

**Kati Laine-Sveiby**

**FÖRETAG I KULTURMÖTEN**

**Tre finländska företag och deras svenska dotterbolag**

**En etnologisk studie**

Doktorsavhandling  
Etnologiska institutionen  
Stockholms universitet  
106 91 Stockholm

(c) Kati Laine-Sveiby, 1991  
ISBN 91-7146-950-8  
Akademitryck AB, Edsbruk 1991

## FÖRORD

År 1991 markerar en vattendelare i mitt liv. Jag har nu bott flera år utomlands än i mitt hemland, Finland. Det har gått över 17 år sedan jag, nygift, flyttade till min mans hemland, Sverige. Men jag har också bott kortare perioder i USA, Österrike och Västtyskland. Dessa år har inneburit ständiga möten med människor från skilda miljöer och skilda länder. Det förklarar delvis också varför jag valde just kulturmöten som ämne för min avhandling.

Från och med början av 1980-talet har intresset för kulturmöten vuxit alltmer i Sverige. Inte minst den ökade invandringen har bidragit till detta. För närvarande pågår flera etnologiska studier där möten mellan svenskar och invandrare analyseras. Vid Institutet för folklivsforskning handledde Annick Sjögren i början av 1980-talet flera uppsatser om kulturmöten. Själv skrev jag en uppsats om svenska tjänstemannafamiljers möten med spansk kultur. 1989 publicerade Åke Daun sin första mer sammanhängande analys av svensk kultur. Uppmuntrad och stödd av honom gav jag mig på uppgiften att göra en jämförande studie av svenskar och finländare. Resultatet blev en uppsats för fördjupningskurs i etnologi. Den gjorde mig också nyfiken på hur människorna påverkas av sitt eget samhälle och hur det egna samhällets värderingar blir synliga i interaktionssituationer.

Den grupp människor jag speciellt ville veta mera om kan sammanfattas med benämningen "chefer", närmare bestämt sådana som befinner sig i ledande positioner i flernationella företag. Detta val var ingen slump. En anledning var att det saknades etnologiska studier av hur denna kategori människor handskas med flerkulturella situationer på sina arbetsplatser. Men den viktigaste anledningen var nog att de människor som jag mest kommit i kontakt med tillhör denna grupp. Ofta nog har privata erfarenheter betydelse för val av forskningsämne. Jag vill dock poängtera att inga av mina nära bekanta eller vänner är bland de intervjuade.

Jag vill i detta sammanhang tacka alla de personer som så generöst delat med sig av sina erfarenheter till mig. Utan dem skulle detta arbete inte ha kommit till. För konstruktiv kritik i avhandlingens slutskede tackar jag speciellt docent Barbro Klein och Lena Gerholm på Institutet för folklivsforskning.

Doktorandseminarierna på Institutet för folklivsforskning har varit en inspirationskälla. Speciellt de s.k. "reflexivitetseminarierna", ledda av Barbro Klein och Billy Ehn, i mitten av 1980-talet var lärorika. De gav nya perspektiv på forskarrollen och forskarens betydelse för de resultat han/hon kunde hoppas uppnå, och satte trovärdighetsproblematiken i

centrum. Dessa seminarier återspeglar sig på flera sätt i avhandlingen och mitt förhållningssätt till materialet.

Bland alla lärare på Institutet för folklivsforskning vill jag speciellt tacka min handledare Åke Daun. Genom sitt eget arbete har han ständigt uppmuntrat till att söka nya fält inom den etnologiska forskningen. Jag har ofta haft anledning att påminna mig om den gången jag tillsammans med några andra etnologistuderande inbjudit den då redan pensionerade professorn Mats Rehnberg till vår sammankomst. Det blev mycket tal om vad etnologi är och om etnologerna kan eller får göra det ena eller det andra. Mats Rehnberg lyssnade ett tag på våra funderingar och slog sedan fast: "Etnologi är det etnologerna gör." Varpå han tyckte att vi skulle ut och "göra", dvs vara kreativa istället för att söka begränsningar.

Till sist, tack Karl Erik. Du har hjälpt mig behålla jordnära markkontakt under arbetets gång. Och en speciell tanke går till min dotter Karolina, som följt mitt arbete på nära håll under alla dessa år och trots det beslutat att själv bli forskare.

## INNEHÅLL

<b>FÖRORD</b>	iii
<b>I INLEDNING</b>	1
<b>II OM KÄLLOR OCH METOD</b>	6
Kultur som kompetens	
<b>III STEREOTYPERISERINGAR SOM KULTURELLT</b>	
<b>ORDNINGSSYSTEM</b>	16
Uppfattningar i siffror	23
Från invandrare till direktör	26
Svenska stereotyper om finländare	27
Finskt eller finlandssvenskt?	29
Finländska stereotyper om svenskarna	29
Om finländska autostereotyper	34
De intervjuades bedömningar om de stereotypernas egenskaper	35
för- och nackdelar	
Första intryck	37
Det yttre	42
<b>IV KOMMUNIKATION - PROBLEM OCH MÖJLIGHETER</b>	47
De fåordiga finländarna	49
Tystnadens budskap	56
Skillnader i uttrycksätten som spegel i kulturen	57
Finskan - ett kodspråk?	61
Improvisation eller planering?	64
Misslyckad och lyckad kommunikation	69
-några exempel	
Att handskas med osäkerhet	71
-exempel på alternativa kommunikationsstrategier på dotterbolagen	
<b>V PERSPEKTIV PÅ KULTUR OCH FÖRETAGSKULTUR</b>	73
Personalrelationer	73
Befordran	75
Job rotation	78
Utbildning och social mobilitet	80
Maktens ansikte	87
Byråkrati	88
Goda relationer	91
Från samråd till beslutsögonblick	92
-svensk och finländsk beslutsprocess i praktiken	
Chefsroller	100

Auktoritär entreprenör - finländska chefer om den finländska chefsrollen	108
Förhandlingssituationer	112
Ett företag - två världar	117
På ett finländskt huvudkontor	117
På ett svenskt dotterbolag	119
Mor och dotter	120
Funktionella konflikter	124
Konflikter mellan likartade funktioner	125
Konflikter om makt	126
<b>VI KONKLUSIONER</b>	129
<b>NOTER</b>	134
<b>LITTERATUR</b>	141
<b>SUMMARY</b>	147
<b>BILAGOR</b>	157

## I INLEDNING

I slutet av 1980-talet uppmärksammades i de svenska massmedierna ett nytt fenomen: finländska företags kraftigt ökade aktivitet i Sverige. I början av 1987 visste de svenska tidningarna berätta att året 1986 varit ett rekordår för finländska företagsförvärv i Sverige. Av de drygt 17 000 svenskar som det året fick en ny utländsk arbetsgivare, arbetade nästan hälften i finländsktägda företag. Tidningarna kunde också meddela att Riksbanken givit finländska företag tillstånd till investeringar på över 1,5 miljarder kronor i Sverige under 1986, dvs fyra gånger så mycket som 1985 och dubbelt så mycket som under 1984.<sup>1</sup>

I maj 1987 ägde finländska företag över 120 svenska företag, med totalt 21 000 anställda, vilket angavs vara ca 40 procent av antalet anställda i företag som förvärvats av utländska företag under hela 1980-talet. Vid det laget trodde en av de större svenska affärstidningarna att kulmen var nådd. Med stöd av uttalanden av bl a Wärtsiläs och Nestes chefer lanserades en uppfattning att den "finländska köpfesten" nu definitivt var över.<sup>2</sup> Det var en prognos som slog fel.

Två år senare, i april 1989, var antalet företag med finländsk huvudägare i Sverige 530, och antalet anställda drygt 40.000<sup>3</sup> Ökningen av finländska företagsförvärv i Sverige hade visat stadigt uppåtående siffror under hela 1988. USA hade dock behållit sin första plats som största utländska arbetsgivare i Sverige. Men sommaren 1988 kunde de svenska tidningarna meddela att Finland nu gått förbi USA som största ägarland-mätt i antal anställda.<sup>4</sup>

Med dessa siffror vill jag framför allt peka på det faktum att det idag formodligen finns flera svenskar och finländare än någonsin förr som -trots att de bor och arbetar i sitt eget hemland-har en konkret anledning att komma i kontakt med sina nordiska grannar. Uppfattningar man har om varandra sätts på prov och testas i arbetssituationer. Men i dessa möten formas även nya uppfattningar och föreställningar. Det pågår mycket experimenterande i de finländska företagen och i de svenska dotterbolagen, och dessa experiment formar och omformar uppfattningarna om kommunikationen i praktiska, vardagliga arbets-situationer.

Det har gjorts etnologiska studier av hur arbetare hanterar en flerkulturell situation på sin arbetsplats, t ex Billy Ehns beskrivning av "samlevnadsfrid" på ett svenskt fabriks-golv (1981). Inga etnologer har däremot intresserat sig för företagsledningen i flerkulturella miljöer. Dock finns en växande insikt om det problematiska med att vara i

arbetsledande positioner i företag som förvärvat utländska bolag eller i de företag som blivit uppköpta. Tidigare har nog många trott att företagsledningen besitter verktyg, exempelvis i form av internationellt allmängiltiga ledningsteorier, som gör samarbetet med andra nationaliteter mindre komplicerat.

I nordisk etnologi har företagsledningar egentligen aldrig uppmärksammats. Dock har Birgitta Conradsson i sin avhandling "Kontorsfolket" (1988) i viss utsträckning behandlat också företagsledningen ur ett historiskt tillbakablickande perspektiv. I Lund forskar Mats Lindqvist och Magnus Wikdahl om den ekonomiska elitens kultur i historiskt perspektiv. Vissa attityder och värderingar bland högre statstjänstemän tas upp i Lena Gerholms avhandling "Kulturprojekt och projektkultur" (1985), vilket är ett exempel på att folklivsstudier idag även utsträcks till högre samhällsskick (jfr även Rundquist 1989).

Medan det finns en rad böcker om företagskulturer (de flesta skrivna av företagsekonomer eller företagskonsulter) finns det inte många som beaktar de nationella kulturernas roll i sammanhanget. Geert Hofstedes "Culture's Consequences" (1980) tillhör undantagen. Den handlar om vissa arbetslivsanknutna värderingar bland IBM-anställda i 40 olika länder varigenom kulturella olikheter mellan länderna kommer till uttryck. Lars Fant, professor i spanska vid Stockholms universitet, inledde redan under sin tidigare verksamhet vid Handelshögskolan i Köpenhamn en forskning om kulturskillnader (mellan svenskt/skandinaviskt och spanskt) i förhandlingssituationer. Även ekonomer och management-forskare som Kim Forss (1984) och Gunnar Hedlund (1984) har i hög grad intresserat sig för kulturskillnader. I en studie jämför företagsekonomerna Björn Larsson och Benny Hermansson (1990) svenskt ledarskap med det brittiska, och bland pedagogerna märks Per Lundbergs avhandling om interkulturell utbildning (1991).

I företag som organisationer finns en spänning mellan delvis motsägelsefulla budskap. Dels gör de anspråk på att vara "övernationella". Individerna socialiseras in i företagsledning via internationella ledningsteorier. Men det sker mestadels i det samhälle där de redan genomgått den primära socialisationen. De befinner sig i ett visst land under studietiden; de kanske även arbetar i detta land en stor del av sitt yrkesverksamma liv - med allt vad det innebär av specifika beteendemönster, rollförebilder o s v.

Inom företag finns det alltså en viss universiell "objektivitet" och verklighetsförväntning som bygger på att företag som fenomen är internationella. Men parallellt existerar en annan sorts "objektivitet", nämligen den nationellt giltiga "kunskapen", som bygger på nationellt specifika erfarenheter.

Företagen tenderar att av både utomstående som av människorna inom företagen betraktas som oavhängiga av nationsgränserna. Trots att

människornas verklighetsdefinitioner konstant modifieras och förändras, finns det tillfällen som uppfattas (för att de är oväntade inom en organisation av företagskaraktär, med sina roller, sin syn på sig själv som rationell, saklig och objektiv) som potentiella hot mot den gängse verklighetsuppfattningen. Vid dessa tillfällen blir företagsledarna varse att vardagsverkligheten endast delvis uppfattas lika av andra.. Det är "vid kontaktytan mellan kulturer" det annars osynliga vardagstänkandet synliggörs.<sup>5</sup> Dessa situationer kan kasta ljus över att en företagsledning vid sidan av allt annat- också är en kulturell mötesarena. Det är dessa situationer jag finner intressanta. Vad betyder de i den sociala interaktionen? Hur organiseras dessa skillnader i de intervjuades tänkande och handlande?

Jag har intervjuat 52 chefer och chefssekreterare på finländska företag och deras svenska dotterbolag. Intervjuerna genomfördes på företagen, vilket innebär att jag besökt alla de företag där mina informanter arbetar. Jag har besökt några av företagen även i andra sammanhang, exempelvis som föredragshållare, och vid mera informella tillfällen pratat med medlemmar ur ledningsgrupperna vid företagen. Jag har alltså kunnat göra observationer, men något antropologiskt "deltagande" har det aldrig varit fråga om. Jag har gjort mina observationer från en "utanför"-position. Mitt tillvägagångssätt att insamla data diskuterar jag närmare i det följande kapitlet.

Allt empiriskt material (citat och situationsbeskrivningar) i avhandlingen härrör från intervjuerna med dessa 52 personer. Mina andra erfarenheter i form av kontakter med andra företag och andra företagsledare har ävenledes betydelse, såsom tidigare erfarenheter alltid påverkar både framställningen och forskarens egen person. Även denna problematik återkommer jag till.

Av de 52 personer som ingår i intervjumaterialet, är 9 verkställande direktörer, lika många divisionschefer, med vice-verkställande direktörstitel. Jag har också intervjuat 8 VD-sekreterare. Dessa har ofta en nyckelposition mellan den egna chefen och den finländska koncernledningen, och kan därför komma med många iakttagelser. 5 av de intervjuade är antingen controllers eller ekonomichefer, 5 marknadschefer, 6 administrativa chefer, 2 tekniska direktörer, 3 fabrikschefer (eller platschefer), 2 säljare, 1 informationschef. En arbetsledare och en professionell styrelsemedlem, som sitter i flera av dotterbolagens styrelser på ett av företagen, ingår också i materialet. Av de intervjuade är 34 svenskar och 18 finländare. Intervjuerna bandades inte, utan anteckningar fördes direkt medan intervjuerna pågick. Jag citerar därför endast kortare stycken, där citaten kan förväntas vara så nära exakthet som det med denna metod är möjligt. Viktigare än exakthet är dock den innebörd som de intervjuade sökt uttrycka. Att tolka denna innebörd är vad analysen syftar till. I nästa avsnitt diskuterar

jag analysen och förutsättningar för den mera generell.

Eftersom det ju kunde tänkas att alla eventuella problem och synpunkter är sammankopplade med en viss typ av verksamhet, och alltså är bransch-specifika, har jag valt tre företag med helt olika verksamhetsområden. Ett av företagen är verksamt inom processindustrin, ett inom verkstadsindustrin och det tredje inom sektorn informationsbehandling. Två av företagen kan betecknas som "traditionella", tunga industriföretag, det tredje däremot tillhör en ny men växande skara av s k kunskapsföretag, d v s företag som inte har någon egen tillverkning, utan säljer sina medarbetares kunskaper.<sup>6</sup>

Alla tre företagen är mycket välkända i Finland och tillhör de absolut största i sina branscher. Två av företagen var finskspråkiga från början, ett betecknar sig som tvåspråkigt. Hela ledningsgruppen på detta företag är tvåspråkig, vilket i praktiken betyder att de finländska ledningsgruppsmedlemmarna har svenska som modersmål. Det tvåspråkiga företaget har av naturliga skäl valt svenskan som kommunikationsspråk i sina kontakter med de svenska dotterbolagen. Det ena av de finskspråkiga företagen har valt engelska, och det andra skickade hela sin finländska ledningsgrupp på en svensk språkkurs och valde att kommunicera på svenska från första början.

Dessa skillnader är viktiga. Det kunde ju tänkas att de rent språkliga aspekterna spelar en roll i det svensk-finländska samröret. De svenskspråkiga finländarna kunde till exempel tänkas ha det lättare i Sverige än de från början finskspråkiga. Och vilken roll spelar valet av engelska respektive svenska som kommunikationsspråk i kontakterna mellan moderbolaget och dotterbolagen? Dessa är några av frågorna som diskuteras i avhandlingen.

"Vad heter företagen?" är en fråga jag ofta fått. I samma andetag har jag fått kommentaren att det skulle underlätta om man kunde "placera företagen", så att "man vet vad man ska tycka om dem". Då jag väljer att låta företagen förbli anonyma, gör jag det inte enbart med hänsyn till de personer som generöst och öppenjärtigt delat med sig av sina erfarenheter, förvissade om att jag givit dem fullständig anonymitet. Ledningsgrupperna på företagen är inte större än att personerna i fråga med lätthet skulle kunna identifieras och pekats ut, om namnen på företagen publicerades.

Jag har dock gjort ett undantag. Ett flertal exempel i form av tidningsklipp, har jag hämtat från ett namngivet företag, nämligen Nokia. Det har jag gjort dels för att Nokia *inte* ingår i studien, dels för att företaget efter sin omfattande imagekampanj flitigt förekommit i massmedierna, och på så vis kommit att leverera ett rikhaltigt material som illustrerar kulturkollisioner.

Men jag har valt att låta företagen förbli anonyma även av en annan anledning. Jag vill inte riskera att intresset fokuseras på några specifika

företag. Det är inte företagen som sådana som intresserat mig, utan företag i egenskap av mötesarena för två kulturer.

Mot detta kan man naturligtvis invända att projektet som sådant är omöjligt. Människorna är unika, så också situationerna. Samma situation upprepar sig aldrig i exakt samma form. Aktörerna växlar men de får också andra erfarenheter och förändras från gång till gång. Också de yttre villkoren skiftar.

Ändå finns det mönster. Mycket av det som de intervjuade berättade om och hade funderat över, upprepades från den ena intervjun till den andra. Det fanns en stor samstämmighet som under mitt arbete så småningom bildade ett mönster. Givetvis kan jag inte generalisera mina slutsatser till att gälla alla svensk-finländska relationer på företagsledningsnivå. Jag kan bara uttala mig om de personer som jag intervjuat. Samstämmigheten i svaren tyder dock på att resultaten bör äga åtminstone en viss mått av giltighet utanför det empiriska materialet.

Avhandlingen är disponerad på följande sätt:

I det inledande kapitlet presenteras forskningsfältet och de frågeställningar som tas upp i avhandlingen. Därefter följer ett avsnitt om källor och metoder, som fokuserar på möjligheter och begränsningar för en analys av kulturer. Kapitlen III och IV är de två centrala kapitlen i avhandlingen. I det första av dessa diskuteras de nationella stereotypiseringarnas betydelse i ett kulturmöte. Dessa ses som ett ordningssystem som aktualiseras vid de första mötena med andra nationaliteter. I det andra, i kapitlet "Kommunikationssvårigheter", granskas framför allt språkets roll vid interkulturell kommunikation.

I kapitlet "Perspektiv på kultur och företagskultur" har jag samlat olika infallsvinklar på de nationellt specifika erfarenheternas betydelse för företagsledning. I kapitlet "Konklusioner" summeras avhandlingens resultat. Men eftersom avhandlingen bygger på konkreta problem inom företagen, är det oundvikligt att dess slutsatser måste även beröra de praktiska konsekvenser som de har för internationell företagsledning.

## II OM KÄLLOR OCH METOD

Innan jag går över till mera specifika temata vill jag ta upp ett par allmänna problem. Av dessa är trovärdighetsproblemet kanske det svåraste att komma till rätta med. Om analysen som i detta fall till stor del bygger på kvalitativa data, där forskarens egen insats är särskilt avgörande, blir problemet uppenbart. Man kan alltid försöka exemplifiera rikligt med beskrivningar av empirin- alltså en form av primitiv kvantifiering- men hur mycket som är "rikligt" är ändå i sista hand en bedömningsfråga, lika mycket som den typ av exempel man använder är en omdömesfråga. Läsaren måste till sist lita på att det författaren redovisar är nöjaktigt representativt för det totalt insamlade materialet (intervjuer, observationer, dokument, relevant litteratur etc), liksom han får lita på att den kvantitativt arbetande forskaren inte "friserat" siffrorna.

