



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Vi är lika

- **Kulturella skillnader och professionalism i internationella projekt**

Författare
Zahra Ahmadi

År 2012

Publikationstyp, D nivå, 15 poäng
Huvudområde: Företagsekonomi

Kursnamn: Examensarbete
Programnamn: Företagsekonomi

Handledare: Lars Ekstrand
Examinator: Akmal Hyder

VI ÄR LIKA

Kulturella skillnader och professionalism i internationella projekt

Förord

Den här studien är skriven under vårterminen 2009. Det har varit både intressant och lärorikt att arbeta med ämnet som arbetet berör, kulturella skillnaderna, kommunikation och professionalism i internationella projekt. Arbetet kan bidra till värdefull kunskap för personer som arbetar i projekt i framtiden. En studie ska spegla författarens självständiga arbete men kan inte genomföras utan hjälp och stöd av utomstående. Jag vill rikta ett speciellt tack till min handledare Dr. Lars Ekstrand för hans synpunkter och konstruktiva förslag under arbetets gång.Handledningen har gett mig stöd och många värdefulla reflektioner.

Jag vill tacka mina respondenter som har ställt upp med sin dyrbara tid för att besvara mina frågor och dela med sig av sina erfarenheter och åsikter.

Zahra Ahmadi

Gävle, maj 2012

Abstract

Title: We are equal. A study of cultural differences and professionalism in international projects.

Level: Thesis for Master Degree in Business Administration.

Author: Zahra Ahmadi

Supervisor: Lars Ekstrand

Date: 2012-05

The purpose of my study is to analyze and examine it well-educated people can reduce the cultural differences in interaction with other actors around the world. Part of aims study surveys and analyzes to understand how educated people can communicate and facilitate communication in order to achieve the goals and motivation in international collaboration. Problems can arise from cultural differences in connection with that persons face in society and in international collaboration. In this study, I assume theoretical framework that exists in cultural and communication theme and professionalism to find common objectives within educated groups.

Method: The purpose of this study, I have chosen to use a qualitative approach. I have conducted interviews with people who work internationally within the company Sandvik and with teachers at the University of Gävle who have worked abroad with teaching. In order to depict how well educated people working in international collaborations, I have seen qualitative research method as relevant. When analyzing the material I have been based on the hermeneutic interpretation in order to elucidate and compare respondents' views on professionalization and the importance of understanding and managing cultural differences in an international context.

Conclusions: The study shows that highly educated people have a major impact on communication with other people. Professionalism in an international collaboration that is characterized by complexity and knowledge, can thus affect both cultural differences and

communication in itself. Although personal values differ between different national cultures in terms of language and different ways of working individuals try to adapt to each other in international collaboration. In most cases there are cultural differences that contribute to difficulties in co-operation once, but the study shows that highly educated people solve complexity by applying their knowledge of how problems can be handled. This requires that educated people are aware of the culture, way of interpreting meanings in different contexts, have insight on the institutional structures and rules. Professional people can thus both facilitate communication and leadership, which can contribute to a positive attitude to achieve the objectives of collaboration.

Suggestions for future research: It may be proposed in the future, a comprehensive study of well-trained groups that meet in different countries. Quantitative can be used methods in both the public and private sectors. It is possible to conduct a quantitative study and compare with qualitative studies and draw conclusions.

Contribution of the thesis: This study helps to get an attractive understanding of how educated people meet in both the public and private sectors in an international project. My theoretical contribution consists of knowledge in two professional international Swedish organizations. I complement and expand knowledge in the fields of culture and professionalism.

Despite cultural differences, the professionals communicate regardless of the culture and society they come from. The study can be used by different companies to develop and improve the relationship in an international project. In addition, the study shows that educated people encounter respect and have easier communication than non-educated.

Keywords: Culture, Communication and Professionalism

Sammanfattning

Titel: Vi är lika – En studie av kulturella skillnader och professionalism i internationella projekt

Nivå: Examensarbete för magisterexamen i Företagsekonomi

Författare: Zahra Ahmadi

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2012-05.

Syftet med min studie är att analysera om välutbildade personer kan minska kulturella skillnader i samverkan med andra aktörer runt om i världen. Ett delsyfte är att förstå hur välutbildade personer kan kommunicera och underlätta kommunikation för att nå mål och motivation i internationell samverkan. Problem kan uppstå genom kulturella skillnader i samband med att personer möts i samhället samt vid internationell samverkan. I denna studie utgår jag från teoretiska ramen som förekommer i kulturella och kommunikations tema och professionalism för att hitta gemensamma målsättningar som sker inom välutbildade grupper.

Metod: Utifrån syftet med studien har jag valt att använda en kvalitativ metod. Jag har genomfört intervjuer med personer som arbetar internationellt inom företaget Sandvik samt med lärare på Högskolan i Gävle som arbetat utomlands med undervisning. För att skildra hur välutbildade personer fungerar i internationella samverkansformer har jag sett en kvalitativ undersökningsmetod som relevant. Vid analys av materialet har jag utgått från den hermeneutiska tolkningen för att kunna belysa och jämföra respondenternas syn på professionalismens betydelse för att förstå och hantera kulturella skillnader i ett internationellt sammanhang.

Slutsatser: Min studie visar att välutbildade personers utbildning har påverkan på kommunikationen med andra människor. Professionalism i en internationell samverkan som kännetecknas av komplexitet och kunskap, kan på så sätt påverka båda kulturella skillnader och kommunikationen i sig. Trots att personliga värderingarna skiljer sig åt mellan olika nationella kulturer vad gäller språk och olika arbetssätt försöker individer anpassa sig till varandra vid internationell samverkan. I de flesta fall finns kulturella skillnader som bidrar till svårigheter under samarbetets gång, men studien visar att välutbildade personer hanterar

komplexitet genom att tillämpa sin kunskap om hur problemen kan hanteras. Det ställer krav på att välutbildade personer har kännedom om varandras kultur, sätt att tolka meningar i olika kontexter, har insikt om institutionella strukturer och regler. Professionella personer kan på så sätt både underlätta kommunikation och ledarskap, vilket kan bidra till en positiv inställning för att uppnå målen med samverkan.

Förslag till fortsatt forskning: Det kan föreslås i framtiden en omfattande studie inom välutbildade grupper som möts i olika länder. Det ska användas kvantitativa metoder inom både offentlig och privat sektor. Det är möjligt att göra en kvantitativ studie och jämföra med kvalitativa studier och dra slutsatser.

Uppsatsens bidrag: Den här studien bidrar till att få en attraktiv förståelse av hur välutbildade människor möts i både offentlig och privat sektor i ett internationellt projekt. Mitt teoretiska bidrag består av kunskap i två professionella internationella svenska organisationer. Jag kompletterar och utökar kunskapen inom områdena kultur och professionalism.

Trots kulturella skillnader kan de professionella kommunicera oavsett vilken kultur och samhälle de kommer ifrån. Studien kan användas av olika företag för att utveckla och förbättra relationen i ett internationellt projekt. Dessutom visar studien att välutbildade människor möter respekt och får lättare kommunikation än icke-välutbildade.

Nyckelord: Kultur, kommunikation och professionalism

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	10
1.1. Bakgrund	10
1.2. Problem vid interkulturella möten.....	11
1.3. Syfte och forskningsfrågor	12
1.4. Forskningsbidrag	12
1.5. Begreppsdefinitioner	12
1.6. Avgränsningar	13
1.7. Disposition	14
Figur 1 – Uppläggningsplan av studien, Funktioner och Mål.....	14
2. Teori	15
2.1. Kultur	15
2.1.1. Fem kulturella dimensioner.....	16
2.1.1.1. Maktdistans	16
2.1.1.2. Individualism och kollektivism.....	16
2.1.1.3. Manligt och kvinnligt.....	17
Tabell 1- Exempel på länder karakteriserade av manlig eller kvinnlig kultur enligt Hofstede.....	18
2.1.1.4. Kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande.....	18
2.2. Professionalism	19
2.3. Teoretiska referenserna	22
Figur 2- Uppläggningsplan av studie i tre olika områden	22
3. Metod	24
3.1. Tillvägagångssätt.....	24
3.2. Urvalsmetod	24
3.3. Den kvalitativa intervjun	25
3.4. Litteraturundersökning	26
3.5. Presentation av insamlade data och analys	26
3.6. Validitet och Reliabilitet	26
3.7. Källkritik	27
4. Presentation av resultat.....	28
4.1. Bakgrund Sandvik och Högskolan i Gävle	28
4.2. Kulturella möten inom Sandvik och Högskolan i Gävle.....	29
4.2.1. Professionell inom Sandvik A.....	29
4.2.2. Professionell inom Sandvik, B: också en kvinna... ..	30
4.2.3. Professionell inom Sandvik, C:.....	31
4.2.4. Professionell inom Sandvik, D:.....	33

4.2.5. Professionell inom Sandvik, E:	34
4.2.6. Professionell inom Högskolan i Gävle, F:	35
4.2.7. Professionell inom Högskolan i Gävle, G:	37
4.2.8. Professionell inom Högskolan i Gävle, H:	39
5. Analys.....	42
5.1. Kommunikation.....	42
Tabell 2- Skillnader i kommunikation	42
5.1.1. Kultur	43
Tabell 3- Kultur	43
5.1.2. Maktdistans	44
Tabell 4- Maktdistans	44
5.1.3. Individualism- kollektivism	45
Tabell 5- Individualism och kollektivism	45
5.1.4. Manligt och kvinnligt	46
Tabell 6- Manligt och kvinnligt	46
5.1.5. Kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande	47
5.2. Professionalism	49
5.2.1. Professionalism, arbetsmarknad, karriär och ideologi	49
Tabell 7- Professionalism.....	49
6. Slutsatser	51
6.1. Slutsatser	51
6.2. Reflektion över mitt arbete.....	54
6.3. Förslag till fortsatta studier	54
6.4. Studiens bidrag.....	56
Referenser.....	57
Internetkällor	59
Intervju med lärare Högskolans i Gävle.....	59
Intervju med personalen i Sandvik.....	59
Bilagor:.....	60
Intervjufrågor	60
Lista of figurer och tabeller:.....	61
Figurer	61
Figur 1 – Uppläggnen av studien, Funktioner och Mål.....	61
Figur 2- Uppläggnen av studie i tre olika områden	61
Tabeller.....	61
Tabell 1- Exempel på länder karakteriserade av manlig eller kvinnlig kultur enligt Hofstedt	61

Tabell 2- Skillnader kommunikation.....	61
Tabell 3- Kultur.....	61
Tabell 4- Maktdistans.....	61
Tabell 5- Individualism och kollektivism	61
Tabell 6- Manligt och kvinnligt	61
Tabell 7- Professionalism.....	61

1. Inledning

I detta avsnitt ges en bakgrund till det valda forskningsområdet. Här anges syftet och de frågeställningar som behandlas i arbetet, gjorda avgränsningar och disposition av arbetet.

1.1. Bakgrund

Genom ökad globalisering ställs allt högre krav på att det finns en effektiv kommunikation mellan personer som möts, för att utbyten och mål ska vara möjliga att uppnå. Detta gäller speciellt för personer som verkar professionellt inom områden där specifik kunskap behöver förmedlas och förstås. Kealey, m.fl. (2006) hävdar att när det finns internationell samverkan mellan individer i olika länderna kan det betraktas som en *interkulturell* samverkan som ställer krav på anpassning till olika länders värderingar och regler. Marttala & Karlsson (1999) pekar på hur interkulturella möten ofta innebär många viljestarka människors olika syn på högt tempo, deadlines och mål. Det behövs därför, menar de, ett ömsesidigt samförstånd mellan individer som utgår från gemensamma sätt att kommunicera där kännedom om varandras kulturer är nödvändigt. Hur kommunikationen utvecklas kan i hög grad påverka hur kontakter till andra personer och kultur kan bli till ett lyckat samarbete.

För personer som verkar professionellt i en multikulturell miljö ställs det extra stora krav på att kommunikationen fungerar för alla inblandade parter. Brante (1987) menar att den *funktionalistiska definitionen* av professionellt verksamma anger att de tillhör en specifik kategori människor som förmår sortera fakta och pussla ihop dessa när de stöter på problem. Idealt skulle detta kunna innebära att kommunikationen i en professionell grupp har lättare att kunna utvecklas positivt eftersom de i gruppen ingående har större vana vid att ta till sig fakta och ställa samman dessa på ett begripligt sätt. Det innebär att professionella personer kan samarbeta interkulturellt även om de inblandade kommer från, och har, olika kulturell bakgrund. Brante (1987) menar dock att en internationell samverkan förutom professionella kunskaper, även behöver ta hänsyn till kulturella, geografiska, språkliga och politiska förutsättningar och skillnader. Internationell samverkan kännetecknas av komplexitet, menar Brante, och pekar på hur detta ökar benägenheten att utsättas för okända risker. Kunskapen om hur professionella personer möter och hanterar sådana risker är emellertid begränsad vilket denna studie avser att undersöka genom att utgå från några problem som identifierats i tidigare forskning.

1.2. Problem vid interkulturella möten

Cox et al. (1991) & Earley (1993) har uppmärksammat hur en specifik nationell kultur kan påverka en grups beteende men också att grupper, genom interaktion, bildar olika kulturella mönster som kan skilja sig åt i en grupp och mellan grupper. Genom olika möten formas homogena arbetsgrupper som karaktäriseras av en kultur som har delade värderingar och som skiljer sig åt i jämförelse med mer heterogena grupper med olika normer och värderingar. Kulturella skillnader inverkar på individuell effektivitet, gruppens produktivitet, kreativitet, förmåga att fatta beslut och gruppsammanhållningen.

Kealey (2006) framhåller hur påverkan av en nationell kultur kan medföra många stora utmaningar vid internationell samverkan. Kealey anser att de olika nationella kulturerna i en internationell samverkan kan ge upphov till att det uppstår en unik kommunikation och därmed ett unikt sätt att arbeta. Detta kan, emellertid, leda till svårigheter när grupper vill uppnå sina mål och speciellt om åsikter om "bästa sätt" skiljer sig alltför mycket åt. Detta kan till exempel gälla områden som ledning och styrning av organisationer vilken i hög grad kan variera mellan olika kulturer.

I en studie av ett multinationellt företag i Thailand fann Wiwattananukul (1993) flera allvarliga interkulturella kommunikationsproblem som uppstått till följd av olikheter i nationell kultur. Studien visar att problem kan uppstå genom brist på ömsesidig förståelse av språket, eller att det finns skillnader i attityder och fördomar. Problem som uppstår på grund av bristande kunskap om kulturella värderingar, olika uppfattningar, brist på förtroende och uppriktighet i kommunikationen med varandra kan sedan utgöra hinder för antingen individen eller företaget i dess strävan att uppnå mål.

