



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

INTERKULTURELLA SKILLNADER

En studie som handlar om hur företagsledare på svenska företag etablerade i Indien hanterar skillnader mellan svensk och indisk kultur

**Kandidatuppsats Marknadsföring
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan
vid Göteborgs Universitet
H-2010**

Författare:

Fredrik Johansson 870103

Maria Johansson 850618

Handledare:

PhD Jan E. Skaug

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla Er som på ett eller annat sätt bidragit till genomförandet av studien. Först och främst tackar vi Er företagsledare och Björn Savlid på Exportrådet för att ni ställt upp på intervju och bidragit med värdefull information samt intressanta samtal.

Slutligen vill vi tacka vår handledare PhD Jan E. Skaug för vägledning under studiens gång.

Göteborg, januari 2011

Maria Johansson

Fredrik Johansson

SAMMANFATTNING

Indien ses som en allt mer attraktiv marknad för svenska företag att verka i och antalet svenska företag som etablerar egen verksamhet i Indien ökar. Det finns dock betydande kulturella skillnader mellan länderna som kan skapa problem för svenska verksamheter på den indiska marknaden, vilka kan hämma företagets tillväxt. Studien fokuserar på två kulturella områden, kommunikation och relationer, där synsättet mellan indier och svenskar skiljer sig åt och därigenom kan skapa problem. Kommunikationsområdet fokuserar på kommunikationen inom företag mellan svenska företagsledare och indiska anställda, medan relationsområdet fokuserar både på interna relationer mellan företagsledare och anställda samt externa relationer mellan företagsledare och kunder eller leverantörer.

Syftet med studien är att beskriva hur de kulturella skillnaderna inom kommunikation och relationer påverkar svenska företag som verkar i Indien. Frågeställningarna utgår från vilka problem företagsledarna upplever, hur dessa hanteras samt huruvida det är upp till ledningen på de svenska företagen att anpassa sig efter den indiska kulturen. Studiens innehåll baseras därför på de problem som kan uppkomma på grund av kulturella skillnader mellan Sverige och Indien gällande kommunikation och relationer, vilka skulle kunna utgöra hinder för svenska företagsledare i Indien att hantera olika situationer på ett bra och effektivt sätt.

Studien utgår från en deskriptiv kvalitativ ansats eftersom en djupare förståelse för det valda området vill uppnås. Primärdata har samlats in genom åtta intervjuer, varav sju har genomförts med företagsledare och en med en anställd på Exportrådet i Indien. För att kunna analysera de kvalitativa intervjuerna som gjorts för studien behandlas teorier inom områdena kultur, kommunikation och relationer. Några modeller som använts är Trompenaars och Hampden-Turners organisationskulturella modell, Parsons relationsorienterade modell samt Shannon och Weavers linjära kommunikationsmodell.

De företagsledare som intervjuats har olika uppfattningar om hur kulturella skillnader påverkar de svenska företagen i Indien samt huruvida dessa skillnader skapar problem i verksamheten. De problem som uppstår inom kommunikations- och relationsområdet förstärks av skillnader i organisationsstruktur. Företagsledarna upplever att den indiska organisationsstrukturen är betydligt mer hierarkisk än den svenska, vilket innebär att kommunikationen inom indiska organisationer är mer formell och enkelriktad jämfört med den svenska där en mer öppen och dubbelriktad kommunikation mellan företagsledare och anställda utövas. Den personliga relationen mellan företagsledare och anställda i Indien är även den mer formell än i Sverige där relationen anses vara ömsesidig och bygga på öppenhet. Vad gäller de externa relationerna värderas personliga relationer högre av indier än av svenskar och de intervjuade företagsledarna anser därför att en mer personlig relation med kunder eller leverantörer är att föredra. Resultatet som kommit fram i studien visar att problem orsakade av kulturella skillnader kan åtgärdas genom tillämpande av de tre begreppen förberedelse, förståelse och anpassning. Förberedelse anses utgöra grunden för en bättre förståelse och bör därför prioriteras. Graden av anpassning som krävs skiljer sig åt mellan kommunikations- respektive relationsområdet, men det är inte enbart en anpassning från företagsledarnas sida som krävs utan delvis även en anpassning av de indiska anställda till den svenska dimensionen.

ABSTRACT

India is seen as an increasingly attractive market for Swedish companies and the number of Swedish companies in India is increasing. However, there are significant cultural differences between Sweden and India, which can create problems for the Swedish subsidiaries. The present study focuses on communication and relationships which are two cultural areas where the approach between India and Sweden differ and can create problems for the companies. The communication area is focused on communication in the company involving Swedish business managers and Indian employees, while the relational area focuses on both internal relationships between business managers and employees, and external relationships between business managers and customers or suppliers.

The purpose of the study is to describe how the cultural differences in communication and relationships affect Swedish companies in India. The questions related to the purpose are based on issues that business managers are experiencing in India, how they are handled and whether it is up to the management in the Swedish companies to adapt to the Indian culture. The primary issue is therefore based on the problems that may arise due to the cultural differences between Sweden and India concerning communication and relationships, which could be difficult for managers in Swedish companies on the Indian market to handle.

The study is based on a descriptive qualitative approach, since a deeper understanding of the chosen field is desired. Primary data were collected by eight interviews, seven with business managers and one with the Swedish Trade Council in India. In order to analyze the qualitative interviews theories in the fields of culture, communication and relationships are handled. Some models used are Trompenaars and Hampden-Turner's model of business culture, Parson's relationship-oriented model and Shannon and Weaver's linear model of communication.

The managers have different views on how cultural differences affect their companies in India, but issues that are recognized in communication and relationships are affected by differences in organizational structure. The Indian organization structure is considered to be far more hierarchical than the Swedish, which means that communication within Indian organizations is more formal and one-way. In Sweden, the communication exercised between managers and employees is more open and two-way. The personal relations between managers and employees in India are more formal than in Sweden, where the relationships are considered to be reciprocal and based on transparency. Regarding the external relationships, Indians value personal relations higher than Swedes and the respondents therefore claim that more personal relationships with customers or suppliers should be applied. The result of the study shows that preparation, understanding and adaption is important in order to handle cultural differences in Swedish companies in India. Preparation is needed for a better understanding and should therefore be given priority. The degree of adaptation differs between the communication and relationship area, but the adaption is required from both the business managers and the Indian employees.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 STUDIENS PERSPEKTIV	2
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4.1 Forskningsfråga	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR	4
1.6 STUDIENS DISPOSITION	5
2. PROBLEMATISERING	6
2.1 INLEDNING TILL PROBLEMATISERING	6
2.2 PROBLEMBAKGRUND	6
2.3 KOMMUNIKATION OCH RELATIONER	7
2.3.1 Låg-kontextuella och hög-kontextuella kulturer	7
2.3.2 Kommunikation	8
2.3.2.1 Kommunikationsproblem mellan olika kulturer	8
2.3.2.2 Skillnader i kommunikation inom organisationer	8
2.3.3 Relationer	9
2.3.3.1 Interna relationer	9
2.3.3.2 Externa relationer	10
2.4 TIDIGARE FORSKNING	11
2.4.1 Författarnas diskussion kring tidigare forskning	12
2.5 SAMMANFATTNING AV PROBLEMATISERING	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	15
3.1 FÖR STUDIEN VALDA TEORIER	15
3.2 KULTUR	15
3.2.1 Begreppet kultur	15
3.2.2 Möten mellan olika kulturer	16
3.2.2.1 Hofstedes lökdiagram	16
3.2.3 Relationsorienterade kulturdimensioner	17
3.2.4 Nationalkultur	18
3.2.4.1 Hofstedes nationalkulturella dimensioner	18
3.2.5 Organisationskultur	20

3.2.5.1	<i>Modeller inom organisationskultur</i>	21
3.2.5.1.1	<i>Scheins kulturmodell</i>	21
3.2.5.1.2	<i>Trompenaars och Hampden-Turners kulturmodell</i>	22
3.3	KOMMUNIKATION.....	23
3.3.1	Begreppet kommunikation.....	23
3.3.2	Kommunikationsmodeller	24
3.3.3	Kommunikationshinder	25
3.3.4	Kategorier för kommunikation	25
3.3.5	Kommunikation och kulturer.....	26
3.3.6	Kommunikation i organisationer	27
3.3.6.1	<i>Indelning av organisationskommunikation</i>	27
3.3.6.2	<i>Kommunikationsproblem inom organisationer</i>	28
3.3.6.3	<i>Kommunikation, organisation och relationer</i>	28
3.4	SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM.....	29
4.	METOD	31
4.1	VAL AV METOD	31
4.2	DATAINSAMLING	32
4.3	URVAL.....	32
4.4	UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	33
4.5	GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	34
4.6	STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	35
4.7	KÄLLKRITIK.....	35
4.8	SAMMANFATTNING AV METOD.....	36
5.	EMPIRI	37
5.1	KOMMUNIKATION.....	37
5.1.1	Kommunikationsskillnader mellan Sverige och Indien.....	37
5.1.1.1	<i>Språk</i>	38
5.1.2	Kommunikationsproblem	38
5.1.3	Hantering av kommunikationsproblem	39
5.2	RELATIONER	41
5.2.1	Interna relationer.....	41
5.2.1.1	<i>Interna företagsrelationer</i>	41
5.2.1.2	<i>Familjerelationernas påverkan på företagen</i>	42

5.2.2	Externa relationer	43
5.3	HANTERING AV DE KULTURELLA SKILLNADERNA	44
5.3.1	Förståelse	44
5.3.2	Anpassning	45
5.3.3	Förberedelse	46
5.3.4	Kultur och organisationsstyrning	46
5.4	SAMMANFATTNING AV EMPIRI	47
6.	ANALYS	49
6.1	KOMMUNIKATION	49
6.1.1	Kommunikationsskillnader mellan Sverige och Indien	49
6.1.2	Kommunikationsproblem	50
6.1.3	Hantering av kommunikationsproblem	51
6.2	RELATIONER	52
6.2.1	Interna relationer	52
6.2.2	Externa relationer	54
6.3	HANTERING AV DE KULTURELLA SKILLNADERNA	55
6.4	SAMMANFATTNING AV ANALYS	56
7.	RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER	58
7.1	INLEDNING	58
7.2	STUDIENS RESULTAT	58
7.2.1	Problem som orsakas av kulturella skillnader	58
7.2.1.1	<i>Kommunikation</i>	58
7.2.1.2	<i>Relationer</i>	59
7.2.2	Företagsledarnas hantering av kulturella problem	59
7.2.2.1	<i>Kommunikation</i>	60
7.2.2.2	<i>Relationer</i>	60
7.3	SLUTSATSER	61
7.4	FÖRFATTARNAS REFLEKTIONER	61
7.5	REKOMMENDATIONER TILL SVENSKA FÖRETAGLEDARE	62
7.6	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	63

REFERENSER	64
BILAGOR.....	68
BILAGA 1	69
BILAGA 2	70
BILAGA 3	72
BILAGA 4	73
BILAGA 5	74
BILAGA 6	75
BILAGA 7	76

FIGURFÖRTECKNING

Figur 3.1: Lökdiagrammet (Hofstede & Hofstede, 2005, s.21).....	16
Figur 3.2: Corporate images (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s. 159).....	22
Figur 3.3: Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell (Shannon, 1948, s. 2).....	24
Figur 3.4: En utvecklad basmodell (Larsson, 2001, s. 40).....	24
Figur 3.5: Kontextualiserad kommunikationsmodell (Dimpleby & Burton, 1999, s. 44).....	25

1. INTRODUKTION

Kapitlet inleds med bakgrund, studiens ämnesval samt vilka områden studien behandlar. Vidare presenteras studiens perspektiv och fokus. Detta följs av studiens syfte och frågeställningar samt den övergripande forskningsfrågan. Kapitlet fortsätter avgränsningar och avslutas med studiens disposition.

1.1 BAKGRUND

Föreliggande ämnesval fokuserar på hur kulturella skillnader mellan Indien och Sverige eventuellt kan påverka ett svenskt företags utveckling i dess indiska affärsverksamhet. Under de senaste sex åren har Indien haft en BNP-tillväxt på cirka 8 % per år och det är därmed ett av de snabbast växande länderna i världen (Trading Economics, 2010-12-10). Även när det gäller svenska företags utveckling på den indiska marknaden har tillväxten varit positiv, då det bland annat i en studie från Exportrådet (2010-05-31) framkommer att 93 % av de indisketablerade svenska dotterbolagen planerar att expandera sina verksamheter under de tre kommande åren. Den stora utveckling som skett är en bidragande orsak till att detta ämne valts, då Indien kan komma att bli en allt viktigare marknad för det svenska näringslivet. I och med att svenska företag allt mer inriktar sig på att utveckla hela verksamheter där både inköp, produktion, försäljning och utveckling ingår anser författarna att det är av stor betydelse att studera hur kulturella skillnader påverkar svenska företagsverksamheter i Indien (Exportrådet, 2010-11-23).

Enligt Kumar & Sethi (2005) är en stor andel företag i det indiska näringslivet familjeägda, vilket kan prägla de värderingar som indier har. Den kultur som råder i ett familjeägt indiskt företag kan skilja sig från den som finns på ett svenskt företag, vilket därför kan påverka hur indiska anställda hanterar den företagskultur som råder i svenska företag i Indien. Av denna anledning tror författarna att det är viktigt att svenska företagsledare har en förståelse för den indiska kulturen och dess skillnader mot den svenska kulturen för att företagen i ett långsiktigt perspektiv skall kunna växa i Indien. Det ligger också i linje med Sitkin och Bowen (2010) som anser att förståelse för den nationella kulturen är en av de viktigaste faktorerna för multinationella företag att ta i beaktande.

De två områden som föreliggande studie behandlar är kommunikation och relationer. Anledningen till valet av dessa är att det är två kulturella områden som kan ha en stor påverkan på företagsverksamheter och där skillnaderna kan vara stora. Det skulle kunna vara så att indiers sätt att kommunicera inom en organisation skiljer sig från det sätt svenskar kommunicerar på, vilket eventuellt kan orsaka problem, exempelvis i form av missförstånd, i de svenska verksamheterna i Indien då indier och svenskar kommunicerar med varandra. Problem kan även uppstå på grund av att indiska anställda är vana vid en viss typ av relation till sin chef, vilken kan skilja sig från den typ av relationer som svenska företagsledare föredrar med sina anställda. Gannon (2008) anser att det är viktigare att studera de kulturella skillnaderna än att se på de kulturella likheter som finns mellan olika länder. Han menar vidare att den ökade interaktionen mellan samhällen och kulturer bidrar till att människor världen över får en allt större förståelse för olika kulturer och de globala problemen. Författarna anser att en ökad kunskap och förståelse för den indiska kulturen inom områdena kommunikation och relationer skulle kunna minska riskerna att de kulturella skillnaderna

orsakar problem för svenska företag etablerade i Indien. Det skulle även kunna medföra bättre möjligheter för företagen att bedriva långsiktigt hållbara verksamheter i landet.

Studien förväntas bidra till en djupare förståelse för den kulturella problematik som kan uppstå i svenska företagsverksamheter i Indien samt att ge svenska företagsledare en ökad kunskap i hur problem som orsakas på grund av kulturella skillnader kan hanteras. Studien förväntas vara relevant både för svenska företag som redan har en existerande verksamhet i Indien och för företag som planerar att etablera en verksamhet i landet.

1.2 STUDIENS PERSPEKTIV

Studien utgår från ett företagsperspektiv med fokus på hur företagsledare på svenska företag agerar på den indiska marknaden. Studien är inriktad mot de kulturella aspekter som påverkar företagets verksamheter och som kan utgöra hinder för deras utveckling. Företagskulturella aspekter kan tas i akt, men främst fokuserar studien på att beskriva hur den nationella kulturen avspeglas inom företagsverksamheterna. Hofstede och Hofstede (2005) menar att nationalkulturer och organisationskulturer skiljer sig åt samtidigt som de även har ett samband. Nationalkulturen grundar sig i de värderingar som erhållits under uppväxten, medan organisationskulturen bygger på de organisatoriska sedvänjor som utvecklats från dessa värderingar. Det är svårt att förändra de värderingar som individer i en viss kultur har och i likhet med Adler (1997) tror författarna att det finns en risk att svenska företagsledare bortser från det inflytande som den indiska kulturen har på organisationen. De indiska anställda på svenska företag i Indien är till stor del påverkade av den kultur de växt upp i vilket således påverkar hur de agerar även på arbetsplatsen. Föreliggande studie behandlar därför svenska företag som redan har en etablerad verksamhet i Indien och således har fått uppleva de skillnader i nationella kulturer som finns mellan Sverige och Indien.

1.3 STUDIENS FOKUS

Föreliggande studie fokuserar på två områden där stora skillnader uppfattas mellan den indiska respektive svenska kulturen inom företagsverksamheter. Dessa är:

1. Kommunikation
2. Relationer

Författarna anser att det är två viktiga områden eftersom brister i kunskap och förståelse om dessa skulle kunna vålla problem för de svenska företagsverksamheterna i Indien. Inom området kommunikation kommer studien fokusera på kommunikation inom företag mellan svenska företagsledare och indiska anställda. Relationsområdet fokuserar på interna företagsrelationer mellan företagsledare och anställda samt externa relationer mellan företagsledare och kunder eller leverantörer. Genom att fokusera på områdena kommunikation och relationer hoppas författarna kunna tydliggöra en del av den problematik som finns på grund av kulturella skillnader länderna emellan.

1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Författarna uppfattar Indien som ett land med en starkt förankrad kultur och tillväxten av svenska företag på den indiska marknaden ökar. Trots att det skett en betydande ekonomisk utveckling i Indien lever kulturen i mångt och mycket kvar, vilket kan skapa bekymmer i svenska företag som inte klarar av att hantera kulturskillnaderna länderna emellan. Tidigare studier (Gesteland & Gesteland, 2010; Hooker, 2003 m.fl.) har identifierat ett flertal områden där den indiska kulturen kan skapa problem för utländska företag. Författarna anser att det inte bara är viktigt att identifiera problemområden inom kultur, utan även att studera hur olika områden påverkar de svenska företagen, där föreliggande studie fokuserar på kulturskillnader inom kommunikation och relationer. Vidare anses det betydelsefullt att studera hur svenska företag klarar av att bemöta och hantera de problem som kan uppkomma på den indiska marknaden. För att företagen skall kunna fortsätta expandera på ett effektivt sätt bör svenska företagsledare förutom att känna till den indiska kulturen och dess skillnader mot den svenska kulturen, även ha en djupare förståelse av den.

Med detta som bakgrund formuleras studiens syfte som följande:

“Att beskriva hur kulturella skillnader mellan Sverige och Indien, gällande kommunikation och relationer, påverkar svenska företag etablerade på den indiska marknaden”

Studiens syfte leder till följande frågeställningar:

Frågeställning 1

“På vilket sätt skapar de kulturella skillnaderna inom kommunikation och relationer problem för svenska företag i Indien?”

Frågeställning 2

“Hur hanterar ledare på svenska företag de problem som kan uppkomma på grund av kulturella skillnader med fokus på kommunikation och relationer?”

1.4.1 Forskningsfråga

Forskningsfrågan formuleras utifrån ovanstående frågeställningar:

“Kan det vara så att det krävs att kommunikationen och sättet att se på relationer måste anpassas till indisk kultur för att svenska företag i ett långsiktigt perspektiv skall kunna uppnå en hållbar affärsstrategisk utveckling på den indiska marknaden?”

Enligt författarnas uppfattning har den indiska kulturen starkt förankrade värderingar som kan vara svåra för utländska företag att påverka. Det skulle eventuellt kunna vara så att indier inte ser någon anledning att anpassa sig till den kultur som de svenska företagen influeras av, vilket skulle kunna bero på att Sverige i jämförelse med Indien är ett mycket litet land. Inom det indiska näringslivet finns det många framgångrika indiska företag, varav flera är familjeföretag (Kumar & Sethi, 2005). Dessa konkurrerar med de utländska företagen både vad gäller kunder och arbetskraft. En fråga författarna ställer sig är därför i vilken grad indier är villiga att anpassa sig till kulturen som svenska företag för med sig. Eller är det så att det krävs en anpassning från de svenska företagsledningarnas sida för att en effektiv affärsverksamhet skall kunna bedrivas även i ett långsiktigt perspektiv? Forskningsfrågan anses vara intressant med tanke på att det är relevant att studera på vilket sätt ledare på svenska företag integrerar sina indiska medarbetare för att utveckla och driva verksamheten framåt.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Studien avgränsas till att gälla kulturella skillnader som märks inom svenska företag i Indien. Svenska företag syftar i studien till företag som är grundade samt har huvudkontor i Sverige. Författarna avgränsar studien till att gälla två specifika områden inom kultur: kommunikation och relationer. När det gäller kommunikation kommer studien avgränsas till att gälla den kommunikation som sker mellan företagsledare och anställda inom företag. Den kommunikation som avses är främst den verbala kommunikationen, vilket innebär att kroppsspråk och annan icke-verbal kommunikation inte studeras någon högre utsträckning. Relationsområdet avgränsas till att gälla interna relationer mellan företagsledare och anställda samt externa relationer mellan företagsledare och kunder eller leverantörer. Studien avgränsas till inte gälla de skillnader som kan finnas mellan män och kvinnor i företagen. Studien behandlar inte heller aspekter inom kommunikation och relationer som finns i samhället och som inte påverkar företagsverksamheterna. Dessutom avgränsas studien till att inte gälla andra kulturella inslag som kan påverka svenska företagsverksamheter etablerade i Indien.

1.6 STUDIENS DISPOSITION



2. PROBLEMATISERING

Kapitlet ger inledningsvis en övergripande inblick i problematiken kopplad till kulturskillnader mellan Sverige och Indien. Vidare ges en djupare inblick i de två områden som studien fokuserar på, det vill säga kommunikation och relationer. Inom områdena beskrivs det karakteristiska med dem i Sverige och Indien samt de skillnader som identifierats mellan de båda länderna och vilka problem som kan uppkomma. Vidare behandlas även tidigare forskning samt författarnas reflektioner kring denna. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 INLEDNING TILL PROBLEMATISERING

Det har under lång tid bedrivits forskning inom området kultur, vilken inkluderar såväl nationell kultur som företagskultur (Hofstede & Hofstede, 2005; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Författarna uppfattar att en stor del av den forskning som har bedrivits inom kulturområdet fokuserar på att identifiera och beskriva de skillnader som finns mellan olika länder. Indiens starkt förankrade kultur skiljer sig från den svenska kulturen både i samhället i stort och inom näringslivet, vilket uppenbaras exempelvis i sättet att kommunicera och se på relationer (Kumar & Sethi, 2005). Med anledning av de djupt rotade vanor och värderingar som finns i den indiska kulturen skulle det kunna vara svårt för indierna att förändras och anpassa sig till den kultur som svenska företag för med sig vid en etablering på den indiska marknaden. Frågan är då om det är upp till företagsledare på de svenska företagen att "ta seden dit de kommer" och anpassa sig efter den indiska kulturen, eller om det är indierna som skall anpassa sig till den kultur som råder inom företagen.

2.2 PROBLEMBAKGRUND

Författarna tror att det finns olika anledningar till att problem kan uppstå på grund av kulturella skillnader i sättet att kommunicera och se på relationer mellan Sverige och Indien. En anledning till problematiken skulle kunna vara att det inte finns tillräcklig kunskap om den indiska kulturen hos ledarna på svenska företag. Det kan också vara så att svenska företagsledare i Indien inte har tillräcklig insikt i vilka problem som kan uppstå på grund av de kulturella skillnaderna, eller att det saknas förståelse för dessa skillnader och varför indier eventuellt agerar annorlunda i olika situationer jämfört med svenskar. För att kunna hantera kommunikationsproblem krävs en insikt i hur indierna kommunicerar och för att hantera problem som uppkommer på grund av olika sätt att se på relationer bör företagsledarna veta vilken typ av relationer som indier föredrar. Författarna tror att företagsledare inte enbart bör vara medvetna om de kulturella skillnader som finns mellan Indien och Sverige, utan att de också bör ha förmågan att på lämpliga sätt hantera problem som kan uppkomma på grund av skillnaderna.

En annan orsak till att problem kan uppstå skulle kunna vara att företagsledare på svenska företag i Indien inte lägger tillräckligt stor vikt vid att rekrytera indier som kan klara av att anpassa sig till kulturen som råder i en svensk organisation. Flera högutbildade indier har utbildats i exempelvis USA och England och är därmed tidigt präglade av västerländsk kultur (Savlid, 2010-12-17). Är det så att det är dessa som bör anställas för att kulturella problem

skall kunna undvikas? Eller är det möjligt att driva en fungerande verksamhet med indier som har genomgått en utbildning eller enbart arbetat i det egna landet?

Sitkin & Bowen (2010) menar att företag som har en internationell verksamhet behöver veta situationen i det land där etablering eller expanderings skall ske. De menar även att:

“A prime consideration for all present and future managers is not only their personal attitudes and responses to cultural differences but how they influence their company’s attitudes towards the countries they work in and from which they originate” (s. 247).

Enligt författarnas uppfattning gäller det inte minst inom det kulturella området, då en förståelse för kommunikationskultur och relationskultur anses vara betydelsefull för att svenska företag skall kunna driva framgångsrika verksamheter i Indien. Är det så att de svenska företagsledarna upplever att de kulturella skillnaderna gällande kommunikation och relationer som finns mellan Sverige och Indien kan leda till att problem uppkommer, och hur klarar de i så fall av att hantera dessa?

2.3 KOMMUNIKATION OCH RELATIONER

Tidigare studier inom kultur fokuserar på att identifiera kulturella skillnader mellan olika länder (Hofstede & Hofstede, 2005; Gesteland & Gesteland, 2010 m.fl.). Gesteland och Gesteland (2010) tar upp kommunikation och relationer som två viktiga områden eftersom sättet att se på dessa skiljer sig åt mellan svenskar och indier. Författarna har valt att fokusera på dessa två områden dels för att det är bekräftat att skillnaderna inom dem är stora, dels för att det är två områden som anses viktiga för företagsledare att ha kunskap och förståelse om för att undvika problem. Av denna anledning grundar sig problematiken främst på huruvida dessa kulturella skillnader skapar problem och hur de i så fall hanteras i företagen.

2.3.1 Låg-kontextuella och hög-kontextuella kulturer

Kontexten i låg- respektive hög-kontextuella kulturer utgörs av hur mycket kunskap och information som krävs för en part skall kunna kommunicera på ett effektivt sätt med en annan part. Det handlar även om hur mycket kunskap som tas för given i kommunikationen, det vill säga hur mycket den ena parten förutsätter att den andra redan vet (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). I den låg-kontextuella kulturen kännetecknas kommunikationen av tydlighet, både genom sättet att uttrycka sig verbalt och icke-verbalt (Sitkin & Bowen, 2010). Bjerke (1998) menar att informationen i denna kultur kan förstås av en utomstående part utan att denne i förväg behöver känna till sammanhanget eller ha kunskap om kulturen. Hög-kontextuella kulturer kännetecknas å andra sidan av att det krävs en djupare förståelse för att en utomstående part skall kunna förstå den verkliga meningen med informationen i denna kultur. De låg-kontextuella kulturerna kännetecknas av flexibilitet och anpassningsbarhet, medan de hög-kontextuella kulturerna kan framstå som mer komplexa (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Sitkin och Bowen (2010) tar upp ett exempel för att tydliggöra vad som är signifikativt med de olika kulturerna. I de låg-kontextuella länderna anses det viktigt att framföra nödvändig information på ett klart och tydligt sätt för att ett avtal skall kunna slutas. I hög-kontextuella länder är kommunikationen av en mer indirekt karaktär och anledningen till att ett avtal sluts är ofta att parterna i förhandling känner varandra eller kommer bra överens. I hög-kontextuella länder spelar således de personliga relationerna och det ömsesidiga förtroendet en stor roll i näringslivet. Enligt Hooker (2003) är Indien ett exempel på ett land med en hög-

kontextuell kultur, medan Sverige har en låg-kontextuell kultur. Med detta som bakgrund anser författarna att det finns risk för missförstånd i kommunikationen mellan svenskar och indier vilket skulle kunna medföra problem i den svenska verksamheten i Indien.

