Högskolan i Kalmar

Institutionen för kommunikation och design

Examensarbete 15p, Medie- och kommunikationsvetenskap (C-nivå)

HT 2008

Den interkulturelle kommunikatören

- ***En studie av kulturens inverkan på kommunikation***

Författare:

Höjer, Åsa

Wijkmark, Karl

Handledare: Cavallin, Jens

Abstract

Authors: Åsa Höjer, Karl Wijkmark

Title: The intercultural communicator. A study of cultures' influence on communication.

Level: BA Thesis in Media and Communication Studies

Location: University on Kalmar

Language: Swedish

Number of pages: 67

Date of seminar: 2009-01-15

Advisor: Jens Cavallin

Key words: Intercultural communication, culture, Hofstede´s cultural dimensions, anxiety and uncertainty, self-confidence, high and low context, verbal and nonverbal communication, Telenor, Pakistan, Scandinavia.

Case company: Telenor

Purpose: The purpose of this study is to investigate what cultural differences, regarding communication, that are present between Scandinavia and Pakistan. Furthermore the purpose is to illustrate which factors that are important for personnel working for Telenor, that are about to work in a foreign culture, in order to create effective intercultural communication.

Methodology: The following study is a case study that has used a qualitative methodology with interviews conducted via e-mail. To be able to interpret and understand human experiences and situations a hermeneutical approach has been taken. Since we have had existing theories which has enabled us to look and test the "real world" a deductive approach has been used.

Theoretical perspectives: As a basis for this study lies a cultural theory with focus on Hofstede´s study of specific cultures within nations. Furthermore, theories within the intercultural communication´s area such as stereotypes, high and low context communication, verbal and nonverbal communication have been used. Finally a theory regarding anxiety and uncertainty was applied.

Conclusions: By studying the Pakistani culture that is characterized by collectivism, a large power distance and high context communication where the messages are implicit, this study has established that communication is carried out in a rather different way than in Scandinavia. Besides having basic knowledge about the foreign culture, and thereby be able to manage and avoid misunderstandings in the communication, this study has established that an individual´s personality has a big influence on the effectiveness of the intercultural communication. The person´s cultural background together with his/her individual traits and values creates a personal communication-pattern that is more or less suitable in the intercultural communication encounter.

Innehållsförteckning

1. Inledning 6

1.1 Bakgrund 6
1.2 Tidigare forskning och problemdiskussion 8
1.3 Syfte 9
1.4 Frågeställningar 10

2. Telenor 11
3. Metod 13

3.1 Val av perspektiv – en kvalitativ ansats med hermeneutiskt angreppssätt 13
3.2 Deduktivt angreppssätt 14
3.3 Fallstudie 14
3.4 Urval och antal 15
3.5 Intervjuer 15
3.6 Analys av insamlad data 16
3.7 Validitet, reliabilitet och generalisering 17
3.8 Metod- och källkritik 17

4. Teoretisk bakgrund och tidigare forskning 19

4.1 Introduktion till kultur och kommunikation och dess beroende av varandra 19
4.2 Kommunikation 20
4.3 Interkulturell kommunikation 20

4.3.1 Övergripande om interkulturell kommunikation 21

4.3.2 Barriärer mot interkulturell kommunikation 21

4.4 Interkulturella kommunikationsbegrepp 21

4.4.1 Stereotyper, förutfattade meningar och etnocentrism 22

4.4.2 Verbal och ickeverbal kommunikation 22

4.4.3 Hög och låg kontext 23

4.4.3.1 Högkontextkommunikation specifik för Pakistan 24

4.5 Kultur 24

4.5.1 Allmänt om kultur och dess betydelse 25

4.5.2 Hofstedes dimensioner och kulturkarakteristika för Pakistan och Skandinavien 25

4.5.3 Kritik mot Hofstede 31

4.6 AUM (anxiety/uncertainty management) theory: en teori om ängslan- och osäkerhetshanterande vid möten med främlingar 32

5. Resultat och analys 35

5.1 Presentation av de intervjuade 35
5.2 Interkulturella kommunikationsbegrepp 37

5.2.1 Stereotyper, förutfattade meningar och etnocentrism 37

5.2.2 Verbal- och ickeverbal kommunikation 37

5.2.3 Högkontextkommunikation i Pakistan 38

5.3 Hofstedes kulturkarakteristika och implikationer för kommunikationen 40

5.3.1 Individualism - kollektivism 40

5.3.2 Femininitet – maskulinitet 41

5.3.3 Osäkerhetsundvikande 42

5.3.4 Maktdistans 43

5.4 AUM-teorin 45
5.5 Generella tips från respondenterna 47

6. Slutdiskussion 49
Referenser 56

Bilaga 1 59
Bilaga 2 62
Bilaga 3 66
Bilaga 4 67

"Think of culture as everything you would need to know and do so as not to stand out as "a stranger" in a foreign land." (Jandt, 2007, s.8).

1. Inledning

Denna inledning har för avsikt att skapa ett intresse för den problematik som finns inom det interkulturella kommunikationsområdet. Här uppmärksammas att globalisering leder till homogenare samhällen vilket i sin tur utkristalliserar olikheter inom kulturer och sätt att kommunicera. En snabb introduktion till denna problematik skall öka förståelsen för studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Har du besökt ett främmande land under en längre period någon gång? Då känner du säkert igen att den första tiden, kallad smekmånadsperioden, är spännande. Du upplever en ny kultur, kommunicerar med nya, för dig exotiska, människor. Kommunikationen kanske inte löper smärtfritt men på något sätt gör ni er ändå förstådda, genom ord eller gester. Du kanske provar mat främmande från din egen, finner att tiden du får vänta på att en affärspartner ska dyka upp bara är intressant och tror att din partner säkert har en godtagbar ursäkt. Men så, efter någon vecka, börjar du se baksidorna. Maten är faktiskt inte så god som hemma, sättet att kommunicera går dig på nerverna, folk trängs, människorna är påfrestande med sina frågor och du är trött på att ständigt vänta på dina affärskollegor. Du kan inte förstå varför folk inte gör vad de faktiskt uttryckligen har sagt till dig att de ska göra. Vad som har hänt är att du kommit in i nästa fas av den så kallade anpassningskurvan. Efter en första spännande tid i en ny kultur börjar de flesta människor jämföra den nya kulturen med sin egen, vilket kan leda till kulturkrockar och ineffektiv kommunikation då individen har svårt att anpassa sig till det nya.

Eftersom miljontals människor varje år flyttar mellan kulturella gränser är det av högsta betydelse att forska och utveckla teorier om vad dessa omställningar kan betyda för den enskilde individen och hans/hennes sätt att kommunicera och göra sig förstådd. Denna

uppsats fokuserar främst på affärsförbindelser och så kallade ”sojourners[1]” som under en tid befinner sig på kulturellt annorlunda mark där det vardagliga livet och sättet att kommunicera skiljer sig från den ”egna” kulturen.

Inom det norska företaget Telenor finns det många nuvarande eller tidigare sojourners varför vi vill göra en fallstudie av hur anställda i företaget arbetar kommunikationsmässigt i kontakter och möten med nya människor och kulturer. Telenor har på senare år expanderat kraftigt över så gott som hela världen (Telenor årsrapport 2007[2]). Vid möten människor emellan uppstår ofta kulturkrockar. Kunskap inom interkulturell kommunikation är således av yttersta vikt. Företaget Telenor använder sig av interkulturella kommunikationsproblem i sin marknadsföring i Sverige, men finns denna kunskap bland de anställda i företaget? Sedan 2005 har Telenor funnits i Pakistan och företagets verksamhet i landet växer ständigt. Eftersom Pakistan ses som en utvecklingsmarknad som är väldigt kulturellt olik den skandinaviska anser vi den intressant att undersöka. Att även studera Norge och personer som har arbetat där görs för att belysa de stora skillnader som finns mellan kulturer och sätt att kommunicera. Norge fungerar således som en ”referens” i denna undersökning. Fokus ligger på Pakistan och hur effektiv kommunikation[3] kan uppnås mellan inflyttade skandinaver och inhemska pakistanier.

Uppsatsen ser till de interkulturella aspekterna av kommunikationen och undersöker således bara till viss del de enbart interpersonella aspekterna. Den avgränsas mot endast ett företag, även om det hade varit intressant att jämföra flera. Fokus läggs på det personliga mötet, alltså ”face-to-face communication”, varför företagets övriga kommunikation inte undersöks. Vidare är religionen en stor del av den pakistanska kulturen, men författarna menar att denna här inte kan undersökas som en avskiljd faktor och anses således vara ”inbakad” i den pakistanska kulturen.

[1] Person som temporärt uppehåller sig i en främmande kultur och som har för avsikt att återvända ”hem” efter en tid.

[2] Hämtad via http://www.telenor.com/reports/2007/report/

[3] Vilket författarna här något förenklat definierar som ”att nå fram med sitt budskap på eftersträvat sätt”.

1.2 Tidigare forskning och problemdiskussion

Den italienska sociologiforskaren Claudio Baraldi (2006) menar att globaliseringens påverkan blir allt tydligare i det samtida samhället, vilket betyder att världen blir allt mer homogen. Men globalisering får också som konsekvens att kulturella skillnader mellan nationer blir mer och mer uppenbara. Att vara uppmärksam på premissen att kulturella skillnader spelar en signifikant roll när företag och individer kommunicerar i olika länder är en förutsättning för att kunna kommunicera effektivt mellan olika kulturer. Det krävs idag grundliga kunskaper angående ett lands kultur och människor för att bolagen skall kunna ge sina anställda rätt information för att uppnå effektiv kommunikation som i värdkulturen tas emot på önskat sätt. En undersökning av Gaffar et al[4]. (2005) visar att upp mot 40 % av de projekt i Pakistan som involverar en blandning av inhemska medarbetare och ”utlänningar” fallerar på grund av dålig kunskap om den andra partens kultur och kommunikationsmönster. Här finns med andra ord en enorm potential och således utrymme för förbättring.

Även om ett leende runt hela världen uppfattas som ett tecken på vänlighet kan ett leende i specifika kulturer ha olika innebörder. Hall & Hall[5] (1990) hävdar att tyskar ler generellt mindre än amerikaner, men detta innebär inte att tyskar är mindre vänliga än amerikaner, utan bara att tyskar har en annan uppfattning om när ett leende är passande. Detta har skapat problem i affärsmöten mellan dessa parter då amerikanerna har uppfattat tyskarna vara ”tråkiga” medan amerikanerna uppfattades som alltför roade och dolde sina riktiga känslor. Du har säkert själv exempel på liknande händelser du råkat ut för i möten med nya kulturer? Är personen medveten om dessa interkulturella skillnader ökar förutsättningarna för en effektiv kommunikation.

Genevieve Hilton[6] (2007) skriver i en artikel att kulturella färdigheter inte bara innebär att kunna memorera alla kulturella nyanser för varje land, utan det är också att ha kunskap om att

[4] En studie gjord i ett samarbete mellan forskare och managers i Pakistan.

[5] Edward Twitchell Hall (1914-) började intressera sig för interkulturell kommunikation när han låg i den amerikanska armén för vilka han senare utbildade anställda som skulle jobba utomlands. Hall och hans fru, Mildred Reed Hall är mest kända för sina arbeten inom närhet och hur folk ställer sig till denna i olika kulturer. (http://www.csiss.org/classics/content/13, 2008-12-27).

[6] Hilton arbetar för Ketchum Hong Kong och har bott en längre tid i Asien, hon har tidigare arbetat mycket i Östeuropa men är född och uppvuxen i USA. Hon specialiserar sig på att utveckla kulturellt specifika kommunikationsprogram. (http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_6_24/ai_n21119947/pg_3?tag=artBody;col1, 2008-12-27).

veta när det skall lyssnas, fråga om hjälp eller prata. Författaren menar vidare att det skapas tvärkulturella kommunikationsfärdigheter via flera steg i en process. Det viktigaste av dessa steg är att faktiskt bli medveten om att kultur påverkar kommunikationen i mycket stor utsträckning. En hög grad av interkulturell kommunikationskompetens är lika med affärsfördelar för organisationen, varför Hilton propagerar för att företag måste utveckla denna kompetens för individer som skall arbeta utomlands och inom främmande kulturer. (Hilton, 2007).

En viktig del inom effektiv kommunikation är hur en individ hanterar osäkerhet och ängslan i möten med främlingar varför denna uppsats syftar till att belysa dessa faktorer. Undersökningar (Gudykunst & Shapiro, 1996; Hubbert, Gudykunst & Guerrero, 1999) visar att det finns ett samband mellan grad av ängslan och osäkerhet och vilken effektivitet den interkulturella kommunikationen får. En intressant aspekt av detta resonemang anses vara förberedelsen (vad gäller kommunikationskompetens) innan mötet med den främmande kulturen och således hur väl främlingen lyckas kommunicera med nya individer och grupper. Precis som Gudykunst[7] (1995) säger så är det oerhört viktigt att individen skapar en medvetenhet om vad som händer i den process som uppstår när två eller flera individer från främmande kulturer kommunicerar.

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka vilka kulturella skillnader, vad gäller kommunikation, som finns mellan Skandinavien och Pakistan. Vidare ämnas belysa vilka faktorer som är viktiga för personal på Telenor, som skall arbeta i en främmande kultur, för att skapa effektiv interkulturell kommunikation.

[7] William B. Gudykunst – föddes 1947 I Manning, USA och dog 2005. Han var professor inom ”speech communications” på ”College of communication” vid California state university I Fullerton. Gudykunst är oerhört välkänd inom sin disciplin och var en av de mest produktiva författarna inom det interkulturella kommunikationsområdet. Han är mest känd för sin teori om anxiety and uncertainty management vid kommunikation mellan kulturer vilken han testade ingående för att kunna förbättra interkulturell kommunikation. (http://obits.arizonagravestones.org/view.php?id=1465, 2008-12-05)

1.4 Frågeställningar

Vilken information avseende interkulturell kommunikation bör de anställda på ett multinationellt företag (Telenor) ha för att uppnå effektiv kommunikation i möten med individer och grupper från den pakistanska kulturen?

För att svara på ovan övergripande frågeställning ämnar författarna besvara följande underfrågor:

- Vad är specifikt för kulturen i de länder studien undersöker?
- Vad har kultur för implikationer på kommunikation?
- Vilka fördelar har anställda på Telenor av kunskap i interkulturell kommunikation?
- Vilken information får de anställda som skall jobba för Telenor i en främmande kultur?
- Finns det några generella individuella egenskaper som påverkar kommunikationen hos de personer som arbetar i en främmande kultur?

2. Telenor

Avsnittet om Telenor skall fungera som en introduktion till företaget och deras globala operationer. Vidare presenteras hur Telenor i dagsläget ser på interkulturell kommunikation och vilken information de som skall arbeta utomlands får.

Norska Telenor ASA är enligt företagets hemsida en av de snabbast växande mobiloperatörerna i världen. Organisationen är uppdelad i tre grenar; mobilnät, fast telefonlinje och broadcast service. Då syftet är att studera företagets interkulturella kommunikation och kompetens, riktas studien främst mot arbetet med det mobila nätet, då detta har stor internationell utbredning. Telenor har dotterbolag/samarbetspartners i 12 länder, både inom Europa och i Asien. Sedan 2005 finns de i Pakistan, där Telenor ASA är ensam ägare, med huvudkontor i Islamabad. (http://www.telenor.com, 2008-11-15).

På företagets hemsida går att läsa att deras ”vision” är ”Helping people to communicate” (http://www.telenor.com, 2008-11-15). Vidare skriver de att som ett internationellt företag vill de visa respekt för sina kunder och deras lokala kultur. Kunder ska mötas med insikt, respekt och förståelse. Under ”Codes of Conduct” står att läsa om arbetsmiljön; visa respekt och integritet mot alla du möter i ditt arbete. Arbetsmiljön ska vara fri från diskriminering mot religioner, hudfärg, kön, ras, nationalitet. (ibid.).

Genom samtal med Line Saervold[8] på Telenor i Norge har mer precis information om hur företaget arbetar med utlandsposteringar erhållits. Telenor Norge inbjuder sina anställda till seminarier på en halv dag när ett nytt projekt/samarbete inleds med ett annat land. Dessa seminarier är öppna för alla intresserade. De personer som blir kontrakterade utomlands blir erbjudna en tvådagars extern kurs, vilken hålls tillsammans med andra stora norska företag.