Välutbildade människor som skaffar sig språkutbildning antas ha lättare att kunna kommunicera olika värderingar och därmed kunna ta hänsyn till kulturella skillnader. Det genomgående problemet hos professionella individer är, emellertid, att statusskillnader mellan olika kunskapsområden kan skapa svårigheter i sig eftersom dessa personer ofta prioriterar "sitt" specifika områden i stället för att driva en gemensam strategi. Till deras fördel kan sägas att de ofta har en allmän medvetenhet i hur de kan lösa informella, temporära och självständiga problem i organisationen. Det innebär att de torde ha fördelar i att hantera interkulturella skillnader genom att ha professionella erfarenheter och kunskaper.

Utifrån ovanstående forskning har visats att interkulturella kompetenser spelar en viktig roll i kommunikationen mellan människorna som verkar i en internationell miljö. Det pekar på behovet att spegla internationell samverkan utifrån ett kulturellt perspektiv där kommunikation och professionell hantering av samverkan behöver stå i fokus. Jag menar att dessa områden inte har behandlas i tillräcklig omfattning inom forskningen.

1.3. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att analysera hur välutbildade människor kan underlätta kommunikation sinsemellan genom att påverka kulturella skillnader.

Mina forskningsfrågor är följande:

- Påverkar de välutbildade personer kommunikationen och kulturella skillnader i en internationell samverkan? (Kan välutbildade personer tona ner luckor i kulturella skillnader?)
- Vad kännetecknar välutbildade personers agerande i en internationell samverkan där två olika kulturer möts?

Jag har valt att studera dessa frågor på företaget Sandvik och bland lärare på Högskolan i Gävle.

1.4. Forskningsbidrag

Det som forskning ska visa är hur professionalism kan underlätta kommunikation i en internationell samverkan. Det redovisas hur två nationella kulturer möter varandras kulturella normer och värderingar. Arbetet ger läsaren en redovisning av hur kommunikation fungerar i samband med internationell samverkan. Studien kan fungera som en referensram för dem som kommer att samverka med personer från olika kulturer i framtiden

1.5. Begreppsdefinitioner

Definitionerna som tas upp i arbetet är *kulturella dimensioner*, *interkulturell kommunikation*, och *professionell styrning*. Dessa redogör för kultur, kulturella skillnader och professionalism. Det kan påverka kulturella skillnader.

profession (lat. *profe'ssio* 'offentligt anmält yrke', av *profi'teor* 'öppet bekänna', 'offentligt uppge som sitt yrke'), det är samma som yrke i ett allmänt språkbruk. I samhällsvetenskaplig terminologi ofta snävare definierat som yrke vars auktoritet och status bygger på hög formell utbildning. Det är ofta universitetsbaserat. Till de klassiska, förindustriella "statusprofessionerna" räknas juridik, teologi och medicin.¹ Professionella använder sina kunskaper i olika sammanhang för att utveckla och samtidigt påverka människors ståndpunkter.

1.6. Avgränsningar

Jag väljer att studera hur professionell styrning (välutbildade människors kunskap) och kommunikation fungerar trots kulturella skillnader i ett internationellt projekt. Dessa två områden avgränsas det till interkulturell kommunikation, professionalism och nationella kulturer. Vad som genomförs är en kvalitativ studie vid Sandvik och Högskolan i Gävle. Dessutom finns begränsningar och utmaningar av de organisationer som presenteras i denna del.

Arbetet fokuserar på kulturella skillnader och professionalism vilket innebär att jag redovisar hur välutbildade människor kommunicerar och samarbetar för att denna samverkan ska kunna implementeras så smidigt som möjligt. Jag har inte gjort intervjuer med de övriga personalen vilket följaktligen betyder att deras synpunkter inte ingår i studien. Jag väljer att lägga tyngdpunkten på att förklara hur professionella agerar när de medverkar i en internationell samverkan. Analysen behandlar vad olika aktörer behöver känna till för att gemensamt kunna genomföra en samverkan så problemfritt som möjligt. I analysdelen om kommunikation används fyra av Hofstedes fem dimensioner, nämligen maktdistans, individualism och kollektivism, manligt och kvinnligt, I analysen om professionalism används Eliot Freidsons fyra aspekter, nämligen professionell kunskap och färdighet, arbetsfördelning, arbetsmarknad och karriär, ideologi, professionella strategier. De två sista är från Kimberly, J. R. synpunkter.

¹ <http://www.ne.se/lang/profession>

1.7. Disposition

Figur 1 visar strukturen i studien. Detta arbete består av sex kapitel. I det första kapitlet presenteras undersökningen kort, problemformulering och syftet med studie samt avgränsning. De teorier, begrepp och modeller som används diskuteras i kapitel 2. Nästa del, förklarar kapitel 3 processen datainsamling och ger information om vilken metod har valts och varför. Kapitel 4 redovisas primära och sekundära data. Teorier, modeller och begrepp i anslutning till data samlas under den empiriska studien och presenteras i kapitel 5:s analys del. Kapitel 6 redovisar slutsatser.

Figur 1 – Uppläggnings av studien, Funktioner och Mål

Studiekapital	Funktioner	Syfte och Mål
Kapitel I Inledning	Bakgrunden till studien Problemformulering Syftet med studien Avgränsning	För att skapa en klar förståelse varför det hävdas att undersökningen är viktig. För att visa läsarna vad vi försöker lösa & uppnå.
Kapitel II Teoretiskt ramverk	Presentera och diskutera teorier och begrepp som är relevanta för den forskningen	För att visa läsarna den teoretiska referensramen
Kapitel III Metodik	Beskriva och visa sätt att insamla data	Att ge information om hur vi samlar in information vi använder i forskningen
Kapitel IV Empiriska studier	Beskriva och visa alla uppgifter som samlats in.	Att beskriva och visa systematiskt hur alla data samlats in med forskningsmetodik.
Kapitel V Analys	Analys av insamlade data och teorier tillsammans	För att besvara frågeställningen med de insamlade uppgifterna i samband med teorier
Kapitel VI Slutsats	Visa egen spegelbild? och kommentera mitt resultat	Att ange bidrag forskningsrapport?

Källa: Zahra Ahmadi 201,

2. Teori

I det här kapitlet beskrivs teorier och definitioner som är relevanta för ämnet, nämligen den nationella kulturens påverkan vid internationell samverkan. I avsnittet lyfts fram den teoretiska diskussion som jag ansett vara relevant för forskningsområdet. Målet med avsnittet är att redogöra för och lyfta fram olika dimensioner som tar upp kulturella utmaningar som välutbildade personer kan utsättas för. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram som ligger till grund för analysen.

2.1. Kultur

Enligt Usunier (2000) betyder begreppet "kultur" olika från person till person och det finns ingen enkel, rätt definition av begreppet kultur. Värderingar och mänskliga rättigheter i ett samhälle är kopplade till den specifika kulturen. Hall (1959) hävdar att kultur är kommunikation och kommunikation är kultur varvid han formulerar kultur på följande sätt:

"Culture is those deep, common, unstated experiences which members of a given culture share, which they communicate without knowing, and which form the backdrop against which all other events are judged". Beamer & Varner (2001) förklarar begreppet kultur utifrån människors värderingar och, beskriver kultur som en sammanhållen, delad syn på en grupp människor som handlar om erfarenheter i livet där individer värderar vad som är viktigt, skapar attityder till vad saker är lämpligt att göra i vissa situationer och dikterar beteendet.

Bjerke (1998) har fortsatt Hofstedes diskussion om skillnader och likheter i nationell kultur. Han menar att om man till exempel vill förstå kulturen i andra länder är det viktigt att förstå de principer efter vilka de lever och i vilken omfattning deras filosofier är tillämpbara än idag. Filosofiskt finns det mest livskraftiga inflytandet av kulturellt tänkande i det kinesiska tankesättet som är konfucianismen. Till exempel "Konfucius" läror stötts av tre grundspelare: respekt för hierarki och ålder, att inte tappa ansiktet och grupporientering.

I likhet med Beamer & Varner menar Hofstede (1991) att kultur är "*the software of the mind*". Hofstede (1991) menar att kulturen alltid är ett kollektivt fenomen, eftersom den åtminstone delvis delas av alla människor som lever eller har levt i den gemensamma sociala miljön, det vill säga i den miljö där den lärts in. Det är den kollektiva, mentala inprogrammeringen som skiljer medlemmarna av en grupp, eller en kategori av människor, från en annan. Varje person

bär inom sig olika sätt att tänka, har känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid. I Hofstedes definition ser han människors kollektiva, mentala inlärd programmeningar som en viktig förklaringsfaktor för nationella kulturskillnader. Enligt Hofstede (1991) kan nationella kulturskillnader, leda till att ledarskap skiljer sig mellan länder som i sin tur bidrar till, hur man leder och organiserar verksamheter på olika sätt.

2.1.1. Fem kulturella dimensioner

Hofstede (1991) använder fyra kulturella dimensioner för att påvisa de skillnader som finns mellan nationella kulturer. Han tar upp maktdistans, individualism och kollektivism, manligt och kvinnligt samt värderingar. Senare har han lagt till en femte dimension om hur osäkerhet undviks. Tillsammans med Michael Bond utvecklade Hofstede senare sin modell med ännu en dimension, nämligen kortsiktigt- kontra långsiktigt tänkande.

2.1.1.1. Maktdistans

Maktdistans anger i hur hög grad medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig, eller accepterar, att makt fördelas på ett ojämlikt sätt. I de länderna där anställda inte är särskilt rädda, och chefer inte är autokratiska eller patriarkaliska föredrar de anställda en konsulterande ledningsstil. Det innebär chefer vanligtvis rådgör med underordnade innan beslut fattas. I dessa länder är maktdistans lågt rankad, enligt Hofstede (2001), och detta gäller för till exempel Sverige. I dessa nationer är de underordnades beroende av cheferna begränsad och i stället föredrar de anställda i länder med låg maktdistans att bli konsulterade. Den underordnade kan ganska lätt närma sig och säga emot sina chefer till skillnad mot ett land med ett hög mått på skalan, och som anses ha en hög maktdistans, som exempelvis Kina. De anställda är ofta rädda och vågar inte ta konflikter med cheferna.

2.1.1.2. Individualism och kollektivism

Individualism kännetecknar ett samhälle där banden mellan individerna är lösa. Varje person förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen. Kollektivism, kännetecknar de samhällen i vilka människor från födelsen och framåt integreras i starka, väl sammanhållna grupper. Hofstede (1991) konstaterar att ett individualistiska samhälle brukar förknippas med en låg maktdistans medan kollektivistiska samhällen har en hög maktdistans. I individualistiska länder kan utbildning bidra till att ge bra fysiska arbetsförhållanden som gör att nyttan av olika färdigheter i arbetet kan tas för givna. I kollektivistiska länder kan inte utbildning och färdigheter tas för givna. I dessa länder har det stor betydelse hur individer kan skilja ett bra arbete från ett dåligt.

2.1.1.3. Manligt och kvinnligt

Hofstede menar att det finns skillnader i de sociala könsroller som utvecklas i olika kulturer. Manliga strukturer präglar många samhällen och i sådana samhällen är de sociala könsrollerna tydligt åtskilda. Det innebär, enligt Hofstedes synsätt, att män är självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång. I manliga strukturer anses kvinnor vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade i frågor som rör livskvalitet. Kvinnliga kulturer anses präglade samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra. Män och kvinnor förutsätts båda vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livskvalitet.

De manliga och kvinnliga dimensionerna av kultur påverkar hur vi hanterar konflikt. I den manliga kulturen löser man konflikter genom att ”kriga” med varandra och där gäller att ”den bästa mannen vinner kriget”. Det betyder att man lever för att arbeta. I ett land som kännetecknas av en kvinnlig kultur jobbar man för att kunna leva. Dessutom löser man gärna konflikter genom kompromisser och förhandlar (Hofstede, 1991). Enligt Hofstedts undersökning som visas i tabell 2.1 nedan demonstreras hur länderna är rankade utifrån huruvida de anses ha en manlig eller kvinnlig kultur i samhället. Undersökningen har genomförts i 76 länder och i tabellen visas några utvalda exempel.

Kvinnligt och manligt i olika samhällen karakteriseras från 0 till uppåt för de mest feministiska länderna. Det mesta kvinnliga länderna (ranks 76 mellan 72) är Sverige och Norge. De mest manliga länderna är Japan i Asien och Slovakien i Europa.

Tabell 1- Exempel på länder karakteriserade av manlig eller kvinnlig kultur enligt Hofstede

RANK	AMERICA/ S	EUROPA/ SE	ERUOPE N/NW ANGLO WORLD	ERUOPE/ E EX- SOVIET	MUSLI M WORLD M.E.& AFRICA	ASIA EST ASIA SE	INDEX
1				Slovakia			110
2						Japan	95
3				Hungary			88
4			Austria				79
9-10	Jamaica						68
11-13						China	66
11-13			Germany				66
17-18					S Africa		63
19			United States				62
43-45			Canada Quebec				45
47-50		France					43
51-53		Spain					42
75			Norway				8
76			Sweden				5

Källa: Zahra Ahmadi 2011, efter Hofstede (2010)

2.1.1.4. Kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande

Människor har olika värderingar i olika samhällen. Dimensionerna kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande behöver ställas i relation till de övriga dimensionerna. De behandlar huruvida kulturer uppmärksammar ett långsiktigt eller kortsiktigt tidsperspektiv. I kulturer som präglas av en kortsiktig inriktning uppmanar man inte individer till att vara initiativrika och risktagande. Däremot är fritid och personlig stabilitet viktigt för att uppnå god livskvalitet. I denna kultur främjas tankesätt som är kopplade till både det förflutna och vad som händer i nutid samt för att uppfylla sociala skyldigheter. Ledaren i denna inriktning föredrar frihet, att värna om rättigheter och självständigt tänkande.

Det långsiktigt tidsperspektivet innebär att familj och arbete inte separeras från varandra. Människor i denna typ av kultur är relativt ihärdiga och kämpar för att nå de uppsatta målen. De är samtidigt sparsamma och har förmågan att kunna känna skam inför en generell inställning. I denna typ av kultur är inte fritiden så högt prioriterad och hela kulturen präglas

av en stark framtidstro. Relationerna är ordnade efter status och denna ordning skall respekteras och följas (Hofstede, 2005).

Hofstede menar att människors beteenden är kopplade till hur de tänker, handlar och hur känsliga de är i den personlighet de utvecklat över tiden. Värderingar är bland de första saker som barnen lär sig utan att förstå eller tänka på hur de gör det och varför det sker. Beroende på erfarenheter och kunskaper är varje person en individ som utvecklat en unik mentalitet som inte är gemensam med andra mänskliga varelser.

