

Maktavstånd och kommunikation

– en studie av upplevda och verkliga kulturella skillnader och deras följder

Författare: Fredrik Lindholm 21577 och Axel Öberg 21220

Handledare: Svante Schriber

Lärare: Dag Björkegren och Karin Fernler

Opponent: Siri Osterman 20622

Handelshögskolan i Stockholm, SSE, 1 juni 2011, 09.15

Abstract: Hofstede constructed a culture dimension called Power Distance, measuring the inequality of Power. Germany and Sweden have relatively similar values according to his world-renowned research. But a series of interviews of Swedish entrepreneurs in Germany shows that these perceive a large difference in inequality of power in the two countries. This essay seeks to explain the difference between these subjective-qualitative experiences and the objective-quantitative data of Hofstedes Power Distance Index. We propose that a combination of differences in communication, exercise and visibility of power and formality influence the way Power Distance is perceived. We also look into the way in which different aspects of both countries' cultures might affect both the computation of Hofstedes Power Distance Index and the subjective experiences of Power Distance. By explaining the cultural dimensions as they are experienced, not in absolute terms, the essay aims to be relevant to real practitioners. Findings should be useful by suggesting interesting paths for further research.

Keywords: Culture, Hofstede, Power Distance, Germany, Sweden, Communication

Words: 15298

Unique Words: 4108

1 Innehåll

2	Introduktion.....	5
2.1	Inledning och bakgrund till studien.....	5
2.2	Problembeskrivning.....	5
2.3	Avgränsning.....	6
2.4	Syfte.....	7
2.5	Frågeställning.....	7
2.6	Vetenskapligt bidrag.....	7
3	Teoretisk referensram.....	7
3.1	Hofstede.....	8
3.1.1	De fem dimensionerna.....	8
3.1.2	Valet av dimension.....	9
3.1.3	Maktavstånd.....	10
3.2	Andra jämförande kulturella studier – komplement till Hofstede	11
3.2.1	GLOBE.....	11
3.2.2	Brodbeck.....	11
3.2.3	Lindell	11
3.3	Kultur.....	12
3.3.1	Daun	12
3.3.2	Schein	12
3.4	Kommunikation.....	12
3.4.1	Sinner.....	12
3.4.2	Morand	13
3.5	Makt.....	13
3.5.1	French & Raven, Jacobsen & Thorsvik.....	13
3.5.2	Steven Lukes.....	13
4	Metod.....	13
4.1	Undersökningsmetod	14
4.2	Forskningsansats.....	14
4.3	Kunskapssyfte	15
4.4	Källkritik och problem med studien	15
5	Empiri	15
5.1	Datainsamling.....	15
5.2	Intervjustruktur.....	16

5.3	Problem med intervjuerna	17
6	Analys	17
6.1	Bakgrund	18
6.1.1	Tysk bakgrund	18
6.1.2	Ett splittrat land	18
6.1.3	Mot nutiden	20
6.1.4	Regionalisering	20
6.1.5	Svensk bakgrund	22
6.1.6	Ett annorlunda land	23
6.1.7	Entreprenörernas upplevelser	24
6.1.8	Skillnader mellan Sverige och Tyskland	26
6.1.9	Jämförelse i två dimensioner av Sverige och Tyskland	27
6.2	Historiska orsaker till nutida kulturella skillnader	27
6.2.1	Hierarki	28
6.2.2	Synligt och osynligt	28
6.3	Hofstedes studie	28
6.3.1	Problem med Hofstedes studie	28
6.3.2	Kulturdimensionen maktavstånd på djupet	30
6.3.3	Vad är maktavstånd?	31
6.4	Fördjupning av andra förklaringar	33
6.4.1	Konflikträdsla på djupet	33
6.5	Återkoppling	34
6.6	Kommunikation och formalitet	35
6.6.1	Kommunikation bland svenskar och tyskar	35
6.6.2	Formalitet bland svenskar och tyskar	36
6.6.3	Formalitetens koppling till makt	38
6.7	Makt	39
6.7.1	Maktbaser	39
6.7.2	Maktutövande	40
6.7.3	Managerial Grid	41
6.8	Fördomar	42
6.9	Självkritik	43
7	Slutsats och avslutande diskussion	43
7.1	Slutsats	43

7.2	Avslutande diskussion.....	45
7.3	Framtida forskning	45
8	Referenser.....	46
8.1	Tryckta källor	46
8.1.1	Böcker.....	46
8.1.2	Artiklar.....	47
8.2	Otryckta källor	49
8.2.1	Internetidor.....	49
8.2.2	Intervjuerna.....	51
8.2.3	Andra muntliga källor.....	51
9	Appendix.....	51
9.1	Översatta citat	51
9.2	Hofstede's dimensionsfrågor – Power Distance Index.....	52
9.3	Intervjufrågor.....	53
9.4	Figurer.....	54
9.4.1	Figur 3.....	54
9.4.2	Figur 4. Utdrag ur Familienatlas	55
9.4.3	Figur 5 Ronald Ingleharts värderingskarta.....	56
9.4.4	Figur 7. Frågor ur GLOBE.....	57
9.4.5	Figur 11 –Brodbeckdimensioner.....	57

2 Introduktion

2.1 Inledning och bakgrund till studien

År 2009 och 2010 åkte fem studenter från Handelshögskolan i Stockholm på två studieresor till Berlin, München, Köln, Frankfurt och Hamburg (hädanefter Projektet). Syftet var att i samarbete med Tysk-svenska Handelskammaren ta reda på problem svenska företag stöter på vid etablering av dotterbolag i Tyskland. Projektet, som gick enligt plan, utfördes som ett antal djupintervjuer med svenska företag, som nyligen etablerat sig i Tyskland och resulterade till sist i en liten handbok som distribuerades till Handelskammarens medlemmar och sedan dykt upp i många olika sammanhang, exempelvis när handelsminister Ewa Björling i mars 2011 besökte Handelskammarens rundabordsdiskussion om svårigheter med Tysklandsetableringar.

Resultaten av Projektet var en blandning av förväntat och förvånande, då vissa av kulturskillnaderna som entreprenörerna¹ upplevde framstod som större, andra som mindre än väntat. De väckte framförallt ett intresse hos studenterna att vidare studera ämnet.

För att fördjupa sig inom området kulturskillnader blev det naturligt att söka sig till ett brett referensverk. Ett av de största referensverken, och kanske det viktigaste i modern forskning, vad gäller jämförande kulturforskning, är Geert Hofstedes arbeten, främst *Culture's Consequences*.² Vad hade Hofstede, en av de mest citerade forskarna³ inom detta forskningsområde, att säga om skillnaderna mellan svensk och tysk kultur och hur väl passade det med observationerna från tysklandsresorna?

Mer om Hofstede kommer i den teoretiska referensramen, men vi kan kort konstatera att hans beskrivningar av kultur, som delar in denna i fem dimensioner, vid en ytlig anblick på många ställen passar väl med dessa observationer, betydligt mindre i andra. Dessa skillnader fann vi mycket intressanta. Hur kom det sig att svenska entreprenörer i Tyskland, som i första person direkt observerade skillnader och likheter i kultur och direkt kände av dess effekter, inte erfarit samma saker som Hofstede uppmätt?

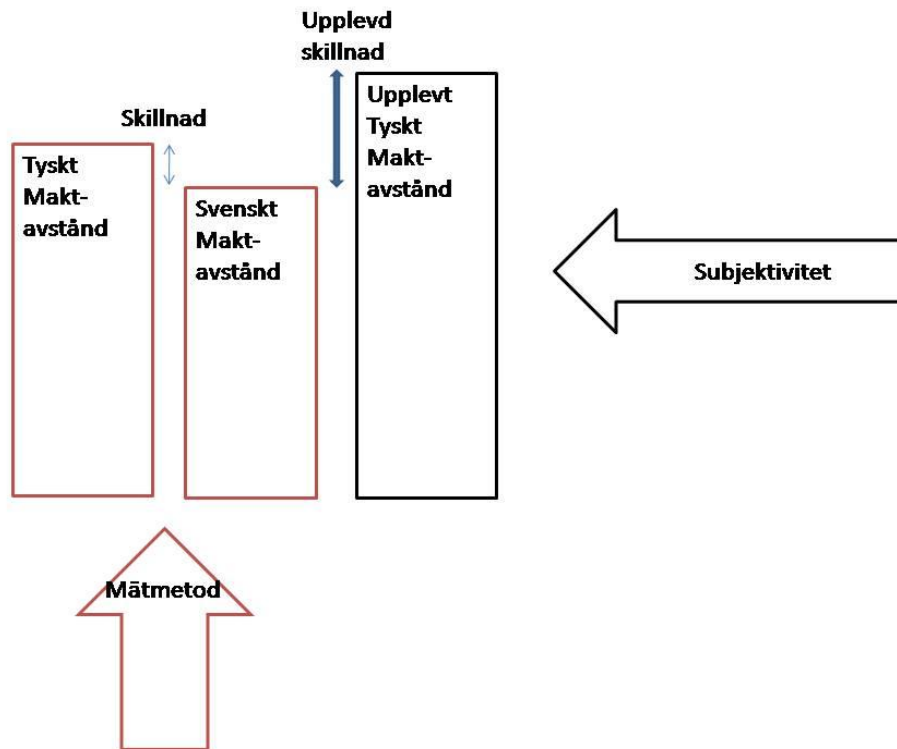
2.2 Problembeskrivning

Den centrala frågan är alltså hur det kommer sig att skillnaderna mellan observationerna från resorna och Hofstedes värden uppstått. Vad kan dessa skillnader bero på? Varför uppträder de? Beror de på mätmetoden eller på subjektivitet hos svenska entreprenörer? Det är detta vi närmare vill undersöka, vilket illustreras i följande bild.

¹Vi har valt att använda begreppet "entreprenörer" genomgående i uppsatsen för att beteckna de intervjuade personerna. Det skall dock understrykas att de representerar en mängd olika funktioner i medverkande företagen.

² Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, andra upplagan 2001: Thousand Oaks, CA, Sage

³ *Culture's Consequences* har enligt Google Scholar (16 April -11) citerats av 15674., av 1,800 till 1999 enligt Social Science Citations (A Quarter Century of Hofstede s. 1)



Figur 1. Översiktsbild

För att ta reda på effekter av subjektivitet och sätta dem i sitt sammanhang måste vi först sätta in detta i en historisk och kulturell kontext där vi redogör för grundläggande skillnader mellan Sverige och Tyskland och argumenterar för vad de kan bero på. Därefter problematiserar vi Hofstedes studie och vad han har att säga om kultur i Tyskland och Sverige. Utifrån detta utvecklar vi sedan en förklaring till de upplevda skillnaderna med stöd av den teoretiska referensramen.

2.3 Avgränsning

Av de skillnader Hofstede påvisar, finns det många som är av intresse att undersöka. Då vi vill undvika att arbetet blir alltför brett relativt de utrymmesbegränsningar som råder, ansåg vi inte kunna använda ett alltför stort omfång. Av de fem kulturdimensioner Hofstede ställer upp, fann vi det följaktligen bäst att fokusera på en; nämligen den vi upplevde var mest relevant givet den studerade empirin.⁴

Den dimension vi valt att fokusera på kallas av Hofstede för Power Distance (hädanefter maktavstånd), och beskriver hur ojämlikt makt fördelas⁵ och därigenom hur hierarkisk en organisationskultur är. En diskussion följer nedan, i avsnitt 3.1.2, om hur valet av dimension att fokusera på gick till - en i sig intressant process.

⁴En ingående beskrivning av Hofstede följer i den teoretiska referensramen, för ökad förståelse hänvisas läsaren framåt i texten till denna.

⁵Hofstede (1980), s. 79.

2.4 Syfte

*"Social scientists approach the social reality as blind men from the Indian fable approached the elephant; the one who gets hold of its leg thinks it's a tree, the one who gets the tail thinks it's a rope, but none of them understands what the whole animal is like... by joining forces... and approaching the animal from as many angles as possible, we may find out more than we could ever do alone"*⁶⁷ – GEERT HOFSTEDE

Syftet med detta arbete är att belysa skillnader mellan Geert Hofstedes objektiva, kvantitativa studie, och subjektiv, kvalitativ empiri i form av svenska företags upplevelser i Tyskland vid expansion till utlandet, i det enskilda fallet Sverige-Tyskland inom dimensionen maktavstånd. Vidare vill vi försöka förklara dessa skillnader utifrån ett maktperspektiv i den särskilda historiska och kulturella kontext som Sverige och Tyskland utgör. Vi vill till sist även öka förståelsen för hur skillnaderna faktiskt upplevs.

2.5 Frågeställning

Vår frågeställning lyder sålunda:

"Givet den historiska och kulturella kontext som Sverige och Tyskland utgör, hur kan skillnaderna mellan Projektets och Hofstedes uppfattningar av maktavstånd förklaras?"

2.6 Vetenskapligt bidrag

*"The survival of mankind will depend to a large extent on the ability of people who think differently to act together. International collaboration presupposes some understanding of where other's thinking differs from ours. Exploring the way in which nationality predisposes our thinking is therefore not an intellectual luxury. A better understanding of invisible cultural differences is one of the main contributions the social sciences can make to... policy makers in governments, organizations and institutions – and to ordinary citizens."*⁸ – GEERT HOFSTEDE

Hofstedes citat sammanfattar på ett spetsigt sätt vad studier av kulturskillnader kan bidra med till vetenskapen, och varför en uppsats av den här typen är viktig. På en mer konkret nivå är det intressant med Svensk-tyska relationer eftersom Tyskland länge varit Sveriges största handelspartner, delar en lång historia med Sverige, och eftersom tysk påverkan på Sverige haft en i mångt och mycket avgörande betydelse för landets kultur ända sedan Hansans tid.^{9 10}

3 Teoretisk referensram

I detta avsnitt beskrivs mer ingående de teorier som vi baserat vår analys av empirin på, samt de tolkningsramar vi använt oss av för att förstå och dra slutsatser av den kulturella och historiska kontexten. Vi har främst baserat arbetet på Geert Hofstedes stora kvantitativa arbeten och teorier om kultur, kompletterat med andra kulturstudier och sedan byggt på med mer specifika teorier om

⁶ Hofstede (1980), s. 15.

⁷ Gällande icke-engelska citat på originalspråket i den löpande texten, återfinns dessa översatta i appendix.

⁸ Hofstede (1980), s. 8.

⁹ Statistiska Centralbyrån, (2011), (http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_142265.aspx), Tyskland står för 10 % av export och 17,2% av import, Export och import av varor fördelade på länder 2011-03-28.

¹⁰ Fimmerstad, Lars, 2010, *Hansan och tyska köpmän dominerar Stockholm*, Stockholms Historia, <http://www.stockholmshistoria.com/?p=871>

kultur och makt i allmänhet och kommunikation och maktutövande i synnerhet. En utförligare beskrivning av teoriernas inbördes sammanhang i uppsatsen finns vid respektive teori.

3.1 Hofstede

1968 och 1972 genomfördes stora enkätundersökningar av attityden hos personal på IBM i flera länder. Ledaren av dessa undersökningar, Geert Hofstede, insåg snart potentialen hos de 117 000 svaren från 66 länder. Utifrån dem skapade han de ursprungliga fyra dimensionerna, som kom att bli vida använda index för att jämföra olika länders kulturer.^{11 12} En ytterligare dimension tillfördes senare för att kunna göra teorin mer tillämpbar på kulturer utanför Europa.¹³

Hofstede ville använda svaren i undersökningen för att indikera kulturella egenskaper i de olika länderna som intervjuobjekten kom ifrån. Hofstedes teori är att "mentala program"¹⁴ impregneras i människor under deras liv. Dessa program utgör de kulturella skillnaderna mellan länder och kan mätas i olika dimensioner och gör det möjligt att förutse mänskligt beteende. Det är bland annat tanken om dimensioner som Hofstede själv ansåg vara nytänkande.¹⁵ Dimensionerna mäter kultur i ett kontinuum, istället för att som kulturgrupper som till exempel "tysk" eller "engelsk" vara diskreta. I Ronens beskrivning av 8 stora jämförande kulturundersökningar från 1985 var Hofstedes störst både sett till antal länder och insamlad data.¹⁶

Hofstede baserade varje enskild dimension på svaren till några olika frågor ur enkäterna.¹⁷ Observationerna erhåller sedan kvantitativa värden i varje dimension. Dessa summeras för att ge olika länders värden. Värt att notera är att dessa inte är procentvärden – det är teoretiskt möjligt med värden under noll och över hundra för vissa dimensioner. Således har exempelvis maktavståndsindex på 104 uppmätts för Malaysia, ett mycket högt värde.¹⁸

3.1.1 De fem dimensionerna

De fem dimensionerna som nu används är Power Distance Index, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance Index och Long Term Orientation.

Alla dimensioner är intressanta att belysa. De ger en ökad förståelse för kulturernas beröringspunkter och vad som gör dem separata, i den mån de är det. Men ur vårt perspektiv är det främst dimensioner inom vilka skillnader mellan Tyskland och Sverige består, som det är intressant att se närmare på, eftersom det är kunskapen om dessa skillnader som faktiskt kan göra det lättare att göra affärer länderna emellan.

Nedan ser vi en modell av hur Tysklands och Sveriges värden ser ut i de fem dimensionerna.

¹¹ Baskerville, Rachel F., (2002), *Hofstede Never Studied Culture*, Accounting, Organizations and Society 28, s. 1

¹² Hofstede (1980), s. 11.

¹³ Hofstede (1980), s. 351

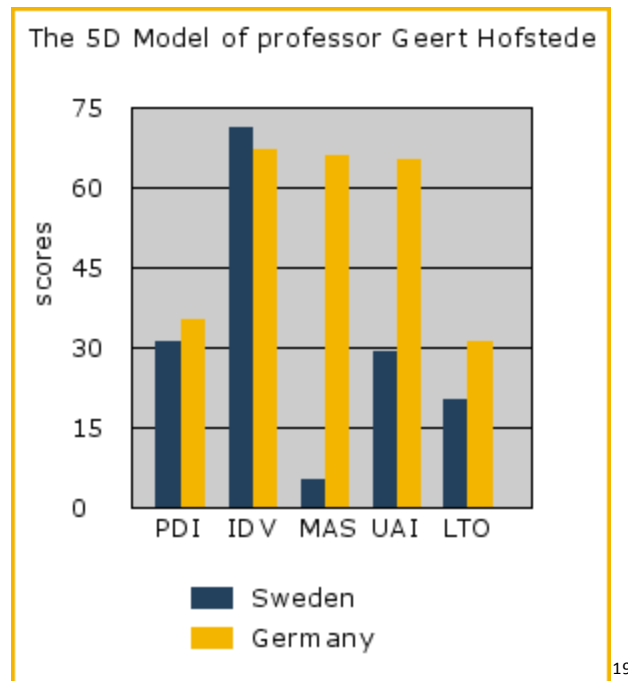
¹⁴ Ett synsätt inte olik Douglass C. Norths "Shared mental models" i Dentzau, Arthur och North, Douglass C., (1994), *Shared mental models: Ideologies and Institutions*, Kyklos, Vol. 47, 1, 1994, s. 3-31

¹⁵ Hofstede (1980), s. 11-14

¹⁶ Ronen, Simcha och Shenkar, Oded, (1985), *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: a Review and Synthesis*, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, 1985, s. 446

¹⁷ Dessa frågor redovisas i appendix, avsnitt 9.2

¹⁸ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php



Figur 2. Jämförelse mellan Sverige och Tyskland i de fem dimensionerna

Som nämns i inledningen upplevdes det inom Projektet diskrepanser mellan förväntade kulturskillnader och upplevda sådana. Utgångspunkten för arbetet blev alltså fenomenet att såväl entreprenörerna som intervjuarna upplevt förvånansvärt stora kulturskillnader inom dimensioner där de inte riktigt väntat sig det. Tillvägagångssättet för studien blev därför att se på de dimensioner där de absoluta skillnaderna var störst mellan entreprenörernas upplevelser av kulturen och Hofstedes resultat, vilket stämde förhållandevis väl med de förväntade skillnaderna. Detta gällde åt båda håll, hade Hofstede uppmätt ett högt värde och entreprenörerna upplevt ett lågt sågs det som lika intressant som om det omvända gällde.

3.1.2 Valet av dimension

Nedan följer en kort genomgång av de olika dimensionerna och en diskussion om varför dimensionen maktavstånd ansågs som den mest intressanta och relevanta att fokusera studien kring.

Vad beträffar Individualism, handlar det om hur nära individer är integrerade i och hur mycket de identifierar sig med grupper, såsom exempelvis familjen²⁰. Detta kan vara en intressant fråga. Det verkar enligt Hofstede inte råda så stora skillnader mellan länderna. Entreprenörerna behandlade det emellertid inte mycket under intervjuerna, vilket kan förklaras av att individualism är svårt att studera genom att ta upp det med entreprenörer genom att diskutera deras affärlivserfarenheter. Dessutom är det kanske lite mindre intressant i arbetslivet, då det handlar mycket om just familjens roll. En del intressanta skillnader om hur man skiljer mer på privat och affärsmässigt dök upp, men vi ansåg att detta ämne inte var det mest intressanta.

Long Term Orientation avgörs av hur mycket en befolkning är villig att acceptera uppskjuten tillfredsställelse av materiella, sociala och känslomässiga behov²¹. Den är relativt låg i bägge länderna.