[8] Jobbar som personalansvarig för de personer som arbetar utomlands för Telenor Norge.

Till denna kurs bjuds hela den anställdes familj att deltaga, och speciella grupper hanterar exempelvis barn- och skolfrågor, medföljande och arbetsrelaterade frågor. I denna kurs deltar även personer som har tidigare erfarenhet av att ha arbetat i aktuella länder, och fokus på kulturfrågor hålls i olika grupper (Ingen av respondenterna i denna uppsats har dock gått denna kurs). De kontrakterade får även, av Telenor, kontaktuppgifter till en person som tidigare arbetat i det aktuella landet.

Rekrytering för utlandstjänsterna sker i Norge främst via internrekrytering och då Telenor vill att alla ska få en chans att söka dessa arbetstillfällen, samt att hanteringen skall bli så demokratisk som möjligt, planerar de att i framtiden ha en ”open-job-posting” på alla nivåer. De personer som erbjuds åka men tackar nej, gör detta främst på grund av familjesituationer. Det har också hänt någon gång att en person tvingats lämna värdlandet i förtid. Detta har oftast arbetsrelaterade orsaker, att behovet inte längre finns. Men det har även hänt att orsaken är kulturbetingad, då exempelvis en speciell ledarstil inte fungerar i värdkulturen.

Den information som Telenor Norge har fått fram genom en nyligen genomförd undersökning är, enligt Line Saervold, att många efterfrågar mer tydligt fokus på uppföljning när de kommer tillbaka hem. Idag håller företagets IA-avdelning (International Assignment) ett ”debriefing-möte” med varje person, men många har uttryckt att de vill ha chansen att berätta mer om de erfarenheter och kunskaper som erhållits under utlandsvistelsen.

3. Metod

Detta kapitel ämnar presentera vilka metodologiska val som har gjorts för att kunna samla korrekt information för studiens syfte. Vidare motiveras de val av perspektiv och vetenskapliga ansatser som har gjorts. Genom denna presentation skall studiens trovärdighet öka.

3.1 Val av perspektiv – en kvalitativ ansats med hermeneutiskt angreppssätt

Eftersom avsikten var att använda sig av verbala undersöknings- och analysmetoder var den kvalitativa ansatsen den mest naturliga enligt Patel & Davidsson. (1994, s.12). Studien syftar till att generera beskrivande data angående människors kommunikation och beteenden och fokuserar på få enheter vilka är unika. Detta är skälet till att en kvalitativ studie valdes där målet inte var att kvantifiera de uppfattningar och teman som står i fokus vilket Olsson & Sörensen (2007, s.63ff) påpekar. Eftersom studien har en explorativ problemställning med avsikten att få fram nyanserad data, menar Jacobsen (2002, s.56) att en kvalitativ metod bör användas för att vara öppen för oväntade förhållanden och kontextuella aspekter.

Den kvalitativa ansatsen har enligt Olsson & Sörensen (2007, s.63f) ofta ett holistiskt synsätt vilket innebär att verkligheten inte förstås genom dess delar utan genom en helhet, därför valdes en hermeneutisk ansats för att försöka tolka och förstå mänskliga erfarenheter och kommunikationssituationer. Eftersom hermeneutiken syftar till att skapa en förståelse för den mänskliga existensens grundbetingelser passade den bra för att tolka människans sätt att kommunicera. Den mänskliga verkligheten är av språklig natur och genom att undersöka kommunikation och mänskliga handlingar kan en förståelse utvecklas för det studerade objektet. Patel & Davidsson (1994, s.25ff) menar att det är viktigt att ha i åtanke att undersökaren närmar sig studieobjektet med en viss förförståelse. En förförståelse finns för ”det skandinaviska sättet” att kommunicera och kunskap finns därmed för hur

kommunikation sker inom denna specifika kultur. Vad gäller kommunikationen inom kulturer utanför de skandinaviska blir förförståelsen svårare, och det gäller då att inte vara etnocentrisk och ha förutfattade meningar.

3.2 Deduktivt angreppssätt

Befintliga teorier användes för att undersöka verkligheten, och specifikt fallföretaget, och därför var en deduktiv ansats lämplig enligt Olsson & Sörensen (2007, s.32). Enkelt uttryckt kan sägas att den deduktiva metoden följer bevisandets väg, då det innebär att härleda konsekvenser ur känt material, i motsats till induktion som generaliserar från ett begränsat antal data (Patel & Davidsson, 1994, s.21). De enskilda företeelser som studerades vad gäller interkulturell kommunikation bör kunna förklaras av de befintliga teorier som presenteras i denna studie.

3.3 Fallstudie

För denna undersökning valdes en fallstudie, för att ta reda på hur Telenor som internationellt företag arbetar med interkulturell kommunikationskompetens inför de anställdas vistelse i andra kulturer. Följande kriterier ställdes vid sökningen av företag som skulle passa:

- det skulle vara ett nordiskt företag som arbetar internationellt
- företaget skulle arbeta i kulturer främmande de skandinaviska kulturerna

Denna studie har använt en intensiv utformning för att få en bild av det samspel som finns mellan det studerade fenomenet (interkulturell kommunikation) och en specifik kontext (Telenor-anställda i främmande kulturer). Med en intensiv utformning är det lämpligt att göra en fallstudie enligt Jacobsen (2002, s.98). En studie av denna art innebär att forskaren följer ett händelseförlopp ingående vilket ger bättre inblick i oväntade förhållanden (Olsson och Sörensen, 2007, s.86).

3.4 Urval och antal

Vårt urval gjordes med avsikt att intervjua personer inom företaget som:

1) arbetat/arbetar i Pakistan för företagets räkning men ursprungligen är från Skandinavien
2) har arbetat för företaget inom Skandinavien fast är ursprungligen från ett annat land än Norge
3) har en betydande kunskap angående personalfrågor på global basis

Sex personer har blivit intervjuade under undersökningens gång (varav tre jobbar/jobbat i Pakistan, två stycken jobbar/jobbat i Norge samt en person med kunskap inom personalfrågor). Jacobsen (2002, 196ff) menar att det är viktigt att begränsa det antal intervjuer som görs i en kvalitativ studie. Risken kan annars vara att uppsatsskrivaren står med alltför mycket råmaterial då analysen skall göras. Populationen för studiens syfte anses vara personer som i någon utsträckning jobbar eller har jobbat utomlands i främmande kulturer. Uppenbarligen har ett urval också gjorts eftersom det är omöjligt att undersöka hela populationen. Urvalet har skett i visst samråd med Telenor, då de har ”förmedlat” personer som faller under de kriterier som ställts, således kan urvalet inte anses vara helt slumpmässigt. Ett subjektivt urval har gjorts vilket Olsson & Sörensen (2007, s.69ff) säger kan påverka möjligheten att generalisera. Jacobsen (2002,s.202) menar dock att det viktigaste vid urvalsprocessen till syvende och sist är att urvalet av uppgiftslämnare är ändamålsorienterat, med andra ord är urvalet för denna studie styrt av den form av information som önskas. I kapitel 5.1 finns en utförlig beskrivning av de intervjuade.

3.5 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer var det bäst lämpade alternativet för denna studie (för intervjuguider, se bilaga 1-4). Enligt Olsson & Sörensen (2007, s.81) kan då processer och sociala relationer kartläggas, samt nyanserade bilder av olika aspekter från den intervjuades värld. Intresset för studien ligger i den enskilda individen och hur han/hon tolkar och lägger mening i fenomenet interkulturell kommunikation varför denna metod var lämplig.

Intervjuerna var tämligen standardiserade då likalydande frågor ställdes till de flesta intervjupersonerna, detta motiveras med möjligheten att kunna jämföra hur olika individer

uppfattar kommunikationen i specifika situationer. Detta menar Patel & Davidsson (1994, s.61) kan ge studien en större generaliserbarhet. Huvuddelen av frågorna var öppna, det vill säga i hög grad fria för intervjupersonen att tolka beroende på hans/hennes tidigare erfarenheter.

Intervjuerna genomfördes via e-post, vilket kan innebära att förtrolighet inte skapades mellan intervjuarna och den intervjuade i och med att inget fysiskt möte skedde, vilket i sin tur kan ha en negativ effekt på svarens uppriktighet enligt Jacobsen (2002, s.162). Vidare är en brist med att inte ha träffats fysiskt att respondentens kroppsspråk inte kunde ses eller tydas. Krag (1993) menar således att det som inte sägs medvetet med ord alltså går förlorat. Detta tillvägagångssätt valdes ändå då flertalet av respondenterna befann sig utomlands och personliga möten därför var orimliga inom ramen för denna studie. Ett alternativ hade varit att utföra intervjuerna per telefon, men då flertalet frågor behövde god betänketid ansågs e-postintervjuer vara det bästa valet.

Enligt Olsson & Sörensen (2007, s.81) är rummet av största betydelse vid intervjuer och förklaringen till valet att låta respondenterna svara i en miljö där de känner sig ”hemma” gav förhoppningsvis ärliga och utförliga svar. Genom detta sätt att utföra intervjuer minskades antagligen kontexteffekten, vilket enligt Jacobsen (2002, s.164) innebär att en konstlad plats för intervjun tenderar att ge konstlade svar. Medvetenhet finns dock om att intervjupersonerna kunde bli störda på den plats där han/hon befann sig när personen svarade på frågorna, men med ovan resonemang i övervägande ansågs ändå e-postintervjuer vara det bästa alternativet.

3.6 Analys av insamlad data

Det första steget som togs efter utförda intervjuer var att försöka reducera materialet för att kunna kategorisera och strukturera informationen. Den process som sedan följde var att beskriva det empiriska materialet, varvat med analys, vilket Jacobsen (2002, s.215ff) ger en flytande och beskrivande text. En kontextuell analys gjordes av det material som samlats in via intervjuerna. Detta innebär att analysen dels har analytiska drag, men också explorativa och tolkande drag (Olsson & Sörensen, 2007, s.127ff).

3.7 Validitet, reliabilitet och generalisering

Att ha hög *validitet* betyder i stora drag att forskaren mäter det som han/hon avser mäta enligt Östbye et al. (2003, s.40). För att studien skulle få så hög validitet som möjligt har författarna tydligt utgått från teorierna vid utformandet av intervjufrågor. Frågorna har dessutom försökt hållas tydliga och ej vinklade, vilket Björklund & Paulsson (2003, s.60) menar kan öka validiteten.

Reliabilitet handlar om tillförlitligheten i studien. Genom att sända ut skriftliga frågor samt att få in skriftliga svar från respondenterna ökar reliabiliteten, då undersökningen och svaren lätt kan repeteras och återges säger Östbye et al. (2003, s.121). Genom att låta respondenterna själva svara på intervjufrågorna i sin egen miljö och på egen vald tid, bör reliabiliteten i studien öka. Respondenterna påverkas inte av att observeras, deras beteende bör inte ändras på grund av situationen enligt Östbye et al. (2003, s.120f). Utvärderingstriangulering kan användas menar Björklund & Paulsson (2003, s.76f), för att stärka reliabiliteten i studien, varför båda författarna separat har analyserat intervjusvaren innan en gemensam analys har gjorts.

Generalisering handlar om att kunna dra slutsatser utifrån de fakta och de utsagor som finns, till att gälla för en större helhet, hypoteser, teorier eller förståelse. Det är viktigt att ha en hög grad av validitet och reliabilitet för att kunna generalisera. (Östbye et al., 2003, s.235). Denna studie har både en hög grad validitet och reliabilitet, men då intervjuunderlagen känns otillräckliga anser författarna att några större generaliseringar är svåra att göra. Det är av stor vikt att ”gå upp ett steg” i abstraktionsnivån i slutet av uppsatsen och därigenom försöka föra en generaliseringsdiskussion (Björklund & Paulsson, 2003, s.48ff). För att uppsatsen inte ska få karaktären av en konsultrapport är denna metod vald.

3.8 Metod- och källkritik

Genom urvalet av respondenter har författarna (tillsammans med Telenor) i förväg gjort en bedömning av de personer som skall kunna ge den bästa och mesta informationen. En brist i urvalet är dock att inga kvinnor har intervjuats, något som författarna ej har kunnat påverka. De namn som tillhandahölls av Telenor var endast manliga, vilket författarna anser vara

negativt då kvinnliga respondenter förmodligen hade haft en annan syn på den interkulturella kommunikationen.

Vidare kritik riktas mot antalet intervjuade personer vilket anses vara för litet. Intressant information har insamlats men för att få ytterligare nyanser av den pakistanska och norska kulturen och dess kommunikation hade fler respondenter behövts. Anledningen till att studien ej har fler respondenter beror till stor del på att det var mycket svårt att få bra kontakt med personalen på Telenor, vilket kan bero på företagets storlek. Vidare har denna ”svåra” kontakt gjort att vi fått in svar angående hur Telenor jobbar med information till de blivande utlandsanställda mycket sent i uppsatsprocessen. Detta har gjort att vi ej kunnat kontakta våra respondenter med frågan om varför de ej har medverkat i den utbildning Telenor erbjuder.

Under uppsatsskrivandets gång har medvetenheten funnits om risken att studien har kunnat få ”konsultkaraktär” för Telenor, något som i möjligaste mån har försökt undvikas. Vad gäller de källor som använts anses dessa vara mycket tillförlitliga. De flesta av dem är skrivna av akademiker och publicerade i etablerade tidsskrifter, alternativt tryckta av seriösa förlag.

4. Teoretisk bakgrund och tidigare forskning

Studien har använt teorier inom dels kultur och dels interkulturell kommunikation. Hofstedes studier kring länders specifika kulturer ligger till grund för vilka kommunikationsteorier som har ansetts lämpliga att använda. Vidare kommer empiriska resultat avseende de specifika länderna att presenteras.

4.1 Introduktion till kultur och kommunikation och dess beroende av varandra

Kim[9] (2005) menar att interkulturell kommunikation inbegriper två grundläggande faktorer; nämligen kultur och kommunikation. Begreppen har var för sig varit underlag för studier under en längre tid men det var först på 1950-talet som forskare verkligen började intressera sig för kommunikation mellan kulturer. En kultur kan omfatta såväl en etnisk grupp som en social grupp med gemensamma intressen. Jandt[10] (2007, s.7) säger att en kultur är ”den helhet av en grupps tankar, upplevelser och beteendemönster, värderingar och antaganden om livet vilket vägleder agerandet och hur dessa utvecklas i kontakt med andra kulturer”. Kulturen tillhandahåller således individer med idéer om hur han/hon bör agera i vissa situationer samt hur andras beteenden skall tolkas (Keesing, 1974).

Gudykunst et al. (1996) pekar på att genom socialisering lär sig individen att interagera på ett visst sätt beroende på normer, regler och värderingar som är kulturellt betingade. Dessa

[9] **Young Yun Kim** – professor på kommunikationsavdelningen vid Oklahomas universitet. Hon föddes i Seoul, Korea men efter avlagd kandidatexamen studerade hon vidare i USA där hon sedan stannade och nu är bosatt. Hon har producerat över sjuttio kapitel och vetenskapliga artiklar inom sitt område. Hon anses vara en av de bästa inom disciplinen och har samarbetat mycket med William Gudykunst. Hon har utfört en rad studier gällande immigranter och utbytesstudenter i USA och deras syn på kommunikation och deras sätt att kommunicera. (http://www.ou.edu/deptcomm/facpages/kim.html, 2008-12-05)

[10] **Fred E. Jandt** – född och uppvuxen i Texas men arbetar nu som professor i kommunikation på CSU San Bernardino där han har arbetat under en lång period (sedan 1983). Han startade på kommunikationsfakulteten och har senare utvecklat kursplaner med fokus på interkulturell kommunikation vilken han nu ägnar sin mesta tid åt. Han är författare och medförfattare till en mängd böcker, bland annat ”WinWin negotiating” och ”An introduction to intercultural communication”. (http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5342/is_/ai_n21341953, 2008-12-05)

mönster för interaktion formar sättet att kommunicera, vilket varierar mellan och inom kulturer. Ordet kommunikation härstammar från latinets ”communicare” vilket betyder att dela med sig eller gör allmänt, till exempel tankar eller kunskap. Inte bara sättet att kommunicerar på skiljer sig mellan kulturer, utan även definition och användande av kommunikation skiljer sig. Detta är ett bevis på att kommunikation och kultur hänger mycket tätt samman, varför det lämpar sig väl för att studera som ett gemensamt område. För att förmedla värderingar och regler inom en kultur måste kommunikation användas, samtidigt som kulturen påverkar hur kommunikationen sker. (Jandt, 2007 s.27ff).

