet att ställa personliga frågor som då skulle kunna kännas kränkande för svenskar då de gärna har en klar markerad gräns mellan arbets- och privatliv. De svenska respondenterna är väldigt medvetna om att de av utländskt ursprung ej har samma markerade skillnad mellan privat- och arbetsliv. Detta gör att de är mer försiktiga när de delar ut negativ kritik för att minska missförstånden som annars lätt kan uppstå. Vi har också kunnat se att trots att respondenterna har etablerat en god social kontakt kan det vara svårt att använda sig av skämt vid kommunikation med personer med annan kulturell bakgrund. Vi har även konstaterat att sättet att använda eller inte använda sig av Ni-formen även kan påverka kommunikationen. En annan faktor som kan påverka kommunikationen är sättet att använda sig av tvetydigheter, som de forna Jugoslaverna använder sig av eller att uttrycka sig mer rakt, som svenskarna. Ytterligare en faktor som påverkar är kroppsspråket.

Respondenterna av utländskt ursprung anpassar sin kommunikation till de svenskar de kommunicerar med, men vi kan konstatera att svenskarna anpassar sig mest till de andras sätt att kommunicera, som visar sig på personalmöten, där diskussionerna mer har en sydländsk karaktär.

6.2 För- och nackdelar

En av fördelarna som vi kan se är framför allt att kommunikationen blir livligare dvs. att man vid diskussionerna uttrycker sig mer spontant och att man avbryter varandra, vilket leder till att volymen höjs. En annan är att få möjligheten att uppleva hur andra kulturer lever i sin vardag. Ytterligare en fördel är att människor ur olika kulturer är en tillgång, då var och en ser saker och ting på olika sätt.

Nackdelen med att kommunicera med andra kulturer är att det kräver mer tid, vilket respondenterna från forna Jugoslavien upplevde.

6.3 Framtida forskning

Vi har under arbetes gång diskuterat alternativa uppslag och sidospår som uppstått under genomförandet. Flera av de uppslagen anser vi skulle kunna vara intressant för vidare forskning. Ett exempel på detta skulle kunna vara om företagets ledare varit av svenskt ursprung. Vi har spekulerat i att förhållandet då skulle var omvänt vad gäller vem som anpassat sig till vem. Frågan är då om resultaten skulle blivit de samma.

Vidare har vi diskuterat om resultaten skulle ha blivit annorlunda om fallföretaget varit ett storföretag. I och med att möjligheten till kommunikation med alla medlemmarna i en liten organisation är större och att alla känner alla samt att alla hjälper varandra i jämförelse med ett storföretag, skulle då kommunikationsproblemen med anledning av detta vara mer frekvent i den större organisationen? Å andra sidan har ett större företag mer resurser att satsa på förberedelse för interkulturell kommunikation och skulle på så sätt kunna förebygga kommunikationsmissar.

6.4 Egna reflektioner

Vad som är viktigt att ha i åtanke är att Sverige idag inte endast består av en typ av människor som vi i uppsatsen kallar svenskar. Människorna i dagens Sverige har blivit mer och mer mobila och reser, studerar, arbetar och bor i andra länder där de träffar en mängd andra människor från andra kulturer än den egna. På samma sätt och kanske ännu mer intensivt formas de människor, som kommer från t.ex. forna Jugoslavien för att leva och bo i Sverige av den svenska kulturen. Även om dessa människor gradvis

formas av andra kulturer måste vi inse att många av de grundvärderingar som vi finner längst inne i vår egen personliga lök, i vårt innersta, är svåra att få bort även om vi växer upp och till och med är födda i ett annat land med en annan kultur utanför hemmet.

Vi har fått möjligheten att ta del av ett, vad vi tror, mycket specifikt företag. Då alla respondenterna har en öppen attityd, vilket underlättar inläringen av interkulturella kommunikationsfärdigheter har de allihop goda förutsättningar att ytterligare förvärva interkulturell kommunikationsförmåga. Medvetenheten och kunskapen kommer antagligen i framtiden att öka för våra respondenter på företaget. Detta tror vi beror på att alla dagligen konfronteras och kommunicerar med flera olika kulturer och efter ett tag blir det, som man till en början tyckte verkade konstigt, en del av den naturliga vardagen. Att detta skulle vara representativt för de flesta svenska företag är nog bara att drömma om.

Vi är av den åsikten att det undersökta företaget i mångt och mycket är format efter sin iranska chef, då det är han som i slutändan bestämmer vem som får möjligheten att arbeta på företaget. När arbetstagarna går in i företaget har de redan en öppen kommunikativ förmåga, som leder till att alla anpassar sig efter varandra. Det kan vara därför som respondenterna inte ser de missförstånd som uppstår som något problem. Om chefen däremot varit svensk hade man kanske anställt personer av utländskt ursprung som passar in i den svenska systemet. Vi tror då att det hade varit en skillnad i vem av parterna som hade anpassat sig till vem. De av utländskt ursprung hade antagligen varit tvungna att anpassa sig efter den svenska modellen.

Det råd vi vill ge till de företag som konfronteras med kulturell mångfald är att sänka tempot på arbetsplatsen och satsa på mer tid för informell kommunikation för att minimera missförstånden mellan de anställda och därmed öka effektiviteten.

Vad man kan ta med sig efter att ha läst denna uppsats är att människor födda ur olika kulturer är olika och ju förr vi inser detta och lär oss skillnaderna kan vi lära oss att leva med dem, utveckla vår interkulturella kommunikationsförmåga, minska

kommunikationsmissarna, bli effektivare på arbetsplatserna och samtidigt få möjligheten att uppleva de synergieffekter som uppstår.