¹⁹ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=34#compare

²⁰ Hofstede (1980), s. xix - xx

²¹ Hofstede (1980), s. xx

Dimensionen har dock skapats delvis för att beskriva skillnaderna i kultur som härrör ur Konfucianismen och beskriva skillnader mot Asien som framkom efter att the Chinese Value Survey utförts^{22 23} – och är av detta skäl varken relevant eller intressant för en diskussion om skillnader mellan två europeiska länder.

Uncertainty Avoidance mäter i hur stor utsträckning människor i en viss kultur känner sig bekväma i ostrukturerade eller nya situationer. Det okända och ovanliga är svårt att kontrollera, och dimensionen mäter hur mycket folk försöker minimera osäkerhet²⁴. Det är i viss mening en lämplig mätdimension – och skulle kunna vara föremål för forskning på området. Hofstede har uppmätt ett större mått på den i Tyskland än i Sverige, och detta tycks bekräftas av de intervjuer vi tagit del av. Många av de intervjuade talar om att kontrakt byggs upp på ett annat sätt i Tyskland, med mer omfattande klausuler och att de byggs upp för att täcka in fler tänkbara situationer – medan man i Sverige ofta tänker att det löser sig framöver.²⁵ De resultat vi inhämtade här stämde ganska väl med Hofstedes, och det blev inte lika intressant att försöka förstå skillnaderna mellan metoderna.

Slutligen återstod två dimensioner – Masculinity och Power Distance – som vi valt att kalla maktavstånd.

På sätt och vis framstod nu Masculinity som den mest lovande. Det är den punkt där svensk och tysk kultur enligt Hofstedes skiljer sig mest åt – och där Sverige är mest extremt i hela världen enligt Hofstede²⁶. Av detta skäl skulle en undersökning av hur svensk och tysk Masculinity skiljer sig åt bli en mer generellt tillämpbar studie. Eftersom maskuliniteten i Sverige är lägst i hela världen, skulle de upplevda skillnaderna för svenskar i denna riktning kunna beskriva något som gällde relativt universellt genom att behandla andra länder som kluster.²⁷ Men denna dimension är mycket komplicerat konstruerad, och livligt omdebatterad. Hofstede har gett ut en hel bok om den - *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Det är en på många sätt för bred ansats att diskutera dimensionen i en uppsats av det här omfånget, och med rena genusediskussioner riskerar man även att hamna utanför uppsatsens generella managementinriktning.

3.1.3 Maktavstånd

Slutligen återstod dimensionen maktavstånd, som Hofstede beskriver som "... the extent to which the less powerful members of organizations and institutions... accept and expect that power is distributed unequally. This represents inequality (more versus less), but defined from below, not from above".²⁸

Maktavstånd definieras mer konkret av Hofstede utifrån följande formel (med frågor från IBM-undersökningen)

$$135-25(B46) + (\% 1+2 \text{ i A55}) - (\% 3 \text{ i A54})^{29 \ 30}$$

²² <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>

²³ Hofstede (1980), s. 351

²⁴ Hofstede (1980), s. xix

²⁵ Intervjuer med FÖRETAG E, Företag M

²⁶ Hofstede (1980), s. 500

²⁷ Ronen och Shenkar, (1985), s. 435-454

²⁸ www.Geert-Hofstede.com; Hofstede (1980), s. xix

²⁹ Hofstede (1980), s. 86, 123

³⁰ Hofstede (1980), s. 470, 472

B46: "Employees being afraid to express disagreement with their managers (1-5)

A55: "Which (of four different types of managers) would you say your own manager most closely corresponds?

där fråga B46 av Hofstede definieras som "The employees afraid-question", A55, "The perceived manager-question" och A54, "The preferred manager-question".

Vid en första anblick av värdena i figur 2 är dimensionen den som skiljer sig minst åt mellan Sverige och Tyskland, tillsammans med Individualism, i Hofstedes undersökning. Detta stämde inte alls med entreprenörernas upplevelser av tyskar och tysk hierarki. De upplevde genomgående tyskarna som väsensskilda från svenskarna när det gällde ledarskap och maktindelning, vilket kan illustreras med följande citat: "Tyskland är enormt hierarkiskt, den som sitter på mellannivå är enormt rädd för att göra fel – då får man sparken. Den tyska processen står helt still tills chefen säger "ja!" – då händer allt!"³¹

Detta citat var representativt för entreprenörernas upplevelser. Detta ledde till en insikt om att vi här hade hittat den dimension som var mest givande att studera utifrån den empiri vi hade och de data som Hofstede hade kommit fram till. Diskrepansen var helt enkelt störst mellan det objektivt-kvantitativa och subjektivt-kvalitativa i denna dimension.

3.2 Andra jämförande kulturella studier – komplement till Hofstede

Vi har använt oss av fler studier av kulturella skillnader under arbetets gång. Syftet är här att ge en översiktlig, sammanhängande beskrivning av de teorier som haft störst inflytande på uppsatsen.

3.2.1 GLOBE

GLOBE är en stor studie ledd av Chhokar, Brodbeck och House som har undersökt kulturen hos managers i 62 länder. Denna har resulterat i en rapport, *In Depth Studies of 25 societies*³², som detaljerat beskriver olika kulturfärer. Det finns kvantitativa data för ett 60-tal länder, varav endast 25 undersöks i detalj – men både Sverige och Tyskland finns med bland dessa 25. *The GLOBE study of 62 societies*³³ finns som separat bok, med mer data. Båda dessa böcker används som källor.

3.2.2 Brodbeck

Brodbeck^{34 35}, en av de medverkande i GLOBE-studien, ledde arbetet i en annan stor studie av ledarskapsprototyper. Dessa används i diskussion av ledarroller. Han påvisar också att Sverige och Tyskland är helt olika vad gäller omtanke om medarbetare.

3.2.3 Lindell

Lindell³⁶ jämför i sin studie vid namn *Nordic national culture and management behavior* 7 länder i dimensioner han kallar task, employee och development orientation.

A54: "Please mark the one (of the four types) you would prefer to work under"

Typ 1: "autocratic", 2: "persuasive", 3: "consultative", hela beskrivningen i appendix, i avsnitt 9.2.

³¹Företag O

³²Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C., House, Robert J. (2007), *Culture and leadership, across the world: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 societies*, Taylor & Francis, New York

³³House, Robert J., Hanges, Paul J., Javidan, Mansour, Dorfman, Peter W., Gupta, Vi pin (2004), *Culture, Leadership and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks

³⁴Brodbeck et al., (2000), *Cultural variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 2000, s. 1-29

³⁵Brodbeck et al., (2002), *Leadership made in Germany, Low on Compassion, High on Performance*, Academy of Management Executive, vol. 16 No 1, 2002, s. 21

³⁶Lindell, Martin, (1996), *The Nordic Management Style in a European Context*, International Studies of Management & Organization, Vol. 26, No. 3, Fall, 1996, s. 73-91

Användandet av GLOBE-studien, Brodbeck och Lindell ska ses som ett komplement till Geert Hofstede för att relativisera hans resultat. Det är intressant att se hur andra har beskrivit skillnader mellan närstående kulturer. Hofstedes resultat har varit en inspirationskälla, men det interkulturella forskningsfältet fortsätter att utvecklas, vilket är viktigt att observera vid skrivandet av en uppsats av denna typ.

3.3 Kultur

För att forma en teoretisk ram kring den kulturella kontexten har ett antal studier om nationell kultur, organisationskultur etc. använts i studien. Nedan listas några av de viktigaste.

3.3.1 Daun

För en djupare förståelse av den svenska kulturella kontexten bör Åke Daun^{37 38 39} nämnas som en källa som beskriver svensk mentalitet av idag. Daun är antropolog och vi har använt en del av hans böcker som källor om svenskar och svenskhet.

3.3.2 Schein

Edgar Schein är en auktoritet på området organisationskultur⁴⁰ och har på ett intressant och överskådligt sätt visat på hur kulturen kan indelas i tre nivåer, artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Artefakter utgör det påtagliga och konkreta, såsom uniformer eller huvudkontorets utseende, men även företagets tidigare historia kan ses som en artefakt. Värderingar utgör en uttalad verklig eller *eftersträvsvärd* nivå. Vi kan alltså kommunicera värden vi inte har, men *vill* ha eller strävar efter. De grundläggande antagandena är de värden som vi verkligen står för, de verkliga värden som kulturen representerar utåt, vilka ofta är så inbäddade i organisationens medvetande att de svårt kan identifieras av medlemmarna själva.⁴¹

Schein har främst använts för att förstå hur svenskarnas uppfattning av tysk kultur formas utifrån deras direkt observerbara element, artefakter, och hur detta komplicerar deras förståelse av den tyska kulturen.

3.4 Kommunikation

Kommunikation och formalitet visade sig ha ett stort förklaringsvärde för hur kulturella yttringar upplevdes av entreprenörerna. Ett flertal teorier på kommunikationsområdet har därför använts i studien. Här har vi valt att redovisa de två oftast förekommande.

3.4.1 Sinner

Carsten Sinner⁴², biträdande lingvistikprofessor i Leipzig, talar inte bara om hur tyskar kommunicerar med varandra. Han tolkar även värdeladdningen och den underliggande betydelsen av denna kommunikation. Sinners främsta bidrag till uppsatsens teoretiska referensram är att han visar att tysk formalitet är stor, är en utmaning för utlänningar och starkt kopplad till affärsroller.

³⁷ Daun, Åke (1998), *Svensk Mentalitet*, Rabén Prisma, Stockholm

³⁸ Daun, Åke (2004), *Swedish Mentality*, The Pennsylvania State University Press, University Park, PA

³⁹ Daun, Åke (1992), *Den europeiska identiteten*, Rabén & Sjögren, Stockholm

⁴⁰ Schein, Edgar (1990), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, John Wiley

⁴¹ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

⁴² Bayer, Klaus (1979) Die Anredepronomen DU und SIE. Thesen zu einem semantischen Konflikt im Hochschulbereich, Deutsche Sprache, Nr 3, s 212-219 i Sinner, Carsten (2010), Seminarium, Weinhold, http://www.carstensinner.de/Lehre/spanisch/dossiers/Duzen_und_Siezen_im_Deutschen.pdf

3.4.2 Morand

David Morand⁴³ visar i *The Role of Behavioral Formality* hur symboler och artefakter kan skicka signaler om formalitet eller hierarki. Dessa kan påverka hur atmosfären uppfattas av observatörer och leda till olika upplevda maktavstånd. Morands teorier om kopplingen formalitet - maktavstånd ger oss en intressant tolkningsmöjlighet av Sinners observationer.

Även Bickman⁴⁴ och Wilson⁴⁵ är här av intresse. För förståelsen av de mekanismer som styr hierarki är Stanley Milgram intressant, med sitt välkända Obedience to Authority-experiment, som visar hur enkla symboler som en vit rock kan sända väldigt starka signaler om auktoritet.^{46 47}

3.5 Makt

3.5.1 French & Raven, Jacobsen & Thorsvik

Med en genomgående förståelse av maktbegreppet blir det naturligt att ställa frågan om maktens ursprung. French och Raven har i en klassisk studie från 1959⁴⁸ definierat fem olika maktbaser, som alla har mer eller mindre bäring på den kulturella kontexten i arbetet. Även Jacobsen och Thorsvik har i sin bok *Hur moderna organisationer fungerar*⁴⁹ utvecklat en benämning på maktbaser, 7 olika. Dessa maktbaser har vi tagit intryck av och använder i analysen en syntes av de för arbetet mest relevanta.

3.5.2 Steven Lukes

För den rena utövningen av makt har Steven Lukes bok *Power: A Radical View*⁵⁰, vilken behandlar hans banbrytande tankar om maktens tre ansikten, om dold och synlig maktutövning, varit en inspirationskälla. Boken argumenterar för tre dimensioner eller ansikten som makt kan uppträda i och visa sig som. Den beslutsfattande makten är synlig och direkt. Agendan eller dagordningen är dock satt av någon med en mer dold typ av makt. De aktörer som sätter agendan agerar dock på en scen eller i en kontext som avgörs av något djupare, ännu mera dolt. De ramar som sätts på denna nivå ligger så djupt inom våra medvetanden att vi inte reflekterar över att vi anpassar oss till det överhuvudtaget. Lukes uttrycker det som "individens frivilliga samtycke till dominans",⁵¹ alltså att låta sig styras över.

4 Metod

I det följande redogörs för den vetenskapliga metod som använts vid inhämtandet och bearbetandet av data, såväl som den forskningsansats som nyttjats vid analysen. Här redogörs också för de

⁴³ Morand, David, (1995) *The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations*, Academy of Management Review, Vol. 20, No 4, 1995

⁴⁴ Bickman, L., (1974) *The Social Power of a Uniform*, Journal of Applied Psychology, 4, 1974, s. 47-61

⁴⁵ Wilson, Paul, (1968) *The Perceptual Distortion of Height as a Function of Ascribed Academic Status*, The Journal of Social Psychology, Vol 74, 1968, s. 97-102

⁴⁶ Milgram, Stanley (1963), *Behavioral study of obedience*, The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 67(4), Oct 1963, 371-378

⁴⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=2TAqBbFJtFE&feature=related> (online) 12 maj 2011

⁴⁸ French, J.R.P., & Raven, B. (1959), *The bases of social power*, in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press

⁴⁹ Jacobsen och Thorsvik, (1995), *Hur Moderna Organisationer Fungerar*, Lund, Studentlitteratur, tredje upplagan

⁵⁰ Lukes, Steven (2004), *Power: A Radical View*, svensk upplaga 2008: Göteborg, Daidalos

⁵¹ Ibid, s.115

alternativa förfaranden som kunnat ses som lämpliga, och varför dessa valts bort. Det som genomgående har påverkat valet av metod har varit dennas lämplighet för att besvara arbetets frågeställning.⁵²

4.1 Undersökningsmetod

Med *kvantitativ* forskning avses i detta arbete en forskningsmetod där observationerna och resultaten ska vara tydligt mätbara och baseras på en objektiv syn på verkligheten – av det skälet att en objektiv verklighet möjliggör en upprepning av studien där samma resultat bör uppnås, gång på gång, allt annat lika. Statistiska metoder används med fördel i denna typ av analys, där regressioner av orsak och verkan brukar inta en framträdande roll.

Ett *kvalitativt* angreppssätt däremot, skiljer sig från det ovannämnda på flera avgörande punkter. Kvalitativ analys baserar sig på *hermeneutik* och *fenomenologi* och söker efter andemeningen, själva kunskapen i det observerade materialet, en kunskap som förvisso kan skilja sig åt beroende på vem som söker efter den, och i vilket sammanhang. Denna kunskap "är" inte, utan den "blir till", i en historisk såväl som kulturell kontext och detta är viktigt att inse. Hermeneutik kan förstås som tolkningslära och fenomenologi som förhållandet mellan det som studeras och kunskapen om det studerade, "varseblivningen".

En kvalitativ⁵³ metod har använts vid analysen av det empiriska materialet. Detta på grund av frågeställningens utgångspunkt om en jämförelse mellan Gerhard Hofstedes kvantitativa undersökning och en annan typ av data med en annan angreppspunkt. Vi vill undersöka en skillnad och sedan förklara "hur" denna skillnad kan ha uppstått - inte nödvändigtvis "hur mycket", det vill säga mäta hur stor skillnaden är. För att besvara frågor av typen "hur?" med utgångspunkt i vår empiri är en kvalitativ metod alltså att föredra.

Sammanfattningsvis kan sägas att en kvantitativ studie av det material vi valt att arbeta med inte hade kunnat besvara frågeställningen på ett sätt som vi ansett tillfredsställande, och inte heller gjort djupintervjuerna rättvisa. En kvantitativ studie utifrån intervjuer kräver en annan typ av empiri, kortare intervjuer med stängda frågor; följaktligen har vi valt bort denna metod.

4.2 Forskningsansats

Vid val av forskningsansats kan man välja mellan en rad olika angreppssätt. En induktiv⁵⁴ ansats hade i vårt fall varit möjlig, då vi härleder slutsatser från empiriska erfarenheter. Risken med en ensidig sådan forskningsansats kan vara att man når en verkan utan orsak där vi får fram flera hypoteser genom teoriapplicering, ansatsen i sig är ju hypotes genererande. Vi har valt en annan väg.

Den deduktiva, teoriprövande, forskningsansatsen går ut på att härleda slutsatser från premisser, dvs. hypoteser, som kan vara felaktiga. Detta ger en prövning av hypoteser med utfall av antingen acceptans eller förkastande och möjliga generella slutsatser och antaganden.

För att utnyttja både den deduktiva ansatsens breda vetenskapliga angreppssätt och den induktivas iterativa process av empiriska slutsatser utifrån intervjuerna och tillgänglig forskning har vi valt en abduktiv forskningsansats. Detta betyder att vi kombinerar de induktiva och deduktiva ansatserna till

⁵² Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Lund: Studentlitteratur, s. 34

⁵³ Holme & Solvang (1997) i Andersen (1998), s. 31

⁵⁴ Induktion och deduktion diskuteras i Andersen (1998), s. 29,30 utifrån Holmberg (1987)

en helhet som enligt oss är bättre lämpad att besvara frågeställningen än om vi bara använt en av metoderna.

4.3 Kunskapssyfte

Forskning kan definieras som bland annat explorativ, förklarande eller deskriptiv.⁵⁵ I vårt fall, med ett hermeneutiskt tillvägagångssätt, djupintervjuer och en kvalitativ metod kan vårt arbete bäst beskrivas som explorativt. Vi förlitar oss visserligen på tidigare forskning och historisk bakgrund för att strukturera analysen, men fastnar inte i en strikt beskrivande analys.

4.4 Källkritik och problem med studien

Kvalitativa studier kan lida av problem med bristande transparens och subjektivitet.⁵⁶ Genom att utförligt beskriva metoden hoppas vi kunna undvika en del av problemet med bristande transparens. För att om möjligt uppnå någon form av intersubjektivitet har vi valt att delge läsaren en stor mängd citat från djupintervjuerna för en möjlighet att se förbi vår tolkning – en tolkning som ofrånkomligt är färgad av egna erfarenheter och uppfattningar.

Validiteten⁵⁷ av arbetet beror på dess giltighet och dess relevans, dvs. förhållandet mellan teori och empiri samt förhållandet mellan detta och frågeställningen. Vi kan ha ett giltigt förhållande som är irrelevant och tvärtom. För att arbetet ska vara både giltigt och relevant har vi varit noga med det teoretiska urvalet, både vad gäller de portalteorier som arbetet utgår ifrån och annan forskning, och dess koppling till empirin.

Man kan tala om intern och extern validitet där den externa är generaliseringen⁵⁸ av slutsatserna på ett allmängiltigt sätt. Denna generalisering av en fallstudie kan lätt dras för långt och vi är därför något återhållsamma i vår slutsats, men avslutar med en bredare diskussion av resultaten och vad de kan ha för implikationer i en vidare managementkontext för att fånga upp de intressanta uppslag och tolkningsförslag som studien kan tänkas generera. Den interna validiteten gäller huruvida man kan generalisera inom studien och där anser vi att vi kunnat dra en del övergripande slutsatser.

5 Empiri

Empirins insamling och innehåll redogörs för kortfattat nedan; vi motiverar också varför vi gjort djupintervjuer med uppföljande enkätfrågor, och varför vi inte gjort på något annat sätt.

5.1 Datainsamling

Empiridelen av Projektet utfördes under två resor till Tyskland. Utifrån Tysk-svenska Handelskammarens lista på svenska företag som nyligen etablerat dotterföretag i Tyskland kontaktades några av dessa. De ansågs som särskilt lämpliga då människor som deltagit i etableringen var lättare att få tag i och mindes förloppet bättre, än vad som varit fallet med intervjuer av företag som verkat länge i landet.

Frågorna som ställdes syftade, som tidigare nämnts, inte till att vara material för denna uppsats. De ställdes utan vetskap om Hofstedes teorier och bör därför inte ha varit ledande mot att få svar som

⁵⁵ Borum (1990:42) i Andersen (1998), s.18

⁵⁶ Se Andersen (1998) s. 207 för en diskussion

⁵⁷ Andersen, (1998), s.85

⁵⁸ Yin (1989) i Andersen (1998) s. 133 talar om generalisering utifrån enskilda fallstudier

passar i desamma, vilket är en styrka. Det betyder att vi inte har lagt dimensionerna i munnen på entreprenörerna vilket har gjort att svaren ofta handlat om mycket som inte är relevant för denna uppsats, vilket inte har inkluderats.

Meningen med formatet var att fritt låta de intervjuade tala om sina upplevelser, och att sedan be dem berätta om olikheter och problem inom tre områden – marknadsföring, strategi och affärskultur. Det är främst det sistnämnda området som varit av intresse, även om många entreprenörer tagit upp saker som har med kultur att göra trots avsaknaden av en specifik fråga därom.

Upplevelserna handlar om svenska entreprenörers kontakt med tyska chefer, tyska anställda, tyska kunder samt, tyska leverantörer och samarbetet mellan svenskar och tyskar, plus alla möjliga former av kontakt som uppstår när man som entreprenör etablerar sig i ett nytt land. Här ställs kulturskillnader på sin spets. Det är i denna första fas som kulturskillnaderna upplevs starkast, då man ej är beredd på dem.⁵⁹

En komplett lista med företagen som intervjuats finns bifogad i appendix, avsnitt 8.2.2. Vi har en stor variation på branscher, vilket är viktigt eftersom bransch är en viktig förklaringsvariabel när det gäller företagskultur. Exempelvis har ett dataföretag med många unga människor en annan struktur än ett industriföretag, och typiskt sett borde olika affärskulturer förekomma hos dem.⁶⁰ Genom att ha med många olika branscher, neutraliseras branschspecifika värderingar.