4.2 Kommunikation

Kommunikation sker hela tiden mellan människor, ändå är det svårt att riktigt definiera just vad kommunikation är. Kommunikation sker i samtal med varandra, men kommunikation är så mycket mer än ord. *Ämnet* kommunikation är tvärvetenskapligt, med teorier inom både psykologi och sociologi, såväl som lingvistik och andra humaniora. (Fiske, 2003, s.11). Vanligtvis skiljs kommunikation åt i fyra olika kommunikationskategorier; intrapersonell- , interpersonell- , grupp- och masskommunikation. Denna uppsats ser till den interpersonella kommunikationen, den mellan två eller flera personer. Kommunikationsprocessen handlar i stora drag om att ett meddelande sänds från en sändare till en mottagare. Många faktorer spelar in på att mottagaren mottar och förstår sändarens meddelande så som sändaren avsåg. Kommunikationen blir svårare om sändarens och mottagarens kulturer skiljer sig åt. (Ibid., s.11-15). Denna förklaring av kommunikation är mycket förenklad och medvetenhet bör finnas om att kommunikationsprocessen är mycket komplex men detta avses inte förklaras i denna studie.

4.3 Interkulturell kommunikation

4.3.1 Övergripande om interkulturell kommunikation

När personer med olika kulturell bakgrund kommunicerar kallas det interkulturell kommunikation. Interkulturell kommunikation sker när deltagarna i kommunikationen skiljer sig åt, exempelvis genom attityder, tankebanor, språk, verbal eller icke-verbal kommunikation med mera. Föregångaren till studier av interkulturell kommunikation är Edward T. Hall, med sin bok *The Silent Language*, vilken utkom 1959. (Jandt, 2007, s.36). Vid interkulturell kommunikation är det mycket viktigt att inse att hur saker görs i en kultur – hur det kommuniceras, umgås, tänks, levs – inte är mer rätt eller fel än hur det görs i andra kulturer. Vid brist eller avsaknad av denna förmåga uppstår komplikationer i kommunikationsprocessen. Dessa brister kan i sin tur leda till bildande av stereotyper, fördomar och förutfattade meningar, vilket kan utvecklas till diskriminering och rasism. (Jandt, 2007). Vid mötet med nya människor kommuniceras alltid med en främling, vilken är en person som tillhör en annan grupp och är främmande för individen. När en främling träder in i en ny grupp, påverkas hela gruppen i det att alla människor beter sig annorlunda i en främlings närvaro. Enligt forskarna Gudykunst & Kim (1997, s.25ff) är det alltid personen som träder in i en ny miljö som betraktas som främling.

4.3.2 Barriärer mot interkulturell kommunikation

Jandt (2007, s.72ff) skriver om olika barriärer inom interkulturell kommunikation. Den första är ängslan. Jämför med hur du känner dig den första dagen på ett nytt jobb, eller i en ny skola. Ängslan tar över och du får svårt att koncentrera dig på annat än att bete dig ”på rätt sätt” i tron att inte skämma ut dig. (ibid. s.72f). Den andra barriären enligt Jandt (s.73) handlar om antalet likheter/olikheter med värdkulturen. I början, när du inte har kunskap om den nya kulturen, tar du för givet att saker fungerar som i den kultur du är van vid. Genom att du beter dig ”som vanligt” kan du undvika att se kulturella skillnader, och likheter, vilka du kan ha nytta av att vara medveten om. Jandts (s.74ff) tredje barriär hanterar etnocentrism vilken beskrivs närmre i 4.5.2 interkulturella begrepp.

4.4 Interkulturella kommunikationsbegrepp

4.4.1 Stereotyper, förutfattade meningar och etnocentrism

Enligt Jandt (2007) baserar sig stereotyper på observerbara eller antagna gruppmedlemskap, medan förutfattade meningar mer handlar om irritabla misstankar eller hat mot en speciell grupp, religion, ras eller sexuell läggning. Stereotyper hämmar kommunikation genom att de får en att tro felaktiga saker om personer eller grupper. Även om en stereotyp motbevisas är det vanligt att stereotypen återupptas och lever kvar. (Jandt, 2007, s.79f).

Att döma en annan kultur efter sin egen grupps kulturella värderingar kallas etnocentrism. Stier (2004, s.119) skriver att etnocentrism är som en ”kulturell skevhet som fungerar sammanhållande för etniska och kulturella grupper.” En person utgår ifrån den kultur han/hon tillhör och handlar därefter.” Människan identifierar sig gärna med de som känns jämlika och ”motidentifierar” sig sålunda med sådant som känns främmande och annorlunda.

4.4.2 Verbal och ickeverbal kommunikation

Det språk en individ talar påverkar hur denne ser på världen. Språket påverkar hur personen tänker, det är lärt inom en kulturell kontext och det reflekterar därför den specifika kulturen. (Gudykunst & Kim, 1997, s.194f). Språket, som talat språk, skiljer sig kulturer emellan beroende av om kulturen är kollektivistisk eller individualistisk. Typiskt för kollektivistiska kulturer är att ord är av mindre betydelse, då dessa kulturer ser mer till helheten av kommunikationen med interpersonella relationer och personliga karaktärer. I individualistiska kulturer är retorik viktigt och förmågan att logiskt och övertygande förmedla sina tankar tyder på stor individualitet (Gudykunst & Kim, 1997, s.194-201). Personer i kollektivistiska kulturer tycker inte att samtal med andra är av så stor vikt i utvecklingen av en relation med någon, som personer i en individualistisk kultur gör (ibid. s.205). Gudykunst & Kim skriver vidare att kulturer som inte värderar samtal så högt, istället värderar tystnad. Det är också skillnader kulturer emellan vad gäller hantering av en konversation. Personer i kollektivistiska kulturer använder verbala och ickeverbala uttryck för att ge support till den de talar med. Personer i individualistiska kulturer ställer mer frågor och ger kommentarer. Även när det gäller att övertyga någon använder olika kulturer språket på olika sätt. Kollektivistiska kulturer ser till hela kontexten, medan individualistiska kulturer fokuserar på personen de ska övertyga. (ibid. s.208).

Ickeverbal kommunikation bygger också på den kultur som individen vuxit upp i samt på socialiseringsprocessen. Många delar av den ickeverbala kommunikationen är överförande av framställande koder, så som gester, tonfall, utseende, ansiktsuttryck, kroppsspråk och ögonrörelser/ögonkontakt. (Fiske, 2003, s.94ff). Ickeverbal kommunikation kan endast ske i nutid. Den ickeverbala delen av kommunikationen kan ge många hjälpmedel till den verbala, såsom repetering av verbalt meddelande, substitut för verbalt meddelande, komplement till verbalt meddelande, styra konversationen eller ge styrka åt viss del av det verbala meddelandet. (Gudykunst & Kim, 1997, s.225). Vissa delar av den ickeverbala kommunikationen är universell, vissa delar kulturspecifik.

4.4.3 Hög och låg kontext

I kulturer som präglas av högkontextkommunikation behöver inte så mycket sägas, då den mesta informationen redan finns hos personerna som kommunicerar. Vid lågkontextkommunikation är det tvärtom, och vid interaktion behövs mer bakgrundsinformation för att förstå vad som kommuniceras. (Hall & Hall, 1990, s.6f). Länder som USA, Tyskland och Skandinavien präglas av lågkontextkulturer. Här delas livet in i familj, jobb och andra sysselsättningar. Däremot i arabvärlden, Medelhavsländerna och delar av Asien, som exempel, finns en högkontextkultur, vilken inte på samma sätt skiljer arbetsvänner från familj. (ibid. s.6ff). Kommunikation i länder som präglas av lågkontextkommunikation tar väldigt lite för självklart, det blir därför viktigt att ha kommunikationskompetens. Budskapet är *explicit* och direkt och har inte några dolda meningar. I en högkontextkultur däremot är kommunikationen ofta indirekt och innebörden i budskapet är *implicit* och ofta ”inbäddat” i icke-verbal kommunikation. Mottagaren av ett budskap bör se mellan raderna för att uppfatta vad som egentligen sägs, vilket kan skapa stora problem för personer som inte känner till detta. (Richardson & Smith, 2007). Det som sägs i en lågkontextkultur är det som faktiskt menas, budskapet i sig självt är det viktiga. Kommunikationssituationen måste ”läsas” i en högkontextkultur och relationsroller blir viktiga eftersom budskapet är införlivat i personen. (Nguyen, Heeler & Taran, 2007). Kapoor et al. (2003) menar att sökandet efter social information avseende den som kommuniceras till är oerhört viktig för att upprätthålla harmoni i relationen människor emellan i kulturer som präglas av högkontext.

4.4.3.1 Högkontextkommunikation specifik för Pakistan

Pakistanier är djupt rotade i sin kultur vilken kännetecknas av högkontext, vilket innebär att invånarna uttrycker sig implicit och mottagaren av budskapet bör ”läsa mellan raderna” för att förstå budskapets egentliga mening. I Pakistan ligger ansvaret att förstå både på sändare och mottagare. Förklaringar är acceptabla men det kan ändå finnas gömda meningar i budskapet. Lågkontextkulturer använder sitt språk (exempelvis engelska) för att explicit uttrycka vad de menar, språket skall göra kommunikationen klar och effektiv. Eftersom engelska är ett av de officiella språken i Pakistan har invånarna en stor fördel när de interagerar med människor som har engelska som första- eller andraspråk jämfört med andra länder som har en högkontextkultur. (Gaffar et al., 2005, s.395ff).

Pakistan präglas av att beslut tas på emotionella och subjektiva grunder, inte av ren fakta vilket mer är fallet i Skandinavien. I en högkontextkultur är det väldigt viktigt vem som gör saker och ting, i lågkontextkulturer spelar detta ingen roll, bara sysslorna blir utförda. Detta innebär att pakistanier lägger tonvikt vid vem de faktiskt kommunicerar med. Större delen av det pakistanska samhället och invånarna har en polykromisk (göra många saker på en gång) tidsuppfattning. En faktor som bör begrundas vid mötet med någon från Pakistan är att personen som möts med stor sannolikhet har en annan syn på tid, vilken ses som flexibel. Detta innebär att saker såsom att komma i tid till möten ej ses som så viktigt, vilket det gör i en lågkontextkultur. (Gaffar et al., 2005).

4.5 Kultur

4.5.1 Allmänt om kultur och dess betydelse

Det finns många definitioner på uttrycket *kultur*. Då denna studie utgår från Hofstedes[11] dimensioner (1991, s.12ff) har författarna valt att anamma hans syn även på kultur. Den sociala miljö som en individ växer upp i och lever i styr ”personens kultur” . Människan lär sig tankesätt, handlingsmönster, hur personer skall hälsas på, låter bli att visa eller visar känslor, vilket avstånd som hålls till den som kommuniceras till och så vidare. Hofstede menar att en kultur består av människor som lever i samma sociala miljö och har lärt in den miljön. Om personen senare i livet byter social miljö, är det svårare att ”programmera om” sin kultur till en ny, än det var att växa in i den första. (Hofstede, 1991, s. 12f).

Det går inte att sätta likhetstecken mellan nation och kultur. Inte heller mellan samhälle och kultur, även om detta oftare kan överensstämma. Trots detta är det vanligt att, av praktiska skäl, använda just nationstillhörighet för jämförelser. Det finns ofta survey-undersökningar att hämta information ur, gjorda ur nationell synpunkt. (Hofstede, 1991, s.22f).

4.5.2 Hofstedes dimensioner och kulturkarakteristika för Pakistan och Skandinavien

Hofstede (1991) har genom statistisk analys kommit fram till fem grundläggande problemområden, *dimensioner*, av kulturer. De fyra första dimensionerna beskrivs närmare i detta kapitel. Den femte dimensionen (Long-term orientation) har valts bort i denna uppsats, då den ej kan appliceras på Pakistan.[12] Hofstedes dimensioner ligger till grund för denna studie vad gäller att lära sig om olika länders kulturer.

> ”En dimension är en kulturell aspekt som kan mätas i förhållande till andra kulturers motsvarande aspekt.” (Hofstede, 1991, s.24).

---

[11] **Geert Hofstede** – föddes 1928 i Nederländerna och är en mycket inflytelserik författare vad gäller interaktionen mellan nationalkulturer. De viktigaste hörnstenarna i Hofstedes forskning är att det finns regionalt kulturella grupperingar som påverkar samhällens och organisationers sätt att agera. (http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede, 2008-12-05). Han är mest känd för sin forskning inom företaget IBM som omfattar en stor mängd länder där han globalt undersöker kulturkarakteristika för enskilda länder. Studien är internationellt mycket erkänd och han är en av de mest citerade författarna inom de samhällsvetenskapliga ämnena. (http://www.dfait-maeci.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/1006/Geert_Hofstede_Bio_Eng.pdf, 2008-12-05).

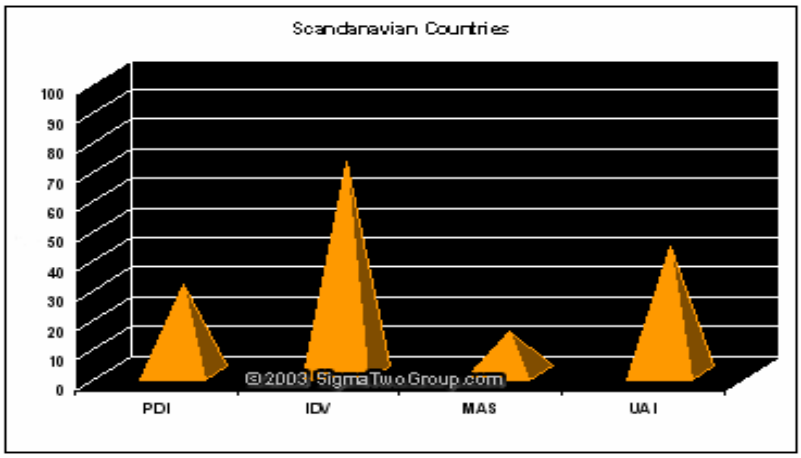
[12] Anledningen till detta är att denna dimension utvecklades senare än de andra och har endast undersökts i ett begränsat antal länder, däribland inte Pakistan.

Hofstedes fyra första dimensioner är:

- Maktdistans
- Kollektivism – individualism
- Kvinnlighet – manlighet
- Osäkerhetsundvikande

I denna studie är interkulturell kommunikation mellan personer inom en företagskoncern i fokus och då särskilt frågor om skillnader på arbetsplatsen delvis betvingade av yrkestillhörigheten.

Författarna ser i studien främst till kulturen i två länder/regioner, nämligen Pakistan och Skandinavien (främst Norge). I uppsatsen jämförs nationella kulturskillnader mellan Skandinavien och Pakistan för att se hur de karaktäriseras i Hofstedes dimensioner och således vad det har för implikationer för kommunikationen. Pakistan valt ur perspektivet att landet skiljer sig mycket mot Skandinavien i Hofstedes alla dimensioner. Norge fungerar här som en referens för att tydligt visa på skillnaderna kulturerna emellan. I diagram ett och två nedan visas hur de undersökta länderna/regionerna är klassificerade enligt Hofstedes studier. (PDI=maktdistans, IDV=individualism, MAS=maskulinitet, UAI=osäkerhetsundvikande).



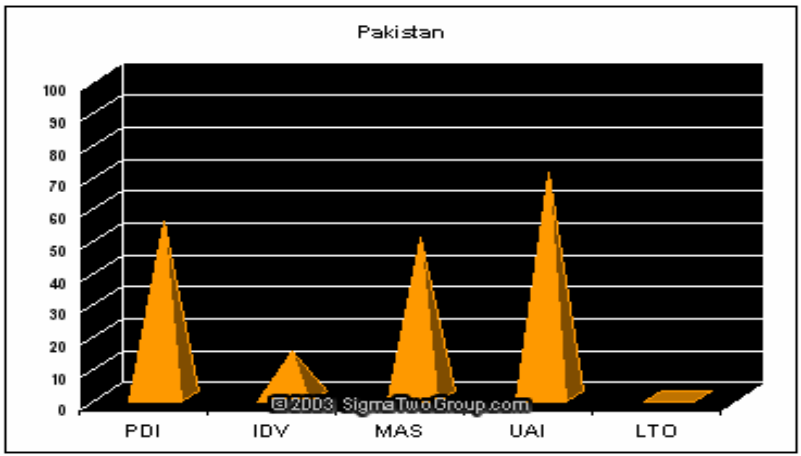


Diagram 1. (Källa: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml).