Människors värderingar visar sig i symboler som består av ord, gester, bilder eller andra objekt som på så sätt blir bärare av speciella betydelser. Mänskliga värderingar påverkar individen att bete sig på ett resonligt och accepterat sätt gentemot andra i samhället. Hofstede menar att kulturella värderingar visar sig i hur vi pratar om och förhåller oss till ritualer, hjältar och symboler. Hur individen beter sig i samhället i samspel med andra människor både i praktiken och i handling har stor betydelse för hur kulturen uppfattas av andra människor. När man möter individer med andra värderingar är det viktigt att inse att vad individen önskar är inte detsamma som det han/hon gör (Hofstede, 1991).

2.2. Professionalism

Merriam-Webster Online ordbok definierar professionalism som "beteende, syften och egenskaper som kännetecknar eller markerar ett yrke eller en professionell person.

Enligt Abbott (1988) bygger professionalism på att man involverar individen i en kollektiv samverkan där alla är beroende av varandra. Alla har rättigheter och skyldigheter gentemot varandra. Välutbildade personer kan på ett avgörande sätt styra och bestämma vilka parametrar som utgör grund för professionell samverkan. Han menar att välutbildade personer som verkar i grupp kan forma en struktur för en samverkan som kan följas upp, och som utgör grund för expertkunskap. Akademiker, enligt Abbott, kan på så sätt verka för att individer svetsas samman eftersom de har nödvändiga kunskaper.

Freidson (2001) framhåller i boken *Professionalism the third logic* att det finns olika metoder att förbättra ett professionellt bemötande och menar att det har sin grund i logiskt tänkande, uppmuntran, olika kunskap, det jobb som utförs, karriärmöjligheter, utbildningsinstitution; man finns inom och ideologi. Han lyfter fram olika aspekter som har inverkan på samhället

och i organisationer och utgår från professionell kunskap och yrkesskicklighet, *arbetsfördelning* arbetsmarknad och karriärmöjligheter, träningsprogram och rådande ideologier som viktiga områden att jobba med.

Freidson (2001) föreslår att *professionell kunskap* ska ses som ett verktyg att utgå från vid analys av varje metod som har sin egen logik kräver olika typer av kunskap, organisation, karriär, utbildning och ideologi. I idealtypisk professionalism, specialiserad arbetskraft styra sitt eget arbete, medan det i den fria marknaden konsumenterna befälet, och i byråkrati chefer dominerar.

Waters (1989) anser att den kollektiva kunskapsuppfattningen är präglad av kollegialitet dvs att det är kollegor som agerar inom ramen för de individuella kunskaperna. Han menar att auktoritet grundar sig på expertkunskap, intra-professionalitet, formell jämlikhet och beslutsfattande inom respektive kunskapsområde. Brante (1987) menar att ett vanligt sätt att kunna urskilja professionalitet i en grupp är att kunna visa att de har kunskap inom sin profession. Kunskap och språk tillsammans utgör viktiga gemensamma grunder för att underlätta interaktionen mellan välutbildade personer.

Freidson (2001) lyfter fram betydelsen av *yrkesskicklighet* vilket han ser som kärnan i professionellt arbete. Det är nödvändigt att skilja mellan vad som är yrkesskicklighet och vad som är kunskap.

Freidson (2001) menar att termen *arbetsfördelning* är ett dåligt utvecklat begrepp som inte tydliggör vad som ingår i arbetsuppgiften. Enligt Freidson (2001) är mänsklig arbetsfördelning ett naturligt inslag i ett samhälle. Makten i en organisation styr arbetsfördelningen och påverkar professionaliteten vad gäller styrning av verksamhet och vem ska göra vad.

Enligt Abbott (1988) kan effektivitet i arbetet bero på att det finns en tydlig arbetsstruktur på en arbetsplats. Arbetsfördelning leder till att uppgifter förändras och detta påverkar förhållandet mellan professionella parter vilket gör att hur arbetet fördelas ständigt förändras. Teknologi och politik, samt andra krafter i ett samhälle, påverkar professionalismen på både gott och ont. Abbott (1988) menar att ett av de verkliga problemen för professionella att förhålla sig objektiv och subjektiv till kvalitet arbetet bidrar till skillnader i kultur och i arbetet

Professionella kan ha en viss inställning och resurser, erfarenhet och kunskap som vid rätt tillfälle och rätt plats kan användas för att konkurrera ut rivaler. Det innebär att det pågår en ständig maktkamp mellan olika individer där var och en vill ge uttryck för sina åsikter.

Freidson (1994) anser att det finns en skillnad mellan marknadslogik, professionell logik och administrativ logik. Han menar att det finns en relation i förhållandet mellan marknadslogik och professionell logik. Marknadslogiken pekar på begrepp som *effektivitet*, *konkurrens* och *vinst*. Den professionella logiken bygger på den professionella kunskapen som utgör grund för den professionelle individen och skänker legitimitet i samhället. Människor överlåter att beslut fattas av de professionella och som ligger inom ramen för den kunskap de har.

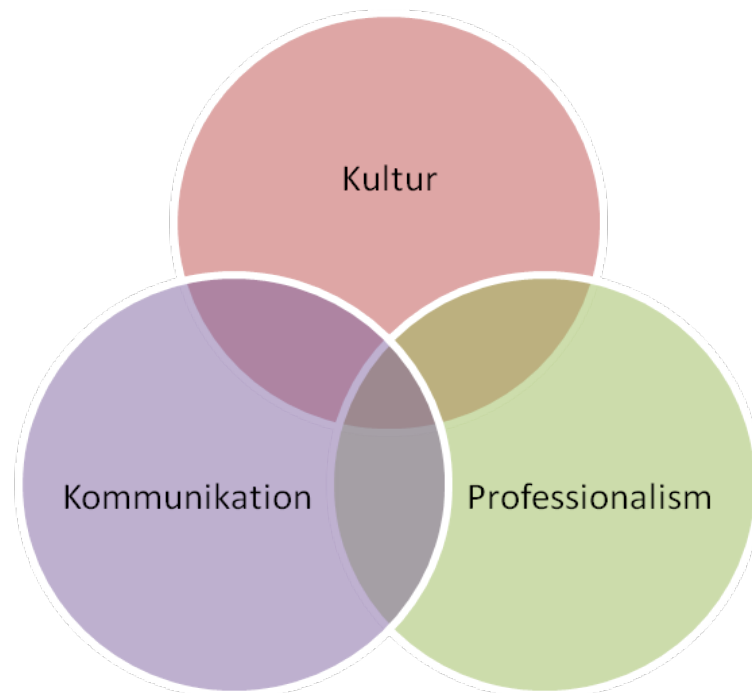
Enligt Beach (2005) kan trender på *marknaden* styra över vad som ska produceras. Han menar att det offentliga samhället genomsyras av och rättar sig efter en marknadslogik som riskerar att påverka människor till att anamma ett för dem främmande förhållningssätt i relation till sitt arbete istället för att anpassning sker utifrån de professionella arbetsvillkoren. Enligt Oppenheimer (1973) och Nordgren (2000) kontrolleras professionellas villkor av arbetsgivarens och marknadens villkor vilket beskrivs som proletarisering. Enligt Brante (1987) är alla samhällsliga grupper knutna till specifika *ideologier* eller myter. Han menar att dessa kan användas för att legitimera en grups verksamhet. Han har delat in dessa i olika myter som till exempel ”*myten om teknokrati*” som handlar om vetenskapsmannens roll och förståelse. Brante menar att det rationellt styrda samhället behöver ledas av en politiskt neutral expertis som har till uppgift att utveckla teknologin på ett effektivt sätt. Freidson (2001) menar å andra sidan att ideologin inom professionella yrken behöver ses som ett

Enligt Kimberly (1987) har professionella individer ansvar för att den demokratiska utvecklas. Kimberly & Rottman (1987) diskuterar det biografiska perspektivet som syftar till att ge en bättre förståelse för hur enskilda organisationer tillkommit och utvecklats över tid. Genom att människor är olika kan, enligt Parsons (1964), samhällen utvecklas från enklare till mer komplexa former.

2.3. Teoretiska referenserna

Denna studie handlar om hur professionell styrning kan forma kommunikationen vid internationell samverkan mellan länder med kulturella skillnader. Tre perspektiv har lyfts fram; kulturella skillnader, kommunikation och professionell styrning. Med hjälp av de tre perspektiven, kan betydelsen av professionalitet och kultur analyseras utifrån följande modell.

Figur 2- Uppläggning av studie i tre olika områden



Källa: Zahra Ahmadi 2012

I ett (inter)nationellt kulturperspektiv tar Hofstedes upp fem kulturella dimensioner. Eftersom jag vill studera hur kultur verkar i en kommunikationsprocess och i ett professionellt perspektiv. De fem kulturella dimensionerna och professionalismen genomsyrar hela analysen och jag kommer att ta upp nationell kultur i en särskild del av analysen. De fem dimensionerna integreras med varandra och deras samverkan kan belysa likheter och olikheter i den professionella styrningen och de kommunikationsformer som finns mellan nationer. Begreppet "kultur" tas upp för att belysa dess betydelse i människors beteende och värderingar, vilka påverkar kommunikationer i samverkan. Det ses att perspektivet om nationell kultur är en grundläggande del till de två övriga perspektiven och vidare ses det vilken påverkan dessa har i kommunikation.

I de andra perspektiven fokuseras det på lärare från Högskolan i Gävle, där läraren karakteriseras av en person som kan kommunicera, samordna och vägleda, stödja och förklara.

3. Metod

Syftet med detta kapitel är att presentera det metodiska valet för att genomföra studien. Arbetet är baserat på primärdata i form av fem intervjuer på Sandvik och tre intervjuer på Högskolan i Gävle och sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och böcker. I studien används en kvalitativ studie som tillämpar praktikfall och vägledande intervjuer för att förstå relationer och tolka deras inställningar.

3.1. Tillvägagångssätt

Gilje & Grimen (1992) anger att vetenskapsfilosofiska antaganden ligger bakom de tillvägagångssätt som använts vid genomförandet av en studie.

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) ligger förståelsen till grund för hur undersökaren ser på ett problem eller en handling Jag har varit bosatt i Sverige i över sju år och är gift med en iransk man. Jag har själv upplevt hur svårt det kan vara när konflikter uppkommer mellan kulturer och vilka konsekvenser kulturella skillnader kan innebära. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) ligger förståelsen till grund för hur undersökaren ser på ett problem eller en handling. Fördelarna med att vara mångfaldigt kulturell, är att det ger en djupare insyn och förståelse; som en mångfaldigt kulturell person kan man anpassa sig lättare i samhället

3.2. Urvalsmetod

I den här undersökningen används en kvalitativ metod som karakteriseras av en närhet till forskningsobjektet. Kvale (1997) hävdar att den här metoden är en mjukvara som kompletterar samhällsvetenskapernas hårda kvantitativa data och den är förenad med en alternativ syn på social kunskap verklighet och sanning inom samhällsvetenskaplig forskning. Den kvantitativa forskningen bygger på statistik och siffror medan den kvalitativa forskningen försöker förstå människors handlande. Respektive metod har sina för- och nackdelar. Val av metod bör utgå ifrån frågeställningen och vad som skall undersökas (Kvale 1997 s.13).

Lang (1991) hävdar att de metoder som räknas inom en kvalitativ forskningsmetod är historik, dokument, intervju och observation. Metoderna hjälper oss att kunna tolka resultaten

som erhållits genom empirin och dra slutsatser. Holm & Solvang (1997) förklarar att den kvalitativa metoden väljs för att tillåta en variation i empirin. Den här metoden passar mitt syfte för uppsatsen. Mitt arbete analyserar kulturella skillnader och välutbildade personers roll i samhället. Att tolka och förstå förutsättningar för den mänskliga tillvaron där språket är det viktigaste verktyget; därför att språket formar människor uppfattning om verkligheten. Tolkning och förståelse påverkas av våra egna idéer. (Patel & Davidson, 1991).

I studien har jag gjort åtta intervjuer, fem av dem med personal vid Sandvik som har jobbat utomlands och som har olika positioner på olika arbetsplatser. Tre av de intervjuade kommer från Högskolan i Gävle. Dessa insamlade data syftar till att visa hur personer med olika professioner, och som kommer från olika sektorer, ser på kultur i olika länder och hur de anser att skillnader i kultur har påverkat deras liv och hur de ser på framtiden i världen, inom att använd sin erfarenheter i olika sammanhang. Sandvik har valts för att personal inom Sandvik ofta i sin tjänst åker utomlands för att leda projekt.² Högskolan i Gävle har valts för att lärare vid högskolan åker utomlands och skaffar sig olika erfarenheter i olika länder.

3.3. Den kvalitativa intervjun

Intervjuförberedelsen är baserad på litteraturstudien. Det har försökts använda intervjufrågor för att behålla kopplingen mellan litteratur och forskning. Det har använts sju stadier nämligen tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Kvale (1997) beskriver att intervju är ett sätt att få fram grundligt prövade kunskaper. Intervjun är en dialog som har ett syfte. Kvale (1997) förklarar att ”Den kunskap som erhålls i en intervju frambringas genom det mellanmännliga samspelet i situationen”. Enligt Andersson (1994) är personer med högre social position och kompetens mer engagerade och aktiva under intervjuer. Han menar att kompetenta personer har mer erfarenheter att genomföra en intervju. Den teoretiska grunden för min studie baserades på kulturella skillnader, som formulerats av Hofstede. Jag använde dessa dimensioner grund för mina frågeformulär vid djupintervjuerna.

² <http://www.sandvik.se/>

³<http://www.sandvik.se/>

3.4. Litteraturundersökning

Jag har fått en bra uppfattning genom litteraturgranskning. Min studie handlar om kommunikation inom professionell styrning och kulturella skillnader i samhället. Då valde jag därför att lyfta fram två perspektiv, nationell kultur, professionalism och inverkan på kommunikation. De här utvalda teorierna i kapitel 2 är generell forskning som ger mig en bra grund till min analys och det stöder mina intervjufrågor. Litteratur söktes mest från biblioteket i Högskolan i Gävle, samt andra ställen. Min handledare har bidragit med värdefulla böcker och artiklar samt tips om litteratur som gett inspiration för mitt arbete. Den litteratur som jag har använt, är mestadels böcker och artiklar. De flesta böckerna är skrivna av västerländska författare med varierande utgivningsår. Under sökandet efter litteratur upptäckte jag att detta är ett område med många studier gjorda inom professionalism samt nationell kultur. Jag har använt annan information ifrån Internet och publicerade rapporter.

3.5. Presentation av insamlade data och analys

I det här avsnittet presenterar jag alla respondenter och insamlade data. Studien ligger under två teman kultur och kommunikation och professionalism. Respondenter består av personal i Sandvik och lärare i Högskolan i Gävle. Enligt Hofstede (2004) följer jag upp kultur och kommunikation temat och enligt Freidson (2001) följer jag upp professionalism.