2.3.2 Kommunikation

Kommunikation består inte enbart av de ord som sägs. Det är endast cirka 7 % av ett meddelandes totala effekt till mottagaren som består av orden som används. 38 % utgörs av det sätt som dessa ord uttrycks på och hela 55 % består av icke-verbala faktorer. Det sistnämnda skulle kunna skapa stora problem i kommunikationen mellan olika kulturer och Gannon (2008) betonar därför betydelsen av att undersöka vad som är accepterat och legitimt i den nya kulturen och vad som inte är det. Bland andra Gesteland och Gesteland (2010) använder begreppen indirekt respektive direkt kommunikation för att förklara kulturella skillnader mellan olika länder. Dessa har ett samband med låg- och hög-kontextuella kulturer. Lewis (2006) menar att ärlighet värderas högt i svensk kultur och författarna tror att detta skulle kunna bidra till en mer direkt kommunikation som är lättare för en utomstående part att förstå. Indiernas budskap är å andra sidan ofta underförstådda. Den part som förmedlar ett budskap räknar med att den andra parten skall förstå budskapet utan att någon djupare förklaring krävs (Kumar & Sethi, 2005).

2.3.2.1 Kommunikationsproblem mellan olika kulturer

Skillnaderna i sättet att kommunicera kan framträda i exempelvis mötessituationer. I Sverige är det vanligt att mötesdeltagarna för längre dialoger för att uppnå gemensamma beslut. Dessutom kännetecknas beslutsprocessen av en tydlig struktur där ett problem i taget behandlas. I Indien är det istället vanligt att flera beslutsfrågor behandlas parallellt och att individer byter ämne när de själva förstått meningen med ämnet som diskuteras (Kobayashi-Hillary, 2005, Lewis, 2006). Vid möten där både svenskar och indier finns representerade tror författarna att dessa skillnader skulle kunna leda till missförstånd och till viss del även frustration. De kulturella problem som kan uppstå tydliggörs bland annat genom att indier anses ha problem att ge tydliga svar då de blir tillfrågade. Detta exemplifieras av Gesteland och Gesteland (2010) som menar att indier av rädsla att de ska framstå som svaga kan avge löften som de sedan har svårt att hålla. Författarna tror att en bidragande orsak kan vara att indier är måna om att upprätthålla bra relationer med de personer de interagerar med. Svenskarnas direkta kommunikation som präglas av raka svar och ärlighet kan skapa problem vid kommunikation med indier genom att de exempelvis skulle kunna tolka det som sägs som öppen kritik och således uppleva det som kränkande (Lewis, 2006).

2.3.2.2 Skillnader i kommunikation inom organisationer

Författarna tror att en anledning till de kulturella skillnader som finns mellan Indien och Sverige vad gäller kommunikation kan härledas till skillnader i organisationsstrukturen. Gesteland och Gesteland (2010) beskriver den skandinaviska organisationen som jämställd medan den indiska är hierarkisk. Jämställda organisationer bidrar till att större förtroende ges till de underordnade i organisationen, vilket i sin tur kan leda till en mer öppen dialog mellan chefer och anställda (Hofstede & Hofstede, 2005; Gesteland & Gesteland, 2010). Lewis (2006) beskriver den svenska ledarstilen som decentraliserad och demokratisk, vilket enligt Bjerke (1998) bidrar till en mer informell och direkt kommunikation där de anställda vågar säga vad de tycker, även till sina överordnade. Indiens hierarkiska organisationsstruktur karakteriseras istället av kontroll från de överordnade. Det känslomässiga avståndet mellan över- och underordnade är stort och följderna blir att anställda helst inte säger emot sin chef utan accepterar sin plats i hierarkin (Kobayashi-Hillary, 2005; Hofstede & Hofstede, 2005).

En indisk chef har en auktoritär framtoning och kan ryta ut befallningar på ett sätt som förmodligen inte skulle vara accepterat i ett land som Sverige. Kobayashi-Hillary (2005) menar därför att en utomstående kan uppleva det indiska ledarskapet som diktatoriskt.

Gesteland och Gesteland (2010) ger ett exempel på problem som kan uppkomma då en ledare från ett land med en ”jämställdhetskultur” skall hantera den hierarkiska miljön som finns i Indien, där de anställda förväntar sig att chefen skall fatta besluten. Exemplet kommer från ett danskt företag där en dansk företagsledare blev befordrad att styra sitt företags dotterbolag i Indien. De flesta av indierna som fanns på det indiska kontoret pratade flytande engelska, men trots detta uppstod stora problem i kommunikationen. De indiska anställda kom till danskens kontor med frågor och istället för att fatta ett beslut försökte han få indierna att komma med egna förslag och lösningar. Det bidrog till ett stort missnöje bland de anställda som ansåg att den nya chefen var inkompetent och ovillig att fatta beslut, vilket ledde till att dansken fick flytta tillbaka till kontoret i Danmark. Slutsatsen av detta exempel är att utländska företag inte utan vidare kan ändra på den indiska kulturen, utan att det istället handlar om att hitta alternativa vägar att hantera den på (Gesteland & Gesteland, 2010).

Författarna identifierar stora skillnader vad gäller kommunikation inom indiska respektive svenska organisationer och det finns en problematik kring hur kommunikationen skall kunna fungera i svenska företags verksamheter i Indiens hierarkiska kultur. De indiska chefernas auktoritära framtoning märks bland annat i sättet de kommunicerar med de anställda. Samtidigt verkar det inte finnas någon tydlig kommunikation från de anställda till cheferna, vilket till viss del skulle kunna bero på den respekt indier generellt sett har för sina överordnade. Kumar och Sethi (2005) beskriver kommunikationen mellan underställda och överordnade på indiska företag enligt följande:

“Under no circumstances can a subordinate criticize or openly question the superior even if the subordinate feels that his/her superior is in the wrong. Likewise, the superior will not tolerate any criticism that may emanate from his/her subordinate.” (s. 68-69)

Då tidigare studier (Hofstede & Hofstede, 2005; Lewis, 2006) påvisar att kulturen inom svenska organisationer istället bygger på en mer öppen kommunikation i båda riktningarna uppstår frågan om verksamheten bör anpassas till den indiska kommunikationskulturen eller om de indiska anställda bör lära sig att kommunicera på det sätt som svenskar gör.

2.3.3 Relationer

Det finns stora skillnader i sättet att se på relationer mellan Sverige och Indien, vilket märks i både i företagets interna och externa relationer. Ett flertal studier tar upp de kulturella skillnader som relationsområdet kan beröra (Gesteland & Gesteland, 2010; Kumar & Sethi, 2005 m.fl.).

2.3.3.1 Interna relationer

Kumar & Sethi (2005) har studerat hur relationen mellan överordnade och underordnade fungerar i Indien. Indier har en så kallad “sneh-shadhra”-relation, vilket innebär att de äldre och mer erfarna tar hand om de yngre och oerfarna som i sin tur känner sig beroende av mentorn. I Indien ses beroendet av en överordnad som positivt då det anses ha en stärkande effekt på de mer oerfarna. En indisk företagsledare förväntas inte enbart få de underordnade att arbeta hårt, utan skall också bry sig om deras familjära situation. I och med detta är de underordnades åtaganden mer personliga än i en avtalsbaserad kultur. Savlid (2010-12-17)

menar dock att relationerna mellan företagsledare och anställda i Indien är väldigt formella och därmed inte personliga. En nyanställd på lägre nivå på ett företag i Sverige kan mycket väl föra en dialog med sin VD och bygga en informell relation till denne, medan Indiens hierarkiska organisationsstruktur och de konkreta gapen som finns mellan maktnivåerna troligen bidrar till att indier har en mer formell relation till chefer, menar Savlid. I likhet med Kumar och Sethi (2005) tror författarna att indiernas annorlunda syn på beroendet mellan chefer och anställda kan skapa problem då en utländsk chef skall styra en indisk personalstyrka. Författarna anser att problematiken även bör riktas mot att indier eventuellt har mindre erfarenhet av demokratiska företagsledare och inte känner sig trygga med att denne skulle kunna vilja ha en mer öppen relation med de anställda.

Shin, Morgeson m.fl. (2007) använder Hofstedes och Hofstedes (2005) begrepp individualism och kollektivism för att förklara varför relationer kan skilja sig mellan olika kulturer. Individualistiska kulturer framhäver mer självorienterade beteenden som generellt sett kännetecknas av ytliga relationer mellan medarbetare, självständighet och egna initiativ. Eftersom de kollektivistiska samhällena, exempelvis Indien, karakteriseras av ömsesidiga beroenden mellan medarbetare, stark gruppförankring och djupare personliga relationer, uppstår frågan hur indier klarar av att hantera den mer självständiga och individuella miljö som kan förekomma på svenska företag. Författarna tror att det beroende av överordnade som finns i Indien skulle kunna medföra problem för svenska företagsledare i Indien.

2.3.3.2 Externa relationer

Gesteland och Gesteland (2010) använder begreppen fokus på relationer och fokus på affärsavtal för att förklara skillnaderna mellan olika kulturer. Japan, Korea och Kina är de länder som har störst fokus på relationer, men även Indien ligger högt på denna skala (Figur 2, s. 31). Fokus på relationer innebär att stor vikt läggs vid personliga relationer med framtida affärspartners. En generell princip i Indien är att parterna inledningsvis skapar en djupare relation för att sedan i ett senare skede sluta ett avtal. Personliga relationer anses bygga på ömsesidigt förtroende och indier anser att personliga möten är viktiga för att detta förtroende skall kunna skapas. Sverige är ett av relativt få länder med en kultur där fokus ligger på avtal snarare än på relationer. Det avtalsinriktade fokuset bygger på mindre personlig kontakt och en stor del av kommunikationen kan ske genom telefonsamtal, e-mail eller fax. I dessa kulturer dras en tydlig gräns mellan arbetsliv och privatliv när det gäller relationer.

Hooker (2003) har en liknande uppdelning på hur synen på relationer skiljer sig mellan olika kulturer. Han menar att länder kan klassas som antingen relationsbaserade eller regelbaserade. Den relationsbaserade kulturen är den mest traditionella av dem båda och i denna kultur är det vanligt att individers beteenden styrs av andra individer, vilka främst utgörs av överordnade som exempelvis föräldrar, äldre syskon och chefer. Relationsbaserade kulturer är nästan alltid hög-kontextuella, vilket har sin orsak i att en hög-kontextuell kultur ger den styrning som är nödvändig för att individer skall kunna förstå varandra. Hooker (2003) menar vidare att personliga kontakter är viktiga i det relationsorienterade Indien för att utländska företag skall kunna hantera den indiska byråkratin. För indier fokuseras kontakterna dels på familjemedlemmar, dels på relationer inom näringslivet. Indien har ofta ett mycket utbrett nätverk med kontakter vilket är en anledning till att utländska företag etablerar "joint ventures" med indiska företag. För indier är relationer en källa till förtroende vilket betonar vikten av relationsbyggande i arbetslivet. Detta utvecklas av Savlid (2010-12-17) som menar att indier tar längre tid på sig att bygga upp relationer än svenskar. I Sverige är personliga relationer inte lika viktiga och generellt sett uppstår en ytlig affärsrelation så snart två företag

möts. Indier vill istället lära känna sin motpart innan förhandlingar kan påbörjas, vilket kan ske genom sociala aktiviteter.

Regelbaserade kulturer styrs av de lagar och regler som finns i ett låg-kontextuellt samhälle. I näringslivet styrs och regleras överenskommelser av tydligt skrivna kontrakt och oenigheter löses generellt med hjälp av rättsliga metoder. Svenskar har en tendens att integrera lagar och regler i sina tankegångar och följer dem således utan någon större eftertanke. Författarna uppfattar att dessa lagar och regler är en anledning till att det inte finns ett lika stort behov av att bygga personliga relationer i Sverige jämfört med i Indien. Indien är ett byråkratiskt land där det finns många oseriösa aktörer, vilket gör det viktigt att ha en relation med den andra parten i en förhandling (Kumar & Sethi, 2005). Författarna tror att det kan vara svårt för svenska företag att anpassa sig till en sådan marknad då de är vana vid en annan struktur.

2.4 TIDIGARE FORSKNING

Forskningsrapport	Syfte	Resultat
<p>Singh, S. K. (2009)</p> <p><i>Understanding Cultural Architectures of Organizations in India: A Study</i></p> <p>Singapore Management Review 2009, Vol. 31 Issue 2 p. 71-95</p>	<p>Artikeln syftar till att undersöka vilka företagskulturella aspekter som anses viktigast inom olika industriella sektorer i Indien, samt hur dessa aspekter skiljer sig åt mellan individer inom sektorerna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De indiska organisationerna värderar konservativa värden mest. Därefter följer mekanistiska värden, inhemska värden och konkurrensinriktade värden. • Det finns skillnader i vilka kulturella värden som prioriteras beroende på i vilken industriell sektor organisationen befinner sig • För fortsatt tillväxt bör indiska organisationer främst betona de konservativa värdena och därefter ha en mix av mekanistiska, inhemska och konkurrensinriktade värden.
<p>Shin, S. J, Morgeson, F. P & Campion, M. A. (2007)</p> <p><i>What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context</i></p> <p>Journal of Business Studies 2007, Vol. 38 Issue 1, p. 64-83</p>	<p>Det första syftet är att empiriskt beskriva hur anställdas behov och förutsättningar skiljer sig mellan arbete i hemland och arbete utomlands. Skiljer det sig, kan det ha stor påverkan på vilket land ett företag etablerar sig i.</p> <p>Dessutom testas hypotesen att utlandsarbetande måste anpassa sig till den nya kulturella omgivningen. Det andra syftet är därför att granska de tidigare antaganden forskningen gjort och belysa de samband som finns mellan beteende och kultur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det har visat sig att det krävs bättre förutsättningar för arbete i utlandet jämfört med arbete i hemlandet. Språkskillnader har dock visat sig ha en minimal betydelse vad gäller skillnader i behovsnivå för anställda i hemlandet jämfört med utlandsanställda. • Resultatet kopplat till det andra syftet har visat att utlandsanställda anpassar sina behov till de kulturella värden som finns i det land de befinner sig i och har ett samband med givna kulturella värden. Relationsorienterade beteenden kan kopplas till kollektivism och ett ökat administrativt beteende har delvis ett samband med maktjämskhet.

<p>Singh, J.P.</p> <p><i>Managerial Culture and Work-related Values in India</i></p> <p>Organization Studies 1990, Vol. 11 Issue 1, p. 75-101</p>	<p>Forskningen syftar till att studera ledarskapskulturen i Indien genom att undersöka olika regionala subkulturer och bedöma variationerna med avseende på demografiska och organisatoriska variabler. Dessa mäts genom Hofstede's fyra dimensioner, och jämförs med de värden Hofstede fick 1980 och de värden som Daftuar fick 1982.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De indiska ledarna får låga värden på alla fyra dimensionerna. • Värdena varierar beroende på ålder, utbildning, typ av jobb och ekonomisk sektor. • Stora skillnader jämfört med Hofstede's studie främst vad gäller maktdistansindex och individualitetsindex. En stor skillnad i maktdistans jämfört med Daftuars studie. • Resultatet påvisar att en eller flera dimensioner är stabilare över vissa kulturer än andra och därmed påverkas mindre av influenser från andra kulturer.
---	---	---

2.4.1 Författarnas diskussion kring tidigare forskning

Utifrån tidigare forskning som skett inom kulturella och företagskulturella områden gällande Indien ser författarna en tendens till att företag i Indien och dess anställda generellt sett fortfarande har traditionella värderingar. Singh (2009) menar att det är konservativa värden som bör prioriteras inom organisationer i Indien, där främst relationer, lojalitet och enhetliga regler för hela organisationen värderas högt. Vidare anser han att ett konservativt värdesystem skulle hjälpa organisationen att kunna vara i samspel med den indiska nationalkulturen och att detta skulle ha en positiv effekt på organisationen. Författarna är tveksamma till om det traditionella arbetssättet verkligen är det mest effektiva för indiska organisationer. Den höga maktdistansen kan leda till högre ineffektivitet inom organisationer och snarare få negativa effekter på verksamheten. Även svenska företag som är etablerade i Indien skulle kunna få problem på grund av indiernas konservativa sätt att tänka inom organisationerna. Det beror på att de eventuellt måste anpassa sig mer till den indiska kulturen för att kunna fungera i den annorlunda miljön och på så sätt riskera att förlora en del av sin företagskultur.

Resultatet från Shin, Morgeson m.fl. (2007) studie påvisar att det bland annat krävs en högre social och perceptuell förmåga och handlingskraftighet för att en individ effektivare skall kunna anpassa sig till en annorlunda kulturell miljö. Författarna anser detta vara intressant, då det ställer krav på vilka personer de svenska företagen skall skicka ner till den indiska verksamheten. Det innebär även att en utländsk företagsledare i Indien måste ha förmågan att kunna hantera den annorlunda kultur denne ställs inför. Singh (2009) menar att de olika sektorerna i Indien har något skilda värderingar och därför skulle det kunna vara så att de svenska företagen kan behöva prioritera olika nationalkulturella värderingar för att kunna fungera på marknaden, beroende på vilken bransch de befinner sig i. Frågan är dock om utländska företag verkligen behöver anpassa en stor del av sin verksamhet till den indiska kulturen för att kunna fungera eller om det räcker med att chefen är tydlig och visar förståelse för de behov som indierna har

Författarna anser att resultaten i Singhs (1990) studie kan vara intressanta att reflektera kring, då värdena inom dimensionerna maktdistans och individualism skiljer sig markant från de värden Hofstede, och till viss del även Daftuar, fick i sina studier. Författarna tror att de skilda

urvalsgrupper Singh, Hofstede och Daftuar har använt sig av har haft stor påverkan på de olika resultaten. Singhs urvalsgrupp var indiska chefer, medan Hofstedes studie inkluderade sju olika grupper inom företaget IBM. Av dessa sju grupper var det två med chefer, två med universitetsutbildade experter, två med ingenjörer av hög kompetens samt en grupp kontorsanställda. Daftuar hade å sin sida endast anställda från en ingenjörsvksamhet som objekt i sin studie och det var endast inom individualismindex som en tydlig skillnad mot Hofstedes studie kunde identifieras. Författarna tycker att det är intressant att samtliga värden var låga i Singhs undersökning. Det gäller framför allt värdet för maktdistans som var så lågt som 12, vilket skulle innebära att indiska chefer år 1990 såg verksamheten som jämställd. Det säger emot den bild författarna fått från annan litteratur, exempelvis Kumar och Sethi (2005) och Hooker (2003). Samtidigt påvisar det låga maktdistansvärdet att indiska chefer som är präglade av den indiska nationalkulturen kan ha en tro att de låter de anställda få mycket att säga till om, trots att det kanske inte sker i verkligheten. I och med att Hofstedes studie resulterade i maktdistansvärdet 77, anser författarna att det går att se tendenser som tyder på att chefer och anställda på olika nivåer har olika uppfattning om hur verksamheterna ser ut och fungerar.

Singhs (1990) studie påvisar även tydliga skillnader från både Singhs (2009) och Shin, Morgesons m.fl. (2007) studie. Singh (2009) anser att traditionella värderingar bör tillämpas i organisationer i Indien och Shin, Morgeson m.fl. (2007) menar att det krävs mycket förberedelse och anpassning till en annorlunda kultur. Singhs (1990) studie påvisar istället att det inte finns några betydande skillnader mellan Sverige och Indien exempelvis vad gäller maktdistansvärdet. Om ett sådant resultat speglar verkligheten, skulle det kunna innebära att svenska företagsledare inte skulle ha några större anpassningsproblem till den indiska kulturen vad gäller ledarstil. Författarna tror dock inte att det går att dra denna slutsats, beroende på att Singh (1990) endast inkluderat chefer i sin studie och resultatet således inte kan anses vara representativt för företag som helhet. Den indiska kulturen är dessutom så pass mångfacetterad att det finns andra faktorer, utöver maktdistansen, som skulle kunna ställa till problem för svenska företagsledare i Indien.

2.5 SAMMANFATTNING AV PROBLEMATISERING

Kommunikation och relationer är områden där stora kulturella skillnader mellan Sverige och Indien har identifierats. Dessa skillnader sammanfattas och presenteras nedan.

Begrepp	Sverige	Indien
Typ av kultur	Låg-kontextuell Individualistisk Fokus på affärsavtal Regelbaserade	Hög-kontextuell Kollektivistisk Fokus på relationer Relationsbaserade
Kommunikation Kommunikation i organisationer	Direkt kommunikation Jämställda organisationer – informell kommunikation Strukturerat Långa dialoger	Indirekt kommunikation Hierarkiska organisationer – formell kommunikation Ostrukturerat Flera beslutsfrågor behandlas parallellt Svårt att hålla löften
Relationer Interna relationer Externa relationer	Informella Ömsesidiga Ytliga	Formella Personliga

Vidare tar den tidigare forskningen upp tre olika studier som behandlar kulturell problematik. Den första artikeln av Singh (2009) handlar om vilka företagskulturella aspekter som präglar det indiska näringslivet och resultatet påvisar att indiska organisationer värdesätter konservativa värden högst. Det framgår också att indiska företag bör betona konservativa värden i kombination med mekanistiska, inhemska och konkurrensinriktade värden för en fortsatt tillväxt. Den andra artikeln av Shin, Morgeson och Campion (2007) har som syfte att beskriva om anställdas behov och förutsättningsnivå skiljer sig om de arbetar i hemlandet eller utlandet, samt om utlandsarbetare måste anpassa sig till den nya kulturella omgivningen. Resultatet påvisar att det krävs bättre förutsättningar i ett jobb i utlandet samt att utlandsarbetare delvis måste anpassa sig till de kulturella värden som finns i landet. Sista artikeln av Singh (1990) är en studie om ledarskapskulturen i Indien, där Hofstedes fyra kulturdimensioner används som mått. De indiska ledarna får låga värden på samtliga dimensioner, vilket skiljer sig från värdena som Indien fått i Hofstedes studie från 1980. Framst skiljer sig värdena i maktjämsindex samt individualitetsindex.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Kapitlet presenterar de teorier som ger stöd åt studiens frågeställningar. Teorierna förklarar innebörden av kultur och kommunikationer. Andra viktiga teoretiska delar, så som framför allt relationer och organisation har i kapitlet inkluderats i kultur- och kommunikationssammanhang. Kulturdelen behandlar begreppet kultur, nationalkultur, organisationskultur samt olika modeller som finns inom området. Kommunikationsdelen behandlar begreppet kommunikation, kommunikationsmodeller, kommunikation i kulturer samt kommunikation i organisationer. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet.

3.1 FÖR STUDIEN VALDA TEORIER

De teorier som används i studien syftar till att ligga till grund för den problematik som kan uppstå inom de kulturella områdena kommunikation och relationer. Teorier inom kultur, kommunikation och relationer har ansetts vara relevanta för att analysera det empiriska materialet. Då författarna uppfattar att relationsområdet är nära förknippat med både kulturteorier och kommunikationsteorier har teorier angående relationer integrerats inom dessa två avsnitt.

3.2 KULTUR

3.2.1 Begreppet kultur

Edward Burnett Tylor har en av de tidigaste och tydligaste definitionerna av kultur, vilken fortfarande är allmänt accepterad. Han menade att kultur är:

“...that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.” (Encyklopædia Britannica, 2010-12-01)

Enligt Hofstede och Hofstede (2005) har varje individ ett mönster av tankar, känslor och möjliga sätt att agera inom sig. Av detta lärs mycket in redan i ett tidigt skede i livet eftersom det är då människan är som mest mottaglig att lära sig nya saker och att anpassa sig. När en människa har utvecklat ett visst mönster är det svårt att lära sig något som skiljer sig från detta, då denne i så fall först måste glömma bort det ursprungliga mönstret. Det är därför svårare att lära om än att lära sig något första gången. Hofstede och Hofstede (2005) definierar kultur som:

”den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra.” (s. 17)

Kultur kan därmed inte ses som något medfött utan snarare något som lärs in under livets gång. Eftersom den kulturella inläringen sker i den sociala miljön och präglar individerna kan kultur ses som ett slags kollektivt fenomen där människor som lever i samma sociala miljö till viss del även har en gemensam kultur (Hofstede och Hofstede, 2005).

3.2.2 Möten mellan olika kulturer

Lewis (2006) hävdar att de skillnader som finns mellan olika kulturer får oss att tycka att andra kulturer är originella eftersom de inte liknar vår egen kultur. Skillnaderna som uppstår då en kultur möter en annan märks exempelvis inom affärlivet där olika kulturer har skilda uppfattningar om vilka funktioner auktoriteter, relationer, byråkrati, kommunikation och liknande skall fylla. Detta påverkar hur olika kulturer kommunicerar med varandra och därför menar Trompenaars och Hampden-Turner (1997) att det krävs en allt större förståelse för de annorlunda kulturella mönstren som finns inom andra kulturer. Vid en första inblick kan två olika kulturer ibland framstå som likvärdiga, men vid en djupare studie kan skillnader tydligt uppenbaras. Exempelvis kan organisationer inom olika kulturer ha lika många hierarkiska nivåer utan att de i verkligheten fyller samma mening och funktion, vilket kan medföra att skillnaderna egentligen är stora.

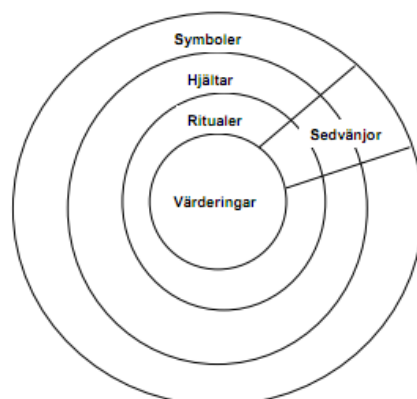
Stier (2009) menar att möten mellan olika kulturer kan förstås genom tre olika analysnivåer (s. 34):

1. Samhällsnivån
2. Gruppnivån
3. Individnivån

På den första nivån, samhällsnivån, uppenbaras kulturen som ett socialt system där normer, värden och traditioner spelar en viktig roll. Samhället fungerar som en slags gemenskap och identitet för de som finns inom en och samma kultur, vilket således avgränsar den egna kulturen från andra kulturer. På gruppnivån uttrycks kulturen istället i hur exempelvis sociala samspel, social kontroll, kommunikationsstrukturer och relationer skiljer sig mellan kulturer. I detta fall är det gruppulturen som ger en identitet och gemenskap för dess medlemmar. Ett exempel på en gruppkultur är en organisationskultur. På individnivån antas slutligen att människan är tänkande, kännande och handlande. Kulturen hos varje individ manifesteras genom olika mönster i form av tankar, känslor och beteende som skapar attityder, vilka i sin tur bidrar till att skillnader kan identifieras mellan olika kulturer (Stier, 2009).