Diagram 2. (Källa: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_pakistan.shtml).

Länder som Pakistan som har höga "poäng" vad gäller osäkerhetsundvikande och maktdistans karaktäriseras ofta av samhällen som är regelstyrda med sträng kontroll för att minska osäkerheten. Ojämlikheter inom makt och rikedom är påtaglig i dessa samhällen. Inom den pakistanska kulturen har invånarna svårt att röra sig mellan sociala klasser och kulturen kännetecknas av tydliga sociala nivåer. Ledarna inom en kultur såsom Pakistans har mer eller mindre absolut makt och auktoritet och det är de som utvecklar och implementerar lagar och regler, vilket ytterligare förstärker deras kontroll. (http://www.geert-hofstede.com/hofstede_pakistan.shtml, 2008-12-08).

Maktdistans mäter graden av jämlikhet i ett samhälle (Hofstede, 1991, s.36). I länder med *liten maktdistans* försöker folk minimera ojämlikheter mellan människor. Företag har en liten skillnad mellan de högsta och lägsta lönerna. Personer med högre utbildning har mindre auktoritära värderingar än sämre utbildade personer. Över- och underordnade är existentiellt jämlika och rollerna kan lätt bytas. Chefen har sista ordet, men de anställda är vana att bli tillfrågade innan beslut tas som rör deras områden. Det är vanligt med ett begränsat antal chefsnivåer. Tvärtemot har länder med *stor maktdistans* större ojämlikhet. Alla personer har nästan lika auktoritära värderingar, oberoende av utbildning. Det förväntas att ojämlikheter mellan människor skall finnas, de anses ibland till och med som önskvärda. En stark hierarki råder i dessa länder, där överordnade och underordnade till och med ses som existentiellt ojämlika. De överordnade tar mer eller mindre alltid initiativet till kommunikation. Synliga statussymboler är viktiga och kan göra att anställda blir stolta över "sin" chef för att han exempelvis har en större bil än grannens chef. (ibid. s.49-51).

Skandinavien har låg poäng på maktdistansindexet. I länder som karaktäriseras av en ”låg” maktdistans har ledarna ofta en konsulterande ledarstil och rådgör med sina underordnade vid beslutsfattande. I Skandinavien tar folk egna initiativ i stor utsträckning och hierarkier undviks i möjligaste mån. (Hofstede, 1991, s.39ff).

Pakistan har medelhög poäng inom denna dimension (land 32 av 53). De individer som är underordnade en chef i Pakistan är beroende av denne och sätter stort värde vid att ledaren är autokratisk. I Pakistan har folk respekt för äldre och de som innehar makt, den enskilda individen bör ej vara självständig utan förväntar sig att bli beordrad. (Hofstede, 1991, s.39ff).

Kollektivism – individualism definieras på följande sätt: kollektivism; ”samhällen i vilka människor från födseln och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper[13], som under personens hela livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet.” Individualism; ”samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen.” (Hofstede, 1991, s.67).

I en kollektivistisk kultur är syftet med en utbildning att lära sig hur något skall göras, i en individualistisk att lära sig att lära. När det gäller relationer mellan arbetsgivare och anställd så uppfattar den kollektivistiska kulturen relationen som en familjerelation, medan den individualistiska kulturen ser den som ett kontrakt avsett att ge ömsesidiga fördelar. (Hofstede, 1991, s.87). I den kollektivistiska kulturen anställs gärna släktingar till arbetsgivaren eller andra anställda, medan det i den individualistiska kulturen ibland går så långt att en anställd tvingas sluta om han/hon inleder ett förhållande med en annan anställd. Följaktligen kan arbetsplatsen i kollektivistiska kulturer bli en ingrupp där anställda ses som ens barn och personer som därför inte avskedas. (ibid. s.82-84).

Negativa ord används sällan i kollektivistiska kulturer, då detta vore att skapa en konfrontation. Likaså används positiva ord ofta för att hålla en kommunikation igång, inte alltid som ett bifall. I individualistiska kulturer är det däremot viktigt att vara uppriktig och

[13] Fritt översatt från engelskans ”ingroup” vilket betyder ”en social grupp som individen känner lojalitet och respekt gentemot, ofta på grund av medlemskap i gruppen”. (http://en.wikipedia.org/wiki/Ingroup, 2008-12-08).

konfrontationer upplevs oftast positiva. Här ska en vuxen person kunna använda sig av ärliga, raka svar och barnen lär sig att tala sanning. (Hofstede, 1991, s.76).

Skandinavien ligger högt i rangordningen i denna dimension, och har således en hög grad av individualism. Individen rättar sig efter individualistiska mål mer än till gruppens mål. Skandinavien är en lågkontextregion vilket innebär att individen uttrycker vad han/hon faktiskt tycker och menar. (Hofstede, 1991, s.171ff).

Pakistan ligger långt ner i rangordningen (48 av 53), vilket innebär att kulturen är mycket kollektivistisk, något som också stämmer väl överens med det samband som finns ”mellan ett lands nationalrikedom och graden av individualism i dess kultur.” Kommunikationen i Pakistan präglas av en högkontextmentalitet, alltså att människor inte alltid uttrycker vad de egentligen tycker. (Hofstede 1991, s.70ff). Länder som har stor maktdistans är ofta mycket kollektivistiska vilket stämmer i Pakistans fall. Att tillhöra en ingrupp är oerhört viktigt i Pakistan och folk gör stor skillnad på de som tillhör ingruppen och de som inte är medlemmar i den. (Ibid.).

När två individer från individualistiska kulturer såsom Skandinavien möts finns det ett behov av att kommunicera, att vara tyst anses onormalt. I en kollektivistisk kultur såsom Pakistan finns däremot inget tvång att prata utan kommunikation sker om det finns ett behov av att överföra information. (Hofstede, 1991, s.75ff).

Kvinnlighet – manlighet, eller kön och könsroller. Författarna kallar det hädanefter för femininitet respektive maskulinitet. I maskulina kulturer lever människor generellt sett för att arbeta, medan folk arbetar för att leva i de feminina. I ett maskulint samhälle är de sociala könsrollerna åtskilda; män skall vara självhävdande och inriktade på materiell framgång, kvinnor skall vara anspråkslösa och ”mjuka”. I ett feminint samhälle däremot överlappar de sociala könsrollerna varandra och bägge könen förutsätts vara anspråkslösa och inriktade på livskvalitet. (Hofstede, 1991, s.106). I maskulina kulturer löser människor konflikter genom att strida tills en part vinner. I arbetslivet råder stor konkurrens mellan kollegor. I feminina kulturer löser kompromisser och förhandlingar konflikter. Arbetslivet präglas av jämlikhet, solidaritet och arbetsmiljökvalitet. (Hofstede, 1991, s.123).

I Hofstedes studie (1991, s.109) fick Skandinavien allra minst maskulinitetspoäng, medan Pakistan hamnade på delad 25:e plats (av 53). De skandinaviska länderna är de ”mest feminina” kulturerna i Hofstedes undersökning vilket innebär att människorna lägger mer fokus på relationer med andra och livskvalitet framför pengar. Att tänka på miljön och att hjälpa svagare är också karakteristiskt för det ”feminina” Skandinavien. (Singh et. al, 2005). Pakistan som är mer maskulint än Skandinavien präglas av mer ”tuffhet” och i konflikter strids det tills en part vinner, kompromisser är alltså ovanliga, vilket ofta är sättet att lösa meningsskiljaktigheter åt i feminina kulturer (Hofstede, 1991, s.122).

I en maskulin kultur går ett affärsmöte ut på att individen så mycket som möjligt vill hävda sig själv och sina prestationer. I Skandinavien däremot används möten för att diskutera och lösa problem. Maskulina kulturer såsom Pakistan karaktäriseras av att individerna är mer självhävdande och konkurrensinriktade, det gäller med andra ord att synas och höras för att visa sina prestationer. I Skandinavien däremot talar handlingarna för sig själva och folk har med andra ord inte behov av att hävda sig verbalt. (Hofstede, 1991, s.118ff).

Osäkerhetsundvikande, ”Det som är annorlunda är farligt” (Hofstede, 1991, s.139), vilket har räknats fram genom ”mätning av (in)toleransen av tvetydighet i samhällen” (ibid. s.141).

> ”I länder med stort osäkerhetsundvikande verkar människorna upptagna, ryckiga, känsloladdade, aggressiva och aktiva. I länder med litet osäkerhetsundvikande verkar människor lugna, lättsamma, slöa, behärskade och lata.” (ibid. s.147).

Vid stort osäkerhetsundvikande är tid, pengar och precision naturligt, och det finns ett känslomässigt behov av regler, även om dessa inte fungerar. Vid litet osäkerhetsundvikande är tid däremot en orienteringsstruktur, människan måste lära sig precision och punktlighet. Regler behöver bara finnas som är absolut nödvändiga. (Hofstede, 1991, s.159). Personer i en osäkerhetsundvikande kultur tycker inte om tvetydighet, utan vill ha struktur så att händelser lättare kan tolkas. De ägnar sig hellre åt riskabla beteenden och tar hellre strid än att vänta. De föredrar att omvända osäkerheten till ett riskbeteende. (ibid. s. 148).

Enligt Hofstedes (1991, s.144f) studie har Skandinavien bland de lägsta poängen vad gäller osäkerhetsundvikande, medan Pakistan ligger relativt högt, på delad 25:e plats (av 53). Detta innebär att det i Skandinavien finns en relativt låg ängslighetsnivå där individen inte

förväntas ge uttryck för aggressioner och känslor. I Pakistan däremot är individen mer ängslig och försöker så mycket som möjligt bekämpa osäkerheten.

Pakistan som är en osäkerhetsundvikande kultur jämfört med Skandinavien försöker i möjligaste mån att undvika tvetydiga situationer. De vill ha struktur och regler i sin kommunikation så att den är förutsägbar och går att tolka. Men därmed inte sagt att de alltid framför ett tydligt budskap. (Hofstede, 1991, s.148ff).

4.5.3 Kritik mot Hofstede

Hofstedes undersökning för att förklara kulturella skillnader är mycket användbar då den ger en övergripande bild av ett lands kulturkarakteristika. Dock finns medvetenheten om att Hofstedes studier inte är fullständigt uttömmande och tämligen generaliserande och därför tas kritik som har riktats mot undersökningen upp. Denna kritik har tagits hänsyn till i skrivandet för att inte få en alltför onyanserad bild av de undersökta kulturerna.

Hofstedes undersökning utfördes för över trettio år sedan vilket kan ses som en svaghet då världen tenderar att bli allt mer globaliserad och homogen. Men Hofstede försvarar denna kritik med att de grundläggande värderingarna och attityderna inom en kultur fortfarande är de samma. (Hofstede, 1991, s.309ff). När Hofstedes studieresultat används stereotypiseras det, något som kan vara riskabelt då generaliseringar leder till att en individ döms efter egenskaper som gruppen han/hon tillhör innehar. Just Hofstedes generaliseringar har mött mycket kritik då han lyfter fram en ”genomsnittsinvånare” vilken kan ge en skev bild av kulturen. Vidare blir denna ”medelmedborgare” upplyft på en samhällelig nivå fastän undersökningen går in på individnivå. (Redpath, 1997). De dimensioner som Hofstede belyser är valda på grund av att det är faktorer som skiljer sig i kulturerna mellan länderna. Detta innebär med andra ord att Hofstedes undersökning inte pekar på de karakteristika som är unika för en kultur, vilket innebär att de viktigaste dimensionerna i en specifik kultur kanske missas. Denna kritik håller Hofstede med om och förespråkar studier med ytterligare dimensioner. (Hofstede, 1991, s.309ff).

Vidare kritik menar att metoden som Hofstede använde sig av inte är den mest relevanta för att undersöka en kultur. Schwartz (1999) menar att en enkätundersökning inte lämpar sig för

att undersöka en kultur, det är ett alltför subjektivt och känsligt ämne. Att bara undersöka ett och samma företag är enligt Söndergaard (1994) inte försvarbart då han menar att kunskap ej kan fås om ett helt lands kulturella system genom att bara studera ett företag.

4.6 AUM (anxiety/uncertainty management) theory: en teori om ängslan- och osäkerhetshanterande vid möten med främlingar

William Gudykunst har genom flera steg utvecklat sin teori angående kommunikation och kultur och denna uppsats ämnar använda den senaste versionen av Gudykunsts anxiety/uncertainty management (AUM) teori. Eftersom en människa inte fullt ut känner en annan individ menar teorin att alla människor som en person kommunicerar med är potentiella ”främlingar”, även om de tillhör ingruppen. Interaktion med främlingar karaktäriseras av *ängslan* och *osäkerhet*. Att försöka hantera nya situationer som ofta är tvetydiga involverar att söka information (hanterande av osäkerhet) och en minskning av spänningen (hanterande av ängslan). Det är viktigt för människan att kunna förutspå hur en främmande person skall kommunicera och agera, men inte till den grad att det blir alltför förutsägbart. Det måste alltså finnas en balans mellan osäkerhet och information. (Gudykunst, 2005, 282ff).

Ängslan, är den emotionella motsvarigheten till osäkerhet och grundar sig i att människan inte vill vara orolig, spänd eller rädd för vad som skall hända i en kommunikationssituation. Precis som resonemanget om osäkerhet måste det finnas en balans mellan minsta och högsta ängslan. Personen får inte bli så ängslig att han/hon inte längre tänker på kommunikationens effektivitet utan bara på sin ängslan. Vidare får han/hon inte bli så ”oängslig” att personen i fråga inte bryr sig om kommunikationen med främlingen. Det måste finnas ett visst mått av ängslan för att nyfikenhet skall uppstå och således effektiv kommunikation. (Gudykunst, 2005, s.287).

Utefter de hörnstenar som presenterats i Gudykunsts teori ovan har författaren utvecklat 47 stycken axiom (samtliga finns att läsa i Gudykunst, 2005, s.294-311) som ligger till grund för bevis av andra satser. De mest relevanta axiomen för denna uppsats, de som kan utgöra

underlag för analys av det empiriska material som samlats in, har valts ut och presenteras nedan.

Axiom 1 – En ökning i självkänslan när integration sker med främlingar gör att ängslan minskar och förmågan att förutspå främlingens beteende ökar. Den sociala identiteten är mycket viktig för individens sätt att kommunicera. En mer självsäker person känner inte lika mycket ängslan och oro i mötet med en främling.

Axiom 2 – En ökning i behovet av att känna sig inkluderad i en grupp samt att upprätthålla självbilden vid interaktion med främlingar ger en ökning i ängslan. Först när individens behov är tillfredsställda är han/hon motiverad att kommunicera med främlingar. När behoven är tillfredsställda känner individen sig säkrare i sig själv och på så sätt kan ängslan hanteras och oro likaså, för att skapa bättre kommunikation.

Axiom 3 – En ökning av det normativa och institutionella stödet för att kommunicera med främlingar gör att ängslan minskar. Vidare minskar också ängslan då uppgiftens samarbetsgrad är hög. Människor har olika ”manuskript” för olika situationer och vilket beteende som är acceptabelt. Individen bär med sig oerhört många manuskript men har inget självklart för att kommunicera med främlingar, vilket gör att kontroll inte finns över kommunikationen, vilket skapar ängslan.

Axiom 4 – En ökning i vår förmåga att förutsäga främlingens beteende samt kunskap om dennes språk och att vara medveten om kommunikationens natur kan göra att vår ängslan minskar. Vi måste vara kapabla att tolka främlingars kommunikation med en medvetenhet om vilka perspektiv främlingen har. När vi förstår främlingens beteende kan vi också förstå hur han/hon tolkar vårt budskap.

Axiom som, enligt Gudykunst (2005, s.307ff), bygger på Hofstedes dimensioner:

Axiom 5 – En ökning i den kulturella maktdistansen leder till en ökning i skärpan i distinktionen mellan främling/ingrupp för relationer som involverar ojämlikhet. Det blir med andra ord viktigare för medlemmar i en kultur med hög maktdistans att i kommunikationen skilja på om det är en person med hög eller låg status som kommuniceras till. Således har individer i kulturer med låg maktdistans mindre ängslan och osäkerhet när han/hon kommunicerar med en person som inte har samma status som kommunikatören.