Ett annat sätt, som jag själv inte tillämpat, är att försöka bygga analysen på så många olika slags källor som möjligt. Men också här finns skäl till uppmärksamhet: man kan vara selektiv med källorna och välja endast sådana som stöder hypoteserna. Men det kan också vara fråga om ett rent framställningsproblem. Forskningsresultat "som sådana" existerar inte. Det gäller att veta hur man lägger fram dem på ett sätt som framstår som så trovärdigt som möjligt, men utan att falskeligen överexploatera sina data. Tolkning är alltid ett val bland flera möjliga. Furberg har påpekat att det bästa som kan åstadkommas i bestyrkningsväg är, att en tolkning inte framstår som omöjlig inom det egna forskarsamhället. Det krävs alltså ingen enighet om att tolkningen är den enda riktiga. Det räcker att den *KAN* vara riktig, att den är möjlig.<sup>1</sup>

Min utgångspunkt är att den mening människor tenderar att tillskriva ord och beteenden är kulturbunden. Inom en kultur bör det råda åtminstone en viss enighet om symbolernas betydelse. Om det inte förhöll sig så, skulle begreppet kultur vara meningslöst som analytiskt verktyg eller forskningsperspektiv.<sup>2</sup>

Värderingarna har en historia. Förnuft, moral, rätt osv är variabla i tiden. Om känslornas historia säger exempelvis Foucault: "We believe that feelings are immutable, but every sentiment, particularly the noblest and most disinterested, has a history".<sup>3</sup>

Ofta framstår det dock mindre problematiskt att enas om att samtiden har en historia. Det stora problemet är att överhuvudtaget kunna ställa frågor till sin samtid. Redan Troeltsch (1922) uppmärksammade dilemmat<sup>4</sup> och Foucault föreslår ett analysätt som går ut på att

"exotisera" bekanta företeelser. Han menar att man bör främmandegöra saker som verkar alltför självklara.<sup>5</sup>

Jag skulle vilja föra resonemanget vidare på ett sätt som Foucault inte gör. Meningen med "främmandegöring" är att den gör det möjligt för oss att ställa nya frågor. Dessa frågor resulterar antingen i 1) en ny tolkning eller 2) de hjälper till att definiera det undersökta fenomenets plats i ett system av betydelser. Slutresultatet är i vilket fall en förklaring och en beskrivning som syftar till att familiarisera företeelsen på nytt.

Troeltsch påpekar att "Alle Historie ist Auslese und Umformung eines ungeheuren Materials."<sup>6</sup> Alla våra uttalanden om empirin är tolkningar. White t ex menar att diskussionerna om narrationen som diskurs ytterst handlar om fantasins roll i produktionen av mänsklig sanning.<sup>7</sup> Jag skulle hellre vilja säga att det handlar om hur man överhuvudtaget skall kunna uttrycka "wie es eigentlich gewesen".

Laura Nader har uppmärksammat den begränsning det innebär att försöka nå kunskap på grundval av intervjuades berättelser om hur de själva och andra i en organisation handlat i en viss situation. Nader tar upp svårigheten att utföra deltagande observation på företag, samtidigt som hon menar att andra metoder, exempelvis intervjuer kan accepteras.<sup>8</sup>

Under mina intervjuer på de tre finländska företagen och deras svenska dotterbolag, har jag varit både "borta" och "hemma" på flera olika sätt. Man kan för det första hävda att varje företag är speciellt, och på så sätt främmande för alla som inte arbetar i detta. Mot detta kan invändas att företag som kulturella system genom sina anställda alltid är delaktiga i det omgivande samhället. Värderingar som finns i omgivningen finns även i företaget, och de kommer att vara en viktig del av den sk företagskulturen. Geert Hofstede (1980) har visat hur stora skillnader det finns inom ett och samma företags dotterbolag i olika länder. De nationella kulturerna är på så sätt "starkare" än den interna företagskulturen.

Som kulturella system är företag också jämförbara med andra typer av organisationer som tidigare analyserats av etnologer. På samma sätt som Billy Ehn har ställt frågan om hur de svenska värderingarna syns inom daghemmen, kan man fråga hur de kommer till uttryck inom företag.<sup>9</sup>

För det andra kan man hävda att jag, när jag besökte de finländska moderbolagen i Finland var mera hemma där än på de svenska dotterbolagen. Men var jag verkligen det? Under de senaste 17 åren har jag kommit i kontakt med svenska företagsledare betydligt oftare än med finländska. Om det alltså visat sig att gränserna mellan "borta" och "hemma" för min del är svårdefinierade, finns det även problem mellan själva forskningssituationen. Val av intervjupersonerna var ifrån början klart. Jag hade bett att få träffa företagsledningen och slussades därför direkt till den. De människor det här är frågan om är alla vana vid abstrakt, analytiskt tänkande. Det betyder att de hade många färdiga

tolkningar och situationsanalyser som de framförde under intervjuerna. Men det betyder också att själva intervjusituationen blev mångtydig.

Speciellt var för det första min egen ställning på företagen. Jag tillhörde inte företaget, men var trots det sanktionerad av den högsta ledningen. Den avspända tonen till trots hade jag all anledning att hålla i minnet vad Utz Jeggle skriver om fältarbete: "Wir sollten unseren Gesprächspartnern zutrauen, dass sie die spezifische Interaktionsform Interview von einem Gespräch mit Freunden unterscheiden können".<sup>10</sup>

Men Jeggle varnar inte enbart för att försöka luras och framställa sig som "vän". Han varnar också för risken att lura sig själv. Det räcker inte med att tilltro våra medmänniskor en förmåga att skilja mellan en intervjusituation och ett vanligt samtal. Även forskaren själv får hålla denna skillnad i minnet. Hennes närvaro ges olika förklaringar och hon tilldelas olika roller. Den typ av information hon kan hoppas på att få beror till en del på hur hennes närvaro förklaras eller vilken roll hon för tillfället tilldelats av de intervjuade.

Forskaren är inte den enda som analyserar. Även hon analyseras. Mitt besök på ett av dotterbolagen är ett exempel på hur det kan gå till:

Jag var något försenad och inledde mitt avtalade möte med VD:n och personaldirektören med ursäkter och med att beskriva mina svårigheter att hitta till företaget. Efter den här öppningen pratade vi en stund om parkeringssvårigheter och VD:n ringde och bad någon åka och flytta på min bil till direktions egen plats innanför grindarna. Först då kunde jag börja med att berätta varför jag egentligen kommit och vad jag skulle vilja prata om.

Under mötet satt personaldirektören med ett anteckningsblock och penna och antecknade flitigt. Under vårt avslutande möte på kvällen slog han sedan upp anteckningsboken och kommenterade mitt beteende under dagen. Hans slutsats var att jag öppnat mötet "typiskt finskt", dvs gått rakt på sak, utan att lämna utrymme för småprat i början.

Nu kan det naturligtvis vara så att han hade föredragit en ännu längre andhämtningspaus i början av vårt möte. Men med tanke på hur mycket tid som just vid detta möte användes till att prata om allt annat än det egentliga syftet för sammankomsten, är även en annan förklaring möjlig: Personalchefen hade en färdig bild av vad "finskt" beteende var. I den bilden placerade han nu mig. Allt jag gjorde eller inte gjorde tolkade han utifrån dessa föreställningar. Det hade troligen behövts en mycket lång tids samvaro för att kunna förändra denna bild.

Men det var uppenbart att det flitiga antecknandet även hade ett annat syfte: Det var ett maktmedel och ett försvar mot intervjuarens omnipotens i en intervjusituation. Det var en markering visande att forskaren inte skulle vara den enda som observerade och noterade. Hon skulle inte ges tillfälle att få övertag.

Det finns även andra problem med forskarens närvaro som man inte bör

glömma bort. När det gäller mänskliga relationer rör man sig på mycket känslig mark. Det finns mycken villrådighet och osäkerhet hos de berörda. Det existerar ofta även en rad situationer som man inte kunnat bemästra eller förstå. Och det finns situationer som upplevts som personliga misslyckanden. Forskaren river upp känslor och riktar uppmärksamheten på frågor som inte kunnat redas ut och situationer som inte kunnat bemästras - och försvinner sedan lika plötsligt som hon kom. Vad händer efter att hon stängt dörren? Vad lämnar hon efter sig? Hur har hon påverkat organisationen eller de mänskliga relationerna genom sin opåkallade uppmärksamhet?

Min närvaro på företagen gavs till synes flera olika förklaringar - beroende vem jag pratade med. Klart var emellertid att min egen förklaring inte accepterades, utan var och en analyserade situationen, bestämde sig för den roll som i deras tycke verkade naturligast för mig och verkade sedan göra det bästa av situationen. Eftersom de nu befann sig i en intervju, ville de vända den till något konstruktivt - sett ur deras egen synpunkt. Även de var beredda att utnyttja situationen och använda mig för sina egna syften.

Nedan följer några av de roller jag enligt min bedömning fick axla under min besök på företagen:

### 1. Kanal mot koncernledningen

Trots att jag talat om att jag inte arbetade inom företaget var det vanligt att man ändå trodde att jag hade en anknytning till koncernen. Därför ville man genom mig sända flera olika slags "hälsningar" till den högsta ledningen. Det förekom många försök att "hjälpa mig på rätt spår". Vilka dessa spår var berodde på vad som kändes mest angeläget att kunna föra fram just då. De ordvändningar som förekom var t ex "Det skulle vara värdefullt om det ur dina undersökningar framgick..." och så talade de om vad jag i deras tycke helst borde komma fram till.

### 2. Kanal mot det finska

Många gånger var jag den första från Finland som haft tid att lyssna. Jag frågade de svenska intervjupersonerna om förhållanden som länge varit akuta och ömmande och som man hade varit tvungen att ta hänsyn till och fundera över. I mig och min forskning såg man därför också den enda "kanalen mot det finska" som man hade att tillgå.

### 3. Medforskare

Min forskning och det jag kunde tänkas komma fram till var också föremål för analys. Jag kunde tänkas komma på något fruktbart och



intressant. Men det var lika möjligt att jag kom fram till något som var ofördelaktigt för dotterbolaget ifråga. Jag fick därför flera erbjudanden om en "gemensam genomgång" av mina forskningsresultat, åtföljda av förslag på en "gemensam presentation" av dessa för koncernledningen. Som morot erbjöd man mig till exempel hjälp att få komma vidare och arbeta även på andra nordiska dotterbolag.

#### 4. Informatör

Jag användes också som "informatör". Jag tillfrågades om företagets renommé i Finland. Eller man ville höra om jag möjligen visste varför företaget hade agerat på ett visst sätt under tidigare år. Jag tilltröddes kunskaper utöver dem som de anställda på dotterbolagen besatt.

Det jag velat visa är att mina samtal med företagsledningarna var långt ifrån passiva fråga-svar intervjuer. Jag var under luppen i lika hög grad som de intervjuade själva. Jag ville ha information. Men det ville även de intervjuade. Och de grep aktivt tag i situationen och såg även i dessa mer eller mindre påtvingade möten en möjlighet att befrämja sina egna eller sitt företags syften.

Det finns säkert flera andra roller som jag inte ens var medveten om eller kunnat analysera. Jag har alltså inte heller kunnat "gardera mig" emot dem. Det återstår därför många anledningar till osäkerhet enbart på grund av detta.

Jag kan konstatera att jag observerat från ett utanför-perspektiv. Jag var inte anställd på något av företagen och saknade därför förutsättningar för någon form av innanförskap. Men just det faktum att jag inte tillhörde företaget var nog min största tillgång. Det var vad som gjorde det möjligt att alls prata med mig om ofta mycket känsliga problem i de interna relationerna inom koncernen.

En analys är alltid en tolkning. I det här fallet är den min tolkning av det som sades under intervjuerna. Ingen tolkning kan dock någonsin göra anspråk på att vara den riktiga. Den kommer alltid att vara kontroversiell, därför att den endast är en bland flera möjliga. Dessutom påminner Furberg om språkens roll i sammanhanget. Ramarna för tolkningen anges "av konventionerna för det språk på vilket originalet är skrivet samt av de preciseringar o s v av dessa som språkgemenskapen tillåter, d v s någorlunda tolererar".<sup>11</sup> Därtill kommer att associationer som är lätta att göra på ett språk är svåra att göra på ett annat. Det ena språkets begreppssystem kan avvika från det andra språkets begreppssystem, det ena kanske uppmärksammar andra logiska förbindelser än det andra o s v.

Till de övriga problemen med den språkliga kommunikationen bör också läggas den svårighet det innebär att bedriva sin analys på ett främmande

språk. Det är svårt att söka klargöra de analytiska nyanserna på ett främmande språk för en läsare (i mitt fall ett forskarsamhälle) som använder detta språk som modersmål. Mitt eget sätt att föra argumentationen vidare, resonera om tankegångarna o s v, är alltså starkt påverkat av det finländska samhället trots att de förs på det svenska språket.

Det handlar alltså om flera olika typer av verkligheter som även i bästa fall endast delvis överlappar varandra. Det är nämligen genom språket som även de intervjuade söker förmedla sina erfarenheter till andra (i det här fallet till mig). Enligt Berger & Luckmann (1985) omöjliggörs dock inte all kommunikation. Människorna lyckas de facto att med språkets hjälp förmedla åtminstone något av sina erfarenheter till andra. Ty som Berger och Luckmann träffande skriver förlorar inte alla jägare i ett jägarsamhälle sina vapen och tvingas bekämpa vilda djur med sina bara händer. Trots det kan dessa erfarenheter vidarebefordras till de andra.

Jag har som tidigare påpekats inte spelat in intervjuerna, utan antecknat under samtalen. Ändå utgår jag ifrån att inte enbart jägare, utan också företagsledare kan göra begripliga sina möten med varandra även för forskaren och att denna, å sin sida, kan nå åtminstone en viss gemensam "kunskap" om det sätt på vilka dessa konstruerar sin verklighet- i sina roller som chefer i svenska och finländska företag. Självt har jag inte heller inträtt i en intervju som "tabula rasa". Min "för-förståelse", mina tidigare erfarenheter från både det finländska och det svenska samhället spelar självfallet en viktig roll. Bakom mig har jag 23 år i Finland och 16 år i Sverige samt några år i andra länder- med allt vad det innebär av erfarenheter som alla lämnat sina spår. Efter så många år utomlands är jag i högsta grad marginell i mitt eget hemland Finland. Den vardagliga självklarheten är borta.

Men utan dessa erfarenheter i båda länderna skulle jag inte kunna yttra mig om något alls. Ensidiga erfarenheter från en enda kultur ger forskaren, hur väl påläst han/hon är endast ensidiga kunskaper. För redan språken är kulturbundna och går inte att översätta utan några kunskaper om den kultur som språket uttrycker och ger form åt. Hade jag levat hela mitt liv i Finland, skulle jag i ännu högre grad än nu riskera att gå bildligt talat med en Finlandskarta framför ögonen och orientera mig efter fel landmärken.

Varje kulturanalytisk tolkning är i viss mån en konstruktion, en forskares skapelse. Som sådan är den en produkt av en mängd olika faktorer: "tänkande, läsning, personliga erfarenheter och intressen, subjektiva föreställningar och kulturell tillhörighet", skriver Ehn och Löfgren om kunskapens relativitet.<sup>12</sup> Ett tillvägagångssätt i kulturanalys är att skilja mellan form och innehåll. Den gamla klichén "the medium is the message" är inte enbart sann i bemärkelsen att skilda kulturer prioriterar skilda uttryckssätt. Den är sann även i bemärkelsen att människorna

dagligdags inte skiljer mellan form och innehåll, utan utgår ifrån att motpartens beteende är avsett att kommunicera samma innehåll som det egna beteendet i en motsvarande situation skulle ha. De svenska företagsledarna tillskriver vissa beteenden ett annat innehåll än finländarna. Denna bristande "kodgemenskap" leder till missförstånd inom de svensk-finländska företagen.

Även de innebörder koderna tillskrivs är alltså tolkningar. Mening som sådan kan aldrig observeras; den är en abstraktion. Meningar är enligt Ehn & Löfgren något människorna tillämpar i interaktion med varandra eller i sitt förhållningssätt till omvärlden.<sup>13</sup> Även det källmaterial forskarna bygger sina analyser på utgörs ofta av människornas tolkningar av sitt eget liv och sin egen verklighet. Detta gäller också för de intervjuer jag själv bygger på i avhandlingen. Som Douglas poängterat står inte meningarna i det sociala livet som separata entiteter som villigt låter sig avskiljas och kartläggas. Meningarna staplas på varandra, ingår i flera delhelheter i en kaleidoskop.<sup>14</sup> Därför kan man inte som analytiker ha entydigheten ens som mål, utan måste nöja sig med att låta situationerna vara mångtydiga.

Kultur innebär dialektik mellan individen och det omgivande samhället. Formerna för den sociala interaktionen påverkas alltså av samhället och dess värderingar och normer. Enligt Sherry Ortner ingår alla de symboler individen använder i någon form i samhällets gemensamma symbolsystem. Det är i interaktionen med andra som dessa symboler synliggörs.<sup>15</sup> Det finns ett samband mellan form och innehåll, agerande och tanke, den konkreta sociala världen och människornas idéer om den. Hur detta samband kommer till uttryck på de finländska företagen i interaktionen mellan de finländska och de svenska cheferna är en av de frågor jag intresserat mig för.

### Kultur som kompetens

Samhällen kan ses som en samling situationer, skriver Ulf Hannerz.<sup>16</sup> Människorna deltar i dem för olika syften och i olika roller. I avhandlingen intresserar jag mig för en speciell typ av situationer, nämligen arbetssituationer inom storföretagsledning, och för speciell typ av roller, nämligen yrkesroller i denna miljö. Denna avgränsning är viktig, eftersom människor som deltar i en och samma situation, ehuru utifrån olika roller, gör olika erfarenheter. Även inom en och samma kultur, nationell eller annan, tolkar, förstår och hanterar de situationen olika. Att bli kompetent i en kultur innebär därför att lära sig den form man i kulturen i fråga använder för att förmedla det avsedda innehållet i ett budskap till de andra i en viss typ av situation.

Denna syn på kultur (kultur som kompetens) är den som bäst kan sägas ansluta sig till de rationalitetsideal som företagen som fenomen bygger på.<sup>17</sup> Man kan främja de ekonomiska syftena endast i den mån man någotsånär kompetent kan hantera kommunikationen inom den internationella organisationen. Det är i detta ljus man bör se det livliga experimenterande som pågår inom företagsledningarna i syfte att finna en, för de praktiska vardagliga ändamålen fungerande samarbetsform. Goodenough skriver att ett samhälles kultur består av det man måste kunna, veta eller tro för att man skall kunna fungera på ett sätt som är acceptabelt för människorna i samhället i fråga.<sup>18</sup> Enligt den upfattning jag utgår ifrån är det dock omöjligt för en person som primärt socialiserats i ett annat samhälle att uppnå en så fullständig kompetens genom sekundär socialisation att han/hon skulle kunna bli tagen som infödd i kulturen i fråga av sådana personer som primärt socialiserats i den. Har den sociala interaktionen någon varaktighet, kommer man alltid att "avslöjas" som utomstående. Den sekundärt inlärd kompetensen är alltid mera begränsad, kan aldrig bli till en "självklarhet" av den enkla anledningen att individen ifråga redan har internaliserat en annan "självklarhet" under sin primära socialisation i den första kulturen, det första samhället.

I sin diskussion om nationalkaraktär kommer Jonas Frykman in på en liknande syn på kulturell kompetens. Enligt Frykman är "svenskhet" rätt och slätt svaret på frågan hur man kan klara sig i Sverige. Det är också intressant att Frykman inte betonar nationalkaraktären som identitet, utan snarare vill se den som inlärd kompetens. Som sådan är den också situationell - även i bemärkelsen att det krävs "rätt" situation för att den alls skall aktiveras.<sup>19</sup>

Även om Frykman alltså diskuterar begreppet "nationalkaraktär" kan man med samma argumentation se *kultur* som kompetens. I en viss typ av situationer mobiliseras vissa bestämda färdigheter. De kulturella skillnaderna kommer till uttryck i att exempelvis finländare tenderar att mobilisera andra färdigheter än svenskarna (åtminstone i en viss utsträckning). De betar sig och uttrycker sig på ett sätt som svenskarna inte gör.

Enligt Geertz ligger kulturens "substans" i formen.<sup>20</sup> Trots det ser inte Geertz kulturen som konkreta beteendemönster eller sedvänjor. För honom är kulturen symbolisk: den är de kontrollmekanismer (regler, planer, recept, instruktioner) som ligger bakom beteendet. De symboler genom vilka erfarenheterna gestaltas delar individen med sin omvärld. Dem använder han oftast oreflekterat och spontant, men i ett visst syfte, nämligen: "to put a construction upon the events through which he lives".<sup>21</sup>

Även Goffman har diskuterat kulturell kompetens. Han utgår från den

omedelbara sociala interaktionen i face-to-face situationer. Den kulturella kompetensen kan även vara manipulativ. Den kan användas för att påverka andras situationsdefinition och därigenom deras uppfattningar om både motparten och dennes agerande i en social situation. I kontakt med andra drar människorna nämligen alltid slutsatser om de andras allmänna socioekonomiska ställning, om deras uppfattning om sig själva, om deras uppfattning om de andra aktörerna, om deras kompetens, pålitlighet o.s.v. Sådana slutsatser bidrar till en situationsdefinition. De gör det möjligt för den enskilde att veta vad han har att vänta av de övriga och de av honom och hur man bäst betar sig för att få de andra att reagera på ett visst sätt.<sup>22</sup> Även om Goffman utgår ifrån att det finns vissa processer som oavsett kulturskillnaderna är gemensamma för alla människor, så konstaterar han att egenskaper som stolthet, heder, värdighet, hänsyn, takt och jämnvikt är "några av de beteendeelement som måste byggas in i personen om han skall vara till praktisk nytta som deltagare i ett samspel".<sup>23</sup> Själv tror jag att det är viktigt att därvid påpeka att "stolthet", "värdighet" osv dock har olika innebörder för olika människor eller inom skilda kulturer.