Spridningen hos våra företag är även geografiskt sett god. Resorna gick till München och andra delar av Bayern, Frankfurt am Main med omgivning, Ruhrområdet, Hamburg och Berlin. Företag såväl i som utanför städer deltog.

Mallen som använts vid intervjuerna bifogas nedan i appendix under 9.3. Det ska poängteras att denna varit en utgångspunkt och ett hjälpmedel, och att dialogerna ofta varit ganska fria.

5.2 Intervjustruktur

Projektet utfördes alltså som 23 djupintervjuer, till största del på plats i Tyskland. Intervjuerna var delvis strukturerade för att underlätta jämförelser emellan och designade så att först ställdes allmänna frågor om den intervjuade och bakgrunden med expansionen, innan denne tilläts tala relativt fritt om strategin som använts, marknadsföring och hur skillnader i affärskultur hanterats. Mycket kom att handla om dessa kulturskillnader. Uppföljningar har sedan gjorts via mail till vissa företag för att möjliggöra vissa klagöranden eller följdfrågor.

Intervjuerna var alltid två personer, där en hade en mer passiv och den andra en mer aktiv roll. Det gjordes för att möjliggöra en uppföljning av vissa frågeställningar som bedömdes som mer intressanta redan på detta stadium och för att undvika en missuppfattning av svar. Intervjuerna utgör våra primärdata.

Samtliga intervjuer under Projektet transkriberades för att sedan sammanfattas. Vi har utgått från både dessa sammanfattningar och transkriptionerna när vi gjort undersökningen. De delar som rör

⁵⁹ Löwgren, Ninni, Tysklandsexpert på Tysk-svenska Handelskammaren, 22 februari 2011, gästföreläsning på Handelshögskolan i Stockholm, Wirtschaftsdeutsch 117

⁶⁰ Tsui, Anne, Nidfaktar, Sushil, Yi Ou, Amy, (2007), *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps and Recommendations*, Journal of Management; 33; 426, 2007, s. 24

kultur har analyserats vidare och reducerats ytterligare för att få fram de bitar som är tillämpliga på Hofstedes PDI-mått.

5.3 Problem med intervjuerna

Intervjuer som undersökningsform brukar lida av främst två problem: de intervjuades eftertänksfullhet, där de har en förmåga att rättfärdiga sitt eget dåtida handlande i en konstruerad kontext starkt påverkad av nutid, samt intervjuarens påverkan på sitt objekt att svara "rätt" på frågorna.

Det första problemet är alltid svårt att påverka, men vi har genom en medvetenhet vid tolkningen av intervjuerna försökt minimera dess effekt på arbetet. Det senare problemet har vi naturligt undvikit genom att vi när Projektet utfördes inte visste att vi skulle skriva en uppsats baserad på intervjuerna, mer om det nedan, under "empiri".

Det kan finnas en tendens hos vissa respondenter att medvetet eller omedvetet överdriva vissa kulturella skillnader. Som nämns i analysen, avsnitt 6.3.2, finns det åtminstone en sådan tendens att förenkla skillnader för närliggande kulturer⁶¹. Detta gör tolkningar av dessas upplevelser svårare, vilket till en del diskuteras i avsnitt 6.8, Fördomar.

Intervjuernas övergripande trovärdighet får ändå ses som hög, då vi inte ställt några känsliga frågor om individens betydelse för framgångar och misslyckanden och haft stora möjligheter att följa upp svar. Dessutom intervjuades personerna i Projektet på "hemmaplan" i Tyskland, ofta på sina kontor.

Den begränsade datamängden från sammanlagt 23 djupintervjuer kompenseras av en geografisk och strukturell spridning av de intervjuade och mängden information i varje intervju såväl som det faktum att de intervjuade företagen har både lyckade och mindre lyckade tysklandsetableringar bakom sig. Genom att intervjuerna därigenom fått bredd kan vår undersökning, om än svår att generalisera utifrån, ändå förstås ur ett större perspektiv och de frågor den väcker kan utgöra basen för ett större projekt.⁶²

6 Analys

*"From the viewpoint of one group, members of another are not perceived as individuals but in a stereotyped fashion: All Chinese look alike; all Dutch are stingy"*⁶³ – GEERT HOFSTEDE

Uppsatsens analys är på ett övergripande plan indelad i tre huvuddelar. Vi inleder med att analysera den *historiska bakgrundens* påverkan på den nutida kulturen i Tyskland och Sverige. Här driver vi tesen att det historiskt sett splittrade Tyskland utvecklats mot ett mer hierarkiskt och formellt samhälle än det heterogena Sverige. Vi kommenterar även problemet med Hofstedes förenklingar.

Formaliteten i kombination med en annorlunda, mer direkt *kommunikation* leder till en synligare *maktutövning* som uppfattas av svenskar som ett högre maktavstånd.

⁶¹ Østergård, Uffe (1991), *Hvorfor hader vi svenskerne, Danmarkshistorierne mellem svensk og tysk*, Nationella Identiteter i Norden, Nordiska Rådet, s. 117

⁶² Här är det viktigt att, i linje med Yin (1989) i Andersen (1998), s.133 skilja på det som är specifikt för det studerade fallet och det som är mer generellt applicerbart på genren som helhet

⁶³ Hofstede, (1980), s. 424

6.1 Bakgrund

Vad som en gång var ett och samma folk, behöver inte vara det idag. Tyskarnas och svenskarnas förflutna präglas av detta. De germanska folken bildar en etnisk-lingvistisk grupp och har sedan folkvandringstiden och det västromerska rikets sammanbrott brett ut sig som ett lapptäcke i norra Europa. I denna grupp ingår de folk som idag talar germanska språk, huvudsakligen engelskan, tyskan, flamländskan och de skandinaviska språken^{64 65}. Sverige och Tyskland har således en ursprunglig gemensam germansk historia, men har sedan utvecklats åt olika håll. Denna divergens har yttrat sig i ett Tyskland som skiljer sig på avgörande punkter från Sverige, punkter som vi kommer att utveckla och resonera om nedan. Men först vill vi ge en bakgrund till denna utveckling.

6.1.1 Tysk bakgrund

För att forma en kontext till uppsatsens analys om skillnaderna mellan resultaten som Hofstedes objektivt-kvantitativa studie visat på jämfört med entreprenörernas upplevelser i Tyskland inom ramen för projektet, levereras här en historisk bakgrund till de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Tyskland, och också en analys utifrån dessa skillnader av varför det ser ut som det gör idag. Vi inleder med en kort exposé över den tyska historien – utan denna går det inte att förstå Tyskland av idag. Vi skulle stanna vid ett stort och alltför vanligt problem i interkulturella jämförelser.⁶⁶

6.1.2 Ett splittrat land

*"Since the fall of the Roman Empire or, rather, since the disintegration of Charlemagne's empire, Western Europe has seemed to us to be divided into nations"*⁶⁷ – ERNEST RENAN

Germanska folk trängde in i stora delar av romarrikets forna provinser, men anammade här ofta den, till antalet större, provinsbefolkningens modersmål i olika dialekter. Det är främst i området kring romarrikets tidigare gränser som germanska språk fick fotfäste. Intressant är också att observera hur nationsbegreppet utvecklats genom tiderna. Renan anmärker *"It was in fact the Germanic invasions which introduced into the world the principle which, later, was to serve as a basis for the existence of nationalities."*⁶⁸

De små germanska *regni* som uppstod ur romarrikets aska anammade väldigt mycket av romersk förvaltningskultur. Överhuvudtaget var respekten för det romerska stor och romersk rätt och lagstiftning har levt vidare – men i Tyskland endast i vissa delar.⁶⁹

Även efter Roms fall försökte Frankerriket under en kort tid att återföra Europa till imperialismens tidevarv, men genom Verdunpartitionen förseglades kontinentens öde, och den grundläggande nationsindelning som där stadfästes, har hädanefter i stort bestått. De tre arvrikena som Karl den

⁶⁴ NE, <http://www.ne.se/germanska-spr%C3%A5k>

⁶⁵ NE, <http://www.ne.se/germaner>

⁶⁶ Tsui et al., (2007), s. 37

⁶⁷ <http://ig.cs.tu-berlin.de/oldstatic/w2001/eu1/dokumente/Basistexte/Renan1882EN-Nation.pdf> *Qu'est-ce qu'une nation? (föreläsning 11 mars 1882 vid Sorbonne), översättning RENAN*

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Harrison, Dick (2002), <http://www.fof.se/textruta/folkvandringstiden-omvarderas>, <http://www.fof.se/tidning/2002/8/vandalerna-inga-vandaler>, Forskning och framsteg

stores tre söner Karl, Ludwig och Lothar ärvde, lever vidare i de franska, tyska och italienska kulturzonerna och nationerna.^{70 71}

Den östra forna riksdelen av det Karolingiska Frankerriket rycktes loss och snart började de lokala hertigarna att välja andra än Karolinger till kungar. Området dessa kungar styrde över kan svårt liknas vid dagens nationer. Det bestod av ett landområde som inhyste olika stammar, med en mer eller mindre hög grad av sammanhållning. Andra germanska stammar hade försvunnit utanför området, såsom goter och franker, anglar och jutar. Riket var svagt och härjades av magyarernas fälttåg. Avgörande för de tyska folkens framtida historia blev kung Otto I:s regeringstid. I det stora slaget vid Lechfeld ledde han schwaber, böhmare, sachsare och franker till en seger mot de ungerska ryttarna.⁷²

Otto I lät sig krönas till den förste kejsaren av det heliga tysk-romerska riket, Imperium Sacrum Romanum, en löst sammanhållen federation med språket som gemensam nämnare. Det fanns en klar ambition att göra en koppling till det romerska och kristna, att stå för en koppling till kyrkan och antikens Rom. Dessa två kopplingar är viktiga att behålla i minnet när man ser på senare tysk utveckling⁷³. Det tysk-romerska riket bestod ända till 1806 och under hela denna tid var Tyskland splittrat i tusentals olika småstater.⁷⁴

Martin Luthers handlingar har satt ett djupt avtryck i Tysklands historia. De religiösa strider den evangeliska tron frambringade i Europa ledde i de flesta kulturområden till att endera sidan segrade och den andra upplöstes, mer eller mindre blodigt. Delvis till följd av det tysk-romerska rikets bräckliga sammansättning och den svaga kejsarmakten, kom Tyskland att delas i två religiösa sfärer. Så medan England, Nederländerna, de nordiska länderna, Italien, Frankrike och Spanien alla kom att bli homogent protestantiska respektive katolska, uppstod grovt talat ett evangeliskt Nord- och ett katolskt Sydtykland.⁷⁵

I Tyskland var utvecklingen mot feodalism lokalt mycket differentierad. På sina håll innebar de stora politiska omvälvningarna som Digerdöden och 30-åriga kriget en uppvärdering av den arbetande befolkningen, då dessa blev mindre talrika och således mer dyrbara, helt enligt Heckscher-Ohlinmodellen och Rybczynskis teorem.^{76 77} I Bayern hade bönderna det relativa bra, men i det mesta av Tyskland och särskilt i Preussen lyckades den gamla adeln behålla det mesta av makten på

⁷⁰ Renan, (1882).

⁷¹ Encyclopedia, http://www.encyclopedia.com/topic/Treaty_of_Verdun.aspx

⁷² NE Östfrankiska till Tyskromerska riket http://www.ne.se.ez.hhs.se/tyskland/historia/fr%C3%A5n-det-%C3%B6stfrankiska-till-det-tysk-romerska-riket-843-1024?i_h_word=lechfeld

⁷³ Rockberger, Nicolaus (2000), <http://www.popularhistoria.se/o.o.i.s?id=43&vid=562>; Populärhistoria

⁷⁴ Mathias Quad, en geograf som skulle finna Tysklands gränser, lär därvid ha sagt "there is no country in Christendom which embraces so many lands under one name" - Sheehan, James J., (1981), *What is German History*, The Journal of Modern History, Vol. 53, No. 1, Mar. 1981, s. 1

⁷⁵ CIA World Factbook religioner

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2122.html?countryName=Germany&countryCode=gm®ionCode=eu&#gm>

⁷⁶ Sagarra, Eda, (1977), *A Social History of Germany 1648-1914*, s. 6 under rubriken Germany and the 30 Years War

⁷⁷ Enligt Rybczynskis teorem ska en vara som blir mer sällsynt öka i pris. Rybczynski, Tadeusz, (1955), *Factor Endowment and Relative Commodity Prices*, *Economica*, 22 (88): 336–341

borgarnas och böndernas bekostnad. Till exempel blev det i Brandenburg från 1685 dödsstraff på att rymma från sin mark för bönderna.⁷⁸

Adelns makt sammanflöt senare med den statliga byråkratins, som var mycket stor.⁷⁹ Hermann Beck, professor vid University of California, menar att *“The actual power of the Prussian bureaucracy between 1818 and 1848 can hardly be overestimated. Historians agree that their authority was virtually absolute.”* Det gemensamma för de olika delarna var dock den starka hierarkiska ordningen som växte fram, som kommit som en reaktion på regionaliseringen, som en mekanism för att skapa ordning i kaoset.⁸⁰

6.1.3 Mot nutiden

Tysk kultur är gammal, men nationen är ung. Nationen har enats, delats och återförenats under de senaste två århundradena i olika omgångar, men de olika delområdena fortsätter att präglas av sina olika historier. *“The Länder have a high degree of discretion, especially regarding cultural affairs such as the educational system. Germany is, in both the political and industrial relations areas, a decentralized nation. The Länder are the heart of Germany’s political life. Each land has its own elected parliament and largely controls its own finances.”*⁸¹

Visserligen har det funnits perioder med försök till en starkare centralmakt i Tyskland, men de har följts av motsvarande perioder med en nedmontering av denna centralmakt. Ett exempel är de allierades försök att radera alla rester av en stark centralmakt efter andra världskrigets slut, en centralmakt med avskaffad autonomi för delstaterna som infördes så sent som 1934.⁸² Den långa splittringen av Tyskland efter andra världskriget är ytterligare en faktor som påverkat landet och gjort det värderingsmässigt heterogent.⁸³

Den sammantagna effekten av allt detta är ett kluvet, regionaliserat Tyskland, ett heterogent och mycket hierarkiskt land – med en splittring såväl horisontellt som vertikalt, vilket fått starka effekter i kulturen och det praktiska affärlivet.

6.1.4 Regionalisering

Regionaliseringen har lett till att Tyskland i många fall inte ska betraktas som en marknad. Ralph-Georg Tischer, vd Tysk-Svenska Handelskammaren, rekommenderar *“välj en eller två regioner alternativt en eller två städer i taget”*. Eftersom återkopplingen mellan de regionala marknaderna är liten så är synergieffekterna mellan satsningar i olika regioner svaga.⁸⁴ Tyska marknaden präglas av ett stort antal regioner med olika dominanta branscher.⁸⁵

⁷⁸ Sagarra, (1977), s 6

⁷⁹ Beck, Hermann, (1997), *The Origins of the Authoritarian Welfare State in Prussia*, s. 123, 125

⁸⁰ Ibid. s. 123, 125

⁸¹ Szabo et al, (2002) *GLOBE, The Germanic Cluster: where employees have a voice*, Journal of World Business 37, s. 58

⁸² *Death of the States*, (12 feb 1934), TIME Magazine

⁸³ Blank, Thomas, (2003), *Determinants of National Identity in East and West Germany: An Empirical Comparison of Theories on the Significance of Authoritarianism, Anomie, and General Self-Esteem*, Political Psychology, Vol. 24, No. 2, s. 266

⁸⁴ Yin et al., (2010) *Expandera till Tyskland – Tips och råd för svenska företag*, Tysk-svenska Handelskammaren, s. 12

⁸⁵ Luftfart i Bremen, media och sjöfart i Hamburg, bioteknik i Berlin, stålindustri i Ruhrområdet, finanssektor i Frankfurt am Main, vin i Mosel- och Rhenområdet, IT- bio- och rymdteknik och fordonsindustri i München,

Dessa regioner hör ihop med de många små självständiga stater Tyskland som vi tidigare sett att landet varit indelat i. I dessa talades olika dialekter av tyska – Tyskland har så att säga varit indelat i olika dialektzoner. Människor har företrädesvis hållit sig inom dessa. Migrationen mellan dem har varit liten över tiden, och fortsätter att vara liten, även när dialekterna långsamt försvinner, se Figur 3⁸⁶. Detta beror enligt den nyaste forskningen på de kulturella skillnaderna mellan områdena.⁸⁷ Falck et al. kontrollerade även om effekterna av muren mellan Öst och Väst hade brutit dessa kulturella zoner. De fann att när muren försvann, började migrationen åter inom de gamla kulturområdena, trots stora ekonomiska skillnader och 40 år av åtskildhet.⁸⁸ Kartläggningen av efternamn i Tyskland visar hur namnen skiljer sig i olika regioner till följd av begränsad interregional migration, se Figur 4.⁸⁹

*”Reklammarknaden i Tyskland är mer splittrad. I Sverige har man ett nationellt perspektiv. I Tyskland är man ofta fokuserad på en delstat eller stad. De olika områdenas kultur och humor skiljer sig åt och man har inte i samma utsträckning gemensamma referensramar. Därför blir det svårt att göra roliga reklamer för hela landet. Det blir mer hundmatsreklam, man visar: maten är fin, hunden är glad.”*⁹⁰

Tischers uttalande och det från reklambyrån Företag J ovan pekar på något som flera studier observerat. I Berlin är umgängeskretsar ofta sammansatta av antingen Öst- eller Västtyskar⁹¹ Detta är inte så konstigt – regionerna har i mycket sitt eget kulturellt liv och egen konst och litteratur på lokala dialekter.⁹² Därtill läggs att olika respondenter också har sagt att det inte fungerar med samma försäljare i del olika regionerna på grund av kulturella skillnader i det ”nya” Tyskland. Många fler tyskar känner sig kopplade till sina regioner än till Tyskland som nation.^{93 94} Endast 25 % av Östtyskarna kände sig 20 år efter återföreningen som fullvärdiga medborgare.⁹⁵

Även entreprenörerna har funnit att det råder olikhet mellan regioner i Tyskland. Tidningen Företag Ts upplevelser stödjer Företag J:s citat, reklamköparna vill ha sin reklam regionalt differentierad. Ett annat uttalande lyder *”Tyskland är decentraliserat. Vi hade en kille på Kinnarps som flyttade från Hamburg till Stuttgart och det gick inte alls. Kulturen var olika och han kunde inte fatta någonting.”*⁹⁶ Östtyskland har lyfts fram av vissa som kulturellt närmare Sverige⁹⁷, men har också eventuellt större maktavstånd. Kulturen har historiska rötter. Berlin påstås ha en blandning av östtysk och preussisk

maskintillverkning i Baden-Württemberg, fordonsindustri, kemi och hälsa i Nordrhein-Westfalen – Yin et al., (2010), s. 11

⁸⁶ Falck, Heblich, Lameli, Südekum, Dialects, Cultural Identity, and Economic Exchange, feb 2010 (<http://ftp.iza.org/dp4743.pdf>) s. 14-15

⁸⁷ Falck, et al., (2010), s. 27 - 30

⁸⁸ Falck, et al., (2010), s. 30

⁸⁹ Nübling et al., (2007) *Der Deutsche Familiennamenatlas*, Berlin, De Gruyter, jämför Figur 4

⁹⁰ Företag J

⁹¹ <http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9IIT7Q00.htm>

⁹² Applegate, Celia, (1990), *A Nation of Provincials: the German idea of Heimat*, Oxford, University of California Press, s. 237-238

⁹³ Applegate, (1990), s. 246

⁹⁴ Löwgren, (2011)

⁹⁵ <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164644/umfrage/aussagen-zum-thema-deutsche-einheit-in-ostdeutschland/>

⁹⁶ Företag E

⁹⁷ Företag E

kultur, som förenas av tesen att myndigheterna står över medborgarna. Akademiker stödjer att östtysk/preussisk socialism har haft vissa auktoritära traditioner.⁹⁸

Sammantaget och i hela den tyska historiens kontext tyder detta på att kulturella skillnader av stor betydelse föreligger mellan regionerna. Detta återkommer vi även till i våra rekommendationer för framtida forskning.