Axiom 6 - En ökning i kulturell individualism gör att ingruppens medlemmar i ökad utsträckning använder personbaserad information för att hantera osäkerhet, en ökning i kulturell kollektivism leder till att ingruppens medlemmar använder grupp- och situationsbaserad information för att hantera osäkerhet. Hur osäkerhet hanteras skiljer sig mycket åt beroende på om kulturen är individualistisk eller kollektivistisk. Medlemmar i individualistiska kulturer tenderar att hanterar osäkerhet med hjälp av personlighetsbaserad information (värderingar, attityder m.m.) medan personer i kollektivistiska kulturer hanterar osäkerhet baserat på gruppen (gruppmedlemskap, status, ålder m.m.). Individer från en individualistisk kultur letar mer efter personliga likheter med främlingen medan individen från en kollektivistisk kultur letar efter skillnader hos främlingen och beaktar situationen som sådan.

Ovan genomgångna teorier skall fungera som en hjälp, ett slags glasögon, för att ”filtrera” all den information som finns i verkligheten. Teorierna och studierna används i följande kapitel för att analysera det empiriska material som har insamlats.

5. Resultat och analys

Följande kapitel grundar sig på det material som har samlats in. Läsaren presenteras för den problematik som finns i att kommunicera i främmande kulturer såsom Pakistan och Norge och vad de inblandande personerna ansåg om detta. Dessa situationer och individuella erfarenheter analyseras utifrån ett teoretiskt perspektiv.

5.1 Presentation av de intervjuade

Under arbetets gång har vikten av respondenternas personligheter uppdagats. Genom att intervjuerna till viss del är utformade efter Gudykunst axiom så har viktig information om respondenternas beteenden och personligheter vuxit fram. Därför följer en utförlig presentation av respektive respondent, så att läsaren kan få en uppfattning om dem som personer eftersom detta har stor inverkan på kommunikationen. Inledningsvis kan sägas att så gott som samtliga respondenter har ett öppet sinnelag, stor nyfikenhet och stor självsäkerhet. Dessa egenskaper bör påverka en vistelse i en främmande kultur positivt, något som också visat sig vara fallet.

Klas är 31 år och kommer ursprungligen från Norge. Han jobbar i Pakistan för Telenor sedan ett halvår tillbaka. Han har tidigare jobbat utomlands för företaget ett antal år. När Klas påbörjade sitt arbete i Pakistan fick han ingen direkt information genom företaget om värdkulturen, men han säger att han själv kunde ha sökt denna information genom kollegor. Han kände dock inte att han hade något behov av detta. Klas säger att den bästa informationen om en ny kultur fås av andra utlänningar som befunnit sig i samma situation som en själv. Han tycker inte att han ansträngt sig för att passa in i den nya kulturen och menar att han inte har några problem med sin självsäkerhet.

Pontus kommer från Norge och är 42 år gammal. Han jobbar för tillfället i hemlandet, men har tidigare arbetat för Telenor i Pakistan där han fungerade som ”kompetensbistånd”. Från tidigare anställningar i andra företag har han erfarenhet av att arbeta med människor från många olika kulturer. Inför avresan till Pakistan fick Pontus ingen information från företaget om landet han skulle arbeta i. Pontus ansträngde sig inte på något speciellt sätt för att anpassa sig till den nya kulturen och han upplevde ingen förändring i sin självsäkerhet. Däremot anser han att han fick en annan roll i värdkulturen, då hans arbetsuppdrag medförde att han fick en slags ledarroll även i den informella gruppen.

Anders är 25 år och härstammar från Oslo. Han har tidigare erfarenhet från främmande kulturer genom studier i Kanada. Anders har arbetat ett halvår för Telenor i Pakistan. Han hade en mycket bra vistelse i sin värdkultur och är mycket positiv till sin utlandsplacering. Den information Anders fick om värdkulturen innan avresa var begränsad till en lektion med en säkerhetsansvarig person i hemlandet. Väl i Pakistan fick han en lektion på en timme om pakistansk kultur, men då denna var mycket teoretisk fann han den svåranvändbar. Anders påpekar själv i intervjun att han medvetet försökte vara så öppen som möjligt till den nya kulturen och inte döma i förhand. Vad gäller självsäkerhet så kände sig Anders mycket självsäker redan vid ankomst till värdkulturen, och denna känsla bara ökade i och med vistelsetiden i den nya kulturen.

Greger kommer från Pakistan och är 25 år gammal. Han har under en period arbetat i Norge för ”expertutbyte”. Genom informella möten och diskussioner i sitt hemland fick han en del information om värdlandet innan avresa. Detta verkar dock mest ha varit just diskussioner, då Greger säger sig sakna tillförlitlig information om värdlandet när det gäller essentiella frågor. Greger tyckte inte att hans identitet förändrades i värdkulturen och hans självkänsla var samma som i hans egen kultur. Han anser vidare inte att han gjorde någon större ansträngning för att anpassa sig till den nya kulturen.

Fredrik är 26 år, född i Sverige och har tidigare jobbat för Telenor Sverige men jobbar nu för företaget i Norge. Fredrik är i Oslo på grund av sin expertis och har på grund av denna också jobbat mycket mot Pakistan. Den information Fredrik hade om Telenor i Norge innan han påbörjade sitt arbete där var sådan som han själv tagit reda på. Fredrik upplevde att han blev mindre självsäker i början av sin vistelse i värdkulturen, men att självsäkerheten blev allt

starkare ju längre han varit där. Efter en första anpassningstid kände Fredrik att kulturbytet gett honom ett bättre självförtroende. Han anser att han hade samma roll i den informella gruppen i värdkulturen som hemma. Han påpekar också vikten av att ”bete sig som alla andra och inte tycka att jag är speciell för att jag är från Sverige” när det gäller sociala sammanhang.

5.2 Interkulturella kommunikationsbegrepp

5.2.1 Stereotyper, förutfattade meningar och etnocentrism

Rörande att skapa stereotyper så säger Pontus att han hade förutfattade meningar om att folket i värdkulturen skulle ha ”en negativ inställning till västvärldens kultur generellt” och ”till kristen tro speciellt”. Efter en tid i landet insåg Pontus att detta inte alls stämde och att de flesta istället hade en relativt öppen inställning till Pontus och hans kultur. Detta visar på hur fel det kan vara att ”gruppera” folk och skapa stereotyper av en grupp människor. Pontus menade att dessa stereotyper hämmade hans kommunikation något, det skapades en ängslan då han inte gärna ville tala om att han var kristen och vad det stod för. Att Pakistan är starkt religiöst var en vanligt förekommande förutfattad mening. Detta kan bero på att religionen i Norge ej tar så stor plats i det vardagliga livet och att förhållandet är det motsatta i muslimska länder. Klas är en av respondenterna som trodde att Pakistan skulle vara mycket religiöst. Han hade även förutfattade meningar om ”stora sociala skillnader och många interna konflikter”, något som han tycker stämmer väl sedan han lärt känna landet och kulturen bättre. Enligt våra intervjuer verkar det dock som att personerna som har jobbat utomlands för Telenor har varit tämligen fria från etnocentrism, naturligtvis inte fullständigt men till en hög grad. De har agerat öppet och haft en positiv inställning till värdkulturen, trots att de har haft vissa förutfattade meningar.

5.2.2 Verbal- och ickeverbal kommunikation

Som Klas uttrycker det: ”att kunna lära sig språket – det är alltid en vinnare”. Engelska är ett välanvänt språk i Pakistan, och även i Norge kommunicerar de flesta utan problem på

engelska. Greger, från Pakistan, som varit i Norge, tycker att norrmännen gestikulerar tämligen mycket. Han påpekar att han har svårt att definiera det bättre än gestikulerande, då han inte förstod meningen med gesterna. Annars tyckte Greger att den största skillnaden vad gäller språk är att ”det är så många regionala språk i mitt hemland, medan norska är det vanliga och enda språk de talar i Norge”. Han påtalar också att norrmännen aldrig tog för givet annat än att han skulle kommunicera på engelska med dem, ingen trodde sålunda att han hade några kunskaper i norska. Greger lärde sig några ord på norska, men bara att läsa dem, inte tala. Anders lärde sig några hälsningsfraser på Urdu, vilket pakistanierna var mycket glada över, något som även Pontus håller med om; ”det är väldigt populärt i de tillfällen utlänningar väljer att lära sig lite av språket.”

Klas påtalar vikten av att använda rätt ord och uttryck till rätt person. Det är viktigt att veta vem som kommuniceras till, och anpassa språket därefter; ”där är extremt stora skillnader på vem du pratar med, och ordval, uttryck och svårighetsgrad skall anpassas till det”. Här säger Pontus att kommunikationen i Pakistan är mer informell än i hans hemland, Norge. Detta torde ha att göra med att ord har mindre betydelse i en kollektivistisk kultur, såsom Pakistan, medan det i Norge som har en individualistisk kultur, anses att retoriken är viktig. Detta kan ytterligare förstärkas av Fredriks svar, då han påtalar att han gärna hade varit bättre på norska ”så att inte de små detaljerna och nyanserna i kommunikationen missas” Fredrik ser detta som en stor kommunikationsmässig svaghet.

Respondenterna talar inte så mycket om icke-verbal kommunikation, mest tycks det bero på att de inte ser några större skillnader. Anders svarar att pakistanierna oftare tar i hand vid möten och kramar om varandra i större utsträckning än norrmännen. Pontus tycker att Pakistanierna pratar mycket snabbt, men detta kan ju även bero på okunskap i språket, som ofta upplevs snabbare när det inte förstås.

5.2.3 Högkontextkommunikation i Pakistan

Förklaringar är acceptabla i Pakistan men budskapet kan ändå ha dolda meningar. Klas förklarar detta med att pakistanier har större ”ego” än skandinaver, detta leder till att acceptansen att göra fel minskar. Således försöker pakistanierna formulera sina budskap så att de kan bli tolkade på flera sätt. Klas menar att om mottagaren inte har den kod som krävs för att tolka budskapet och se ”hinterna” kan ”the real deal” gå mistes om. Anders påpekar här att

det är viktigt att vara vaksam på olikheter och kunna anpassa sig, men han anser att de pakistanier han kommunicerade med ofta förstod att ”jag är annorlunda och försöker förenkla sitt budskap”. På grund av detta anser han inte att kommunikationen, och förmågan att ”läsa mellan raderna”, var mycket annorlunda än vad han är van vid från sin hemkultur. Även Klas beskriver som Anders vikten av att vara vaksam, samt påpekar att han personligen höll sig artig och formell för att lämna litet utrymme för utsvävningar. Pontus säger att pakistanierna har en tendens att använda ett implicit budskap när de kommunicerar något negativt och explicit kommunikation när budskapet innebär något positivt. Återigen känns respondenterna mycket medvetna om skillnader kulturer emellan, och gör mycket för att se till att inga fel görs. Detta trots att de själva inte anser att de ”anpassar sig” till värdkulturen.

Inom de större internationella företagen i Pakistan används engelska. Detta kan innebära att det blir något utav en ”krock” mellan språk och kultur eftersom det engelska språket har utvecklats mot det explicita hållet medan kulturen är implicit. Men eftersom dessa två går hand i hand har troligtvis en egen ”pakistansk” form av kombination mellan språket och kulturen utvecklats.

Pakistanier lägger stor vikt vid vem de kommunicerar med vilket Klas bekräftar med att säga att det bör finnas en medvetenhet om vem det är som kommuniceras till så att uttryck, ordval och enkelhet i kommunikationen kan anpassas. Eftersom Pakistan är kollektivistiskt, vilket de flesta högkontextkulturer är, behandlas ofta individer som tillhörande av en grupp. Detta medför att personer från högkontextkulturer i större utsträckning stereotypiserar. Som nämnts tidigare så identifieras individen utefter vilken grupp han/hon tillhör och att denna grupp har stereotypiserats av pakistaniern är ej omöjligt.

I det högkontextuella Pakistan är tidsbegreppet ett helt annat och flera saker diskuteras samtidigt, vilket människor från lågkontextkulturer kan finna förvirrande då fokus ej läggs på *ett* ämne. Pontus bekräftar detta och säger att det inte alls fokuseras på punktlighet i värdlandet. Han berättar också om hur svår balansen är mellan långt- och kortsiktigt planerande i Pakistan jämfört med Norge. Dessa skillnader medförde att han fick en helt annan informell ledarroll i värdkulturen än hemma. Möjligtvis kan detta bero på att pakistanierna, för att anpassa sig till det västerländska synsättet av tid, såg Pontus som en person att ha tillförlit till och kunna ”luta sig mot” för detta stöd. Det motsatta förhållandet

menar Greger råder i Norge, och säger att ”angående punktlighet är de mycket mer punktliga i motsats till mitt land, och mycket mer fokuserade på långsiktigt planerande”.

Tid är ett sätt att kommunicera, genom att vara sen till ett möte kommuniceras en viss sak, kommer personen tidigt kommuniceras en annan sak. Det är således essentiellt att veta hur värdkulturen ställer sig till begreppet tid för att kunna kommunicera rätt signaler. Klas menar att tiden inte är en insatsfaktor i Pakistan vilket gör att människorna inte betraktar den som så viktig, till skillnad mot Skandinavien där tid är pengar. Pontus menar att hans eget skandinaviska tidsperspektiv ibland kunde krocka med värdkulturens. Detta i sammanhang då ”de lokala kollegorna satsade mycket på att jag skulle trivas genom att bjuda in mig till privata arrangemang av olika slag”. Pontus ville kunna planera, som han var van vid hemifrån, men det gick inte alltid att göra i värdlandet. Här bör även beaktas att Pakistanierna umgås med kollegor på ett helt annat sätt än vad skandinaver är vana vid.

5.3 Hofstedes kulturkarakteristika och implikationer för kommunikationen

Nedan följer en redovisning och analys av intervjusvaren mot Hofstedes dimensioner för Pakistan och Skandinavien, samt redogörelse för vad de kan ha för implikationer på kommunikationen.

5.3.1 Individualism - kollektivism

Anders nämner att folk i Pakistan skakar hand och kramas i stor utsträckning. Detta kan vara ett sätt att kommunicera att personen/personerna tillhör en viss grupp och bekräftar detta med ett en fysisk handling. Att tillhöra en viss ingrupp är något som karaktäriserar en kollektivistisk kultur såsom Pakistans.

Enligt Hofstedes dimension är det inom individualistiska kulturer onormalt att inte prata när man möts, något som han menar skiljer sig i kollektivistiska kulturer. Detta kan kopplas till resonemangen om hög och låg kontext där det i ett lågkontextland är budskapet per se som är det viktiga och således säger inte en tystnad något. I Pakistan däremot kan en stunds tystnad vara helt avgörande för budskapets mening. Pontus berättar tydligt om vikten att vara ”rakt på sak i kommunikation om objektiva saker, planer och status” i sin hemmakultur, Norge. Han

talar även om att ”det är viktigt att vara ärlig även angående utmaningar” och att cheferna inte ska ”gömma” dåliga nyheter gentemot de anställda. Dessa barriärer, rapporterande från anställd till chef, om saker som håller på att gå fel i processen, samt vice versa, chefers rapporterande om mindre bra nyheter, är ”mer utbredda och accepterade” i värdkulturen enligt Pontus.

Anders upplever religionen som en stor del av den pakistanska kulturen. Men han menar att alla kanske inte är så religiösa som de utger sig för att vara. Detta kan bero på att det finns ett oerhört stort social tryck att livet bör levas enligt den islamska tron. Således kan en önskan att tillhöra ingruppen göra att personen kommunicerar sig ”mer muslimsk” än vad han/hon faktiskt är. Skandinaverna bör således veta att religionen är oerhört viktig för samhället och anpassa sin kommunikation för att inte göra några religiösa ”felsteg”, men ändå vara medveten om att religionen i kommunikation med den enskilda individen inte är fullt så viktig och kanske kan ”läggas åt sidan”. Detta bör även kunna kopplas till axiom 6, som säger att hanteringen av osäkerhet i kollektivistiska kulturer, såsom Pakistans, förhåller sig till hur ingruppens medlemmar använder gruppbaserad information. Hur Anders upplever religionens gruppåverkan kan alltså ha att göra med osäkerhet i en kollektivistisk kultur.