Även Goffman betonar synen på kulturen som kodgemenskap. Enligt honom är det kulturen som förser människorna med de koder som möjliggör framgångsrik interaktion. De kulturella skillnaderna består, enligt honom, av olika kombinationer av skilda beteendeelement, samt hur de kommer till uttryck i olika kulturer. Det är i den meningen Goffman ser kulturen som kompetens: individens kompetens att framgångsrikt förmedla de avsedda intrycken i samspel med andra och korrekt avläsa andras reaktioner på hans/hennes eget agerande.

Företag brukar betraktas som sociala system som även internationellt förevisar stora likheter med varandra. Bl a har de en hierarkisk struktur som bygger på maktrelationer mellan människorna, samt ett kalkylerande förhållningssätt i relation till andra.<sup>24</sup> Det kunde därför tänkas att företagsledning är arbete som drar till sig en viss typ av människor - oavsett exempelvis nationalitet- och att detta skulle underlätta för aktörerna att forma en adekvat situationsdefinition i samspelet med varandra.<sup>25</sup> Det skulle alltså finnas åtminstone någon konsensus om vad som anses som korrekt och eftersträvansvärt i vissa bestämda sammanhang, på vilket bl a skulle tyda den stora utspridningen av vissa managementteorier. Men paradoxalt nog kan man också säga att just av denna anledning blir de situationer där man uppenbarligen inte haft gemensamma koder desto svårare och desto mera svårhanterliga för aktörerna.

Goffman påpekar dock att det inte alltid är nödvändigt att parterna delar samma situationsdefinition. Även missförstånden kan ibland vara verkningsfulla om man anlägger den pragmatiska synen att det avgörande är att de andra betar sig på ett sätt som individen avsett - oavsett om de

korrekt avläst individens budskap eller om deras beteende beror på att de missförstått det. Ett exempel på hur man oavsiktligt kan förmedla ett positivt intryck ges av etnologen Outi Tuomi-Nikula i hennes studie av finländarna i Västtyskland (1989). De flesta av de i Tyskland bosatta finländarna är kvinnor (78%) som i de allra flesta fall gift sig med tyskar. Sina blivande makar har de träffat genom studier eller också på offentliga lokaler (restauranger, danstillställningar o.s.v) som de besökt i enlighet med den finländska sedvänjan ensam eller i sällskap med någon väninna. De har varit öppna för att knyta kontakter med okända, i strikt kontrast till den gängse tyska normen för kvinnors beteende på offentliga platser. De bröt alltså mot den omgivande kulturens normer, men de gjorde det inte medvetet - vilket tyskarna utgick ifrån- utan på grund av att de inte varit i tillräcklig grad socialiserade i det tyska samhället för att kunna känna till den tyska normen. I det citerade fallet tolkades finländskornas beteende positivt av tyskarna: de framstod som öppna, frimodiga och självständiga och åtnjuter allmänt hög prestige i Tyskland.<sup>26</sup>

Man kan alltså säga att det faktum att det positiva intryck finländskorna gjorde berodde på ett kulturellt missförstånd, snarare än kompetent hantering av en kod, inte spelade någon roll för slutresultatet. Finländskorna lyckades med att uppnå en för deras del positiv situationsdefinition - må vara av "fel" orsaker. Med Goffmans term hade parterna alltså lyckats uppnå åtminstone en yttre enighet, en fasad av samstämmighet.<sup>27</sup>

I avhandlingen kommer jag att med hjälp av exempel visa på att situationen på företagen ter sig annorlunda. I de fall man hamnat i en situation med "skenbar kommunikation" är parterna endast sällan kapabla att modifiera sina uppfattningar så att "äkta" kommunikation uppstår. Den stora skillnaden mellan företagen och Tuomi-Nikulas exempel är att det på företagen endast handlar om yrkesmässiga kontakter där båda kontrahenterna är bosatta i sina egna hemländer. Dialektiken individ/samhälle pågår alltså i olika samhällen och på så vis får individen inte hjälp av omgivningen att ompröva sina ståndpunkter.

Med dessa reservationer och förtydligande skall jag i det följande beskriva vad jag funnit under mina intervjuer på de finländska företagen och deras svenska dotterbolag. Vissa av kapitlen kommer att bestå av mina beskrivningar av miljöer, situationer och människor jag träffat. Men de flesta kapitlen bygger på de intervjuades utsagor om sina reaktioner i konkreta situationer som uppkommit i de svensk-finländska möten på deras egen arbetsplats.

### III STEREOTYPISERINGAR SOM KULTURELLT ORDNINGSSYSTEM

De finländska företagsförvärven i Sverige är i sin nuvarande stora omfattning ett nytt fenomen. Knappast någonsin förr har så många människor, alla bosatta i sitt eget land, kommit att få så flitiga yrkesmässiga kontakter med sina nordiska grannar som idag.

Alla har de uppfattningar om varandra. Till en del bygger dessa på stereotyper man i respektive land generellt har om varandra. Men de bygger även på sådana flyktiga affärs- eller andra kontakter som man någon gång haft med representanter för den andra nationaliteten. Dessa tillfällen har - om inte annat - bidragit till att aktualisera stereotypierna. Dessa ytliga uppfattningar uttrycks ofta i allmänna ordalag och är grovt generaliserande.

Enligt Nancy Adler (1986) är den stereotypa uppfattningen om motparten som representant för en viss nationalitet svår att bortse ifrån eller modifiera - även i de fall där beteendet tycks motsäga stereotypin.<sup>1</sup> På så sätt kan stereotypierna fungera som en mental karta, en vägledning vid interaktionen. Denna aktualiseras när behovet uppstår, dvs när man träffar personer av en annan nationalitet. Vid interaktionen söker man sedan få den egna stereotypa uppfattningen bekräftad, menar Adler.

I flerkulturella organisationer är uppfattningarna om andra - men även om de egna - förmodade nationella egenskaperna av speciellt intresse. De formar en del av det fundament som det framtida samarbetet mellan medlemmar av skilda nationaliteter kommer att byggas på. I konkreta arbetssituationer ställs dessa första uppfattningar mot nya erfarenheter. Inom en organisation där det erbjuds upprepade tillfällen till kontakter över nationsgränserna, ligger det nära till hands att förmoda att parterna anpassar sitt beteende till en gemensam organisationsnorm och att de nationella stereotypierna försvinner eller åtminstone försvagas. Geert Hofstede studie om IBM-anställda i 40 olika länder (1980) tyder dock på motsatsen. Hofstede kom till den slutsatsen att de nationella olikheterna var viktigare för människornas beteenden och attityder än tänkbara förenande faktorer, exempelvis gemensam organisationskultur, yrke eller kön.<sup>2</sup> Det finns också forskning som tyder på att de nationella kulturernas betydelse snarare accentueras än minskar under arbetet inom internationella företag.<sup>3</sup>

Den finländske lingvisten Jaakko Lehtonen är en av de mycket få som uttryckligen intresserat sig för stereotypiernas betydelse vid kommunikation över nationsgränserna. Han har analyserat både

autostereotypiernas betydelse (uppfattningar om den egna kulturen och sig själv som representant för denna) och heterostereotypiernas betydelse (föreställningar om andra nationaliteter eller kulturer) vid interkulturell kommunikation. Gemensamt för flera kategorier av heterostereotypierna är tendensen att projicera egna förväntningar på motparten. Denna benägenhet att anta att den andra partens sätt att se verkligheten är identisk med ens eget kallar Lehtonen för "projicerade stereotyper".<sup>4</sup>

Den för den här avhandlingen intressantaste kategorin bland autostereotypierna kallar Lehtonen "reflected autostereotypes". Innebörden är att den andra partens beteende tolkas ifrån uttolkarens egna utgångspunkter och att uttolkaren därutöver gör vissa förmodanden om den andres sätt att se på verkligheten - men underkänner detta som felaktigt. I korthet kan det uttryckas så här: "Jag vet hur du är. Dessutom vet jag vad du tycker om mig - men du har fel!"

I avhandlingen behandlar jag uteslutande stereotyper knutna till den nationella tillhörigheten, den egna eller andras. Vilka nationella stereotyper finns det i de båda länderna, Finland och Sverige, enligt de forskare som tagit upp ämnet? Återfinns sådana stereotyper bland de finländska och svenska företagsledarna? Dessa är två frågor som jag tar upp i detta kapitel.

Benedict Anderson (1983) har påpekat att, trots att det rör sig om "tänkta" egenskaper - är dessa egenskaper som anses utmärkande för människorna som representanter för en viss nationalitet ändå viktiga för människornas kategorisering av sig själva och varandra.<sup>6</sup> Flera forskare har från sina utgångspunkter sökt belysa finländarnas uppfattning om sin egen nationalitet, samt den betydelse dessa uppfattningar har och har haft för finländarnas sätt att förhålla sig till sig själva och till omvärlden, vidare vilka de praktiska konsekvenserna varit. I sin avhandling om den finländska invandringen till Sverige konstaterar Taisto Hujanen (1986) att den nationella identiteten - det faktum att man som finländare anser sig speciell och skiljer sig från omvärlden är viktigare än andra tänkbara grunder för identifikation, exempelvis yrke, kön eller samhällsklass. Finländskheten ses som den primära identiteten.<sup>7</sup>

Hujanens avhandling handlar om människor som bor och lever utanför sitt eget hemland. Därför kan de tänkas uppleva sin egen nationalitet mycket starkare och mera konkret än de skulle gjort annars. Att detta skulle vara den enda anledningen motsägs dock av de resultat som psykologen Erkki Virta (1989) presenterar i sin studie av finländska skolbarns identitetsuppfattning.<sup>8</sup> I Virtas studie ingick finländska invandrabarn i Sverige, invandrabarn som återvänt till hemlandet, samt barn som enbart gått i finländsk skola i Finland. Av studien framgår att det är den sistnämnda gruppen som står för den starkaste och mest stereotypa identitetsuppfattningen. Lehtonen har i sin studie om

finländska språklärare kommit fram till liknande slutsatser.<sup>9</sup>

En liknande situation, något längre tillbaka i tiden, beskriver Anto Leikola (1987). Han diskuterar karelernas inflyttning och anpassning till Finland efter andra världskriget. Han ger uttryck för den allmänna uppfattningen som då rådde (och fortfarande råder) i Finland att det var det enda naturliga och tänkbara att karelerna lämnade det av Sovjet ockuperade området och invandrade till Finland. "Naturligtvis kom karelerna över, vad annat skulle de ha kunnat göra!"<sup>10</sup> Först under sina studier om migrationen i Europa har Leikola blivit medveten om det säregna i denna inställning. Han säger sig ha kunnat konstatera att det "normala" i liknande situationer snarare varit att folkslagen eller delar av ett folk inte lämnar sina hem, utan bor kvar under det nya politiska systemet, i den nya staten.

Även de moderna finländarna tenderar att betrakta den nationella tillhörigheten som den viktigaste gemensamma nämnaren vid internationella kontakter. Därutöver finns det en tendens att förutsätta att även andra nationaliteter tillmäter den nationella tillhörigheten samma betydelse. Det handlar med andra ord om en form av projicerad stereotypi: man utgår ifrån att detta sätt att förhålla sig till sin egen nationella tillhörighet delas av andra nationaliteter i en lika hög grad. En konsekvens är att omvärldens reaktioner gärna tolkas och förklaras som speglingar av inställningar till Finland och finländare: "... dom tycker inte om mig, det är därför att jag kommer från Finland".<sup>11</sup> Är det dessutom som Daun, Mattlar och Alanen hävdar (1988), att finländarna är "starkt beroende av vad andra tycker och tänker om dem", kan denna stereotypi ha stora konsekvenser för finländarnas kontakter med omvärlden.<sup>12</sup>

William A. Wilson (1985) konstaterar att den tidiga forskningen om den finländska kulturen hade som syfte att skapa en stark nationell känsla, "fylla finländarna med stolthet över sin egen kultur och att betona dess särdrag gentemot andra kulturer - och ibland också dess överlägsenhet över andra kulturer".<sup>14</sup> Bland annat betonade man vikten att slå vakt om de nationella särdragen som kommer till uttryck i den folkliga diktningen. Denna typ av forskning har bidragit till att bekräfta och förstärka de nationella stereotypierna som positiva förebilder.

Moderna finländska forskare har haft svårare att se den finländska självbilden som något positivt. J.P. Roos (1985) betraktar delar av vad han uppfattar som "finländskhet" som något desktruktivt för människorna i det moderna samhället. Han definierar finländskhet som "en kombination av tillbakadragenhet, skogsfinsk mentalitet, underlägsenhet (huonommuus) och sisu".<sup>15</sup> Denna finländskhet kommer enligt Roos till uttryck i form av relationssvårigheter, interna spänningar i livsstilen, sjukdomar och olika utbrott. Han menar att "finländskhet" inte är speciellt lämpad för den moderna livsstilen och att den inte passar in i det moderna samhällets yttre ramar.

Minst lika intressant som hur Roos beskriver finländskhet är ATT han gör det. Han utgår ifrån att det finns något som kan kallas finländskhet, m a o : det finns nationella särdrag som är utmärkande för just finländare. De finländska autostereotypierna skulle alltså i hög grad påverka finländarnas handlande och få konsekvenser för deras förhållingssätt till sin omvärld - om dessa konsekvenser bedöms som positiva eller negativa av forskaren själv är sedan en annan fråga.

Roos gör det klart att han inte anser finländskheten som något utdött eller något som bara existerar bland utvandrare, utan han behandlar den som en del av vardagslivet i Finland. Även i mera sporadiska kontakter med representanter för andra nationaliteter anser han att den finländska nationella kulturen påverkar finländarnas beteende: "Av dessa egenskaper känner man också igen den moderne finländaren ute i världen; som redan Topelius sade: 'till det yttre liknar han andra, finare människor, men inuti bär han ändå något av Matti med sig'".<sup>16</sup>

Roos lyfter fram den finländska autostereotypin om finländarnas förmodade mindervärdighetskänslor gentemot andra folk. Wilson påpekar att 1800-talets forskare och författare var upptagna med att bevisa att "det finska folket inte ens tidigare varit ett obildat, underlägset folk". Det ansågs viktigt att kunna övertyga såväl sig själva som andra om att finländarna även i fortsättningen kommer att vara kapabla till samma prestationer som vilket annat folk som helst. Redan då konstaterades det att "det hedrar oss att vi är finländare".<sup>17</sup>

Denna autostereotypi skulle alltså präglas av en slags tudelning: å ena sidan en stark medvetenhet om den egna nationella särarten, å andra sidan fruktan att inte vara uppskattad av omvärlden. Uppfattningen om de nationella egenskapernas positiva värde - sedda ur ett finländskt perspektiv - är långt ifrån död i dagens Finland. Detta framgick av en undersökning utförd av Näringslivets Delegation, EVA. I en enkät frågade EVA finländarna vad dessa tyckte om sin egen nationella kultur. Det visade sig att nio av tio instämde i ett påstående: "Det är en lycka och ett privilegium att få vara finländare". Tre fjärdedelar av de tillfrågade tyckte dessutom att man aktivt bör värna om den egna kulturen. Ett år senare uprepades undersökningen med samma resultat.<sup>18</sup>

Socialhistorikern Matti Peltonen (1988) tar fasta på den bland autostereotypierna som närmast kan översättas som "skogsfinsk mentalitet" (metsäläisyys). Peltonen konstaterar att denna egenskap talar man framför allt om i situationer som kräver social kompetens och språkkunskaper - dvs i interkulturella kontakter. Finlands isolerade läge skulle enligt denna uppfattning ha förorsakat finländarna ett permanent handikapp i form av oförmåga att kommunicera med människor från andra nationaliteter. Peltonen konstaterar att detta argument alltså är populärt och allmänt accepterat, helt oavsett det faktum att "alla samtidigt vet att den största delen av den finländska befolkningen alltid

bott i tätbebyggda byar och att det verkliga undantaget är de livliga och sällskapliga östfinnarna.<sup>19</sup>

Däremot tar Peltonen inte upp frågan om hur dessa autostereotypierna påverkat det faktiska beteendet i Finland; hur förväntningar på en själv märks i de konkreta samspelssituationerna. Har man en klar uppfattning om sin egen, speciella natur, ligger det nära till hands att man också rättar - åtminstone i viss utsträckning - beteendet efter den bilden. Vilken betydelse har till exempel de av Lehtonen ovan beskrivna reflekterade autostereotypierna (reflected autostereotypes) för de finländska företagsledarnas kontaktskapande utanför hemlandet?

"Skogsfinsk mentalitet" är den autostereotypi som kanske tydligast framkommer i mina intervjuer med de finländska företagsledarna. De sistnämnda uttryckte ofta farhågor för att att svenskarna skulle tycka att de kommit "till direktionsrummen direkt från skogen". Deras oro gick alltså ut på att svenskarna skulle ha just denna uppfattning om finländarnas "skogsfinskhet". Samtidigt påängterade finländarna att denna uppfattning inte var korrekt. Jag återkommer nedan till de konkreta former denna autostereotypi uttrycktes i.

Peltonen framhåller att de förmodade nationella karaktärsdragen ofta fått tjäna ett bestämt syfte. Bland annat har man använt dem som förklaring och orsak till olika samhällsproblem. Man har velat förklara våldsbrott, alkoholism och självmord med hjälp av de "nationella karaktärsdragen". Därför har vissa stereotyper befunnits vara mer användbara än andra. De har accepterats som adekvata beskrivningar av "finländskhetens" innehåll eller konsekvenser. Peltonen vill visa att alla stereotyper har sin historia, speciellt de mest omhuldade av dessa, och att de inte varit axiomatiskt givna alla tider.<sup>21</sup>

Historikern Matti Klinges arbeten är ett exempel på ett annat sätt att förhålla sig till den nationella identiteten. Klinge har i sina böcker betonat hur de "typiskt finska" karaktärsdragen är resultat av en medveten process. Autostereotypierna, påpekar han, har skapats av Runebeg, Topelius, Snellman och andra som deltagit i utformningen av förebilder i en tid då det behövdes en nationell identitet i Finland. I sina böcker vänder sig Klinge mot framhävandet av den egna särarten. Enligt hans mening är finländarna inte betjänta av att, som nu är fallet, i alla lägen "dra fram näverskorna". Han hävdar till och med att Finland kulturellt sett egentligen fortfarande är en del av Sverige. Allt annat är, enligt Klinge, liktydigt med att våldföra sig på den sanna kulturella identiteten: "På samma sätt kan vi på sätt och vis paradoxalt påstå, att alla finner är svenskar, att Finlands kulturidentitet i så hög grad är densamma som Sveriges - eller åtminstone det som Sveriges har varit - att vi inför utlandet bildar en kulturell enhet. Man kan inte tänka sig något annat namn åt den enheten än just svensk".<sup>22</sup>

Klinge tycks vilja "oskadliggöra" de stereotyper som betonar de

finländska särdragen gentemot den svenska kulturen. Dessvärre diskuterar Klinge inte närmare vad den svenska kulturen skulle kunna tänkas innebära. Han har en mera allmän uppfattning om att Finland av historiska skäl måste vara likt Sverige. Som Taisto Hujanen (1986) påpekat, är det sannolikt så, att för att kunna fokusera på skillnader, så krävs det noggrannare och mer detaljerade kunskaper än om man bara vill hänvisa till allmänna likheter.<sup>23</sup>

I åtskillig forskning har man alltså diskuterat existensen av nationella egenskaper, d v s utgått ifrån att autostereotypierna har sin motsvarighet i faktiskt beteende och förhållningssätt till omvärlden. Men det finns också forskare som menar att det är ytterst problematiskt att ens definiera vad som kan kallas "nationellt". Erik Allardt (1986) konstaterar att praktiskt taget alla stater i Europa innehåller språkliga minoriteter. "Det är ofta en smaksak om de kallas nationaliteter eller etniska minoriteter".<sup>24</sup> Hans definition av den nationella tillhörigheten tar alltså fasta på en speciell aspekt, nämligen språket.

Inom etnologin är studiet av nationella kulturer relativt nytt. Därför saknas det fortfarande etablerade begrepp. Flera etnologer har dock studerat "det nationella" i någon form; nedan följer några av de begrepp som använts av dem.