3.2.2.1 Hofstedes lökdiagram

Kulturella skillnader kan uttryckas på flera sätt. En modell Hofstede och Hofstede (2005) använder för att beskriva olika kulturella manifestationer är *Lökdiagrammet* som delas upp i fyra nivåer med fyra olika termer: symboler, hjältar, ritualer och värderingar. Dessutom ingår sedvänjorna, som täcker de tre yttre nivåerna av modellen:



Figur 3.1: Lökdiagrammet (Hofstede & Hofstede, 2005, s.21)

Symboler: Symbolerna sägs utgöra det ytligaste i de kulturella manifestationerna och kommer till uttryck genom ord, gester, bilder eller objekt. Kulturen får olika innebörder och uttrycks på olika sätt beroende på vilken kultur en individ befinner sig i. Exempel på områden där symboler ingår är orden i ett språk, vilka kläder människor bär, vilka frisyrer de har och vilka statussymboler som finns. Eftersom denna nivå finns längst ut i lökdiagrammet innebär detta även att nya symboler snabbt utvecklas och de tenderar att kopieras av andra kulturer.

Hjältar: I en viss kultur är hjältarna personer med egenskaper som är högt värderade bland individer inom kulturen och de ses därför ofta som förebilder. En hjälte kan vara levande eller död. Den behöver inte heller vara verklig utan kan även vara uppdiknad.

Ritualer: Ritualer ses som de kollektiva aktiviteter som trots att de egentligen inte är nödvändiga för att specifika mål skall uppnås, anses vara viktiga på ett socialt plan i en specifik kultur. Exempel på ritualer kan vara sättet att hälsa och visa respekt för andra samt hur sociala och religiösa ceremonier är strukturerade. Ritualerna märks också inom affärslivet, bland annat genom sättet att förhandla samt den språkanvändning som sker dagligen, både i tal och i skrift.

Sedvänjorna omfattar både symboler, hjältar och ritualer. De är synliga för en utomstående betraktare, men den kulturella innebörden är osynlig och består enbart i hur de som finns inom kulturen tolkar dem. Sedvänjor omfattar de tre yttersta nivåerna i lökdiagrammet och enligt Hofstede och Hofstede (2005) kan människan förändra dessa under hela livet.

Värderingar: Hofstede och Hofstede (2005) definierar värderingar som de allmänna tendenserna att föredra vissa förhållanden framför andra. Värderingar utgör den inre kärnan av lökdiagrammet och förekommer i form av känslor som kan vara antingen positiva eller negativa. Detta omfattas av motsatser som exempelvis moraliskt – omoraliskt, farligt – tryggt eller smutsigt – rent. En anledning till att värderingar är svåra att förändra när de väl utvecklats hos en individ är att de utvecklats tidigt i livet. Ju äldre vi blir, desto svårare blir det att förändra värderingarna vi fått under uppväxten. Svårigheterna att kunna förändra värderingar medför en stabilitet i de grundläggande värderingarna som finns i ett samhälle, vilka därför kan betraktas som givna. Trots att stora teknologiska förändringar sker och globaliseringen blir allt mer utbredd, finns värderingarna starkt förankrade inom människan vilket bidrar till kulturskillnader (Hofstede & Hofstede, 2005).

3.2.3 Relationsorienterade kulturdimensioner

Parsons (1951) har beskrivit samhällen och sociala system genom att använda olika definitioner för roller i relationer. Delarna i ett socialt system kan endast förstås om de sätts ihop till en helhet och rollerna har därför definierats genom fem olika dimensioner som beskriver de metoder individer använder för att samverka med varandra. Nedan följer en beskrivning av var och en av dessa.

Universell kontra partikulär handlar om hur en individ interagerar beroende på vilken relation denne har till en annan part. En universell relation antas vara relativt abstrakt och innebär att alla behandlas lika, där fokus ligger på normer och värden. Partikulära relationer handlar istället mer om vilka individer som finns inom relationerna och dessa är mer situationsberoende. Exempelvis anser en partikularist att vänskap och omtanke i många fall är viktigare än att följa regler.

Individualistisk kontra kommunitaristisk beskriver den grad av självintresse kontra gruppintresse individer har. Kortfattat fokuserar individualister på självorientering medan kommunitarister har ett mål- och gruppinriktat fokus.

Neutral kontra emotionell handlar om hur mycket känslor och uttryck som är accepterade under interaktionen mellan individer. En neutral relation bygger på objektivitet och självdisciplin, där känslor undångöms. I emotionella relationer antas känslomässiga uttryck vara accepterade i högre grad.

Specifik kontra diffus behandlar den ansvarsnivå som finns i ett samhälle. Då relationer är specifika är ansvarsnivån låg. Två parter möter då varandra av en speciell anledning och kontakten involverar ett yttligt ansvar från de båda parterna. Diffusa relationer kan exempelvis vara relationer inom familjen eller med vänner, vilket innebär att ansvarsnivån är högre och relationerna mer komplicerade.

Fokus på prestation kontra fokus på egenskaper innebär hur stor betydelse prestationer och nyligen uppnådda resultat har kontra betydelsen av personliga attribut så som kön, ålder, utbildning etcetera.

3.2.4 Nationalkultur

Hofstede och Hofstede (2005) menar att det är viktigt att betona att fenomenet ”nationer” är ett förhållandevis nytt begrepp människan utvecklat. Nationer bör inte liknas vid samhällen då de är politiska enheter som världen delats in i för att struktureras. Samhällen anses vara utvecklade former av sociala organisationer och det går därför på sätt och vis att påstå att nationer egentligen inte har någon gemensam kultur medan samhällen har det. Därför anser Hofstede och Hofstede (2005) att begreppet nationalitet bör användas försiktigt vid forskning av kulturella skillnader, trots att det ibland kan vara den enda chansen att klassificera olika kulturer.

3.2.4.1 Hofstedes nationalkulturella dimensioner

Hofstede och Hofstede (2005) har delat upp nationalkulturen i fyra olika dimensioner eller problemområden. Dessa är:

1. Maktdistans
2. Kollektivism kontra individualism
3. Femininitet kontra maskulinitet
4. Osäkerhetsundvikande

Dimensionerna utgör tillsammans en fyrdimensionell modell som kan beskriva skillnader mellan nationalkulturer. Genom ett värde på var och en av dimensionerna kan kulturella skillnader mellan olika länder fås fram.

Maktdistans: Den första dimensionen, maktdistans, kan definieras som:

“den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad” (s. 59)

Hofstede och Hofstede (2005) menar med detta att i länder där maktdistansen är liten är underställdas beroende av chefer lågt och organisationer har istället en tendens att ha ett

ömsesidigt beroende mellan överordnade och underställda. Vad gäller det känslomässiga avståndet mellan chef och underställd är det i länder med låg maktdistans litet och visar sig på så sätt att de underställda generellt sett inte har några problem att säga emot eller konfrontera sin chef. I jämförelse med detta kännetecknas länder med hög maktdistans med ett stort känslomässigt avstånd mellan chefer och anställda, vilket innebär att de anställda vanligtvis inte vågar närma sig eller konfrontera sin chef med kritik. De anställda är dessutom starkt beroende av sina chefer och cheferna tenderar inte att konsultera dem för att kunna fatta beslut.

Maktdistansen kan mätas genom maktdistansindex (PDI). PDI-poängen kan visa hur beroendeförhållandet vad gäller makt ser ut i ett specifikt land. På en PDI-skala där låg maktdistans har ett värde mot 0 och hög maktdistans har ett värde mot 100 har Sverige värdet 31 och Indien värdet 77 (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 56).

Kollektivism kontra individualism: En stor del av världens befolkning lever i länder där gruppens intressen prioriteras framför individens, det vill säga kollektivistiska samhällen. Dessa kännetecknas av att gruppens intressen går före individens. Lojaliteten till gruppen ger ett livslångt skydd som skapar trygghet och redan i ett tidigt skede i livet integreras människan till en grupp med en stark sammanhållning. Länder som är individualistiska kännetecknas av att individens intressen primärt går före gruppens. Principen är att individerna i första hand förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. Tidigt i livet präglas människor av individualismen i sitt samhälle, vilket märks exempelvis i utbildningen där det som lärs in är till för att individerna skall kunna klara sig själva i framtiden. Enligt Hofstede och Hofstede (2005) finns det ett samband mellan maktdistans och kollektivism. Kollektivistiska länder anses ha hög maktdistans medan individualistiska länder har mer jämställda organisationer. Det har visat sig att de människor som tidigt är beroende av sina grupper och den lojalitet som finns inom dem, även känner ett starkt beroende av sina överordnade. Detta kan märkas tidigt i livet, då fadern kan ses som en ”maktfigur” som styr och ställer i hemmet. Vad gäller beroendet i individualistiska länder kan det snarare ses som ömsesidigt.

Hur individualistiskt ett land är kan mätas genom Individualismindex (IDV), där värdet 0 står för det mest kollektivistiska och cirka 100 det mest individualistiska värdet. Sverige har värdet 71 och Indien värdet 48 (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 91-92).

Femininitet kontra maskulinitet: Feminina samhällen kännetecknas av att känslomässiga könsroller överlappar varandra. Med det menar Hofstede och Hofstede (2005) att både män och kvinnor skall framstå som blygsamma, ömsinta och prioritera livskvalitet. Konflikter i feminina kulturer löses ofta genom kompromisser och förhandlingar. Individer i maskulina samhällen har en annan syn på livet och det finns en tydlig skillnad mellan män och kvinnor. Män skall hävda sig och fokusera på materiell framgång medan kvinnor skall bry sig mer om livskvalitet och vara betydligt mer blygsamma. Hofstede och Hofstede (2005) hävdar att skillnaderna mellan maskulina och feminina länder har en betydelse för vilka branscher som når framgång i olika kulturer. Maskulina kulturer sägs ha en konkurrensfördel inom tillverkningsindustrin medan tjänstesektorn gynnas av feminina samhällen.

Maskulinitetsindex (MAS) är mätskalan för denna dimension. Ett värde på omkring 0 står för det mest feminina och ett värde runt 100 står för det mest maskulina. Sveriges värde på denna skala uppgick till 5 och Indiens värde blev 56 (Hofstede & Hofstede, 2005, s.134).

Osäkerhetsundvikande: Hofstede och Hofstede (2005) definierar osäkerhetsundvikande som:

”den utsträckning som människorna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer” (s. 183)

Osäkerhetsundvikande kulturer vill undvika tvetydiga situationer. Människor i denna typ av kultur försöker strukturera sina organisationer för att på så sätt kunna förutse händelser i en högre grad. I dessa kulturer finns även ett större behov av skrivna regler och lagar. Individer i länder med lågt osäkerhetsundvikande känner sig generellt sett mindre nervösa av osäkra situationer.

Osäkerhetsundvikandet mäts i ett index (UAI) där 0 står för det svagaste osäkerhetsundvikandet och 100 står för det starkaste osäkerhetsundvikandet. Sverige har i detta index fått värdet 29 och Indien har fått värdet 40 (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 184).

3.2.5 Organisationskultur

Nationalencyklopedin (2010-11-25) definierar företagskultur som:

“den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta. Företagskulturen anger ideal och riktlinjer för förståelse och handlande i företaget och påverkar bl.a. beslutsfattande, kommunikation och sammanhållning”.

Jones (2007) definierar en organisationskultur som de delade värderingar och normer som kontrollerar organisationsmedlemmarnas interaktion med varandra och med människor utanför organisation. Organisationskulturen styr på så sätt hur anställda inom ett företag fattar beslut och hur de hanterar omgivningen. Kulturen spelar en stor roll för framgångar i affärlivet och de organisationskulturer som finns inom ett land speglar till stor del även den nationella kulturen. Bjerke (1998) uttrycker sambandet mellan organisationskultur och nationalkultur på detta sätt:

“Nationell kultur manifesteras i ett totalt livsstilmönster hos ett visst samhälle. Företagsaktiviteter och nationell kultur är nära förknippade med varandra på så sätt att nationell kulturell aktivitet och förståelse är väsentlig för olika företagsaktiviteter, oberoende om de internationaliserar sig eller ej”. (s. 87)

I likhet med Bjerke (1998) menar Trompenaars och Hampden-Turner (1997) att en organisationskultur formas av nationalkulturen. Detta då de preferenser och värderingar som chefer och övriga anställda har inom organisationen påverkar hur organisationskulturen ser ut. Trompenaars och Hampden-Turner (1997) pekar ut tre viktiga aspekter för att kunna identifiera olika organisationskulturer:

1. Relationerna mellan de anställda och organisationen
2. Det vertikala eller hierarkiska maktsystemet som definierar de över- och underordnade
3. Den allmänna uppfattningen som finns bland de anställda om organisationens syfte, mål och öde och vad deras plats inom organisationen innebär

Vidare menar Bjerke (1998) att organisationer kan ses som små samhällen där det finns en tydlig social struktur som påverkas av de normer, värderingar och antaganden som styr handlingsmönstren. En orsak till att organisationskulturer skapas är människans behov av stabilitet och mening. Här spelar kulturen en stor roll då det är den som leder människan mot integration (Miller, 2009).

3.2.5.1 Modeller inom organisationskultur

3.2.5.1.1 Scheins kulturmodell

Scheins kulturmodell redogör för tre olika kulturella element som separeras i tre nivåer och kan appliceras på organisationskulturer. De element som modellen består av är artefakter, hyllade värderingar och grundläggande antaganden (Miller, 2009).

Artefakter: Artefakterna tillhör den mest synliga kulturnivån och består av den fysiska och sociala miljön som skapats av organisationsmedlemmarna. På denna nivå ingår inte bara artefakter i form av exempelvis teknologi, möbler och arkitektur utan också det synliga beteende som organisationens medlemmar har. De liknande beteenden som finns inom en organisation kan bland annat märkas genom sättet medlemmar kommunicerar på under möten samt hur beslut fattas. Trots att det kan vara lätt att uppfatta artefakterna inom en organisation är det desto svårare att förstå vad de betyder, hur de hänger ihop och var de kommer ifrån.

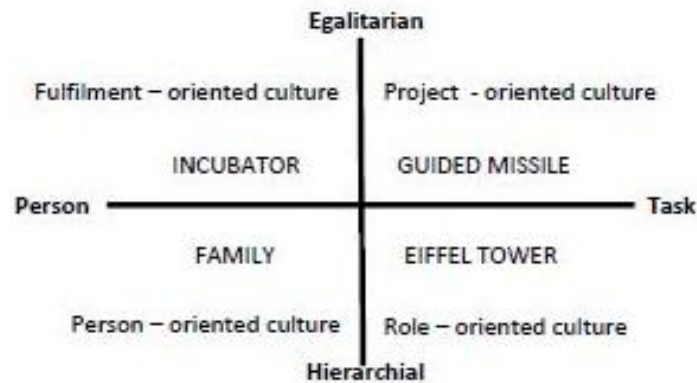
Hyllade värderingar: Den andra nivån i Scheins kulturmodell handlar om de individuella och kollektiva värderingar som utvecklas inom en organisation. De hyllade värderingarna representerar den tro på hur uppgifter bör hanteras inom organisationen. Medlemmarna inom organisationen har personliga värderingar som utvecklats under uppväxten vilket gör att de skiljer sig mellan individerna. Inom en organisation värderas vissa aspekter högre än andra och ofta är det den högsta chefen som bestämmer vilka värderingar som skall prioriteras i organisationskulturen. Det kan dock finnas en risk att chefen fattar beslut som strider mot de anställdas egna värderingar, vilket kan leda till bristande motivation hos de anställda.

Grundläggande antaganden: De grundläggande antaganden som finns inom en organisation är de antaganden som tas för givna av medlemmarna. De har under lång tid påverkat organisationen och återkommer gång på gång då medlemmarna försöker hantera den interna och externa omgivningen. Dessa antaganden är så självklara att de utgör en naturlig del i organisationen och medlemmarna har svårt att uttrycka vilka de är. Om denna tredje och innersta nivån i kulturmodellen skulle kunna synliggöras kan den visa de stöttepelare som en stark organisationskultur bygger på.

De olika kulturella nivåerna har ett samband med varandra på så sätt att de grundläggande antagandena speglas i de värderingar som medlemmarna i en organisation har. Dessa värderingar uttrycks i sin tur i hur medlemmarna beter sig och vilka artefakter som synliggörs i den yttersta nivån (Miller, 2009).

3.2.5.1.2 Trompenaars och Hampden-Turners kulturmodell

Trompenaars och Hampden-Turner (1997) har konstruerat en modell som presenterar fyra varianter av organisationskulturer.



Figur 3.2: Corporate images (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s. 159)

Familjen: Familjekulturen är personorienterad och hierarkisk. Detta innebär att nära relationer präglar verksamheten, samtidigt som det finns en tydlig hierarkisk struktur där chefen ofta är auktoritär och ses som en fadersgestalt. Resultatet blir en organisationskultur som i mångt och mycket styrs av en individ med stor makt. Denne anses veta vad som är bäst för de anställda och hur organisationen skall styras. Chefen styr alla situationer som uppkommer och fattar de viktiga besluten, trots att det kan finnas underställda som har en högre kompetens inom vissa beslutsområden. Familjekulturen är ofta hög-kontextuell vilket i detta fall innebär att informationsflödet och det kulturella inflytandet tas för givet av de anställda. Det kan därför vara svårt för en utomstående part att förstå de normer och värderingar som kulturen bygger på. Vidare anses relationerna vara relativt komplexa, då chefen ofta "ser ner" på de anställda samtidigt som de anställda "ser upp" till och hyser stor respekt för sin chef (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Eiffeltornet: Även Eiffeltorns-kulturen är hierarkisk, men till skillnad från familjekulturen är den uppgiftsorienterad. Den bygger på en tydlig struktur där det finns en högsta chef som delegerar uppgifter nedåt i hierarkin. Strukturen är betydligt viktigare än funktionen och kulturen kan sägas vara formellt byråkratisk. Hierarkistrukturen skiljer sig från familjekulturen på så vis att de överliggande nivåerna har funktionen att hålla samman de underliggande nivåerna, vilket inte är dess roll i familjekulturen. I Eiffeltorns-kulturen lyder underställda sin chef eftersom det är chefens roll att ge instruktioner till de underställda. Vad gäller relationer mellan anställda är principen att personliga relationer skiljs från arbetsrelationer. Chefer skall inte ha personliga relationer med sina underställda då detta kan störa arbetsrollerna, vilket bidrar till en rollorienterad och mycket strukturerad kultur.

Den målsökande missilen: Denna kultur är jämfört med Eiffeltorns-kulturen betydligt mer jämställd och skiljer sig från familjestrukturen genom att den är mer opersonlig och uppgiftsorienterad. I den målsökande missilkulturen nås målen främst genom att använda team eller projektgrupper, vilka skall slutföra sina uppgifter till varje pris. I grupperna finns ledare, men dessa styr inte arbetsprocesserna utan har endast ett övergripande ansvar för exempelvis deadlines. Orsaken till detta är att de ofta har en lägre kompetens än de experter som finns inom grupperna och därför måste låta dem fatta sina egna beslut för att maximal effektivitet skall kunna uppnås. De grupper som bildas för ett projekt löses ofta upp när

projektet är klart och fokus inom denna kultur ligger på att prestera och uppnå resultat (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Inkubatorn: Inkubatornkulturens grund är att det är individerna som är viktigast inom organisationen, vilket innebär att organisationerna enbart har en sekundär roll. De är till för att individerna skall kunna uttrycka sig själva och uppnå självtillfredsställelse. Individernas primära funktion i organisationen är att med frihet och kreativitet uppnå sina mål. Att inkubatornkulturen är både personlig och jämställd medför att det i stort sett saknas en struktur i organisationen. Kulturen är mycket individualistisk vilket bland annat innebär att lojaliteten till organisationen är nästintill obefintlig. Relationerna inom inkubatornkulturen är mycket personliga och de som arbetar inom en sådan organisation är dedikerade att uppnå någonting stort tillsammans. Den personliga tillfredsställelsen att kunna uppnå dessa mål är det organisationen lever på (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

3.3 KOMMUNIKATION

3.3.1 Begreppet kommunikation

Ordet kommunikation härstammar från latinets *“communicare”* som står för att göra något gemensamt (Heide m.fl., 2005). Kommunikation kan även ses som:

”en process av ömsesidigt symbolutbyte via vilket relationer skapas och verkligheten konstrueras och blir meningsfull” (Stier, 2009, s. 46).

Det vetenskapliga begreppet kommunikation är brett och behöver definieras i förhållande till det närliggande begreppet information (Larsson, 2001). Strid (1999) skiljer på begreppen information och kommunikation och menar att information är det budskap som framförs, medan kommunikation är det flöde av information som sker mellan två eller flera personer. Fiskes (1997) definition av de båda begreppen är:

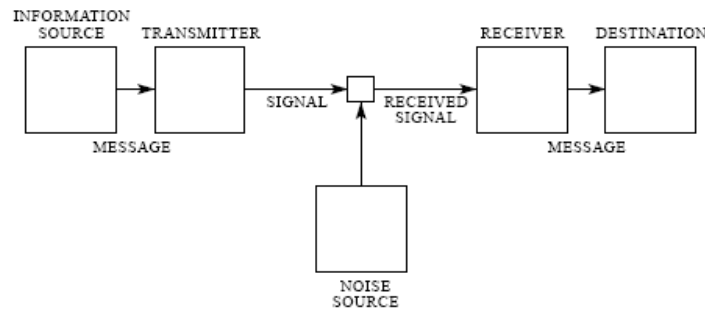
“social samverkan med hjälp av meddelanden” (s. 12).

Fiske (1997) presenterar två skolor där synsättet på kommunikation skiljer sig åt. Den ena är processskolan i vilken kommunikationen betraktas som överföring av meddelanden. Modellerna inom detta synsätt är linjära och bygger på de fyra grundläggande elementen sändare, meddelande, kanal och mottagare (Fiske, 1997; Heide m.fl. 2005). I detta synsätt ligger fokus på hur sändare och mottagare kodar och avkodar meddelanden samt hur sändaren använder olika kanaler för att kommunicera (Fiske, 1997). Den andra skolan kallar Fiske för semiotiken i och med att det är semiotik som brukar användas som metod då kommunikation studeras utifrån detta perspektiv. Kommunikationen ses ur detta synsätt som skapande och som utbyte av betydelser, där fokus ligger på hur meddelanden och texter i samverkan med människor kan skapa betydelse. Inom den semiotiska skolan betraktas inte kommunikation som en linjär process utan fokuserar snarare på hur läsaren tolkar en text och sedan sätter in den i ett kontextuellt och kulturellt sammanhang. Om kommunikationseffekterna är mindre eller annorlunda mot de avsedda effekterna anses det inom processskolan bero på ett kommunikationsmisslyckande. Inom den semiotiska skolan finns däremot ingen misslyckad kommunikation, utan det handlar istället om missuppfattningar som skulle kunna bero på kulturella skillnader mellan sändare och mottagare (Fiske, 1997).

3.3.2 Kommunikationsmodeller

Kommunikationsprocesser kan beskrivas med hjälp av modeller, vilka kan ses som förenklade beskrivningar av verkligheten. Kommunikationsmodellerna kan vara mer eller mindre komplicerade beroende på exempelvis antalet använda termer och de kan bland annat vara linjära och kontextuella (Dimbleby & Burton, 1999).

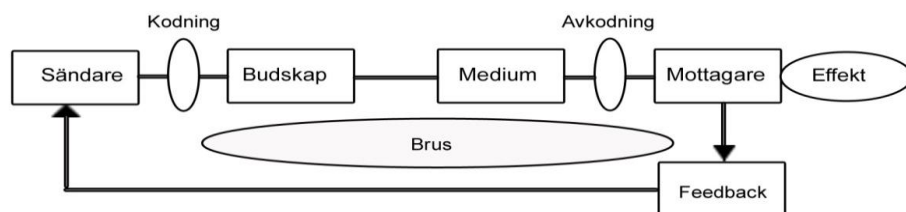
Den modell som processkolan bygger på är Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell från år 1949. Denna modell visar en linjär kommunikationsprocess där information via en kanal överförs från en sändare till en mottagare. Processen är således en envägsprocess.



Figur 3.3: Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell (Shannon, 1948, s. 2)

Informationskällan utgörs av den person som avgör vilken typ av meddelande som skall sändas. Meddelandet omvandlas till en signal som sänds genom kanalen till mottagaren. Brus är det som adderas till signalen mellan sändning och mottagning och som inte varit avsedd för informationskällan. I och med bruset blir det svårare för mottagaren att tolka den avsedda signalen (Fiske, 1997).

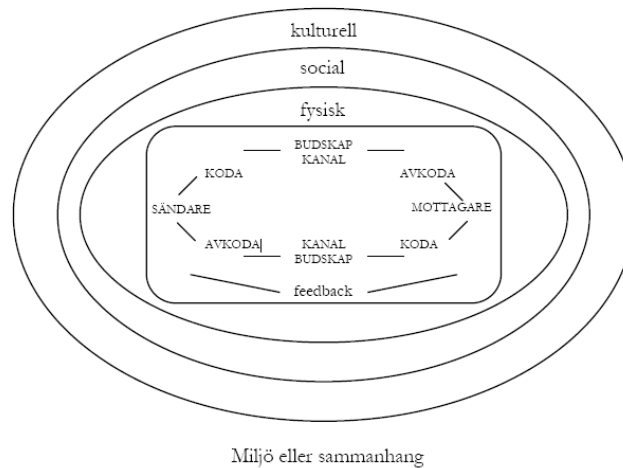
Shannon och Weavers modell har dock kritiserats genom åren, vilket till stor del har berott på den enkelriktade strukturen och bristen på feedback. Den har därför utvecklats under åren och Larsson (2001) ger en kortfattad översikt av några utvecklingssteg. Modellen har bland annat kompletterats med begreppen kodning och avkodning, vilket innebär att meddelandet kodas av sändaren och avkodas av mottagaren. Beroende på hur meddelandet kodas och avkodas kan den avsedda och den uppfattade meningen skilja sig åt. Modellen har även kompletterats med begreppet feedback – eller återföring. Feedback ges som respons på det meddelande som överförts från sändaren till mottagaren. Denna respons kan i sin tur göra att kommunikationen justeras utifrån den feedback som gavs. I den utvecklade modellen förekommer dessutom brus i hela processen.



Figur 3.4: En utvecklad basmodell (Larsson, 2001, s. 40)

Larsson (2001) menar vidare att forskningen under senare tid allt mer betonat kontexten, det vill säga sammanhanget i vilken kommunikationen sker. Denna dimension är viktig då

sammanhanget enligt Dimbleby och Burton (1999) alltid påverkar kommunikationen. I modellen nedan finns även begreppet feedback vilket visar kommunikationen som en dubbelriktad process. Genom feedback kan kommunikationen anpassas och responsen kan då vara antingen verbal eller icke-verbal. Budskapet kan gå åt båda hållen, vilket innebär att både sändaren och mottagaren således är kodare och avkodare av budskapen. Hur budskapet tolkas beror exempelvis på tidigare erfarenheter (Dimbleby & Burton, 1999).



Figur 3.5: Kontextualiserad kommunikationsmodell (Dimbleby & Burton, 1999, s. 44)

3.3.3 Kommunikationshinder

Dimbleby och Burton (1999) menar att det finns tre typer av barriärer som kan hindra flödet av kommunikation. Den första barriären är den mekaniska som utgörs av de fysiska faktorer som kan störa kommunikationsprocessen, till exempel störande ljud i omgivningen eller brus i kommunikationsutrustningen. Den andra barriären är den semantiska, som har med den språkliga betydelsen att göra. Det kan bland annat handla om att ord används på felaktigt sätt eller att orden har olika betydelser för olika individer. Kommunikationen kan även försvåras på grund av grammatiska fel eller felstavningar. De psykologiska barriärerna består av attityder, övertygelser och värderingar. Åsikter kan styra de urval och tolkningar som görs vilket kan leda till att meddelandet inte blir som sändaren har avsett. De tre typerna av barriärer påverkar kommunikationsprocessen på olika sätt. De mekaniska existerar framför allt i kontext och kodningsprocesser, de semantiska i formulering och tolkning av budskap och de psykologiska i människors emotionella processer (Dimbleby & Burton, 1999).