Klas säger att han känner att folk var genuint intresserade av honom som person. I Skandinavien kan folk ”kallprata”, vilket även görs i Pakistan men Klas menar att han upplevde det som om folk uppriktigt brydde sig om honom när de frågade hur han mådde. Detta tror Klas beror på att individerna på jobbet är mer utav en familj och att kollegorna är en större del av livet än i Skandinavien där kollegorna träffas 9-17. Uppenbarligen spelar kollektivet en stor roll i Pakistan. Därför bör en skandinav inte känna sig utstött när pakistanierna inte kommunicerar med honom/henne, detta kan helt enkelt bero på att skandinaven inte ses som en i kollektivet och således ingen som bör kommuniceras till.

5.3.2 Femininitet – maskulinitet

Anders hade svårt att acceptera kvinnornas ställning i Pakistan, där de ofta exkluderades ur männens grupper, eller, när de var med, blev tysta och ”gömde” sig. I ett maskulint samhälle verkar detta vara normen, att kvinnor skall ha en tillbakadragen roll och ”jobba i det tysta”. Detta innebär att kommunikatören bör vara medveten om vikten av könsroller och att de är väldigt olika de skandinaviska. Greger upplevde en större jämlikhet i Norge jämfört med

Pakistan då människorna i Norge oberoende av kön delade på de vardagliga sysslorna. Detta stämmer väl överens med Hofstedes dimension för femininitet och maskulinitet, där han menar att de skandinaviska kulturerna är mycket feminina och Pakistan är relativt maskulint.

Greger upplevde att folk i Norge framför allt diskuterade sig fram till lösningar när konflikter uppstod och att om någon hade en logisk förklaring så accepterades denna, oberoende av vem som presenterade den. Gregers upplevelser stämmer med Hofstedes resultat om Skandinavien som feminin kultur, där man ofta kompromissar sig fram till lösningar.

När det kommer till frågor om hur respondenterna upplevde exempel på den maskulina pakistanska kulturen jämfört med den feminina skandinaviska så svarar Anders att ”visst är det viktigt att ha den största bilen” och att i vissa orter är det viktigt ”att ha den största revolvern”. Han ser dessa exempel som tydligt kommunikativa för den maskulina kulturen i Pakistan, där det är viktigt att synas och höras.

Klas nämner att beroende på det stora invånarantalet är det ofta trångt och högljutt. Folk måste enligt honom tala högt eller gestikulera för att överhuvudtaget kunna kommunicera alls. Skandinaver ses ofta som tämligen timida och försiktiga vilket kan få konsekvenser i affärskommunikationer med pakistanier. Det är viktigt för skandinaven att bryta sig ur den ”trygga” miljön han/hon är van vid och ta för sig i större utsträckning för att få fram sitt budskap vilket är mer eller mindre ”ett måste” i det pakistanska sättet att kommunicera.

5.3.3 Osäkerhetsundvikande

Anders menar att Pakistan har en stark tradition av verbal kommunikation. Detta beror enligt honom dels på en relativt låg läs- och skrivkunnighet. Klas säger vidare att bokstäverna i det lokalt talade språket skiljer sig från det latinska alfabetet och det är därför ”inte bara ett nytt språk att förhålla sig till utan andra bokstäver också”. Därför hålls skriven kommunikation såsom e-post kort för att undvika osäkerhet i budskapet. Inom affärsvärlden är det mindre vanligt att det skickas e-post eftersom de ofta kan misstolkas, detta innebär att folk för att undvika osäkerhet i budskapen hellre använder sig av verbal kommunikation. Skandinaver bör vara medvetna om detta då e-post används i mycket stor utsträckning i Skandinavien.

Ängsligare kulturer såsom Pakistan är mer uttrycksfulla, till exempel är det acceptabelt att höja rösten eller att slå näven i bordet. Anders upplevde att folk i allmänhet är tämligen högljudda, detta trodde han dels kunde bero på allt ”brus” som hela tiden omgärdar en i Pakistan. I Skandinavien däremot möts individen av socialt ogillande när han/hon visar känslor eller uppträder högljutt, något som flera av respondenterna talar om.

Ordet ”nej” används sällan då pakistanierna inte vill skapa konfrontationer, istället ”slingrar” de sig gärna och säger istället ”vi ska tänka på saken”. Vidare kan ett ”ja” innebära att, ”ja, jag hörde vad du sa”, alltså bara ett uttryck för att upprätthålla god kommunikation. Pontus upplevde detta i mycket hög grad och pekar på att en underordnad pakistanier gärna ”gömmer” dåliga nyheter för sin chef. Han säger vidare att det är vanligare med en ”straight forward approach” i de skandinaviska länderna vilket enligt honom leder till tydligare mål. Dessutom har ”kommunikation en mindre grad av formalitet i värdlandet, i det att det är mindre fokus på planer, rapportering och utveckling och mer fokus på informell kommunikation” enligt Pontus.

5.3.4 Maktdistans

Eftersom auktoritet och makt värderas så högt i Pakistan spelar en människas officiella yrkesbefattning en stor roll enligt Pontus. Vad chefen kommunicerar är det som gäller och med en ”fin titel” får individen lättare fram sitt budskap. Auktoritet verkar vara en mer påtaglig faktor när det kommuniceras i Pakistan vilket gör att det är viktigt att veta vilken status personen i fråga har som det kommuniceras till. Vidare kan det eventuellt vara så att en pakistanier som kommunicerar med en skandinav kan anse sig underlägsen denne och således kommunicerar på ett ”försiktigare” sätt. Både Klas och Anders nämner exempel på Pakistans ojämlikheter inom ekonomin och påpekar den maktdistans som finns i landet. De båda understryker och pekar på de stora sociala skillnaderna vilket chockerade dem när de kom till landet.

Anders säger att när han kom till arbetet radade vakterna (vilka står lägst i företagshierarkin) upp sig för att ge honom en välkomnande kram. Detta var deras sätt att kommunicera att de kände en person som hade makt. Denna situation är för människor i Skandinavien otänkbar,

men fullt möjlig i ett land som har hög maktdistans. Flera av respondenterna påpekar att folk i den pakistanska kulturen, med dess höga maktdistans, till större del lyssnar till och följer personer som står högre i hierarkin inom företaget.

I länder med hög maktdistans initieras kommunikationen av den överordnade. Enligt Klas löses många konflikter med hjälp av den hierarkiska ordningen, alltså att chefen avgör vad som är rätt eller fel, något som alla accepterar för att maktdistansen i kulturen är tämligen stor. Vidare skall en underordnad vara medveten om att när det kommuniceras med externa mottagare så är det alltid chefens åsikt som gäller, den underordnade skall således inte uttrycka sig. Pontus säger att en underordnad inte skall ta initiativ till kommunikation om inte chefen inviterar till samtal. Det är också en hög barriär för den underordnade att kommunicera oenigheter till sin chef, detta scenario är tämligen ovanligt. Klas pekar på att hierarkin i Pakistan är vertikal, medan det i Norge finns parallella system för experter där individen kan jobba i flera projekt samtidigt. Pakistan har också, enligt Klas, mycket strikta koder för hur den anställde skall kommunicera med sin chef. Intressant är att Greger, från Pakistan, inte anser att det är så stora skillnader i hierarkin länderna emellan, utan den ligger på en liknande nivå.

Anders berättar om hur väl han blev mottagen av lokalbefolkningen, ”jag blev inbjuden på te eller lunch av totalt främmande människor flera gånger”, ”folk kunde komma springande efter mig för att få skaka min hand eller bli fotograferade med mig”. Detta beteende kan tyda på att pakistanierna ser västerländska personer som främmande, exotiska och kanske även överordnade, på ett sätt som gör att de – pakistanierna – kan bli mer ”värdefulla” av att ha kommunicerat med en skandinav. Säkert är Anders, i pakistaniernas ögon, redan deras vän. Denna analys är också något som intervjun med Klas stärker. Han menar att det i Pakistan är ”status att ha en utlänning som jobbar i eller är expert på en avdelning”. Detta höjer även status för andra på samma avdelning och de hamnar högre i företagets hierarki. Troligtvis råder dessa förhållanden såväl i privatlivet som i yrkeslivet. Det är därför inte konstigt att många pakistanier uppskattade att Anders ”tog sig tid” att vistas med dem för att de på så sätt kunde kommunicera högre status.

5.4 AUM-teorin

Axiom 1 och 2 handlar om den sociala identiteten och behovet av att tillhöra en grupp. Där står också att självsäkra personer känner mindre ängslan och oro i mötet med främlingar. Vid frågan om grupptillhörighet tog Anders upp det faktum att grupperna i Pakistan är större än de grupper han var van vid hemifrån. För att själv socialisera sig, och på så sätt kommunicera med grupper, försökte Anders att umgås så mycket som möjligt med lokalbefolkningen. Flera av respondenterna, exempelvis Anders, anser att grupptillhörighet är mycket viktig och han har svårt att förstå hur en person kan vara tillfredställd utan att tillhöra en grupp. Även Pontus påpekar att han har svårt att trivas med sig själv om han inte tillhör en grupp.

Anders säger att han hela tiden trivdes i Pakistan och att han kände sig mycket självsäker där redan från ankomsten. Detta är inte olikt flera av de andra respondenterna. Klas säger att han var väldigt självsäker i den nya kulturen, och att han alltid är det. Pontus menar att han vanligtvis aldrig är osäker i möten med människor, vilket också var fallet i värdkulturen. För honom är osäkerhet inget som har med kulturella likheter eller olikheter att göra, utan mer om vilken nivå han väljer på kontakten. När Pontus når en djupare nivå av vänskap menar han att han har större självförtroende i sin kommunikation med denna person. Pontus säger att detta gäller för honom oavsett om han befinner sig i sin hemmamiljö eller i en ny kultur. Fredrik påpekar att han initialt var mindre självsäker i värdkulturen, men att självsäkerheten växte med tiden då han lärde sig hur allt fungerar i samhället och sättet att kommunicera. Denna upplevda självsäkerhet i värdkulturen torde leda till att respondenterna redan vid ankomst hade ett försprång i kommunikationen jämfört med individer med större ängslan och oro.

Axiom 3 handlar om ängslan i kommunikationen med främlingar. Ingen av de personer som intervjuats för denna studie har uttryckt någon direkt ängslan eller oro över att hamna i en ny och främmande situation, såsom beskrivs i axiomen. Däremot har flera visat tecken på stor samarbetsvilja i den nya kulturen. Anders säger att ”jag är mer ängslig när jag kommunicerar med norrmän. Norrmän är de värsta möjliga att kommunicera med”. Han tycker också att det var lättare att prata med främlingar i Pakistan än i sin hemmamiljö. Även Pontus säger att han vanligtvis inte är ängslig när han pratar med främlingar.

Det faktum att samtliga respondenter arbetar/arbetat utomlands inom sitt eget företag verkar påverka dem positivt. Telenor tycks vilja ha samma företagskultur över hela världen. Klas ger exempel på detta då han beskriver arbetsplatserna, med öppna kontorslandskap, vilket företaget använder sig av i alla länder för att kommunicera att alla anställda är lika mycket värda. Detta bidrar även till en enad företagskultur. Detta kan ha bidragit till att respondenterna inte upplevde så stora skillnader mellan kulturerna och således ängslan och oro som initialt kanske kunde tros. De pakistanier som är anställda av Telenor har antagligen indoktrinerats i en skandinavisk företagskultur vilket har bidragit till att de skandinaver som kommit till Pakistan har känt sig ”mer hemma än vad de borde” i en annars främmande nationell kultur.

Den information respondenterna hade om värdland och värdkultur har de själva samlat in, oftast via Internet. Greger skriver att han letat information där han kan finna sådan, enklast via Internet. Även Pontus ger Internetbaserad information som exempel. Klas hade arbetat med kollegor från Pakistan redan innan ankomst, samt arbetat med projekt där Pakistan deltar, så han ansåg sig ha god kännedom om landet redan vid ankomst. Han påpekar också att internationella medier bidrog till hans kunskaper om landets politiska situation.

Klas menar att några små tips om kulturella skillnader hade varit till hjälp vid ankomst till Pakistan. Som exempel ger han att ”det skall ätas med vänster hand”, ”ett visitkort skall tas emot som om de vore gjorda av guld” och ”du bör inte tacka nej till en teinbjudan”. I övrigt anser Klas att den nya kulturens kommunikation är enklast att lära själv. Klas var aldrig ängslig i sin kommunikation med främmande människor när mötet skedde inom företaget, men påpekar att det kunde vara annorlunda utanför kontoret, då han menar på att Pakistanier inte direkt stöder utlänningar till hundra procent.

Axiom 4 handlar om språkkunskaper samt förmågan att tolka främlingars kommunikation. Att språket har stor betydelse är något som samtliga respondenter påpekat. Ingen av de som intervjuats har kunnat tala det modermål som talats i värdlandet. Samtliga har istället kommunicerat på främst engelska, vilket är ett andraspråk för både våra respondenter respektive värdkulturen. Ingen har dock sagt annat än att kommunikationen fungerat väl på engelska, samtidigt som flera respondenter antyder att de gärna hade velat kunna värdlandets modersmål för att få helt tillförlitlig kommunikation. Språk är ett svårt dilemma, då det ofta

tar åratal att lära sig ett språk helt. Även om personen lär sig ett nytt språk till en viss del, så är det ändå svårt att ta del av de små nyanserna och betydelserna till en början. Kanske är det ofta mer fördelaktigt för båda parter när de talar ett språk som är andraspråk för de båda. Genom detta kan individerna bli mer ”jämställda”, fast samtidigt tappa en hel del detaljer i kommunikationen, då ingen part till fullo behärskar detta språk.

Som i många andra sammanhang gäller att individen bör påtala när han/hon inte förstår ett budskap, något som också Fredrik menar; ”i Norge frågar de om de ska tala långsammare, och jag säger till om jag inte hänger med”. Fredrik säger vidare att det karaktäristiska med norrmännens kommunikation är att de ”säger allt med en trevlig ton, även om de menar något allvarligt”. Norrmännen ”tonar ned” brådskan i att få något gjort, även fast de förväntar sig uppdraget utfört omedelbart. Fredrik tycker att vi i Sverige är mer rakt på sak, och hade till en början svårt att förstå kommunikationen då den skiljde sig från hans synsätt.

Flera respondenter påpekar att den muntliga kommunikationen är den viktigaste. De ger flera anledningar till detta. Anders menar att det är den stora andelen analfabeter som bidrar stort till att den huvudsakliga kommunikationen sker muntligt. Han menar vidare att detta även syns tydligt i det att många Pakistanier använder mobiltelefoner, men få Internet. Pontus påpekar att kommunikationen här är mindre formell jämfört med Norges. Klas påpekar vidare att det inte finns någon officiell översättning från Urdu till det latinska alfabetet.

Axiom 5 handlar om anpassningen av kommunikationen beroende på kulturens maktdistans. Flera av respondenterna påpekar att folk i kulturer med hög maktdistans till större del lyssnar till och följer personerna som står högre i hierarkin inom företaget. Exempelvis påpekar Pontus att personer på direktörsnivå i Pakistan har större formell och informell auktoritet än personer med samma befattning i Skandinavien. Anders menar att det i Pakistan förutom stark hierarki också uppstår ineffektiva strukturer. De anställda utnyttjas ofta av sina chefer och arbetar mycket hårt för att göra dem nöjda. Enligt Anders så missbrukar cheferna ofta sin makt.

5.5 Generella tips från respondenterna

De tips som respondenterna vill dela med sig av inför en arbetsperiod i en främmande kultur är relativt generella. Samtidigt känns det naturligt att de är just generella, då de svar som erhållits från respondenterna pekar på att det framförallt är hur individen är som person som påverkar ens vistelse i en främmande kultur. Ordspråket ”inte bättre, inte sämre, bara annorlunda” passar bra in på de kulturbyten våra respondenter beskriver.