"Nationalkaraktär" har använts som analytiskt begrepp av Jonas Frykman (1989). Nationalkaraktären ser han som kompetens, den kompetens som människorna utvecklar i kontakter med omgivningen.<sup>25</sup> Ett näraliggande begrepp, "mentalitet", har använts av Åke Daun (1989). Enligt Daun handlar mentalitetsstudier i huvudsak om studium av personlighetsdrag. Daun definierar mentalitet som individens "psykologiska disposition". Den nationella kulturen ger enligt Daun svar på frågan "vem är jag som svensk".<sup>26</sup>

Den av etnologerna som utförligast och mest systematiskt diskuterat begreppen är Orvar Löfgren (1985). Han gör en åtskillnad mellan "nationalkänsla", "nationell identitet", och "nationell kultur". Nationalkänslan är enligt Löfgren i högsta grad situationell. Det handlar om en känsla som aktiveras endast i vissa situationer: när flaggan går i topp, när nationalsången spelas o d. Den kan också manifesteras som hemlängtan då man befinner sig utomlands.<sup>27</sup>

Den nationella identiteten är en bland flera olika identiteter som individen besitter. Den är kontrastiv och komparativ. Det räcker inte med en intern enighet med var nationsgränserna går. Denna enighet måste också kommuniceras utåt till världen "utanför" som en nationell egenart, en bestämd nationell prägel.<sup>28</sup>

Kulturella markörer underlättar identifikationen. Den nationella identiteten är enligt Löfgren inte konstant utan både dess form och innehåll kan skifta över tiden. På samma sätt kan den över- och underordnas andra identiteter.<sup>29</sup>

Under begreppet nationell kultur förstår Löfgren "det kollektiva medvetande som delas av landsmän och landsmaninnor".<sup>30</sup> Den nationella kulturen består av en kodgemenskap (kulturell införståddhet) och en kunskapsgemenskap. I den ingår även de förhållningssätt gentemot omvärlden och varandra som människorna inom kulturen är införstådda med. Löfgren påpekar att det saknas studier om vad det är som verkligen delas på den nationella nivån. Därför är behovet stort av studier som belyser hur de nationella kulturerna kommer till uttryck i vardagsverkligheten.<sup>31</sup>

Benedict Anderson beskriver nationer med termen "imagined community". I människornas tankar kategoriseras de som enheter. Trots att medlemmarna i en sådan enhet aldrig kommer att ha en möjlighet att träffa alla andra medlemmar i denna nationella gemenskap, eller ens höra talas om dem, förenas de ändå av en tänkt gemenskap. Det finns inga objektiva sätt att konstatera sanningshalten i dessa tänkta gemenskaper. Det som skiljer dem åt är de sätt som människorna föreställer sig dem, "the style in which they are imagined".<sup>32</sup>

Anderson ger exempel på den betydelse skolorna haft i konkretiserandet av nationsgränserna med statsgränser.<sup>33</sup> Att man på sina håll har misslyckats med detta, är uppenbart. Anderson hävdar inte heller att detta skulle vara sant överallt i världen; dock för Finlands och Sveriges del framstår det som odiskutabelt att nationsgränserna i modern tid definieras med hjälp av statsgränser. Nationalitet är alltså inte synonymt med etnicitet. Inte heller språkgränserna är avgörande. Även de svenskspråkiga finländarna är medvetna om sin finländska nationalitet och ifrågasätter den inte. Trots att de inte delar majoritetsspråket i Finland, utan har gemensamt modersmål med grannlandet Sverige, beskriver de sig inte som svenskar. I passen förorsakar nationalitetsbestämningen inga problem. De finländska medborgarna har finländsk nationalitet. Den avgränsning som görs här är att personerna i fråga har fötts inom dessa statsgränser - det handlar alltså inte om "förvärvat" medborgarskap.

Vilka kriterier man än använder för att definiera begreppet "nationalitet" eller "nationell" lär man knappast någonsin kunna enas om en allmängiltig definition. Det viktiga för denna avhandling är inte heller att kunna fastslå på vilket sätt termen bör avgränsas. Det som däremot är viktigt är att nationalitet av de intervjuade används som en kategori att "tänka med", en föreställningsram som förutsätter en uppfattning om den egna nationaliteten och andras. Stereotyper är, vid kontakter med andra nationaliteter en slags tolkningsram. Autostereotypierna fungerar desutom som "mallar" för det slags beteende som förväntas av individen själv i en viss situation.

### Uppfattningar i siffror

Det har gjorts kvantitativa stickprovsundersökningar för att med större statistisk säkerhet kunna säga något om hur människorna uppfattar sig själva och andra. Hösten 1987 gav finländska Näringslivets Delegation (EVA) finska Gallup och SIFO uppdraget att genomföra en sådan intervjuundersökning. Man ville utröna hur finländarna såg på sig själva, hur svenskarna såg på finländare och hur de såg på sig själva i jämförelse med andra nationaliteter. Antalet intervjupersoner var 896 i Finland och 537 i Sverige. Frågan lydde: Man finner olika egenskaper hos olika nationaliteter. På detta blad uppräknas en del egenskaper och fyra nationer. Skulle du för varje egenskap vilja ringa in de länder den egenskapen enligt din åsikt passar på.

#### Finländarna om sig själva:

62 procent av de tillfrågade tyckte att pålitlighet är det drag som mest utmärker finländare. Över hälften (55 procent) ansåg att finländarna är företagsamma och nästan lika många (52 procent) anslöt sig till uppfattningen att finländarna var slutna (sulkeutuneita). På fjärde plats hamnade försiktighet (45 procent) och på den femte samarbetsvilja (39 procent).<sup>34</sup>

#### Svenskarna om finländare:

Svenskarna hade inte lika bestämda uppfattningar om finländarnas egenskaper som finländarna själva. Den svenska fördelningen visar betydligt jämnare siffror, där ingen egenskap egentligen ansågs vara klart dominerande. Finländarna var enligt svenskarna litet av varje. Om något, så ansågs finländarna vara livskraftiga. 36 procent av de svenska tillfrågade anslöt sig till den uppfattningen. Det är intressant att konstatera att finländarna själva inte såg sig som speciellt livskraftiga. På den finländska listan hamnade den egenskapen först på nionde plats.

30 procent av svenskarna tyckte att finländarna var slutna (icke-kommunikativa), medan samtidigt nästan lika många (28 procent) tyckte att de utmärktes av styrka. Våldsmentalitet (aggressivitet) och företagsamhet nämndes båda av 24 procent. Sammanfattningsvis finner vi alltså att svenskarna uppfattade finländarna som livskraftiga, icke-kommunikativa, starka, försiktiga, aggressiva och företagsamma.

Som kontrast är det intressant att konstatera att aggressivitet hamnar på den absolut sista platsen i den finländska rangskalan. Även för övrigt verkar det enligt denna studie finnas stora diskrepanser mellan den finländska självbilden och svenskarnas bild av finländarna.<sup>35</sup>

#### Svenskarna om sig själva:

Svenskarnas uppfattningar om sig själva i jämförelse med andra nationaliteter är intressanta. Den egenskap som svenskarna tyckte beskrev en svensk bäst var modernitet. Hela 57 procent av svenskarna var av åsikten att svenskarna är moderna. Att modernitet ansågs utmärkande för just svenskarna accentuerades av att endast 13 procent av svenskarna tyckte att finländarna kunde beskrivas med samma epitet.

Uppfattningen understryks också på ett annat sätt: endast 3 procent av svenskarna ansåg att svenskarna kunde kallas efterblivna, medan 18 procent av svenskarna ansåg att den beskrivningen passade in på finländarna.

Företagsamhet passar enligt 49 procent av svenskarna bra på svenskar, medan endast 24 procent tyckte att finländarna kunde kallas företagsamma. På tredje plats i den svenska listan hamnade målmedvetenhet. 35 procent av svenskarna ansåg att svenskarna är målmedvetna, medan endast 22 procent av svenskarna tyckte att finländarna är det.

Sammanfattningsvis kan man enligt denna studie säga att svenskarna anser sig vara både modernare, mera företagsamma och mera målmedvetna än finländarna, vilka å sin sida uppfattades som efterblivna men livskraftiga.<sup>36</sup>

Åke Daun redogör i boken "Svensk mentalitet" för en SIFO-undersökning med representativt urval från år 1985, där svenskarna tillfrågades hur de uppfattade sig själva, utan att - som i EVA-undersökningen - jämföra sig med någon annan nationalitet. De fem egenskaper som enligt denna studie mest urmärker svenskarna är: Avundsjuka (49 procent) Stela (33 procent) Arbetsamma (24 procent) Naturälskande (19 procent) Tysta (14 procent) Hederliga (14 procent).<sup>37</sup>

Intressant att notera är att man nu bland de fem mest nämnda egenskaperna även hittar negativa epitet, även sådana som inte förekom alls i en undersökning, där svenskarna ombads jämföra sig med andra nationaliteter. Det är också värt att notera att en egenskap som modernitet som i den jämförande listan var på första plats, inte förekommer alls i denna lista.

Man kan alltid diskutera hur jämförbara de här undersökningarna är, men en fråga som de onekligen väcker är hur vi uppfattar oss själva om vi inte jämför oss med andra och hur (och om) dessa uppfattningar förändras när vi har en annan grupp som vi skall jämföra oss med.

Daun återger också en enkät bland skolbarn (svenska barn och invandrarbarn) i åldern 15-16 år, vilka ombads beskriva både svenskar och invandrare, dock utan att explicit göra jämförelser. Jämförelser aktualiserades dock genom de två olika frågorna. I de svenska elevernas bedömningar av svenskar kom epitet "moderna" på fjärde plats och nämndes av 57 procent.<sup>38</sup> Det är sannolikt att den svenska autostereotypin "moderna" särskilt aktualiseras vid jämförelser med

andra nationaliteter.

Vad säger då de intervjuade företagsledarna? Även om det inte finns något som tyder på att de svenska cheferna, i högre grad än de finländska, skulle ansluta sig till projicerade stereotyper,<sup>39</sup> så är det ändå hos dem dessa är tydligast verbaliserade. Berättelserna om de första mötena med finländarna präglas därför ofta av viss villrådighet. "För mig var det en ny upplevelse att träffa finnar i affärlivet. Den finska arbetspersonligheten var för mig en helt ny upplevelse. Tidigare hade ju finnarna inte utmärkt sig på något sätt. Jag hade inte väntat mig att de skulle göra det nu heller", beskrev en svensk verkställande direktör sin reaktion efter att företaget varit i finländskt ägo ett drygt halvår. Hans beskrivning överensstämmer med den bild som tonar fram i de ovan redovisade frågeundersökningarna. Han hade inte speciellt funderat över hur finländska ägare kunde tänkas vara, utanoreflekterat utgått ifrån att de inte skulle skilja sig från de svenskar han tidigare samarbetat med.

Vissa av svenskarna tycks alltså rätt tidigt i interaktionen ifrågasatt giltigheten av de projicerade stereotypierna. I senare kapitel kommer jag att försöka reda ut, hur djupt detta ifrågasättande gick och i vilken typ av situationer det aktualiserades. I detta kapitel kommer jag att enbart fokusera på de allra första uppfattningarna.

De stereotypa uppfattningarnas betydelse verkar ingalunda ha varit enbart passivt i kontakterna. De användes även aktivt som förklaringar i de fall där diskrepansen mellan stereotypin och verkligheten blivit uppenbar. Ett exempel är hur den svenska självbilden av "modernitet" användes av de svenska intervjuade. I de fall där motpartens beteende krävde en förklaring, tillgreps en annan stereotypi, nämligen uppfattningen om att svenskarna själva var moderna. Som i den ovan citerade undersökningen konstaterats, aktualiserades denna stereotypi speciellt i jämförelser med andra nationaliteter. Eventuella skillnader kan då förklaras med att den andra parten inte är riktigt lika modern.

Detta tillvägagångssätt har sin egen logik. Den projicerade likheten minskade inte i styrka eller i giltighet. Man kunde fortfarande hävda uppfattningen att motpartens, i detta fall finländarnas, verklighet var identisk med svenskarnas egen. Det enda som skilde parterna åt var alltså att finländarna inte hunnit bli lika moderna. Orsakerna behövde inte sökas i kulturella skiljaktigheter, utan kunde på detta sätt tillskrivas en evolutionistisk process: "Man kan alltså säga att finnarna är som svenskar - men med några års fördröjning", sammanfattade en av svenskarna denna syn.

Denna slutsats å sin sida gav upphov till konkreta åtgärder. Problemet ur svenskarnas synpunkt var att finländarna ägde företaget och hade det formella övertaget. Om det nu ändå var så att de nya ägarna inte uppnått de "ägdas" nivå i utvecklingen, måste situationen framstå som ytterst pinsam för finländarna, resonerade svenskarna. Det fanns därför skäl att



börja utveckla taktiker för att hjälpa finländarna över den uppkomna situationen utan att genera dem. Därför betonade svenskarna gång på gång hur viktigt det var att inte agera nedlåtande mot de nya ägarna och de avrådde varandra bestämt från allt som kunde tolkas som ansatser till besserwisserei.

Några av svenskarna påpekade att situationen som sådan var ny. Finländare i ledningen för svenska företag var ett tämligen nytt fenomen, och det svensk-finländska förhållandet präglades alltjämt av "gammal historielastning". Speciellt de äldre hade tiden efter andra världskriget färskt i minnet. Kontakterna med finländarna innebar då hjälp till finländska vänner och bekanta i ett Finland där det var brist på det mesta. Några kom ihåg matpaket de sänt; andra den vita sammet de sänt till en bekants studentmössa. En av dotterbolagscheferna sammanfattade den nya situationen på ett träffande sätt: "Sen är det ju så att av tradition är det dom som ska ha hjälp av oss. Nu har man bytt rollerna - och det är ovanligt."

### Från invandrare till direktörer

I den finländska debatten uttrycks då och då oro för att svenskarnas bild av finländarna i alltför stor utsträckning skall formos av de finska invandrarna i Sverige.<sup>40</sup> Det finns risk att den svenska uppfattningen blir ensidig, menar man i Finland. Onekligen torde de många invandrarna påverka svenskarnas syn på finländare i allmänhet. De flesta svenskar torde någon gång ha träffat en finsk invandrare i någon situation. Denna erfarenhet kom till uttryck även i intervjuerna. Inga av de intervjuade svenskarna hade närmare bekanta bland de finska invandrarna, men många hade någon gång kommit i kontakt med sådana. Man kände till de stereotypa uppfattningarna om bastun, kniven och brännvinet. Samtidigt var man dock noga med att varna för att låta dessa uppfattningar synas i umgänget med finländarna. Man skulle akta sig för att visa nedlåtande attityder gentemot de nya ägarna, menade man på de svenska dotterbolagen.

Flera av de svenska cheferna hade träffat finländska arbetare på sina tidigare hemorter. De berättade om finländarna som de sämst betalda arbetarna, med de tyngsta och sämsta arbeten. Flera hade också haft finländsk underställd personal i sina egna organisationer. Dessa beskrev "sina" finnar som fåordiga men arbetsamma, med god inlärningsförmåga. "Finnarna vill arbeta. De lär sig snabbt. De är lugna, en del säger loja. Men facket idag består nästan enbart av finnar."

Finländska skogsarbetare är en annan yrkeskategori som de svenska intervjuade personerna stiftat bekantskap med innan de kom i kontakt

med de finländska företaget på sin egen arbetsplats. Situationen hade dock nu förändrats radikalt för alla de intervjuade svenskarna. De finländare som de nu i sitt arbete kom i kontakt med var inte invandrare. De var alla, med ett par undantag, bosatta i Finland, och de var varken fabriksarbetare eller skogsarbetare. En av svenskarna sammanfattade situationen på följande sätt: "Jag har *viss* träffat finnar förut. Men de var arbetare. Nu är de direktörer - och det är ju en skillnad förstås."

### Svenska stereotyper om finländare

"Tystnad. Det är en våldsam tystnad ibland!" Så här beskrev en av svenskarna det han uppfattade som det dominerande draget hos finländarna. Trots att svenskarna beskriver sig själva som tysta (se text SIFO-undersökningen ovan), uppfattade de finländarna som ännu tystare. De uppfattade dessutom finländarnas tystnad som direkt besvärande och hade för övrigt flera förklaringar till denna tystlåtenhet. Även andra än den ovan citerade direktören hade funderat över finländarnas tystnad. En av förklaringarna var att finländarna inte var lika snabbtänkta som svenskarna. Det ansågs vidare svårt att bilda sig en uppfattning om vad som pågick bakom den "tysta" och "slutna" finländska fasaden. En av de negativa konsekvenserna för svenskarnas del var att informationen ibland tycktes väl ensidig. Kontakten med finländarna lämnade en obehaglig känsla av att ha avslöjat för mycket, medan finländarna inte avslöjat någonting alls.

Inte enbart det finländarna sade eller inte sade var föremål för kommentarer och analys. Svenskarna iaktog även deras beteende och tyckte sig kunna konstatera att den finländska företagsledningens beteende avvek från svenskarnas förväntningar. Man kan alltså även tala om "beteendets pragmatik", som, till skillnad från språkets pragmatik, tar fasta på beteenden som anses lämpliga och "normala" i situationen i fråga. På svenskarna gjorde finländarna ett stelt intryck. Deras beteende kommunicerade en reserverad attityd till omvärlden.

Det faktum att finländarna varken talade eller betedde sig på ett sätt som av svenskarna ansågs " normalt " var frustrerande. Den haltande överensstämmelsen mellan den projicerade stereotypin och finländarnas verkliga beteende var svår att förklara. Speciellt svårt var det för den verkställande direktör som förväntas kunna etablera förtroendefulla relationer till den finländska koncernledningen: "Jag kan inte vara ärlig och rak med finnarna som med engelsmännen. Det är inget jag riktigt förstår. Det är mera magen som säger ifrån. Det är en känsla man får. Jag har svårt att förstå varför jag ju å ena sidan trivs så förbaskat bra med finnarna men å andra sidan ändå känner sån distans!"

Den slutsats som denna direktör drog är densamma som några andra av hans svenska kolleger dragit: finländarna verkar inte lita på svenskarna. "Det verkar som om finnarna tyckte att vi svenskar bara försöker lura dom. Det finns en stor misstänksamhet mot svenskarna."

Han såg inget mosägelsefullt i att han själv nyss påpekat att han inte kunde vara ärlig och rak gentemot finländarna. Det han först och främst ville ge uttryck åt var den villrådighet han kände. Inga gamla tecken tycktes gälla längre och de nya hade han inte lärt sig tyda.

Den bild av en finländare som tonar fram ur intervjuerna är bilden av en mycket seriös person, som det är svårt att locka till småprat. Det är inte lätt att veta hur man bäst närmar sig honom. Den svenska uppfattningen kan sammanfattas så här paradoxalt:

a) Det sämsta med finländarna är att de är så seriösa

Eftersom svenskarna i det längsta tolkade finländarnas beteende som om dessa varit svenskar - dvs projicerade sina egna förväntningar på finländarna - blev deras tolkning den att finländarna medvetet höll sig på avstånd. I fråga om svenskar skulle motsvarande beteende nämligen varit avsett att förmedla just detta intryck av avståndstagande till omvärlden. Detta bidrog till att skapa osäkerhet hos svenskarna: "Man vet aldrig var man har en finne", konstaterade till exempel en av dotterbolagscheferna.

b) Det bästa med finländarna är att de är så seriösa

Inga egenskaper uppfattades dock som entydigt negativa eller entydigt positiva. I en viss typ av situationer kunde även den ovanstående uppfattningen om finländarnas seriösa inställning till omvärlden nämligen uppfattas som en positiv egenskap. Svenskarna uppfattade att finländarna just på grund av sin seriösa inställning till arbetet också var pålitliga i sitt engagemang. Denna tolkning tillgreps till exempel om dotterbolaget i fråga visat dålig lönsamhet och det finländska ägandet kunde förmodas innebära stora omvälvningar. I sådana fall tolkades den finländska "tillknäppta och seriösa" hållningen som tecken på beslutsamhet och målinriktning. Det man då hoppades var att denna inställning kunde visa sig vara en garant för långsiktighet i finländarnas engagemang i det nya dotterbolaget.

### Finskt eller finlandssvenskt?

En del av finländarna som de intervjuade kommit i kontakt med var finlandssvenskar. Ett av företagen angav till och med finlandssvenskhet som en viktig del av den interna identiteten. Speciellt på finlandssvenskt håll framhåller man gärna att språket medför att finlandssvenskarna känner starkare identifikation med Sverige än med Finland. De ser svensk TV, följer svensk press och under mina intervjuer uttryckte de en känsla av att under uppväxten ha känt större samhörighet med Sverige än med Finland.