3.3.4 Kategorier för kommunikation

Enligt Dimbleby och Burton (1999) kan kommunikation delas in i fyra olika kategorier beroende på hur många som är involverade i processen.

1. Intrapersonell kommunikation är den egna personliga kommunikationen, det vill säga den vi har inom och med oss själva.
2. Interpersonell kommunikation är samtalet och dialogen mellan två människor.
3. Grppkommunikation är den kommunikation som sker både inom och mellan olika grupper av människor, exempelvis i familjen eller organisationen.
4. Masskommunikation är kommunikation som inbegriper ett stort antal människor som antingen tar emot eller utövar den.

3.3.5 Kommunikation och kulturer

Enligt Stier (2009) kan kommunikation som avser processer mellan människor med en gemensam kulturell tillhörighet beskrivas som *intrakulturell*, medan kommunikation mellan personer från olika kulturer istället är *interkulturell*. Stier (2009) anger även Gudykunst och Kims definition av interkulturell kommunikation som:

"... a transactional, symbolic process involving the attribution of meaning between people from different cultures" (s. 47).

Enligt Dimbleby och Burton (1999) är det människors sätt att kommunicera med varandra inom kulturer som definierar den kultur de lever i, vilken i sin tur influerar både de verbala och icke-verbala formerna av kommunikation som sker inom kulturen (Neuliep, 1996). I och med att kulturer präglas av människors attityder och värderingar spelar dessa också en viktig roll för hur människor från olika kulturer tolkar innehållet i det som kommuniceras (Heide m.fl., 2005). En viktig del av kulturen i ett land är språket och det är förmodligen även den mest uppenbara verbala skillnaden mellan olika kulturer (Neuliep, 1996). Stier (2009) anger ett citat som beskriver den nära kopplingen mellan språk och kultur:

"Language has a setting... Language does not exist apart from culture, that is, from the socially inherited assemblage of practices and beliefs that determines the texture of our lives" (s. 48).

Neuliep (1996) menar dock att det även i kulturer där det talas samma språk kan uppstå kommunikativa problem då vissa ord och meningar kan ha olika betydelser i olika länder. Stier (2009) tillägger dessutom att ord och formuleringar ofta är uttryck för vissa värderingar samt att det kan finnas en känslomässig laddning i det som sägs. Det är inte enbart det som sägs som har betydelse i kommunikationen, utan även tystnad är en effektiv form av kommunikation. Tystnad kan tolkas på olika sätt i olika kulturer, vilket exemplifieras av att tystnad i en konversation i västerländska länder kan uppfattas som ett kommunikationsmisslyckande, medan det i asiatiska länder betraktas som hövligt med tystnad och att lyssna (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Stier, 2009). Kulturen påverkar således även den icke-verbala kommunikationen, som utgör ungefär två tredjedelar av den totala kommunikationen. De icke-verbala formerna av kommunikation sägs både komplettera det som sägs, men de kan även helt ersätta de verbala budskapen. Med hjälp av denna form av kommunikation går det att uttrycka och förmedla känslor och attityder (Stier, 2009). Larsson (2001) anger ett antal icke-verbala kommunikationstyper. Dessa består bland annat av kroppsspråk, ögonkontakt och ansiktsuttryck, men även symboler och personliga framtoning.

Stier (2009) betonar att innebörden av det som kommuniceras finns i den kontext där kommunikationen äger rum, vilket leder in på begreppen låg- respektive hög-kontextuella kulturer. I de låg-kontextuella kulturerna är det *vad som sägs* som är det centrala i kommunikationsprocessen, medan det är det osagda och outtalade som värderas i de hög-kontextuella kulturerna. I dessa kulturer kan det uppfattas som förvirrande att säga sådant som redan är självklart. Människor från låg-kontextuella kulturer kan uppfatta kommunikationen i de hög-kontextuella kulturerna som otydliga eller tvetydiga, vilket skulle kunna bero på att det i dessa kulturer är viktigare *hur* något uttrycks än *vad* som sägs.

3.3.6 Kommunikation i organisationer

Strid (1999) menar att det snarare är kommunikationen som skapar organisationen än tvärtom samt att organisationer inte kan studeras utan att hänsyn tas till den kommunikation som sker. Med detta som bakgrund kan den nära kopplingen mellan organisationer och kommunikation förstås. Organisationskommunikation definieras vanligen som den formella och informella kommunikation som sker internt mellan medlemmarna i organisationen, men kan som bredare begrepp även stå för alla de kommunikativa handlingar och interaktioner som sker på företag, myndigheter och andra intresseorgan (Heide m.fl., 2005; Larsson, 2001). Oavsett storleken på organisationen är det nödvändigt med en effektiv kommunikation mellan både individer och grupper för att organisationens mål skall kunna uppfyllas. Kommunikationen sker då både internt och externt.

Larsson (2001) anger några typer av kommunikation som spelar viktiga roller inom organisationer. Ett av dessa begrepp är marknadskommunikation som står för de insatser som en organisation gör för att få ut produkter och tjänster på en marknad. En annan typ av kommunikation är den planerade kommunikationen som står för den kommunikation som en organisation bedriver internt och externt, utöver marknadskommunikationen. Public relations (PR) kan sägas vara detsamma som planerad kommunikation, men med skillnaden att det är relationer till olika grupper i organisationens omgivning som betonas.

3.3.6.1 Indelning av organisationskommunikation

Larsson (2001) menar att kommunikationen inom organisationer kan struktureras på olika sätt. Han gör indelningen genom intern och extern kommunikation, formell och informell kommunikation samt verbal och icke-verbal kommunikation.

Det är inte helt givet var gränsen går mellan intern och extern kommunikation. Enligt Strid (1999) har dessa under åren närmast sig varandra genom att det interna arbetet påverkas av externa faktorer och vice versa. Strid menar vidare att det är syftet med kommunikationen som avgör vad som är intern kommunikation och vad som är extern kommunikation. Den interna kommunikationen anses bestå av all den kunskapsförmedling som sker mellan olika individer i olika organisationer. För att en organisation eller ett företag skall fungera är det viktigt att ha en effektiv intern kommunikation. Larsson (2001) anger tre kriterier som måste uppfyllas för att den interna kommunikationen skall kunna bli effektiv. Dessa är saklighet, trovärdighet och aktualitet/snabbhet. Vidare kan kommunikationsströmmarna inom organisationen vara både nedåtriktade, uppåtriktade, horisontella och tvärgående.

Den interna kommunikationen sett ur organisationens och ledningens synvinkel har fyra olika funktioner (Larsson, 2001, s. 70):

1. Sprida och genomsyra mål, uppgifter och regler för verksamheten.
2. Koordinera organisationens aktiviteter.
3. Förse ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i sin (nedåtriktade) information.
4. Socialisera in medarbetarna i organisationens kultur.

Den formella kommunikationen är beroende av organisationens struktur och innebär de kommunikationsaktiviteter som ledningen i en organisation styr över och som förutsätts bli utförda. Den informella kommunikationen är den som medarbetarna skapar genom att interagera med varandra. Formell och informell kommunikation anses ha ett nära samband i

och med att bristande budskap från formella kanaler istället kan öka den informella kommunikationen. Inom organisationen anses den informella kommunikationen vara den dominerande formen, både i verbala och icke-verbala former (Larsson, 2001).

Kommunikation består som tidigare nämnts av både verbala och icke-verbala former. Den verbala formen kräver språklig användning, exempelvis genom tal eller skrift, medan den icke-verbala kommunikationen är all den kommunikation som sker utan ord. Denna typ av kommunikation anses även vara den dominerande, inte minst när det gäller studier av beteendenaspekter inom organisationer (Larsson, 2001).

3.3.6.2 Kommunikationsproblem inom organisationer

Kommunikationsproblem kan uppstå i organisationer genom att informationen exempelvis försvåras eller förhindras. Det kan ske genom att informationen inom större organisationer med hierarkier och många beslutsnivåer ändrar både karaktär och innehåll då den passerar de olika nivåerna. Kommunikationen kan också filtreras genom att chefer på mellannivåer i företagen bara meddelar de högre cheferna det de tror att denne vill höra (Larsson, 2001).

Heide m.fl. (2005) anser att de förenklade linjära modellerna för kommunikationsprocessen kan skapa organisatoriska problem. För det första ger modellerna en alltför förenklad bild av kommunikation, bland annat på grund av att meddelandet som sänds är identiskt med det meddelande som mottas. Inom en organisation skulle detta kunna leda till att kommunikationseffektiviteten uppfattas som högre än vad den egentligen är. Det andra problemet anses vara avsaknaden av feedback. Denna återföring anses krävas för att exempelvis chefer skall kunna försäkra sig om att det som kommuniceras inom en organisation både förstås och följs av de anställda. Det tredje problemet med de linjära modellerna kan uppkomma vid kommunikationssvårigheter mellan anställda på organisationer. I dessa situationer är det inte säkert att bekymmer som finns i kommunikationen kopplas till problemet, vilket exempelvis skulle kunna hämma problemlösningen inom organisationen. Heide m.fl. (2005) anser istället att det är med hjälp av en fungerande och kontinuerlig kommunikation mellan människor som gruppens sociala verklighet kan skapas och upprätthållas.

3.3.6.3 Kommunikation, organisation och relationer

Relationerna inom organisationen spelar en stor roll för organisationens kommunikation och Larsson (2001) beskriver att det krävs både förståelse för, samt kunskap om relationer för att kunna förstå den organisatoriska kommunikationen. Det skulle kunna bero på att organisationer består av människor som interagerar med varandra både internt och externt (Heide m.fl. 2005).

Som nämndes i avsnitt 3.3.6.1 går kommunikationsströmmarna inte bara upp och ner i en organisation, utan även i sidled och diagonalt (Larsson, 2001; Dimpleby & Burton, 1999). Även organisationsstrukturen reglerar kommunikationsprocesserna. Det visar sig bland annat genom att det inom organisationer förekommer hierarkier där statusförhållanden betonas, medan det även finns avdelningar inom vilka arbetsrelationer prioriteras högre än statusrelationerna (Dimpleby & Burton, 1999). Heide m.fl. (2005) menar att hierarki och auktoritet påverkar kommunikationen genom att det finns tendenser som pekar på att anställda har lättare för att kommunicera med personer på samma nivå som de själva än med sina chefer. Den nedåtgående kommunikationen i organisationen, det vill säga den från chefer till anställda är vanligare än den uppåtgående. Ett centralt problem i större organisationer anses

vara att den kommunikation som sker uppåt i hierarkin oftast är mest positiv, vilket leder till att bilden som chefen får av de olika delarna i organisationen kan bli missvisande. Det anses därför betydelsefullt att personer med ledningsansvar kan skapa trygga kommunikationsklimat och uppmuntra medarbetarna att framföra sina åsikter.

3.4 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM

Då olika kulturer möts kan skillnaderna mellan dessa förstås genom tre olika analysnivåer: samhällsnivån, gruppnivån och individnivån. Hofstedes lökdiagram är en modell som kan beskriva de kulturella skillnaderna och den innefattar fyra olika nivåer. Den yttersta nivån utgörs av symboler. De andra nivåerna är hjältar, ritualer och värderingar. Värderingar utgör den innersta nivån, eftersom de ofta är djupt rotade och därmed svåra att förändra. I de tre yttersta skalen i lökdiagrammet ingår även sedvänjorna. Parsons (1951) beskriver fem relationsorienterade kulturdimensioner. Universell kontra partikulär handlar om hur en individ interagerar med en annan beroende på relationen de har. Dimensionen individualistisk kontra kommunitaristisk beskriver den grad av självintresse kontra gruppintresse individer har. Den tredje dimensionen neutral kontra emotionell beskriver hur mycket känslor och uttryck som är accepterade under en interaktion mellan individer och den fjärde dimensionen, specifik kontra diffus, handlar om den ansvarsnivå som olika relationer innebär. Sista dimensionen, fokus på prestation kontra fokus på egenskaper, beskriver betydelsen av prestationer gentemot de personliga attribut en individ har.

Inom nationalkultur tas Hofstedes begrepp maktdistans, kollektivism kontra individualism, femininitet kontra maskulinitet samt osäkerhetsundvikande upp. Värden på dessa dimensioner kan bidra till att identifiera kulturella skillnader mellan olika länder. När det gäller Sverige och Indien samt studiens fokus anses värdena i maktdistans samt kollektivism och individualism utgöra de mest intressanta. Två modeller behandlas inom organisationskultur, Scheins kulturmodell samt Trompenaars och Hampden-Turners kulturmodell. Den första modellen handlar om de tre kulturella element som utgör en organisationskultur och består av artefakter, hyllade värderingar samt grundläggande värderingar. Den andra modellen beskriver fyra olika organisationskulturer som antar olika strukturer och orientationer, Familjen, Eiffeltornet, Den målsökande missilen samt Inkubatorn.

I kommunikationsavsnittet presenteras två olika skolor: processkolan och den semiotiska skolan. Inom processkolan betraktas kommunikation som överföring av meddelanden medan den i semiotiken istället betraktas som skapande och utbyte av betydelser. Den modell som processkolan bygger på är Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell där processen är enkelriktad. Denna modell har utvecklats under åren och de två andra modeller som författarna valt att ta upp är den utvecklade basmodellen samt den kontextualiserade kommunikationsmodellen.

Kommunikation som avser processer mellan personer i samma kultur kan beskrivas som intrakulturell, medan den mellan personer från olika kulturer kan beskrivas som interkulturell. Det sätt människor kommunicerar på bidrar till att definiera en kultur, vilken i sin tur även influerar de verbala och icke-verbala formerna av kommunikation som sker inom kulturen. Kommunikation påverkas även av kontexten där kommunikation äger rum. I låg-kontextuella kulturer läggs stor vikt vid *vad som sägs*, medan det i hög-kontextuella kulturer snarare fokuseras på *hur det uttrycks*. Även kommunikation och organisationer anses ha en nära koppling och det är viktigt att kommunikationen är effektiv både internt och externt för att

organisationens mål skall kunna uppnås. Kommunikation kan också vara formell eller informell, där den formella är beroende av organisationsstrukturen och är den som ledningen styr över, medan den informella innefattas av den interaktion som sker mellan medlemmar i organisationen. Relationer har också en viktig betydelse för kommunikationen inom organisationerna, vilket bland annat visar sig genom hierarkiers och auktoriteters påverkan på kommunikationen.

De teorier som tagits upp och som behandlar kultur, kommunikation och relationer bidrar till en ökad förståelse inför analyskapitlet. Författarna väljer dock att lägga störst fokus på Parsons modell, Hofstedes nationalkulturella dimensioner maktdistans och kollektivism kontra individualism, modellerna inom organisationskultur samt kommunikationsmodellerna.

4. METOD

Kapitlet presenterar inledningsvis de ansatser och metoder som författarna valt för studien samt hur dessa har använts. Andra delar som behandlas är datainsamling, urvalsmetoden och studiens genomförande. Därefter tas studiens tillförlitlighet samt källkritik upp. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

4.1 VAL AV METOD

I föreliggande studie som handlar om kulturella skillnader mellan Sverige och Indien har ett hermeneutiskt förhållningssätt valts. Anledningen till detta val är att hermeneutiken bygger på tolkningar och förståelse, till skillnad från den positivistiska vetenskapen som kännetecknas av att den skall vara empiriskt prövbar samt att resultatet skall kunna mätas med kvantitativa mått (Wallén, 1996). Inom positivismen har dessutom forskaren i högre grad en objektiv roll, medan förståelse är ett centralt begrepp inom hermeneutiken. Detta begrepp syftar till de kunskaper som forskaren har sedan tidigare och som därmed påverkar dennes tolkningar. Verkligheten är med en hermeneutisk ansats således subjektivt upplevd (Patel & Davidson, 2003). Även detta är en anledning till valet av ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom författarna både genom tidigare erfarenheter och egna kunskaper är subjektiva både vid val av frågeställningar samt vid tolkningen av resultatet av de intervjuer som ligger till grund för studien. I och med det hermeneutiska förhållningssättet finns också möjlighet att under studiens gång erhålla nya infallsvinklar för varje intervju, vilket kan påverka och förbättra efterföljande intervjuer. Intervjuerna möjliggör mer utförliga och djupgående svar från respondenterna, vilket gör att författarna kan få en bättre förståelse för respondenternas upplevelser och uppfattningar.

Studien utgår vidare från en deskriptiv kvalitativ ansats. Anledningen till valet är att deskriptiva studier anses lämpliga då det redan finns en viss mängd kunskap inom det valda problemområdet (Kinneer & Taylor, 1996). Det anser författarna stämmer överens med studiens valda område om de kulturella skillnader gällande kommunikation och relationer som finns mellan Sverige och Indien. En annan anledning till att en deskriptiv ansats väljs framför en explorativ ansats är att studien snarare fokuserar på tolkning och förståelse för de konsekvenser som kulturskillnader kan få, snarare än att förklara att skillnaderna finns (Wallén, 1996). En kausal ansats anses inte heller vara relevant för studien då det i denna typ av studier söks samband mellan orsak och verkan, vilket inte ligger i linje med föreliggande studies syfte.

Valet av kvalitativ metod anses logisk eftersom det är den undersökningsmetod som används inom hermeneutiken (Patel & Davidson, 2003). Kvalitativa metoder syftar till att besvara frågorna *hur* och *varför*, medan de kvantitativa metoderna besvarar frågor om *vad* och *vilka*. De kvalitativa metoderna används när djupare förståelse ska skapas för det som studeras, samt för att få en förståelse för helheten i vilken denna verkar (Holme & Solvang, 1997). Till skillnad från kvantitativa undersökningar ger de kvalitativa också en mer fullständig bild av en situation (Seymour, 1992). Utmärkande drag för kvalitativa undersökningsmetoder är bland annat användandet av små urval och att intervjuerna är lågstrukturerade för att underlätta interaktionen mellan intervjuaren och den intervjuade. Intervjuarens subjektiva

påverkan finns både under intervjun, samt då den insamlade datan tolkas vid analystillfället (Lekvall & Wahlbin, 2001). Detta anses stämma överens med den angreppsmetod som krävs för att undersöka hur de kulturella skillnaderna påverkar svenska företags verksamheter i Indien. Trost (2005) menar att:

“det kvantitativa angreppssättet analyserar relationer mellan variabler och inte mellan människor” (s. 9).

Är syftet med studien att förstå eller hitta mönster är således en kvalitativ studie att föredra, vilket författarna anser överensstämma med syftet i föreliggande studie.

4.2 DATAINSAMLING

I datainsamlingen görs en åtskillnad mellan primär- och sekundärdata (Lekvall & Wahlbin, 2001; Holme & Solvang, 1997 m.fl.). Den primära datan består av information som fås direkt från ursprungskällan och som forskaren samlar in till den aktuella undersökningen. Denna data samlas in antingen genom intervjuer, enkäter eller observationer. Sekundärdata består av tidigare insamlad information som återfinns bland annat i vetenskapliga rapporter och artiklar (Lekvall & Wahlbin, 2001).

I studiens inledande skede samlades sekundärdata in i form av exempelvis vetenskapliga artiklar, forskarrapporter samt information och rapporter från hemsidor. Rapporter från Exportrådet utgör viktiga sekundärkällor. Utifrån det insamlade materialet skapade författarna sig en bild över problemområdet, vilken omfattar hur den indiska respektive den svenska kulturen ser ut samt inom vilka kulturella områden de största skillnaderna finns mellan länderna. Den insamlade sekundära datan i kombination med övrig litteratur som användes i studien, ledde fram till syfte och frågeställningar och utgör också bakgrunden till problematiseringen. Då sekundärdata inte i tillräckligt hög utsträckning behandlar de svenska företagens perspektiv eller hur den problematik som kan uppkomma på grund av kulturella skillnader hanteras inom företagen, kompletteras studien av primär data i form av intervjuer. Denna data fokuserar främst på hur företagsledare upplever och hanterar de problem som de kulturella skillnaderna skulle kunna medföra.

4.3 URVAL

Det finns två övergripande urvalsmetoder, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval, där det förstnämnda baseras på slumpmässighet medan det andra är icke-slumpmässigt. Urvalet i föreliggande studie baseras på ett icke-sannolikhetsurval, då det i kvalitativa studier där studien syftar till att skapa djupare och mer fullständiga uppfattningar inte är möjligt att göra slumpmässiga urval (Holme & Solvang, 1997). Icke-sannolikhetsurval består i sin tur av ett antal undergrupper. Dessa är bedömningsurval, bekvämlighetsurval och självurval. Till intervjuerna används ett bedömningsurval, där de respondenter som anses mest lämpade att delta i undersökningen väljs ut, utifrån vissa i förväg formulerade kriterier (Lekvall & Wahlbin, 2001).

De svenska företag som valdes ut för att delta i studien har alla huvudkontor i Sverige samt en redan etablerad verksamhet i Indien. Det innebär att företag som enbart bedriver handel med indiska företag eller som planerar att etablera på den indiska marknaden inte var intressanta i

studien. Eftersom studien syftar till att beskriva hur kulturella skillnader mellan Sverige och Indien påverkar svenska företag etablerade på den indiska marknaden, valde författarna att intervjua personer med en nära koppling till svensk affärsverksamhet i Indien. Från början var avsikten att intervjua företagsledare stationerade i Göteborg, men detta förändrades då författarna insåg att de företagsledare som är mest insatta i den svenska verksamheten i Indien är de som arbetar i landet eller som tidigare har varit engagerade på den indiska marknaden. De ansågs även ha störst insikt i vilka skillnader inom kommunikation och relationer som finns mellan länderna, hur dessa påverkar den svenska verksamheten samt hur de problem som uppstår hanteras. De respondenter som deltog i studien fann författarna genom en rapport från Exporrådet (2009) där svenska företag med etablerade verksamheter i Indien finns presenterade. Den initiala kontakten togs primärt via e-mail, som antingen skickades till kontaktpersoner på företagen som hänvisade vidare, eller direkt till de personer författarna var intresserade att komma i kontakt med. Till några av de intervjuade togs den första kontakten per telefon till företagets växel som hänvisade vidare till lämpliga personer. I studien deltog sju företagsledare, vilket ansågs vara ett lämpligt antal för att få en tillräckligt bred bild över problemområdet. En presentation av företagen de representerar finns i bilaga 7. En av de intervjuade företagsledarna är enligt riktlinjer från företaget anonym i studien och benämns i rapporten *Företagsledare X*.

Utöver intervjuerna med företagsledarna ville författarna även komplettera intervjumaterialet med information från Exporrådet. Intervjun med Exporrådet genomfördes med Björn Savlid som arbetar på deras kontor i Bangalore, Indien. Det ansågs relevant att inkludera Exporrådet i studien eftersom de har stor kunskap om den indiska marknaden vad gäller exempelvis kultur, samt vilka problem som svenska företag i allmänhet upplever på denna marknad. Intervjun bedömdes därför både bidra till en bredare bild över problemområdet samtidigt som den kan ses som ett komplement till det övriga intervjumaterialet.

4.4 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE

Enligt Holme och Solvang (1997) bör den kvalitativa intervjun inte bygga på ett standardiserat frågeformulär. Författarna använder sig därför främst av en intervjuguide som består av en ”checklista” med ämnen som skall tas upp under intervjun. Med hjälp av denna eftersträvas en dialog mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Detta ger respondenten större möjligheter att tala fritt kring de valda ämnena, vilket också gör att de svar som fås i högre grad är resultatet av den intervjuades egna uppfattningar. En preliminär intervjuguide konstruerades i ett relativt tidigt skede i studien och byggde på det syfte och de frågeställningar som i det läget var aktuella. Guiden testades i en expertintervju med en person i ledarposition som ansågs vara väl införstådd i sitt företags indiska verksamhet. Denna intervju genomfördes för att undersöka huruvida intervjuguiden tog upp för studien lämpliga aspekter och den låg även till grund för de justeringar som därefter gjordes. Ändringarna som gjordes efter denna intervju inkluderade bland annat en större avgränsning av de områden som intervjuguiden tog upp samt förtydligande av formuleringar. Därefter konstruerades en modifierad version som användes vid intervjuerna med företagsledarna (Se bilaga 4). Intervjuguiden inleds med bakgrundsfrågor där intervjupersonen får berätta lite om sig själv och om företagets verksamhet i Indien. Därefter behandlas frågor om övergripande kulturskillnader mellan Indien och Sverige och sedan läggs större fokus på de områden som studien behandlar, det vill säga kommunikation och relationer. Slutligen tas några avslutande frågor upp. Bakgrundsfrågorna och de avslutande frågorna är något mer strukturerade än de områden som tar upp kulturskillnader, på grund av att författarna önskade mer styrning och

tydlighet på dessa delar. Den intervjuguide som användes till intervjun med Exportrådet har en liknande struktur, men bakgrundsfrågor och avslutande frågor har anpassat till respondenten (Se Bilaga 5). Det genomfördes även en intervju via e-mail. Denna utformades mer strukturerat, eftersom underfrågor konstruerades, för att i något högre grad kunna styra respondenterna till så utförliga svar som möjligt (Se bilaga 6).

4.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER

Enligt Kvale (1997) är den stora fördelen med intervjuer deras öppenhet och intervjun är därför ett effektivt verktyg då syftet med en studie är att erhålla kunskap om människors upplevelser och beteenden. Kvalitativa intervjuer kan enligt Darmer och Freytag (1995) vara mer eller mindre strukturerade. En strukturerad intervju kännetecknas av att intervjuguiden som används innehåller konkreta frågor och den följs på ett nära sätt under intervjun. I den semi-strukturerade intervjun eftersträvas istället en dialog mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad, vilket kräver en mindre strukturerad intervjuguide. Trost (2005) menar att intervjuer kan vara standardiserade i olika hög grad. Kvalitativa intervjuer i forskningssammanhang kännetecknas i regel av en låg grad av standardisering, medan exempelvis telefonintervjuer vanligen är mer standardiserade.

De åtta intervjuerna som har genomförts för studien har skett personligen, via telefon samt genom e-mail. Författarna planerade att genomföra samtliga intervjuer per telefon med respondenter i Indien, men då möjligheter fanns till personliga intervjuer med företagsledare väl insatta i sitt företags indiska verksamhet, genomfördes två personliga intervjuer på deras respektive företag. Av förklarliga skäl kunde inte personliga intervjuer genomföras med de företagsledare som arbetar i företagets verksamheter i Indien, vilket då även gäller den anställda på Exportrådet. I dessa fall bokades en tid in för intervju, vilken utfördes via det internetbaserade kommunikationsprogrammet Skype. Fördelen med denna metod gentemot ett vanligt telefonsamtal ansåg författarna vara att båda kunde vara delaktiga i intervjun i och med högtalarfunktionen samt att samtalet kunde spelas in via Skype Recorder. När det gäller Skype-intervjuernas struktur och standardisering upplevdes inga större skillnader gentemot de personliga intervjuerna, då intervjuerna i båda fallen var semi-strukturerade. Intervjun med företagsledarna på SECO Tools genomfördes av praktiska skäl via e-mail, där båda svarade gemensamt på frågorna.