Klas säger ”var öppen, men lämna inte ut dig helt, då detta lätt kan utnyttjas”. Anders säger att han kom med ”a very open mind” och är mest glad över att ha träffat så många intressanta personer. Han påpekar dock att bilden är annorlunda om du ”ser till pakistanier som en grupp, eller till varje enskild individ”. Fredrik säger kort och gott ”ha kul, fråga mycket och se till att umgås med dina kollegor”. Dessutom vill han påtala vikten av att behärska värdkulturens språk, då det annars är lätt att missa små detaljer. Även Greger säger att språket är en barriär och menar att kommunikationen hade blivit bättre om han pratat värdkulturens språk. Han säger vidare att ”lite information om den främmande kulturen hjälper dig att bättre förstå varandra”. Något som även Pontus håller med om, då han ger tips om att ”söka råd och erfarenhet från personer som är eller har varit i den aktuella kulturen”. Han påtalar också språket som en viktig del av kommunikationen, och ångrar att han inte började lära sig det tidigare.

Studien har uppmärksammat att Telenor erbjuder ”utbildning” för anställda som skall jobba utomlands men att respondenterna i denna uppsats inte har tillgodogjort sig denna. De har efterfrågat språkutbildning och tips inför vistelsen vilka de tror hade varit användbart om de hade fått dem. Uppenbarligen finns här en brist på Telenor eftersom alla skall erbjudas utbildningen men vissa tydligen inte får denna. Strategin med information till de anställda måste impliceras fullt ut för att alla skall få utbildning inom den främmande kulturen. Vidare uppfattas att företaget ej tar tillvara den kulturella och interkulturella kommunikationsmässiga kunskap som finns hos tidigare utlandsanställda då folk har velat dela med sig av sin kunskap men inte har kunnat göra detta i full utsträckning. Detta skall diskuteras mer utförligt i slutdiskussionen nedan.

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel ämnar författarna föra en övergripande diskussion över de lärdomar som har dragits under studien och vilka slutsatser som har gjorts. Slutligen presenteras vidare forskningsområden där brister inom nuvarande kunskap har uppdagats.

Vad som överlag kan sägas angående kommunikation mellan kulturer är kanske något av en klyscha, men en klyscha som faktiskt verkar stämma, nämligen ”ta seden dit du kommer”. Respondenterna har upplevt olikheter i sätt att kommunicera men har mött dessa med öppna sinnen vilket har visat sig avgörande för effektiv kommunikation. Vidare har det blivit uppenbart att de individer som har intervjuats under denna studie innehar vissa egenskaper som eventuellt kan vara specifika för personer som väljer att arbeta utomlands, mer om detta nedan.

Kulturer

Angående kulturer är det oerhört svårt att generalisera vilket Hofstede har gjort i stor utsträckning i sin studie. Men Hofstedes undersökning har ändå använts som en grund därför att den ger en bas att utgå från, måhända inte helt uttömmande men ett bra ramverk för studien. Kommunikationsmönster är tätt sammanflätat med kulturen i en region och för att förstå människors sätt att kommunicera är det nödvändigt att se på kulturkarakteristika för att få en grundläggande förståelse av kulturens underliggande värderingar vilket påverkar kommunikationen. En kultur går inte att sätta en etikett på eftersom individer alltid skiljer sig åt men det går att se tendenser i hur folk beter sig och vilka attityder de har. Från barnsben formas individen av samhället och kulturen runt omkring och vare sig han/hon vill eller inte influerar detta personens sätt att kommunicera. Denna undersökning fastslår dock att personkarakteristika är minst lika viktiga, om inte viktigare än kulturen i form av påverkan på kommunikationen mellan två eller flera individer från olika kulturer. Kulturen ligger till

grund för kommunikationen men i slutändan är det den relation som uppstår i mötet med en annan individ som avgör om kommunikationen kan bli effektiv.

En intressant slutsats som kan dras av studien är att Telenors företagskultur främjar och förenklar den interkulturella kommunikationen. Genom ”regler” och direktiv försöker företaget ha ett liknande sätt att driva företag, oavsett var i världen bolaget är. Detta har gjort att de anställda är mer homogena vad gäller kommunikation, vilket minskar missförstånd, vilket den specifika landskulturens sätt att kommunicera annars kunde ha gett upphov till. Detta har kunnat fastslås genom att samtliga respondenter har upplevt färre problem än vad som först hade förväntats. Huruvida detta beror på att sättet att kommunicera inte skiljer sig i den utsträckning som först troddes eller om detta beror på Telenors ”egna” företagskultur kan spekuleras i. Frågan uppstår således om vad som är starkast; ett företags kultur eller ett lands specifika kultur? Eller är det möjligtvis så att kulturen, må det vara företagets eller landets, inte har så stor inverkan på människors sätt att kommunicera som kanske tidigare antagits? Vad gäller denna specifika studie pekar författarna på att det är mer möjligt att de personliga egenskaperna spelar en större roll än kulturen i sättet att kommunicera.

Lärdomar om den pakistanska kulturen och sättet att kommunicera

- *Kollektivet spelar en stor roll i Pakistan*. Detta får som konsekvens att ingruppen får stor betydelse vilket påverkar kommunikationen. Huruvida skandinaven är med i ingruppen eller inte påverkar om och hur pakistanierna kommunicerar till honom/henne. Även sättet att kommunicera lär variera då kommunikationen i ingruppen blir mer familjär.

- Skandinaver är oerhört jämställda och gör inte skillnad på man och kvinna, vare sig det gäller vardagssysslor eller sättet att kommunicera. Den maskulinitet och tuffhet som präglar den pakistanska kulturen gör att *kompromisser är ovanliga i landet* vilket innebär att skandinaven aldrig får ge sig om han/hon vill få sin vilja igenom. Skandinaven måste anpassa sig på så sätt att han/hon måste hävda sig själv i större utsträckning och ”*använda armbågarna*” än i Skandinavien för att få fram sitt budskap.

- *En pakistanier ogillar osäkerhet* i högre utsträckning än skandinaver och försöker begränsa tvetydiga situationer. Det är därför mycket viktigt för en skandinav att vara medveten om att en pakistanier kan säga något bara för att undvika en obehaglig situation. Det kommunicerade är således inte alltid vad som menas. *Skandinaven måste*

med andra ord lära sig att tolka det implicita budskapet som pakistaniern kommunicerar för att han/hon inte skall behöva konfrontera ett problem. För att minska missförstånd i kommunikationen bör verbal kommunikation användas vilket pakistanier anser ”säkrare”.

- Pakistanier är beroende av sin överordnade och värdesätter att ledaren är autokratisk, ledarrollen blir alltså en helt anan i Pakistan vilket påverkar sättet att kommunicera mellan chef och anställd och vice versa. *Den individ som innehar makt tar initiativ till samtal* och det är ovanligt att den underordnade kommunicerar meningsskiljaktigheter.

Eftersom Pakistans kultur karakteriseras av högkontextkommunikation är det grundläggande för en skandinav att veta vem det är han/hon kommunicerar med. Auktoritet och status spelar en stor roll i Pakistan och således är det mer viktigt vem det kommuniceras till snarare än att kommunicera med ”vem som helst” för att få ett uppdrag gjort. Eftersom beslut fattas på mer emotionella grunder bör en medvetenhet finnas om att den personliga relationen är viktig för en pakistanier varför en skandinav bör fokusera på att skapa ett nära känslomässigt förhållande för att uppnå ärlig och effektiv kommunikation.

Det är tydligt att pakistanier är rädda för att göra misstag och istället för att öppet erkänna sina brister döljer de dessa misstag i ”luddiga” budskap. Detta bör en skandinav vara medveten om då han/hon måste sätta klara mål och gränser samt uttrycka sig tydligt och direkt. Skandinaverna bör också vara bestämda på att det är bättre att kommunicera brister och misstag än att försöka dölja dem. Genom att kommunicera att det är okej att göra fel och uttrycka det får parterna en direkt dialog med tydliga ramar för kommunikationen. Skandinaven bör dock tänka på att ”det är inte lätt att lära en gammal hund sitta”, det vill säga, det tar tid att ändra beteendemönster, vilket detta är.

Individer som arbetat i en främmande kultur

Samtliga intervjuade har varit mycket självsäkra och trygga i sina roller i den främmande kulturen. De har varit mycket fokuserade på samarbete, vilket författarna tror har främjat kommunikationen oerhört. Med hjälp av en öppen attityd kan individen övervinna de eventuella interkulturella kommunikationshinder som kan uppstå. Ingen av respondenterna kände att de behövde någon sorts information om värdkulturens sätt att kommunicera innan de åkte. Detta menar författarna kan förklaras av att de individer som väljer att arbeta utomlands är mycket självsäkra och inte känner ängslan och oro på samma sätt som mindre

självsäkra individer. Respondenterna menar att de inte anser det ”livsnödvändigt” med information, men att de gärna hade tagit emot material som ett hjälpmedel innan mötet med den främmande kulturen. En av de intervjuade menade att ”den viktigaste informationen antagligen inte finns i en guide utan hos de personer som har varit i landet.” Detta påstående anser vi vara viktigt vilket diskuteras i följande stycke.

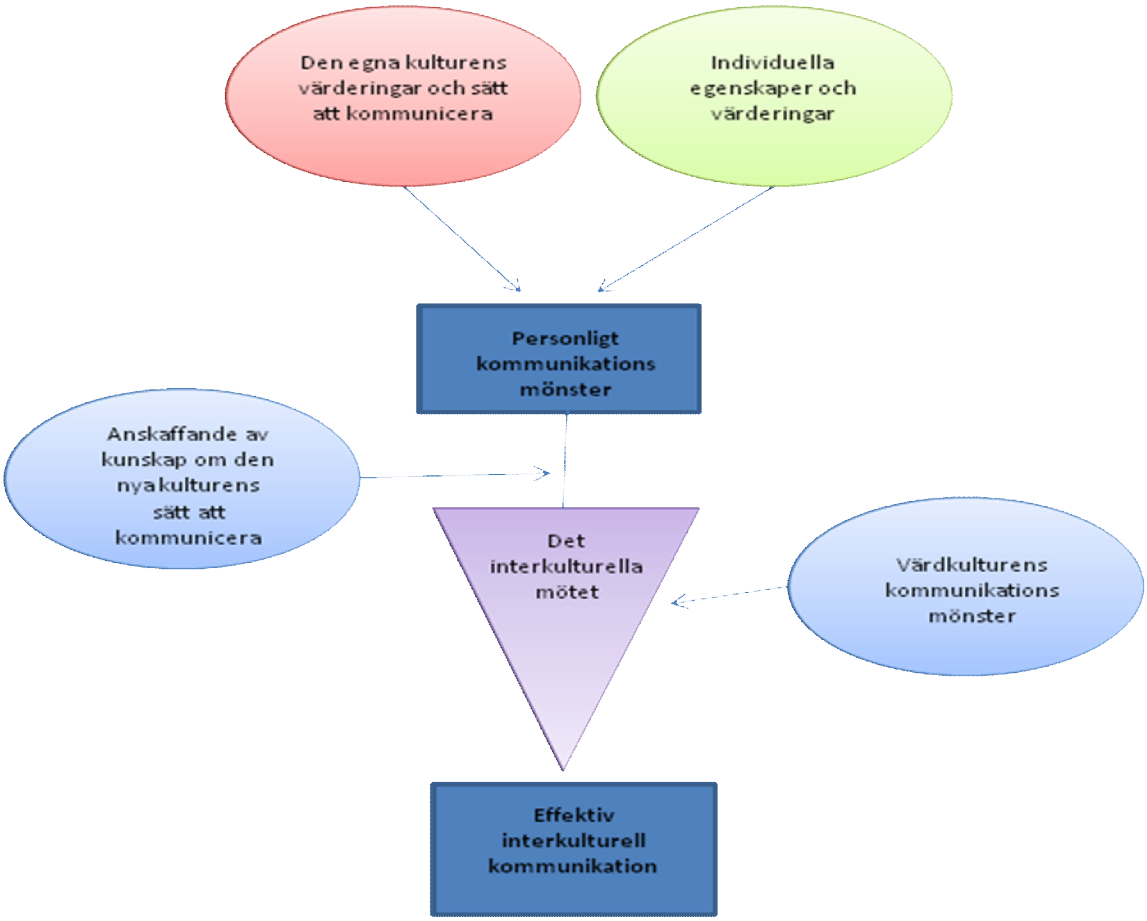
Utbildning och anskaffande av kunskap inför mötet med en främmande kultur

Det system som Telenor Norge använder sig av idag för utbildning av blivande utlandsarbetare tycks inte vara tillräckligt effektivt. Ingen av de respondenter som har intervjuats har påtalat att någon sådan utbildning erbjuds, varför vi ifrågasätter dess utbredning. Dessutom hade samtliga respondenter önskat sig någon form av språkkunskaper, vilket hade underlättat kommunikationen avsevärt, men någon sådan utbildning erbjuds inte idag. Att låta den blivande utlandsanställde gå en språkkurs inför kommande utlandsvistelse är ingen stor uppoffring för företaget och skulle göra en betydlig skillnad för den enskilde individens kommunikationsförmåga i den nya värdkulturen. Den icke-verbala kommunikationen skiljer sig åt kulturer emellan liksom den verbala kommunikationen. Kan den person som skall arbeta utomlands lära sig den nya kulturens verbala kommunikation vad gäller språket är ett stort hinder övervunnet enligt författarna.

Vi menar att det är svårt för ett multinationellt företag som Telenor att skapa en övergripande kommunikationsguide för anställda som ska jobba i en främmande kultur. Denna guide skulle helt enkelt bli alltför generell och således inte tillhandahålla tillräckligt specifik kunskap för att den skulle vara till någon nytta. Däremot anser vi att den kunskap som varje anställd samlar på sig via sina utlandsuppdrag bör tillvaratas. Då detta är något som även Telenor Norge har uppmärksammat är vår förhoppning att en förändring sker inom kort. Informationen från de som arbetat utomlands bör vara mer praktiskt orienterad vilket respondenterna har påpekat vara viktigare än generell teoretisk kunskap. Således bör information såsom ”det är inte konstigt att vara tyst i Pakistan” spridas istället för ett teoretiskt budskap som ”Pakistan präglas av maskulina ideal”.

Modell för Interkulturell Kommunikation

Slutligen vill vi göra en koppling till den modell nedan (figur 1) som har utvecklats och som enligt oss visar hörnstenarna för effektiv interkulturell kommunikation. Initialt socialiseras en individ in i en kultur vilket innebär att han/hon anammar vissa värderingar och sätt att kommunicera. Vidare är de individuella värderingarna och egenskaperna viktiga och vår studie visar starkt på vikten av öppenhet och självsäkerhet när en individ byter kultur. Dessa två grundstenar formar basen för ett personligt kommunikationsmönster vilket förhoppningsvis fungerar på ”hemmaplan”. Men nu ska individen arbeta i en främmande kultur. Det är då essentiellt att personen skaffar kunskap om den nya kulturen, dels praktisk kulturell kunskap, men också information som har direkt anknytning till det specifika kommunikationsmönstret i landet. Hur mycket kunskap individen har angående det främmande kommunikationsmönstret och att kunna ”ta seden dit han/hon kommer”, ju effektivare kommunikation i det interkulturella mötet. Personen möter kommunikation som han/hon aldrig har mött tidigare och att då för exempel veta att ”den med makt initierar kommunikationen” kan bli helt avgörande för kommunikationen. Genom att ha den kunskapen kan han eller hon utvecklas till en interkulturell kommunikatör!



Figur 1. Effektiv interkulturell kommunikation

Förslag till vidare forskning

Det är svårt att utföra en generell global studie inom det interkulturella kommunikationsområdet. Vi uppmanar därför till studier som är mer specifika för en region alternativt för olika folkgrupper. Det vore också intressant att göra en djupare studie i till hur stor del en individs personlighet påverkar interkulturell kommunikation. Detta kunde kanske göras genom att studera interkulturell kommunikation utifrån en grupp personer med så liknande social bakgrund som möjligt. Parallellt skulle en djupare analys om dessa personers individuella egenskaper och värderingar behöva göras. Annat som kan tänkas som vidare forskning är att gå vidare med att se om en individs genus har någon påverkan på interkulturell kommunikation, och detta även relaterat till värdkulturens genusvärderingar. Våra respondenter nämner att genusskillnaderna är påtagliga i Pakistan jämfört med Norge. Då de vi intervjuat enbart är män vore det intressant att se på interkulturella kulturmöten med kvinnor från Norge som arbetar i Pakistan. En liknande undersökning som denna, fast mot ett

annat internationellt företag med fler kvinnliga ”utbyten” kunde tänkas ligga till grund för detta. Likaså vore en undersökning som denna, fast med motsatta förhållanden, intressant. Alltså att göra en studie av ett pakistanskt företag som är internationellt och har verksamhet i Skandinavien.