Svenskarnas kommentarer tyder på något annat. På grundval av mitt intervjumaterial har jag inte fått någon anledning att ifrågasätta Allardts och Starcks (1981) slutsats i denna fråga: "I själva verket talar mycket för påståendet att svensk- och finskspråkiga från övrigt liknande bakgrundsförhållanden inte skiljer sig från varandra utom i fråga om sitt språk."<sup>41</sup>

Jaakko Lehtonen (1990a) å sin sida har konstaterat att finlandssvenskarna tenderar att ha samma typ av problem med att följa med i en rikssvensk diskussion som deras finskspråkiga landsmän.<sup>42</sup>

Svenskarna verkade inte märka någon nämnvärd skillnad mellan svenskspråkiga och finskspråkiga finländare, båda sågs som enbart finländare. Det var långt ifrån säkert att svenskarna ens skulle lagt märke till att några i den finländska företagsledningen hade svenska som modersmål. Så kunde till exempel en direktionssekreterare på det finlandssvenska företags svenska dotterbolag berätta så här: "Finländare har långsamt tempo. Det kan bero på att de har svårt att uttrycka sig på svenska." Då jag påpekade att flertalet av de finländare hon regelbundet kom i kontakt med var finlandssvenskar, var hon oförstående: "Finlandssvenskar? Vad är det? Finns det någon skillnad? Det har jag aldrig tänkt på."

En av de verkställande direktörerna på ett av företags andra dotterbolag hade fleråriga kontakter med finländare bakom sig. Trots det uttryckte han sig mycket bestämt: "Det finns inte två sorters finländare. Skillnaden är bara att några talar svenska."

### Finländska stereotyper om svenskarna

Under de senaste åren har jag ofta besökt Finland och hållit föredrag och seminarier för personal vid företag och organisationer. Åhörarskaran har utan undantag bestått av antingen människor i ledande positioner och med internationella kontakter eller sekreterare, vilka också de i sitt

arbete ofta kommer i kontakt med människor från andra länder. Dessa seminarier har jag inlett med att be deltagarna ge sin syn på svenskarna. Jag har sagt: "Svenskarna är..." och bett deltagarna fullborda meningen med sina uppfattningar fritt ur hjärtat.

De tio egenskaperna som nämndes oftast är följande: Svenskarna är: mjuka, malliga (högfärdiga), rika, egenkära, internationella, blåögda, artiga, ytliga, polerade, opålitliga.

Mitt material är inte så stort att det skulle vara meningsfullt att precisera hur ofta var och en av dessa egenskaper nämndes. Viktigt att konstatera är dock att dessa omdömen återfinns på mina förteckningar från så gott som alla sådana sammanhang.

Lehtonen redogör för liknande resultat från en undersökning som han genomfört bland finländska språklärare och språkstudierande. Den bild dessa ger av finländska stereotypier om svenskarnas egenskaper har stora likheter med de svar jag själv fått. Bland de attribut som enligt Lehtonen informanter bäst karakteriserar en svensk återfinns överlägsenhet och högdragenhet. Svenskarna anses också vara självbelåtna, självtillräckliga, egocentriska och egenkära. Av de 54 adjektiv som svenskarna beskrevs med var 45 negativa och endast 9 positiva.<sup>43</sup>

Någon kan kanske finna det motsägelsefullt att svenskarna betecknats som både mjuka och malliga, liksom det kan verka konfunderande att listan består av både mycket positiva och mycket negativt laddade omdömen. Men sådana här listor har - i all sin ofullkomlighet - sitt intresse i relation till de uppfattningar som de intervjuade cheferna gav uttryck för. De stereotypa uppfattningarna som Lehtonen undersökte och min egen lista visar på, återfinns nämligen även bland de intervjuade företagsledarna.

Lehtonen bad sina informanter också att berätta om vad det trodde att svenskarna tyckte om finländarna. Hans fråga löd: "Svenskarna tycker, att vi är..." varpå han bad sina informanter komplettera meningen. Bland de 45 adjektiv som finländarna använde för att beskriva sina antaganden om svenskarnas inställning mot finländare fanns tio positiva, resten var negativa. De tillfrågade finländarna antog att svenskarna fann finländarna dumma, enfaldiga, egensinniga, envisa, tröga, efterblivna, blyga och fattiga.<sup>44</sup>

En mycket vanlig uppfattning även bland de av mig intervjuade finländska företagsledarna var att svenskarna förmodades ha en negativ eller nedlåtande attityd till det finländska företags förvärv av det svenska dotterbolaget. Detta antogs dock inte ha något att göra med företaget som sådant, utan med det faktum att det handlade om ett finländskt företag. Svenskarnas negativa attityd till förvärvet antogs grunda sig i deras negativa inställning till finländare i allmänhet.

Den förmodade svenska uppfattningen om finländarnas "skogsfinska mentalitet" var också problematisk för finländarna. De många finländska

invandrarna i Sverige antogs ha förstärkt denna svenska uppfattning. De finländska företagsledarna beklagade att svenskarna inte kunde göra skillnad mellan "folk och folk", utan behandlade även dem som om de hade varit invandrare. Man kan alltså ana att den finländska företagsledningen själv utgick ifrån att "skogsfinskhet" väl kunde tillhöra de finländska invandrarnas egenskaper - däremot tyckte de inte att det passade in på dem själva: "Alla finnar befinner sig inte på samma nivå."

Med Lehtons term är det alltså en form av reflekterad autostereotypi som oroar de finländska cheferna: svenskarna tror att vi kommer direkt ur skogen - men de har fel!

Denna förmodade svenska inställning har sannolikt inverkat på finländarnas attityder gentemot svenskarna på flera olika sätt. Det är lätt att hamna i en försvarsposition om man tror sig veta att motparten har en negativ uppfattning om en. Men dessutom kunde svenskarna lätt framstå som de facto mera sofistikerade och världsvana än de egna landsmännen. Sveriges långa erfarenhet av internationell handel drogs gärna fram som argument, och svenskarnas krigiska härnadståg på kontinenten ansågs också ha påverkat svenskarna i en mera internationell riktning. Ingen av finländarna uttryckte dock någon oreserverat positiv inställning gentemot denna förmodade överläge. Det ansågs ju ha bidragit till svenskarnas ringaktande attityd gentemot finländarna. Därför kunde även denna som positiv uppfattad egenskap kommenteras negativt: "De (svenskarna) är mera världsvana - och naturligtvis rysligt måna om att visa det!"

Det som av finländarna uppfattades som en mera "sofistikerad yta" tycktes kunna få negativa konsekvenser för finländarna. Till och med de mest erfarna finländska direktörerna kunde berätta om gånger då den "glatta" svenska ytan fått dem att helt tystna eller känna sig illa till mods. Det egna sättet tycktes ibland väl grovt och de egna synpunkterna dåligt artikulerade: "Men sen ser jag att det svenskarna säger inte är så mycket klokare än de vi säger själva. Det första intrycket av svenskarna grumlas rätt snabbt."

Det finns även finländare som ser den lättsammare svenska ytan som just en yta och inget mer. Litet tillspetsat kan man säga att just därför att svenskarna på ytan verkar så lätta att få kontakt med, upplevs de som svåra att få kontakt med! På den finländska sidan kunde svenskarnas verbala förmåga till och med väcka misstänksamhet. Svenskarnas uttryckssätt karakteriserades som smidigt, polerat men opersonligt. Det var svårt att övertygas om att svenskarna verkligen menade allt det de sade. Men även de av finländarna som inte sade sig ta svenskarna på fullt allvar kunde ibland uttrycka sin uppskattning över vad de uppfattade som ett ledigare sätt att uttrycka sig. Inte heller dessa uppfattningar var dock oreserverat positiva: "Det mesta kanske är luft - fast elegantare."

En av konsekvenserna av denna uppfattning var att finländarna

misstänkte att det svenskarna sade saknade substans även i andra sammanhang. Med sitt språkbruk ansågs svenskarna vilja - och ibland lyckas med- att ge intrycket av att ha större kompetens än vad de egentligen besatt.

Den svenska verbala formen bemöttes alltså med viss skepsis av finländarna. Även om man uppskattade den som en speciell kompetens, ansågs den också redan i sig bekräfta den finländska reflekterade autostereotypin om svenskarnas förmodade nedlåtande inställning gentemot finländarna. Därför hade finländarna svårt att förhålla sig entydigt positivt till de svenska uttrycksätten och hade framför allt svårt att bedöma var formen slutade och innehållet tog vid. Svenskarna framstod lätt som orealistiska i sina omdömen både beträffande sin egen förmåga och sina mål: "Svenskarna har en tendens att lova runt. Ett svenskt "ja" betyder inte lika mycket som ett finskt "ja"."

Den svenska formen av verbal kommunikation kunde också av finländarna upplevas som störande diskussionsiver. Den sociala sidan överbetonades i Sverige, ansåg finländarna. I praktiken innebar denna diskussionsiver -i finländska ögon- ändlösa diskussioner, innan konkreta problem kunde åtgärdas. Den sociala formen tycktes ta överhanden: "Till exempel om man har lönsamhetsproblem så måste de först omskrivas och sedan diskuteras i all oändlighet."

Den typiske svensken framstod därför gärna som en person som kom till sina slutsatser genom omvägar och resonemang. Att dessa slutsatser sedan kunde vara desamma som finländarna kommit fram till på andra vägar, förmildrade inte finländarnas uppfattning. Även om dessa "obligatoriska" diskussioner ansågs vara något som finländare borde känna till och ta hänsyn till i samarbete med svenskarna, var de inget som finländarna själva ville eller tyckte sig behöva ta efter. Tvärtom såg finländarna det som en av sina uppgifter att dra gränser och begränsa den tid som diskussionerna annars skulle tagit i anspråk. Igen gör sig det specifika i denna situation påmint: det är en koncernledning som resonerar på detta sätt. Hade finländarna varit i dotterbolagschefernas position, hade de knappast kunnat tillåta sina uppfattningar om svenskarna ta samma former. En koncernlednings uppfattningar får andra konsekvenser än en dotterbolagslednings uppfattningar kan få; till exempel kan koncernledning de facto begränsa tidsutrymmet för de verbala kontakterna.

Även om svenskarna ibland tycktes ha ett rent verbalt övertag, upplevdes de dock som mjuka och påverkbara av finländarna. Möjligen bidrog redan själva förekomsten av diskussioner vid upprepade tillfällen till att ge finländarna den uppfattningen att de verkligen kunde påverka händelsernas riktning. Om inte annat så gav diskussionstillfällena ett (för finländarnas del visserligen ofta ofrivilligt) forum för påverkan. "Det går att påverka svenskarna", sade en av finländarna något förvånad.

Stereotypins stryka illustreras bra av att denna kommentar överhuvudtaget yttrades. Det är ju den högsta företagsledningen som talar här och som uttrycker en förvåning över att kunna påverka skeendena i de dem underställda dotterbolagen.

Den svenska diskussionsbenägna ytan inbjöd också till en slutsats att svenskarna var ostrukturerade. Det kunde vara svårt för finländarna att få en ordentlig överblick över gränserna för de olika ansvarsområdena på de svenska dotterbolagen. Även denna uppfattning sattes i samband med den finländska stereotypin om svenskarna: de "outvecklade" och "ociviliserade" finländarna hade upfunnit bastun - men svenskarna drog sig inte för att sälja den ute i världen! Samtidigt undrade man över hur det var möjligt att vara framgångsrik säljare och marknadsförare samtidigt som man var så ostrukturerad som svenskarna tycktes vara.

Även om alltså den svenska verbala uttrycksformen ibland uppskattades av finländarna, överväger dock den negativa sidan i deras uppfattningar om svenskarna. En av finländarna ansåg till och med att det myckna diskuterandet i de svenska företagen visade sig som ständigt intrigerande. Detta intrigerande sträckte sig till alla nivåer - till kommunikationen företagen emellan samt kontakter mellan arabetskamraterna inom de enskilda företagen: "Jag har nästan blivit sjuk ibland över så mycket intrigspele. Kontorsflickorna intrigerar mot varandra, facket intrigerar inom sig, ledningsgruppen försöker sätta krokben sinsemellan." Den starka svenska verbala och sociala framtoningen uppfattades alltså ha en allvarlig negativ sida. Den kunde användas för vad som av finländarna upplevdes som ett destruktivt syfte. Kontaktskapande och intrigerande sågs som två sidor av samma sak.

De egna egenskapernas positiva sidor betonades kraftigt i denna jämförelse: "Alltid när vi haft problem med något, så har vi satt dit en finne, och då börjar det genast löpa", sade en av de finländska direktörerna.

Det finns en risk att finländarnas kontakter med svenskar allvarligt hindras av den finländska reflekterade autostereotypin som aktualiseras i interaktion med svenskarna. Eftersom man utgår ifrån svenskarnas förmodade negativa inställning till finländarna, hamnar man från början i en försvarsposition. Det svenskarna säger eller gör tolkas i detta ljus och man ser i svenskarnas beteende "bevis" för den förmodade negativa uppfattningen. Därför är det lätt att vara misstänksam även till annars positivt bedömda egenskaper hos svenskarna: dessa ses då som mer eller mindre explicita uttryck för svenskarnas förmodade inställning till finländarna. Denna attityd kan beskrivas med påståendet: jag vet vad svenskarna tycker om mig - men de har fel! Det är därför förklarligt att de egna "riktiga" egenskaperna dras fram och framhålls i mera positiva ordalag än vad som annars skulle ha varit fallet. Dessa används som kontrast och "korrigerings" till den felaktiga uppfattningen, varvid det

positiva hos "det egna" kraftigt understryks.

### Om finländska autostereotyper

En av de egna särdragen som framhövdes i intervjuerna var saklighet. Finländarna tyckte sig vara "bokstavligare", mera systematiska, mera logiska och mera benägna att hålla sig till saken än svenskarna. Det är värt att notera att alla egenskaperna nämns i en komparativ form. Det handlar alltså om egenskaper som just i detta sammanhang, i kontakter med de svenska dotterbolagsledningarna, aktualiserades och användes för att teckna konturerna av de egna nationella särdragen. Det är fullt tänkbart att i kontakter med andra nationaliteter - eller i privata sammanhang - de intervjuade finländarna skulle ha beskrivit sig med hjälp av andra epitet. Om detta finns dock inga undersökningar gjorda. Lehtonen har i sin studie om de finländska språklärarna och språkstuderanden kommit fram till att dessa använde liknande epitet om sig själva.<sup>45</sup> Men även Lehtons informanter jämförde sig bara med svenskarna. Undersökningar om auto- och heterostereotypiska inställningar mellan exempelvis de andra nordiska länderna saknas än så länge.

Ordet rejäl användes av finländarna om dem själva. Flera av dem funderade på att beteckna sig också som ärliga, men tyckte vid närmare eftertanke att ordet inte passade i sammanhanget. Visserligen ansåg de att de var ärliga, men det tyckte de också att svenskarna var. Trots det ansåg finländarna att de själva stod mera för vad de sagt - vilket av dem sågs som något avgjort positivt.

I egna ögon kunde finländarna verka "stabla som furor". Medan svenskarna kunde tänkas vända kappan efter vinden och driva egna fördelar snarare än befrämja saken som sådan, höll finländarna fast vid det man kommit överens om - ansåg de själva. "Svenskarna däremot tar hela tiden personliga hänsyn."

Den finländska observationen att svenskarna verkade "ta personliga hänsyn" i arbetssituationer är intressant. Svenskarna har nämligen också reagerat på något liknande, fast från sina utgångspunkter. Det är möjligt att det verkligen är fråga om ett annat förhållningssätt till arbete och synen på vad som skall avhandlas och hur. Svenskarna klagade nämligen på att finländarna aldrig gav sin personliga åsikt till känna: "De säger policy är policy och pratar om företagets officiella syn på frågorna."

Medan detta förhållningssätt av finländarna användes för att illustrera deras egen "rakryggade" hållning, gav svenskarna det en rakt motsatt tolkning: "Finländarna är inte rakt på sak."

Svenskarna stördes av att det bakom yrkesfasaden var svårt att skönja vad

finländaren personligen hade för uppfattning. För finländarna framstod detta inte som ens relevant. En intervjuad finländare förklarade: "Vi är ute för att åstadkomma något. Vi är något genom att åstadkomma något." Denna inställning skulle säkert de flesta svenskarna lika helhjärtat ge sitt stöd. Skillnaden behöver alltså inte alltid ligga i inställningen som sådan. Den kan lika gärna finnas i det sätt som man lämpligen bör låta denna inställning komma till uttryck på i konkreta samspelssituationer.

### De intervjuades bedömningar om de stereotypa egenskapernas för- och nackdelar

Det var uppenbart att vissa av stereotypierna uppfattades som mera negativa än andra och ansågs mera besvärande i kontaktskapande över gränserna. På en fråga, vilken av motpartens egenskaper de intervjuade skulle önska bort, om de fick välja, var svaren ofta givna. I regel behövde ingen av de intervjuade någon längre betänketid för att veta vilken av motpartens egenskaper de bedömde som mest besvärande.

Finländarna stördes av svenskarnas "självgodhet". Svenskarna ansågs kommunicera ett budskap som gick ut på: "vi är bäst, vi kan bäst, vi vet bäst". Dessa svar tycks bekräfta att denna stereotypi har betydelse även för de finländska företagsledarna. (Den återfanns ju på de båda ovan citerade förteckningarna bland de oftast förekommande uppfattningarna. Båda förteckningar saknar statistisk relevans, men ger ändå vissa fingervisningar.)

Andra "svenska" egenskaper som återfanns på finländarnas önskelista var "intrigerandet på arbetsplatserna", "svenskarnas ostrukturerade arbetssätt" samt "umgängesformernas ytlighet". Den "käcka hej- och du-mentaliteten" ansågs speciellt besvärlig av finländarna. Den bedömdes som direkt vilseledande: "Man frestas att ta den för mer än vad den är". Här tycker sig finländarna ha genomskådat skillnaden mellan form och innehåll, men de är ändå rädda för att frestas tillskriva den främmande formen det innehåll den skulle ha i det egna landet.

Dock fanns det bland de intervjuade finländarna även de som inte ville önska bort något alls. Däremot ville de gärna se svenskarna utrustade med någon eller några egenskaper som de tyckte fattades. Bland annat önskade de mer av "djävlar-anamma" och "vikingatemperament". Svenskarna ansågs utåt förmedla alldeles för litet av sina känslöstämningar - ytan var svår genomtränglig: "Det är ju näst intill omöjligt att få svenskarna att bli arga."

Endast en av de intervjuade finländarna hade en genomgående positiv uppfattning om svenskarna. Han var mycket försiktig när han klargjorde för sin syn och misstänkte att han inte skulle bli trodd: "Jag vet att det här

låter väldigt skenheligt, men varför skulle man önska bort något hos svenskarna. Jag har börjat tycka om dem."

Fanns det då något som finländarna uppskattade hos svenskarna? Flera av dem som kommit till Sverige med mycket negativa förväntningar på svenskarnas attityder gentemot finländare hade blivit positivt överraskade. Den avoghet de varit beredda att möta hade uteblivit. Det mest positiva var alltså att den reflekterade autostreotypin inte alltid besannades i de konkreta arbetssituationerna. Man kunde förundra sig över att svenskarna välkomnat de finländska ägarrepresentanterna på dotterbolagen och varit "gästfria värdar".

Alla tolkade inte heller svenskarnas till synes självsäkra uppträdande som självgodhet. Det fanns de som såg samma egenhet i en annan belysning, nämligen som ett slags omsorg. Svenskarna var inte överdrivet självsäkra eller självgod, utan hade "ett okonstlat sätt": "De försöker ju verkligen vara goda medmänniskor - fast på sitt eget, litet roande sätt."

Ärlighet var en egenskap som finländarna tyckte utmärkte dem själva, men i en absolut mening - utan jämförelser med andra nationaliteter. Denna "grundärlighet" tyckte finländarna var något som de absolut inte borde ge avkall på i några utländska kontakter. De påpekade att skillnaden mellan ärlighet och naivitet ibland kan vara hårfin, speciellt i affärssammanhang, "där det är allmänt accepterat att man - om inte direkt ljuger - så åtminstone inte säger hela sanningen". Finländarna tröstade sig dock med tanken på att ärlighet och rättframhet i det långa loppet ändå skulle visa sig vara en tillgång.

Den finländska självbilden om ärlighet och rättframhet delades inte oreserverat av svenskarna. På samma sätt som man hade olika uppfattningar om den personliga inställningens roll i sakfrågor, hade man olika uppfattningar om vad som borde tolkas som tecken på ärlighet. För svenskarna kunde finländarna framstå som snarare något undanlidande och svåra att få grepp om. Det var svårt att få kontakt med finländarna. I umgänget kunde de mycket väl vara trevliga, men om denna "trevliga" framtoning var synonymt med ärlighet var däremot tvivelaktigt: "Man vet aldrig var man har en finne", som en av svenskarna uttryckte det.

En annan egenskap som finländarna uppskattade hos sina egna landsmän var punktlighet. Även svenskarna såg på sig själva som punktliga. Det är möjligt att den sammanhänger med tendensen att planera tillvaron på ett mycket längre perspektiv än vad de finländska företagsledarna uppenbarligen gjorde. Därvid kunde svenskarna i viss mån förväxla planering med minutiös punktlighet.<sup>46</sup> Hur det än må faktiskt vara med punktligheten, hade finländarna en mycket bestämd uppfattning om svenskarna. De tyckte att svenskarna hade svårt att både hålla tidtabeller och komma i tid. Detta ansågs av finländarna vara ett område där svenskarna hade mycket att lära av finländarna.