6.1.5 Svensk bakgrund

År 1335 förbjuder Magnus Eriksson trälldomen i Sverige under sin Eriksgata.⁹⁹ I andra länder som Tyskland och Danmark ersattes detta gamla germanska bruk av feodalismen. Historikern Charles Tilly hävdar att Sverige istället för att genomgå feodalismen, går direkt mot ett mer modernt styre.¹⁰⁰ Till skillnad från i andra länder var bönderna representerade riksdagen sedan senmedeltiden.¹⁰¹ Svenska bönder var friborna, höll egna ting och kände en gemensam solidaritet¹⁰² och blir inte lika förtryckta av adeln som i andra länder. Tingen, där lagarna skapades, av bland annat friborna bönder, stiftade lagar som även kungen stod under.¹⁰³ Lagen stiftades "allt folket till ledning, både rika och fattiga".¹⁰⁴

Svensk kultur kan översiktligt sammanfattas som präglad av Vasa, Luther, det långa socialdemokratiska maktinnehavet och det långa välståndet på senare tid. Riksstrukturen präglades tidigt av kontakter med Tyskland, Danmark och England, men landet förblev outvecklat och avskärmat från kontinenten. Sedan kom vad Tegnér kallade "freden, vaccinet och potäterna" och medförde välståndet. 1870 till 1950 växer Sveriges ekonomi näst snabbast i världen¹⁰⁵ och den svenska välfärdsstaten grundas därefter. Denna lämpar sig väl som kontext åt kulturstudier.¹⁰⁶

Svensk kultur har länge handlat om samförstånd och konsensus.¹⁰⁷ "Dess rötter går djupt ned i bondelandet Sverige där byalagsanda och kollektivt handlande var rådande".¹⁰⁸ Den dominerande rollen som Landsorganisationen fick bland facken i samband med socialdemokraternas och centerns regeringstid 1932 och rollförändringen det innebar att ha en "progressiv" regering banade vägen för överenskommelser som Saltsjöbadsavtalen mellan LO och SAF 1938.¹⁰⁹ Andra länder hade storstrejker och stora spänningar, medan Sverige hade en historisk kompromiss. Löner bestämdes kollektivt och parterna förhandlade utan statens ingrepp. På denna kan läggas en skandinavisk

⁹⁸ Beck, (1997), s. 101-123

⁹⁹ Nordisk Familjebok; Uggelupplagan <http://runeberg.org/nfcj/0106.html> : Trälldom, s. 159-160

¹⁰⁰ "On a national scale, in fact, no European state (except, perhaps, Sweden) made a serious attempt to institute direct rule from top to bottom until the era of the French Revolution" Tilly, Charles, (1990) *Coercion, Capital, and European states, AD 990–1990*, Oxford & Cambridge Mass 1990. s 25

¹⁰¹ Bauhn, Per (2011) Axess, nr 4 2011, s. 37

¹⁰² Gustafsson, Harald, (2002) *The Eighth Argument. Identity, Ethnicity and Political Culture in Sixteenth-Century Scandinavia*, Scandinavian Journal of History, 27, 2002, s. 106-108

¹⁰³ Trädgårdh, Lars (2011) Axess nr 4 2011, s.35

¹⁰⁴ *Upplandslagen*, (1296), enligt Trädgårdh, (2011), s. 35

¹⁰⁵ Maddison, A, 1982, *Phases of Capitalist Development*, Oxford: Oxford University Press – Japan växte snabbast

¹⁰⁶ "Just as colonialism provided one kind of context for anthropological studies, the anthropology of modern Scandinavia can be examined in relation to its welfare states" Gullestad, Marianne (1989) *Small Facts and Large Issues: The anthropology of Contemporary Scandinavian Society*, Annual Review of Anthropology, 1989, s 73

¹⁰⁷ Chhokar et al., (2007), s. 49

¹⁰⁸ Bauhn, (2011), s.37

¹⁰⁹ Schön, Lennart (2007) *En modern svensk ekonomisk historia*, Stockholm, SNS förlag, s. 347

modell, där säkerhet, jämlikhet, rationalitet, förutseende och reglering anses viktiga.¹¹⁰ Bland annat Allemansrätten kan ses som ett viktigt uttryck för att man tillvaratagit även de icke landägandes intressen.¹¹¹ Ett axplock senare exempel på lösningar med bred politisk enighet är Torekovskompromissen, ålderdomspensionen 1913, de fria skolmåltiderna 1946, den allmänna sjukförsäkringen 1945, barnbidraget 1947, socialtjänstlagen 1980 och flerbarnstilläget 1981.¹¹²

Denna samförståndsanda är förbunden med ett utbrett och djupt rotat konfliktundvikande, "en benägenhet att undvika direkt konfrontation med personer man är djupt oense med"¹¹³ och har en koppling till Hofstedes maskulinitet, som ju i Sverige är lägst i världen och som har en negativ korrelation med betoning av den sociala omgivningen och en vänlig atmosfär.¹¹⁴ Enligt Ulf Hannerz är ett typiskt svenskt synsätt "det lönar sig inte att vi diskuterar detta, för vi tycker så olika"¹¹⁵ och Susan Sontag har sagt att "det svenska konfliktundvikandet är närapå patologiskt".¹¹⁶

6.1.6 Ett annorlunda land

I vissa avseenden är Sverige idag ett värderingsmässigt extremt land. Ronald Ingleharts värderingskarta, baserad på the World Values Surveys, visar detta tydligt, se Figur 5.

Att bestämma över andra ses inte som något fint i Sverige. Sedan länge har det setts ned på folk som var mäktigare än andra. Detta ledde till missunnsamhet.¹¹⁷ En studie av bemanningsföretaget Randstad kom nyligen fram till att endast 20 % av svenskarna strävade att bli beförade nästa år, mot 41 % av tyskarna.¹¹⁸ Jantelagen¹¹⁹, som blev något av en grundprincip för svenskt tänkande¹²⁰, tycks ha satt sina spår: när 1096 svenskar av SIFO fick i uppdrag att med egna ord beskriva *svenskarna* var avundsjuka det vanligaste ordet!¹²¹ Den ledande svenska ägarfamiljen har tillskrivits mottot *att verka men inte synas* – kanske ville man undvika denna avund.¹²²

Att inte förhäva sig tycks vara ett bestående drag än idag. Som Holmberg och Åkerblom observerar använder få svenska företag olika klädkod beroende på rang och titlar används sällan.¹²³ Detta senare förhållande uppfattade många entreprenörer däremot som vanligt i Tyskland. Mer om detta i avsnittet 6.6.2, Formalitet som upplevd makt, nedan.

¹¹⁰ Ibid., s. 73

¹¹¹ Chhokar et al. (2007), s. 42

¹¹² Per Ohlson, Axess nr 4 2011, s. 49

¹¹³ Daun (2004), s. 102

¹¹⁴ Hofstede (1980), s. 176-180

¹¹⁵ Hannerz, Ulf, 1983. *Den svenska kulturen*, Stockholms Universitet i Daun, (1998), s. 165

¹¹⁶ Sontag, Susan, 1969. *A letter from Sweden*, Ramparts, i Daun, (2004), s. 23-28

¹¹⁷ Bauhn, (2011), s. 38

¹¹⁸ Randstad Work monitor, Global results wave 4, 2010

¹¹⁹ En, visserligen dansk, text av Aksel Sandemose, Janteloven, ur *En flykting korsar sitt spår* (1933). Jantelagen är tio budord, bland annat "Du skal ikke tro, du emoget. Du skal ikke tro, at du er ligeså meget som os. Du skal ikke tro, at du er klogere end os. Du skal ikke bilde dig ind, at du er bedre end os. Du skal ikke tro, at du ved mere end os."

¹²⁰ Bauhn, (2011), s. 38

¹²¹ SIFO, enligt Zetterberg, Hans L, 1985. Sverige, svenskarna och skatten (Föredrag på Företagarförbundets årsmöte, Helsingborg den 18 maj 1985). SIFO – citerad i Daun, (2004)

¹²² *Esse non videri* – Marucs Wallenbergs valspråk då denne blev serafimerriddare – "Att verka utan att synas. I jämförelse med den latinska devisens motsvarande uttryck på tyska framstår skillnaden tydligt: *Sein mehr als scheinen*. Att verkligen vara, inte bara ge sken av att vara det"

http://www.wallenberg.org/arkiv/history/3_2_11.htm

¹²³ Chhokar et al. (2007), s. 45

Industrialiseringen av och inflyttandet till städerna i Sverige var både relativt sent och omfattande.¹²⁴
¹²⁵ ¹²⁶ 85 % av svenskarna bor idag i städer, mot 74 % av tyskarna.¹²⁷ Daun framför teorin att svenskarnas ovanligt stora blyghet kan hänföras till detta eftersom ängslan för omgivningens reaktioner upplevs starkt av den som konfronteras med nya kategorier människor och den som byter samhällsskikt.¹²⁸ ¹²⁹ Alltså kan blygheten, som är kopplad till konflikträdslan, ha blivit en större del av svensk kultur i samband med den stora och sena urbaniseringen. Man kan fråga sig varför detta fenomen inte upprepats i andra länder med snabb urbanisering – men även om man inte gillar Dauns förklaring är det svårare att kritisera att svenskar faktiskt är konfliktradda och blyga. Få länder var dock så icke-urbana och fattiga som Sverige innan 1900-talet.¹³⁰ Få länder hade det så bra på 1900-talet, med konstant fred och hög välfärd.

Sverige var och förblir en liten hemmamarknad, men hade många framstående företag. Dessa var tvungna att tidigt söka sig utåt för att växa. De var då tvungna att anpassa sig till främmande kulturer.¹³¹ För Sverige spelade läget nära Tyskland en särskilt stor roll. Inflyttandet hade vuxit i styrka från 1880-talet till andra världskriget vilket var tydligt i svenska institutioner och svensk politik. Svensk ekonomi var lik den tyska med fokus på tung industri, så Tyskland var både en stor avsättningsmarknad och konkurrent. Sedan denna tid har många stora svenska verkstadsföretag varit verksamma i Tyskland och affärsutbytet varit intensivt.¹³²

6.1.7 Entreprenörernas upplevelser

Entreprenörernas upplevelser av kulturskillnaderna är en av grundstenarna i arbetet. Vi baserar mycket av analysen på deras utsagor och har därför valt att lyfta fram flera citat som vi vill delge läsaren. Detta för att ytterligare öka förståelsen för divergensen mellan den tyska och den svenska kulturen. Främst lyfter vi fram de aspekter ur intervjuerna som är relevanta för förståelsen av maktavståndet, men även citat som speglar den bristande förståelsen mellan länderna, eller som en medarbetare på Företag E uttrycker det:

*”Vi måste jobba fritt eftersom moderbolaget inte kan någonting om Tyskland”*¹³³

Mer hierarki i Tyskland, med en större respekt för chefen, är något många entreprenörer upplevt.¹³⁴ Chefen har lättare att trycka igenom beslut mot de anställdas vilja, och dessa är räddare för honom, har det också framförts, även om denna uppfattning inte uttryckts lika ofta. Flera svarande har uttryckt att det finns en mer konfliktbenägen och aggressiv ton i tysk kommunikation. *”Om någon gjort fel, skäller man ned dem. Då förstår de”*¹³⁵ och en tysk sekreterare ska ha sagt att det finaste med hennes företag (utan tyska chefer) är att ingen skrek åt henne.¹³⁶ En medarbetare på Företag L

¹²⁴ Schön (2007), s. 138, 157-159, 173

¹²⁵ de Vries, Jan (1984) *European Urbanization 1500-1800*, Cambridge, MS, Harvard University Press, s. 28, 101

¹²⁶ Chhokar et al. (2007), s. 35

¹²⁷ CIA World Factbook – motsvarande siffra för Österrike 68 %

¹²⁸ Daun, *Swedish Mentality*, s. 216-217

¹²⁹ Daun, *Den Europeiska Identiteten*, s. 60-61

¹³⁰ Chhokar et al. (2007), s. 35

¹³¹ Chhokar et al. (2007), s. 37-38

¹³² Schön (2007), s. 292

¹³³ Företag E

¹³⁴ Exempelvis Företag D, Företag E, Företag M, Företag C, Företag Q, Företag U

¹³⁵ Företag B

¹³⁶ Företag C

finner att det är svenskar som har fel på detta område – kanske är svensk kultur lite mer ovanlig på området – jämför med Susan Sontags kommentar.¹³⁷

*”Tyskar har jävligt svårt att ta egna initiativ för de har så mycket hierarki. De frågar hela tiden hur de ska göra.”*¹³⁸ Rollerna tycks bli annorlunda i de olika länderna, och en större vikt läggs vid själva rollen i Tyskland.¹³⁹ Det är alltså snävare definierade yrkesroller som gäller. Det egna ansvarsområdet har stor betydelse. Vissa företag har valt att försöka behålla sin svenska affärskultur när de expanderar till Tyskland.¹⁴⁰ Men att ”komma som en messias” och predika hur det ska vara är inte populärt¹⁴¹. Delegering av beslut framhålls som något som ger frihet och kreativitet, och, som en medarbetare på Företag I påpekar, tvingar det alla att göra medvetna val.¹⁴²

En större noggrannhet vad gäller siffror och en större fokus på att sköta sitt specifika ansvarsområde upplevs i Tyskland.¹⁴³ Det kan vara mer inrutade uppgifter och yrkesdefinitioner.¹⁴⁴ Detta kan kopplas ihop med tysk tradition av att skriva mer omfattande och formella kontrakt och en grundligare analys innan man fattar beslut.¹⁴⁵

*”I Sverige när man säger nu kör vi, skriver man en sida med ramförhållanden och sedan litar man på att man kommer lösa problem på vägen gemensamt. I Tyskland vill man gärna ha ett avtal på 100 sidor på förhand med klausuler för allt som kan inträffa, vem som betalar, tar ansvar, osv. Det är kulturellt och historiskt betingat. Det är lättare i ett mindre land som Sverige med samma religion, homogenitet att lita på varandra. De olika delarna i Tyskland är olika, religion, södra Tyskland mer romersk rätt, norra mer germansk, monarkier, icke-monarkier. I Sverige känner alla alla så man kan alltid fråga. Har jag ett företag i Köln känner inte mitt nätverk i Berlin till dem. Så man blir mer beroende av juridiska avtal. Svenskar är mer konsensusorienterade, tyskar är mer konfliktorienterade. I Tyskland räknar man med att finns det potential för konflikt så kommer den att uppstå.”*¹⁴⁶

Man kan tolka detta som att det finns en högre försiktighet bland tyskarna – något som för övrigt stämmer väl med Hofstedes höga Uncertainty Avoidance för tyskar och låga för svenskar, se Figur 2. Det finns även de som tror att tyskar är mer rädda för att begå fel: *”kvadratmeterytor redovisas med två decimaler – med ett P.S. – vi garanterar inte att dessa är korrekta”*¹⁴⁷ och *”Ingen vågar fatta beslut i Tyskland, de vågar inte stå för beslut som ligger utanför deras ansvarsområde.”*¹⁴⁸

¹³⁷Se referens 116

¹³⁸ Företag E

¹³⁹”Längre bort från Sverige ökar hierarkiernas betydelse och det är viktigare vem du är än vad du kan. De runtomkring inordnas i det systemet. Det kan vara så att en lägre rankad person kan det bättre men inte svarar för att der Geschäftsführer sitter vid bordet.” – Medarbetare, Företag M

¹⁴⁰ Företag A

¹⁴¹ Företag H, Företag M, Yin et al., (2010), s. 7

¹⁴² Företag I, Yin et al., (2010), s. 10

¹⁴³ Företag Q, Företag D

¹⁴⁴ Företag N

¹⁴⁵ Företag D

¹⁴⁶ Företag J

¹⁴⁷ Företag D

¹⁴⁸ Företag M

6.1.8 Skillnader mellan Sverige och Tyskland

”Sverige är en av världens äldsta nationalstater och har sociokulturellt sett varit en av de mest homogena.”¹⁴⁹ Enligt Dencik, professor vid Roskilde, gör den språkliga och religiösa enhetligheten och den gemensamma historien längd Sverige relativt unikt. Ställ detta mot Tyskland, som varit enat en kort tid, och som fortfarande är religiöst splittrat. Att 71 % av svenskarna idag är med i svenska kyrkan är inte det relevanta. De flesta svenskar är inte troende idag¹⁵⁰. Men Sverige har genom historien varit ett religiöst enat land. 1972 var 95,2 % av svenskarna med i svenska kyrkan.¹⁵¹ I Tyskland har det sen Luthers tid (se ovan) funnits en splittring. I 1939 års folkräkningsdata var 54 % protestanter och 40 % katoliker.¹⁵² År 1970 var siffran 49 % protestanter, 45 % katoliker i Västtyskland.¹⁵³

Jan de Vries hävdar att Tysklands stadslandskap ter sig förindustriellt.¹⁵⁴ Dock upplevde även Tyskland en snabb period av tillväxt i städerna.¹⁵⁵ Men det finns ingen stor stad som dominerar, och Berlin har inte kunnat spela denna roll, som Berlin en gång såg ut att få.^{156 157} I Sverige har Stockholm kunnat vara en slags referenspunkt, som genom sin kulturella dominans gjort Sveriges kultur enhetlig på ett sätt som inte skett i Tyskland.¹⁵⁸

Som helhet kan alltså sägas att medan Tyskland allt mer gått mot ett hierarkiskt men heterogent samhälle har Sverige präglats av homogenitet, samförståndsanda och en större jämlikhet. I en sammanfattande tabell nedan spaltas de tydligaste skillnaderna och motsatsförhållandena som Sveriges och Tysklands respektive historia skapat upp.

Tabell 1.

Sverige	Tyskland
Homogent	Heterogent
Jämlikt	Hierarkiskt
En religion	Flera religioner
En dominerande huvudstad	Flera konkurrerande maktcentra

¹⁴⁹ Dencik, Lars (1997) *Stärk minoriteternas autonomi*, ”SOU 1997: 193, s. 10” s. 134

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/13/25/1110093d.pdf#page=130>

¹⁵⁰ Eurobarometer 2005, TSN Opinion and Social

¹⁵¹ Svenska Kyrkan, pdf-fil. *Svenska kyrkans medlemsutveckling 1972-2009*

¹⁵² Ericksen, Robert P.; Herschel, Susannah (1999) *Betrayal: German churches and the Holocaust*, Minneapolis, Augsburg Fortress Publishers, s. 10

¹⁵³ Statistisches Bundesamt, Volkszählung 1970 genom Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland, Religionszugehörigkeit, Deutschland Bevölkerung 1950 – 2008

http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Religionszugehoerigkeit_Bevoelkerung_1950-2008.pdf

¹⁵⁴ de Vries (1984), s. 116

¹⁵⁵ Boa, Elizabeth; Palfreyman, Rachel (2000) *Heimat: a German dream : regional loyalties and national identity in Germany*, Oxford, Oxford University Press, s. 1

¹⁵⁶ Boa et al. (2000), genomgående tes

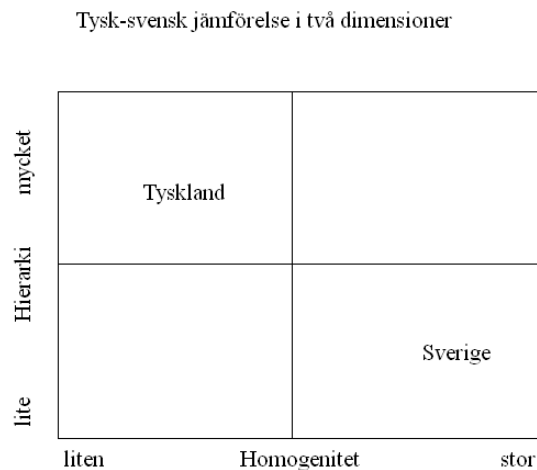
¹⁵⁷ de Vries (1984), s. 116

¹⁵⁸ Löwgren, (2011)

Konsensus, konflikträdsla	Konfliktmedvetenhet
---------------------------	---------------------

6.1.9 Jämförelse i två dimensioner av Sverige och Tyskland

Som framgått tidigare har Sveriges bakgrund varit mycket homogen och Tysklands mer splittrat. Likaså har mycket i tysk historia, som adelns stora historiska makt, varit väldigt hierarkiskt, medan det i svenskt fall finns mycket som tyder på en relativt stor maktdelning historiskt. Detta illustreras av följande fyrfältsgraf.



Figur 6. Homogenitet och Hierarki

6.2 Historiska orsaker till nutida kulturella skillnader

Vi har tidigare beskrivit de stora historiska skillnaderna mellan tysk och svensk kultur. Det var svårt att lyfta fram de fragment ur historien som var av störst intresse, och i sådana här sammanhang uppstår alltid en viss simplifiering av historien.¹⁵⁹ Emellertid har vad vi framhåvt främst tagit sig yttring i Tysklands utveckling mot heterogenitet och ett splittrat samhälle, samtidigt som Sverige länge varit ett av världens mest homogena länder, ifråga både om folkgrupper och religion. Med splittring följer att det är viktigt för stabiliteten att veta sin plats och inte utmana samhället för mycket. Sådant skapar obalans.

I ett samhälle som Sverige kan det tvärtom vara önskvärt för att revitalisera samhällskroppen. Dessutom finns det mer underförstådda koder och gemensamma referenser i en homogen kultur, och det blir därigenom lättare att undvika missförstånd. Hanteringen av heterogeniteten kommer troligen till uttryck i ett mycket högt Uncertainty Avoidance Index för Tyskland – men det är svårt att föreställa sig att strikt definierade och något konservativa yrkesroller inte dessutom innebär ett visst maktavstånd. Om en anställd till exempel har frihet att agera efter eget tycke i en löst definierad yrkesroll, eller om hon måste få chefs godkännande för beslut som ligger utanför hennes kompetens, har viss bäring på hur hierarkisk en arbetsplats de facto är.

¹⁵⁹ Chhokar et al. (2007), s. 34

6.2.1 Hierarki

Formaliserad hierarki blir enligt vår tolkning alltså viktigare i ett heterogent samhälle, det underlättar för att forma en viss stabilitet. Men för att hierarkin inte ska konservera otidsenliga och därför missanpassade strukturer och på sikt försvaga samhället genom ineffektiv byråkrati krävs att den hela tiden, med beaktande av stabiliteten, omvärderar sig själv och ser till att det är rätt man eller kvinna på rätt plats. I ett sådant klimat blir det viktigt att en kontinuerligt ifrågasättande diskussion förs, något som underlättas av pluralismen i samhället. I Sverige är en sådan diskussion svår att föra utan att få en stämpel på sig som en som ifrågasätter för ifrågasättandets skull. Den långa freden och välbefindandet som nämndes i bakgrunden och den därav följande lägre samhällsstressen utgör också förutsättning för relativt färre interpersonella konflikter.¹⁶⁰ Här finns alltså kanske au contraire en koppling mellan konfliktkultur, kommunikation och formalitet i den brokiga tyska historien.

