



UNDER YTAN



Varför det gnisslar när
svenskar jobbar med andra kulturer



Christina Rundcrantz



Innehåll

Introduktion	5
Vad är kultur?	9
Vad är interkulturell kompetens?	13
Generaliseringar och stereotyper.....	15
Så lagom lagom.....	17
Hur uppfattas företagets värderingar?	26
Typiskt svenska kulturkrockar & förslag på lösningar ...	30
Vill du göra din motpart nervös?	43
Svenska paradoxer.....	44
Swenglish	48
Språkliga fallgropar.....	56
Affärsbegrepp som inte passar överallt	59
Är svensken oartig?	63
Feedback.....	68
Är humor universellt?.....	70
Olika perspektiv berikar oss.....	73
Universella tips	80
Konkreta tips för olika länder	82
Varför är interkulturell kompetens viktigt för Sverige?...	90
Efterord	92
Lästips.....	93
Om författaren.....	95

Introduktion

Våra värderingar och normer styr vårt beteende. Kulturella beteenden såsom hälsningar, bordsskick och kroppsspråk syns och är lätta att identifiera och imitera. Värderingar är däremot osynliga och kan dessutom vara omedvetna, vilket gör dem svårare att upptäcka.

I mina utbildningar fokuserar jag just på det osynliga – värderingar och normer. Jag tycker att det är intressant för att vi genom dem får svaret på frågan *varför* det ibland trasslar till sig när vi ska jobba ihop. Om vi förstår olika kulturers värderingar kan vi lättare förstå varför människor beter sig som de gör. Den synliga delen kan vi läsa oss till i diverse handböcker med landsinformation.

Med interkulturell kompetens ser du världen genom olika fönster. Du har självinsikt, förstår kulturella skillnader och är öppen för att anpassa dig och din kommunikation. Det handlar inte om att du ska kompromissa med din personlighet eller gå utanför din bekvämlighetszon. Du *vidgar* din bekvämlighetszon.

På våra arbetsplatser finns det ofta flera nationaliteter och många arbetar i en internationell miljö. Ju mer globaliserade vi blir, desto större behov har vi av att hantera kulturella

skillnader. Med interkulturell kompetens minskar stereotyper, missförstånd och frustration. Och samtidigt främjar vi bättre kommunikation, samarbete och innovation.

Vad kostar alla misslyckade fusioner, svenska utlandsanställda som åker hem, utländska medarbetare som inte levererar, uteblivna innovationer, all frustration och alla missförstånd?

Enligt studier är kulturella skillnader huvudorsaken till att internationella samarbeten fallerar. Kostnaden betalas inte bara i pengar, utan även i personliga misslyckanden.

Lär av mina misstag

För cirka tjugo år sedan höll jag en föreläsning på en yrkeshögskola på Åland. Ämnet var *interkulturell kommunikation*. Jag hade planerat noggrant och kände mig trygg och säker i början. Men ju mer jag talade, desto mer nervös blev jag. Publiken visade nämligen inga tecken på intresse: inga leenden, nickningar eller nyfikna kommentarer eller frågor. Jag pratade fortare och fortare och avslutade säkert en kvart för tidigt. Efteråt frågade jag publiken vad de tyckte om föreläsningen. Efter några (långa) sekunders tystnad svarade de, en i taget, att de tyckte att föreläsningen var intressant och till och med rolig.

Jag borde naturligtvis ha tänkt på att finländare tenderar att tillhöra den reaktiva kulturen – som lyssnar, reflekterar och kontrollerar känslor. Jag lärde mig här den hårda vägen, genom egen erfarenhet, att inte döma mer introverta

finländare genom att förmoda att de var oengagerade och ointresserade.

Kultur eller personlighet?

Om en konflikt på arbetsplatsen är kulturellt betingad är den lättare att lösa än om den är personlig. Men då måste vi förstå vad som ligger bakom konflikten.

Ett danskt team beklagade sig över en ny knäpp chef. Det visade sig att han inte alls var knäpp – han var bara svensk. Chefens beslut baserades på konsensus och hans kommunikation var mer indirekt än den danska. Kultur är relativ – när vi minst anar det blir skillnaderna som viktigast. Öresundsregionen skulle kunna generera ännu bättre affärer om vi identifierade skillnader mellan svenskar och danskar.

Föreställningen om att vi går mot en global affärskultur med samma värderingar stämmer inte enligt studier. Den enda gemensamma förändring vi ser är att nästa generation går mot en mindre hierarkisk ledarstil.

Tänk på att ett kulturellt betingat beteende tar lång tid att förändra. I Sydafrika har till exempel invånarna med holländskt ursprung generellt en relativt direkt kommunikationsstil jämfört med den övriga befolkningen – efter tvåhundra år i landet!