Respondenternas svar analyseras inom teoriramen kultur och kommunikation och professionalism, där görs en sammanställning av likheter och skillnader i svaren.

Informationen i intervjumaterialet har endast språkligt redigerats och finns under avsnittet presentation av resultat.

3.6. Validitet och Reliabilitet

Syftet med den här studien är att ge en bild av hur vi människor kan uppfatta varandra och ha samma förståelse trots kulturella skillnader. Arbetet undersöker inverkan av professionalism och kulturella skillnader vid en internationell samverkan. De faktorer som hittades av relevans i både litteratur och intervjuer har sammanförts för att ge en hög grad av trovärdighet. Holme & Solvang (1997) menar att validitet mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet mäter på ett tillförlitligt sätt. De utvalda respondenterna är viktiga faktorer i den

här processen för att få bredd och djup i informationen. De personer som har intervjuats har ett stor inflytande i projektet. Jag anser därmed att validiteten för det empiriska materialet är hög. Reliabilitet handlar om pålitlighet i det empiriska materialet.

Högskolan i Gävle och Sandvik har fått uppdrag att samarbeta med andra länder respektive inom olika avtal och dotterbolag som det finns i andra länder. Därför var det rationellt att välja Högskolan i Gävle och Sandvik att testa teorien. en välformulerad teori som ett kritiskt fall. Jag intervjuade tre nyckelpersoner från Högskolan i Gävle som har erfarenheter och har åkt till andra länder med samma öppna frågor så att de kunde erbjuda olika färska kommentarer. Deras svar visar deras förståelse och de uttrycker sina åsikter smidigt. Det hjälpte mig en person från Sandvik under tiden. Samtliga frågor besvarades följaktligen men några frågor var svårt att få en klart och tydligt svar. Kombination av ovanstående stora källor som föreskrivs ges en övergripande karta över mitt arbete. Trots detta, är jag säker på att min studie kan användas som guidning i liknande sammanhang som handlar om kommunikation och professionalism i ett internationellt sammanhang.

3.7. Källkritik

Det hade planerats att intervju fyra lärare och fem ledare/chefer i Sandvik. Alla fem ledare ställde upp på intervju, som planerat. Jag fick intervju 3 lärare Högskolan i Gävle, en av de kunde inte ställa upp för intervjun. Jag kan tycka att det är otillräckligt. Det borde ha använts mer än bara ett verktyg för att få fram mitt empiriska material, t.ex. enkätundersökningar med andra personer som har tätt samarbete som exempelvis studenter som har kommit till Sverige för att utbilda sig och fått lära sig svensk (västerländsk) kultur.

Datainsamlingen är begränsad till en studie av ett framgångsrikt företag Sandvik samt Högskolan i Gävle. I nästa kapitel presenteras den information som jag fick i min empiriska studie.

4. Presentation av resultat

I det här avsnittet kommer att presenteras Högskolan i Gävle och företaget Sandvik. Det har intervjuas lärare i Högskolan i Gävle och personalen i Sandvik som mitt studieobjekt.

4.1 Bakgrund Sandvik och Högskolan i Gävle

Sandvik AB är en global industrikoncern med representation i 130 länder och med en världsledande position i utvalda nischer. Antalet anställda är cirka 50 000 (varav omkring 10 000 i Sverige) och med en omsättning på omkring 94 miljarder kronor. Sandviks framgångsrika utveckling bygger i dag på en samverkan mellan ett flertal styrkefaktorer, målinriktad FoU-verksamhet, långt förädlade produkter, egen tillverkning, direktförsäljning till slutkund, egna marknadskanaler, effektiva logistiksystem, finansiell styrka och en stark företagskultur.

Koncernens huvudkontor är flyttat till Stockholm med en omfattande produktion samt avancerad materialforskning. Drygt 5 500 anställda arbetar vid Sandviks anläggningar i Sandviken.³

Många av de chefer som arbetar inom företaget Sandvik har i uppdrag att jobba i andra länder som Kina, Japan, Spanien för att nämna några exempel. Personal inom Sandvik åker ofta inom tjänsten till olika dotterbolag i andra länder som till exempel i Kina, Japan och Spanien Detta resulterar i att de måste ta kontakt med andra människor och kunna hantera och möta andra kulturer i andra länder. På så vis lär de känna andra kulturer så att de till och med kan bygga upp långsiktiga och bra relationer.

Högskolan i Gävle har cirka 14 500 studenter, mer än 50 utbildningsprogram och påbyggnadsutbildningar, cirka 1 000 kurser inom humaniora, samhälls- och naturvetenskap samt teknik.⁴

De lärare som är verksamma inom högskolor och universitet har en mer specifik kunskap som de använder som grund för undervisningen. Det gör att de förutom att ha specialistkunskap även behöver ses som skickliga yrkesmän. I sitt yrkeskunnande ska de även räkna till för att informera och handleda unga människor som själva har särskilda motiv för sitt lärande. I den rollen förutsätts att de agerar professionellt. I den professionella rollen krävs att de förmår initiera och genom förbättringar inom undervisningen. Genom att samarbeta internationellt

³ [http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/\(2012\)](http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/(2012))

⁴ <http://www.hig.se/Ext/Sv/Om-Hogskolan.html> (2012)

med högskolor och universitet som finns i andra kulturer i olika samhällen kan de bidra till utvecklingen i dessa samhällen. Speciellt när det finns ett samarbete mellan lärare som kommer från olika kulturer kan det bidra till att utveckla kulturen så att de närmar sig varandra. Samarbetet är inte avgränsat i tid och rum till särskilda konferenstider utan genomsyrar hela arbetet och underhålls kontinuerligt i kommunikationen.

4.2. Kulturella möten inom Sandvik och Högskolan i Gävle

I det här avsnittet presenteras åtta intervjuer i Högskolan i Gävle och företaget Sandvik.

4.2.1. Professionell inom Sandvik A

Denna person, A, har bott och jobbat i Frankrike och Tyskland. A var då anställd som expert och utvecklingsansvarig på Sandvik och hade tjänsten som ett individuellt jobb där personen jobbade ensam. Nu är A gift med en person som kommer från Frankrike och har barn. A har jobbat med olika kunder och som rådgivare vid olika utvecklingsarbeten. Den största skillnaden mellan de personer som kommer från Frankrike jämfört med Sverige är att de uttrycker sig med kroppen – det vill säga att de har ett kroppsspråk. Att vi uttrycker oss olika kan leda till besvärliga situationer eftersom det finns olikheter i språken.

I Sverige är det naturligt att det finns en dagordning där rutiner för dagen utgår från A och slutar med Z. Så är inte tiden strukturerad i Frankrike. Där pågår hela tiden livliga och levande diskussioner om allting som sker på jobbet. A har fått uppleva att det därför inte behövs samma förberedelse och kraftansträngningar för att göra presentationer som det förväntas i Sverige.

A tycker att svenska kvinnor har *oförtjänt dåligt rykte* i Frankrike för att svenska kvinnor tittar andra personer direkt i ögonen när de pratar med dem. Det här beteendet kan man inte förstå i Frankrike. Kvinnor som jobbar inom professionella yrken har rätt till 16 veckors mammaledighet från arbetet vilket ger dem bättre möjlighet att kunna ägna tid åt sig själva. Förutsättningarna är betydligt svårare för kvinnor som bor i byarna. Franska folket har stor respekt för föräldrar och detta påverkar hela samhället. De har också hög respekt för personer som är högre utbildade och besitter kunskaper om viktiga frågeställningar.

A tycker att kvinnor inte är jämlika med män i Frankrike, detta i jämförelse med Sverige. Hon har kämpat för att bli respekterad av fransyskorna. Erfarenhet har högt värde i Frankrike.

Fransmännen är positivt inställda gentemot svenskarna. A säger att ”makten och kunskapen kysser varandras hand” och att ”kunskap är makt”. Utbyte av hälsningsfraser är mycket viktigt när man möts på morgonen. Det uppfattas som ohyfsat om man går förbi en person och inte hälsar ”god morgon”. Även när man kommer för sent till jobbet, måste man hälsa.

Fransmännen tänker på sig själva och uppfostrar sina barn så att de ska bli självständiga. Fransmännen fruktar inte konflikter medan svenskarna tar avstånd från dem. Generellt, menar A, är svenskarna ”veliga” när det gäller att fatta beslut. Svenskarna diskuterar mycket före besluten medan fransmännen bestämmer sig några timmar innan besluten ska tas.

Kommunikationen är generellt mycket mer aktiv än i Sverige. I Frankrike är människor öppna och de använder kroppsspråket så mycket som möjligt. A anser att den franska kulturen påverkar mycket i arbetet trots att Sandvik ska behålla sin organisationskultur. Goda relationer mellan kunder och chef är mycket viktigt. Inom företaget är hierarkin tydlig - det är chefen som bestämmer och man kan inte delegera bestämmandet till någon annan.

4.2.2. Professionell inom Sandvik, B: också en kvinna...

B kommer från Kanada och har bott i Frankrike, Spanien, Tyskland, och Kanada. B är gift och har tre barn. B jobbar i Sandvik som konsult och tar hand om all administration vid utländska gästers besök. Efter många år i olika länder gifte A sig med en person från Sverige och flyttade i samband med det till Sverige.

Det första B märkte när hon kom till Sverige var hur svårt det var att komma in i samhället. En gång besökte B banken och posten och hade hela tiden en främmande känsla som följer B fortfarande och som berodde på att hon inte kunde språket. Men nuförtiden görs alla ärenden på engelska på banken och posten och då känner B att läget är ”under kontroll”. B pratar om ”svensk humor” och menar att svenskarna är bra på humor vilket hjälper människor från andra länder att våga ta steget att komma in i samhället. Under tiden i Sverige har B fått många erfarenheter som har påverkat Bs utveckling och erfarenheter.

B lyfter fram kommunikation i familjen och i samhället och menar att man kommunicerar på ett annat sätt i Sverige jämfört med Kanada. När B och personen B är gift med flyttade till ett hus, förväntade sig B att grannarna skulle säga välkommen till dem som de gör i Kanada men ingen gjorde det. Eftersom det finns olika kulturella skillnader kände och förstod B hur sällsynt detta är i Sverige. B tycker att svenskarna är konservativa och formella. I Kanada är människor mer informella och har lättare att ta kontakt med andra människor och bygga nya vänskapsband. Å andra sidan finns det olika uppfattningar av ”co-workers” i Sverige och Kanada. Här i Sverige kan man engagerat tala om sitt jobb medan människor i andra länder har de en annan mentalitet beträffande det.

I Sverige finns det lagar och strukturer som ska hålla ihop samhället. Levnadsstandarden och det sociala skyddsnätet är bra enligt B. Sverige försöker bygga upp ett jämställt samhälle mellan män och kvinnor men det är fortfarande icke jämställt.

B tycker att makten i svenska och kanadensiska företag är beroende av företagets storlek, inte landet. De bestämmer själva i privata företag vem som bestämmer, men konsulter har mer ansvar för detta. Det finns inte så stora skillnader i synen på hierarki i Sverige och i Kanada, så på det sättet är de lika.

I Spanien och Frankrike jobbar män och kvinnor så lång tid som från 07.00-19.00 men de har middagsvila under dagen. Barn går på förskola och ibland tar deras föräldrar hand om dem. Enligt B är Sverige ett kollektivt land där människor försöker anpassa sig inom ”Vi”-ramen medan kanadensare är individer och anpassar sig inom ”Jag”-ramen. B anser att västerländska länder är mansdominerade trots att alla tycker att västerländska är kvinnodominerade.

När B åker till Kanada, känner B att all utvecklingen har stått stilla. Folk är fortfarande desamma som när B åkte ut i världen, medan B själv har utvecklat sig mycket tack vara resorna. B anser sig ha fått mycket erfarenhet genom alla olika upplevelser. B beskriver detta som en att ha fått en känsla av ödmjukhet, tack vare en förståelse för andra kulturer.

4.2.3. Professionell inom Sandvik, C:

C åkte till Tyskland med sin respektive och jobbade där på Sandvik. C studerade och jobbade och samtidigt startade C ett eget företag som sålde barnkläder. Under fyra och halvt år i Tyskland skaffade sig de C olika erfarenheter. Idag jobbar C som kontrollansvarig på Sandvik

i Sverige. Båda C och familjen var intresserade av att flytta och jobba i Tyskland. Tyskarna är positiva till svenska folket, menar C. Tyskarna tycker om Sverige och allt som handlar om det här landet. Man blir speciell som svensk i Tyskland vilket även känns som en stor skillnad när man åker tillbaka och blir vanlig svensk igen.

C har fått positiva upplevelser och erfarenheter genom arbetsuppgifterna. Tyskarna är så ärliga och kan samtidigt säga ifrån, vilket förändrade Cs värderingar. Där får man inte skaffa vänner på jobbet. Språket är mycket viktigt i Tyskland. I Sverige är det lätt att komma in i samhället om man kan prata engelska. C pekar på att det är jättesvårt att lära känna tyskarna. Tyskarna är angelägna att hålla fast vid lagstiftningen mer än svenskar. Söndagar är en av de lediga dagar de kan vila ut med sin familj. Det finns saker och ting som man inte får göra på söndagar, som till exempel att klippa gräsmattan, och att spika upp en bild på väggen kan besvära grannarna och då kan man bestraffas.

Det finns hierarkier och formella system i Tyskland. Makten i företagen är tydlig och man värnar om den. Företagen i Tyskland har mer öppna attityder än svenska företag. Men det finns också stora skillnader mellan nationella och internationella företag eftersom de sistnämnda är mer öppna. Företagens kultur har inverkan på landet och de professionella som verkar i företaget sprider företagskulturen vidare i samhället. Det är inte så lätt att ta kontakt med chefen. Hierarki är acceptabelt i Tyskland. Att vara missnöjd är inte en anledning att byta jobb. Tyskarna är rädd att förlora jobbet och de accepterar att jobba vidare. Tyskarna är individualister, enligt C, och tar hand om sig själva.

Skillnaderna mellan man och kvinna är som "dag och natt". Kvinnor jobbar sällan utanför hemmet i Tyskland och om man jobbar hemifrån är det en kvinna som har valt sin karriär, i stället för barn och familj. C menar att kvinnor som väljer att inte vara hemmafruar, de får försaka att bygga upp sin egen familj. Det går inte ihop att både bilda familj och att kunna jobba hemifrån. Det är vanligt att vara hemmafru och försörja familjen som en följd av det lägre skattesystemet. Mannen jobbar och försörjer familjen. På det sättet är Tyskland ett manligt samhälle. Det finns inte så mycket utbyggnad av förskolor i Tyskland. I stället finns "kindergarten" där barn kan vistas tre timmar per dag. De tar hand om barn över tre år. I stället för kindergarten väljer de flesta att vara hemmafruar och att sluta jobba. Kvinnor accepterar denna situation eftersom de kan spendera mer tid med barnen. En dominerande skillnad mellan Sverige och Tyskland är att männen har pengar och att kvinnorna är beroende

av deras pengar om de ska köpa eller göra något. C fick emellertid många positiva upplevelser och utvecklades under tiden i Tyskland och blev mer öppen för andras åsikter.