6.2.2 Synligt och osynligt

Emellertid innebär inte omfattande kontrakt och exempelvis bruk av titlar större maktskillnader. Det innebär bara att det som annars är underförstått framhävs explicit. Överhuvudtaget verkar en stor skillnad vara att man säger saker mer direkt i Tyskland, medan de uttrycks mer vagt i Sverige. På så vis blir alla maktskillnader uttalade och tydliga på ett annat sätt i Tyskland. Här spelar naturligtvis diskussionen nedan om konflikträdsla in.

På grund av ovanstående är vår tolkning att mer av de upplevda skillnaderna i maktavstånd är kopplat till kulturskillnaderna inom kommunikation än svenskarna uppfattar. Det är helt enkelt så att tyskarnas sätt att uttrycka sig skiljer sig från det svenska – och detta förklarar kanske en del av den upplevda maktskillnaden. En mer detaljerad diskussion av detta följer nedan.

6.3 Hofsteds studie

Med kontexten på plats och de kulturella skillnaderna åskådliggjorda kan vi nu ta oss an Geert Hofsteds studie och dimensionen maktavstånd mer ingående, med en jämförelse mellan hans resultat med entreprenörernas uppfattning. Nedan följer alltså en analys av empirin och dess förhållande till Hofsteds dimension maktavstånd, med beaktande av den speciella sociala och historiska kontext som det tysk-svenska kulturutbytet utgör.

Analysen inleds med kritik av Hofsteds metod och en ingående genomgång av kulturdimensionen maktavstånd. Med bakgrund i historien och dess betydelse för dagens kulturskillnader återknyter vi sedan till arbetets frågeställning och diskuterar denna utifrån den övriga teoretiska referensramens modeller i fråga om kultur, kommunikation och makt.

6.3.1 Problem med Hofsteds studie

Geert Hofsteds *magnum opus* har hyllats men också varit starkt ifrågasatt¹⁶¹, vilket lett till en kreativ diskussion där kulturdimensionerna i flera steg utvecklats och förfinats.¹⁶² Hofstede har även kunnat demonstrera många praktiskt påvisbara resultat baserade på kulturdimensionerna.¹⁶³ Detta har dock inte förändrat det, enligt oss, mest grundläggande problemet – studien överskattar genomgående

¹⁶⁰ Daun (1998), s. 215

¹⁶¹ Se referens 11 exempelvis

¹⁶² Hofstede (1980), s. 351

¹⁶³ Hofstede (1980), s. 306, 312, 330, bland andra

länders homogenitet. Det är ett inneboende problem i denna typ av studie som ju jämför länders kultur på nationell nivå. Den nationella kulturen blir på så sätt ett aggregat av den regionala eller lokala kulturen. Till Hofstedes försvar skall sägas att man givetvis måste få dra gränsen någonstans beroende på vilken kulturell nivå man studerar. Vid en interkulturell, internationell studie som hans är det naturligt att använda sig av länder som minsta gemensamma enhet. Till yttermera visso hävdar antropologer att man visst kan dra slutsatser gällande hela befolkningen i ett land så länge man fångar upp just de egenskaper, vilka är unika i det studerade landet, och skiljer ut det ifrån andra.¹⁶⁴

Det förringar inte det faktum att eftersom Tyskland är, av orsaker som ovan beskrivits, att betrakta som närmast ett unikum bland de gamla europeiska nationalstaterna, så får man vara försiktig att generalisera kring den tyska nationen, och tillskriva den en eller annan allmängiltig egenskap. Detta har med studiens relevans och användbarhet att göra. Att dra slutsatser som inte är praktiskt tillämpbara på grund av ett för stort mått av förenkling bidrar inte till en större förståelse enligt oss, och den praktiska användbarheten blir låg.

Tyskland är alltså speciellt. Det slutliga enandet skedde sent, och flera markanta religion- och kulturgränser, äldre så väl som nyare, delar av landet. Tyskland är nu en förbundsrepublik bestående av 16 Länder, delstater, med en hög grad av autonomi. Som vi tidigare sett har Berlin inte kunnat ha en lika enande roll som Stockholm.

Dessa Länder behandlas av Hofstede som en enhet. Ett illustrativt exempel på problemet med detta kan ges genom följande citat av den Österrikiske konsuln Sedlmayer: „*Österreich ist in vielen Weisen Deutschland sehr ähnlich. Besonders Bayern steht Österreich kulturell sehr nah*“.¹⁶⁵ Hofstedes maktavståndsindex över Österrike är lägst i världen, endast 11 mot Tysklands 35 och Sveriges 31. För en världsomspännande interkulturell studie är det som sagt nödvändigt att tillåta sig att generalisera på åtminstone landnivå, men för entreprenörer och andra som ska leva och verka i en kultur annan än deras egen är det viktigt att ha kunskap om pluralismen. Andra studier har också uppmätt olika mått på maktavstånd^{166 167}, *autonomitet*¹⁶⁸ och *auktoritarism* i Östtyskland än i Västtyskland.¹⁶⁹ Om vi tillåter oss att översätta begreppen autonomitet och auktoritarism som ett slags maktavstånd¹⁷⁰, ger alla dessa studier större maktavstånd i Östtyskland. Schwartz har också framfört tesen, att stater som varit kommunistiska generellt är mer hierarkiska.¹⁷¹ Allt detta pekar på ett generellt problem med Hofstedes förenklingar.

En annan viktig aspekt av Hofstedes studie måste också uppmärksammas: Studien redogör för länders invånares syn på sig själva, alltså tyskars syn på tyskar, men den kvalitativa empirin ser främst på svenskar (i Tyskland) syn på tyskar. Här skiljer sig metoderna åt för att behandla något sorts kulturellt betingat maktavstånd. Är förklaringen till de upplevda skillnaderna kanske så enkel att härleda som att vi blandat ihop äpplen och päron?

¹⁶⁴ Daun (2004), s. 5

¹⁶⁵ Sedlmayer, Peter, Handelsråd vid Österrikes Ambassad, gästföreläsning Handelshögskolan, 20110414

¹⁶⁶ Szabo et al., (2002), s. 9

¹⁶⁷ Brodbeck et al. (2002), s. 16-30

¹⁶⁸ Brodbeck et al. (2000), s. 1-29

¹⁶⁹ Blank (2003), s. 272

¹⁷⁰ Andra har gjort liknande förenklingar – se Tsui et al., (2007), s. 434

¹⁷¹ Schwartz, Shalom; Bardi, Anat (1997) *Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe*, Political Psychology, Vol 18 No 2, 1997

Tyskarna i Tyskland är förvisso färgade av en tysk kontext, medan svenskarna ser saker och ting med svenska kulturella glasögon. Man kan dock argumentera för att Hofstedes mått, eftersom det är strikt kvantitativt, borde nå ett liknande resultat oberoende vem betraktaren är – svenskarna borde se tyskarna som andra tyskar om Hofstede fångat in de viktigaste kulturskillnaderna i sina dimensioner, PDI borde så att säga vara ”rensat” från det rent subjektiva, kvalitativa.

Man kan då hävda att om svenskar i Tyskland inte såg på tyskar på samma sätt som tyskar i Tyskland, vore Hofstedes jämförelser värdelösa ur en komparativ synvinkel – vad skulle det då vara för värde att jämföra Tysklands indexvärde på 35 med Sveriges 31 inom dimensionen maktavstånd? Värdena i sig skulle inte säga något om de inte gick att överföra mellan länder. Ett maktavstånd på 35 måste vara ett maktavstånd på 35, som absolut värde, oavsett om det uppfattas så av svenskar eller tyskar. Med Hofstedes egna ord är det en nödvändighet att värdena är kvantifierbara och jämförbara, för att vara användbara för alla intressenter, såsom *”policy makers in governments, organizations and institutions – and to ordinary citizens.”*¹⁷²

Baserat på dessa funderingar kan man resonera vidare om den av svenskarna upplevda skillnaden i maktavstånd, utifrån Hofstedes antaganden:

- ❖ Har Geert Hofstede konstruerat ett felaktigt mått på maktavstånd, eller kan man förklara diskrepansen mellan det uppmätta och upplevda maktavståndet på andra sätt?

Som framgår av uppsatsens frågeställning lutar vi mer åt det senare antagandet – men vi ägnar oss också åt att diskutera kring det förra, genom att granska dimensionen maktavstånd på djupet och gå igenom grunderna för den.

6.3.2 Kulturdimensionen maktavstånd på djupet

Enligt socialpsykologin skapar vi automatiskt förenklade och förstärkta bilder av andra kulturer och deras beteenden.¹⁷³ Det kan vara så att entreprenörerna helt enkelt förenklat bilden av tyskar som betydligt mer hierarkiska, på grundval av att de ter sig mer hierarkiska och att de är lite mer hierarkiska. Detta har de kanske överdrivit i syfte att göra det mer enkelt. I Skandinavien är man också mer uppmärksam på skillnader än på likheter med nära länder.¹⁷⁴

Vidare kan sägas att entreprenörerna är svenskar och ser tyskarna ifrån en svensk synvinkel. Är det större maktavståndet som upplevs av svenskarna kanske uttryck för något som ligger hos svenskarna själva snarare än tyskarna?

Tyskar uppfattas som mer formella och direkta än svenskar av de svenska entreprenörerna.¹⁷⁵ Om man tycker att någon (chef såväl som anställd) har fel säger man ifrån. Man vet sin plats i en tydlig hierarki och om någon inte lever upp till sin roll inom ramen markerar man. Det verkar alltså ligga något i att hierarkin är lite starkare och arbetsuppgifter och ansvarsområden mer tydligt definierade. För att följa Hofstedes dimensioner har detta egentligen mer att göra med Uncertainty Avoidance Index – något som man kan argumentera härrör ur tyskarnas mer splittrade historia, heterogenitet leder till större osäkerheter vid transaktioner. Sverige ligger markant lägre i denna kategori, 29 mot

¹⁷² Hofstede (1980), s. 8.

¹⁷³ Østergård (1991), s. 117

¹⁷⁴ Gullestad (1989)

¹⁷⁵ Företag B, Företag L, Företag T

Tysklands 65. En möjlighet är att denna större formalitet upplevs som ett uttryck för ett större maktavstånd för att vi svenskar är ovana vid den.

6.3.3 Vad är maktavstånd?

Vad är då maktavstånd om hierarki och tydliga roller inte är det? Hofstedes definition av maktavstånd har vi varit inne på tidigare, i avsnitt 3.1.3. Det är kort sagt graden av individens förväntning och acceptans av maktens ojämlika fördelning. Det är viktigt att poängtera att detta definieras underifrån, och inte har att göra med ledningens bedömning av folks förmåga att lyda och anpassa sig. Indexet baseras sig på en formel med tre frågor om huruvida de anställda vågar uttrycka en avvikande åsikt från chefens, vilken ledarstil chefen har och vilken man skulle föredra om man kunde välja. Detta mäts i absoluta tal, med 210 som teoretiskt högsta värde och -90 som lägsta.¹⁷⁶

Den första frågan i formeln, B46, är intressant då en avvikande åsikt och hur den kommuniceras är ett väldigt känsligt ämne i Sverige. Här byggs konsensuslösningar, vilket baseras på en lång historisk tradition av val när saker och ting kunde ha gått annorlunda om en annan väg anträtts. Säger du ifrån och visar en avvikande mening ses du som besvärlig och problemskapande¹⁷⁷ och kan uppfattas som illojal av dina kollegor. Problem kanske inte rakt av sopas under mattan, men tas upp på ett sådant sätt att ingen blir sårad genom ett intrikat system av tyst diplomati och väldigt subtila kulturyttringar som tar lång tid att lära sig behärska. *“Swedish leadership is vague and imprecise... in giving an order a Swede will typically say ‘see what you can do about it’”*¹⁷⁸ *“Vagueness, equality and consensus are... crucial to an understanding of leadership in a Swedish context”*.¹⁷⁹ Man kan alltså argumentera för att fråga B46 skulle fått ett liknande utfall för svensk del även om frågan gällt att uttrycka en avvikande åsikt med en annan medarbetare i allmänhet istället för specifikt chefen. En del av Sveriges värde kan alltså förklaras med konflikträdsla snarare än maktavstånd, se djupare diskussion nedan.

I linje med vårt resonemang ovan om Hofstedes mått på maktavstånd och problemet med det går det inte att helt avfärda tanken på att en del av förklaringen till varför maktskillnader inte framstår såsom de ter sig för observatörer alltså kan ligga i det sätt Hofstede utformade sina frågor på. En del av effekten täcks kanske av skillnader i maktutövning, konflikträdsla och kommunikation. Men en del kan också ligga i att Hofstede väljer lägga in vilken ledare en anställd önskar sig vid sidan av vilken de anser att de har, frågorna A55 och A54. Det vill säga både hur det faktiskt är och vad som önskas. Kan det faktum att tyskar föredrar låg-maktavståndsledare ha påverkat Hofstedes statistik till att underskatta skillnader i faktiskt maktavstånd i Tyskland? GLOBE-studiens frågor separerar önskat från faktiskt tillstånd, se Figur 7. Här får Tyskland ett lägre önskat men högre faktiskt maktavstånd än Sverige. Värdet för Tyskland delas upp i områdena som förut var Öst- och Västtyskland. Värdena visas nedan.

¹⁷⁶ I verkligheten ligger Österrike som nämnts lägst med 11. Det högsta värdet har Malaysia tillsammans med Slovakien, 104. Det kan nämnas att Österrikes huvudstad Wien och Slovakiens huvudstad Bratislava ligger 15 minuters bilresa från varandra.

¹⁷⁷ Catharina Lagerstamp på HQ är ett aktuellt exempel, http://www.e24.se/business/bank-och-finans/hon-varnade-hgs-styrelse-redan-i-maj_2264555.e24

¹⁷⁸ Edström, Anders; Jönsson, Sten (1998) *Svenskt Ledarskap* i Chhokar et al. (2007), s. 167

¹⁷⁹ Chhokar et al. (2007)

Tabell 2

Power Distance - Som den är ¹⁸⁰	Power Distance - Önskad ¹⁸¹
Sverige 4,85	Sverige 2,70
Tyskland f Öst 5,54	Tyskland f Öst 2,69
Tyskland f Väst 5,25	Tyskland f Väst 2,54
Österrike 4,95	Österrike 2,49

Samma effekt skulle innebära att tyskarnas önskningar om ett lägre makttillstånd utläses som att de faktiskt har ett lägre maktavstånd. Mycket riktigt får vi när vi undersöker rådatan bakom Hofstedes studie fram just detta resultat. Svaren på fråga A55 (faktiska typen av manager – eller kanske faktiskt maktavstånd) ger värdet 445 i Tyskland och 360 i Sverige.¹⁸² Procentandelen som önskar en manager av typ 1-2 (auktoritär) är 19% i Sverige och 15% i Tyskland.¹⁸³ Detta visar återigen att andelen svenskar som upplever en auktoritär manager är mindre medan andelen som önskar en sådan är större. Om man endast använde fråga A55 och B46, skulle detta göra att skillnaden i uppmätt maktavstånd mellan Sverige och Tyskland dubblerades. Detta skulle stämma bättre med entreprenörernas upplevelser.

Vad som är rätt är svårt att säga, och om Hofstede vill uppmäta skillnader i värderingar kan det väl vara så att önskade tillstånd är viktiga att bejaka. Edgar Schein identifierar att värderingar består av saker man anser önskvärda. Hofstede vill mäta i hur stor utsträckning anställda *accepterar* att makt fördelas ojämlikt. Att faktiskt lyda, d.v.s. faktiskt maktavstånd, och att inte önska något annat, kan båda ses som uttryck för att *acceptera* något. Man kunde tro att de är lika varandra men resultaten pekar inte dit. Det kan råda bristande överensstämmelse mellan vad en person värderar och vad den finner sig i.¹⁸⁴

Att dela upp dimensioner i en *som den är* och en *önskad*-del, som House gör i GLOBE, ger dock dem som tar del en möjlighet att skapa sig en mer nyanserad bild – det ökar studiens transparens.

¹⁸⁰ House et al. (2007), s. 539

¹⁸¹ House et al. (2007), s. 540

¹⁸² Hofstede (1980), s. 476-77

¹⁸³ Ibid, s. 476-77

B46: "Employees being afraid to express disagreement with their managers (1-5)

A55: "Which (of four different types of managers) would you say your own manager most closely corresponds?

A54: "Please mark the one (of the four types) you would prefer to work under"

Typ 1: "autocratic", 2: "consultative", 3: "persuasive", 4: "participative", helabeskrivningen i appendix.

¹⁸⁴ Edgar Schein och Argyris enligt Jacobsen et al. (1995), s. 147

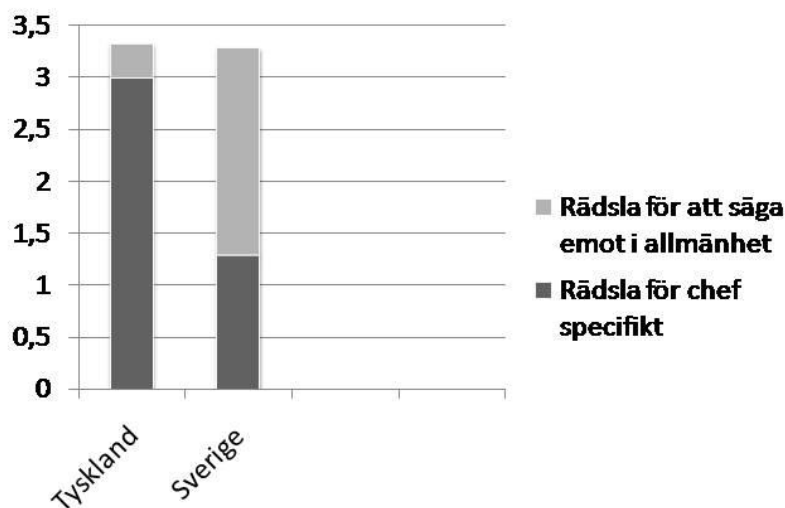
6.4 Fördjupning av andra förklaringar

6.4.1 Konfliktträdsla på djupet

En och samma diskussion om en meningsmotsättning kan av många svenskar uppfattas som en konflikt¹⁸⁵ medan tyskarna tycker att det är en nödvändighet för att reda ut vad var och en egentligen menar. Denna konfliktträdsla anas då Cummings et al. talar om ett lågt *belligerence*, ”krigiskhet” i Skandinavien.¹⁸⁶ Man kan ännu tydligare skönja den i Sveriges unikt låga siffra, världens lägsta, i *assertiveness*¹⁸⁷, ”självssäkerhet”, i Globestudien. Tyskland i sin tur har ett mycket högt värde på självssäkerhet. Konfrontationer och aggression är vanliga.¹⁸⁸

Konfliktträdsan och bristen på självssäkerhet borde visa sig tydligt avvikande mellan svenskar och tyskar gällande den första frågan¹⁸⁹ i dimensionen maktavstånd, hur rädda anställda är att säga emot chefen, 1 (väldigt vanligt) till 5 (väldigt sällan). Tyskarnas snitt på 3,33 och svenskarnas på 3,29 skiljer sig inte så mycket. Det kan vara lite förvånande att svenskarna alltså inte har högre svarssnitt på denna fråga, vilket skulle leda till större Power Distance Index (alltså uppmätt maktavstånd) hos Hofstede, med bakgrund av svenskarnas konfliktträdsan – men å andra sidan borde svenskar inte vara rädda för chefen i lika stor utsträckning som tyskar, beroende på vår icke-hierarkiska tradition. Detta illustreras i Figur 8.

Rädsla att säga emot chefen
Högre siffra ger lägre maktavstånd hos Hofstede



Figur 8. Rädslans källor

¹⁸⁵ Daun (1998), s. 92

¹⁸⁶ Cummings et al. (1971) *Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences among Executives*, The Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 3, Sep., 1971, s. 9

¹⁸⁷ Chhokar et al. (2007), s. 47

¹⁸⁸ Brodbeck et al. (2002), s. 21

¹⁸⁹ Fråga B46 ur Hofstede: Employees being afraid to express disagreement with their managers 1-5

Konsensusbeslutsfattande leder till att beslutet som fattas ligger närmare vad parternas beslut hade varit om de fått bestämma själva, än andra beslutsmetoder.¹⁹⁰ Att beslut som fattas ligger närmare ens önskningsgränser kan påverka hur mycket makt man anser sig ha, och kan väl i viss mån vara uttryck för hur mycket makt man har. På detta sätt är konsensus intressant – det kan påverka uppfattat maktavstånd, men är samtidigt ett uttryck för maktavstånd. Och en plötslig brist härav kan göra att man känner sig **mycket** mindre mäktig. Att förlorad makt gör att skillnader upplevs starkare finns belägg för.¹⁹¹ Detta skulle kunna förstärka de skillnader mellan tysk och svensk affärskultur entreprenörerna upplevde – och alltså vara en följd av subjektiviteten.