De personliga intervjuerna samt intervjuerna via Skype genomfördes med båda författarna närvarande, där en hade en mer framträdande roll i intervjun medan den andra fokuserade på att anteckna samt komma med kompletterande frågor. Anledningen till detta var både att säkerställa att det fanns material från intervjuerna i det fall något skulle gå fel med inspelningarna, men även att de viktigaste intrycken skulle noteras. Samtliga intervjuer spelades in, med intervjupersonernas tillåtelse, då författarna ansåg det vara viktigt att spela in intervjuerna för att underlätta kommande analysarbete. Intervjuerna inleddes med frågor om inspelning kunde ske samt huruvida de önskade vara anonyma i studiens rapport. Intervjupersonerna informerades därefter om studiens syfte och det tänkta intervjuförfarandet, vilket ligger i linje med Kvale (1997). Intervjuerna tog drygt en timme att genomföra, där vissa var något längre och andra något kortare. Efter intervjuerna sammanställde författarna de viktigaste intrycken som fåtts under intervjun, för att inte riskera att glömma viktiga aspekter. Efter varje intervju analyserades och utvärderades även intervjuprocessen för att ytterligare kunna förbättra kvaliteten på de kommande intervjuerna. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa. Arbetet med att skriva ut intervjuerna delades upp mellan

författarna, vilket ansågs vara en bra metod med tanke på att båda närvarade under samtliga intervjuer. Transkriberingen gjordes i stort sett ordagrant, med undantag från vissa utfyllnadsord samt sådant som tydligt avvek från ämnet, exempelvis om intervjun avbryts av diverse störningar.

4.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET

Validitet betyder giltighet och syftar till huruvida den mätmetod som används verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. Reliabiliteten anger tillförlitligheten hos ett mätinstrument och beskriver hur resultatet avviker då samma mätning görs flera gånger (Lekvall & Wahlbin, 2001). Begreppen validitet och reliabilitet är starkt förknippade med den positivistiska vetenskapssynen, där meningen är att resultaten som fås fram skall vara objektiva och reproducerbara. Ju mer ostrukturerad en intervju blir desto mindre användbara blir dessa två begrepp i sin traditionella form. Patel och Davidson (2003) menar att validitet i kvalitativa studier omfattar hela forskningsprocessen och att studiens reliabilitet bör ses mot bakgrund av intervjutillfällets specifikt rådande situation. De anser vidare att de båda begreppen i kvalitativa studier har ett nära samband.

Vad gäller studiens tillförlitlighet är författarna medvetna om att tolkningarna som sker både under intervjuerna samt under analysen av intervjumaterialet påverkar resultatet (Lekvall & Wahlbin, 2001). Under intervjuerna har författarna dock försökt att i så låg grad som möjligt påverka intervjupersonerna i deras ställningstaganden, men inser att deras åsikter trots detta kan märkas i och med den styrning som görs under intervjusamtalen. Lekvall och Wahlbin (2001) menar även att variationer i sättet att fråga under intervjuer påverkar studiens reliabilitet. Under samtliga intervjuer gjordes därför valet att låta samma person ha den mer framträdande rollen. Studiens tillförlitlighet kan också diskuteras i och med att en av intervjuerna genomfördes via e-mail, vilket kan öka risken för att svaren kan ha tolkats på annat sätt än det avsedda. Med tanke på antalet respondenter kan studiens generaliserbarhet ifrågasättas, vilket även gäller för huruvida informationen som kommit fram under intervjuerna är representativa för företagsledare som arbetar med svenska företags verksamheter i Indien. En annan aspekt som skulle kunna påverka resultatet är att Gunnebo Indias VD Nicholas Roberts är engelsman och således inte är lika införstådd i den svenska kulturen som övriga företagsledare. Hans annorlunda bakgrund kan påverka de svar han har givit, vilket författarna har tagit i beaktande vid analysen av resultatet. Sammantaget tror dock författarna att studiens tillförlitlighet är acceptabel.

4.7 KÄLLKRITIK

För att stärka informationens trovärdighet är det viktigt att vara kritisk både vid valet av källor, men även de källor som används i studien. Det kritiska angreppssättet antas både när sekundärdata väljs ut samt för den information som framkommer vid intervjuerna. När det gäller krav på trovärdighet menar Holme och Solvang (1997) bland annat att äldre källor föredras framför yngre och primära källor föredras framför sekundära. Författarna är dock medvetna om att det även i intervjuerna finns en risk att intervjupersonerna exempelvis undanhåller viss information, samt förskönar eller framställer den på ett annat sätt än det riktiga (Lekvall & Wahlbin, 2001), vilket i så fall kan påverka studiens resultat. Denna risk anser författarna vara störst i den intervju som genomförts via e-mail. Eftersom inte studien i högre grad anses behandla ett ämne som kan upplevas som känsligt bedöms risken för detta mindre i de övriga intervjuerna.

4.8 SAMMANFATTNING AV METOD

Det finns olika vetenskapliga förhållningssätt vid genomförande av studier. Två av dessa är hermeneutiken och positivismen. Till föreliggande studie valdes ett hermeneutiskt förhållningssätt, då hermeneutiken bygger på tolkningar och förståelse. Hermeneutiken omfattas även av de förkunskaper forskaren har sedan tidigare vilket ytterligare styrker valet av förhållningssätt. Vidare valdes en kvalitativ deskriptiv ansats. Anledningen till detta var att en deskriptiv studie anses lämplig då det redan finns kunskap inom det valda problemområdet, vilket stämmer överens med föreliggande studie. Valet av kvalitativ metod var naturligt då det är den undersökningsmetod som används inom hermeneutiken. Kvalitativa undersökningar ger till skillnad från kvantitativa studier en mer fullständig bild över en situation vilket är syftet med studien. Sekundärdata samlades in i form av exempelvis vetenskapliga artiklar och forskningsrapporter. Den sekundära datan användes för att forma syftet och frågeställningarna och utgör också grunden för problematiken. Studien kompletterades med primärdata i form av åtta intervjuer. De flesta utfördes via Skype, men även två personliga intervjuer och en intervju via e-mail genomfördes. Urvalet till intervjuerna gjordes utifrån ett icke-sannolikhetsurval, då det är att föredra vid kvalitativa studier. De personliga intervjuerna och intervjuerna via Skype var semi-strukturerade för att underlätta en dialog med den intervjuade, medan Intervjun som genomfördes via e-mail var mer strukturerad. När det gäller studiens tillförlitlighet anses den sammantaget vara acceptabel. Författarna är dock medvetna om att exempelvis personliga tolkningar kan påverka studiens resultat. Med tanke på antalet respondenter ifrågasätts även studiens generaliserbarhet.

5. EMPIRI

Kapitlet presenterar studiens empiriska material och inleds med området kommunikation som delas in i kommunikationsskillnader mellan Sverige och Indien, kommunikationsproblem samt hantering av kommunikationsproblem. Det följs av ett avsnitt om området relationer, vilka delas in i interna och externa relationer. Kapitlet avslutas med en del som tar upp hur företagsledningen hanterar de kulturella skillnaderna och slutligen ges en sammanfattning av empirin.

5.1 KOMMUNIKATION

5.1.1 Kommunikationsskillnader mellan Sverige och Indien

Flera av företagsledarna har uppfattningen att den indiska kommunikationen är mer direkt än den svenska. Enligt Nicholas Roberts kan detta bero på att indier har en mer traditionell ledarstil där de anställda får tydliga instruktioner om vad de skall göra och hur de skall göra det, vilket följs av en ordentlig uppföljning. Det kan jämföras med den västerländska ledarstilen som förknippas med mer sociala och delegerande miljöer.

“You can’t get anything done by trust, it just won’t happen here. You have to constantly be on top of things. In the west you can trust people and if you give someone something to do they will do it generally”. (Roberts)

Några av de intervjuade anser att det inom indiska företag kommuniceras mindre med de anställda än vad det görs på svenska företag. Den kommunikation som sker på indiska företag är enligt Seppänen mer ”top-to-bottom” vilket innebär att indier behöver tydligare direktiv än svenskar som är mer ”självstyrande”. Björn Savlid på Exportrådet tror att kommunikationen i Indien är mer formell än vad den är i Sverige. Det kan bero på att det i Indien är mycket högre hierarkier och att det i många organisationer inte är lika uppskattat att anställda säger vad de tycker och tänker. Han menar vidare att den indiska kommunikationen går väldigt mycket uppifrån och ner i hierarkierna. Detta tror även David Orth som anser att de svenska organisationerna är betydligt mer öppna och platta än de indiska, vilket påverkar hur kommunikationen fungerar. Om en anställd i Sverige ser problem brukar de i regel kunna säga det till sin chef. Orth anser således att det i Sverige finns en ”liten tröskel” mellan chefer och anställda, medan den i Indien är betydligt högre. I Indien anses det inte vara de anställdas uppgift att säga till chefen utan de anställda accepterar de hierarkiska nivåerna som finns inom de indiska företagen. Fager och Lahiri har ett något annorlunda synsätt:

“Less information is generally given in India, and the information that is provided is more on “need to know basis” rather than “nice to know basis”. The information is also very much pushed through informal networks rather than formal structures”. (Fager & Lahiri)

Ingvar Eriksson anser att indier har en mer optimistisk inställning i sin kommunikation än vad svenskar har. Det innebär att de kan avge löften som de förmodligen vet att de inte klarar av att hålla.

”Säger en indier att det är 99 % säkert att de kommer hinna klart med något har de fortfarande 1 % att luta sig tillbaka mot om de inte lyckas. Vi svenskar ligger i stället i underkant och är vi osäkra på om vi hinner säger vi hellre att vi inte gör det”. (Eriksson)

5.1.1.1 Språk

Vad gäller språket ser flera av företagsledarna inga större problem då affärsspråket i Indien är engelska. De anser att indierna pratar bra engelska och Claes Reimers anser till och med att indierna i många fall läser och skriver bättre än många svenskar. Företagsledare X menar att indiernas engelska generellt sett fungerar bra, men att de talar den med en indisk dialekt som i vissa fall kan vara svår att förstå. Språkkunskaperna i engelska är dock beroende av vilken exponerings- och utbildningsnivå som finns för språket. Välutbildade människor talar i regel bra engelska, medan anställda på lägre nivåer i företaget i många fall endast förstår, eller låter andra tro att de förstår det som sägs. Roberts förklarar detta som följer:

“India has a big benefit at least for me as their business language is English, so we are speaking about a very high level communication. If you move down to a factory working level, then they may not understand English, but certainly the office workers and managers will work English as a working language”. (Roberts)

Ingvar Eriksson är av en annan uppfattning. Han menar att Indien har haft en fördel när det gäller engelskan gentemot andra asiatiska länder eftersom det från början var en engelsk koloni. På senare tid har engelskan dock blivit sämre, vilket han tror kan bero på att de yngre generationerna inte lär sig engelska på samma sätt som tidigare. Förr var indierna tvungna att söka sig utanför landet för att få det bättre, men i och med den starka tillväxt som skett i Indien går det att klara sig bra i landet och Ingvar menar att behovet av att kunna engelska därmed inte längre är så stort.

5.1.2 Kommunikationsproblem

I de svenska företagens verksamheter i Indien kan flera problem på grund av skillnaderna i kommunikation mellan Sverige och Indien urskiljas. Dessa problem grundar sig enligt Företagsledare X bland annat i att det i den indiska kulturen finns en viss rädsla att göra misstag och att exponera misstagen, något även Harri Seppänen märkt av.

”Det är väldigt svårt att få indier att fatta egna beslut, vilket är ett problem. De vill inte göra några fel.” (Seppänen)

David Orth menar att det kan bero på att de indiska hierarkierna skapar en rädsla att lyfta upp problemen till högre nivåer, vilket begränsar kommunikationen inom organisationen. Björn Savlid upplever att indier på lägre nivåer i företagen i regel har svårt att ta egna initiativ och själva lösa de problem som uppkommer. Eftersom de i många fall inte heller vågar kommunicera det till sin chef kan det leda till konsekvenser bland annat genom felaktiga eller försenade leveranser. Eftersom problem på grund av kommunikativa begränsningar inte fångas upp inom organisationen kan detta även skapa en brygga mellan de anställda och chefen, menar Savlid.

Seppänen anser att problemen framför allt märks genom den överkänslighet för kritik som finns bland indier samt den klanbildning som kan uppkomma på grund av denna. Han menar att utländska chefer i Indien kan vara ”för raka” mot indier och att det kan ta lång tid för indier att bearbeta den kritik de upplever att de får.

”Vi som utlänningar kan ibland klaga på hur saker och ting är och att de inte fungerar. När vi gör det är indierna jättekänsliga. De indier som arbetat utanför Indien är mycket mindre känsliga för att de vet hur det fungerar”. (Seppänen)

Claes Reimers tar upp ytterligare ett kommunikationsproblem, vilket kan inträffa vid delegering av uppgifter och hur indierna mottar dem:

”Säger en indier ”ja”, så kan de mena ”Ja, jag förstår” snarare än ”Ja, jag ska göra det”. En svensk som säger ”ja” menar ”Ja, jag ska göra det”. ” (Reimers)

Detta är något Nicholas Roberts har liknande erfarenheter av. Han menar att det är svårt att lita på att indierna verkligen utför de uppgifter de blivit tilldelade, vilket medför att det krävs en noggrann uppföljning. Roberts upplever dock inte några större problem på grund av skillnader i kommunikationen. I motsats till flera andra av de intervjuade hävdar han att indier inte alls är blyga och att de inte heller har några svårigheter att ge honom feedback. Enligt hans uppfattning finns det en öppen kommunikation i Gunnebo India och några större problem har således inte uppkommit. Han förklarar det enligt följande:

”I wouldn't say communication is the worst issue here. I find that communication is relatively easy; you just have to be direct. And then the issue is that you can't just trust people to do things without following up. But actual communication in two ways is relatively okay.” (Roberts)

Roberts menar att de största problemen snarare ligger i att de som arbetar inom företaget i Sverige inte har en tillräcklig förståelse för de kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Indien. Ett exempel på detta kan vara att indier har problem att få saker klara i tid.

5.1.3 Hantering av kommunikationsproblem

Eftersom indier har svårt att göra misstag på grund av att det kan leda till kritik, anser Företagsledare X att det är viktigt att visa att det finns en tolerans för misstag så de indiska anställda skall våga ta eget ansvar. Han förklarar vidare hur det ser ut på hans företag:

”När det gäller vår verksamhet så arbetar vi utifrån vår företagskultur som innebär att vi arbetar med öppenhet, delegering av ansvar och så vidare. Det är något vi ser att indier inte riktigt är vana vid, men våra medarbetare här tycker väldigt mycket om det, för de känner ju att de får ta väldigt mycket eget ansvar. Mer eget ansvar kan leda till fler misstag och därför har vi en högre tolerans om sådana skulle råka ske.” (Företagsledare X)

Eftersom indier generellt sett har svårt att fatta egna beslut utan ofta vänder sig till sin chef anser Fager och Lahiri att det krävs tydlig, klar och mycket specifik information till de anställda om vad som skall göras, men också en mycket utförlig uppföljningsprocess för att se att uppgifter utförs enligt instruktionerna. Om detta följs brukar indier göra sitt jobb mycket bra:

”The Indians are very good once they understand the direction and the execution is most of the time impeccable”. (Fager & Lahiri)

Nicholas Roberts är inne på samma linje och menar att det är av stor betydelse att vara väldigt tydlig då uppgifter ska delegeras. Även Seppänen betonar vikten av att ge tydliga direktiv till indierna i verksamheten, men framhäver även betydelsen av att rekrytera rätt personer till företaget som klarar av att arbeta på Volvos vis och som både kan och är villiga att lära sig att

ta egna initiativ. Han har upplevt att de som klarat av att anpassa sig till "Volvokulturen" tycker om sättet att arbeta och möjligheterna att få ta egna initiativ. Seppänen menar också att problemen med klanbildningar blivit allt mindre med tiden, mycket tack vare att "vanliga anställda" fått vara med på möten som gått ut på att försöka jämna ut kulturskillnaderna mellan indierna och västerlänningarna inom verksamheten. David Orth tror även han att det är viktigt att ha en diskussion om kulturskillnader för att kommunikationen skall kunna fungera bättre. Han brukar prata mycket med de anställda och upplever att indierna har lätt att anpassa sig till en mer öppen kommunikation, både med chefen och övriga anställda. Vad gäller problematiken kring förseningar som är vanligt förekommande i den indiska verksamheten kommer Orth med ett förslag som kan ge indierna bättre förståelse:

"Jag har märkt att det är viktigt att förklara för indierna varför produkter och liknande måste vara klara i tid, så de får en förståelse för helheten av en process. Det gäller att visa att de är en del av någonting större. Genom att förklara helheter och varför det måste vara på ett visst sätt går det lättare att ändra indiernas traditionella sätt att tänka". (Orth)

De flesta företagsledarna anser att det krävs en viss grad av anpassning för att kommunikationen skall fungera i företagets verksamhet i Indien. David Orth anser exempelvis att Semcons organisationsstruktur är mer hierarkisk i Indien och att kommunikationen påverkas av detta. Harri Seppänen menar att Volvo Cars delvis har fått anpassa sig till den indiska kulturen, vilket bland annat visar sig genom en kommunikation som är mer "top-to-bottom" i Indien jämfört med i Sverige. Han menar dock samtidigt att kommunikationen delvis måste vara öppen i den indiska verksamheten då det inom Volvos företagskultur finns en strävan att få de anställda att ta egna initiativ.

"Vi tar helt enkelt för givet att någon som jobbar för oss tar reda på saker själva. Kunskap är makt, men vi vill att indierna skaffar kunskap på egen hand hos oss". (Seppänen)

Även Fager och Lahiri anser att det är viktigt att göra lokala anpassningar baserade på de skillnader som finns. Dessa bör dock göras utifrån de sätt som är mest effektiva på den indiska marknaden och hur den egna organisationen bör arbeta på bästa sätt. Det måste dock ske i enlighet med de företagskulturella värderingar som finns inom SECO Tools. Claes Reimers uttrycker detta på ett liknande sätt, men menar även att det mesta av Volvo IT:s kommunikation är globalt styrd. I och med att anställda ofta arbetar i globala team går det inte att ha olika typer av kommunikation inom teamet. Kommunikationen måste därför anpassas, men denna anpassning är i högre grad knuten till företaget och företagskulturen än till den lokala kulturen.

"Till viss del vill man anpassa kulturen till det lokala, men det får man göra med fingertoppskänsla". (Reimers)

Roberts menar däremot att Gunnebos kommunikation inte har anpassats till den indiska kulturen utan snarare blivit mer internationell:

"We have implemented quite a change over the last five years because prior to myself the management of this company was Indian. So the style was very Indian, a very directive culture. A part of my job here was to change the ways things were done; bring in a more western approach. So we have put a lot of effort of that over the last four years. I think that it has been quite successful, and generally people are very happy of this style, and are happy with the way the company operates here now." (Roberts)

Den främsta förändringen har istället handlat om att ge de anställda mer ansvar. Han tar upp ett exempel på detta:

“If someone comes to you with a problem, you send them away and say “come to me with a solution”. For some people this didn't work, and these people had to be replaced. Others have adapted and tried.” (Roberts)

5.2 RELATIONER

5.2.1 Interna relationer

5.2.1.1 Interna företagsrelationer

Det finns enligt företagsledarna skillnader i hur de interna relationerna på företagen ser ut i Indien respektive Sverige. Nicholas Roberts tar upp en aspekt som handlar om att indier generellt sett har svårt att samarbeta och istället föredrar mer individuella arbetsuppgifter. Indier vill ha en enkel och tydlig organisation, vilket kan göra det svårt för dem att arbeta i matris- eller team-organisationer som är vanligare förekommande inom svenska företag. Enligt David Orth är arbetsuppgifterna tydligt fördelade mellan olika anställda. En gruppchef har vissa åtaganden, medan en försäljningschef har andra. I likhet med Roberts anser Orth att svenska företag snarare präglas av ”lagarbete”. Även Seppänen framhäver indiernas svårigheter att samarbeta och enligt hans uppfattning kan indiernas samarbete i vissa fall liknas vid ett kaos:

”På många arbetsuppgifter sätts det in väldigt mycket folk, men jag vet inte riktigt om det kan kallas för samarbete” (Seppänen).

Företagsledarna identifierar även skillnader mellan Sverige och Indien när det gäller relationen mellan chefer och anställda. Enligt Seppänen framstår chefen som en ”halvgud” för de underställda på indiska företag. Indier pratar med sina chefer med mycket respekt och har svårt att slappna av i deras närvaro. Seppänen menar också att de blir nervösa när en chef tilltalar dem, vilket medför en tämligen spänd och formell relation dem emellan. Han tror att den formella relationen, i likhet med den formella kommunikationen, kan ha sin orsak i den hierarkiska organisationsstruktur som förekommer i Indien. Roberts har liknande tankegångar och ser en mer ödmjuk relation mellan chefer och anställda i västvärlden. Han hävdar att chefer i Indien vill bli behandlade som chefer, medan underställda kan känna sig obekväma om chefen skulle behandla dem jämställt. Detta kan bli ett problem då den indiska kulturen möter den svenska kulturen, som Roberts uppfattar som betydligt mer jämställd. Han utvecklar sitt resonemang:

”In the West there would be a more friendly relationship between a manager and his direct report. Here you really need to be a little careful of the respect for the hierarchical difference. You can't treat your direct reports as colleagues, because that break the hierarchical relationship and cause a lot of mistrust. People will not really understand what the relationship is. You need to respect the hierarchy.” (Roberts)

Med avseende på detta tror Seppänen att utländska företagsledare kan behöva anpassa sig för att relationerna till de underställda skall fungera. Han har egna erfarenheter av detta problem och har själv behövt förändra sig och bli mer överseende och förlåtande. Han beskriver även hur en holländsk chef på Volvo Cars indiska verksamhet inledningsvis var väldigt hård mot de indiska anställda, men sedan fick ändra sin ledarstil då den inte fungerade mot indierna

som kände sig kritiserade på ett personligt plan. Efter denna anpassning har relationen till de anställda blivit bättre.

Ingvar Eriksson anser att indiska chefer ofta är mer personligt engagerade i verksamheten än svenska chefer och att de i högre grad värderar personliga relationer med anställda i organisationen.

”Den indiska organisationsstrukturen bygger mer på personen och personkontakter än strikt på organisationen, till skillnad från Sverige där relationerna är mer ytliga.” (Eriksson)

Även Claes Reimers uppfattar att det är ett mer öppet och personligt klimat i Indien. Han berättar att han i Indien kan bli hembjuden till kollegornas familjer redan efter en eller två dagar vilket påvisar att indierna bjuder på sig själva på ett helt annat sätt än svenskarna normalt sett gör. Han ger ytterligare ett exempel:

”Kommer du in på jobbet i Indien gäller det att prata med de som finns runt omkring dig, det sitter i generna hos indierna. När någon kommer in på arbetsplatsen i Sverige säger de inte så mycket, utan går bara och sätter sig. Indier tycker det är viktigt att dela med sig av familjesituationen på ett helt annat sätt än svenskar gör.” (Reimers)

Det öppnare och mer sociala arbetsklimatet i Indien har enligt Reimers tillfört den svenska organisationen en del. Han tror att en tillämpning av indiernas mer personliga syn på relationer även kan gynna den svenska organisationen då det kan bidra till ett bättre och mer personligt samarbete. Reimers tror också att svenskar som sett hur indier hanterar relationer kan bli bättre på att ta emot kollegor utifrån.

”Vi i Sverige gör en större uppdelning av jobb och privatliv, både på gott och ont, för vet du om familjesituationen så kan du ha en större förståelse för hur den anställda presterar på jobbet.” (Reimers)

5.2.1.2 Familjerelationernas påverkan på företagen

De intervjuade företagsledarna är tämligen överens om att Indien har en mycket familjeorienterad kultur och Fager och Lahiri ser indier som betydligt mer familjeorienterade än svenskar. Ingvar Eriksson ser en koppling mellan den familjeorienterade kulturen och de många familjeägda företag som finns i Indien, vilka också påverkar organisationsstrukturen. Familjerelationerna präglas enligt Eriksson av familjefadern som ”överhuvud” och han utvecklar det enligt följande:

”Familjestrukturen påverkar företag på så sätt att det finns en person som leder hela organisationen. Det är ofta någon ägarfamilj som bestämmer, vilket är fallet inom vårt joint-venture.” (Eriksson)

Eriksson anser att det indiska samhället tenderar att bli något mer individualistiskt än vad det traditionellt sett har varit, men att relationerna inom familjen fortfarande är det som präglar samhället. En anledning till de mer individualistiska tendenserna kan vara de internationella företagens påverkan på den indiska kulturen, samt att det blivit allt vanligare att den yngre generationen börjar studera och arbeta utomlands. Eriksson menar vidare att det finns en större ekonomisk drivkraft hos den yngre generationen indier. Indierna vill tjäna så mycket pengar som möjligt och har därför inga problem med att arbeta övertid. Enligt Ingvar är problemet snarare att fylla arbetet med bra innehåll.

”Indierna har en gud som står för välstånd, så vill du tjäna mycket pengar och bli framgångsrik ska du tillbedja den guden... Det är inte fult att tjäna pengar då pengar står över kulturen” (Eriksson)

Detta är även David Orth's uppfattning och enligt honom är ett av de främsta syftena med det hårda arbetet att kunna försörja den övriga familjen. Inom Semcon i Indien är det därför inte många anställda som skulle tacka nej till helgarbete. Han ger dessutom ett exempel som visar hur familjens betydelse även påverkar arbetslivet:

”Man kan ha löne- eller utvecklingssamtal då de anställda säger att de ska höra med sin familj innan de bestämmer sig för något. I Sverige är det någonting mellan den anställda och chefen, medan familjen engageras på ett helt annat sätt i Indien.” (Orth)

Flera intervjuade tror att betydelsen av familjen delvis kan skapa problem för verksamheten. Enligt Seppänen blir det mycket frånvaro på grund av att indier exempelvis går på släktbröllop och begravningar, vilket kan medföra att deadlines blir svåra att hålla. Enligt Företagsledare X bor många av företagets anställda hemma hos sina föräldrar, vilket kan innebära att de som bor långt från företaget förmodligen inte tvekar om ett arbetstillfälle dyker upp närmre familjens bostad. Detta kan bidra till en ökad personalomsättning i företaget.

5.2.2 Externa relationer

Vad gäller externa relationer med exempelvis leverantörer och kunder anser de intervjuade företagsledarna att de personliga relationerna värderas betydligt högre i Indien än i Sverige. Björn Savlid på Exportrådet menar att det kan finnas risker för svenska företag att inte ha en tillräckligt nära relation med den andra parten vid exempelvis en förhandling:

”Om ni bara träffas och skriver under ett avtal kommer du förmodligen få en väldigt omotiverad distributör som inte presterar utan bara har din produkt på hyllan. Det vi ser är att när det inte fungerar för ett svenskt företag med en distributör, kan det bero på att parterna inte har byggt upp en relation.” (Savlid)

I Indien handlar mycket om att bygga upp ett förtroende mellan parterna där familjerelationer, fritidsintressen och liknande är lika viktiga som affärerna. Svenskar är istället snabba med att direkt prata affärer. Har en svensk utsett en distributör så är det den distributören som gäller, utan att det krävs någon djupare relation med denne, hävdar Savlid. Nicholas Roberts uttrycker sig på ett liknande sätt gällande betydelsen av relationsbyggande aktiviteter med externa parter. Han menar att du måste bygga en relation med den du förhandlar med, då allt i slutändan handlar om förtroende. Han beskriver skillnaderna mellan svenska och indiska företag som följer:

“In Sweden there's a much cleaner environment, much more straightforward, when here in India it's not like that. Deals are done in back rooms and are based on friendship. So there's a lot of political interference with especially larger contracts. And it can make it quite difficult for a cleaner transparent company like a Swedish company to operate here”. (Roberts)

Harri Seppänen anser inte att det finns fördelar med att ha personliga relationer med kunder eller leverantörer i Indien och tror inte att det leder till vare sig bättre eller snabbare avtal. På frågan hur han ser på relationen till affärskontakter svarar han enligt följande:

”Jag tycker inte relationer till affärskontakterna är speciellt viktiga... Vi försöker medvetet hålla en viss distans till våra kunder, för om vi kommer för nära dem kan vi inte ställa krav på samma sätt vilket inte är bra i vår bransch.”(Seppänen)

Till skillnad från Seppänen tror såväl Roberts som Orth att det är viktigt att lära känna kunder och leverantörer på ett mer personligt plan, då det i Indien finns många företag som är oärliga och oseriösa. Ett förtroende mellan säljare och köpare räcker ofta långt för att kunna göra affärer i Indien. Orth anser inte att det i Sverige finns samma behov av personliga relationer eftersom de svenska företagen generellt sett är mer pålitliga. Han menar vidare att Indien har ett tuffare klimat vad gäller exempelvis förhandling, då indier sätter ett stort värde på pengar. I Sverige måste beslut tas fortare mellan två parter i en förhandling, medan indier kan skjuta fram avsluten flera veckor för att de ska få till ett lägre pris.