4.2.4. Professionell inom Sandvik, D:

D bodde i Japan i tre och halvt år mellan 1992 och 1996. D jobbade som specialisttekniker och fick ansvaret att verka som gruppchef.

Enligt D är Japan ett hierarkiskt land. Anställda får inte ifrågasätta beslut som chefen har fastslagit. Organisationskulturen är krävande i Japan. Västerländska företag har en annan kultur. Det finns en tydlig hierarki inom företagen men trots det är de mer flexibla. Det är lättare för kvinnor i Japan att göra karriär i utländska företag eftersom dessa inte följer de traditionella normerna.

I Japan räknas tid och ålder i anställning högt så en anställd kan inte sluta utan strävar hela tiden uppåt mot att bli direktör. De anställda går inte till närmaste chefen om det inte finns bra skäl för det. Hierarkin är respekterad. Om man förhandlar med en grupp i Japan och en av dem sover, är det den sovande mannen som är chefen.

Under 1992 åkte D till Japan när ekonomikrisen var värre än den är idag. Krisen var en bidragande orsak till att han fick en känsla för landet. Det bidrog till att han fick möjlighet att erövra mer framgång än han normalt skulle ha fått genom uppdraget. Han fick till och med bättre position på jobbet än han hade hemma. Det första D lärde sig var det japanska språket. D gick språkkurser de två första åren som Sandvik ordnade. Det var lättare för D att kommunicera med kollegorna på japanska eftersom de var svaga i engelska språket och sakade vana att försöka förstå det.

Japaner är generellt inte krävande mot västerlänningar. Det var emellertid positivt att D visste hur man ska bete sig. Språket, ser D, som avgörande för att förstå mellanmänniska relationer. Det japanska samhället ställer höga krav på individen. Japaner värderar högt att ha ett jobb och deras arbetstid varar måndag till fredag. De jobbar länge på dagarna.

Japanska fruar bestämmer i hemmet. Männens har en avgörande roll i samhället men kvinnorna bestämmer hemma. Män tjänar pengar men det är kvinnorna som får pengarna. Det är vanligt att män och kvinnor studerar på universitetet. Männens jobbar i hela sitt liv och

kvinnor jobbar tills de gifter sig. Efter giftermålet blir de hemmafruar. Några av de kvinnor som utbildat sig jobbar vidare med ett deltidsjobb med lättare arbetsuppgifter och speciellt när barnen har växt upp. Om kvinnorna vill jobba mer under tiden som barnen är små, söker de jobb hos västerländska företag. Inom dessa är det lättare för dem att göra karriär. Kvinnorna vill ha ett jobb och en lön. Det är också viktigt för japaner att ha framgångsrika jobb då de inte vill att deras fruar ska skämmas inför andra.

Sandvik försöker behålla samma organisationskultur inom företaget där de finns runt om i världen. Det påverkar andra länders kulturer och andra organisationer. Devilka syftas det på? menar att det är kulturen som gör om vi känner oss olika eller lika i relation till varandra. Den gör att det är viktigt att inte vara alltför olika andra. D tror att människor är individualistiska som Japan men de får inte visa det öppet. Utåt i samhället visar de att människorna är kollektivistiska.

4.2.5. Professionell inom Sandvik, E:

E har jobbat i Japan, Belgien och Spanien. E har nyligen varit i Spanien och det är det landet E pratar om vid intervjun. I Spanien har E jobbat som direktör inom affärsområdet Coromant.

Det första intrycket han fick av spanska språket när han kom till Spanien var att engelska inte fungerade som förhandlingsspråk på det sätt såsom han hade önskat. Han insåg också relativt fort att den spanska livsstilen skiljer sig fullständigt jämfört med svensk livsstil. Spanjorer njuter av sin mat mer än svenskar och de äter på helt olika tider. Men det var ingen nackdel. E blev även medveten om vad spanjorer anser om svenskar.

Es fick flera erfarenheter från sin tid i Spanien och då det fanns mer hierarki i organisationen. Fastän E jobbade för Sandvik i Spanien, skiljde sig organisationskulturen och marknadsföringen sig åt jämfört med Sverige. Om man är chef är man chef. Det betyder att chefen tänker på allt och bestämmer ensam.

Enligt E är kvinnor som kvinnor och män är som män, det vill säga att de har olika roller i samhället. E menar att en del jobb ses som kvinnliga jobb och då ska kvinnor hålla sig till sådant jobb. Därför förstärker karaktären på jobbet den kvinnliga rollen. Det finns få kvinnor i Spanien som har en dominerande position i samhället. Männen jobbar inom olika sorters jobb medan kvinnor håller på med administrativa jobb i samhället. Spanien är ett samhälle

baserat på hierarki. Män får oftast övertaget på arbetsmarknaden. Det är accepterat att göra någonting som kan uppfattas som ”ovänligt och hårt” inför chefen. E menar att man får bli arg och aggressiv framför chefen. Det är vanligt och naturligt att reagera på det sättet i Spanien. De lever ut sina känslor och är mer skrikiga och skråniga.

E har också varit i Japan. Japaner prioriterar jobbet och det blir därför nummer ett i deras liv. Sedan kommer kollegor och familjen, enligt E. Detta är tvärtemot hur spanjoreernas syn på arbetet då de i stället kämpar för att behålla balansen mellan familjelivet och jobbet. Spanjorer är individualister, enligt E, som anser att denna kultur och sätt att leva passar spanjorer, med tanke på deras temperament.

Sandviks organisation i Spanien liknar den i Sverige. Nya generationer kommer att påverka stämningen och arbetsmiljön.

E kände sig ensam under tiden i Spanien, men anser att det var en positiv upplevelse att lära känna en annan kultur och ett annat samhälle. På en högre ledarskapsnivå hade de nästan samma åsikter. E upplevde detta som en lättnad.

Det var positivt att få åka tillbaka hem och diskutera de komplikationer E råkat ut för med andra som har samma språk, säger E. Språket hjälper människor att få och ta kontakt.

Summan av E:s totala erfarenheter är att auktoritet och familjelivet är de områden som prioriteras i Spanien.

4.2.6. Professionell inom Högskolan i Gävle, F:

F kommer från Grekland och jobbar på Högskolan i Gävle som universitetslektor. F har varit gästföreläsare i Sydafrika, Norge, Finland och Egypten. F samarbetar med en organisation som heter Linnaeus Palme.⁵ F undervisar och koordinerar kurser utomlands för svenska utbytesstudenter. F berättar om sina erfarenheter från Sydafrika där F fått ta del av mycket positiva upplevelser.

F känner inga kulturella skillnader mellan de arbetskamrater där F undervisade på universitetet jämfört med Sverige. De kunde utan problem komma överens om något som var

⁵Det är ett utbytesprogram att det innebär att åka utomlands som utbytesstudent och lärare till ett av de lärosäten som HiG har utbytesavtal med. Det är i de flesta fall ämnesbestämt vilket gör att utbytesmöjligheterna varierar från program till program.

aktuellt att ta hand om. Studenterna var nyfikna och frågade mycket under undervisningen. F menar att man måste vara förberedd i förväg på frågor som studenterna ställer. De försöker ta kontakt med lärarna för att utöka sina kunskaper.

F har åkt utomlands på sommaren, något som har påverkat hennes familjeliv och semestertider. Men oavsett det hade vistelsen i Sydafrika positiv inverkan på Fs erfarenheter och möjlighet till utveckling. F kan använda sina upplevelser och kunskaper i sitt privata liv men även på jobbet.

F anser att det finns hierarkier i det sydafrikanska samhället men att man inte ser den lika tydligt inom universitetsvärlden. Sydafrika är ett helt annat land, jämfört med Sverige, eftersom det är ett utvecklingsland med olika pågående projekt och annan syn på utvecklingen i samhället.

F berättar om kommunikationen i samhället och på jobbet, och att det har fungerat bra under tiden F vistades där och att F kunde känna sig som hemma. F kände mer av likheter än olikheter, vilket visar att kommunikationen fungerade mycket fint inom universitetet.

F säger att kvinnor och män i Sydafrika har samma värderingar på jobbet och märkte inga skillnader på det området. Det verkar, enligt F, att det är en respektfull arbetsmiljö. Detta kändes behagligt. Det är viktigt att ha bra kontakt med olika organisationer eftersom det finns olika kulturer och kulturella skillnader i landet.

Samhället i Sydafrika anser F är mer kollektivt och de enskilda lärarna jobbar på ett professionellt sätt. Sydafrika är i allmänhet ett samhälle som är dominerat av män. F har förmånen att lätt kunna ta kontakt med andra och kunna prata med olika grupper just för att Sydafrika är ett mångkulturellt samhälle. F anser att på en professionell nivå finns det inte någon större, märkbar konflikt mellan parterna. På denna nivå jobbar lärare mer på samma plattform vilket gör att det inte syns någon tydlig hierarki. Respekten för individer är märkbar och framgår tydligt i relationen mellan lärare och student.

4.2.7. Professionell inom Högskolan i Gävle, G:

G jobbar på Högskolan i Gävle som lärare och har åkt till olika länder som gästföreläsare, bland annat till Tyskland och Egypten. G har skrivit många böcker och artiklar. G berättar om sina erfarenheter från Egypten där G undervisade på Ismailia universitet utanför Kairo som gästföreläsare i ledarskap. G undervisade i Egypten med amerikansk litteratur och med sekulariserade böcker utan religionspåverkan

Egypten är ett muslimskt land och de kvinnliga studenterna bar slöja, säger G. Attityderna, och uppförandet gentemot varandra, var strikta. Man blir högt respekterad av omgivningen. Det fanns mer likheter inom den professionella kåren men det fanns olika världsbilder. G upplevde att religionen begränsar människorna och att dess roll inte får ifrågasättas. Hierarkin är mycket stark och högt värderad. Det är svårt för studenter att kritisera utvärderingar då auktoriteten är mycket stark. Som lärare blir man mycket respektfullt behandlad. G menar att samtidigt får man en kulturchock då man inser att det finns så mycket respekt och avstånd.

I Tyskland finns det också hierarki men den är helt olik den egyptiska. Man får inte samma kulturchock där. I Tyskland säger man "NI" istället för "DU" och tilltalstonen är formell. Vilket yrke man har ska visas tydligt i Egypten eftersom människor dömer en person utifrån position i samhället. Människor i ett muslimskt land är ofta enhetliga. Just detta kan ha en stor inverkan på professionalismen.

I Egypten möter man ofta ambitiösa kvinnor som arbetar på hög nivå och som uppfattas som professionella. I Egypten kommer familjen före jobbet. I Sverige påverkar ålder och karriären går först. På det sättet är Egypten ett kollektivt land men individer är starka på ett professionellt sätt. Kampen mellan manliga och kvinnliga värderingar påverkas av amerikansk television. Att bli framgångsrik är mannens högsta begär, detta anses vara ett manligt synsätt.

G skulle helst vilja åka tillbaka i tiden för att möta hederligt folk som har respekt för kunskap. G skulle vilja ha en kommunikation som är interaktiv och går ut på att hålla dialogen flytande. Egypten är ett informellt land. Att boka tid för att träffa rektor eller lärare existerar inte. Studenter dyker bara upp på kontoret. Det var inte viktigt att hålla tiden, vilket det däremot är i Sverige. De är otroligt vänliga i Egypten och G fick ett väl bemötande.

G talar om ett modernt ledarskap och en undervisning som inte färgas av religion och hur den betraktas professionellt i Egypten. Välutbildade personer styrs av marknadsbegär. Begären bestäms av bland annat mode och trend. Professionella individer följer noggrant upp samhällets kultur och förändringar för att få en trygg ekonomi. I samhället lyssnar man inte på sig själv; det betyder att man inte väljer att jobba eller studera inom de områden som individen vill och har förmåga till, man lyssnar på marknaden. G menar att människor främst tänker på att hur de kan skapa bra ekonomi genom att lyssna på vad marknaden begär. Marknaden vill ha kirurger eller ... då går alla efter det och inte individens förmåga.

G såg inga svåra konflikter inom och mellan professionella nivåer. De professionella kan inte vara lojal mot samhället samtidigt som de är lojala mot organisationen. Lojalitet mot organisationen kan inte alltid gagna ekonomin. Lojalitet mot samhälle kan inte heller gagna ekonomin. Professionalism måste innebära att det görs övervägande mellan vad som kan vara bäst för den enskilde, inte bara ekonomin. G förutsätter att religionen inte betyder någonting inom det professionella området. Den professionelle är en person som lyssnar på andra men ändå han/hon är i sitt tänkande otvivelaktig.

G träffade en muslimsk kvinna i Egypten som visade sig förhålla sig professionell vid ett seminarium. Hon förklarar att Islam förbjuder ränta på pengar. Detta kan kännas som en dubbelmoral, menade hon. Vid internationell handel förekommer alltid ränta. Frågan är hur ett muslimskt land kan rättfärdiga sitt ekonomiska utbyte med andra länder samtidigt som det ska förhålla sig till förbudet mot ränta. För att vara med i tiden är ett muslimskt land tvunget att delta i handel för att upprätthålla samhällets ekonomi. Jämlikhet kommer att påverka samhället på ett negativt sätt. Å andra sidan kommer jämlikheten att exporteras för att motverka religionens betydelse.

4.2.8. Professionell inom Högskolan i Gävle, H:

H är lärare på Högskolan i Gävle. H är specialpedagog och undervisar blivande lärare på tekniska institutionen. H undervisar i ledarskap för tekniker. H har varit gästföreläsare och projektledare i olika länder, bland annat i Kina, Tunisien, Japan, Malta, England och Grekland. H berättar om sina erfarenheter och mest från Kina. H har bott i Peking.

H säger att kulturella möten på olika ställen i världen har olika betydelser. I Kina när man träffar studenter, märks det att läraren accepteras och respekteras som professionell person. Hon menar att det är professionalism och kunskaper som skapar respekt. Kineserna visar gott bemötande och är positiva. Hierarkin är väldigt högt respekterad. Folkets beteende är också försiktigt, detta gällande främst kommunismen. H menar att på grund av det kommunistiska systemet har människor fått lära sig att vara försiktiga. Man måste våga uttrycka sig, menar H. De professionella kontrolleras inte i samhället vilket kan bero på att de själva har satt grunden för normer inom detsamma

H fick träffa en rektor på hans kontor och de drack té vilket gjordes under en speciell ceremoni. Rektorns assistent berättade suckande att chefen har tre barn och att han hade råd att betala böter för två barn till eftersom man i Kina bara får ha ett barn. Det visade maktdistansen och hierarkin tydligt då vanliga människor inte har råd med det. Förmögna individer har framgång på alla nivåer i samhället.