En tolkning är alltså, i linje med figuren, att maktavståndet faktiskt är lägre i Sverige, men att det inte kommer fram i denna Hofstedes fråga, för att skillnaden kompenseras av svensk rädsla att säga ifrån. Om svenskar är så konfliktundvikande som de beskrivs, kan värdena uppmätta som genomsnittligt svar på fråga B46 hos Hofstede, om huruvida anställda är rädda emot chefen, 329, vara lägre än skulle vara fallet hos en lika ”mäktig” chef i ett annat land – med reservation för att makt blir ett vagt begrepp här. Och ju lägre denna siffra är, desto högre uppmätt maktavstånd, se avsnitt 3.1.3.

Svenskarna tycker att vi visst kan säga ifrån till chefen, men på vårt sätt. Och eftersom den svenska chefen också kommunicerar på ett svenskt sätt och förväntar sig en svensk kommunikation tillbaka, i stil med ”jag vill mena på att” stämmer detta. Dessutom kan svenskarna som svarat på frågan ha tyckt att de visst kan säga emot chefen lika mycket som mot någon annan. Den svenska konflikträdslan handlar inte om att inte vilja säga emot chefen så mycket som att inte vilja säga emot någon alls.

De praktiska konsekvenserna av konflikträdslan kan bli svåra för svenskarna. Ponera en tysk chef med svenska anställda. Den typiska tyska chefen är korrekt, formell och direkt. Hon är ofta en man och van vid konfrontation och att öppet säga emot.¹⁹² Om de olika kommunikationssätten stöter på varandra, som i Projektet, kan effekten bli att svenskarna inte vågar säga emot den tyska chefen direkt, som denna förväntar sig, och att hon ger mycket direkta order och framförallt direkt kritik, som svenskarna är obekväma med.

Detta kan leda till ett stort upplevt maktavstånd från de anställdas sida. Detta sätt att betrakta problemet på kan förklara delar av den skillnad som föreligger mellan Hofstedes maktavstånd och Projektets resultat.

6.5 Återkoppling

Olika sätt att kommunicera, beroende på olika hierarkiska strukturer kan på ett sätt sammanfattas som olika utövande av makt.¹⁹³

För att återkoppla till vår ursprungliga frågeställning:

”Givet den historiska och kulturella kontext som Sverige och Tyskland utgör, hur kan skillnaderna mellan Projektets och Hofstedes uppfattningar av maktavstånd förklaras?”

¹⁹⁰ Tjosvold, Dean; Field, Richard H. G., *Effects of the Social Context on Consensus and Majority Vote Decision Making*, Academy of Management Journal, Vol 26, Nr 3, s. 6

¹⁹¹ Cialdini, Robert, (1984), *Influence: The Psychology of Persuasion*, s. 258-262

¹⁹² Brodbeck et al. (2002), s. 21

¹⁹³ Det finns dock mängder av sätt att beskriva vad makt är, och ingen konsensus råder bland maktteoretiker

Vi har så här långt i analysen främst behandlat förståelsen av den kulturella och historiska kontexten och de konsekvenser detta fört med sig för utvecklingen av de separata nationella kulturerna de båda länderna representerar. Vi har behandlat skillnaden i maktavstånd, och kommit med ett par förslag på vad skillnaden kan bero på.

Det ena är att rädsla för att säga ifrån rent generellt, förväxlas med maktavstånd av Hofstede, genom att frågan om individen är rädd att säga ifrån till chefen utgör en del av dimensionen. För svenskamas vidkommande skulle möjligen svaret på fråga B46 fått samma värde om den ställts som ovilja att säga ifrån överhuvudtaget istället.

Det andra är att tydligt kommunicerad makt i form av direkta order snarare än mjuka direktiv och en hög grad av formalitet uppfattas av svenskarna som högt maktavstånd, snarare än som ett förtecken för en främmande kultur. Nedan diskuteras detta senare förslag på besvarande av frågeställningen mer ingående. Vår tes är alltså att på grund av en annorlunda maktutövning i Tyskland, uppfattar de svenska entreprenörerna att maktavståndet i Tyskland är högre än det i Sverige. Makten utövas mer *synligt* i Tyskland än i Sverige.

6.6 Kommunikation och formalitet

6.6.1 Kommunikation bland svenskar och tyskar

Tysk kommunikation upplevs både som mer formell och mer direkt. Kritik framförs personligen och tydligt, utan omsvep. *"Svensken kritiserar annorlunda, man tar mer indirekt, tar en åt sidan"*.¹⁹⁴

Svenskar har svårt för tyska konflikter och diskussionskulturen.¹⁹⁵ I Sverige upplever många respondenter att man säger "vi skulle kunna göra såhär", "vill mena på att" och "man kanske skulle göra såhär istället för "vi gör såhär", inga direkta order. Om en chef i Tyskland säger "är du snäll och gör detta" betyder det bokstavligen "gör detta om du vill vara snäll". Att tyskar uppskattar rak kommunikation bekräftas av en medarbetare på Företag G¹⁹⁶. Denna tolkning stöder också Edström och Jönsson.¹⁹⁷

En respondent med engelskt modersmålsade *"In Sweden, everybody has a say and in some mysterious way consensus is reached. In Germany, decisions are made at the top and then just communicated downwards in the hierarchy."*¹⁹⁸ Den tyska chefsrollen ter sig här mycket annorlunda. En mycket större makt antyds i förhållande till hos den svenska. Det är också intressant att se hur citatet belyser hur egendomligt svensk möteskultur kan te sig för folk som ser den för första gången. Hur fungerar kommunikation egentligen?

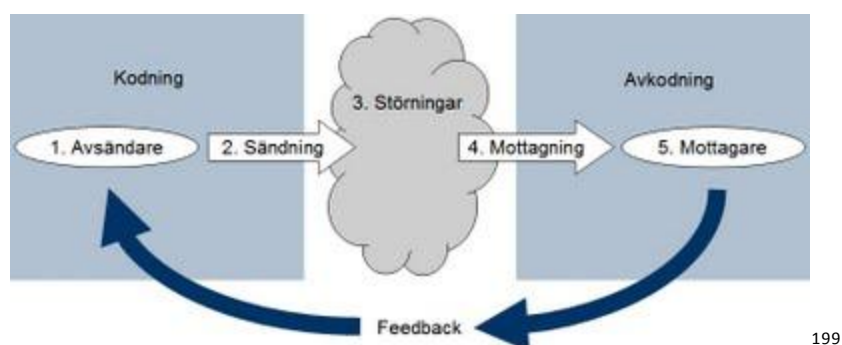
¹⁹⁴ Företag K

¹⁹⁵ Företag U

¹⁹⁶ Yin et al., (2010)

¹⁹⁷ Edström, Anders; Jönsson, Sten (1998) *Svenskt Ledarskap*, I Chhokar et al. (2007), s. 167

¹⁹⁸ Företag T



Figur 9 - Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen består av att en avsändare till en mottagare sänder ett budskap. Härvid kodas budskapet, skickas sedan igenom en kanal och avkodas slutligen av mottagaren.²⁰⁰ Här finns på flera håll rum för störningar av budskapet. Om skillnader i hur svenskt och tyskt maktavstånd är små, men upplevs som stora, kan de bero på sådana störningar. Även om den tyske chef som sänder iväg ett budskap menar något snarlikt till det som en typiskt svensk motpart menar, kan hon koda budskapet på ett annat sätt. Det vill säga att formulera och uttrycka det hon vill förmedla i verbala eller icke-verbala symboler.²⁰¹

Denna information kodad med tyska formuleringar förmedlar kanske inte något som ska upplevas som hotfullt eller som tecken på att chefen kör över eller inte ser den anställda. Men med en avkodning av budskapet såsom det ter sig i svensk kontext blir det mycket aggressivt och kan ses som ett tecken på stort maktavstånd. En direkt order av typer ”gör klart rapporten till klockan fem” avkodas annorlunda av en svensk än ordern ”det vore snällt om du kunde göra rapporten klart till fem”. En svensk chef ber om något han kan på ett sätt som kan tolkas som att man ber om en tjänst eller är i underläge i Tyskland. I svensk kontext tonas auktoriteten ned. Resultatet kan alltså bli att tyska chefer tolkas som om de har mer auktoritet än de har, tyska arbetsplatser som mer hierarkiska än de är, i svenskens subjektiva perspektiv.

Även valet av kanaler för kommunikationen kan spela in. Att man enligt entreprenörerna i Tyskland oftare väljer brev och formella rapporter ger mindre möjlighet att vara personlig och ter sig hierarkiskt i svenskt perspektiv. Svenskar är kanske mer vana att få brev från statliga myndigheter. I Tyskland upplevde även entreprenörerna att klädseln var mer formell. Vad de kanske inte uppfattade var att kombinationen av formella kläder, formella brev och kommunikation och andra maktsymboler kan ge skenet av auktoritet.²⁰²

6.6.2 Formalitet bland svenskar och tyskar

Många entreprenörer har upplevt att systemen i Tyskland har en större nivå av formalitet. Formalitet nämns ofta i samband med hierarki – som om det ena vore ett uttryck för det andra. En respondent sade till och med att svensk och tysk kultur var på motsatta sidor av spektrumet.²⁰³

¹⁹⁹ Bilden hämtad ur Google, men stämmer med bild i Jacobsen et al. (1995), s. 296

²⁰⁰ Shulman, Arthur, (1996) Putting Group Information Technology in Place i Jacobsen, et al. (1995), s. 296

²⁰¹ Jacobsen et al. (1995), s. 297

²⁰² Bickman (1974), s. 47-61

²⁰³ Företag Q, Företag T, Företag O etc.

Konventioner som att säga Sie till varandra upplevs som distanserande. *”Man säger Sie, man behöver inte vara kompis för att det ska fungera.”*²⁰⁴ IKEAs försök att införa duande tas upp av vissa – det misslyckades. Inte alla känner till detta. På Kinnarps²⁰⁵ gjordes intressanta erfarenheter med detta. *”jag lade bort titlar, en del klarade inte av det. Vissa började ta sig sådana friheter att jag fick avskeda dem”*. Kinnarps gick tillbaka till niandet – liksom IKEA. En man påstår att man kan få 2000 Euro i böter för att dua en polis²⁰⁶.

Intimitet signaleras med duandet.²⁰⁷ Enligt Bayer signalerar det också solidaritet och gruppsamhörighet, medan niande innebär social distans²⁰⁸ Intimiteten som hierarkiskt högt stående personer i Tyskland och Sverige tillåter andra är mycket olika. Hur statsministrarna tilltalas säger mycket om detta. Följande utbyte mellan Helmut Kohl, Tysklands Bundeskanzler, och en journalist illustrerar detta,

- „Für Sie bin ich nicht der Herr Kohl!
- Herr Doktor Kohl.
- Wir wollen ein Bisschen Ordnung zwischen uns haben. Ich möchte keine Intimität mit Ihnen haben.“²⁰⁹

Holmberg och Åkerblom anmärker däremot på informaliteten i Sverige och nämner i ett exempel att Sveriges samtida statsminister bara hade Göran Persson på sin kontorsskylt.²¹⁰

Formaliteten i kommunikationen innebär en utmaning för utlänningar enligt Carsten Sinner, biträdande lingvistikprofessor i Leipzig. *”Die Wahl des „richtigen“ Anredepronomen stellt besonders für Ausländer eine große Herausforderung dar”*²¹¹ Arbetsrollen i synnerhet är väldigt förknippad med formalitet i Tyskland. I ett seminarium tar den unge Sinner upp följande exempel: *”Jag sitter på en parkbänk. Då kommer en ung man fram till mig och frågar ”Hallo, hast Du Feuer?”*. Något senare betjänas jag av samma man i banken. Han hälsar mig med orden *”Guten Tag, wie darf ich Sie helfen?”*²¹² Förklaringen till detta ges enligt Sinner av diskrepansen mellan rollerna å ena sidan två unga på fritiden och å andra en banktjänsteman och dennes kund.

Inte ens IKEA, som har gjort informaliteten och sin svenska härkomst till del av varumärket, *„Wohnst Du noch, oder lebst Du schon?“*, kan komma undan Sieandet. Allmänna uttalanden i mikrofonen kan följa formen *”nu kan du smaka våra goda köttbullar...”*, men alla kunder oavsett ålder tilltalas *”Ni”*, när de direkt tilltalas. Och medan anställda på samma nivå kan dua varandra, nias chefer.²¹³

²⁰⁴Företag B

²⁰⁵(inte med som företag i undersökningen, men en intervjuperson hade tidigare jobbat där)

²⁰⁶Företag C

²⁰⁷Sinner (2010)

²⁰⁸Sinner (2010)

²⁰⁹Kohl, Helmut, <http://www.youtube.com/watch?v=olNBasa8BXg>

²¹⁰Chhokar et al. (2007), s. 45

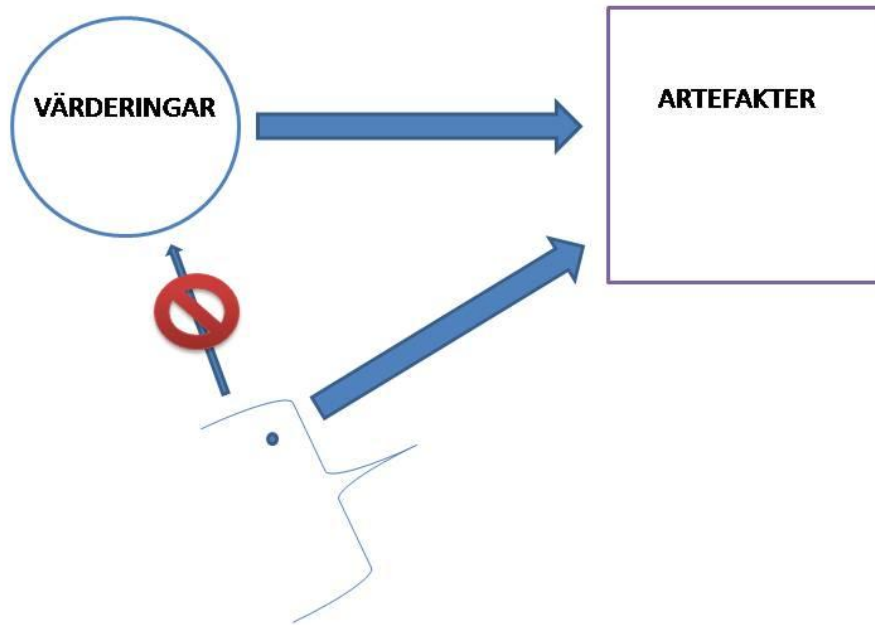
²¹¹Sinner (2010)

²¹²Sinner (2010)

²¹³Sinner (2010)

6.6.3 Formalitetens koppling till makt

Kläder är tillsammans med möblering efter status (exempelvis att chefen har ett hörnrum) faktorer som Morand tar upp som viktiga för en formell arbetskultur.²¹⁴ Detta kan jämföras med Scheins beskrivning av artefakter som en enskild kulturell nivå – synliga uttryck för kultur som inte alltid är lätta att tolka på rätt sätt, i linje med den främmande kulturens verkliga värderingar.



Figur 10 – Observation

Svenskar observerar tyska artefakter, men vet alltså inte hur de ska tolkas. De kan aldrig observera tyska värderingar och grundläggande antaganden direkt, därför blir artefakter viktiga för svenskarnas upplevelse och förståelse av tysk kultur. Artefakter ska här förstås i linje med Scheins begrepp, alltså inte enbart som fysiska föremål, utan även som exempelvis beteenden, historia, språk och texter. Detta sammantaget gör att svenskarna har svårt att skilja mellan verkliga värderingar och upplevd kultur.²¹⁵

I Sverige har det som vi sett ovan varit utbredd med avundsjuka. Även omtolkningen av Wallenbergs devis till att man ska verka men inte synas tyder tydligt på detta. Om svenskar är mycket ovana vid öppna statusyttringar och om dessa uppenbarligen sticker i ögonen på dem, vållar de häftigare reaktioner. Om dessa reaktioner kan kopplas till upplevt maktavstånd, bör de ha en rätt stark effekt.

I en studie visade det sig att studenter som fick en föreläsare presenterad för dem trodde denne var längre ju högre titel denna hade.²¹⁶ Bara att se en slips eller en vit rock²¹⁷ kan ge aktörer känslan av legitimitet och viktighet hos andra eller i en situation.²¹⁸ Sådana faktorer skapar ett socialt avstånd.²¹⁹

²¹⁴ Morand (1995), s. 6, 8-9

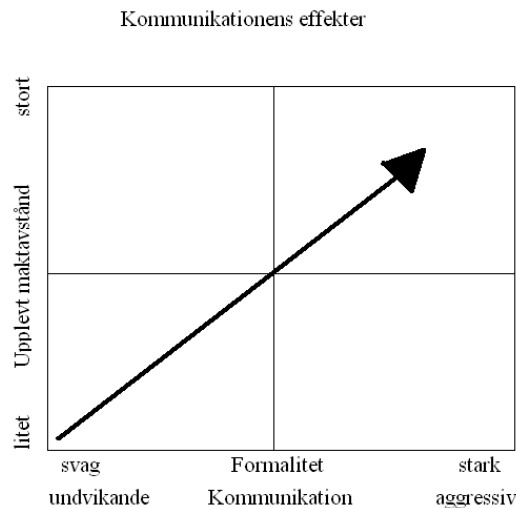
²¹⁵ Edgar Schein i Jacobsen et al. (1995), s. 144-151

²¹⁶ Wilson (1968), s. 97-102

²¹⁷ Milgram (1963)

²¹⁸ Morand (1995), s. 19

Morand föreslår konkret, *"the prevalence of formalistic interaction orders will create the perception of high power distance"*²²⁰. Verkan dessa faktorer såsom vi applicerar dem illustreras av fyrfältsdiagrammet nedan.



Figur 11. Kommunikationens effekter

I detta diagram ser vi hur formalitet och aggressiv ton i kommunikation samverkar med upplevt maktavstånd. Den stora pilen representerar denna korrelation genom att visa på vilket sätt upplevt maktavstånd rör sig till följd av förändringar i kommunikation och formalitet. Skalan är relativ, men vi föreslår att Tyskland är längre till höger och upp, i pilens riktning, än Sverige är.

6.7 Makt

Hur kan man då definiera makt? Det är ett i grunden omstritt begrepp men vi har utifrån diskussionen i Steven Lukes²²¹ bok *"Power: a radical view"* bildat oss en uppfattning, baserad på en mängd olika tänkares uppfattningar. Vi ser makt som intimt sammankopplad med dess utövande eller implicita utövande. Makten i sig ser vi som en form av effekt, dold, öppen eller i linje med Lukes tredimensionella syn på makt²²² - en sorts subtil påverkan på det allmänna medvetandet, det som under den socialdemokratiska makthegemonin i Sverige beskrevs som problemformuleringsprivilegiet.²²³

6.7.1 Maktbaser

Makten utövas utifrån maktbaser, olika författare observerar olika sådana och tillmäter dem olika betydelse.²²⁴ Vi har använt oss av en syntes av ett par olika teorier för att forma vår analys. Tesen bygger på att utövning av makt uppfattas olika i Sverige och Tyskland. Därför borde också olika maktbaser vara mer eller mindre framträdande i länderna.

²¹⁹ Morand (1995), s. 8

²²⁰ Morand (1995), s. 25

²²¹ Lukes (2004)

²²² Lukes (2004), s.115

²²³ Gustafsson, Lars, (1989), *Problemformuleringsprivilegiet*. Samhällsfilosofiska studier, Norstedts Förlag, Stockholm

²²⁴ Jacobsen et al. (1995), French et al. (1959)

Sverige är ett av länderna där mest vikt läggs vid mellanmännsliga förhållanden eller att ha en god stämning om vi utgår ifrån Hofstedes femininitetsvärde. Den låga samhällsstressen som nämndes i avsnitt 6.2.1. av Daun och konflikträdslan bidrar till att förklara varför maktbaser som att ha inflytande över vad folk tänker och pratar om får större betydelse. Kontroll över socialisationsprocesser, en maktbas som identifieras av Jacobsen et al., och går ut på att påverka den normativa värdegrunden, blir viktigare under svenska förhållanden.²²⁵ Hierarkisk position däremot blir relativt mindre viktig. Allas synpunkter lyssnas oftare till och respekteras i Sverige.²²⁶ Mycket riktigt visar sig också en större humane orientation hos Brodbeck när Sverige jämförs med Tyskland, se Figur 12.²²⁷

Som vi tolkar det utifrån entreprenörernas upplevelser utgörs maktbaserna i Tyskland mer av formell och expertmakt, i Sverige mer av referentiell makt, för att använda French & Ravens konnotation. Makten i Tyskland utgår mer ifrån struktur och makten i Sverige mer från personliga egenskaper.

Då maktbaserna i länderna skiljer sig åt minskar naturligtvis den inbördes jämförbarheten. Men det kan vara väsentligt att veta, och ha effekt både på hur skillnader i hur man bör styra tyska och svenska företag, och på hur man ska tolka skillnader i maktavstånd.

6.7.2 Maktutövande

För att återkoppla till Steven Lukes beskrivningar av maktens tre dimensioner sätts skillnaderna mellan synlig och osynlig maktutövning här in i ett sammanhang. Vår tes är att den tyska utövningen av makt är synligare än den svenska, med artefakter såsom uniformer och titlar, parat med ett mer direkt maktspråk, något svenskar är väldigt ovana med. Lukes definierar sina tre dimensioner på ett kortfattat och tydligt sätt²²⁸ som kontrasterar till den stora uppmärksamhet och mottagandet hans kontroversiella bok fick 1974.