Men även mera allmänna egenskaper kunde nämnas uppskattande. En

finlandssvensk chef tyckte att det bästa hos finländarna var "deras positiva nationalistiska sisu, en stark nationell identitet".

Svenskarna, å sin sida, hade inte lika positiv uppfattning om sina finländska samarbetspartners egenskaper. De gav exempel på sådana finländska chefer som avsiktligt verkade vilja bryta mot varje etablerad konvention för gott uppförande på den svenska arbetsplatsen. De behandlade sina medarbetare på ett sätt som av dessa upplevdes som klart ovänligt. De höjde rösten, visade tecken på "hetsigt humör", slog näven i bordet, uttryckte starka känslor och "gick före möten i korridoren och ropade upp alla" som de ville tala med.

Även i de fall finländarna inte upplevdes som direkt burdusa, gav deras s k "seriösa" inställning till arbetet ändå en hel del övrigt att önska. De svenska medarbetarna önskade framför allt att de finländska cheferna skulle tillägna sig en mer avspänd hållning till arbetet och till sina medarbetare. Som ett synligt tecken på detta önskade man att de skulle lära sig att le oftare.

Å andra sidan uppfattades just samma karga och seriösa sida hos finländarna som något positivt. I andra situationer kunde det upplevas som klart fördelaktigt att ha en samarbetspartner som visade denna sammanbitna seriositet. Detta tolkades nämligen också som målmedvetenhet. "De ryggar inte för problem." Detta drogs fram speciellt i situationer där det svenska dotterbolaget brottades med ekonomiska svårigheter.

Om det "finska sisu" manifesterade sig som ett slags "tvärhet" i de personliga kontakterna, så var detta något som de svenska medarbetarna även kunde uppskatta - fast i andra sammanhang. En äldre svensk direktör som haft stora svårigheter i sitt samarbete med den nya finländska koncernledningen hade följande att säga om finländarna: "De är målinriktade. De ger sig sjutton på att de ska göra't - vad det sen gäller. De är inte alls rädda."

### Första intryck

Vad som etsat sig fast i minnet hos speciellt svenskarna var det första mötet med de nya finländska ägarna. Jag har valt att koncentrera framställningen i detta avsnitt på just svenskarnas reaktioner. Jag gör det av två skäl. För det första: med anledning av den speciella situation som moderbolags-dotterbolagsförhållandet utgör, kan man misstänka att ägarna (i detta fall finländare) väcker speciellt stort intresse hos dotterbolagen.<sup>47</sup> För det andra: få av svenskarna sade sig före dessa möten ha haft några funderingar om finländarna och deras eventuella nationella särdrag. Dessa möten verkar alltså ha varit den händelse som

aktualiserat stereotypierna. Detta var mycket tydligare bland de svenska intervjuade än bland de finländska. Före de första personliga sammanträffandena sågs finländarna av svenskarna primärt som företagsledare, snarare än representanter för en viss nationalitet. Lars Fant, har i en kommentar föreslagit att vid internationella kontakter på företag kan andra än nationella stereotyper tänkas vara dominerande.<sup>48</sup> För de svenska chefernas del tycks detta stämma. Medan de intervjuade finländska företagsledarna utgick ifrån att de i kontakter med svenskarna även hade svenskarnas nationella särdrag att ta hänsyn till, tycks svenskarnas stereotypa uppfattningar om "finländskhet" ha aktualiserats först genom de första kontakterna med de nya finländska cheferna eller kollegorna.

Svenskarna poängterade gärna att de gått till de första möten "helt förutsättningslöst". Efteråt hade de tyckt att finländarna borde ha frågat andra saker. Frågorna var färre än väntat och de var andra än de förberett sig att svara på.

De första finländska delegationerna väckte stort intresse på dotterbolagen. Det är aldrig oproblemiskt att byta ägare. Inte heller är det ovanligt att ägarbyten ger upphov till rykesspridning. Omedelbart efter det att beslutet om övertagande fattats och den nya ägaren "avslöjats", kunde det finländska ägandet för svenskarna framstå som ett bra alternativ. Det har ovan konstaterats att yrkesbaserade stereotyper för svenskarna kunde verka viktigare än nationella. Dessutom bidrog den geografiska närheten länderna emellan till en känsla av kulturell närhet. Som nordiskt företag ansågs det finländska företaget ligga nära Sverige i de flesta avseenden. Denna uppfattning övergavs i regel vid de första möten med finländarna.

De första intrycken tycktes ofta beröra det verbala. Då svenskarna skulle återge något som finländarna sagt, och då detta något hade gjort ett främmande intryck, var det vanligt att de försökte härma den finländska intonationen. Magne Velure (1988) har pekat på samma fenomen i samband med vitsberättande. Genom det främmande tonfallet "framhäver man ytterligare nationaliteten hos de personer som gör bort sig eller som det går illa för".<sup>49</sup> Likheter är slående. När svenskarna således skulle berätta något som de inte ansåg vara fördelaktigt för finländarna eller som åtminstone hade gjort ett främmande intryck, hade de en "mall" eller föreställningskomplex att luta sig mot.

Finländarna verkade, som nämnt, inte ställa de frågor som svenskarna hade förberett svaren på. De verkade dessutom ordkarga - mätt med svenska mått. En tolkning bland svenskarna gick ut på att finländarna möjligen inte hade lika stor erfarenhet som svenskarna inom företagets specifika verksamhetsområde. Tolkningen var densamma även i de fall där företaget i fråga tillhörde ett av de största industriföretagen i Finland, med lång erfarenhet inom branschen.

Men det fanns även positiva intryck. En VD-sekreterare berättade om den nye finländska styrelseordföranden så här: "Det var ängsligt i början. Vi fick vårt första chefsbyte bara en månad efter övertagandet. Men jag imponerades mycket av NN som människa. På styrelsemötet där VD-bytet offentliggjordes, gjorde han ett starkt men sympatiskt intryck. Han kunde hålla ihop mötet och göra en resumé. Han kunde klargöra kontentan i besluten och hade ett korrekt uppförande."

Dessa var personer som haft en möjlighet att träffa de nya finländska ägarna rätt snabbt efter ägarbytet. Men även befattningshavare som personligen inte träffat de nya ägarna var intresserade och formade sin uppfattning om dem. Eftersom de inte träffat dem, blev den finländska osynligheten en slags ingrediens i deras uppfattningar. På inget av företagen hade finländarna nämligen gått runt på de olika avdelningarna och träffat de nya medarbetarna i deras egen miljö, arbetsrummen. Svenskarna väntade förgäves att de nya ägarna skulle gå runt och hälsa. Deras "osynlighet" väckte uppmärksamhet och gav upphov till livliga gissningar om orsakerna till det. Det berättades till exempel hur finländarna, när de väl installerat sig, höll sig för sig själva i direktionensvåningarna. Detta ökade känslan av osäkerhet som redan höll på att sprida sig inom dotterbolagen. För även om man i fysisk mening visste mycket väl var man hade sina finländska chefer, skapade deras osynliga närvaro en känsla av oro: "En makthavare som sitter där uppe...man vet inte var man har honom."

För det stora flertalet tjänstemän tycktes finländarna förbli rätt anonyma. Detta upplevdes som klart störande. Svenskarna efterlyste "avdramatisering" av makten. Som det var nu, kändes närvaron av en "makthavare", men en osynlig sådan.

Det vanligaste var att den första kontakten skedde i Sverige. Men så småningom var det dags att träffas även på det finländska huvudkontoret. Dessa besök i Finland förstärkte svenskarnas intryck av att finländarna kanske ändå inte var som svenskar. Redan i entrén till det finländska huvudkontoret kunde verka annorlunda:

"Jag minns speciellt portvakten. Det skulle rapporteras och ringas och kollas innan man släpptes in. Det är mer ordning där." Så berättade en fabrikschef. Det är intressant att han i sin berättelse speciellt betonade portvaktens roll vid entrén och tog den som bekräftelse på att det i Finland är "mera ordning", ett tema som han återkommer till i andra sammanhang. Vid infarten till hans eget svenska företag fanns nämligen också en portvaktsskur som man omöjligen kunde passera utan att rapportera till portvakten först. Denne kontrollerade i sina papper om besökaren var anmäld och ringde sedan upp personen som skulle besökas - dvs exakt samma procedur som den svenske fabrikschefen tyckte verkade anmärkningsvärd i Finland.

Hur bör vi tolka den här typen av berättelser som de intervjuade

använder som belägg för än den ena än den andra åsikten om finländarna? I vissa fall kan det endast vara fråga om kommunikationssvårigheter, som sedan präglar hela besöket: "Portvakten pratade inte ett ord svenska eller något annat språk än finska för den delen heller, så det kommer jag ihåg", fortsatte samme fabrikschef sin berättelse om sitt första Finlandsbesök.

Men det kan också vara så att även dessa första besök i Finland passas in i ett mönster. Under finländarnas besök i Sverige har svenskarna skapat sig en bild av finländarna, en slags föreställningsram om hur finländarna är. I denna ram inplaceras även intrycken från de egna Finlands-besöken - oavsett hur besöken avslöpt. En av svenskarna från ett annat företag sade så här: "Mitt första intryck? Det stämmer bra med ryktet. Finnarna var tysta och ordknappa. Bygget är fint, men det finns brister: det är dåligt med information, inga skyltar annat än på finska. Parkeringen och ingången är felplacerade. Det är för annorlunda. Man har inte tänkt på utländska gäster. Till och med vakten kunde bara finska. Sen hjälper det inte hur vänlig han är!"

Även den av dotterbolagscheferna som inledningsvis hävdade att det inte fanns några skillnader mellan att arbeta på ett finländskt företag och på ett svenskt, drog ett djupt andetag och tillade: "Det finns förstås större hierarkisk spännvidd i Finland. Klasskillnaderna är större."

När jag bad honom utveckla vad han menade med detta, presenterade han en hel lista på observationer av vad som gjort ett främmande intryck: "Titlar, till exempel. Direktörer hit och direktörer dit! Dom har skilda matsalar, där uppapperskorna bär vita förkläden och kallas på genom att man trycker på en klocka vid dörren. Det är som att kalla på en hund. Rummen är också annorlunda. De är mera slutna - som svenskt 50-tal. Dörrarna är stängda och det knackas och det rings och det donas innan man får komma in."

När jag besökte hans eget företag i Sverige, kunde jag konstatera att dörrarna visserligen oftast var öppna mot korridoren, men ingen steg heller där in utan att först ha knackat åtminstone på dörrkarmen. De faktiska skillnaderna kanske inte var så stora. Den yttre formen i Finland kunde vara rätt lik den på det svenska företaget. Däremot tillskrevs den en annan innebörd. Den finländske portvakten symboliserade i svenska ögon "finländsk" ordning och dörrknackandet hierarkisk distans. De yttre former som de intervjuade observerat under sina besök klassificeras så att de motsvarar redan etablerade föreställningar om hur det är att arbeta på ett finländskt företag.

Man kan ibland få intryck att finländarna avsiktligt ville förmedla en känsla av "exotik" under svenskarnas första besök på huvudkontoret. I detta har bastun spelat en viktig roll. Svenskarna tyckte sig ha anledning att fundera över de finländska överordnades prioriteringar - dessa kunde lämna ett möte med svenskarna för en Rotary-lunch, men de var noga

med att närvara vid det avslutande bastubesöket. Det var nämligen inte ovanligt att något av de första mötena avslutades i företagets representationsbastu. Dessa bastubesök påverkades inte av vilka nationaliteter som var närvarande eller hur de förhöll sig till den finländska basturitualen. Det berättas om bastun som en "obligatorisk ritual" som "måste genomlidas". De svenska dotterbolagscheferna ger livfulla skildringar om andra utlänningars förundran över att få se den vanligtvis så strikta koncernledningen avklädd dricka öl i avslappningsrummet till bastun.

Det är tänkbart att detta beteende också speglar en reflekterad autostereotypi - fast den i det här fallet är positiv - sett ur finländskt perspektiv. Finländarna vet att bastubad av utlänningar anses vara utmärkande för Finland. De avslutande bastubaden kan också ses som ett sätt att leva upp till denna stereotypi: utlänningar väntar sig att vi badar bastu; då gör vi väl det!

Skillnaden mot uppfattningarna om den "skogsfinska" mentaliteten är dock tydlig. Bastubad har i Finland alltid haft positivt symbolvärde och är laddat med mångskiftande innehåll - allt från föreställningen om närhet och förtroende till inlevelse av "det finska", en inkörsport in i den finska kulturen.<sup>50</sup>

De positivaste erfarenheterna från Finlands-besöken hade sekreterarna. De verkade genomgående ha blivit mycket väl mottagna av sina finländska kollegor, som också gjort upp ett program för dem. Det enda negativa var att de ibland tyckte sig bli alltför uppmärksammade. Dessa sekreterare hade redan träffat finländare i sina egna företag och var ofta spända inför resan till huvudkontoret. Under sina besök i Sverige hade finländarna förmedlat ett "stelt" och "stramt" intryck. Detta intryck förväntade sig sekreterarna nu få bekräftat i Finland där "de (finländarna) skulle vara på sin hemmaplan".

I Finland träffade de svenska sekreterarna dock företrädesvis andra sekreterare. Det visade sig att dessa skilde sig markant från de finländska manliga chefer som de svenska sekreterarna tidigare kommit i kontakt med. De negativa förväntningarna förvandlades till en positiv överraskning.

Den "finländskhet" som de finländska företagsledarna förmedlade var inte till alla delar identisk med den "finländskhet" som deras sekreterare kommunicerade med sitt beteende. De stereotypier som de manliga finländska cheferna genom sitt beteende och uttryckssätt ger aktualitet åt eller hjälper till att bekräfta behöver alltså inte vara generellt finländska. Andra grupper i Finland - inklusive andra yrkeskategorier på samma företag - kan mycket väl ger upphov till delvis annorlunda uppfattningar om "det finländska".



### Det yttre

Det finns ett otal sätt att klassificera våra medmänniskor på. Av de tecken vi går efter hör kläderna till de mest åskådliga. Kläder kan avsiktligt användas för att markera den egna sociala ställningen - eller alternativt nedtona den. Av en människas klädsel drar vi slutsatser om hans eller hennes personliga och sociala position. I själva verket är det svårt att föreställa sig att det skulle kunna existera ett helt omedvetet klädval, utom i fall av yttersta armod. Eftersom det är fråga om just val, väljer individer utifrån några avgränsande kriterier. Det innebär inte att dessa kriterier skulle vara oföränderliga. Tvärtom, klädvalet ger oss stora möjligheter till situationell anpassning, samtidigt som det uttyder förändrade beslutsparametrar.

I en uppsats konstaterar Klaus Mäkelä (1985) att man i Finland nuförtiden rätt fritt kan välja bland olika sätt att klä sig på. Klädedräkten uttrycker inte heller något vars riktighet man direkt och träffsäkert skulle kunna kontrollera i vare sig befolkningsregistret eller taxeringskalendern. "Trots det drar vi alltid vissa slutsatser av andras sätt att klä sig. Kanske kan vi inte direkt sluta oss till en persons sociala position, men väl en hel del av hur hon är som individ och hur hon ser på livet."<sup>51</sup>

I Finland, menar Mäkelä, är det svårt att överhuvudtaget hitta några helt säkra markörer för människornas sociala position. Hans tes är att i synnerhet den finländska medelkassen är inom sig mycket heterogen. Det betyder bland annat att en viss smak uttryckt i exempelvis klädval inte automatiskt avslöjar sin bärarens gruppstillhörighet.

Sociologen Timo Kalanti, som ville undersöka vilken kännedom finländarna kunde få om varandras sociala position och samhällsklass på grund av heminredning, kom till samma slutsats. Det går inte att hitta klara sociala stiltierarkier i Finland. Bourdieus teori om sociala smakhierarkier skulle alltså vara svårtillämpbar på finländska förhållanden.<sup>52</sup>

Det här antyder att det i Finland finns andra symboler för till exempel medelklassen än i Frankrike eller för den delen - Sverige.<sup>53</sup> I ett senare kapitel kommer jag att diskutera en av dessa, nämligen utbildningsnivån som en av urvalsprinciperna i den uppåtgående sociala mobiliteten i Finland.

Mäkelä konstaterar att inte ens språket duger som en säker markör för social klasstillhörighet i Finland till skillnad från flera andra länder - exempelvis England. Enligt Mäkelä är språkbruket i Finland situationellt, till och med till den grad att man för närvarande saknar ett allmängiltigt talspråk. Inte heller är man på samma sätt "bunden" till sin dialekt som man är i Sverige, utan individerna har mycket stora möjligheter att variera sina uttryckssätt från fall till fall.<sup>54</sup>

Innebörden av Mäkeläs tes är inte att det skulle saknas konventioner för hur man bör klä sig i en bestämd situation eller för hur man bäst talar i en given situation. Det intressanta är att "för de mera officiella (offentliga) tillfällen står en mörk kostym och sammanträdesspråk till vars och ens förfogande".<sup>55</sup>

Enligt Mäkeläs definition hör affärssammanhangen definitivt till de "offentliga". Sveskarna reagerade på finländarnas "formella" klädsel. En av de svenska cheferna berättade målande om sitt första möte med den finländska koncernledningen: "Den svenska klädseln har blivit allt ledigare. Vi går högst i blazer. En vacker vårdag 1982 var vi för första gången över till huvudkontoret i Finland. Vi satt och väntade och satte oss i solen i skjortärmarna. Men när X-folket kom ut för att möta oss, slog det mig att vi måste sett ut som turister på Hawaii bredvid X-folket i svart kostym. De tittade på oss som något som katten släpat in. Den finska affärsklädseln är strikt. Vi avviker för mycket i Finland."

Har den svenska klädseln verkligen blivit ledigare? I den av Orvar Löfgren redigerade antologin "Hej, det är från försäkringskassan" (1988) beskrivs ett antal fenomen som uttryck för "informalisering" av Sverige, bl a klädselns förändring. I en uppsats sätter Svante Nordin informaliseringen i samband med en bestämd ideologi, nämligen "demokratisering av ämbetsmannakåren". I och med att den stora kullen av 40-talister växte upp, såg "den engagerade byråkraten" dagens ljus. "Den lediga stil med jeans, tröjor, tröskor, hejande och duande, som karakteriserade den nya generationens överhet var avsedd att markera den demokratiska essensen i verksamheten./.../ "Informaliteten var således inte något försökt att "maskera" denna nya form av maktutövning. Den var tvärtom dess adekvata uttryck. Inte heller vore det riktigt att säga att makten genom denna utveckling blivit naknare. Möjligen har den blivit mindre välklädd."<sup>56</sup>

Dock är det svårt att på de svenska företagen nuförtiden finna tjänstemän som går i tröskor och tröja. Men man måste vara försiktig med generaliseringar. Klädseln är i högsta grad bransch-specifik. I vissa nyare, mera informella branscher, till exempel på dataföretagen kan en ledig klädsel vara en viktig markör för en viss typ av individualistisk företagskultur.<sup>57</sup>

Men det som uppfattades som informellt på de finländska företagen uppfattades inte nödvändigtvis på samma sätt på de svenska dotterbolagen. På det finländska dataföretaget beskrev man sig visserligen som informella. Man ansåg att företaget karakteriserades av en ledig stil och att detta även avspeglade sig i medarbetarnas klädsel. I de svenska medarbetarnas ögon var däremot bilden en annan. Även om alla finländare inte gick omkring i kostym, gjorde de ändå ett stramt intryck: "De är välklädda, rena och strikta. De ser propra ut." Inte ens de kvinnliga medarbetarna kom till arbetet iklädda jeans eller uringad top

på somrarna, som deras svenska medsystrar på samma företag kunde göra.

Finländarna ansågs också ha påverkat de svenska medarbetarnas klädsel. Även dessa hade börjat klä sig striktare sedan finländarna övertagit styret. En av de manliga svenska medlemmarna i ledningsgruppen på ett av företagen tittade på sin grå kostym och vita skjorta och konstaterade: "För ett år sedan skulle jag ha gått klädd i T-shirt. Det gör jag inte idag."

Även utanför Sverige och Finland ansågs finländarna utmärka sig genom en striktare klädsel. Även om det idag torde vara svårt att hitta en svensk ingenjör eller tekniker i träskor vid ett utländskt kundbesök något som för några år sedan ibland förekommit ansågs finländarnas yttre fortfarande mera korrekt än svenskarnas. De kunde av svenskarna uppfattas som överdrivet korrekta även jämfört med andra nationalitetens kutym vid liknande tillfällen. En svensk platschef på ett av dotterbolagen berättade om den gången då han skulle träffa några finländska representanter för företaget på ett hotell i Texas. Han undrade hur han skulle känna igen finländarna i folkvimlet, då han "plötsligt i ett hörn fick se två killar i propra mörka kostymer", berättade han. "Jag gick raka spåret till dem och frågade om de var från X, och det var de ju!"