H förklarar att fruar är nedvärderade i det kinesiska samhället och myndigheten har en speciell syn på kvinnor. H berättar att vid ett tillfälle vid ett hotells reception i Kina uppförde chefen sig på ett kränkande sätt mot en kvinna som var servitör, och efter detta blev alla västerlänningar på hotellet upprörda över chefens attityd. I Tunisien är kvinnor också nedvärderade och västerländska kvinnor betraktas som horor. De har en väldigt negativ syn på kvinnor. Men på en professionell nivå råder jämlikhet. H tycker att det är skönt att vara hemma efter resan till Tunisien.

Samhället i Kina är mer kollektivt och ofta görs studiebesök hos familjer för att lära sig hur deras kultur fungerar och hur de bor. Kollektivismen är tydlig. Efter ett tag började de prata, och det blev en helt annan sak. Alla deltog i diskussionen, trots att de var tysta från början. De professionella i Kina är mest individualister.

Dessa erfarenheter har påverkat Hs liv mycket. Undervisningen utomlands har hjälpt H att kunna se nackdelar och fördelar i den egna kulturen. H känner att man blir en bättre människa av sådana upplevelser. Det enda som hade negativt intryck på H var nedvärderingen av kvinnor. H uppfostrar sina barn till att bli världsmedborgare. Barnen kommer nog att möta personer från andra kulturer utan att märka skillnader och det kan sätta en stämpel på deras bakgrund. Sedan lägger H till att man alltid möter olika exempel och olika upplevelser i världen. H vill gärna åka utomlands, bland annat till Indien och Pakistan. H arbetar i ett Linnaeus-Palme projekt. Det är intressant att jobba internationellt och H uppmuntrar därför alla kollegor att åka utomlands.

I Kina är religionen mest osynlig. Det märks att religionen inte har något större inflytande på vardagen. Men kommunismen är verkande. I Sverige är det sekulariseringen som visar sig tydligt.

H säger att arbetsmässigt är det tråkigt att komma hem från Kina eftersom man där mer specifikt har en respekt för kunskaper. I Sverige visar man inte respekt för kunskap. H menar att i Kina har människor en fullständig respekt för välutbildade personer. Kineser sätter hög värde på kunskap. Detta gör att professionella personer verkligen kan känna sig stolta.

Man måste visa professionalitet och kunna kommunicera och delta som ambassadör för att framhäva Sverige.

Kommunikationen fungerar bra inom det professionella området. Men det finns ibland olika idéer inom olika samarbeten. Europa är lika, där förstår man varandra.

H säger vidare om Kina att det måste finnas trovärdighet i professionalismen. Språket är en av de viktigaste faktorer som människor behöver för att kommunicera med varandra. Det finns maktkonflikter på professionella nivåer i Kina. Till exempel; en person som är professionell börjar mötet. Han anses ha total makt. Detta handlar inte om kompetens, utan makt. I och med att personen som startade mötet inte alltid är kompetent kan mötet sluta hur som helst. Detta kan bli ett dilemma. Följden av det kan bli negativ. De som har makt har svårt att acceptera en kvinna som professionell. De vill ha makt och pengar och varje krona

för sig själva. Maktkonflikten är alltid könsrelaterad. Kina har en annorlunda syn på kvinnor. Västerländska kvinnor blir uttittade.

Sammanfattningsvis lyfter respondenterna fram följande punkter i intervjun: kulturella skillnader och kommunikation och professionalism.

5. Analys

Utifrån två perspektiv, kultur och professionalism, analyserar jag det empiriska materialet. För att analysera kulturen utgår jag från Hofstedes fem dimensioner av kulturella skillnader. Utifrån en analys av de intervjuades uppfattning om de kulturer de mött framgår ett mönster som visar skillnader vad avser egenskaper, komponenter och praxis.

Utifrån de fem dimensionerna görs en analys för att besvara forskningsfrågorna. Empiri och teori tolkas och jämförs. Inom varje analysområde beskrivs först den teoretiska grunden som sedan kopplas till det empiriska materialet, vilket tillsammans utgör grunden för min analys.

5.1. Kommunikation

I detta avsnitt presenterar jag och analyserar hur respondenterna tycker att kommunikationen påverkas när två nationella kulturer möts, till exempel den egyptiska och den svenska kulturen. Enligt Hofstede (2001) finns ett tätt samband mellan kommunikation och kultur. De nationella kulturskillnader som finns kan därför användas som grund att förstå kommunikationen mellan parter som kommer från olika länder. F nämner att ”kommunikationen i samhället och på jobbet har fungerat bra. Då kände hon sig som hemma och trygg. F kände av mer likheter än skillnader, så kommunikationen funkade jättebra”. Det betyder kommunikationen har fungerat lika som hemma.

Tabell 2- Skillnader i kommunikation

<i>Skillnader i</i>	<i>A- Frankrike</i>	<i>B- Kanada</i>	<i>C- Tyskland</i>	<i>D- Japan</i>	<i>E- Spanien</i>	<i>F- Sydafrika</i>	<i>G- Egypten</i>	<i>H- Kina</i>
<i>kommunikation</i>	<i>Olika inte som hemma</i>	<i>Olika inte som hemma</i>	<i>Lika som hemma</i>	<i>Lika som hemma</i>	<i>Lika som hemma</i>	<i>Lika som hemma</i>	<i>Lika som hemma</i>	<i>Olika inte som hemma</i>

Källa: Zahra Ahmadi 2011

Enligt mina respondenter har kommunikationen fungerat bra mellan välutbildade personer; det finns olika sätt att kommunicera när två olika kulturer träffas. Välutbildade personer kommunicerar bra, för att de har kompetensen som behövs och de förstår varandra. Kommunikationen fungerar bra på grund av bland annat självdistans. På en professionell nivå kan ingen stoppas och störa kommunikationen. Då är vi ”lika”!!

5.1.1. Kultur

En framgångsrik kultur kännetecknas av att det finns jämlikhet mellan kön, mellan yrken, mellan generationer. Länder som till exempel Sverige har mindre distans mellan könen och yrkena,. Enligt Hofstedes (2001) är det viktigt att förstå nationella kulturskillnader innan man samarbetar med personer som kommer från andra länder och kulturer.

Enligt Hofstede (2001) och Bjerke (1998) finns skillnader i värderingar beroende på varifrån man kommer, vilket även bekräftas av respondenterna. De menar att det finns stora kulturella skillnader mellan Sverige och de länder som de vistats i. Följande exempel visar hur respondenterna upplever dessa kulturella skillnader.

Tabell 3- Kultur

	Sverige	A Frankrike	B Kanada	C Tyskland	D Japan	E Spanien	F Sydafrika	G Egypten	H- Kina
Hierarki	Låg	Låg/hög	Låg/hög	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög
Arbets tid	Kort	Lång	Lång	Kort	Lång	Lång	Lång	Lång	Lång
Beteende/position i arbetet	Tolerant	Otolerant	Otolerant	Otolerant	Skamligt	Otolerant	Otolerant	Otolerant	Skamligt
Viktigt för att förstå kulturen	Språket	Språket	Språket	Språket	Språket	Språket	Språket	Språket	Språket

Källa: Zahra Ahmadi 2011

Hofstede (2001); detta gäller för till exempel Sverige. I dessa nationer är de underordnades beroende av cheferna begränsad och i stället föredrar de anställda i länder med låg maktdistans att bli konsulterade. Den underordnade kan ganska lätt närma sig och säga emot sina chefer, till skillnad mot ett land med ett hög mått på skalan anses ha en hög maktdistans, som exempelvis Kina. De anställda är ofta rädda och vågar inte ta konflikter med cheferna.

I både Japan och Kina är hierarkin tydlig. D säger att i Japan får chefen göra som denne vill och kan till och med sova vid möten. H säger att i Kina är hierarkin uppenbar. Ett annat exempel på kulturella skillnader visar sig i hur länge man arbetar. I Japan har de längre arbetsvecka, säger D. *När det gäller hur de anställda får bete sig på arbetsplatsen säger D att kvinnor skäms när deras män uppför sig dåligt på jobbet och detsamma gäller om de har låg position i samhället.* Enligt Usunier (2000) betyder begreppet ”kultur” olika från person till

person och det finns ingen enkel, rätt eller enstaka definition av begreppet kultur. Värderingar och mänskliga rättigheter i ett samhälle är kopplade till den specifika kulturen.

Det som anses som viktigast i att förstå kulturella skillnader är att kunna hantera ”språket”. Om man behärskar språket kan det bidra till att lösa problemen på ett lättare sätt vilket även underlättar hur man kan förstå varandra. A till exempel säger att, ”*Språket är viktigast i Frankrike för att kunna ta kontakt med andra och assimileras i samhället*”.

5.1.2. Maktdistans

Enligt Bjerke är den kinesiske ledaren en makthavare. I Hofstedes tabell har Japan och Egypten tagit plats bland de hierarkiska länderna. En allmän brist på kommunikation uppstår mellan positioner, speciellt i en vertikal riktning neråt. Att undanhålla information för att öka eller behålla sin makt är ett acceptabelt beteende bland de här länderna. Öppenhet är i själva verket ofta ansett som ett tecken på svaghet i den österländska kulturen. När det gäller dessa frågor säger G att ledaren har fullständig makt i Egypten, han bestämmer allting.

Tabell 4- Maktdistans

Skilnader i	A- Frankrike	B- Canada	C- Tyskland	D- Japan	E- Spanien	F- Sydafrika	G- Egypten	H- Kina
Maktdistans	Låg	Låg	Låg	Hög	Hög	Hög	Hög	Hög

Källa: Zahra Ahmadi 2011

Enligt A och C ser man hierarkin i några europeiska länder, som exempelvis i Frankrike. H, min andra respondent, säger att i Kina visar sig det hierarkiska systemet tydligt även bland välutbildade personer; till exempel: en person som är professionell inleder mötet, han anses ha total makt. Detta handlar inte om kompetens, utan makt. I och med personen som startade mötet inte alltid är kompetent kan mötet sluta hur som helst. Detta kan bli dilemma. Följden av det kan bli negativ. ”*De som har makt har svårt att acceptera en kvinna som professionell. De vill ha makt och pengar och varje krona för sig själva*”. Det är en pyramidmodell. I Egypten förväntas de flesta professionella vara auktoriteter. De har makt, detta dikterar strukturen i samhället. Hofstedes teorin om maktdistansen bekräftas enligt ovanstående, men som det sägs i ovanstående rader och kapital fyra : välutbildade personer tar avstånd från makten så ofta.

Hofstede menar att i kulturer med stor maktdistans försöker mäktiga människor utöva sin makt, vilket gör att öppenheten kan vara begränsad mellan människorna. I kulturer med låg maktdistans är man inte autokratiska utan använder en delegerande och delaktig stil; man söker efter samarbete, kompromisser och samförstånd. I utsträckningen i ett samhälle accepteras en mindre grupps makt och makten fördelas ojämlikt förstår inte den här meningen. F påminner mig att ”*det finns en hierarki i samhället men man inte ser den tydligt i universitetsmiljön och stämningen där*”.

5.1.3. Individualism- kollektivism

Bjerke (1998) anser att enligt en österländsk tradition placerar rättigheterna hos gruppen, inte individen. I den österländska typen av kultur föds individer in i stora familjer, som beskyddar dem i utbyte mot lojalitet. Förtroende är viktigt för en österlänning, men det stannar inom familjen. Österlänningar vill inte arbeta ensamma utan i grupp. För alla asiatiska samhällen är vikten av inflytelserika kontakter något typiskt. Han menar att människor som har skapat kontakter kan utnyttja situationen. Det ger de bästa affärerna, de bästa valen och de bästa priserna.

Tabell 5- Individualism och kollektivism

Skilnader i	A- Frankrike	B- Canada	C- Tyskland	D- Japan	E- Spanien	F- Sydafrika	G- Egypten	H- Kina
Individer/Kollektiv	Individer	Individer	Individer	Kollektiv	Individer	Kollektiv	Kollektiv	Kollektiv

Källa: Zahra Ahmadi 2011

Hofstede(1991) hävdar att ett individualistiskt samhälle brukar förknippas med en låg maktdistans, medan i ett kollektivistiskt samhälle har man en hög maktdistans. Uppgiften är viktigare än alla personliga relationer i ett individualistiskt samhälle. Personliga relationer är viktigare än uppgifter och bör upprättas i kollektivistiska samhällen. Det som är viktigt är att relationer värderas högt och direkta konfrontationer undviks. Därför betraktar man en affärsrelation som en familjerektion. Alla problem kan lösas vid ”matbordet”. H menar att samhället uppfattas kollektivt. Människor lever nära varandra, i kollektiv. Vid ett studiebesök kan plötsligt hela familjen dyka upp. ”*Kollektivism är tydligt i Kina*” efter ett tag började de prata och det blev helt annan sak. Alla deltog i diskussionen trots att de var tysta från början. Men välutbildade personer i Kina är mer individualister.

G berättar att ” ... i Egypten kommer familjen före jobbet. I Sverige gör åldern att karriären går först. På det sättet är Egypten ett kollektivt land, men individer är starka på ett professionellt sätt, annars är Egypten ett kollektivt land.”

I detta avsnitt bekräftar mina respondenter Hofstedes teori. Japaner är individualister, så som i Kina, Egypten, Sydafrika... Man ser fler likheter än skillnader bland professionella, och då handlar det mer om individnivå, säger F, H och G. D tillägger: ”*Man är troligen individuell som japansk men man får inte visa det så då infinner sig en japansk motsats: kollektivism. Det är vanligt med motsatser i det japanska samhället. Ett tydligt exempel är att Japan inte har särskilt framgångsrika idrottslag*”. A beskriver att ”*Frankrike är individualistiskt i jämförelse med Sverige. De tänker på sig själva och uppfostrar barn för att bli självständiga*”.

5.1.4. Manligt och kvinnligt

Bjerke (1998) pekar på den omfattning i vilken en traditionell mans värderingar, såsom påstridighet gällande det egna jaget eller traditionella kvinnovärderingar, såsom omvårdnad, prioriteras. Enligt Hofstede, värderas framför allt framgång, pengar och belöningar i manliga kulturer. Människor i dessa kulturer löser konflikter med strid. Konkurrens föredras och män förväntas vara självhävdande, ambitiösa och tuffa. Däremot betonas personliga relationer, livskvalitet, i kvinnliga kulturer, där konflikter skall lösas med hjälp av kompromisser och förhandlingar. Enligt Hofstede kännetecknas en manlig kultur av att pengar och saker är viktiga. Internationella konflikter ska lösas genom styrkedemonstrationer eller genom strid.