”Även här spelar relationerna en viktig roll då de ibland kan vara avgörande för att en förhandling skall få ett avslut.” (Orth)

Några av företagsledarna tycker att det är viktigt att ha ett brett kontaktnätverk i Indien. Seppänen menar att det bland annat kan underlätta företagets hantering av den komplicerade indiska byråkratin. Mycket i Indien handlar enligt honom om att träffa människor, vilket inkluderar exempelvis agenter och återförsäljare. Det är inte mycket som sköts genom sociala nätverk eller per telefon. Även Orth anser att det är viktigt att träffa många personer. Trots att det kan vara tidskrävande kan det vara nödvändigt för att kunna ”sälla bort” de oseriösa aktörerna.

En annan tydlig skillnad kan vara att indier värderar sin titel väldigt högt, vilket flera av de intervjuade framhäver. Björn Savlid menar att det kan bli problem om ett svenskt företag skickar en ”junior” att träffa en indisk VD, då det kan uppfattas som oseriöst. Enligt honom kan indier tänka att:

”...om du vill träffa en VD så får du skicka en VD”. (Savlid)

Roberts utvecklar problematiken och menar även han att jobbtitlar är viktiga i Indien. Då en försäljare träffar en kund krävs det att det står ”Sales Manager” eller ”Sales Executive” på försäljarens visitkort för att kunden ska vilja träffa denne. Fager och Lahiri tar upp ett annat exempel om titlars betydelse och anser att många indier föredrar en finare titel framför en löneökning och gärna visar upp den titel de har även i privatlivet.

5.3 HANTERING AV DE KULTURELLA SKILLNADERNA

5.3.1 Förståelse

Flera av de intervjuade tror att en viktig aspekt för att kunna hantera de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Indien är förståelse. Claes Reimers tror att en ökad förståelse för olika kulturer kan skapa en brygga mellan kulturerna som gör att de kan lära av varandra.

”Samtidigt tror jag att det gäller att ha en förståelse för hur man själv reagerar i olika situationer. Det räcker inte bara att få en förståelse för en okänd kultur, för är man inte tillräckligt trygg och känner sig själv, så uppstår alltid problem. Personligen tycker jag att

kulturella skillnader kan tillföra en ny dimension på verksamheter.” (Reimers)

Ingvar Eriksson tycker att svenskar och indier ska acceptera varandras kulturer som de är. Han poängterar att kulturen har fungerat för indierna och att svenskar således bör acceptera den. Samtidigt betonar han att detta främst gäller för mindre företag, då större företag ofta har en stark företagskultur som de tar med sig till sin etablerade verksamhet i Indien. Eriksson förklarar att han själv försökt förändra en del saker i Chematur Engineerings indiska joint-venture-företag, men att det varit svårt:

”Det enda jag egentligen lyckats införa är flextid, vilket även det mötte en del motstånd. Indierna har sin kultur och vill egentligen inte ändra på den” (Eriksson)

5.3.2 Anpassning

David Orth tror att svenska företagsledare delvis kan behöva anpassa sig för att kunna driva en fungerande verksamhet på den indiska marknaden. Han är tveksam till om det går att applicera en svensk kultur och ett svenskt ledarskap i Indien, men har samtidigt märkt att indier är anpassningsbara och vill lära sig nya saker:

”Jag tror det är svårare att etablera sig i Sverige än i Indien. Vi svenskar tror att vi är öppna och att vårt sätt alltid är det rätta, men i själva verket är det många delar av den svenska kulturen som är oskrivna och bara finns där, vilket kan göra det svårt för andra kulturer att förstå oss. Exempelvis ser en utomstående ingen logik i den jämställda svenska kulturen där VD:n kan gå och koka kaffe till de anställda.” (Orth)

Företagsledare X tror att en anpassning till den indiska kulturen inte alltid är nödvändig för större svenska företag då dessa ofta har en stark företagskultur som är enhetlig över hela världen. Han märker att de indiska medarbetarna inte riktigt är vana vid deras företagskultur som fokuserar på öppenhet och eget ansvar, men han upplever samtidigt att de tycker om att arbeta på det sättet. En anledning till att indier gärna arbetar på ett svenskt företag kan vara den öppna och ansvarstagande miljön som svensk kultur innebär. Vidare förklarar Nicholas Roberts att Gunnebo India genomgått relativt stora förändringar de senaste åren. Från en toppstyrd, traditionell indisk organisation har Gunnebo utvecklats till en mer öppen och västerländsk organisation. En orsak till att organisationen förändrades var att Gunnebos verksamhet i flera år hade problem med lönsamheten på den indiska marknaden. Bland annat var kontoret nedgånget och ingenting fungerade särskilt bra. Roberts anser att omorganiseringen har varit lyckad på flera sätt och att den har bidragit till att verksamhetens lönsamhet har stigit.

It's about empowering people. If someone comes to you with a problem, you send them away and say: "come to me with a solution". For some people this didn't work, so they had to be replaced, others adapted and tried. Generally people are very happy of this style.” (Roberts)

Inte heller Harri Seppänen tror att det går att anpassa sig till den indiska kulturen för att verksamheten ska kunna fungera. Han menar att det är ytterst viktigt att Volvo tar med sin företagspolicy då en alltför lokal kulturell påverkan kan medföra att företagets identitet försvinner. Seppänen beskriver ett sätt som Volvo Cars i Indien använt för att hantera kulturskillnaderna:

”Indiska chefer toppstyr mycket mer och går ner i detalj medan vi involverar medarbetare på ett helt annat sätt. Vi försöker få indierna att fatta sina egna beslut. Har någon fått ett uppdrag lägger vi oss inte i, vi tänker inte göra deras arbete.” (Seppänen)

5.3.3 Förberedelse

Några av de som intervjuats tror att det kan krävas förberedelser för att arbeta med en verksamhet i Indien, exempelvis i form av kulturella ”workshops”. Claes Reimers menar att det är svårt att ha någon förståelse för den indiska kulturen om ingen förberedelse har skett.

”Vi har ett verktyg som heter Globe Smart som jag tycker är kanon. Det ligger online, så vilken medarbetare som helst kan gå in och titta på hur det är att jobba i Indien. Jag kan gå in där och se vad indierna värderar för att sedan värdera det mot mig själv. På så sätt ser jag var jag står i jämförelse, vilket kan vara väldigt bra för att förstå kulturskillnaderna.” (Reimers)

Även Harri Seppänen ser det som mycket viktigt att förbereda sig för att förstå den indiska kulturen. Han utvecklar resonemanget ytterligare och tror det är minst lika viktigt att indierna går på ”workshops” för att lära sig hur svenskar fungerar som att svenskar lär sig hur indierna fungerar. Detta ligger i linje med Björn Savlid, som menar att ”workshops” där både indier och svenskar i företaget deltar kan hjälpa till att förebygga kulturella problem. Företagsledare X tror dock att det kan vara svårt att förbereda sig för en så annorlunda kultur som finns i Indien och beskriver det enligt följande:

”Jag vet inte hur det skulle gå till att förbereda sig, det blir ju en viss kulturkrock och det finns så oerhört mycket här som inte finns hemma i Sverige. Här får man räkna med att vad som helst kan hända.” (Företagsledare X)

5.3.4 Kultur och organisationsstyrning

Seppänen tror att det är bra att ha ett antal indiska chefer i verksamheten då det krävs en stor insikt i det indiska samhället inom många områden i verksamheten. För tillfället har Volvo Cars i Indien två indiska chefer – en på finanssidan och en på marknadsföringssidan. Flera andra av de intervjuade berättar att deras verksamheter har som mål att bli helt indiskt styrda, men de betonar att det krävs en del för att lyckas med det. Björn Savlid tror att det på lång sikt är bra att ha en indisk VD och en helt eller delvis indisk ledningsgrupp i svenska företagsverksamheter i Indien, då marknaden fortfarande är ganska okänd. Savlid menar vidare att indierna har en ovärderlig kunskap om marknaden både vad gäller försäljningen och hur kulturen i allmänhet ser ut. Ska till exempel en produkt säljas i Indien kan budskapet behöva skraddarsys beroende på vilken delstat den säljs i, vilket ökar betydelsen att förstå hur kulturen ser ut i de olika delarna. Dessutom är språket viktigt, för trots att de flesta indier inom näringslivet kan prata engelska finns det 28 regionala språk, där många har hindi som modersmål.

Volvo IT i Indien har enligt Claes Reimers i stort sett bara indiska chefer och företaget Företagsledare X är verksam i har som mål att göra verksamheten helt styrd av indiska chefer inom några år. I detta företag har Företagsledare X två chefer som rapporterar till honom. Orsaken till att han i nuläget är verksam i den indiska fabriken är för att stötta dem i deras jobb då dessa inte är så erfarna inom sina områden och som ledare. Han förklarar:

”Tanken är ju att jag kommer att lämna någon gång i framtiden och på längre sikt ska ju de ta över och sköta sina områden själva.” (Företagsledare X)

Även Gunnebo India har i stort sett bara indiska chefer, förutom VD:n Roberts. Detsamma gäller Semcon, där David Orth är den enda utländska chefen som är fast anställd i Indien.

5.4 SAMMANFATTNING AV EMPIRI

Kommunikation: Flera av företagsledarna uppfattar kommunikationen som sker på indiska företag som mer direkt än den svenska då indiska chefer ger tydliga instruktioner till sina anställda. En orsak till detta anses vara den hierarkiska organisationsstrukturen och de indiska chefernas mer traditionella ledarstil. Kommunikationen på indiska företag går främst uppifrån och ned genom de hierarkiska nivåerna. Inom företag i Sverige beskrivs kommunikationen istället som mer öppen och ömsesidig, vilket också påverkas av de mer platta organisationerna och det demokratiska ledarskapet. Indierna anses också vara mer optimistiska i sin kommunikation då de ofta avger löften som de har svårt att hålla. Vad gäller språket finns inga större skillnader då affärsspråket i Indien är engelska, men förmågan att tala och förstå engelska varierar inom företagen. Till skillnad från indier har svenska anställda i regel inga svårigheter att ta upp problem med sin chef. Problem som kan uppstå i kommunikationen för svenska företag i Indien kan bero på att hierarkierna skapar en rädsla hos de indiska anställda att lyfta upp problem till högre nivåer. Det kan även uppstå problem på grund av att indier kan vara emotionella och ”överkänsliga” för kritik, vilket medför en risk att svenska företagsledare uppfattas som för ”raka” och hårda i sin kommunikation med indiska anställda. Missförstånd på grund av de olika sätten svenskar och indier kommunicerar på kan också uppkomma, vilket kan leda till problem för företagsledarna i och med att det i vissa fall kan vara svårt att lita på att indier utför de uppgifter de fått.

Indiernas svårigheter att göra misstag och kommunicera problem till sin chef skulle enligt företagsledarna kunna lösas genom en högre tolerans till misstag för att underlätta anpassningen till en mer öppen kommunikationsmiljö för de indiska anställda. Några av de intervjuade menar att det krävs tydlig och klar information till indiska anställda så de vet vad som skall göras, vilket sedan noggrant bör följas upp. Ett annat sätt att hantera kulturskillnader i kommunikation kan vara att ha möten som går ut på att jämma ut och diskutera kulturella skillnader, samt att ha en öppen diskussion kring problemen i den dagliga verksamheten. Flera företagsledare tror att det kan krävas en viss anpassning till den indiska organisationsstrukturen för att kommunikationen skall fungera, men anpassningen bör ej vara så omfattande att företagets globala kommunikation blir lidande.

Relationer: Flera av de intervjuade företagsledarna framhäver vissa skillnader i sättet att se på relationer mellan svenskar och indier. Det gäller inte minst de interna relationerna mellan företagsledare och anställda. I Indien uppfattas relationerna som mer formella i och med indiernas stora respekt för överordnade, vilket bland annat anses bero på den hierarkiska organisationsstrukturen. Inom svenska företag anses istället en mer ömsesidig relation mellan företagsledare och anställda finnas, vilket kan leda till problem då dessa olika kulturer skall arbeta tillsammans. Svenska företagsledare kan också behöva bli mer förlåtande och överseende för att relationen med indiska anställda skall bli mer harmonisk. Några av de intervjuade upplever dock ett öppet och mer personligt klimat inom indiska företag och en av företagsledarna menar att verksamheten i Sverige gynnas av att ta efter indiernas mer

personliga syn på relationer. Då Indien anses ha en familjeorienterad kultur präglar även familjerelationer organisationerna. En företagsledare tror att det indiska samhället som traditionellt sett är väldigt kollektivistiskt är på väg att bli mer individualistiskt. Vad gäller externa relationer anses personliga relationer med exempelvis kunder och leverantörer vara viktiga för indier. Det finns både för- och nackdelar med att som svensk bli alltför personlig. Om en personlig relation inte byggs upp kan det vara svårt att skapa förtroende för den andra parten, samtidigt som en för nära relation kan påverka kraven som ställs vid förhandlingar.

Hantering: Förståelse anses vara en viktig aspekt för att hantera problem som kan uppkomma på grund av de skillnaderna mellan svensk och indisk kultur. Flera företagsledare tror även att det kan krävas en viss anpassning till den indiska kulturen för ledare på svenska företag. Det är dock viktigt att detta sker i enlighet med den företagskultur som råder inom företaget. Indien anses enligt flera företagsledare vara anpassningsbara och trots att de inte är vana vid sättet att arbeta på svenska företag är uppfattningen att de i många fall uppskattar det nya, öppnare arbetssättet. Det är emellertid viktigt att rekrytera rätt typ av personer som är villiga att anpassa sig till en svensk organisation. Förberedelser kan ibland vara nödvändigt för att svenskar och indier skall kunna fungera, vilket kan ske i form av ”workshops”. Flera av företagsledarna tror att en indisk VD och ledningsgrupp är att föredra i verksamheten på längre sikt eftersom Indien fortfarande uppfattas som en okänd marknad där det krävs en stor insikt i den indiska kulturen, men dessa behöver inledningsvis lära sig företagets kultur.

6. ANALYS

Kapitlet presenterar den analys som författarna gör då det empiriska materialet ställs mot den teoretiska referensramen. Det första området kommunikation behandlar avsnitten kommunikationsskillnader mellan Sverige och Indien, kommunikationsproblem samt hantering av kommunikationsproblem. Detta följs av analysen av relationer som behandlas utifrån interna och externa relationer. Det sista området som analyseras är hanteringen av kulturella skillnader. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

6.1 KOMMUNIKATION

6.1.1 Kommunikationsskillnader mellan Sverige och Indien

Fiske (1997) skiljer på två skolor inom kommunikation; processskolan och den semantiska skolan. Flera av företagsledarna har uppfattningen att kommunikationen inom indiska företag är mer direkt än den svenska, vilket syftar till att indiska chefer ger de anställda tydliga instruktioner om vad de skall göra och hur de skall göra det. Detta kan liknas vid processskolan där kommunikationsprocessen kännetecknas av en envägsprocess där sändaren använder olika kanaler för att överföra meddelanden till mottagaren. Shannon och Weavers linjära kommunikationsmodell (Se Figur 3.3) kännetecknas även av bristen på feedback, vilket också kan kopplas till den indiska kommunikationen. Anledningen till detta är att det inom många organisationer i regel inte är uppskattat att de indiska anställda säger vad de tycker och tänker. Avståndet mellan chefer och anställda är, enligt David Orth, således högre i Indien än vad den är i Sverige. Enligt flera intervjuade är kommunikationen inom svenska företag i många fall betydligt mer dubbelriktad i och med att anställda i högre grad vågar ge sina chefer feedback och det förekommer både dialoger och diskussioner mellan chefer och anställda bland annat när det gäller beslutsfattande inom företagen. Detta kan i första hand kopplas till Larssons (2001) utvecklade basmodell (Se Figur 3.4), där grundmodellen bland annat har kompletterats med feedback. Det kan även härledas till den mer öppna och platta organisationsstruktur som svenska företag generellt sett har och som en av de intervjuade företagsledarna anser påverkar den svenska kommunikationen.

Företagsledarna är av uppfattningen att det är den mer traditionella, auktoritära ledarstilen samt de strikta hierarkierna som påverkar den indiska kommunikationen. Detta ligger i linje med Heide m.fl. (2005) som menar att kommunikationsprocesserna påverkas av organisationsstrukturen. De menar vidare att hierarkier påverkar kommunikationen och att anställda tenderar att ha svårare att kommunicera med sina överordnade än med de som arbetar på samma nivå som de själva. Kommunikationsströmmarna i en organisation går enligt både Larsson (2001) och Dimbleby och Burton (1999) uppåt, nedåt, i sidled och diagonalt. De intervjuade företagsledarna menar att den kommunikation som sker i Indien till stor del präglas av nedåtgående kommunikation, det vill säga den från chefer till anställda genom hierarkierna. Det är även denna typ av kommunikation som enligt Heide m.fl. (2005) anses vara den vanligast förekommande i organisationer. Hierarkierna accepteras i Indien och underställda anser exempelvis inte att det är deras uppgift att ge feedback till överordnade. En av företagsledarna anser också att den indiska kommunikationen inom organisationer kan ses som artig och formell. Formell kommunikation innebär enligt Larsson (2001) den kommunikation som ledningen styr över och som förutsätts bli utförd. Den är beroende av

organisationens struktur på så sätt att det i hierarkiska organisationer förekommer mer formell kommunikation än i platta organisationer, vilket skulle kunna förklara indiernas sätt att kommunicera.

Språket är enligt Neuliep (1996) en viktig del av kulturen i ett land. Eftersom affärsspråket i Indien är engelska är skillnaderna när det gäller språk inte så stora, men som företagsledarna poängterar så skiljer sig kunskapen i engelska beroende på exponerings- och utbildningsnivå. Detta kan jämföras med de kommunikationshinder som tas upp av Dumbleby och Burton (1999) och som kan delas upp i tre typer av barriärer; mekaniska, semantiska och psykologiska. När det gäller kommunikationshinder på grund av språk är detta ett exempel på en semantisk barriär. Med tanke på att de indier som arbetar på lägre nivåer talar och förstår engelska sämre än de välutbildade på företaget, kan det innebära bekymmer för svenska företagsledare som inte behärskar något indiskt språk och trots detta måste försöka kommunicera med sina indiska anställda.

6.1.2 Kommunikationsproblem

De problem som ledare på svenska företag i Indien upplever kan bero på att Sverige och Indien har två helt olika typer av kulturer. Stier (2009) och Sitkin och Bowen (2010) tar upp låg- respektive hög-kontextuella kulturer, där Sverige är ett land som anses vara låg-kontextuellt medan Indien är ett hög-kontextuellt land. I låg-kontextuella kulturer är det *vad* som sägs som är det viktiga i kommunikationsprocessen medan det i hög-kontextuella kulturer är *hur* något sägs som värderas. Människor från låg-kontextuella kulturer värderar tydlig och klar information i jämförelse med hög-kontextuella kulturer där kommunikationen är av mer indirekt karaktär. De flesta intervjuade har svarat att kommunikationen inom indiska organisationer till stor del utgörs av direkt kommunikation där anställda vill ha väldigt tydliga direktiv, vilket delvis skiljer sig från ovan nämnda teorier. Författarna uppfattar därför att kommunikationen från chefer till anställda i Indien snarare är låg- än hög-kontextuell, men att detta inte behöver betyda att den indiska kommunikationen i allmänhet ser ut så. Vidare tror flera av de intervjuade att det vid delegering av uppgifter krävs en väldigt direkt kommunikation för att indierna skall förstå uppgiften i fråga. Claes Reimers exempel vid delegering av uppgifter som påvisar att indier ofta ger tvetydiga och svenskar svårtolkade svar kan dock i högre grad kopplas till den hög-kontextuella kulturen.

Fiskes (1997) andra skola inom kommunikation är den semiotiska, i vilken kommunikation i högre grad ses som ett utbyte av betydelser och där tolkningar sätts in i ett kontextuellt och kulturellt sammanhang. Dumbleby och Burton (1999) presenterar även en kontextuell kommunikationsmodell där kommunikationen påverkas av fysiska, sociala och kulturella aspekter (Se Figur 3.5). Likt flera av de intervjuade tar upp kan indiernas kommunikation delvis vara svårförståelig. Ingvar Eriksson framhäver att indier har en mer optimistisk inställning i sin kommunikation och ibland kan lova för mycket i vissa situationer, vilket kan ha ett samband med den kontextuella modellen och kan härledas till indiernas rädsla att göra och exponera misstag, som Harri Seppänen påpekar. Författarna tror att detta kan ha betydelse för hur svenskar skall hantera och tolka indiernas kommunikation, vilket ökar behovet av en förståelse för indisk kultur för att på så sätt undvika att kommunikationsproblem uppstår.

Enligt Fiske (1997) beror skillnader mellan den faktiska och avsedda kommunikationseffekten inom processskolan på kommunikationsmisslyckanden. Inom den semiotiska skolan handlar det istället om missuppfattningar mellan sändare och mottagare som exempelvis skulle kunna bero på kulturella skillnader. Ett exempel på detta skulle kunna vara det

Seppänen tar upp angående att utländska chefer kan vara för hårda och raka mot indiska anställda i vissa situationer. I detta fall anser författarna att det är fråga om att indierna i många fall missuppfattar budskapet som de utländska cheferna vill förmedla på grund av att de inte är vana vid denna typ av kommunikation likt den semiotiska skolan behandlar.

Då kulturer präglas av individuella attityder och värderingar har de en stor betydelse för hur människor från olika kulturer tolkar innehållet i det som kommuniceras (Heide m.fl., 2005). Några av de intervjuade menar att kommunikationen exempelvis påverkas av Indiens hierarkiska organisationsstruktur och det auktoritära ledarskapet som indier är vana vid. Med detta som bakgrund kan kommunikationen på indiska företag uppfattas som mer formell än vad den är på svenska företag. Dessa olika kommunikativa synsätt kan till viss del grunda sig i de annorlunda attityder, övertygelser och värderingar som svenskar och indier har. Därför tror författarna, i likhet med Dimbleby och Burton (1999), att kommunikationsproblem kan uppstå på grund av att svenskar och indier tolkar kommunikationen på olika sätt beroende på de värderingar de präglats av i sin kultur.

I organisationer med många hierarkiska nivåer menar Larsson (2001) att kommunikationsproblem kan uppstå på grund av att information kan ändra innehåll och karaktär då den passerar de olika nivåerna. Som nämndes i avsnitt 6.1.1 upplever företagsledarna att indier är vana vid ”top-to-bottom”-kommunikation och att de i regel är mer beroende av tydliga direktiv än vad svenskar är. I och med att de anställda, som företagsledarna påpekat, generellt sett inte vågar ge sina chefer feedback skapar detta svårigheter för cheferna att verkligen försäkra sig om att de anställda har förstått vad som skall göras (Larsson, 2001; Heide m.fl., 2005). Ett annat problem som Heide m.fl. (2005) tar upp är att den kommunikation som sker uppåt i hierarkin oftast är positiv, vilket kan leda till att bilden som chefen får av de olika delarna i en organisation kan bli missvisande. Av intervjuerna har författarna förstått att den ibland alltför positiva kommunikationen kan bero på indiernas rädsla att erkänna ett misslyckande.

Företagsledarna har betonat betydelsen av uppföljning av det arbete som indierna gör för att undvika problem i organisationen. Detta kan även härledas till problem som Heide m.fl. (2005) ser i de linjära kommunikationsmodellerna. Eftersom en stor del av kommunikationen är enkelriktad, skulle det kunna uppkomma problem som även om de beror på problem i kommunikationen, inte kopplas till detta. Det kan således hämma exempelvis problemlösningen inom organisationen, vilket ligger i linje med det företagsledarna säger om de kommunikativa svårigheter som uppstår på grund av de indiska hierarkierna. De menar att det finns en rädsla från de anställda att lyfta upp problem till högre nivåer inom organisationen. Problemen har, som de intervjuade uttrycker det, en tendens att fastna i den hierarkiska strukturen vilket leder till att de inte ”fångas upp” och utreds. Författarna anser dock att det är värt att nämna att samtliga företagsledare inte uppfattar detta som något problem. Nicholas Roberts uppfattar inte indierna som försiktiga vid kommunikation med sina chefer och han anser att de inte alls har några problem att ge honom feedback.

6.1.3 Hantering av kommunikationsproblem

Flera av företagsledarna menar att det krävs tydlig och mycket specifik information till de anställda om vad som skall göras för att kunna hantera de kommunikationsproblem som kan uppkomma. Detta bör sedan följas upp för att de skall kunna säkerställa att uppgifterna har utförts korrekt. Författarna uppfattar att företagsledarna delvis anpassar sig till den direkta kommunikationen till anställda som är vanligt förekommande i indiska företag, vilken kan

liknas vid kommunikationen vid en envägsprocess (Se Figur 3.3). Det verkar emellertid vara så att företagsledarna samtidigt önskar utöka kommunikationsflödet uppåt i hierarkin då de vill att indiska anställda skall ta mer ansvar och komma med feedback. Författarna gör därför tolkningen att företagsledare i svenska verksamheter i Indien försöker finna en ”mellanväg” där kommunikationen uppifrån är direkt och tydlig, samtidigt som en öppen kommunikation eftersträvas från anställda till chefer. Denna hantering av kommunikation kan delvis kopplas till Larssons (2001) utvecklade basmodell (Se Figur 3.4).

Heide m.fl. (2005) menar att det är viktigt att personer med ledningsansvar skapar ett tryggt kommunikationsklimat och uppmuntrar medarbetarna att framföra sina åsikter. Detta kan enligt några av de intervjuade vara betydelsefullt inom svenska verksamheter i Indien. David Orth anser att det är viktigt att ha en öppen kommunikation inom verksamheten för att diskutera de kulturella skillnader som finns och författarna uppfattar detta som en metod för att skapa ett tryggt och harmoniskt kommunikationsklimat. Det skulle således kunna ha betydelse för att uppnå ett effektivare samarbete mellan individer från olika kulturer. Enligt Larsson (2001) måste kommunikationen mellan både individer och grupper inom en organisation vara effektiv för att organisationen skall kunna nå sina mål. Vid den interkulturella kommunikationen som sker på svenska företag i Indien tror författarna i likhet med Harri Seppänen att det är viktigt att ha möten som involverar samtliga anställda för att jämna ut kulturskillnaderna.