Mitt eget intresse för kulturella skillnader väcktes när jag arbetade på ett internationellt idrottsläger i Schweiz. Jag fascinerades av hur olika nationaliteter agerade och reagerade

i olika situationer. Jag fick vänner världen över som sedan dess berikat mig med förståelse för skilda sätt att se världen.

Under mina utlandsjobb i Frankrike och London ökade mitt intresse för affärskulturer. Språkstudier i engelska och franska fick mig att inse att det inte räcker att tala ett språk flytande. Det gäller att förstå hur man uppfattas. Mina tjugo år som utbildare inom interkulturell kommunikation har gett mig många exempel på hur kulturell bakgrund påverkar vår kommunikation. Dessa exempel vill jag nu dela med mig av.

Kulturella särdrag har både negativa och positiva sidor. Jag värderar inte kulturer. Kulturer är inte bra eller dåliga – bara olika.

Min förhoppning är att boken ska få dig att fascineras av hur mycket kulturell bakgrund påverkar ditt sätt att se världen. Jag är övertygad om att vi kan kommunicera bättre om vi förstår olika kulturella perspektiv.

Vad är kultur?

Ordet *kultur* är enklare att definiera på engelska. På svenska innefattar kultur både det som engelskan beskriver som *culture* (normer, värderingar och levnadssätt) och *fine art* (konst, litteratur, musik, scenkonst, film med mera – finkultur). En kulturminister i Sverige fokuserar mest på det sistnämnda. Ordet *la culture* på franska fokuserar också mer på finkulturen.

I den här boken diskuterar jag kultur i betydelsen *gruppens normer och värderingar*.

Kulturella normer och värderingar är inte medfödda, utan inlärd. Faktorer som påverkar kulturen är exempelvis historia, klimat, religion, politik och utbildningssystem. Därför brukar jag likställa kultur med nationalitet, eftersom varje land ofta har gemensamma nämnare för dessa faktorer. Dessutom görs de flesta interkulturella studier per land.

Det är viktigt att komma ihåg att i både forskningen och i den här boken utgår vi från ett genomsnitt och generaliseringar, men utan att någonsin släppa taget om att det i praktiken finns undantag.

Sverige är ett relativt homogent land. Men vi blir alltmer heterogena och har idag större mångfald än när fyra miljoner

svenskar var bönder eller fiskare med liknande värderingar. I denna förändringsresa är interkulturell kompetens nödvändig och utvecklande.



Det finns flera metaforer för kultur. Jag gillar jämförelsen med isberget. De tio procent som vi ser hos varandra är våra beteenden, alltså det som ligger över vattenytan. De nittio procent som är osynliga består av våra värderingar och normer. Det är allt det osynliga som styr hur vi betar oss, som till exempel hur vi kommunicerar.

En annan metafor är löken med alla sina lager: personlighet, kön, utbildning, ålder och kultur. Allt bidrar till den du är.

Det enda lager jag diskuterar i den här boken är kulturlagret. Men underskatta inte det. Du styrs mer än vad du tror av din kulturella bakgrund. Om du inte förstår det har du en *kulturell bias*, alltså en omedveten föreställning om att alla ser världen utifrån ditt perspektiv.

Du kanske uppskattar tystnad medan din franska kollega ser tystnad som negativt. Eftersom du inte vill störa är du tyst, men då uppfattas du som oartig av din kollega. Omvänt kan du tolka amerikanens mer kommunikativa stil som störande och ytlig.

I alla kulturmöten finns det en risk att du dömer andra eller att du till och med känner dig kränkt. Det bästa är såklart om du kan snälltolka människor, eftersom du vet hur mycket vår kultur påverkar hur vi pratar och beter oss.

Svenska företag med svenska drag

Kulturen på en arbetsplats är naturligtvis präglad av företagskulturen, men underskatta inte den nationella kulturens påverkan på företaget. Oavsett vilken företagskultur du hittar på svenska företag kan du vara säker på att den ofta kännetecknas av typiskt svenska drag som platt ledarskap, hög tillit och konsensusbeslut.

Den nationella kulturen sker genom omedveten inläring

innan en person är cirka tio år gammal, medan företagskulturen förvärvas mer medvetet i vuxen ålder.

Ikea är ett företag som är medvetet om sin svenska präglning och använder den aktivt. Själva idén att möblera sitt hem – gärna med trämöbler – och montera möblerna själv enligt instruktion och utan andras hjälp, speglar svenskens fokus på oberoende och självständighet.



Reflektera

- » Vilka värderingar är viktiga för dig? Hur styr de ditt beteende, tror du?
- » Om du till exempel anser att punktlighet är viktigt, tappar du då tillit till en kollega som kommer sent? Om du anser att man ska kontrollera sina känslor, blir du då störd av att andra är mer känsllosamma? Om du anser att chefen ska vara en coach, ogillar du då alltför mycket återkoppling?