Maktens första dimension, den endimensionella synen på makt sammanfaller förhållandevis väl med tysk maktutövning inom organisationer. Inriktningen är på beteende, beslutsfattande och nyckelfrågor (såsom produktion). Konflikter för iakttagbart och öppet och är man missnöjd visar man det genom aktivt politiskt deltagande; man ger alltså röst åt sitt missnöje. Om den första dimensionen är "makt helt förkroppsligad och speglad i konkreta beslut eller aktiviteter som direkt hör ihop med beslutsfattandet"²²⁹ beskrivs den tvådimensionella synen som en "mobilisering av partiskhet".²³⁰ Partiskhet ska här förstås som spelregler som "systematiskt och konsekvent verkar till förmån för vissa personer eller grupper på andras bekostnad".²³¹ Detta används med fördel för att forma en dold agenda, fortfarande dock med beslutsfattande som mål.

Den tredje dimensionen är betydligt mer subtil. Lukes hävdar att "det mest effektiva och försåtliga sättet att utöva makt är att undvika att konflikt överhuvudtaget uppstår", genom att man redan format gränserna för vad som är acceptabelt och ej – arenan där maktkampen eller det offentliga samtalet förs är redan utformad och vissa frågor blir aldrig överhuvudtaget aktuella att komma upp

²²⁵ Jacobsen et al. (1995), s. 191

²²⁶ Holmberg och Åkerblom i Chhokar (2007), s.49

²²⁷ Brodbeck et al., (2000), s. 1-29

²²⁸ Lukes (2008), s.37-38

²²⁹ Lukes (2008), s.28-29

²³⁰ Ibid

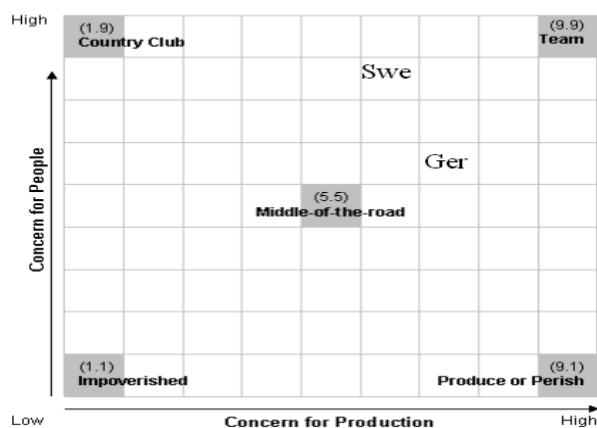
²³¹ Ibid

till diskussion. Missnöjesyttringar förebyggs genom att människors varseblivning, uppfattningsförmåga och preferenser är formade så att de accepterar den rådande ordningen – människan kan inte uppfatta eller föreställa sig något alternativ till den, och den uppfattas därför som naturlig och önskvärd. Redan i svensk barnuppfostran syns enligt Hendin att känslor ska tyglas.²³²

Detta synsätt speglar enligt oss väl det svenska samhället, och den svenska maktutövningen. Om inget missnöje kan skönjas för den oberoende observatören, dras slutsatsen att inget missnöje funnits och konsensus råder. Alla är överens och eftersom konflikträdslan är så djupt rotad ställer man inte till med bråk även om man faktiskt *är* missnöjd, "det finns ju andra som har det värre" är ett vanligt svenskt synsätt. Det är till och med förknippat med risker att yttra åsikter som avviker från det accepterade – eftersom vi har en så homogen kultur att det är lätt att klassa folk efter deras åsikter, undviker man gärna att framföra det svårsmälta.²³³

6.7.3 Managerial Grid

Dessa skillnader kan förklaras i termer av Blake och Moutons managerial grid. Där tas dimensionerna *omtanke om människor* och *omtanke om produktion* upp. Ledarstilar som har mycket omtanke om människor betonar medarbetares känslor, önskningar och krav – medan omtanke om produktion handlar om uppfyllelse av produktionsmål.²³⁴ I denna teori hävdar Blake och Mouton att det bästa i alla kontexter och situationer är att maximera båda dimensioner, något som de kritiserats för.^{235 236} För en lekman kan en sådan slutsats te sig väl banal. Teorin har dock gjort lite av en comeback.²³⁷ Om vi undviker att söka efter en optimal strategi eller att dra andra slutsatser som Blake och Mouton dragit och istället konstaterar att tyska och svenska managers torde positionera sig på olika ställen i en managerial grid, kan vi synliggöra skillnaden tydligare. Närmare bestämt kan vi kanske se lite starkare prestationsinriktning hos tyskar, medan skillnaden i omtanke om människor verkar vara större till svenskarnas fördel.



Figur 13 Svenskt och tyskt ledarskap

²³² Herbert Hendin, (1964), *Suicide in Scandinavia*, Oxford, Grune & Stratton, s. 67

²³³ Daun (2004), s. 102

²³⁴ Jacobsen et al. (1995), s. 473

²³⁵ Bernadin et al., (1976), *The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 1, s. 1

²³⁶ Jacobsen et al. (1995), s. 474

²³⁷ van de Vlievert, Evert, (1990) *Toward Theory Based Measures of Conflict Management*, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 1, s. 199

Vi har placerat in Tyskland och Sverige på två teoretiska platser i grafen, för att illustrera skillnader dem emellan.²³⁸ Man kan också tänka sig att tyskar, som gör större skillnad på privat- och affärliv, befinner sig närmare Sjöstrands idealtyp av den kalkylerande och hierarkiska, som ska råda på bolag och i förvaltning, medan svenskarna har tagit in vissa inslag av en krets, med mer ömsesidighet och personlighet.²³⁹ Men vad innebär det i praktiken att vara mer personlig och inriktad på människors önsknings? Det kan vara så att svenska anställda som är vana att bli sedda och behandlade med omtanke av chefen känner av frånvärdet av detta i Tyskland.²⁴⁰ Likaledes kan det ur svenska chefers synvinkel verka som om de mindre humant orienterade förväntningarna och de högre förväntningarna på prestationer är något främmande. Dessa förväntningar kan upplevas tuffa.²⁴¹ Chefen på Företag E sade åt anställda att vara mer avspända och lediga.²⁴²

Tillsammans kan skillnader i konflikträdsla, det annorlunda sättet att utöva makt och den mindre humana inriktningen hos tyska managers ge en annan bild av makt i Tyskland. Om tysk maktutövning mer liknar Lukes konkreta första typ och svensk mer den subtila tredje, kan detta te sig som en skenbart större makt i Tyskland. Konnotationen, inte innehållet är avgörande.

6.8 Fördomar

En slutgiltig förklaringsfaktor för skillnader mellan Projektets och Hofstedes resultat kan ligga i fördomar. Det kan till viss del vara så att svenska fördomar leder svenska entreprenörer till att tro att maktavståndet är större i Tyskland än i Sverige. Då och då publiceras artiklar som talar om tysk chefskultur. I ett exempel ur tidningen Metro som bygger på en undersökning av Kairos Future beskrivs tysk ledarstil i 4 meningar: chefen är enväldig, ojämlikheter anses önskvärd, konflikter är naturliga och hierarkin är strikt med privilegier och status.²⁴³ Detta är naturligtvis en mycket förenklad schablon av tyska chefer, som passar i en kort tabloidartikel. Dess vetenskaplighet är dock inte den viktigaste poängen här. Det är att sådana förenklade bilder ofta bestämmer hur man ser saker, de formar vår perception.²⁴⁴ Det är svårt att inte tillämpa dem.²⁴⁵

Fördomarna kan verka på två plan. För det första påverkar de hur tyskarna blir sedda och kan därigenom öka upplevt maktavstånd. Om man tror att något är på ett visst sätt från början, kanske man fortsätter tänka så. För det andra har det också visat sig att fördomar kan vara självuppfyllande i viss mån.²⁴⁶ Om jag förväntar mig ett större maktavstånd, kan jag alltså få det.

²³⁸ Sveriges humane orientation 4,10 och Västra Tysklands 3,18. Performance Orientation 3,72 respektive 4,25. Se mer utförlig graf nedan. Chhokar (2007), s. 40, 162

²³⁹ Sjöstrand, (1987), *Samverkans- och Utbytesformer*, s. 2-4, 15, utdrag ur Organisationsteori, Lund Studentlitteratur, s. 70-84

²⁴⁰ Företag C

²⁴¹ Företag K

²⁴² Företag E

²⁴³ *Metro Express*, (2010), Sådan ledarstil har chefen i olika lägen, <http://www.metrojobb.se/artikel/2010/05/17/93640/sadan-ledarstil-har-chefen-i-olika-la>, (online) den 10 april 2011

²⁴⁴ Devine, PG, (1989), *Stereotypes and Prejudice*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 56, No. 1, s. 1-3

²⁴⁵ Devine (1989), s. 1-3

²⁴⁶ Chen et al, (1997), *Nonconscious Behavioral Confirmation Processes: The Self-Fulfilling Consequences of Automatic Stereotype Activation*, Journal of Experimental Social Psychology 33, s.1,16-18

6.9 Självkritik

Vår studie bygger på att det finns skillnader, verkliga eller upplevda, mellan kulturer. Konvergensteori hävdar att kulturer utvecklas mot att bli mer lika, att kulturskillnader gradvis försvinner. Man kan då ställa frågan vad poängen med att studera kulturskillnader blir i längden. Vi vill dock hävda att om ett sådant fenomen som kulturell konvergens existerar är det ett mycket långsamt fenomen och kulturskillnader kommer att fortsätta att spela en betydande roll vid mellanmännsliga relationer länge än.

Ett annat problem kan vara förståelsen av dimensionen maktavstånd. Vi har därför redovisat vilka frågor som ligger till grund för Hofstedes dimension men som följande exempel visar kan maktavstånd förstås på olika sätt. Om spärren i tunnelbanan tas bort (och vi förutsätter att passagerarna ändå betalar) – visar det då på ett lågt maktavstånd, i och med att folk sköter sig själva och tar sitt eget ansvar, eller tvärtom på ett mycket högt, i det att passagerarna betalar av rädsla eller respekt för överheten?

Ett annat problem med uppsatsen och våra ansatser är att just eftersom kärnan är kvalitativt-subjektiv, så kan de visserligen peka på sätt som olika dimensioner kan förklaras på, men inte mäta hur stor effekt de föreslagna förklaringarna har. Vi kan inte kvantifiera vad våra skillnader skulle ha för effekt på Hofstedes dimensioner. Det är dock sannolikt att det låter sig konstruera kvantitativa experiment till följd av vad som kvalitativt identifierats. Till exempel kunde man undersöka hur stor del av rädslan som en svensk har att säga emot sin chef, som är specifik för chefen.

Ytterligare en punkt vilken vi vill problematisera är subjektiviteten. Vi bedömer hur svenskar har sett svenskar, men vi är själva svenskar. Gör vi en subjektiv bedömning av svenskarnas subjektiva bedömning – kan det finnas en dubbelt subjektiv effekt här. Det önskvärda vore naturligtvis en objektiv bedömning av svenskarnas subjektivitet.

Vi har ju slutligen bedömt den allmänna uppfattningen hos svenska entreprenörer. Det kan vara att vi själva har i vår subjektiva natur påverkats att tro att entreprenörerna tänker på ett sätt som är logiskt för oss. Många uttalanden har varit relativt otvetydiga – dessa har vi lyft fram. Men helhetsbilden vi skapat kan ändå ha präglats av våra svenska glasögon.

7 Slutsats och avslutande diskussion

7.1 Slutsats

Slutsatsen utgår från besvarandet av vår frågeställning.

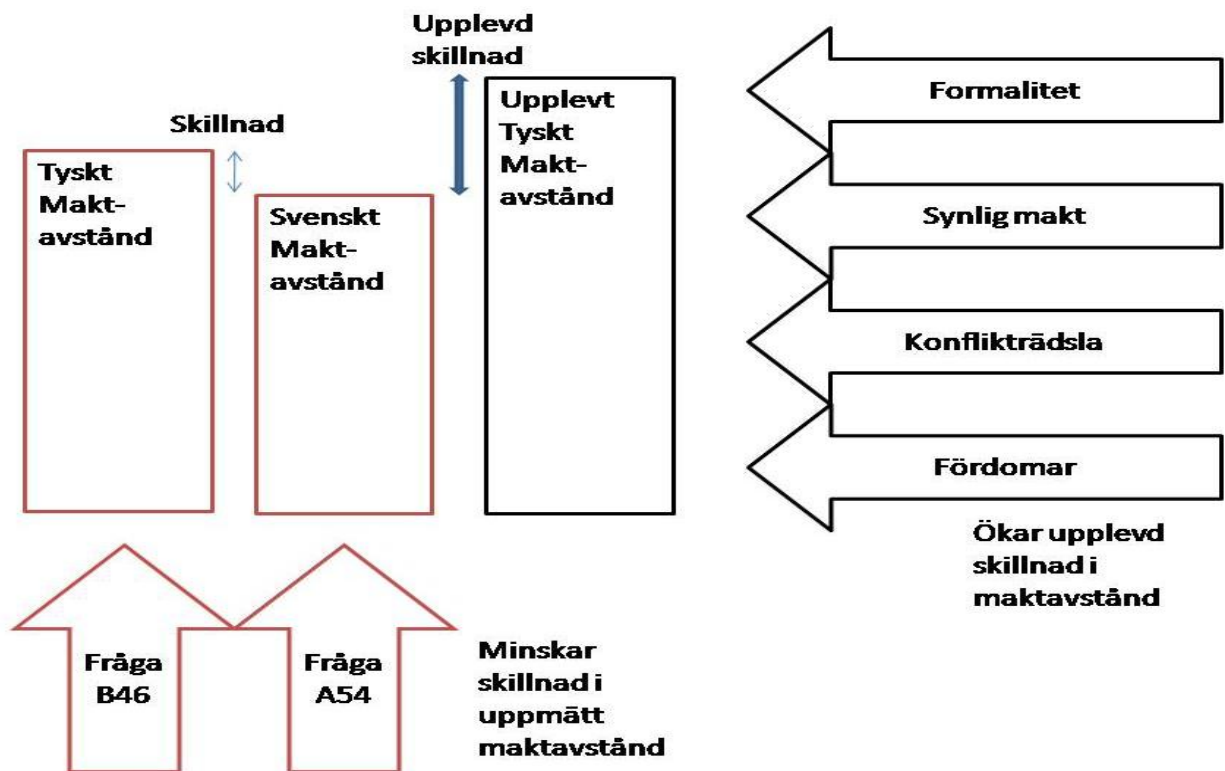
”Givet den historiska och kulturella kontext som Sverige och Tyskland utgör, hur kan skillnaderna mellan Projektets och Hofstedes uppfattningar av maktavstånd förklaras?”

De stora skillnaderna mellan många entreprenörers upplevelser och Hofstedes index kan förklaras på två plan – genom att säga att Hofstedes mätningar inte bara innefattar maktavstånd eller genom att andra faktorer har påverkat svenskarnas objektiva upplevelse. Vi börjar med teorier som behandlar det senare. Vi har föreslagit ett antal tolkningar som tillåter en förståelse för hur skillnader mellan Hofstedes uppmätta index och entreprenörernas upplevelser kan förklaras av olika interpretationer av den tyska kontexten. En tillbakablick på ländernas respektive historier har möjliggjort en djupare

analys av bägge länders kontexter, och hur dessa skiljer sig åt. Dessa skillnader är både markanta och relevanta för våra förklarings teorier. Vi identifierade i Sverige ett informellt, konfliktskyggt, homogent och inte öppet hierarkiskt land, i Tyskland motsatsen.

Dessa fenomen användes till förklaringar. Vi framlade tesen att **formalitet** i kommunikation, titlar och klädsel kan leda till högre uppfattat maktavstånd för svenskarna. Detta stödde vi på relevant forskning. Svenskar undviker **synlig makt**, vilket framgår i hur svenskar undviker att förhåva sig. I Tyskland undviks detta inte på samma sätt, och skillnaden tolkas sannolikt som ett högre maktavstånd av entreprenörer. Vi föreslog även en förklaring i **konflikträdsla**, som spelade in på olika sätt. Först är svenskar ovana vid den enligt studier uppmätt aggressiva tyska tonen. En aggressiv kultur kan leda till att svenskar känner sig överkörda och att de har mindre makt. **Fördomar** identifierades även som en självuppfyllande form av antaganden om beteende, som både påverkar bemötande – d.v.s. tyskar är inte mot svenskar som mot varandra – och uppfattning – man kan inte helt frigöra sig från dem. Skillnader illustreras även med hjälp av olika maktutövandeteorier som Managerial Grid och Maktbaser.

Det framlades även teorier om hur olika aspekter kan ha spelat in direkt i Hofstedes studie. Här återkommer konflikträdslan. Eftersom svensk konflikträdsla är ovanligt hög, men svenskar inte är ovanligt rädda att säga ifrån till chefen, är det rimligt att anta att en del av den rädsla som specifikt kommer från att säga emot chefen i andra länder här utgörs av konflikträdsla i allmänhet. Denna observation görs extra påtaglig av de stora skillnaderna i konflikthantering mellan länderna. Specifik rädsla för chefen, enligt oss en bättre proxy för maktavstånd, skulle troligen se annorlunda ut. Likaså visar vi att en uträkning där fråga A54, önskad ledartyp, redovisas separat skulle vara mer rättvisande. Detta skulle förstora och därmed tydliggöra maktavståndsskillnaden mellan länderna. En bild illustrerar de faktorer vars påverkan på olika sätt problematiserats:



Figur 14. Översikt II

7.2 Avslutande diskussion

De sista slutsatserna beskriver att skillnaderna mellan hur svenska entreprenörer upplever situationen och hur Hofstedes resultat visar att de borde uppleva den skiljer sig på vissa områden. Vi har demonstrerat att det inte behöver bero på att Hofstede "har fel" om faktiskt maktavstånd, även om vi föreslagit förändringar även där. Detta leder ändå till att entreprenörer inte bara kan nöja sig med att läsa verk som Hofstedes om de vill göra sig en bild av hur de faktiskt kommer att uppleva saker om de åker till Tyskland – vilket de vill! Häftet²⁴⁷ från Projektet trycks nämligen i stora upplagor av Handelskammaren. En entreprenör skall vara beredd att "uppleva" ett ganska mycket större maktavstånd i Tyskland – men kan med hjälp av denna analys bättre förstå det. Det här visar på vilket sätt detta arbete kan vara användbart även för praktiker.

7.3 Framtida forskning

Vi såg tidigare i avsnitten Bakgrund och Entreprenörernas upplevelser att det kan vara både praktiskt och teoretiskt nyttigt att betrakta Tyskland som flera kulturella regioner. Indelningen Öst-väst görs ibland av teoretiker.²⁴⁸ Indelningen i regioner görs ständigt av praktiker, av kulturella skäl. Exempelvis kanske Bayern kan behandlas med Österrike, om vi får tro Österrikes handelsråd beträffande deras likhet. Om det låter sig motiveras att mindre länder som Österrike behandlas separat, kan man undra varför det heterogena Tyskland inte ska delas upp. Större skillnader lär råda mellan Brandenburg och Baden-Württemberg än mellan Bayern och Oberösterreich.

Den stora frågan är om landsnivå överhuvudtaget är den optimala nivån att förklara kulturskillnader i allmänhet på och mer specifikt inom vad Szabo et al. kallar det Germanska klustret²⁴⁹. Kanske kan dialektzonerna vara mer relevanta här. En studie kunde till exempel försöka hitta de kulturzoner inom Tyskland eller det Germanska klustret med störst förklaringsvärde.

En annan intressant ingång för framtida forskning vore att ta mer hänsyn till subjektiva skillnader mellan kulturer. Om kvantitativa undersökningar av Hofstedes omfång för hur befolkningen i viktiga handelspartners upplevde varandra producerades, kunde det få stor användning då de låg närmare de erfarenheter som faktiskt görs av människor. Det är upplevelser som entreprenörer kommer att ha som kommer att vara av intresse för dem. Tillsammans med de objektiva måtten kunde de subjektiva ge en bättre helhetsbild även för forskningen.