Tabell 6- Manligt och kvinnligt

Skillnader i	A- Frankrike	B- Canada	C- Tyskland	D- Japan	E- Spanien	F- Sydafrika	G- Egypten	H- Kina
Manligt/kvinnligt	Kvinnligt	Kvinnligt	Kvinnligt	Manligt	Manligt	Manligt	Manligt	Manligt

Källa: Zahra Ahmadi 2011

Mina respondenter konstaterar att det manliga samhället är dominerande även i västerlandets kultur. Hofstedes tabell har tydliggjort nivåer gällande dominans. Till exempel; A säger att ” *I Sverige finns det en dagordning och rutiner som går från A till Z*”. Hon har kämpat för att bli respekterad av tyskarna. Erfarenheter värderas högt i Tyskland. På den professionella nivån har kvinnorna tagit riktig plats, till exempel i Egypten, där har kvinnor inflytelserik makt trots att islam är så dominerande. G beskriver att ” *Kampen mellan manlig materialism och*

kvinnliga värderingar påverkas av USA:s television Hur man kan bli framgångsrik är en manlig materialism". Då männen ska tänka ekonomiskt så är det manlig materialismförstår inte vad som menas, men samtidigt säger G att i det professionella samhället har kvinnor makten och tänker på utbildningar för att minska skillnaderna och motverka de kulturella skillnaderna. H talar också om kvinnor i Kina och Tunisien i ord som att fruar är nedvärderade i samhället och myndigheterna har ett speciellt synsätt på kvinnor. Hon berättar att en gång uppförde sig chefen på ett hotell i Kina kränkande i receptionen mot en kvinna som var servitör; efter detta blev alla västerlänningar på det hotellet upprörda över nedvärderingen av denna kvinna. I Tunisien är kvinnor också nedvärderade och västerländska kvinnor betraktas som horor. Man har väldigt negativ syn på kvinnor. Men bland professionella behandlas de inte på samma sätt. H tycker att det är mycket skönt att vara hemma efter resan till Tunisien. I professionella samverkan minskar de kulturella skillnaderna, och då motverkar detta Hofstede teorin.

5.1.5. Kortsiktigt kontra långsiktigt tänkande

I ett långtidsorienterat samhälle värderas uthållighet, genom ordnade relationer och sparsamhet. I ett korttidsorienterat samhälle värderas normativ beteende genom personlig drivkraft, för att "rädda ansiktet" det är viktigt att respektera traditioner och detta kvitteras genom gåvor och presenter. Kina, Taiwan och Japan visar särskilt höga värden. Många lågt utvecklade länder visar låga värden, lägst hos Pakistan och Västafrika. Västerländska länder delar relativt låga värden.

Den här dimensionen kommer att handla mest om mina respondenters åsikter och ideologier som är mest dominerade i världen. Till exempel G förklarar att han träffar en muslim kvinna som är välutbildade och deltagit i ett seminarium. Hon förklarar att min religion (Islam) förbjuder ränta, men internationella kontakter påverkar detta, hur man ska förklara det som en professionell? Samma syn på vetenskapliga sätt har inverkan i samhället.hur då?

G nämner att ” *han frågar en lärare om bönetiden och denne svarar då att man kan planera den efter eller före undervisningen*”. Det finns också studenter som känner uppenbar otrygghet beträffande inställningen på universitet. Det är korttidsorienteringen som ska anpassa sig efter sina personliga uppgifter och samhällets funktionoklar mening. I Kina gäller samma sak, hävdar H, dvs ” *att religionen inte är synlig men man kan ana att den finns där och inte är uttraderad*”. ”*I Sverige -sekulariseringen visar sig tydligt*”.

Hofstede konstaterar att barn lär sig familjens värderingar utan att kunna tala. Vi vet, eller kan lätt lära oss dessa. Värderingar skiljer sig åt länder emellan och vi skulle snart märka skillnaderna om vi agerade på samma sätt, alltså på "vårt sätt" i ett främmande land. Värderingar inkluderar alla typer av begränsningar som människor kan tänka ut när mänskliga interaktioner formas. I ett land där något är värdefullt har i ett annat land inget värde. Vi får lära värderingarna från samhället och familjen. Till exempel säger H att "*möten i olika platser har olika betydelser. Till exempel: när man träffar studenter där, betraktas dessa som professionella personer och accepteras respektfullt*". Hon fortsätter: "*Hierarkin är väldigt högt respekterad och avståndstagande, men det är inte negativt*". Den här visar hur en professionell person betraktar hierarkin och respekten. Jag tar upp ett citat av G. Han säger att "*han respekterar kunskapsambitionen*". Å andra sidan påminner H att "*arbetsmässigt är det tråkigt att komma hem från Kina eftersom man där har allmänt stor respekt tack vare sina kunskaper, men att man i Sverige inte visar samma respekt för kunskaper. I Kina stärks de professionellas ställning på grund av deras kunskaper*".

Värderingar i ett samhälle visar hur människor tycker, tänker och gör. De normativa värderingarna formas formellt och informellt i en organisation och bland dess medlemmar. De fungerar som moraliska ramverk för hur vi ska bete oss i det dagliga livet. Beteendet är guidat av en känsla av lämplighet, av människors sociala förpliktelser gentemot andra och av förpliktelser mot gemensamma värderingar. Till exempel säger C att "*tyskarna är angelägna att hålla fast vid lagstiftningen i större utsträckning än svenskar*". Men G berättar att "*då studenter ville träffa honom på hans kontor utan att boka tid, visar det att allt egentligen ändå är mer eller mindre informellt. Det var inte viktigt att hålla tiden, till skillnad mot Sverige där detta är viktigt. De var otroligt vänliga och man blev väl bemött*".

Detta visar att på den professionella nivån bottnar värderingarna i "respekt för kunskap". Annars tar värderingarna olika skepnader i olika samhällen. Professionella är respekterade i de flesta kulturer för deras kultur. I det här sammanhanget är det viktigt att respektera varandra.

5.2. Professionalism

5.2.1. Professionalism, arbetsmarknad, karriär och ideologi

Kunskap och färdighet, det som är professionalismens kännetecken och styrka. Lärare har speciella kunskaper i att samla unga människor. Professionella skapar individer med inlärd kompetens som kan agera självständigt. F beskriver att *”hon kände inga kulturella skillnader mellan sina arbetskamrater när hon undervisade på universitet. De kunde komma överens om något som var aktuellt. Studenterna var nyfikna och frågade mycket när undervisningen var på gång”*. Hon menar att man måste vara förberedd i förväg på frågor som studenterna ställer. *”De försöker ta kontakt med lärare för att utöka sina kunskaper”*. Det som är viktigt är professionalismens förmåga att motverka kulturella skillnader. Brante förklarar att *”vetenskap omges av en cirkel av professionella med uppgift att lämpa över kunskap på den sociala ordningen. Det finns inte något privat ägande i det vetenskapliga samhället”* (Brante, T 1987 s.127). Vetenskapen tillhör alla människor som kan avnjuta kunskap. Professionella använder i de flesta fall ett gemensamt språk som kan vara förståeligt för dem. E säger att *” I det högre ledarskaps nivå hade de nästan samma åsikter. Han upplevde detta som en lättnad.*

Tabell 7- Professionalism

Skilnader i	A- Frankrike	B- Canada	C- Tyskland	D- Japan	E- Spanien	F- Sydafrika	G- Egypten	H- Kina
Hur kännetecknas välutbildade personer?	Hög status	Hög status	Hög status	Hög status	Hög status	Lika som hemma	Hög status	Hög status
Hur kommunicerar välutbildade personer?	Bra sätt	Bra sätt	lite svårt	svårt	svårt	Bra sätt	Bra sätt	Bra sätt

Källa: Zahra Ahmadi 2011

Detta exempel bekräftar att välutbildade personer har nästan samma uppfattning av olika fenomen i samhället och de är överens på grund av kunskapsnivån. Det betyder att kulturella skillnader inte visar sig starkt i ett professionellt sammanhang.

Freidson och Abbott förfäktar att *arbetsfördelning* är ett dåligt utvecklat begrepp som otydliggör beskrivningen av arbetsuppgiften. Teknologi och politik, samt andra krafter i ett samhälle, påverkar professionalismen både på gott och ont. Dessa krafter kan leda både till utveckling och avveckling av professionalismen. Han menar att teknologi och politik och andra faktorer kan påverka professionella plikter i samhället. G säger att *”det finns inga hårda konflikter inom professionalismen. Professionalismen kan inte möjligtvis vara lojal mot samhället samtidigt som den är lojal mot organisationen. Lojalitet mot organisationen kan inte alltid gagna ekonomin. Lojalitet mot samhället kan inte heller gagna ekonomin. Professionalism måste innebära övervägande mellan vad som kan vara bäst för ekonomin”*. G förutsätter att *”religionen inte betyder någonting inom det professionella området. Den professionelle är en person som lyssnar på andra*. H säger att *”man måste visa professionalism och kommunikation samt verka som ambassadör för och framhäva Sverige”*. En professionell har en ”nyckelposition” i samhället. Mina respondenter är överens om att välutbildade personer kan påverka arbetsfördelningen och utveckla den.

Freidson visar att sammanhanget i förhållandet mellan marknadslogik och professionell logik är mest intressant. Marknadslogiken pekar på begrepp som effektivitet, konkurrens och vinst. *Man lyssnar på marknaden. H menar att människor tänker på att på vilket sätt de kan skapa bra ekonomi genom att lyssna på marknads begär. Marknaden vill ha kirurger eller ... då går alla efter det och inte sin förmåga”*.

Det är arbetsmarknaden som bestämmer om professionellas yrke, inte deras förmåga. Det betyder att trend och mode bestämmer över välutbildade grupper.

Freidson förklarar att ideologi som är förklarad i kapital 2, är ett primärt tillgängligt verktyg för att ordna och disciplinera samhället. Ibland går det gör och disciplinera samhället genom att använda ideologi som ett verktyg och ibland går det inte. Freidson (2001) hävdar att politik och ekonomiska resurser behövs för att förvara och stabilisera samhället. G säger att *”Han undervisade i Egypten i amerikansk litteratur och sekulariserade böcker utan religionspåverkan”*. Sedan fortsätter han *”Det var i ett muslimskt land och de kvinnliga studenterna bar slöja”*. *Man skulle i första hand bete sig annorlunda, men det gick inte. Det var mer likheter på en professionell nivå”*. Då ser man hur stor påverkan politiken och religionen har inom professionalismens värld Parsons (1964) diskuterar om samhällsutvecklingen från enklare till ett komplex nivå. Det kommer ett generationsbyte.. Människor tänker miljömässigt, samhällsmässigt och förhoppningsvis mer mänskligt ... de

tänker globalt och kunskapens roll i politiken och det sociala livet förstärks. H beskriver att *”undervisningen utomlands har hjälpt att lära känna ens nackdelar och fördelar i sin kultur. Hon känner att man blir en bättre människa av sådana upplevelser”*. Hon fortsätter *”detta satte djupa spår även i familjelivet; jag uppfostrar mina barn att bli världsmedborgare, Barnen kommer nog att möta personer med andra kulturer utan att märka och stämpla deras bakgrund”*. Dessa är professionalismens ideologi: att tänka mänskligt och minska och motverka kulturella skillnader. Mina respondenter bekräftar att välutbildade personer kan tona ner luckor i kulturella skillnader trots skillnader.

6. Slutsatser

I det här kapitlet redogörs det de frågeställningar som presenterades i arbetet inledande kapitel, och som utmynnade från min analys.

6.1. Slutsatser

Syftet med arbetet är att besvara mina frågeställningar hur professionell styrning kan påverka kommunikationen i en internationell samverkan. Den här studien visar att kultur och professionalism har betydelse i en internationell samverkan som formas utifrån samverkande processer och att denna samverkan sker i en inter-kulturell kontext.

Nedan besvaras forskningsfrågorna:

- **Påverkar de välutbildade personer kommunikationen och kulturella skillnader i en internationell samverkan? (Kan välutbildade personer tona ner luckor i kulturella skillnader?)**

Mitt arbete visar att kommunikationen påverkas av fem dimensioner och värderingar som präglas av människornas uppförande och som i sin tur påverkar samarbetet. Det överensstämmer med vad tidigare forskning har beskrivit. Det finns många interkulturella kommunikationsproblem som påverkas av den nationella kulturen i ett multikulturellt företag. Det är samtidigt spännande att välutbildade personer förstår varandra utan större konflikter. Undersökningen visar att de största kulturella olikheterna mellan olika länder avseende professionalismens syn och värderingar ligger i sättet att leda till likheter i världen. Det studiet konstaterar att maktdistansen bland olika kulturer som varierar sig, i öst är hög och mer topstyrd i jämförelse med väst. En annan olikhet som uppkommer är hur vi skapar och

upprätthåller relationer. Enligt Hofstедt och mina respondenter kännetecknas olika länders kultur eller utveckling, av hög maktavstånd, som det varierar från öst till väst, stark kollektiv samhörighet, hög sammanhang kommunikation med specifika inslag. Forskaren har visat att språket i allra högsta grad är knutet till kulturen. Språket är inte bara ett sätt att uttrycka sig, utan det handlar även om hur man kan uttala och uttrycka sig för att behärska just kommunikationsproblemet. Kombinationen mellan arbetsmarknaden, strategier och ideologi påverkar professionalismens åtaganden att kommunicera mänskligt och samhällsmässigt.

Mitt resultat illustrerar att kommunikation inte bara består utav ord, utan innebär flera processer. Det händer att en tolk inte kan kommunicera och förstå sändarens och mottagarens budskap. Att använda av gester och ord i olika sammanhang har olika betydelse. Men på en professionell nivå behövs det inte så mycket tolkning, då kan de klara detta bättre än någonsin. Det finns inslag "mellan raderna" som kan tolkas på olika sätt men det som är viktigt inom professionalismen, det är förståelsen mellan de professionella som har samma språkbeteende. Denna undersökning bekräftar att parterna som arbetar i en internationell samverkan bör skaffa sig insikt i de specifika värderingar som andra kulturer har och använda sig av den insikten för att lösa problem.

I det här arbetet bekräftar mina respondenter att ett professionellt tänkande kan åskådliggöra hur olika man kan se på världen. Det kan genom detta analyseras världen som har avgörande betydelse för likheter och hur internationella aktörer utformar sina handlingar avseende kulturella skillnader. Det som är viktigt är valet inom internationell politik och samverkan som omfattar stora delar av västvärldens utrikespolitik. Väst sprider sina kulturer i öst genom investeringar och utbyten av lärare och studenter. Studenter som studerar i Sverige (till exempel) bär västerlandets kultur med sig hem (Kina). Studenter lär sig ny kultur inom olika undervisningar (professionell kunskap) och samhällens trend och mode. De kommer att sprida den här kulturen för att det är det enda sättet att bibehålla kommunikationen i omvärlden. Det enda sättet vi kan stärka omvärlden på, utan användning av militär och grymhet. Förtryck och militär styrka har inte visat ett tydligt och positivt verktyg för att sprida frihet och välfärd. Det kan beskrivas som en lugn styrka som sker med hjälp av professionalismens synsätt. Välutbildade personer erövrar omvärlden utan krig, deras vapen är kunskap och media, och som sådan deras ideologi. Läraren åker utomlands och bär samtidigt med sig kunskap och kultur. Han/Hon sprider det budskap som måste spridas, och struntar i kulturella skillnader, det som är viktigt är kommunikationen som sker genom välutbildade personer.