Denna berättelse kan verka förvirrande om man känner till den amerikanska storföretagsledningarnas strikta klädsel. Mörk kostym är mera regel än undantag.<sup>59</sup> Det intressanta är dock hur den här lilla episoden användes av den svenska platschefen. Han berättade den som ett exempel på hur finländarna avviker även i ett vidare internationellt sammanhang. Därigenom ville han ge sin egen uppfattning större trovärdighet och tyngd. En annan sak är hur väl hans berättelse beskriver den faktiska verkligheten.

Klädseln ansågs av de intervjuade berätta också något om personen. Den iaktogs, tolkades och kommenterades. Den formella finländska affärsklädseln bidrog till att förmedla en speciell bild av sin bärare. Den ansågs accentuera det formella och strikta i finländarnas övriga uppträdande. På så sätt "avlästes" klädseln även i ljuset av den stereotypa uppfattningen om finländarna: "Det är inga glada gossar som kommer", som en av svenskarna sammanfattade sina intryck.

Men kläderna ansågs inte enbart berätta något om sina bärare. De tolkades också som tecken på hur företagen var och ansågs uttrycka den anda och stil som utmärkte koncernen som helhet. Den ansågs också spegla den självbild som rådde inom företaget. Det kunde hända att nyanställda av sina svenska chefer tillråddes använda slips och raka av sig skägget. Dessa ansågs inte passa ihop med bilden på det finländska moderbolaget: "X är ett mycket sobert företag, stort och bäst. X är Finland."

Kläderna ansågs alltså ge en uppfattning om både bäraren och det

företag vederbörande arbetade i. Men tolkningarna kunde gå djupare än så. Kläderna kunde nämligen tolkas som uttryck för en medveten avsikt att förmedla ett visst intryck till omvärlden - vare sig detta intryck sedan motsvarade verkligheten eller inte. Det skulle alltså handla om en sorts "impression management".<sup>60</sup> En av de svenska dotterbolagscheferna uttryckte en sådan tolkning på följande sätt: "Man uppskattas om man har en förmåga att förmedla ett intryck av yttre elegans. Klär man sig flott, ger man ett intryck av att leva i en finare värld."

Enligt svenskarna var det huvudsakligen fråga om att förmedla ett intryck. De ansåg sig inte själva blivit lurade att tro att denna finare värld skulle återspegla verkligheten på det finländska moderbolaget eller att de finländska kollegorna själva skulle tillhöra en sådan.

Några av svenskarna hade dragit konsekvenserna av sin tolkning av den finländska klädkoden och syftet med den. De gjorde medvetna försök att anpassa sig till samma klädnorm - inte av preferens, utan i syfte att delta i denna form av "impression management" eller intryckskontroll på lika villkor som finländarna. "Dom respekterar en mer om man är rätt klädd."

Finländarnas klädsel var inte det enda som tolkades och kommenterades. Även den fysiska miljön på de finländska företagens huvudkontor uppmärksammades och iaktogs. Även företagens yttre inramning ansågs meningsbärande. För svenskarna bekräftades den bild av finländarna de redan hade format. De reagerade på företagens "stela pampighet", på "stora ytor och stora salar". Företagen kunde verka "monumentala".

På samma sätt som klädseln ansågs vara resultat av ett medvetet val, tolkades även miljön på de finländska företagen som intentionell. Lehtonen påpekar att det är vanligt att det avvikande i interkulturella kontakter ges en symbolisk tolkning. Det anses gärna just som avsiktligt och anses avslöja något om motpartens "person i och för sig eller om hans avsikter".<sup>61</sup> Detta är speciellt vanligt om parterna talar samma språk eller anser sig stå nära varandra även kulturellt. Nu var det ju så att de flesta finländarna talade svenska. Man hade alltså ett gemensamt språk. Även i de fall där umgängesspråket var engelska, utgick parterna ifrån en förmodad kulturell närhet, grundad på de båda ländernas geografiska närhet. Enligt Lehtons sätt att se var alltså alla förutsättningarna förhanden för att motpartens beteende skulle avläsas som tecken på personliga egenskaper eller avsiktliga försök till intryckskontroll.

Om svenskarna alltså ansåg att de finländska företagens avvikande yttre var intentionell, var det också logiskt för dem att reflektera över vad intentionen i så fall skulle vara. En av slutsatserna var att det handlade om att medvetet injaga respekt hos den motpart som besökte huvudkontoret: "Det är nog psykologiskt. Man ska knäckas redan vid entrén."

Detta bidrog till att de fick en avskräckande bild av att arbeta i Finland: "Man skulle nog känna sig bra liten om man sökte jobb där."

Även det av de finländska företagen som enligt egna mått var mycket okonventionellt i sin framtoning, föll i samma fåra enligt svenskarnas bedömning. Även detta företag uppfattades ha en ytterst seriös framtoning och ansågs kommunicera seriositet, ordning och reda.

På så sätt påverkade de stereotyper man hade om varandra som representanter för en viss nationalitet uppfattningarna på olika nivåer. Motpartens yttre och företagets fysiska miljö "avlästes" i ljuset av en stereotyp uppfattning om motpartens egenskaper. Dessa intryck förstärkte sedan den bild av finländarna som svenskarna (i det här fallet) redan hunnit forma under de allra första kontakterna. Det tycks alltså handla om en självbekräftande spiral där förståelsen bygger på en tidigare uppfattning, som å sin sida förstärks av den nya "förståelse" som den själv bidragit att ge konturerna till.

## IV KOMMUNIKATION - PROBLEM OCH MÖJLIGHETER

"Oupphörligen kommunicerar vi människor "budskap" om oss själva, vår personlighet och sociala hemvist, men tolkningarna skiftar med mottagarna", skriver Åke Daun.<sup>1</sup> Kommunikation är med andra ord i högsta grad osäker. Vi kan aldrig vara säkra på att vårt agerande tolkas av omgivningen på det sätt som motsvarar våra intentioner.

Svårigheterna är stora även vid kontakter med mycket närstående personer. De flesta har nog varit med om situationer där vi inte lyckats klargöra vad vi egentligen "menade" eller "syftade till". "Det var inte så jag menade!" är ett ofta använt uttryck i diskussionsammanhang. Poängen i det sagda är nämligen sällan utsagd. Den är "insagd".<sup>2</sup>

Osäkerheten växer ju längre bort från "det bekanta" vi förflyttar oss. I interkulturella situationer skulle man därför göra klokt i att utgå ifrån att det finns skillnader tills likheten har bevisats, skriver Nancy Adler.<sup>3</sup> Den finländske företagsledare som i ett svenskt TV-program påstod sig vara kosmopolit och hävdade att det inte fanns några kulturskillnader mellan Finland och Sverige, och som samtidigt uttryckte sig både verbalt och genom kroppsspråk på ett sätt som för den svenska TV-publiken måste ha tett sig mycket främmande, riskerade, om inte sin prestige, så åtminstone sin trovärdighet.

Men man kan också säga att om man i en diskussion anser sig ha en anledning att förtydliga sig och sina ståndpunkter, är man redan på god väg att verkligen kunna klargöra sitt budskap. De svåraste situationerna uppstår när man inte ens är medveten om att man "talat förbi" varandra. Tolkning är, enligt Furberg, en pågående aktivitet - till skillnad från förståelse som han ser som ett tillstånd. All tolkning förutsätter dock en viss grad av förståelse. Om man inte ens förstått så pass mycket att något förbryllar, har man inget att tolka.<sup>4</sup>

Klaus Mäkelä tar upp en annan typ av problem som är inbyggda i alla situationer där man försöker tolka motpartens intentioner. Även tolkningsregler är situationella. Det gör att det blir svårt att ta upp och specificera de missförstånd som eventuellt uppkommit. Problemet är att deltagarna tillämpar samma tolkningsregler även när de vill försöka reda ut de missförstånd som uppkommit på grund av att de tillämpat dessa tolkningsregler. På så sätt hamnar man i en ond cirkel där missförstånden ökar, fördjupas och kanske till slut institutionaliseras. Det är därför fullt möjligt att människorna som agerar i kontinuerlig växelverkan med varandra fortsätter att tolka fel och missförstå

varandras intentioner.<sup>5</sup>

Men det är inte bara så att vi ofta har anledning tänka på vår anpassning till en viss situation. Genom språket kan vi nämligen aktivt försöka påverka situationen och hur den definieras och uppfattas av andra. Vi kan själva påverka situationsdefinitionen. Mäkelä påpekar att vi kanske visserligen talar mera vårdat i offentliga/officiella situationer än i informella. Men redan genom det faktum att vi talar mera vårdat medverkar vi till att ge situationen en mera "officiell" prägel - dvs vi medverkar aktivt i att definiera situationen.<sup>7</sup>

Det svåra är att tolkningsreglerna är omedvetna. Vi tillämpar dem dock som om de vore allmänmänskliga och har sällan anledning att undra över dem innan missförstånden uppstått. Det tycks vara så att missförstånd kan hjälpa till att synliggöra skillnader i parternas synsätt. För en forskare kan dessa missförstånd vara till hjälp i att klargöra vad som händer i en interaktion. För de direkt involverade parterna är nyttan däremot mera tvivelaktig. Missförstånden verkar sällan ha bidragit till att "avslöja" några skillnader mellan det egna och andras angreppssätt. I de konkreta situationerna bibehåller de flesta den egna "självklarheten". Andras agerande tolkas i enlighet med den egna tolkningsramen. Den "onda cirkeln" som Mäkelä beskriver är ett faktum.

Likartade tankar presenteras i en forskningsrapport om tysk-finländska kulturskillnader i näringslivet, utgiven av Handelshögskolan i Helsingfors (1989). Det är vanligt att uttrycksätt eller "samtalsstrategier" som gör ett främmande intryck förklaras med hänvisning till den talandes person. Kulturella skillnader förklaras alltså som skillnader på individnivån.<sup>8</sup> Lehtonen har påpekat samma fenomen. Det är svårt att tolka den andres ovanliga beteende som något som har att göra med en annan kultur speciellt i de fall där den andre talar ens eget språk. Det är "språkvanorna" som han däremot inte behärskar - som fallet är då finländarna talar svenska med svenskarna. Det avvikande beteendet betraktas då ofta som avsiktligt som anses "avslöja" den andre som person eller hans avsikter.<sup>9</sup>

En ytterligare svårighet i de svensk-finländska kontakterna var en inställning som av en finländsk marknadsdirektör uttrycktes så här: "Det finns en förväntan att eftersom vi är rätt lika, så skulle vi också vara helt lika." Dels innebär den geografiska närheten en förväntan på stor kulturell likhet. Dels finns det en tendens att betona den nordiska gemenskapen av den anledningen att alla skillnader kan uppfattas som ofördelaktiga för den ena eller den andra parten.<sup>10</sup>

Det talade språkets betydelse för kontakterna mellan finländsk och svensk företagsledning kan knappast överskattas. Det talade ordet är inte bara ett sätt att etablera kontakt med varandra; det är dessutom det viktigaste ledningsverktyget. När det gäller företagsledning har det talade språket liknande betydelse som i Favret-Saadass undersökning om

Bocage, nämligen: "The act is the word".<sup>11</sup>

Både svenskar och finländare funderade då och då vilken roll språket kunde tänkas spela i kontakterna med den andre parten. En vanlig uppfattning var att man vid val av koncernspråk gynnar den parten som får använda sitt modersmål, i det här fallet alltså svenskarna. Finländarna var inte ensamma i denna uppfattning. Även för vissa av svenskarna kunde det framstå som "orättvist" att få ha sitt modersmål som gemensamt koncernspråk: "Vi har sån otrolig fördel i och med att vi får prata vårt modersmål."

Nu kan det naturligtvis tyckas att kommunikationen är lättare för den som får använda sitt modersmål och att finländarna missgynnas om svenskan väljs som gemensamt språk. Men det är bara halva sanningen. Språk är ju mycket mera än ord. De förmedlar tänkesätt och föreställningar som har sin grund i det egna samhället. Furberg har diskuterat problemen med kulturavstånd. Bland dem nämner han till exempel problem med signifikans: det är svårt att uppfatta vissa begrepp, referenser och associativa anslag hos en utsaga. Dessa har också betydelse för hur man interrelaterar utsagorna.<sup>12</sup> Det är med andra ord omöjligt att kommunicera genom att använda sitt modersmål, om inte motparten också delar den föreställningsram som de språkliga uttrycksätten är knutna till och förutsätter införståddhet med. Om motparten inte är införstådd med förbindelsen mellan den språkliga dräkten och den konkreta verklighet den är avsedd att förmedla, kan det aldrig bli fråga om kommunikation i den betydelse som svenska akademiens ordlista ger ordet "kommunicera". Ordet kommunicera definieras som "meddela sig med, stå i förbindelse med varandra".<sup>13</sup> Det är omöjligt att meddela sig med någon enligt sina intentioner om denna någon inte korrekt eller fullständigt förstår meddelandet.

I fortsättningen kommer jag att koncentrera mig på en bestämd aspekt av kommunikation, nämligen just språket. Med Gunnar Olsson kan man se språket som ett slags fängelse ur vilket vi ständigt försöker fly i våra försök att meddela oss med andra. Men "eftersom ett tecken alltid är ett tecken för ett tecken" blir denna "flykt" alltid ofullständig.<sup>14</sup> Det är därför inte oväsentligt hur finländarna och svenskarna tolkade varandras språkanvändning och vilken typ av missförstånd som uppkom på grund av att parterna hade skilda uppfattningar om de språkliga uttryckens signifikans.

### De fåordiga finländarna

"Svenskarna säger de tre viktigaste orden i kanske fem meningar, medan finländarna bara behöver en mening." Så här berättade en av svenskarna

på dotterbolagen om sina observationer om finländarnas sätt att tala. En finländare uttryckte det så här: "Svenskarna har en så ogudaktig lust att prata att man inte ha en chans att hänga med!"<sup>15</sup> Gemensamt för dessa båda är en uppfattning att svenskarna inte bara talade fortare utan att de också uttryckte sig mångordigare. I sammanhang där det talade ordet används som arbetsverktyg är det inte utan betydelse att parterna tycker sig kunna observera skillnader i varandras sätt att använda detta verktyg. I organisationer pågår "ett väldigt pratande". Detta pratande "pågår i samrådsgrupper, projektgrupper, partsammansatta grupper, utbildningsgrupper, förhandlingsgrupper mm", skriver Lennart Brunander.<sup>16</sup> Enligt Brunander finns det en tendens att att upplåta ordet, "pratandet", ett alltför stort utrymme i de svenska organisationerna. Det kan leda till att det uppstår en diskrepans mellan ord och handling, mellan vad som sägs och vad som görs. Detta är de intervjuade finländarna beredda att skriva under. Men när det gäller finländarnas kontakter med svenskarna är det inte riktigt hela sanningen. Mera korrekt är att säga att det råder en diskrepans mellan det som görs och det som parterna upplever har sagts, dvs de innebär man tillskriver varandras utsagor.

Skulle finländarna, till att börja med, verkligen vara "fåordigare" än svenskarna? Jag vill gärna inleda med att återge en episod från ett av mina intervjutillfällen:

Jag satt och pratade med en svensk VD-sekreterare på ett av dotterbolagen, när den nyutnämnde finländske VD:n återvände från en resa. Han nickade en kort hälsning mot oss medan han fortsatte rakt genom sekreterarens rum till sitt eget och stängde dörren efter sig. Om en stund stack han ut huvudet och sade till sekreteraren: "Be Hans komma in. Han kan komma omedelbart", varpå han åter stängde sin dörr.

Man kan inte med bästa vilja påpeka några språkproblem. Alla inblandade förstod mycket väl vad VD:n hade sagt. Hans kom in med långa kliv och försvann in i direktörsrummet. Problemet var däremot att svenskarna "läste in" även något annat. När dörren efter Hans var åter stängd vände sig sekreteraren mot mig med en bekymrad grimas: "Där ser du! Såna är de, finnarna. Hade det varit min förre svenske chef så hade han ställt sin väska på golvet och kommit fram och kramat mig - och då hade det inte spelat någon roll hur mycket folk det satt i rummet!"

Den finländske VD:n korthuggna sätt som var avsedd att förmedla ett intryck av effektivitet och saklighet, var för de inblandade svenskarna ett tecken för nonchalans och von oben-attityd gentemot omvärlden.

Det som av svenskarna uppfattades som finländsk fåordighet tycktes inte heller bero enbart på det svenska språket och dess former. Svenskarnas bedömning ändrades inte i de fallen där umgängesspråket var engelska. Finländarna förmedlade samma intryck och behöll sin egen kommunikationsstil oavsett språket. På så sätt kan man kanske säga att finländarna talade, inte finska, men "finländska", vilket språk de än

talade.

På de svenska dotterbolagen var man mån om att betona hur positiv "grundinställningen" hade varit i början av samarbetet. Det finländska ägandet betraktades som ett bra alternativ. Men rätt snart stötte man på kommunikationsproblem. Det var svårt att veta vad de nya ägarna tyckte eller tänkte: "Finnarna nickar och säger ja." Medan svenskarnas framtoning som "diskussionsvilliga" och "pratglada" accentuerades även i deras egna ögon, framstod finländarna som "mera precisa". Det fanns dock även somliga svenskar som försökte se även något positivt i den uppkomna situationen: "Nu har vi fått betydligt mera disciplin i våra möten, och det menar jag är bra", sade en av svenskarna.

Denna "fåordighet" tycktes inte begränsa sig till de personliga kontakterna. Både brev och telefonsamtal från Finland bar samma kännetecken, tyckte svenskarna. Egentliga språksvårigheter var många gånger svåra att peka på. Problemen kunde däremot vara av något annorlunda karaktär: "Finnarna är inte verbala", som en av svenskarna uttryckte det. "Jo", sade han och härmade den finländska intonationen. Han var en av många som gav ett exempel på hur ett typiskt telefonsamtal från Finland brukar låta: "Jo, hör du, det var det mötet vi sku ha nästa vecka..." Han bemödade sig om finländskt uttal med öppna vokaler och överdriven betoning på första stavelserna.

Den "normala" finländska fåordigheten gav upphov till viss oro och nervositet hos svenskarna. Det var ofta svårt att avgöra om kontaktsvårigheterna berodde på språkliga problem eller om de var uttryck för något annat. Telefonsamtal från huvudkontoret kunde utvecklas till rena plågan: "När växeln säger att jag har telefon från Finland så knyter det sig inom mig."

Vissa av finländarna tycks ha försökt anpassa sig till vad de uppfattat som ett "svenskt" sätt. Bl a gjorde de försök att inleda telefonsamtalen till Sverige med småprat för att skapa en mera avspänd stämning. Dessa försök verkar inte ha varit framgångsrika. De avslöjades av svenskarna som oäkta och tillgjorda: "Det märks att de gör det bara för vår skull!"

Samma skillnader kan observeras även i sammanhang där det förväntas att det finns standardmönster att gå efter. Ett exempel är den årliga presentationen av de börsnoterade företagens årsredovisningar i tidningarna Affärsvärlden och Ledarskap. Tidningarna ber företagen presentera sitt resultat och publicerar sedan dessa tillsammans med en bild på årsredovisningen. På en sida med 1986-års årsredovisningar framgår att de svenska företagen presenterar sig i löpande text och berättar om sin verksamhet. Det finländska företaget ger endast en koncis lista på nyckeltalen. Bild 1: 1986-års årsberättelser

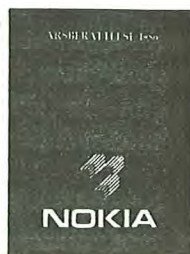
Nobel Industrier  
Årsredovisning 1986**Nobel Industrier**

Nobel Industrier är Sveriges största kemi- och försvarsindustri med cirka 16 000 anställda och en omsättning på 12 miljarder kronor.

Koncernen har sin verksamhet i 30 kommuner i Sverige. Omkring 3 000 personer arbetar för Nobel Industrier i ett 20-tal länder världen runt.

Koncernens verksamhet är uppbyggd på sju affärsområden:

Bofors – Försvarsmateriel  
Casco Nobel – Lim & Färg  
Eka Nobel – Cellulosakemi  
Nobel Biotech – Specialkemikalier  
Nobel Consumer Goods – Konsumentvaror  
Nobel Kemi – Kemikalier & Explosivämnen  
Nobel Plast – Plast

**NOKIA**

Nyckeltal	1986	Ökning från 1985, %
Omsättning, Mmk	11 994	+9
Resultat efter finansiella poster, Mmk	675	+22
Resultat per aktie, mk	11,54	+11
Forsknings-, utvecklings- och utbildningskostnader, Mmk	590	+15
Investeringar, Mmk	904	+1
Antal anställda i genomsnitt	28 500	+3

Gatuadress: Mikaelsgatan 15 A, Helsingfors, Postadress: PB 226, SF-00101 Helsingfors  
Telefon (Int. +358-0-)180 71,  
Telex 124442 nokia sf, Telegram Nokiasco  
Telekopiering (Int. +358-0-)656 388,  
608 027, (kommunikationsavdelningen 652 409)

**NORDBANKEN**

I januari 1986 gick Sundsvallsbanken och Uplandsbanken samman och bildade Nordbanken. Landets femte största affärsbank.