7 Källförteckning

Böcker

Bell, Judith (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

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

Bodin, B. & Fant, Lars (1995) *Från kultur till kultur*. Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Dadfar Hossein (2001) *Intercultural Communication* Dept. of Management & Economics, Institute of Technology, Linköping University

Dadfar Hossein & Moberg Claes. (2000) *Success and Failure in Managing Cultural Diversity* a paper presented in SIETAR Congress, Brussel

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

Davison Sue Canney & Ward Karen. (1999) *Leading International Teams* McGraw-Hill, Berkshire UK

Dimbleby Richard & Burton Graeme. (1999) *Kommunikation är mer än ord* Studentlitteratur, Lund

Fairholm Gilbert, W. (1994) *Leadership and the culture of trust* Praeger Westport

Gilje & Grimen. (1992) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar* Daidalos AB, Göteborg

Hofstede Geert. (1997) *Cultures and Organizations – Software of the Mind* McGraw-Hill, New York

- Hofstede, Geert (1995) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar M. & Solvang, Bern K. (1991) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Högström, Anders med flera (1999) *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*. Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm
- Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund
- Jandt Fred E. (2001) *Intercultural Communication an Introduction* Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California
- Kossek Ellen E. & Lobel Sharon A. (1996) *Managing Diversity, Human Resource Strategies for Transforming the Workplace* Blackwell Publishers Ltd UK
- Lewis, Richard D (1997) *När kulturer krockar – Arbeta och verka över gränserna*. Svenska Förlaget, Falun
- Mead Richard. (1990) *Cross-Cultural Management Communication* Courier International Ltd, Tiptree, Essex
- Molander, Bengt (1993) *Vetenskapsfilosofi – En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*. Bokförlaget Thales, Falun
- Mårtenson Rita. (1998) *Affärsrelationer i Europa: personliga relationer mellan medarbetare och kunder i olika kulturer*” Studentlitteratur, Lund

Patel, Runa & Davidson, Bo (2001) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Patel Runa & Tebelius Ulla. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik* Studentlitteratur, Lund

Rogers Everett M. & Steinfatt Thomas M. (1999) *Intercultural Communication* Waveland Press, Inc. Prospect Heights, Illinois

Shannon & Weaver. (1971) *The Mathematical Theory of Communication* The Board of Trustees of the University of Illinois

Strid, Jan (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur, Lund

Trompenaars F. (1994) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* The Economist Books, London

Thiederman, Sandra (1991) *Bridging Cultural Barriers for Corporate Success*. Lexington Books, Massachusetts/Toronto

Artiklar

Taltavull, Barbara *Excuse mich, ich suis schwedisch businessman...* Civilekonomen 2002, nr 10, sid. 16

Tidskrifter

Sturesjö, Örjan (1992) *Världspolitikens dagsfrågor* 7-8. Utrikespolitiska Institutet, Stockholm

Magnusson, Kjell (1993) *Världspolitikens dagsfrågor* 12. Utrikespolitiska Institutet, Stockholm

Madunic, Diana (1995) *Världspolitikens dagsfrågor 2*. Utrikespolitiska Institutet, Stockholm

Nord, Lars (1971) *Världspolitikens dagsfrågor 6*. Utrikespolitiska Institutet, Stockholm

Elektroniska källor

<http://www.sr.se/ekot/artikel> *Kritik mot att regeringen saknar invandrare* 2002-12-17
21.43

<http://www.ucs.se>

8 Bilaga

Ämnesguide för intervju.

Kommunikation (mellan svensk och person med annan kulturell bakgrund)

- Hur sker er kommunikation? Kommunikationskanaler, t.ex. mail, personligen, anslagstavla mm.
- När sker er kommunikation? Ex. spontant, infoträffar, morgonmöten mm.
- Vad kommuniceras? typ av budskap, t.ex. order (formell information), samtal (informell information)
- Var sker kommunikationen?
- Varför sker kommunikationen? T.ex. för att kunna sköta mitt arbete, fatta beslut eller för att få social kontakt mm.
- Vad är det som påverkar er kommunikation? Vad är det som gör att det blir missförstånd? T.ex. annan professionell bakgrund, kultur, språk, ljud mm.
- När sker missförstånd?

Kultur

- Har du tidigare erfarenheter av att arbeta med en svensk/utländsk? Om ja, på vilket sätt?
- Innan du kom till företaget, var du förberedd på att arbeta med en svensk/utländsk? Om ja, på vilket sätt?
- Har du fått någon information/utbildning i att arbeta med, kommunicera med en svensk/utländsk? Om ja, vad då?
- Skulle en sådan information/utbildning vara bra, vad skulle man kunna ta upp?
- Påverkar era olika kulturer ert sätt att kommunicera? Med kultur menar vi språk, religion, attityder, värderingar, beteenden, utbildning.
- Hur påverkar följande faktorer ert sätt att kommunicera? T.ex. sätt att hälsa, tidsbegrepp, relationer, framtidsplanering, sätt att se på ledarskap, konversationsämnen, gester, pauser mm.
- Vad är det för nackdelar med att kommunicera med en person med en annan kulturell bakgrund? (även egna erfarenheter)
- Vad är det för fördelar med att kommunicera med en person med en annan kulturell bakgrund? (även egna erfarenheter)