Referenser

Litteratur:

Björklund, M., & Paulsson, U., (2003), *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, Lund

Fiske, J., (2003) *Kommunikationsteorier*, Wahlström & Widstrand, Uppsala

Gudykunst, W. B., (1995), Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status, In R. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory*, Sage Publications, Thousand Oaks

Gudykunst, W. B & Kim, Y. Y., (1997), *Communicating with strangers*, McGraw-Hill, USA

Gudykunst, W. B., (Ed.), (2005), *Theorizing about Intercultural Communication*, Sage Publications, Thousand Oaks

Hall, E. T., & Hall, M., (1990), *Understanding cultural differences*, Intercultural Press, Yarmouth, läst via: http://books.google.se/books?id=Hr3adyadHC4C&dq=hall+understanding+cultural+differences&pg=PP1&ots=LQ8TJDo82Q&source=bn&sig=Dc7bUzI81YFeEcHG84SyTf7c2mg&hl=sv&sa=X&oi=book_result&resnum=4&ct=result#PPR8,M1 (2008-11-26)

Hofstede, G., (1991), *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D., (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jandt, F. E., (2007), *An introduction to intercultural communication*, Sage Publications, California

Krag, J., (1993), *Intervju*, Studentlitteratur, Lund

Olsson, H, & Sörensen, S., (2007), *Forskningsprocessen*, Liber, Stockholm

Patel, R., & Davidsson, B., (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Östbye, H., Knapskog, K., Helland, K., Larsen, L.O., (2003), *Metodbok för medievetenskap*, Liber, Trelleborg

Artiklar:

Baraldi, C., (2006), New forms of intercultural communication in a globalized world, *The International Communication Gazette*, Vol. 68 NO 1

Gaffar, F., Jawaid, A., Sajid, A., (2005), Critical issues due to cultural context sensitivity deferential in software development and telecom sectors in least developed countries, a case study of Pakistan, *Engineering Management Conference*, Vol. 1

Gudykunst, W. B., & Shapiro, R. (1996). Communication in everyday interpersonal and intergroup encounters, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 20: 19-45.

Gudykunst, W. B; Matsumoto, Y; Ting-Toomey, S; Nishida, T; Kim, K; Heyman, S, (1996), The influence of cultural Individualism-Collectivism, Self-Construals, and individual values on communication styles across cultures, *Human Communication research*, Vol. 22 NO 4

Hilton, Genevieve, (2007), Becoming culturally fluent, *Communication World*, Vol. 24 NO 6: 34-36

Hubbert, K., Gudykunst, W. B., & Guerrero, S. (1999), Intergroup communication over time, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 23; 13-46

Kapoor, S., Hughes, P. C., Baldwin, J. R., Blue, J., (2003), The relationship of individualism-collectivism and self-construals to communication styles in India and the United States, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27

Keesing, R., (1974), Theories of culture, *Annual review of anthropology*, Vol. 3

Kim, Y. Y., (2005), Inquiry in intercultural and development communication, *Journal of Communication*, Vol. 55 No 3

Nguyen, A., Heeler, R. M., Taran, Z., (2007), High-low context cultures and price-ending practices, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 No 3

Redpath, L., (1997), A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology, *Reveu Canadienne des sciences de l'Administration*, Vol. 14 NO 3

Richardson, R. M., Smith, S. W., (2007), The influence of high/low-context culture and power distance on choice of communication media: Students' media choice to communicate with professors in Japan and America, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31

Schwartz, S. H., (1999), A theory of cultural values and some implications for work, *Applied Psychology*, Vol. 48 NO 1

Singh, J., Carasco, M., Svensson, G., Wood, G., Callaghan, M., (2005), A comparative study of the contents of corporate code of ethics in Australia, Canada and Sweden, *Journal of World Business*, Vol. 40

Söndergaard, M., (1994), Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, *Organization Studies*, Vol. 15 NO 3

Rapporter:

Telenors årsrapport 2007, hämtad 2008-12-04 via
http://www.telenor.com/reports/2007/report/

Internet (information om författare och begrepp):

Jandt, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5342/is_/ai_n21341953, 2008-12-05

Kim, http://www.ou.edu/deptcomm/facpages/kim.html, 2008-12-05

Gudykunst http://obits.arizonagravestones.org/view.php?id=1465, 2008-12-05

Hofstede http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede, 2008-12-05,

http://www.dfait-maeci.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/1006/Geert_Hofstede_Bio_Eng.pdf, 2008-12-05

Hilton
http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_6_24/ai_n21119947/pg_3?tag=artBody;col1, 2008-12-27

Hall http://www.csiss.org/classics/content/13, 2008-12-27

Ingroup http://en.wikipedia.org/wiki/Ingroup, 2008-12-08

Bilaga 1

Intervjuguide för personer som tidigare arbetat i en främmande kultur

Allmän information

Namn:

Ålder:

Kön:

Nuvarande bostadsort:

”Utländsk bostadsort”:
Vilken var anledningen till att du arbetade utomlands?

Interkulturell kommunikation

Interkulturell kommunikation är kommunikation mellan personer som har olika kulturell bakgrund. Detta gäller såväl kommunikation mellan enskilda personer som mellan grupper. Interkulturell kommunikation sker när deltagarna i kommunikationen skiljer sig, exempelvis genom attityder, tankebanor, språk, tid eller rum, verbal eller icke-verbal kommunikation.

1. Vilken erfarenhet har du av interkulturell kommunikation? (Har du exempelvis arbetat utomlands, rest privat, pluggat etc.)

Arbetsspecifika frågor

2. a) Vilken kontakt hade du med representanter från värdkulturen?

b) Hur upplevde du denna kontakt?

3. Beskriv den information som ditt företag försett dig med om landet/kulturen du skall/skulle arbeta i?
4. a) Har ditt företag något ”stöd” för dig när du arbetar i en annan nation? (Finns det exempelvis en handbok i olikheter kulturer emellan?)

b) Fick du en speciell kontaktperson i ditt hemland?

Landsspecifika frågor

5. Behärskade du språket i det land du arbetade i vid ankomst?

6. Lärde du dig språket under vistelsen?

7. Hur upplevde du värdnationens syn på din förmåga/oförmåga att tala deras språk?

8. Det språk som ni huvudsakligen kommunicerade på, var det ett andraspråk för både dig och din värdnation, eller modersmål för dem och andra språk för dig, etc.?

9. Vad är mest karaktäristiskt för värdkulturens sätt att kommunicera? (ex. gestikulerar mycket, använder många slanguttryck, pratar snabbt, kommunicerar mest muntligt, skriftligt)
10. Vilka är de största skillnaderna på hur du kommunicerar i ditt hemland och i det ”främmande” landet?

Kulturspecifika frågor

11. Hur upplevde du det första mötet med den nya kulturen?
12. a) Vilken kunskap hade du om det land/den kultur du skulle arbeta i?

b) Varifrån hade du hämtat denna kunskap?

13. Var detta ditt första möte med detta land/denna kultur?

14. a) Hade du några förutfattade meningar om kulturen/nationen?

b) Vilka, om så?

c) Visade sig dessa stämma eller inte när du levt i kulturen ett tag?

15. Hur blev du bemött i din nya värdnation?

16. a) Upplevde du att ditt värdfolk var intresserade av ditt hemland?
b) Av dig som person?
c) Av din kultur?
d) Upplevde du att intresset var äkta eller mer av artighet?

17. a) Uppfattade du att värdkulturen hade en annan uppfattning om tid? (punktlighet, långsiktigt eller kortsiktigt planerande etc.)

b) Om ”ja” på ovanstående fråga, ge gärna exempel på situation.

18. a) Hur ställde sig värdnationens invånare till konflikter och att ta risker?
b) Hur löstes konflikterna?

Person/gruppkaraktäristiska frågor

19. Vem är du i den inofficiella ”gruppen” i arbetet på hemmaplan? (ex. ledaren, fixaren, spexaren, den som hänger på)
20. Vem upplevde du att du var i ”gruppen” i värdnationen?

21. Om du var en annan person i värdnationen, varför tror du att det var så?

22. a) Ändrades din roll i gruppen under vistelsen i värdnationen?

b) Och i sådana fall, varför tror du den gjorde det?

23. a) Upplevde du att den grupp du kom till förändrades i och med din närvaro?

b) Om ”ja” på ovanstående fråga, på vilket sätt?

24. Vilket är viktigast för dig, att tillhöra en grupp eller trivas med dig själv?

Självuppfattning

25. Hur upplevde du att din identitet förändrades vid ankomst till värdnationen?
26. a) Kände du dig mer eller mindre självsäker i värdnationen?

b) Hur ändrades denna känsla under vistelsen?

c) Har du några förklaringar till varför den ändrades?

27. Ansträngde du dig för att ”passa in” i din värdnation och i sådana fall, på vilket sätt?

Frågor om kulturskillnader

28. a) Upplevde du några skillnader mellan hur människor agerar i grupp/individuellt jämfört med din egen kultur?

b) Om ”ja” på ovanstående fråga, på vilket sätt?

29. a) Upplevde du att din värdkultur hade andra tankar kring könsrollerna än din egen kultur?

b) Om ”ja” på ovanstående fråga, på vilket sätt yttrade det sig?

30. Hur ser du på hierarkin i företagskulturen i din värdnation jämfört med ditt hemland?

31. Iakttog du några skillnader i hur det kommuniceras mellan de olika rollerna i din värdnation jämfört med ditt hemland? (ex. chef till anställd, anställd till chef)

Övriga frågor

32. Hur hade din vistelse kunnat bli bättre, med tanke på kommunikationen?

33. Vilka kunskaper hade du velat få om värdnationen/kulturen innan avresa?

34. På vilket sätt hade du kommunikationsmässigt kunnat vara bättre förberedd?

35. Har du några övriga tips att ge personer som ska arbeta i en annan kultur?

TACK FÖR ATT DU TAR DIG TID OCH HJÄLPER OSS.

/Åsa Höjer & Karl Wijkmark

Bilaga 2

Interview guide for people who has been working in a foreign culture

General information

Name:

Nationality.

Age:

Sex:

Present residence:

”Foreign residence”:
What was the reason for you to work abroad?

Intercultural communication

Intercultural communication (ICC) is communication between persons from different cultural origin. This goes for both communications between individuals as well as between groups. ICC happens when the communicators differ regarding to attitudes, thoughts, language, time and room, verbal and non-verbal communication etc.

1. What kind of experiences do you have from ICC before you time working abroad? (For example worked abroad before, studied abroad, travelled privately etc)

Work-related questions

2. a) What kind of contact did you have with people from the host culture?

b) How did you experience this contact?

3. What kind of information did your company provide you with regarding the host culture?
4. Does your company have any support (in form of a guide or similar) for people working abroad?

Country-specific questions

5. Did you master the language in the host country when you arrived?

6. Did you learn the language during your stay?

7. How did you experience the host country’s peoples view on your ability/inability to speak their language?

8. The language that you mainly communicated in, was that your second language and the host country's second language, or was it the native language for them and second language for you etc?

9. In your opinion, what was most characteristic för the host culture's way of communicating? (gesticulated a lot, using slang words, talk fast, mostly verbal/written communication etc)
10. Which are the biggest differences in the communication for your home country and the host country?

Culture-specific questions

11. How did you experience the first encounter with the foreign culture?
12. a) What kind of knowledge did you have about the country/culture you should work in?

b) Where did you acquire this knowledge?

13. Was this your first encounter with this country and its culture?

14. a) Did you have any preconceived notions about the culture in the host country?

b) If yes, what kind of notions?

c) Were these notions correct or not?

15. How did people in the host country treat you?

16. a) Did you experience that individuals from the host country were interested in your home country?
b) In you as a person?
c) In you culture?
d) If yes, do you think this interest was sincere or more politeness?

17. a) Do you think that the host culture hade another concept of time? (punctuality, long/short-term planning etc.)

b) If the answer was "yes" on the question above, can you give an example?

18. a) How did you experience the attitude towards conflicts among the inhabitants?
b) How were conflicts solved?

Person/group characteristic questions

19. Which is your role in the "inofficial group" when working in your home country? (the leader, the joker, the follower etc)
20. What was your role in the group in the host country?

21. If you believe that you had another role compared to the one in your home country, why do you think it was like that?

22. a) During your stay in the host country, did your role in the group alter?

b) If it did, why do you think it did?

23. a) Did you experience that the group you came to changed because of your presence?

b) If ”yes”, in what way did it change?

24. What is most important to you, to belong to a group or to be on your own?

Self-concept

25. Did you experience that your identity changed upon arrival to the host country?
26. a) Did you feel more or less self-confident in the host country compared to your home country?

b) Did this feeling change during your time in the country?

c) If your identity change, do you have any explanations to this?

27. Did you try hard to ”fit in” the host culture and if you did, how?

Questions about cultural differences

28. a) Did you experience and differences about how people in the host country act individually/in group compared to your own culture?

b) If ”yes”, in what way?

29. a) Did you experience that the host culture had different attitudes towards gender role compared to you home culture?

b) If ”yes”, in what way?

30. How did you experience the hierarchy in the company in the host country compared to your home country?

31. Did you notice any differences in how to communicate between different job-roles compared to your own culture? (boss to employee and vice versa etc.)

Complementary questions

32. How could your visit had been better, with concern to communication?

33. What kind of knowledge would you have wanted to have prior to your departure?

34. How could you have been better prepared regarding communication?

35. Do you have any advices for people who are about to communicate with people from a foreign culture?

Thank You very much for helping us!

/Karl Wijkmark & Åsa Höjer

Bilaga 3

Kompletterande frågor utskickade som ett komplement till de första intervjuerna

Complementary Questions

First of all, thank you very much for helping us. We have some complementary questions specific for communication (and the differences in communicating between cultures), so please focus on this when answering the questions.

- When talking to someone from Pakistan, is it important to be aware of something specific in order to understand/make yourself understood?
- According to surveys, Pakistani's tend to use "high context communication" meaning that they are not so straight forward and don't really express what they really mean when they communicate. Did you notice this?
- In a culture as Pakistan's it is not considered strange to be silent (which is kind of awkward for a Norwegian). Did you experience this?
- In masculine cultures people tend to want to "show of" more. Was that the case when working with Pakistani's?
- You said that Pakistani's take a lot of risks. Did you experience this specific in the workplace (taking risks as making bold decisions)?
- Did you experience that the communication was initiated by the bosses or by subordinates?
- In the communication from the Pakistani's, did you notice that they sent a message that was only understood "if you could read between the lines"?
- When colleagues communicated with you, did you feel like they were talking to you as a person or to your "work role"?
- Were you anxious when communicating to a stranger and if yes, how did you do to decrease this anxiety?
- Often we are a bit uncertain when talking to a stranger, did you experience this and how did you handle this?

Bilaga 4

Övergripande frågor till Telenor angående utbildning med mera.

1. a) Har Telenor någon speciell utbildning om interkulturell kommunikation för de medarbetare som ska placeras i andra länder under en tidsperiod?

b) Om så, vad består den utbildningen av?

c) Hur har ni kommit fram till vilken slags utbildning ni ska ge dem?

d) Har de personer som utbildar egen erfarenhet av arbete i andra kulturer?

2. Får de medarbetare som reser iväg någon speciell kunskap om det land och den kultur de kommer att vistas i?

3. Hur går urvalet till inför utlandsarbete? (är det exempelvis medarbetaren själv som ansöker eller tillfrågas medarbetaren alltid av sin chef?)

4. Görs någon uppföljning när medarbetaren kommer tillbaka till sitt hemland, för att se hur kommunikationerna har fungerat under vistelsen i det andra landet?

5. a) Händer det att medarbetare tackar nej till erbjudanden att arbeta utomlands?

b) Om så, vet ni varför de tackar nej?

c) Finns det någon statistik över detta?

6. a) Har det hänt att någon medarbetare har avbrutit sitt arbete utomlands?

b) Om så, vet ni ifall det var på grund av interkulturella olikheter?

STORT TACK FÖR ATT NI TOG ER TID ATT SVARA PÅ VÅRA FRÅGOR
/ Åsa Höjer & Karl Wijkmark