Några företagsledare anser att det krävs en viss anpassning till kulturen för att kommunikationen skall kunna fungera. Detta har företagen gjort på olika sätt. Orth förklarar att Semcon har anpassat sin organisation i den indiska verksamheten till en mer hierarkisk struktur, vilket i sin tur har påverkat kommunikationen. Även Harri Seppänen har sett ett behov av att delvis anpassa kommunikationen till den indiska kulturen och Volvo Cars har i Indien en kommunikation som delvis präglas av hierarkierna. Scheins kulturella modell som beskrivs av Miller (2009) tar upp artefakter, hyllade värderingar och grundläggande antaganden som tre begrepp som definierar en organisationskultur. De beteenden och ageranden som individerna inom organisationen har kan ibland strida mot deras värderingar, vilket till exempel kan gälla sättet att kommunicera. Detta kan vara en anledning till att en kommunikationsanpassning kan behöva ske för att motivera de indiska anställda. Det finns dock en viss tvekan från vissa företagsledare som menar att företag med en stark företagskultur skall kommunicera likadant var de än befinner sig i världen. Det kan bero på att det finns en risk att företagets identitet kan försvinna om de anpassar sig för mycket till den lokala kulturen, vilket Harri Seppänen framhåller. De grundläggande antagandena i Scheins kulturmodell beskriver de djupaste värdena inom en organisationskultur och innebär de givna antaganden som medlemmarna inom organisationen har. Det är dessa värden som är en organisationskulturs stöttepelare och i likhet med exempelvis Roberts, måste kommunikationen i en stor organisation vara enhetlig över hela världen för att kunna fungera i ett långsiktigt perspektiv (Miller, 2009).

6.2 RELATIONER

6.2.1 Interna relationer

Trompenaars och Hampden-Turner (1995) anger relationerna mellan de anställda och organisationen som en viktig del för att bestämma en organisationskultur. Deras

organisationskulturmodell beskriver fyra olika typer av organisationskulturer: Familjen, Eiffeltornet, Den målsökande missilen och Inkubatorn. Utifrån de intervjuades svar anser författarna att svenska organisationer kan ses utifrån en kombination av en målsökande missilkultur och en inkubatorkultur. Den målsökande missilkulturen karakteriseras av jämställdhet och uppgiftsorientering, där målen nås genom användning av team eller projektgrupper. I inkubatorkulturen är individerna utgångspunkten i organisationen, vilka uppnår sina mål genom frihet och kreativitet. Kulturen är mycket individualistisk och relationerna mycket personliga. Nicholas Roberts uppfattar de svenska organisationerna som jämställda och team-fokuserade, vilket stämmer väl överens med den målsökande missilkulturen. I och med att svenskar är vana vid att arbeta i grupper anser företagsledarna även att de hanterar samarbeten bättre än vad indier gör. Trompenaars och Hampden-Turner (1995) menar att den svenska organisationskulturen i hög grad kan jämföras med inkubatorkulturen, men med tanke på att såväl Eriksson som Reimers upplever relationerna inom den svenska kulturen som relativt opersonliga, överensstämmer detta endast delvis med teorin. Svenskar uppfattas dock som individualister och inom organisationerna värderas frihet i form av eget ansvar och möjligheter att ta egna initiativ liksom flera av de intervjuade har framhåvt.

När det gäller den indiska organisationskulturen upplever författarna att denna framför allt sammanfaller med den kultur som Trompenaars och Hampden-Turner (1995) kallar Familjen, vilket även ligger i linje med företagsledarnas åsikter. Familjekulturen präglas av personliga relationer och en hierarkisk struktur där en individ har makten. Chefen ser ofta ner på de underställda, samtidigt som de underställda ser upp till och hyser stor respekt för sin chef. Ingvar Eriksson poängterar att den struktur som råder inom indiska organisationer påverkas av familjerelationerna där ett exempel är att familjefadern ofta är auktoritär. Författarna uppfattar att familjerelationerna även påverkar organisationer på så sätt att relationerna blir mer personliga. Enligt företagsledarna är relationen mellan chef och underställd i indiska organisationer tämligen formell och de betonar den respekt som indier har till sin chef. Inom indiska organisationer tas besluten av en auktoritär chef som kan jämföras med en fadersgestalt. I likhet med Trompenaars och Hampden-Turners (1995) familjekultur anser de intervjuade företagsledarna att personliga relationer värderas högt av indier i allmänhet.

De formella relationerna inom indiska företag som finns mellan chefer och anställda kan även kopplas till Hofstedes och Hofstedes (2005) begrepp maktdistans samt individualism kontra kollektivism. Flera av företagsledarna betonar den respekt som indiska anställda har för sina chefer och det stora känslomässiga avståndet som finns mellan dem, vilket bekräftar den höga maktdistansen som finns i Indien. Detta ligger också i linje med Seppänens åsikter om att anställdas respekt för chefer kan bero på den hierarkiska organisationsstrukturen. Indien anses även, enligt Hofstede och Hofstede (2005) vara ett mer kollektivistiskt land än vad Sverige är. Kollektivismen präglas av att gruppens intressen går före individens och det finns ett samband mellan maktdistansen och kollektivismen. Hofstede och Hofstede (2005) menar att kollektivistiska länder ofta har en hög maktdistans, medan individualistiska samhällen är mer jämställda. Detta samband bekräftar även av Trompenaars och Hampden-Turner (1997) som beskriver inkubatorkulturen som individualistisk och jämställd. Flera av de intervjuade hävdar att indier behöver en tydlig styrning och generellt sett har svårt att fatta egna beslut, vilket författarna tror har en koppling till den kollektivistiska kultur som finns i Indien. Nicholas Roberts med flera menar att relationen mellan chef och anställd inom en svensk organisation framstår som mer vänskaplig, där anställda uppmuntras att ta egna initiativ och

fatta egna beslut. Detta tyder på att Sverige kan beskrivas som ett mer individualistiskt samhälle än Indien, vilket även ligger i linje med Hofstede och Hofstede (2005).

Seppänen menar att utländska företagsledare kan behöva ändra sin ledarstil för att få relationerna till de anställda att fungera. Samtidigt anser andra företagsledare att det är indierna som får anpassa sig till den företagskultur som råder gällande relationer inom den svenska organisationen. Enligt Hofstede och Hofstede (2005) finns det inom varje individ ett mönster av tankar, känslor och möjliga sätt att agera, vilket lärs in tidigt i livet och således är svårt att förändra. Med tanke på detta kan det vara svårt att anpassa sig till en annan kultur, då de egna värderingarna är djupt rotade. Konsekvensen verkar enligt några av företagsledarna bli att de som inte kan anpassa sig till den kultur som råder inom företaget inte anses lämpliga som medarbetare på företaget. Med hänsyn till elementen i Scheins kulturmodell som togs upp i avsnitt 6.1.3, är det därför viktigt att de interna aktiviteterna och processerna inom organisationen integreras och blir enhetliga, likt Larsson (2001) beskriver det. Detta betonar betydelsen av att ha anställda som vill och klarar av att anpassa sig till organisationskulturen, vilket också flera av företagsledarna betonar.

6.2.2 Externa relationer

De externa relationerna som företagen har påverkas av huruvida kulturer är låg- respektive hög-kontextuella (Sitkin & Bowen, 2010; Stier, 2009). I Indien som anses ha en hög-kontextuell kultur spelar de personliga relationerna och det ömsesidiga förtroendet en stor roll inom affärsverksamheterna, vilket kan härledas till företagsledarnas uppfattningar.

Parsons (1951) tar upp olika rolldimensioner som kan beskriva de metoder som individer använder för att samverka med varandra. En av dessa är universell kontra partikulär, vilken handlar om hur individer reagerar beroende på vilken relation de har till den andra parten. Flera av de intervjuade menar att indier sätter ett stort värde i personliga relationer med exempelvis kunder och leverantörer. De betonar också vikten av att bygga upp ett förtroende med den andra parten i en förhandling. Detta ligger i linje med partikularismen där personliga relationer prioriteras framför exempelvis regler och normer. Författarna uppfattar i likhet med företagsledarna att den svenska kulturen bygger på jämställdhet och lika värde vilket är signifikant med universalitet. Orth och Roberts upplever att det finns färre oseriösa aktörer inom det svenska företagslivet än i Indien, vilket skulle kunna bero på att universella kulturer i högre grad präglas av normer och regler.

Det går även att se ett samband med dimensionen som behandlar specifika kontra diffusa relationer. En specifik relation präglas av ett ytligt ansvar gentemot den andra parten. En diffus relation innebär istället en högre ansvarsnivå till den andra parten (Parsons, 1951). Flera av företagsledarna anser således att det krävs en mer diffus relation i Indien. Harri Seppänen ser dock risker med personliga relationer med kunder och leverantörer då han tror att det blir svårt att ställa de krav som behöver ställas för att gynna det egna företaget. Både Indien och Sverige har enligt Hofstedes studie relativt låga värden på index för osäkerhetsundvikande. Enligt författarnas uppfattning skulle betydelsen av personliga relationer kunna grunda sig i ett undvikande av de tvetydiga situationer som kan uppstå då det inte finns något förtroende mellan två parter i en förhandling. Exempel på sådana situationer kan till exempel vara samarbeten med oseriösa företag. Savlid menar även att ledningen inom svenska företag kan gynnas av att lära känna den andra parten innan ett avtal sluts, då detta skulle kunna minska risken att hamna i en situation där en distributör är omotiverad och inte presterar.

Parsons (1951) dimension fokus på prestation kontra fokus på egenskaper syftar till hur stor betydelse prestationer har jämfört med betydelsen av personliga attribut som exempelvis kön, ålder, utbildning och liknande. De intervjuade företagsledarna betonar betydelsen av titlar för indier och menar att de föredrar en finare titel framför en löneökning. Författarna anser att en individs titel kan tolkas som ett personligt attribut och att Indien därför kan ses som en kultur som fokuserar på egenskaper snarare än prestation. Detta bekräftas även av att indier hyser stor respekt för sina överordnade samt äldre människor i samhället. Björn Savlid menar att om en ung anställd från ett svenskt företag skulle träffa den indiska VD:n skulle problem kunna uppstå då det inte skulle uppfattas som seriöst, vilket även detta påvisar betydelsen av status i form av exempelvis titel och ålder i Indien. Med tanke på att Sverige upplevs som ett jämställt land där människors lika värde betonas, har de personliga attributen inte lika stor genomslagskraft som i Indien. Detta påvisar att fokus på prestationer värderas högre i Sverige.

6.3 HANTERING AV DE KULTURELLA SKILLNADERNA

Flera av företagsledarna menar att det är viktigt för ledningen på svenska företag att ha en förståelse för att det finns kulturella skillnader mellan Sverige och Indien. Claes Reimers anser exempelvis att en ökad förståelse kan skapa en brygga mellan kulturer som gör att individer från olika kulturer kan lära av varandra. Detta ligger i linje med Lewis (2006) som påpekar att de skillnader som finns mellan olika kulturer får oss att tycka att andra kulturer är originella. Företagsledarna ser kulturella skillnader på flera områden mellan Sverige och Indien och i likhet med Trompenaars och Hampden-Turner (1997) tror därför författarna att en större förståelse för den andra kulturen kan bidra till ett bättre samarbete mellan chefer och anställda på svenska företag i Indien.

Stier (2009) menar att interkulturella möten kan förstås genom tre nivåer; samhällsnivån, gruppnivån och individnivån. Samhällsnivån kan exempelvis beskriva en nationell kultur där normer, värderingar och traditioner är viktigt. Några av de intervjuade tror att en anpassning till den indiska nationella kulturen kan krävas för att verksamheten skall kunna fungera på ett effektivt sätt. Enligt författarnas åsikt skulle detta kunna bero på att det kan vara svårt att förändra indiernas starkt förankrade värderingar som grundar sig i den nationella kultur som de växt upp i. Den andra nivån, gruppnivån, kan till exempel beskriva en organisationskultur, som ger en identitet och gemenskap för dess medlemmar. Individnivån beskriver de tankar, känslor och beteenden som individerna har, samt de kulturella skillnader som individer från olika kulturer har.

En aspekt som författarna har noterat är att de företagsledare som arbetar på större svenska företag anser att det är viktigt att driva verksamheten utifrån den egna företagskulturen, vilket således innebär att indierna får anpassa sig. Utifrån företagsledarnas svar verkar indierna inte ha några större problem att anpassa sig till den annorlunda kultur som råder inom de svenska företagen. Enligt Nicholas Roberts har de indiska anställda uppskattat Gunnebos förändringar i verksamheten och Företagsledare X menar att en anledning till att indier vill arbeta på ett svenskt företag är den öppna och ansvarstagande miljö de får arbeta i. Författarna ser tendenser som tyder på att indiernas anpassningsgrad till viss del kan bero på det svenska företagens storlek samt vilken typ av verksamhet som bedrivs i Indien. De som arbetar på stora företag upplever därför inte att indier har haft några större problem att anpassa sig. Ingvar Eriksson beskriver att han haft problem att förändra sättet att arbeta på Chematur Engineerings joint venture-företag. Hofstede och Hofstede (2005) menar att värderingar är de allmänna tendenserna att föredra vissa förhållanden framför andra. I deras lökdiagram

motsvarar värderingarna den inre kärnan. Värderingarna anses vara djupt rotade och svåra att förändra i och med att de utvecklats under uppväxten. Författarna anser därför att en intressant aspekt som företagsledarna påvisar är att många indier verkar ha relativt lätt att anpassa sig till en kultur som i mångt och mycket skiljer sig från den indiska kulturen.

Flera företagsledare tror att det kan vara gynnsamt att verksamheten i Indien består av en indisk VD och en helt eller delvis indisk ledningsgrupp, då den relativt okända indiska marknaden kräver en stor insikt i det indiska samhället och dess kultur. Vidare beskriver företagsledare X att de två indiska cheferna som han för närvarande vägleder förväntas ta över och sköta sina områden på egen hand. Svenska företagsledare tenderar således att först integrera indiska chefer så de präglas av samt utvecklar en förståelse för företagets organisationskultur, för att sedan lämna över ansvaret till dessa. Det kan ha ett samband med Hofstades och Hofstades (2005) lökdiagram. De symboler, hjältar, ritualer och värderingar som finns i den indiska kulturen kan delvis vara svåra för svenska företagsledare att identifiera och förstå. Det kan dessutom vara svårt för företagsledarna att fullständigt förstå de kulturella skillnaderna som finns i landet. Därför kan det innebära att en indisk chef som dels är integrerad i det svenska företagets kultur, dels förstår den indiska nationalkulturen kan vara att föredra för svenska verksamheter i Indien.

6.4 SAMMANFATTNING AV ANALYS

Kommunikationen på indiska företag anses enligt företagsledarna vara mer direkt än på svenska företag, då indiska chefer ger anställda tydliga instruktioner. Detta kan liknas vid Fiskes (1997) processkola där kommunikationen kännetecknas av en envägsprocess. Svensk kommunikation ses i högre grad som en ”tvåvägsprocess” då de intervjuade menar att det i högre grad förekommer diskussioner mellan anställda och chefer. Den hierarkiska organisationsstrukturen anses prägla kommunikationen i Indien och de anställda har i regel svårt att kommunicera med sina chefer. Språket är enligt Neuliep (1996) en viktig del av den verbala kommunikationen. Eftersom engelska är Indiens affärsspråk så anses språket generellt sett fungera mellan svenskar och indier. De problem företagsledarna beskriver kan ha att göra med att Indien anses ha en hög-kontextuell kultur och Sverige en låg-kontextuell kultur. Flera av företagsledarna nämner dock aspekter som tyder på att kommunikationen från chefer till anställda delvis kan ses som låg-kontextuell. Den hög-kontextuella kommunikationen märks emellertid i vissa situationer, exempelvis då indier ger tvetydiga svar när chefen delegerar uppgifter till dem, vilket kan innebära svårigheter för svenska företag.

När det gäller hanteringen av kommunikationsproblemen som företagsledarna tar upp upplever författarna att de delvis anpassar sig till den mer direkta kommunikationen (Figur 3.3) samtidigt som de önskar en mer öppen kommunikation från anställda (Figur 3.4). En öppen diskussion anses vara viktig inom verksamheten för att diskutera de problem som kan uppkomma, då kommunikationen måste vara effektiv för att organisation skall nå sina mål (Larsson, 2001). En viss anpassning till den hierarkiska organisationsstrukturen kan också krävas för att kommunikationen skall fungera. Det kan kopplas till Scheins kulturmodell då beteenden och ageranden inom organisationer bör ligga i linje med medlemmarnas värderingar för att göra dem motiverade.

Flera av de intervjuade uppfattar svenska organisationer som jämställda och team-fokuserade. Enligt Trompenaars och Hampden-Turner (1995) kan den liknas vid en inkubatorkultur då denna är jämställd och personorienterad. Den indiska företagskulturen anses vara en

familjekultur som är hierarkisk och personorienterad. Det finns dock de företagsledare som anser att relationerna i Sverige är relativt opersonliga medan relationerna i Indien är mer personliga, vilket påvisar att teorierna endast delvis stämmer med praktiken. De formella relationerna som företagsledarna upplever inom indiska företag kan kopplas till Hofstedes begrepp maktdistans. Det finns ett samband mellan maktdistans och kollektivism och den kollektivistiska kultur som finns i Indien kan kopplas till indiernas behov av styrning. Det anses viktigt att indier klarar av att anpassa sig till den annorlunda kulturen, vilket har ett samband med Scheins kulturmodell, som påvisar betydelsen av att integrera interna aktiviteter. Betydelsen av personliga relationer i Indien kan ha ett samband med flera av Parsons (1951) rolldimensioner. Exempelvis anses relationen i Indien vara mer diffus än i Sverige, vilket leder till att två parter i en förhandling har en högre ansvarsnivå till varandra i Indien jämfört med Sverige, där relationen snarare är specifik och fokuserar på att nå ett avtal före en personlig relation.

Kulturella skillnader kan hanteras genom exempelvis förståelse, vilket betonas av Trompenaars och Hampden-Turner (1995). En anpassning till indisk kultur kan i vissa fall behöva ske, men flera företagsledare har uppfattningen att indier är anpassningsbara och tycker om att arbeta i öppna organisationer där egna initiativ uppmuntras. Detta strider mot Hofstede och Hofstedes (2005) beskrivning att värderingarna är djupt rotade och svåra att förändra. Hofstede och Hofstedes (2005) lökdiagram där symboler, hjältar, ritualer och värderingar ingår kan ha ett samband med att svenska företagsledare önskar ha en indisk VD och en indisk ledningsgrupp i sin verksamhet i Indien. Dessa anses ha störst insikt i den indiska kulturen och om indier i ledande positioner även är väl integrerade i det svenska företags kultur kan svenska verksamheter i Indien få en fördel av att ha dessa som ledare.

7. RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER

Det sista kapitlet behandlar det resultat som studiens analys har lett fram till. Kapitlet inleds med att studiens syfte, frågeställningar och forskningsfråga återges och fortsätter sedan med studiens resultat som inkluderar vilka problem som uppkommer på grund av kulturella skillnader mellan Sverige och Indien och hur dessa hanteras av företagsledarna. Detta följs av en slutsats, författarnas egna reflektioner kring resultatet och rekommendationer. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning inom ämnet.

7.1 INLEDNING

För att kunna göra en tydlig återkoppling av studiens resultat till syftet, forskningsfrågan och de frågeställningar som studiens problematik baseras på väljer författarna att inleda kapitlet med dessa.

Syfte

“Att beskriva hur kulturella skillnader mellan Sverige och Indien påverkar svenska företag etablerade på den indiska marknaden”

Frågeställning 1

“På vilket sätt skapar de kulturella skillnaderna inom kommunikation och relationer problem för svenska företag i Indien?”

Frågeställning 2

“Hur hanterar ledningen på svenska företag de problem som kan uppkomma på grund av kulturella skillnader med fokus på kommunikation och relationer?”

Forskningsfråga

“Kan det vara så att det krävs att kommunikationen och sättet att se på relationer måste anpassas till indisk kultur för att svenska företag i ett långsiktigt perspektiv skall kunna uppnå en hållbar affärsstrategisk utveckling på den indiska marknaden?”

7.2 STUDIENS RESULTAT

7.2.1 Problem som orsakas av kulturella skillnader

7.2.1.1 Kommunikation

Studiens resultat visar att de kulturella skillnader som finns vad gäller kommunikation kan orsaka problem för svenska företagsledare i Indien. Kommunikationsproblemen som uppkommer mellan företagsledare och anställda kan enligt de intervjuade företagsledarna bero på att indier är vana vid hierarkiska organisationsstrukturer och auktoritära chefer. Dessa faktorer medför en nästan helt enkelriktad kommunikation som går uppifrån och ner genom hierarkierna, vilket skiljer sig från den svenska kulturen som präglas av en öppen

kommunikation mellan företagsledare och anställda. Företagsledarna upplever att det på grund av dessa skillnader blir problem då kommunikationen i verksamheten fastnar i de hierarkiska nivåerna. Indier lyfter inte gärna upp problem till högre nivåer, vilket kan härledas till den rädsla som de har för att göra misstag och exponera dem för sina chefer. De intervjuade anser att detta leder till att den kommunikation som sker inom företaget blir trög och ineffektiv. Då indier är vana vid tydliga direktiv om vad som skall göras och hur det skall göras, kan det bli kommunikationsproblem både på grund av att företagsledarna är vana vid att anställda fattar egna beslut samt för att indier kan ha svårt att anpassa sig till en mer öppen kommunikation.

Problem kan även inträffa då företagsledarna delegerar uppgifter till sina anställda. Indier anses ha en mer optimistisk syn på sin egen förmåga än svenskar. Företagsledarna upplever därför att indier har en tendens att avge löften som de har svårt att hålla. I och med de kulturella skillnader som finns gällande kommunikation kan missförstånd mellan företagsledarna och de anställda uppstå på grund av att indier tenderar att ge tvetydiga svar på frågor vilka kan vara svåra för företagsledarna att tolka. Dessa missförstånd kan orsaka problem inom organisationen då bland annat deadlines kan bli svåra att hålla.

7.2.1.2 Relationer

När det gäller interna relationer visar studiens resultat att problemen gällande relationer mellan företagsledare och anställda grundar sig i kulturella skillnader mellan Indien och Sverige. I likhet med kommunikationsproblemen påverkas denna relation av den hierarkiska organisationsstrukturen som finns i Indien. Den kan skapa ett känslomässigt avstånd och relationen kan enligt de intervjuade beskrivas som formell. Företagsledarna föredrar hellre en öppen och ömsesidig relation med sina anställda, vilket indier i sin kultur inte är vana vid. Anledningen till detta är att indierna respekt för överordnade är så stor att de rent av kan bli nervösa i deras närvaro. Enligt flera företagsledare kan detta bidra till att indier har svårt att anpassa sig till svenska verksamheterna i Indien.

Vad gäller de externa relationerna som företag har med exempelvis kunder eller leverantörer grundar sig problemet främst i de skillnader som svenskar och indier har gällande förtroende för den andra parten vid exempelvis förhandling. Flera av de intervjuade framhåller den betydelse personliga relationer har i Indien och menar att det skiljer sig mycket från Sverige, där ytligare relationer generellt sett föredras. Några av företagsledarna anser att för ytliga relationer med exempelvis en distributör kan leda till problem, då denne kan bli omotiverad och inte prestera som önskat. De anser även att det är viktigt att lära känna sina kunder och leverantörer för att på så sätt undvika samarbeten med oseriösa aktörer på marknaden. En av företagsledarna betonar att en alltför nära relation med en kund eller en leverantör kan påverka företaget negativt genom att det exempelvis kan bli svårt att ställa de krav som behöver ställas. I och med detta anser företagsledarna att det finns en risk att problem kan uppkomma oavsett om en anpassning till den indiska kulturen sker eller ej.

7.2.2 Företagsledarnas hantering av kulturella problem

Inom de kulturella områdena kommunikation och relationer går det att identifiera vissa gemensamma drag vad gäller hantering samt förebyggande av kulturella problem i Indien. Företagsledarna betonar förståelse, anpassning samt förberedelse som viktiga begrepp för att svenska företag skall kunna bedriva effektiva verksamheter på den indiska marknaden. En förståelse för den andra kulturen anses underlätta hanteringen av kulturskillnaderna, vilket i

sin tur kan kräva förberedelser. Det gäller dels för de svenska företagsledarna verksamma i Indien, dels för de indiska anställda. Om indierna på företaget tidigt får en större kunskap och förståelse för svensk företagskultur anser flera företagsledare att det kan effektivisera den process som integrerar indierna i verksamheten. Flera av de intervjuade ser även fördelar med att ha en indisk VD samt en helt eller delvis indisk ledningsgrupp i Indien. Det motiveras med att en indisk företagsledare har en större förståelse för indiernas syn på kommunikation.

Emellertid finns vissa aspekter som bör hanteras annorlunda inom respektive problemområde, vilka presenteras nedan.

7.2.2.1 Kommunikation

Inom vissa företag har problem som orsakats av kulturella skillnader i sättet att kommunicera hanterats genom en anpassning till den mer enkelriktade kommunikation som används inom indiska företag. Det sker antingen direkt genom att kommunikationen anpassas genom tydligare direktiv från företagsledaren till de anställda, eller indirekt genom att organisationsstrukturen i den indiska verksamheten blir mer hierarkisk. Det krävs också en ordentlig uppföljning för att säkerställa att direktiven följs. Andra företagsledare hanterar kommunikationsproblemen genom att förlita sig på det svenska företags kultur och menar att en stark företagskultur är att föredra då den bidrar till en mer enhetlig kommunikation mellan verksamheter i olika länder. I detta fall löses problemen genom att indierna får anpassa sig till den rådande företagskulturen, vilket även kan komma att öka betydelsen att rekrytera individer som är villiga att göra detta. Flera företagsledare framhäver dessutom betydelsen av att ha öppna diskussioner kring de kulturella skillnaderna inom verksamheten. Det kan exempelvis ske genom möten där samtliga anställda inkluderas, vilket kan bidra till en ökad förståelse för de olika kulturerna som i sin tur kan förhindra att kommunikationsproblem uppstår.

7.2.2.2 Relationer

Studiens resultat påvisar att de problem som kan uppkomma på grund av kulturella skillnader inom området interna relationer bör hanteras genom anpassning. Företagsledarna är relativt eniga om att det är indierna som bör anpassa sig till den företagskultur som råder och som präglas av mer ömsesidiga relationer. Flera av de intervjuade menar att indier till en början kan ha svårigheter att anpassa sig till en annorlunda kultur, vilket kan medföra att företagsledarna inledningsvis kan behöva ändra sin ledarstil och bli mer överseende och förlåtande för att indierna skall uppmuntras att ta egna initiativ. För att undvika att problem uppstår på grund av kulturella skillnader anser företagsledarna att det är viktigt att rekrytera indier som är villiga att anpassa sig till en annorlunda kultur, då det annars kan leda till att problemen hanteras genom att anställda som inte fungerar i verksamheten avskedas.

När det gäller de externa relationerna och problemen som kan uppkomma på grund av att indier och svenskar värderar personliga relationer olika, anser flera av företagsledarna att det handlar om anpassning till den indiska kulturen där personliga relationer värderas högt. Det handlar dock inte om en fullständig anpassning, då det finns risker med att känna ett för stort ansvar till den andra parten då exempelvis ett avtal skall slutas

7.3 SLUTSATSER

- Företagsledarna har olika uppfattningar om hur de kulturella skillnaderna påverkar och skapar problem för de svenska verksamheterna i Indien.
- Hanteringen av de problem som kan uppkomma kan sammanfattas med tre begrepp: Förberedelse, förståelse och anpassning.
- Graden av anpassning skiljer sig åt mellan de två områdena kommunikation och relationer, vilket visar att det inte finns en ”rätt väg”. Anpassningsgraden är istället beroende av flera olika faktorer.
- Det är inte enbart en anpassning från företagsledarnas sida som krävs för att en svensk verksamhet på den indiska marknaden skall fungera utan anpassningen bör även ske från de indiska anställda.