- **Vad kännetecknar välutbildade personers agerande i en internationell samverkan där två olika kulturer möts?**

Samhällets välfärd spelar roll i funktionen av professionalism och tvärtom. Välfärdssamhället går vidare endast ifall välutbildade personer kan handla ”friktionsfritt”. Det har beskrivits att professionalism i en internationell samverkan kännetecknas av processer där parterna är högutbildade, och lär sig att samarbeta med varandra för att uppnå ett gemensamt mål.

Professionella uppgifter innefattar förutom att planera och strukturera även att kommunicera med externa och interna intressenter. Det stämmer bra med vad tidigare forskning har beskrivit att en professionell måste genom en öppen kommunikation påverka människors förståelse för att få dem att klara av arbetsuppgifterna. Den öppna kommunikationen bidrar till att varje individ kan skapa och utveckla sin egen förståelse. Ledarens uppgift är även att skapa balans mellan struktur och processer samt att skapa och upprätthålla olika nätverk

Professionella kännetecknas av kunskap, förtroende och respekt för varandra från båda sidor. Detta påverkar processens kvalitet. Det är viktigt att bygga upp trovärdighet och detta uppstår genom professionellas kännedom om varandras kultur. Slutligen visar det studiet att professionella är som en kulturmäklare. Han/Hon är inte bara professionell inom någon utbildning utan behärskar också olika kulturella kontexter.

Denna kulturförståelse omfattar såväl de skrivna som de oskrivna reglerna man använder i olika länder. Denna kunskap om bägge kulturer, samt allmän skicklighet ökar trovärdigheten genom att i god tid agera, förklara och därmed förebygga problem.

6.2. Reflektion över mitt arbete

I slutet av detta kapitel reflekteras det över arbetets gång och vilken betydelse detta får för teori och praktik. Avslutningsvis kommer mitt förslag till vidare forskning inom ämnet kommunikation och professionalism i en internationell samverkan.

Samhällen som vill använda sig av professionalismen måste anpassa sina ekonomiska investeringar genom att satsa på professionella som till slut gagnar samhället och dess befolkning. Skälet till den professionella logiken strävar efter, är en kollektiv altruist.

Min studie visar att nationell kultur och professionell styrning har påverkan på en internationell samverkan som kännetecknas av komplexitet och risker för missförståelse. De riskerna som skapar missförståelse beror på att de personliga värderingarna skiljer sig åt mellan olika nationella kulturer. Språk, olika arbetssätt, arbetsmetoder och kulturella skillnader är exempel som medför svårigheter eller lättheter för projektet.

Utifrån min undersökning och de litteraturer som jag har tagit del av, upptäckte jag att professionella har en viktig roll i en internationell samverkan. Professionella kan både underlätta kommunikation och skapa kännedom, vilket kan bidra till en positiv inställning som underlättar för att uppnå målet. Det kan också öppna upp möjligheter för varandra i själva inlärningsprocessen så att det slutliga resultatet kan bli framgångsrikt.

Begreppet professionalism belyser professionalismens roll och villkor i en bred samtid och i ett relaterat samhällsperspektiv. Professionella ska ge djupare kunskap om förhållande mellan utbildningar och forskning. Det betyder att professionella kan ha social och kulturell påverkan i samhället inom utbildning och forskning.

6.3. Förslag till fortsatta studier

Begreppet professionalism används när man syftar på en skicklig yrkesverksam person. Yrkes sociologer analyserar ett yrke och försöker sedan fastställa graden av uppnådd professionalitet. Hög professionalism möter respekt, och professionella yrkesinnehavare får lättare än icke-professionella. Det kan vara värdefullt att betrakta professionalismen med sociologiska ögon för att förstå professionalismens laddning. Det anses att professionella behöver respekt för sin kunskap. Detta ska respekteras oavsett professionalismens nivå i samhället.

Det kan föreslås i framtiden en omfattande studie inom välutbildade grupper som möts i olika länder. Det ska användas kvantitativa metoder inom både offentlig och privat sektor. Det är möjligt att göra en kvantitativ studie och jämföra med kvalitativa studier och dra slutsatser.

Under min arbetsprocess har det framkommit många andra intressanta funderingar som skulle kunna leda till vidare forskning inom ämnet kommunikation och professionell styrning i en internationell samverkan. Jag presenterar här ett par förslag på nya forskningsfrågor som jag anser är intressanta att forska vidare inom.

- Hur förändras kommunikation och professionalism i en internationell samverkan över tiden?
- Hur kommunikation fungerar i en internationell samverkan när det gäller professionella styrningar?

Professionellas viktigaste drivkraft består av engagemang, identifikation, lojalitet, stolthet, specialisering, fördjupning och förkovran. Kulturpolitiken i samhället måste formuleras kring nya målsättningar, vilket leder till en positiv utveckling av kultur framlyft av professionella som prioriterar kvalitativt nytänkande och kulturens frihet. Via professionalismens kraft skapas utrymme i hela världen, och framför allt på det nationella planet, där man bör främst rikta in sig på ett professionellt kulturliv. Professionella har ett viktigt uppdrag att förändra värderingarna i samhället.

Avslutningsvis uppsatsarbetets gång har varit mycket intressant och lärorik. Jag har lärt mig mycket om professionella kan påverka samhället genom olika projekt och hur det kommer att se ut i framtiden avseende globalisering.

6.4. Studiens bidrag

Den här studien bidrar till att få en attraktiv förståelse av hur välutbildade människor möts i både offentligt och privat sektor i ett internationellt projekt. Mitt teoretiska bidrag består av kunskap i två professionella internationella svenska organisationer. Jag kompletterar och utökar kunskapen inom områdena kultur och professionalism.

Trots kulturella skillnader kan de professionella kommunicera oavsett vilken kultur och samhälle de kommer ifrån. Studien kan jämföra i både två sektorn inom kvalitativ studie. Studien kan användas av olika företag för att utveckla och förbättra relationen i ett internationellt projekt. Dessutom visar studien att välutbildade människor möter respekt och får lättare kommunikation än icke-välutbildade.

Referenser

- Andersson, B. (1994) *som man frågar får man svar: en introduktion i intervju och enkätteknik*, Raben Prisma, Stockholm.
- Abbott, A (1988) *the system of professions an essay on the division of expert labour the university of Chicago press.*
- Barinaga, E (2007), "Cultural diversity" at work: "national culture" as a discourse Organizing an international project group, Volym: 60, Human Relations.
- Beamer L & Varner I (2001), *Intercultural communication in the global workplace*, McGraw Hill.
- Beach, D (2005) *Welfare State Restructuring in Education and Health Care: Implications for the Teaching and Nursing Professions and their Professional Knowledge*, i Work package 2, *Professional Knowledge in Education and Health: Restructuring work and life between the State and the citizen in Europe*, EU Sixth Framework Programme Priority.
- Bjerke, B (1998), *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Studentlitteratur, Lund.
- Brante, T (1988) *Sociological Approaches to the Professions*, Acta Sociologica, Vol. 31, No 2, s.119-142.
- Carté, P & Fox, C (2008) *Bridging the culture gap: A practical guide to international business communication*, London: Kogan Page.
- Darling- Hammond, L (1998) *Teachers and teaching: Signs of a changing profession from Houston*, Robert W. (red) *Handbook of Research on Teacher Education: A Project of the Association of Teacher Educator*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim –Paul, F. (1997) *Att Utreda Forska och Rapportera* Liber Ekonomi Malmö.
- Freidson, E (2001) *Professionalism the third logic on the practice of knowledge* The University of Chicago Press Chicago.
- Freidson, E (1994) *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Gilje, N & Grimen, H (1992) *Samhälles vetenskapernas förutsättningar* Göteborg: Daidalos.
- Gulati, R. (1995) "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices", *Academy of Management Journal* Vol. 35, NO. 1, pp. 85-112.
- Hall Edward T(1959), *The Silent Language*, New York: Doubleday.

- Holm, I. M & Solvang, B.K (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur.
- Hofstede, G (2001), *Culture's consequences*, Sage Publications.
- Hofstede, G (1991), *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund.
- Hofstede, G & Hofstede, J, G (2005), *Cultures and organizations – Software of the mind*, McGraw Hill.
- Hyder, A & F. Malama, M (2009) Services marketing in a cross-cultural environment: the case of Egypt *Journal of Services Marketing* Vol 23 No. 23 pp 261-271
- Kealey, D.J, Protheroe D.R, MacDonald D & Vulpe T (2006), *International Projects: Some lessons on avoiding failure and maximizing success*, Vol 45, No 3 pp 38-46 Performance Improvement.
- Kimberly, J & Rottman, (1987) "The study of organization: Toward a Biographical Perspective" i Lorsch, J. W. (red), *handbook of organizational Behaviour*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall S.233.
- Kvale, S (1997), *Den Kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur Lund.
- Lang, G, Heiss, G.D.(1991), *A practical guide to research methodes*, University press of America, Inc., 1991.
- Lewis, Richard D (1997), *När kulturer krockar: arbeta och verka över gränserna*, Stockholm: Svenska förlag.
- Lewis, Richard D (1999), *When cultures collide*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lööv, M (1999), *Att leda och arbeta i projekt – en praktisk handbok om att lyckas i projekt*, Liber Ekonomi.
- Marttala, A & Karlsson, Å (1999), *Projektboken.- Metod och styrning för lyckade projekt*. Studentlitteratur.
- McKeown, T (1979): *The role of medicine* Oxford: Basil Blackwell.
- Nordgren, M (2000) *Läkarprofessionens feminisering – Ett köns- och maktperspektiv* Stockholm Studies in Politics 69, Department of Political Science, Stockholm University.
- Oppenheimer, M (1973) *The proletarianization of the professional*, The Sociological Review Monograph 20, *Professionalization and Social Change*, Halmos, Paul (red) University of Keele.
- Parsons, T (1964): *Essays in Sociological Theory*. New York: The Free Press.- (1971): *The Wsystem of Modern Societies*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Patel, R & Davidson, B (2003), *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och*

rapportera en undersökning, Studentlitteratur Lund.

Patel, R & Tebelius, U (1987) *Grundbok i forskningsmetodik* Studentlitteratur,Lund.

Raben & Sjögren (1987) *Den sociologiska fantasin – teorier om samhället* svenskt förlag Stockholm.

Usunier, J-C (2000), *Marketing Across Cultures*, Tredje upplagan, Harlow: Pearson Education Limited.

Waters, M (1989) Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis, *American Journal of Sociology*, Vol. 94, No 5, pp. 945-72

Wengraf, J. (2001) *Qualitative Research Interviewing* , London: SAGE publications ltd.

Wiwattananukul, M. (1993), The nature and problems of intercultural communication in multinational corporations in Thailand, *Journal of Communication Arts*, Vol.14. pp 42-50

Internetkällor

Sandvik AB, 2012, information om sandvik är tillgänglig vid:

<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/>, (2012)

Högskolan i Gävle, 2012, information om Högskolan i Gävle är tillgänglig vid:

<http://www.hig.se/Ext/Sv/Om-Hogskolan.html#april> (2012)

Intervju med lärare Högskolans i Gävle

Lars Ekstrand G, avdelning för Ekonomi, universitetslektor, 2009-03

Maria Fregidou-Malama F, avdelning för Ekonomi, universitetslektor, 2009-04

Kia Sundberg-Kimhag Avdelning för kultur-, religions- och utbildningsvetenskap, Universitetsadjunkt, 2009-03

Intervju med personalen i Sandvik

Camilla Engbrink A, expert och utvecklingsansvarig på Sandvik, 2009- 02

Carolya Robinson B, konsult och tar hand om all administration vid utländska gästers, 2009-02

Malin Lindgren C, kontrollansvarig på Sandvik, 200-02

Per Blomstedt D, specialisttekniker och fick ansvaret att verka som gruppchef i Japan, 2009-03

Thomas Montalvo E, direktör inom affärsområdet Coromant, 2009-02

Bilagor:

Intervjufrågor

1. Vilket land har Du bott i?
2. Hur länge stannar ni/du där?
3. Vilken arbetsbeskrivning hade ni haft för uppdraget?
4. Hur kändes det att komma dit?
5. Vilka kulturella skillnader/ värderingar mötte Du/Ni? Vilka var mest påtagliga?
Påverkade dessa arbetssituationen?
6. Hade dessa någon inverkan i familjen eller personlig utveckling, var den positiv eller negativ?
7. Hur mycket samhällets (i andra länder) och värderingar har påverkat ditt arbete?
8. Hur kändes det när ni/du åkte hem igen?
9. Utvecklades du/Ni på utomlandsuppdraget?
10. Finns det något intresse att åka tillbaka för ett nytt uppdrag?
11. Använder ni/du era/dina utomlandserfarenheter i ert/ditt arbete dagligen? Vilka?
12. Hur fungerade kommunikationen under tiden utomlands?
13. Fanns det någon skillnad i manligt och kvinnligt arbete? (Genus)
14. Hur upplevde Du/Ni var relationen mellan medarbetare och ledare?
15. Hur har Du/Ni uppfattat funktionen av individualism och kollektivism där, var den positiv eller negativ?
16. Finns det konflikter inom kulturorganisation för professionella?
17. Finns det förenade tankar och idéer när ni träffas Professionell?
18. Tycker du att professionalism kan påverka i positiv riktning och på de fem dimensioner som Hofstede lyfter fram? Hur?
19. Hur känner du när det gäller vetenskapliga konsekvenser? Går det att jämföra dem?
20. Hur upplevde Du/Ni samarbetet mellan yrken?
21. Hur har Ni uppfattat ideologiska inverkan i samhället?
22. Uppfattar Ni i er profession att det finns olika nivåer av kunskap?
23. Hur uppfattar Ni som professionell?

Lista of figurer och tabeller:

Figurer

Figur 1 – Uppläggnigen av studien, Funktioner och Mål

Figur 2- Uppläggning av studie i tre olika områden

Tabeller

Tabell 1- Exempel på länder karakteriserade av manlig eller kvinnlig kultur enligt Hofstede

Tabell 2- Skillnader kommunikation

Tabell 3- Kultur

Tabell 4- Maktdistans

Tabell 5- Individualism och kollektivism

Tabell 6- Manligt och kvinnligt

Tabell 7- Professionalism