²⁴⁷ Yin et al., (2010)

²⁴⁸ Exempelvis Szabo et al, (2002), s. 1

²⁴⁹ Szabo et al, (2002)

8 Referenser

8.1 Tryckta källor

8.1.1 Böcker

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Applegate, Celia, (1990), *A Nation of Provincials: the German idea of Heimat*, University of California Press, Oxford

Beck, Hermann, (1997), *The Origins of the Authoritarian Welfare State in Prussia*, Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, PA

Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C., House, Robert J. (2007), *"Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 societies"* Taylor & Francis, New York

Cialdini, Robert, (1984), *Influence: The Psychology of Persuasion*, Quill William Morrow, New York

Daun, Åke (1998), *Svensk Mentalitet*, Rabén Prisma, Stockholm

Daun, Åke (2004), *Swedish Mentality*, The Pennsylvania State University Press, University Park, PA

Daun, Åke (1992), *Den europeiska identiteten*, Rabén & Sjögren, Stockholm

Ericksen, Robert P.; Herschel, Susannah (1999) *Betrayal: German churches and the Holocaust*, Augsburg Fortress Publishers, Minneapolis

French, J.R.P. och Raven, B. (1959). *The bases of social power*, i D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press

Gustafsson, Lars, (1989), *Problemformuleringsprivilegiet. Samhällsfilosofiska studier*, Norstedts Förlag, Stockholm

Herbert Hendin, (1964), *Suicide in Scandinavia*, Oxford, Grune & Stratton

Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, andra upplagan 2001: Thousand Oaks, CA, Sage

House, Robert J., Hanges, Paul J., Javidan, Mansour, Dorfman, Peter W., Gupta, Vipin (2004), *Culture, Leadership and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks

Jacobsen och Thorsvik, (1995), *Hur Moderna Organisationer Fungerar*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund,

Lukes, Steven (2004), "Power: A Radical View", svensk upplaga 2008: Göteborg, Daidalos

Nübling et al., (2007) *Der Deutsche Familiennamenatlas*, De Gruyter, Berlin

Maddison, A, 1982, *Phases of Capitalist Development*, Oxford University Press, Oxford

Sagarra, Eda (1977), *A Social History of Germany 1648-1914*, Transaction Publishers, New Brunswick

Sandemose, Aksel (1933) *En flyktning korsar sitt spår*, Themis, Stockholm

Schein, Edgar (1990), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley, San Francisco

Schön, Lennart (2007) *En modern svensk ekonomisk historia*, SNS förlag, Stockholm

Tilly, Charles, (1990) *Coercion, Capital, and European states, AD 990–1990*, Oxford & Cambridge MS

de Vries, Jan (1984) *European Urbanization 1500-1800*, Harvard University Press, Cambridge, MS

Yin et al., (2010) *Expandera till Tyskland – Tips och råd för svenska företag*, Tysk-Svenska Handelskammaren, Stockholm

Østergård, Uffe (1991), *Hvorfor hader vi svenskerne, Danmarkshistorierne mellem svensk og tysk*, Nationella Identiteter i Norden, Nordiska Rådet

8.1.2 Artiklar

Baskerville, Rachel F., (2002), Hofstede Never Studied Culture, *Accounting, Organizations and Society* 28
Bauhn, Per (2011) *Axess*, nr 4 2011

Bayer, Klaus (1979) *Die Anredepronomen DU und SIE . Thesen zu einem semantischen Konflikt im Hochschulbereich*, Deutsche Sprache, Nr 3, i Sinner, Carsten (2010), Seminarium, Weinhold, http://www.carstensinner.de/Lehre/spanisch/dossiers/Duzen_und_Siezen_im_Deutschen.pdf

Bernadin et al., (1976), *The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1

Bickman, L., (1974) *The Social Power of a Uniform* *Journal of Applied Psychology*, 4

Blank, Thomas, (2003), *Determinants of National Identity in East and West Germany: An Empirical Comparison of Theories on the Significance of Authoritarianism, Anomie, and General Self-Esteem*, *Political Psychology*, Vol. 24, No. 2

Brodbeck et al., (2000), *Cultural variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73

Brodbeck et al., (2002) *Leadership made in Germany, Low on Compassion, High on Performance*, Academy of Management Executive, vol. 16 No 1

Chen et al, (1997), *Non-conscious Behavioral Confirmation Processes: The Self-Fulfilling Consequences of Automatic Stereotype Activation*, Journal of Experimental Social Psychology 33

Cummings et al. (1971) *Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences among Executives*, The Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 3, Sep., 1971

Dentzau, Arthur och North, Douglass C., (1994), *"Shared mental models: Ideologies and Institutions"*, Kyklos, Vol. 47, 1, 1994

Devine, PG, (1989), *Stereotypes and Prejudice*, Journal of personality and Social Psychology, Vol. 56, No. 1, 1989
Eurobarometer 2005 TSN Opinion and Social

Gullestad, Marianne, (1989) *Small Facts and Large Issues: The anthropology of Contemporary Scandinavian Society*, Annual Review of Anthropology, 1989

Gustafsson, Harald, (2002) *The Eighth Argument. Identity, Ethnicity and Political Culture in Sixteenth-Century Scandinavia*, Scandinavian Journal of History, 27, 2002

Kirkman, Bradley L.; Lowe, Kevin B.; Gibson, Cristina B., (2006), *A Quarter Century of "Culture's Consequences": A Review of Empirical Research; Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework*, Journal of International Business Studies, Vol. 37(3), May, 2006

Lindell, Martin, (1996), *The Nordic Management Style in a European Context*, International Studies of Management & Organization, Vol. 26, No. 3, Fall, 1996

Milgram, Stanley (1963), *Behavioral study of obedience*, The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67(4), Oct. 1963

Morand, David, (1995) *The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations*, Academy of Management Review, Vol. 20, No 4

Ohlson, Per, (2011) Axess nr 4 2011

Randstad Work monitor, Global results wave 4, 2010

Ronen, Simcha och Shenkar, Oded, (1985), *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions a Review and Synthesis*, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, 1985

Rybczynski, Tadeusz, (1955), *Factor Endowment and Relative Commodity Prices*, Economica, 22 (88)

Schwartz, Shalom; Bardi, Anat (1997) *Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe*, Political Psychology, Vol 18 No 2, 1997

Sheehan, James J., (1981), *What is German History*, The Journal of Modern History, Vol. 53, No. 1, Mar. 1981

Shulman, Arthur, (1996) *Putting Group Information Technology in Place* i Jacobsen och Thorsvik, Hur Moderna Organisationer Fungerar, 1995, tredje upplagan

Sjöstrand, (1987), *Samverkans- och Utbytesformer*, s. 2-4, 15, utdrag ur Organisationsteori, Lund Studentlitteratur

Svenska Kyrkan, pdf-fil. Svenska kyrkans medlemsutveckling 1972-2009

Szabo et al, (2002) GLOBE, *The Germanic Cluster: where employees have a voice*, Journal of World Business 37

Tjosvold, Dean; Field, Richard H. G., *Effects of the Social Context on Consensus and Majority Vote Decision Making*, Academy of Management Journal, Vol 26, Nr 3

TIME Magazine, *Death of the States*, (12 feb 1934)

Trädgårdh, Lars (2011) Axess nr 4 2011

Tsui, Anne, Nidfaktar, Sushil, Yi Ou, Amy, (2007), *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps and Recommendations*, Journal of Management; 33; 426, 2007

van de Vlievert, Evert, (1990) *Toward Theory Based Measures of Conflict Management*, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 1

Wilson, Paul, (1968) The Perceptual Distortion of Height as a Function of Ascribed Academic Status, The Journal of Social Psychology, Vol 74

8.2 Otryckta källor

8.2.1 Internetsidor

Business Week,
<http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9IIT7Q00.htm> , (online) den 12 maj 2011

CIA World Factbook religioner
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2122.html?countryName=Germany&countryCode=gm®ionCode=eu&#gm> , (online) den 12 maj 2011

Clearly Cultural,
<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/> (online) den 12 april 2011

Dencik, Lars (1997) *Stärk minoriteternas autonomi*, "SOU 1997: 193, s. 10"
<http://www.regeringen.se/content/1/c4/13/25/1110093d.pdf#page=130>

E24: Catharina Lagerstam på HQ
http://www.e24.se/business/bank-och-finans/hon-varnade-hqs-styrelse-redan-i-maj_2264555.e24

Encyclopedia ,
http://www.encyclopedia.com/topic/Treaty_of_Verdun.aspx (online) den 12 maj 2011

Falck, Heblich, Lameli, Südekum, (2010) *Dialects, Cultural Identity, and Economic Exchange*, feb 2010
<http://ftp.iza.org/dp4743.pdf> , (online) den 12 maj 2011

Fimmerstad, Lars, (2010), *Hansan och tyska köpmän dominerar Stockholm*, Stockholms Historia,
<http://www.stockholmshistoria.com/?p=871>, (online) den 20 april 2011

Harrison, Dick (2002),
<http://www.fof.se/textruta/folkvandringstiden-omvarderas>, <http://www.fof.se/tidning/2002/8/vandalerna-inga-vandaler>, Forskning och framsteg (online) den 12 maj 2011

Hofstede, Geert,
http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php, (online) den 12 maj 2011

Kohl, Helmut,
<http://www.youtube.com/watch?v=olNBasa8BXg>, (online) den 12 maj 2011

Metro Express, (2010), Sådan ledarstil har chefen i olika lägen,
<http://www.metrojobb.se/artikel/2010/05/17/93640/sadan-ledarstil-har-chefen-i-olika-la>, (online) den 10 april 2011

Milgram, (1963),
<http://www.youtube.com/watch?v=2TAqBbFJtFE&feature=related> (online) den 12 maj 2011

Renan, (1882),
<http://ig.cs.tu-berlin.de/oldstatic/w2001/eu1/dokumente/Basistexte/Renan1882EN-Nation.pdf>, (online), den 18 maj 2011

Nationalencyklopedin,
<http://www.ne.se/germanska-spr%C3%A5k> , <http://www.ne.se/germaner> ,
http://www.ne.se/ez.hhs.se/tyskland/historia/fr%C3%A5n-det-%C3%B6stfrankiska-till-det-tysk-romerska-riket-843-1024?i_h_word=lechfeld , (online) den 12 maj 2011

Nordisk Familjebok; Ugglepplagan
<http://runeberg.org/nfcj/0106.html> Träldom

Rockberger, Nicolaus (2000),
<http://www.popularhistoria.se/o.o.i.s?id=43&vid=562>, Populärhistoria, (online) den 12 maj 2011

Sinner, Carsten (2010), Seminarium,
http://www.carstensinner.de/Lehre/spanisch/dossiers/Duzen_und_Siezen_im_Deutschen.pdf (online) den 12 maj 2011

Statistiska Centralbyrån, (2011),
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_142265.aspx, (online) den 20 april 2011

Statista,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164644/umfrage/aussagen-zum-thema-deutsche-einheit-in-ostdeutschland/> (online) den 12 maj 2011

Statistisches Bundesamt, Volkszählung 1970 genom Forschungsgruppe *Weltanschauungen in Deutschland, Religionszugehörigkeit*, Deutschland Bevölkerung 1950 – 2008
http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Religionszugehoerigkeit_Bevoelkerung_1950-2008.pdf (online) den 12 maj 2011

Value based management
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html, (online) den 20 april 2011

Wallenberg

http://www.wallenberg.org/arkiv/history/3_2_11.htm

8.2.2 Intervjuerna

Företag	Bransch
Företag A	Bemanning
Företag B	Medicinsk Utrustning
Företag C	Juridik
Företag D	Fastigheter
Företag E	Sportsmarketing
Företag F	Specialförpackningar
Företag G	Portabla mediadisplayer
Företag H	Mode
Företag I	Outdoor
Företag J	Reklam
Företag K	Snickeriprodukter
Företag L	Mönsterkort
Företag M	Fastigheter
Företag N	IT-Systemutvecklare
Företag O	Detaljhandel, böcker
Företag P	Internet
Företag Q	Luftrening
Företag R	Fastigheter
Företag S	Munhygien
Företag T	Media
Företag U	Eye trackers
Företag V	Filmproduktion

8.2.3 Andra muntliga källor

Sedlmayer, Peter, Handelsråd vid Österrikes Ambassad, gästföreläsning Handelshögskolan, 20110414

Löwgren, Ninni, Tysklandsexpert på Tysk-svenska Handelskammaren, 22 februari 2011, gästföreläsning på Handelshögskolan i Stockholm, Wirtschaftsdeutsch 117

9 Appendix

9.1 Översatta citat

Sida 29

"Österrike är på många sätt mycket likt Tyskland. Särskilt Bayern är kulturellt mycket nära Österrike."

Sida 37

"-För Er är jag inte Herr Kohl!

-Herr Dr Kohl.

-Vi vill ha lite ordning mellan oss. Jag vill inte ha någon intimitet med er."

Sida 37

"Valet av "korrekt" tilltalspronomen är en utmaning särskilt för utlänningar."

"Hej, har du eld?" "God dag, hur kan jag hjälpa Eder?"

9.2 Hofstede's dimensionsfrågor – Power Distance Index

The descriptions below apply to four different types of managers. First, please read through these descriptions:

Manager 1	Usually makes his/her decisions promptly and communicates them to his/her subordinates clearly and firmly. Expects them to carry out the decisions loyally and without raising difficulties.
Manager 2	Usually makes his/her decisions promptly, but, before going ahead, tries to explain them fully to his/her subordinates. Gives them reasons for the decisions and answers whatever questions they may have.
Manager 3	Usually consults with his/her subordinates before he/she reaches his/her decisions. Listens to their advice, considers it, and then announces his/her decision. He/she then expects all to work loyally to implement it whether or not it is in accordance with the advice they gave.
Manager 4	Usually calls a meeting of his/her subordinates when there is an important decision to be made. Puts the problem before the group and invites discussion. Accepts the majority viewpoint as the decision.

A54

Now for the above types of manager, please mark the one which you would prefer

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4

A55 And, to which one of the above four types of managers would you say your manager most closely corresponds?

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4

How frequently in your experience, do the following problems occur?

B45 Employees being afraid to express disagreements with their managers

Very frequently	Frequently	Sometimes	Seldom	Very seldom
1	2	3	4	5

9.3 Intervjufrågor

Presentation av oss

Vilka vi är, i samarbete med Handelskammaren

Vad det mynnar ut! Rapport, publiceras av Tysk-Svenska Handelskammaren

Mål: främja Tysk-Svenska handelsförbindelser, underlätta för företag

Mjuka frågor:

Image och affärskultur (informella hinder och möjligheter)

HR, beslutsprocesser, roller på arbetsplatsen, PR och kommunikation med omvärlden, samarbetspartners

Försäljning, målgrupper, segmentering och marknadsföring, strategi + stöd från partners

"Personliga": om att utvandra till Tyskland

Hitta bostad, bra miljö?

Lätt att assimilera?

Familjepolitiken

Hårda frågor:

Finansiering

Byråkrati

Lagar och skatter

Hur bör man anpassa imagen och företag?

Har man marknadsfört sig annorlunda?

Strategiska skillnader? Geografisk disposition

Affärskultur: relationer till...

Andra företag, samarbetspartners

Kunder

Myndigheter

Anställda (ev. rekrytering och arbetsatmosfär – hierarki, beslutsprocesser)

PR – hur man hanterar tidningar

Allmänt: hur uppfattas svenskar/Sverige

Hur är det att arbeta med svenskar/tyskar?

Skiljer sig svensk ledarstil åt?

Hur kommunicerar man?

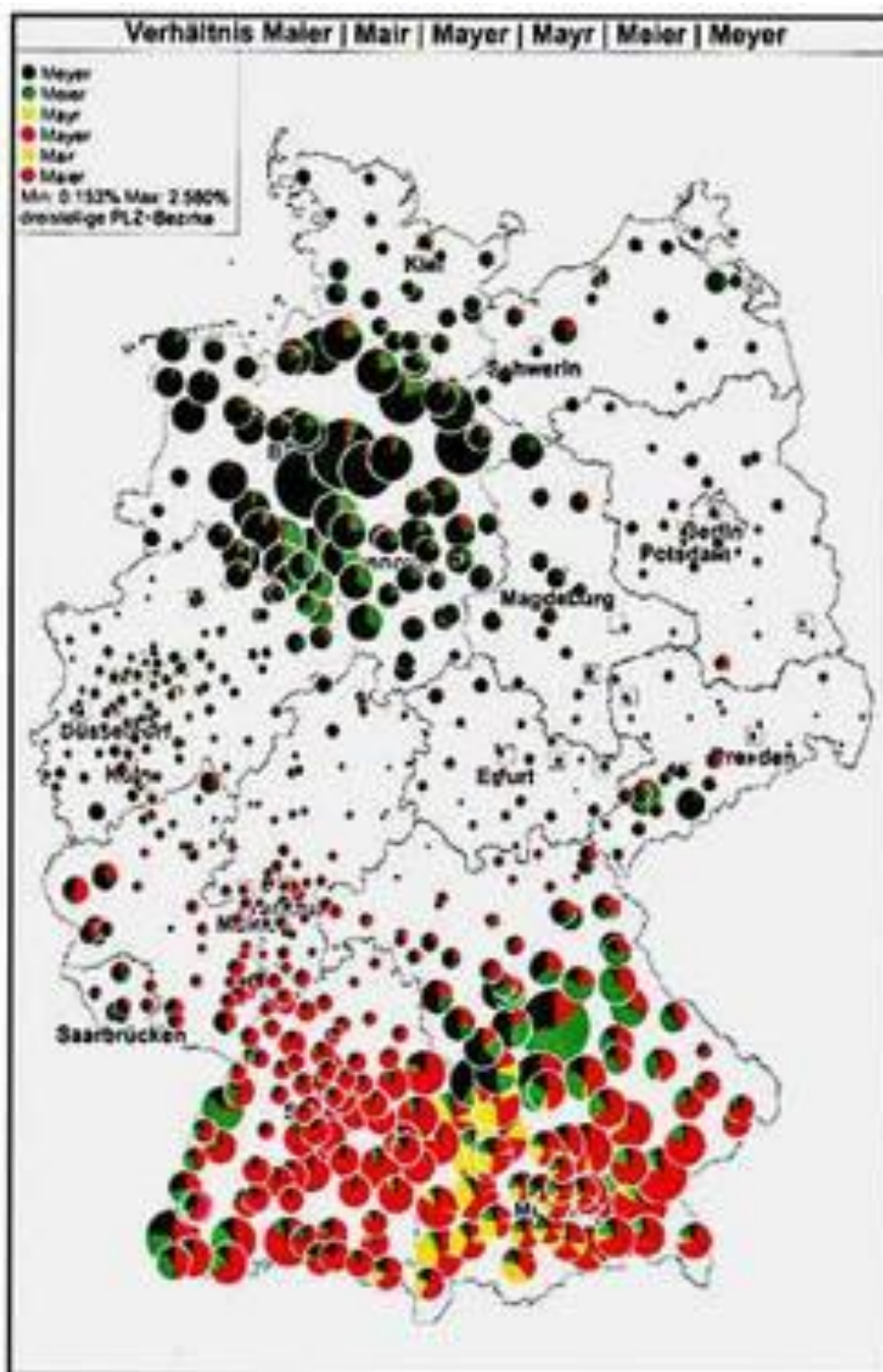
Arbetsmiljö annorlunda?

9.4 Figurer

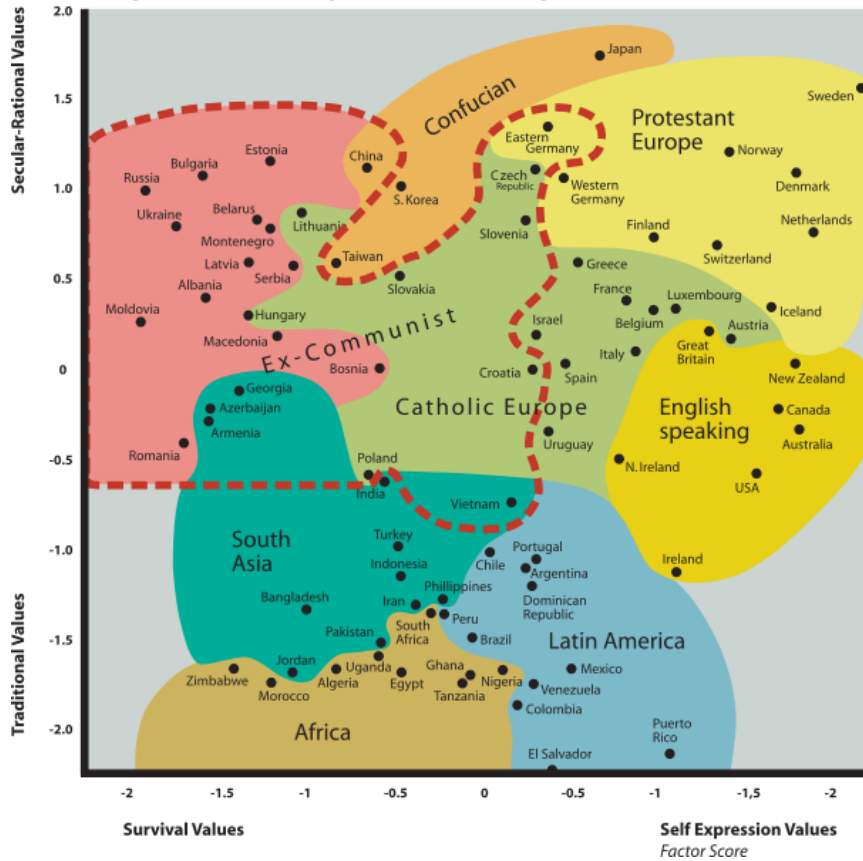
9.4.1 Figur 3



9.4.2 Figur 4. Utdrag ur Familienatlas



9.4.3 Figur 5 Ronald Ingleharts värderingskarta



9.4.4 Figur 7. Frågor ur GLOBE

Table 17.3a Power Distance: Society Practices (As Is)

1. In this society, followers are expected to: (reverse scored)						
Obey their leader without question				Question their leaders when in disagreement		
1	2	3	4	5	6	7
2. In this society, power is: (reverse scored)						
Concentrated at the top				Shared throughout the society		
1	2	3	4	5	6	7

Table 17.3b Power Distance: Society Values (Should Be)

1. I believe that followers <i>should</i> : (reverse scored)						
Obey their leader without question				Question their leader when in disagreement		
1	2	3	4	5	6	7
2. I believe that power <i>should be</i> : (reverse scored)						
Concentrated at the top				Shared throughout the society		
1	2	3	4	5	6	7

9.4.5 Figur 12 –Brodbeckdimensioner