7.4 FÖRFATTARNAS REFLEKTIONER

Studiens resultat har visat att företagsledarna upplever problem på grund av de kulturella skillnader som finns mellan svenskar och indier inom kommunikation och relationer. Några av de intervjuade anser inte att skillnaderna påverkar verksamheten negativt, medan andra istället upplever stora problem. I likhet med företagsledarna tror författarna att en anledning till de skilda uppfattningarna kan vara att större företag med en stark företagskultur påverkas mindre av den nationella kulturen i landet och därför inte exponeras för de kulturella skillnaderna i samma utsträckning som mindre företag. De grundläggande antaganden som en stark företagskultur bygger på kan vara betydelsefulla både för att bibehålla företagets stabilitet i ett långsiktigt och globalt perspektiv, men även för att underlätta indiernas integrering i företaget.

Likt företagsledarna betonar, tror författarna att viktiga åtgärder för att kunna hantera de problem som kan uppstå på grund av kulturella skillnader inom kommunikation och relationer inkluderar de tre begreppen förståelse, anpassning och förberedelse. Enligt författarnas uppfattning kan det vara svårt att ge ett enhetligt svar på hur problemen skall hanteras, då resultatet påvisar skillnader i problemhantering mellan de två kulturella områdena. För att undvika att problemen uppkommer anser författarna därför att det är viktigt för ledningen på svenska företag att ha en förståelse för den indiska kulturen och de kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Indien, inte minst när det gäller kommunikations- och relationsområdena. För att indierna på ett effektivt sätt skall kunna anpassa sig till en företagskultur som präglas av svenska normer och värden är det minst lika viktigt att även de förbereds och därigenom får möjlighet att utveckla en förståelse för hur kommunikation och relationer fungerar på ett svenskt företag.

Författarna vill dessutom lyfta fram en annan aspekt som företagsledarna betonar. Denna aspekt handlar om betydelsen att rekrytera indier som har en vilja och förmåga att anpassa sig till en ny kultur, för att på så sätt kunna undvika att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Indien skapar stora problem inom verksamheterna. Då flera av de intervjuade menar att den yngre generationen i Indien framstår som mer individualistisk och i högre grad är präglad av den västerländska kulturen, tror författarna att företagen bör rekrytera yngre människor då

dessa förmodligen är mer villiga att anpassa sig till den annorlunda syn på kommunikation och relationer som finns inom svenska företag.

Är det då så att det krävs en anpassning från de svenska företagsledarnas sida vad gäller kommunikation och sättet att se på relationer för att svenska företag skall kunna uppnå en hållbar affärsstrategisk utveckling i Indien? Författarna tror i likhet med företagsledarna, att en viss anpassning till den indiska kulturen kan komma att behöva ske, både vad gäller kommunikationen och sättet att se på relationer. Det gäller framför allt de svenska företag som inte har en stark företagskultur som verksamheten är uppbyggd kring. För att ge indierna en möjlighet att integreras i företaget skulle det inom kommunikationsområdet kunna innebära att svenska företagsledare antar en något mer indisk kommunikationsstil, det vill säga en mer direkt kommunikation till de anställda. Även sättet att se på relationer kan delvis behöva anpassas, främst vad gäller externa relationer. Företagsledarna kan vid exempelvis förhandlingar gynnas av att i viss utsträckning ha en mer personlig relation med sina kunder eller leverantörer. Anpassningen bör dock inte ske i sådan omfattning att det påverkar företaget negativt. Gällande synen på relationer mellan företagsledare och anställda är författarna av uppfattningen att det från företagsledarnas sida främst krävs en förståelse för indiernas svårigheter att kunna anpassa sig till en mer ömsesidig relation, samt en respekt för de djupa värderingar som ligger bakom indiernas syn på relationer.

Beroende på hur präglad den svenska verksamheten är av den svenska kulturen när det gäller kommunikation och relationer tror författarna att många företag således kan gynnas av att finna en ”mellanväg” mellan den svenska och indiska kulturen, där en anpassning sker från både företagsledarnas och de anställda indiernas sida. Det är viktigt att förstå att det inte går att tänka kortsiktigt vid en etablering på den indiska marknaden, utan det krävs kompetenta och anpassningsbara ledare, en anpassningsbar indisk personalstyrka, samt tydligt uttalade riktlinjer för att företaget skall kunna uppnå en affärsstrategisk utveckling även i ett långsiktigt perspektiv.

7.5 REKOMMENDATIONER TILL SVENSKA FÖRETAGLEDARE

- På svenska företag i Indien bör både svenska och indiska anställda få en ökad kunskap och förståelse för hur kulturen i respektive land ser ut och hur dessa påverkar verksamheten. För att kunna skapa en ömsesidig förståelse kan kulturella ”workshops” där både svenska och indiska anställda deltar vara ett alternativ. Företagsledarna bör även ha kontinuerliga möten i den indiska verksamheten där kulturella skillnader diskuteras och på så sätt jämnas ut. På detta sätt skulle en effektivare integrering av indier i de svenska verksamheterna i Indien kunna ske, vilket i sin tur kan underlätta anpassningsprocessen.
- Svenska företagsledare i Indien rekommenderas att inledningsvis vara tydliga i sin kommunikation till de indiska anställda. Om de vill att indierna skall anpassa sig till en svensk företagskultur med ett öppnare arbetsklimat både vad gäller kommunikation och relationer, bör denna anpassning ske gradvis på så sätt att ett allt större förtroende sätts till indierna inom verksamheten.
- Företagsledare rekommenderas att vara noggranna vid rekryteringen av indisk personal, för att säkerställa att de som anställs både har viljan och förmågan att kunna

göra de anpassningar som eventuellt krävs för att fungera i den kultur som råder i svenska företag.

- Indier sätter ett stort värde på personliga relationer i näringslivet. Företagsledare bör därför i viss mån anpassa sig för att kunna skapa ett ömsesidigt förtroende till sina kunder eller leverantörer, men de måste även vara uppmärksamma på att alltför personliga relationer kan innebära mindre möjligheter till att ställa krav vid förhandlingar.

7.6 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Det finns ett flertal intressanta områden att forska vidare kring vad gäller kulturella skillnader i Indien. Att undersöka problemområdena kommunikation och relationer utifrån en mer indisk synvinkel, där indiska respondenter finns med i studien skulle kunna vara intressant för att på så sätt se hur de anser att problemen skall hanteras på bästa sätt. Det skulle också kunna vara relevant att ta upp andra kulturella områden, som exempelvis skillnader i tidsuppfattning samt religionens påverkan på kulturen. En annan intressant utgångspunkt skulle kunna vara att undersöka huruvida det är skillnader i kultur som utgör det största problemet för svenska företag, eller om det kan vara så att statliga regleringar, infrastruktur eller något annat påverkar företagen i högre grad. Slutligen skulle det med tanke på den mångfacetterade kultur som finns i Indien, vara intressant att göra en djupare studie kring hur kulturens påverkan skiljer sig mellan olika städer eller branscher i Indien, eller i vilken form företaget bedrivs. Kan det exempelvis vara så att joint venture-företag är mer influerade av den traditionella indiska kulturen än vad en verksamhet i företagets egen regi är?

REFERENSER

- Adler, Nancy J. (1997) *International dimensions of organizational behavior (3rd ed)* Cincinnati, OH: Shout-Western College Publishing
- Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur
- Darmer, Per & Freytag, Per V. (red) (1995) *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Dimbleby, Richard & Burton, Graeme (1999) *Kommunikation är mer än ord (2a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur
- Exportrådet (2009) *Sweden-India Business Guide 2009-2010*. Embassy of Sweden
- Fiske, John (1997) *Kommunikationsteorier: En introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Gannon, Martin J. (2008) *Paradoxes of Culture and Globalization*. London: Sage Publications
- Gesteland, Richard R. & Gesteland, Mary C. (2010) *India: Cross-cultural Business Behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. Kristianstad: Liber
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005) *Organisation och kulturer (2a uppl.)* Lund: Studentlitteratur
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder (2a uppl.)* Lund: Studentlitteratur
- Hooker, John (2003) *Working across cultures*. Stanford: Stanford University Press
- Jones, Gareth R. (2007) *Organizational Theory, Design and Change (5th ed.)* Upper Saddle River: Pearson Education
- Kinnear, Thomas C. & Taylor, James R. (1996) *Marketing Research: An applied Approach (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill
- Kobayashi-Hillary, Mark (2004) *Outsourcing to India: The offshore advantage (2nd ed.)* New York: Springer
- Kumar, Rajesh & Sethi, Anand Kumar (2005). *Doing business in India*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- Larsson, Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap (2a uppl.)* Lund: Studentlitteratur
- Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2001) *Information för marknadsföringsbeslut (4e uppl.)* Göteborg: IHM
- Lewis, Richard D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Across Cultures (3rd ed.)*. Boston: Nicholas Brealey Publishing
- Mahtaney, Piya. (2007) *India, China and Globalization, The emerging superpowers and the future of economic development*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Miller, Katherine (2009) *Organizational Communication: Approaches and Processes (5th ed.)* Belmont: Wadsworth Cengage Learning
- Neuliep, James W. (1996) *Human Communication Theory: Applications and Case Studies*. Boston: Allyn and Bacon
- Parsons, Talcott (1951) *The Social System*. New York: Free Press
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning (3e uppl.)* Lund: Studentlitteratur
- Seymour, Daniel T. (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM
- Shannon, Claude E. A. Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, vol. 27, pp. 379-423, 623-656, July, October, 1948
- Shin, Shung J, Morgeson, Frederick P, Campion, Michael A. What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context. *Journal of International Business Studies*. Jan2007, vol. 38 Issue 1, p. 64-83
- Singh, Joginder P. Managerial Culture and Work-related Values in India. *Organization Studies*. 1990, Vol. 11 Issue 1, p. 75-101
- Singh, Sanjay K. Understanding Cultural Architectures of Organizations in India: A Study. *Singapore Management Review*. 2009, Vol. 31 Issue 2 p. 71-95
- Sitkin, Alan & Bowen, Nick (2010) *International Business – Challenges and Choices*. New York: Oxford University Press
- Stier, Jonas (2009) *Kulturmöten, En introduktion till interkulturella studier (2a uppl.)* Lund: Studentlitteratur
- Strid, Jan (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.) London: Nicholas Brealey Publishing

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2a uppl.) Lund: Studentlitteratur

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Encyclopædia Britannica "Sir Edward Burnett Tylor":

<http://www.britannica.com.ezproxy.ub.gu.se/EBchecked/topic/611503/Sir-Edward-Burnett-Tylor> Hämtad: 2010-12-01

Encyclopædia Britannica "Communication":

<http://www.britannica.com.ezproxy.ub.gu.se/EBchecked/topic/129024/communication>
Hämtad: 2010-12-21

Exportrådet

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Om-Indien/Basfakta-om-Indien/Svenskt-foretagande-i-Indien/>

Hämtad: 2010-11-23

Exportrådet: *India Fact Pack* (2010-05-15)

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Om-Indien/Basfakta-om-Indien/Fact-Pack/>

Exportrådet: *Business Climate Survey India 2010* (2010-05-31)

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/aktuella-projekt/business-climate-survey-india-2010/>

Nationalencyklopedin "företagskultur": <http://www.ne.se/lang/f%C3%B6retagskultur>

Hämtad: 2010-11-25

Trading Economics <http://www.tradingeconomics.com/Economics/GDP-Growth.aspx?Symbol=INR>

Hämtad: 2010-12-10

INTERVJUPERSONER

Anonym, 2010-12-16

Eriksson, Ingvar. Projektledare, Chematur Engineering AB. 2010-12-07

Fager, Anders & Lahiri, Johan. Verkställande direktör resp. Marknadschef, SECO Tools India.
(Intervju via e-mail)

Orth, David. Verkställande director, Semcon India. 2010-12-09

Reimers, Claes. Globalt HR-ansvarig för enheten Application Delivery, Volvo IT. 2010-12-14

Roberts, Nicholas. Verkställande direktör, Gunnebo India. 2010-12-09

Savlid, Björn. Konsult, Exportrådet i Indien. 2010-12-17

Seppänen, Harri. Servicemarknadschef, Volvo Personvagnar. 2010-12-22

BILAGOR

BILAGA 1: Landsfakta Indien

BILAGA 2: Indiens ekonomiska och politiska utveckling

BILAGA 3: Svenska företag i Indien

BILAGA 4: Intervjuguide till företagsledarna

BILAGA 5: Intervjuguide till Exportrådet

BILAGA 6: Intervjufrågor via e-mail

BILAGA 7: Företagspresentation

BILAGA 1

LANDSFAKTA OM INDIEN

Yta: 3,2 miljoner km²

Folkmängd (2009): 1 198 003 000

Huvudstad: New Delhi

Viktigaste språk: Hindi och engelska

Statskick: Republik

Åldersstruktur (2008): 0–14 år (32 %), 15–64 (63 %), 65– (5 %)

Statsöverhuvud: Pratibha Patil (president)

Regeringschef: Manmohan Singh

Folkrikaste städer (2008): Bombay (13,7 miljoner invånare), Delhi (11,9 miljoner), Calcutta (5,2 miljoner).

Viktigaste exportprodukter: Textilvaror, ädelstenar, verkstadsprodukter

Viktigaste exportländer: USA, Förenade Arabemiraten, Kina

Källor:

Nationalencyklopedin, ”Indien: Landsfakta”.

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/indien/landsfakta>. Hämtad 2011-01-10.

Encyclopædia Britannica, ”India”

<http://www.britannica.com.ezproxy.ub.gu.se/EBchecked/topic/285248/India>. Hämtad 2011-01-10



Bildkälla: <http://www.laposte-export-solutions.co.uk/uk/markets/country-profiles/india/map>

BILAGA 2

INDIENS EKONOMISKA OCH POLITISKA UTVECKLING

För att kunna förstå Indiens utveckling mot globaliseringen och de kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Indien krävs en inblick i Indiens ekonomiska och politiska historia i modern tid. Bhagwati och Calomiris (2008) anger tre element som kan tydliggöra de faktorer som hämmat Indiens ekonomiska tillväxt under tidigare år. För att uppnå en hållbar ekonomisk utveckling krävs att alla dessa element fungerar. De tre elementen är:

1. Öppenhet till världsekonomin
2. Ekonomisk frihet
3. Politisk frihet

År 1947 blev Indien självständigt efter att i 90 år varit en brittisk koloni. Från 1947 fram till mitten av 1980-talet fungerade endast ett av dessa tre element i landet, nämligen den politiska friheten i form av ett demokratiskt styre. Landets första premiärminister Jawaharlal Nehru lade upp de planekonomiska riktlinjerna för Indien och då hans dotter Indira Gandhi år 1966 efterträdde honom fortsatte hon på samma väg. Politiken som fördes var starkt influerad av Sovjetunionens politik. Av den anledningen hade staten under nästan fyra decennier stor makt över näringslivet genom exempelvis regleringar, ett starkt statligt ägande av företag, licensieringskrav och höga tullavgifter (Sigurdsson, 2006; Nationalencyklopedin, 2010-11-24). Under denna tid gällde därmed inte öppenhet till världsekonomin och ekonomisk frihet i landet. Konsekvenserna av detta blev att Indien stannade upp i sin industriella och ekonomiska utveckling och blev "ifrånsprungna" av västvärlden och från 1970-talet även Kina.

Först i mitten på 1980-talet, då Rajiv Gandhi var premiärminister, började ekonomiska reformer mot en mer öppen marknad utvecklas. Ett exempel på detta är reformen som gällde den öppna importlistan vilken ökade från 79 produkter till 1339 produkter (Sigurdsson, 2006). Genom att denna reform bidrog till en ökad handel ledde detta även till större öppenhet gentemot världsekonomin (Bhagwati & Calomiris, 2008). Förutom denna reform skedde även en allt större privatisering av verksamheter vilket ökade den ekonomiska friheten. En stor satsning på utbildning på högskolenivå har också skett vilket har bidragit till att Indien nu har en mycket välutbildad arbetsstyrka. Den höga utbildningsnivån i kombination med en allt mer öppen ekonomi har legat till grund för en stark ekonomisk tillväxt och gjort Indien till ett av de ledande länderna inom bland annat teknologi och IT. Fortfarande är det i jordbrukssektorn som drygt hälften av landets arbetskraft är sysselsatt. Dock bidrar sektorn endast med en femtedel av den totala Bruttonationalprodukten, vilket bland annat kan bero på en alltför låg effektivitet (Mahtaney, 2007; Encyklopædia Britannica, 2010-11-23).

Historiskt sett har tullavgifterna varit höga för importvaror av anledningen att skydda de inhemska produkterna. Trots liberaliseringen av Indien är dessa avgifter fortfarande höga i jämförelse med många andra länder. Handeln med andra länder har ändå ökat kraftigt under de senaste 20 åren. Pärlor och juveler var länge de ledande exportvarorna, där handeln främst skedde med länder i Mellanöstern. Under 2000-talet har de ändrade förutsättningarna i näringslivet bidragit till att verkstadsprodukter har gått om pärlor och juveler som den största exportvaran. Även bland annat kemikalieprodukter, mat och jordbruksvaror innehar nu en betydande andel av handeln. Den största handelsaktören med Indien är USA, men även Kina,

EU-länderna samt Förenade Arabemiraten spelar en viktig roll (Encyklopædia Britannica, 2010-11-23).

Källor till bilaga 2

Bhagwati, Jagdish N. & Calomiris, Charles W. (2008) *Sustaining India's growth miracle*. New York: Columbia University Press

Encyklopædia Britannica "India"

<http://www.britannica.com.ezproxy.ub.gu.se/EBchecked/topic/285248/India>

Hämtad 2010-11-23

Mahtaney, Piya (2007) *India, China and Globalization, The emerging superpowers and the future of economic development*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Sigurdson, Jon (2006) *Kina och Indien: Sagan om de två giganterna*. Stockholm: Utrikespolitiska institutet

BILAGA 3

SVENSKA FÖRETAG I INDIEN

Exportrådet (2010-11-23) anger de svenska företagens etablering på den indiska marknaden genom att dela upp den i fyra olika perioder:

1. Den första etableringsperioden var i början på 1900-talet i det då brittisk-kolonialiserade Indien, då företag som Ericsson, SKF, Swedish Match och Asea såg en potential i marknaden.
2. På 1960–70-talen kom den andra vågen, då traditionella svenska industrier så som Atlas Copco, Tetra Pak och Alfa Laval etablerade i staden Pune.
3. Nästa etableringsperiod skedde under 1980- och 1990-talet då industriföretag som Volvo och Perstorp kom till den indiska marknaden, men även företag som IKEA och H&M.
4. Den sista perioden startade i början på 2000-talet, och till skillnad från tidigare perioder har allt fler små och medelstora företag sett möjligheter att etablera i Indien.

Numera finns runt 135 svenska dotterbolag i Indien, men denna siffra stiger för varje år. Bara under 2009 etablerade sig runt 20 svenska företag i Indien, vilket tyder på att allt fler ser en potential att växa i Indien. Ungefär 320 000 personer i Indien är sysselsatta av svenska företag, men 290 000 av dessa är endast indirekt anställda. Allt mer inriktar sig svenska bolag i Indien på att utveckla hela verksamheter med både inköp, produktion, försäljning, utveckling och dylikt ingår (Exportrådet, 2010-11-23). Detta påvisar att etableringarna inte sker endast för att få en lågkostnadsproduktion. Med expanderings i Indien tillkommer nya möjligheter, men också nya utmaningar där kulturkrockar kan påverka utvecklingen. Indien har inte varit en marknadsekonomi under en lång tid jämfört med Sverige, vilket givetvis påverkar hur verksamheter och affärsförhandlingar styrs. Att ha en förståelse för dessa skillnader är betydande för att kunna bemöta den indiska marknaden på ett effektivt sätt.

Källa till bilaga 3

Exportrådet

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Om-Indien/Basfakta-om-Indien/Svenskt-foretagande-i-Indien/>

Hämtad: 2010-11-23

BILAGA 4

INTERVJUGUIDE TILL FÖRETAGSLEDARNA

1. BAKGRUNDSFRÅGOR

- Vilken position har du i företaget?
- Hur länge har du arbetat i Indien eller med verksamhet i Indien?
- Vilken typ av verksamhet bedriver ni i Indien?
- När etablerade ni verksamheten i Indien?
- Varför etablerades verksamheten i Indien?

2. KULTURELLA SKILLNADER

- De kulturella skillnader som har störst påverkan på verksamheten
- Hur yttrar de sig?

3. KOMMUNIKATION

- Kommunikationen i Sverige
- Kommunikationen i Indien
- Problem på grund av kulturella skillnader i kommunikationen
- Hantering av problemen

4. RELATIONER

- Relationer i Sverige - internt/externt
- Relationer i Indien – internt/externt
- Problem på grund av kulturella skillnader i sättet att se på relationer – internt/externt
- Hantering av problemen

5. AVSLUTANDE FRÅGOR

- Hur väl förberedd var du på de kulturella skillnaderna länderna emellan innan du började arbeta i den indiska verksamheten?
- Vilka uppfattningar hade du om den indiska kulturen innan du började arbeta i Indien?
- På vilket sätt har denna bild förändrats under den tid du varit där?
- Vad har du att tillägga inom detta område?
- Avslutande kommentarer

BILAGA 5

INTERVJUGUIDE TILL EXPORTRÅDET

1. BAKGRUNDSFRÅGOR

- Vad gör Exportrådet?
- Vilken är din roll på Exportrådet?
- Hur länge har du arbetat i Indien eller med verksamhet i Indien?

2. KULTURELLA SKILLNADER

- De kulturella skillnader som har störst påverkan på svenska skillnader i Indien
- Hur yttrar de sig?

3. KOMMUNIKATION

- Kommunikationen i Sverige
- Kommunikationen i Indien
- Problem på grund av kulturella skillnader i kommunikationen
- Hantering av problemen

4. RELATIONER

- Relationer i Sverige - internt/externt
- Relationer i Indien – internt/externt
- Problem på grund av kulturella skillnader i sättet att se på relationer – internt/externt
- Hantering av problemen

5. AVSLUTANDE FRÅGOR

- Baserat på dina erfarenheter, anser du att svenska företag har en kunskap och förståelse för den indiska kulturen?
- Baserat på dina erfarenheter, vad har svenska företag för uppfattningar om den indiska företagskulturen?
- Vad har du att tillägga inom detta område?
- Avslutande kommentarer

BILAGA 6

INTERVJUFRÅGOR VIA E-MAIL

Kandidatuppsats i marknadsföring. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet

Syftet med denna studie är att beskriva hur kulturella skillnader påverkar svenska företag på den indiska marknaden. Nedan följer de frågor som vi önskar få besvarade. Svara gärna på frågorna i detta dokument och skicka det sedan till fredrik.johansson@student.gu.se. Är det någon fråga som är oklar ber vi dig kontakta oss på samma e-postadress.

Stort tack på förhand!

Med vänliga hälsningar
Fredrik och Maria

1. BAKGRUNDSFRÅGOR

- Vilken position har du i företaget?
- Hur länge har du arbetat i Indien eller med verksamhet i Indien?
- Vilken typ av verksamhet bedriver ni i Indien?
- När etablerade ni verksamheten i Indien?
- Varför etablerades verksamheten i Indien?

2. KULTURELLA SKILLNADER

- Vilka kulturella skillnader har störst påverkan på er verksamhet?
- Hur yttrar sig skillnaderna?

3. KOMMUNIKATION

- Hur anser ni att kommunikationen inom företaget i Indien skiljer sig från hur det fungerar i Sverige?
- Vilka problem har ni upplevt på grund av kulturella skillnader i kommunikationen?
 - Inom företaget i Indien?
 - Mellan verksamheten i Sverige och verksamheten i Indien?
- Hur har ni hanterat dessa skillnader?
- Hur har ni anpassat den interna kommunikationen till den indiska företagskulturen?

4. RELATIONER

- Hur upplever du att sättet att se på relationer skiljer sig åt mellan Indien och Sverige?
- Vilka problem har ni upplevt på grund av skillnaderna?
 - I vilka situationer märks skillnaderna främst?
 - Hur löser ni dessa problem?

5. AVSLUTANDE FRÅGOR

- Hur väl förberedd var du på de kulturella skillnaderna länderna emellan innan du började arbeta i den indiska verksamheten?
- Vad hade du för uppfattningar om den indiska företagskulturen innan du började arbeta i Indien?
- På vilket sätt har denna bild förändrats under den tid du varit där?
- Vad har du att tillägga inom detta område?
- Avslutande kommentarer

BILAGA 7

FÖRETAGSPRESENTATION

Gunnebo: Gunnebo är ett multinationellt företag som primärt tillverkar, distribuerar, säljer och servar säkerhetsprodukter och säkerhetssystem, så som kassaskåp, valv och säkerhetsskåp. Företagets största kunder i Indien är banker och i nuläget är antalet anställda i den indiska verksamheten i Mumbai strax över 800 personer, varav inga är svenskar. Gunnebos verksamhet i Indien etablerades 1932, men en expanderings skedde 2001.

Semcon: Semcon är ett företag som säljer ingenjörstjänster inom mekanisk konstruktion, beräkning och elektronik där de främsta kunderna finns inom fordons-, flyg- och energisektorn. Två kunder på den indiska marknaden är Volvo och BMW. Verksamheten i Indien etablerades år 2006 då ett litet kontor öppnades i New Delhi. År 2008 expanderade Semcon Indien till ett större kontor i Bangalore. I nuläget har företaget cirka 70 anställda, men strävan är att antalet anställda 2012 skall uppgå till 170.

Volvo IT: Volvo IT ingår i Volvokoncernen och levererar bland annat IT-tjänster, telematiktjänster och konsulttjänster. Den intervjuade på Volvo IT, Claes Reimers, arbetar för sektionen Application Delivery som har 350 fast anställda i Indien. Volvo IT har varit etablerade på den indiska marknaden sedan 2004, men verksamheten bedrevs tidigare i form av off-shoring då indiska resurser köptes in. Under senare år har en expanderings skett och nu finns en egen verksamhet i bland annat Bangalore.

Volvo Cars: Volvo Cars ingår i Volvokoncernen och fungerar i Indien som importörer av Volvos personvagnar. Verksamheten ligger i New Delhi och i nuläget finns det fjorton anställda i verksamheten, tolv indier och två holländare. Volvo Cars verksamhet i Indien är relativt nystartad då den etablerades år 2007. Främsta orsaken till etableringen var att den indiska marknaden ansågs vara en expansiv marknad för personvagnar.

Chematur Engineering: Är ett företag som säljer och konstruerar kemiska processanläggningar av egen eller licensierad teknologi. Huvudkontoret finns i Karlskoga och första samarbetet med Indien skedde redan år 1958. Företaget har ända sedan dess haft ett samarbete med ett indiskt företag, IBI Chematur, som har runt 200 anställda i Mumbai. Chematur Engineering äger 25 % av sitt joint venture-företag och har gjort runt 100-150 projekt i Indien i samarbete med dem. Projekten fungerar på så sätt att Chematur Engineering tecknar kontrakt med slutkunden och sedan står IBI Chematur för detaljprojekteringen i Indien.

SECO Tools: SECO Tools är ett multinationellt företag med huvudkontor i Fagersta. Företaget tillverkar och säljer metallskärningsverktyg till bland annat fordons-, flyg-, energi- och detaljindustrin. Verksamheten i Indien startade upp år 1996 i Chennai. År 2000 flyttades huvudkontoret till Pune och 2010 har en stor produktexpansion skett i landet. År 2008 fanns det 235 anställda inom verksamheten i Indien.