Bland de större affärshändelserna under året kan nämnas förvärvet av samtliga aktier i den engelska merchantbanken Arbuthnot Latham Bank Ltd i London. Dessutom har Nordbanken köpt en majoritetspost (51 %) av aktierna i AB Stockholms Tomträttskassa.

Nordbanken i siffror  
Balansomslutning 27,2 miljarder kr  
Vinst 414,9 miljoner kr  
Utlåning 16,4 miljarder kr  
Inlåning 15,6 miljarder kr

123 kontor från Göteborg och Södertälje i söder till Kiruna i norr. Ca 1 600 anställda.

11 800 aktieägare, varav 64 % har mindre än 100 aktier var.

**AKTUELLA ÅRSREDOVISNINGAR****Liber**

Liber är ett Procordiaföretag. 1986 genomfördes förändringar för att koncentrera och renodla verksamheten samt sänka kostnadsnivån i företaget.

Affärsverksamheten omfattar:  
– förlagsverksamhet inom utbildningsområdet  
– tjänste- och serviceproduktion för ofentliga sektorn  
– kontors- och förbrukningsmateriel  
Omsättningen var 671 MSEK. Resultat efter finansnetto 35,5 MSEK (-59,2 MSEK). Avkastning på sysselsatt kapital 26,7 %.

NOKIA  
ÅRSBERÄTTELSE 1987**NOKIA**

Nokia grundades 1865 och är i dag Finlands största privata industriföretag. Nokia har 44 000 anställda, varav hälften utanför Finland. Den årliga omsättningen uppgår till drygt 30 miljarder kronor. Resultatet före skatter och minoritetsandelar var 1 807 miljoner kronor, vilket är 77 procent mera än 1986. Nokia har verksamhet i 32 länder och produktion i 17.

Nokiakoncernen har snabbt vuxit till det största nordiska dataföretaget och är en av de största i Europa. Nokia är Europas tredje största tillverkare av färg-teveapparater och en av världens ledande tillverkare av kabelmaskiner och mobiltelefoner.

**AB Prosperitas**

AB Prosperitas som är inne på sitt 5:e verksamhetsår finns för närvarande noterat på den inofficiella listan. Under 1989 kommer Prosperitas att ansöka om notering på någon av börsens A-listor.

Prosparitas är ett utvecklingsbolag med verksamhet inom fyra affärsområden: Handel, Konfektion, Möbler/Inredning och Teknik/Industri. Affärsidén är att inom dessa fyra affärsområden förvärva, sammanföra och utveckla ett antal familjeföretag och på så sätt skapa i marknaden slagkraftiga enheter.

Faktureringen var 1987 644,3 mkr med ett resultat efter finansnetto på 62,9 mkr. Vinsten per aktie efter faktisk skatt var 2,65 kronor. Utdelning är 0:50 kronor per aktie.

Året därpå hade det finländska företaget anpassat sig till den svenska kutyemen och presenterade sig nu för svenskarna på ett "svenskt" sätt. Bild 2: 1987-års årsberättelser.

I och med telefaxen har skriftliga meddelanden mellan organisationerna fått en ny renässans. Svenskarna konstaterade att de är betydligt mera korthuggna i skriftliga meddelanden än muntligt. För finländarna framstod dock svenskarnas sätt att formulera sig som betydligt utförligare än deras eget. Svenskarna kunde verka både "elegantare" och "mångordigare" i sin formuleringskonst. Även om det kunde röna viss uppskattning hos finländarna, uppfattades det samtidigt som problematiskt. Svenskarna ansågs ha svårt att "komma till skott" och lätt för att förlora sig i detaljerna. Det fanns även somliga som misstänkte att den svenska mångordigheten tydde på att svenskarna inte ville kommunicera. De dolde sig och sina syften bakom en ridå av ord: "De säger inte vad de menar. Det är mera fråga om en jargong."

En konsekvens som finländarna efter en tids samarbete drog var att det var tillrådligt att försöka uttrycka sig annorlunda än hemma. Om man tillgrip samma direkta sätt att gå till kärnfrågan, blev svenskarna "skrämda". Det var till och med så att svenskarna inte ens förstod vad saken gällde om man för direkt nalkades den, tyckte finländarna. "Jag har upptäckt att om jag går runt litet mera är det lättare för svenskarna

att förstå vad jag menar", som en av finländarna sade.

Men inte ens då var det lätt att hitta den rätta formen. Och om man hade lyckats träffa rätt, var det ännu svårare att konsekvent hålla sig till den. "Allt småpratande" ansågs speciellt påfrestande att komma ihåg. Just "småpratandet" tillmäts uppenbarligen en annan betydelse i det svenska samhället än i det finländska. Svenskarna anses visserligen i internationella jämförelser utmärkas av bristande kompetens i "small talk",<sup>17</sup> men i jämförelse med finländarna blir det uppenbart att en viss förmåga till inledande "småpratande" förutsätts i svenskarnas kontakter med andra. I affärssammanhang anses det av svenskarna själva som viktigt att kunna "etablera en mera mänsklig och personlig atmosfär i sammanträdesrummet innan man kör i gång" och "känna av vilken stämning motparten har idag".

Nyckelordet i sammanhanget verkar vara "personlig". Även om samtalsämnen i sig inte behöver beröra personliga angelägenheter, anses man redan genom att välja andra ämnen än själva sakfrågorna demonstrera ett personligt intresse för motparten, en vilja att skapa en relation utöver det rent affärsmässiga. När detta "uppspel" helt saknas, så "känns det inte riktigt", som en av svenskarna formulerade det.

De representanter för moderbolaget som svenskarna på dotterbolagen hade anledning att komma i kontakt med kunde sinsemellan vara mycket olika och befinna sig på olika nivåer i företagshierarkin. Koncernledningen, eller delar av den, träffade man vid styrelsemöten. Koncern-VD:n kom över vid invigningar av nya anläggningar eller namnbytesceremonier. Stabsfunktionärer tillhörde de finländare som oftast besökte dotterbolagen. Dessa består av en heterogen skara som representerar den centrala administrationen och svarar för tex samordning av rutiner samt informations- och redovisningspraxis inom koncernen.

Alla dessa finländare ansågs av svenskarna ha vissa gemensamma drag. Det som snabbast väckte uppmärksamhet hade att göra just med småpratandet. Finländarna hoppade konsekvent över de inledande fraserna och styrde samtalet direkt in på arbetet och de uppgifter de kommit till Sverige för att lösa. Efter några möten med finländarna började svenskarna ha sin uppfattning färdig. Deras tolkning av detta beteende tog inte hänsyn till en möjlighet av eventuella kulturella skillnader, utan finländarnas beteende uppfattades som intentionell: De undvek avsiktligt att ta upp mera personliga samtalsämnen i sina kontakter med svenskarna. En av konsekvenserna var att det verkade svårt, om inte omöjligt, att lära känna de finländska samarbetspartners. "Det tar tid att komma en finne in på livet", var den positiva kommentaren. De negativa gick ut på att finländarnas beteende kommunicerade en medveten vägran att etablera en närmare kontakt med de svenska medarbetarna: "De vill inte ha en in på livet" och "De vill

inte veta av mig privat."

Till det yttre liknar svenskarnas beskrivning av finländarna en vanlig finländsk autostereotypi om finländarna som karga och "rakt på sak". Av finländarna ses detta dock som en positiv egenskap. Så kunde till exempel en av Finlands mest kända företagsledare i en tidningsintervju nämna fåordigheten, kombinerat med slagkraftigt uttryckssätt, som en av finländarnas absolut bästa ledaregenskaper. Finländarna "säger inte mycket", men när de väl säger något "är det mitt i prick".<sup>18</sup> Hans beskrivning går tillbaka till litterära förebilder om "finskhetens" sanna natur och kunde vara en omskrivning av Runebergs "Fänrik Ståhls Sägner":

"Svarte kort och talte föga,  
Log med skalken i sitt öga;  
Högst tre ord, sen stum som siken,  
Men på hufvet slog han spiken."<sup>19</sup>

Liknande stereotypier används flitigt av finländarna när de söker beskriva sina egna särdrag. Generellt används de utan medvetenhet om att det handlar just om en stereotypi.

Svenskarna såg annorlunda på detta finländska beteende. För dem hade det inga positiva förtecken. Visserligen beskrev även de det finländska angreppssättet som "rakt på sak" och menade då att finländarna inte frågar efter hur den andre mår eller kommenterar vädret eller resan. Men just detta, att finländarna inte tog upp några inledande samtalsämnen som kunde förmedlat ett intryck av personligt intresse för motparten, fick dem i svenskarnas ögon att framstå som "hala" och "svåra att få grepp om". Svenskarnas tolkning är alltså den rakt motsatta till finländarnas egen uppfattning.

Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att båda parterna uttryckte viss misstro på varandras motiv. Denna misstro grundade sig på olikheter i de verbala uttryckssätten. Enligt finländarna använde svenskarna ett verbalt övertag till att vilseleda motparten eller dölja sina egentliga syften. Själva såg de sin "rakt på sak" inställning som en av sina värdefullaste tillgångar. Detta tolkades däremot av svenskarna som avsiktligt försök till att göra sig onåbara. Båda ansåg att motparten använde sina verbala formuleringar i syfte att vilseleda motparten. Båda "dölde sig". Svenskarna ansågs dölja sig bakom ett skickligt manipulativt språkbruk, finländarna bakom en strikt "rakt in på sakfrågan"-förfarande. "Kommunikation" var ett ord utan någon rejäl innebörd för någon av parterna.

### Tystnadens budskap

Ord är inte det enda som tolkas och fylls med innehåll. Även frånvaro av ord fylls med betydelse. Astrid Stedje, som studerat tystnadens roll i den språkliga kommunikationen, påpekar att även tystnad anses bära ett budskap.<sup>20</sup> Tystnaden sätts alltså in i samma tolkningsram som det talade språket. Och på samma sätt som i fråga om användning av det talade språket, finns det kulturella skillnader även i när och hur länge tystnad kan accepteras som en naturlig del av samvaron, och hur långa pauser i samtalet är acceptabla innan de upplevs som oangenäma av deltagarna. Stedje konstaterar att i jämförelse med exempelvis Medelhavsländerna kan både svenskar och finländare anses som fåordiga. Men det finns skillnader mellan den svenska och finländska tystnaden. Både sverigefinländare och finlandssvenskar kan klaga över svårigheter att delta i en svensk diskussion där replikväxlingen är snabbare.<sup>21</sup>

Även svenskarna på de finländska företagen hade uppmärksammat att finländarna tenderade göra längre pauser både inom meningarna som mellan två meningar. Tolkningarna däremot varierade. Somliga svenskar kunde fråga sig om finländarna möjligen tänkte långsammare än svenskarna. Några hade reagerat på den finländska "långsamheten" med viss förvåning. Finländarnas eftertänksamma sätt passade illa ihop med en förväntan på "kort stubin" och viftande med knivar: "Jag har upptäckt att det är precis tvärtom. De pratar långsammare än vi och de gör vettiga inlägg."

Upptäckten att finländarna talade i ett långsammare tempo hade direkta konsekvenser för svenskarnas beteende. Det ansågs ge anledning till en viss vaksamhet och försiktighet i umgänget med finländarna. "Med finländarna skärper man sig". Man undvek också att skämta - det var svårt att veta hur det skulle upptas, förklarade svenskarna. Svenskarna ansträngde sig i största allmänhet om ett mera korrekt beteende än normalt.

Även tystnaden tolkades som intentionell. Den kunde uppfattas som en medveten strategi från finländarnas sida. Och även den, på likande sätt som den finländska verbala formen, ansågs syfta till att hålla distans, att "hålla andra på avstånd". Stedje har påpekat att speciellt den överordnades tystnad gärna tillskrivs denna innebörd. Den ses då som ett aggressivt beteende som syftar till att framhäva den egna positionen.<sup>22</sup>

De finländare som svenskarna kom i kontakt med kunde i allt väsentligt betraktas som överordnade. Även om de inte formellt befann sig högre uppe i företagshierarkin, var de ju ändå representanter för moderbolaget. De representerade ägandet och makten. Därför var inte ens den högsta dotterbolagsledningen immun mot att fylla finländarnas tystnad med sitt eget innehåll. Det verkar också vara så att, när sådana tolkningar väl

etablerats, används de som en sorteringsprincip även för nya typer av erfarenheter. Om nu svenskarna dragit slutsatsen att finländarna är svåra att få kontakt med och att detta beror på deras vilja att medvetet hålla distans till svenskarna, är det lätt att tillämpa samma tolkning - oavsett de uppenbara paradoxer den medför. Det förklarar hur en svensk dotterbolagschef kunde beklagande berätta, att han aldrig blivit bjuden hem till sina finländska kolleger och överordnade under sina Finlandsbesök. I detta såg han ett nytt utslag av finländarnas ovilja att "släppa en in på livet". Själv bjöd han visserligen aldrig sina egna affärsbekanta, vare sig finländare eller andra, hem till sig. Detta såg han däremot som en positiv princip, ägnad åt att hindra arbetet från att förstöra den privata samvaron med familjen.

Finländarna kunde uppskatta svenskarnas "lediga men sakliga" sätt som en av dessas angenäma sidor. Men samma egenskaper kunde uppfattas även som negativa. Finländarna kunde känna sig pressade av de svenska "ordridåerna" och det var påfrestande att försöka fylla tystnaden med lämpligt innehåll.

Skillnader i uttrycksätten, både verbala formuleringar och användning av tystnad i umgänget, fick alltså konsekvenser för hur man tolkade motpartens avsikter både i den omedelbara sociala situationen och på längre sikt. Kommunikationen blev haltande och till de delar av interaktionen där budskapen tillskrevs olika innehåll av respektive parterna, är det därför enbart fråga om just interaktion, inte om kommunikation.

### Skillnader i uttrycksätten som spegel av kulturen

Inte enbart språksvårigheter, utan också "oförmåga att se vad man i värdlandet anser viktigt eller oviktigt, skillnader i tids- och rumsuppfattningar, sociala umgängesmönster mm, kan bidra till att den utlandsanställda inte uppfattar eller att han missförstår ofta subtila signaler i kontakter med personer från värdlandet", skriver sociologen Ingemar Torbiörn om utlandssvenskarnas anpassning i en främmande miljö.<sup>23</sup> Hans slutsats kunde gälla internationella kontakter överhuvudtaget. Med Furbergs terminologi handlar det om att uppfylla det "objektsempatiska villkoret". Man kan inte förstå något som man inte alls kan känna igen sig i. Men det räcker inte med att begripa "what makes x tick". Det gäller också att kunna ikläda denna "förståelse" i för motparten fattbara termer, konceptualisera sitt eget vetande på ett sätt som motparten är förtrogen med.<sup>24</sup> Och här ställer det egna samhällets vedertagna uttrycksätt till problem. En svensk dotterbolagschef gav ett exempel på vilken typ av svårigheter det kan handla om. Han sade sig



frukta att svenskarna gör ett mycket "vagt" intryck på sina finländska kolleger: "I Sverige säger vi ju: vi räknar med att ta beslut... I Finland säger de: vi ska ta beslut." Efter en stund tillade han: "Fast vi menar egentligen också att vi ska ta beslut - vi säger det bara inte!" Han konstaterade att det svenska språket var "litet löst i kanten". Man "rundar av" och "lindrar in" betydligt mera än vad de finländska kollegerna brukar göra.

Det finns vissa vedertagna sätt att formulera sig på i olika sammanhang. Skillnader i sätten att instruera medarbetarna är för chefernas del ett aktuellt område. När den svenske chefen frågade sin medarbetare om "denne ville göra en sammanställning av vissa siffror", var det underförstått att det inte innebar en fråga. Det var inte medarbetarens vilja det handlade om, utan ett "svenskt" sätt att formulera en order på. Detta kan jämföras med förra exemplets finländska VDs korta: "Be Hans komma in. Han kan komma omedelbart", och de svenska medarbetarnas reaktioner blir lättförståeliga.

Det finns också förväntningar på "ett normalt" agerande i så gott som alla typer av situationer och det ordval man då lämpligen använder. Det kan räcka med att som en av Nokias nyanlända säljare säga "God dag" i ett telefonsamtal med en svensk för att förmedla ett främmande intryck. "Det skulle ingen svensk göra", kommenterade svensken det inträffade.

Några av svenskarna kontrasterade finländarnas sätt att tala mot deras sätt att uttrycka sig i brev. Det talade språket framstår som mycket "kantigare" och "tvärare" än de skrivna formuleringarna. "När de pratar får man ibland höra uttalanden som jag reagerat mycket starkt på: 'Helvete vad de tar i!' 'Men när man sedan får ett brev om samma sak så uttrycker de sig mycket försiktigare.' Mäkelä tangerar på samma tanke i sin analys av det moderna finska språkets situationellitet. Han menar att de starka situationella variationerna i det talade språket ställer ibland till problem. En av konsekvenserna är att "finländaren talar ett helt annat språk än det han skriver".<sup>25</sup>

Speciellt i början av samarbetet hände det ofta att svenskarna och finländarna trodde sig tala om samma sak och först mot slutet av sammankomsten upptäckte att de talat om olika saker. Situationen kunde dock vara mera komplicerad än så. Efter ett drygt halvårs samarbete med finländarna berättade en av dotterbolagscheferna om ett av de första möten. Det hade handlat om konsulter. Han menade att det under mötet framgick att parterna haft helt olika uppfattningar om vad som menas med konsult. "Vi på den svenska sidan menade enbart kunskapsförmedlare - såna som tillför något- medan finländarna menade alla personer som man hyr ut på timbasis." Den uppfattning som finländarna hade om samma möte var den helt motsatta. De tyckte att det varit de som definierat konsult som "kunskapsförmedlare", medan svenskarna syftat till en mycket bredare grupp. Slutresultatet blev alltså

att båda parterna faktiskt talat om samma sak, men båda trott att den andra parten menat något annat.

Enligt Furberg är fenomenet "skenbar förståelse" vanligt i all kommunikation över nationsgränserna. När vi tolkar varandras beteende (dit jag även räknar verbala uttryck), upphör tolkningsverksamheten i det ögonblick då vi tror oss förstå. Men denna "förståelse" är ibland endast skenbar. Att den kan kallas skenbar när man tror sig känna igen sig i situationen, fast man inte gör det, framstår närmast som självklart. Men lika omöjligt är det att kommunicera om situationen är den motsatta: Om man de facto känner igen sig, men tror sig inte göra det - så som hände i exemplet ovan.<sup>26</sup>

Mötesprotokoll brukar kunna användas för att upptäcka sådana här missförstånd. Det var inte heller ovanligt att protokollet måste ändras därför att det rådde olika uppfattningar om vad som egentligen sagts under möten. Om finländarna fört protokollet, var det svenskarna som ofta såg sig tvingade att begära ändringar. Situationen var inte bättre om det varit en svensk vid protokollet. Alltid tycktes det handla om nyanser "som man bara måste lära sig att höra i diskussionerna". Språket, även då det var svenska, måste "omsättas in i svenskt språkbruk". Det kunde handla om skillnader i vissa ekonomiska termer, till exempel omsättning och hur denna redovisades. Men det kunde också hända att parterna fått olika uppfattningar om vad som hade skett eller vad som skulle ske. Fortfarande efter en lång tids samarbete berättade svenskarna att de spände sig inför möten med finländarna. För dotterbolagen är det viktigt att rätt kunna tolka moderbolagets uppfattningar och intentioner - personifierade genom dess representanter på de gemensamma mötena.

Att problemen inte berodde på språken som sådana utan språken som uttryck för det egna samhällets tankevärld och konventioner illustreras av att även de svenskspråkiga finländarna hade kommunikationssvårigheter med svenskarna. Även hos dem klagade svenskarna över dålig respons och nyanser som gått förlorade. Dessa problem blev uppenbara om inte förr- när de gemensamma besluten skulle verkställas: "Där sitter man i möten och det visar sig att det inte sker som man väntar sig ska ske och som man trodde man kommit överens om." En finlandssvensk controller berättade att hon inte väntat sig problem med språket, men hade blivit tvungen att revidera denna uppfattning under sitt samarbete med det svenska dotterbolaget: "Jag har ofta blivit missförstådd och har själv missförstått vad andra menat... det finns väldigt många nyansskillnader och det *tror* man inte!" Efter några års samarbete hade hon uppnått en viss kompetens i att tyda skillnaderna i uttryckssätten och användes nu som en "kulturöversättare" av sin svenske chef: "Nu har min chef börjat komma till mig och fråga: om en finne säger så här, vad menar han då?" Hon funderade över om det inte kunde vara till och med svårare i vissa fall att övervinna missförstånden, om man från början "trott" sig tala

samma språk: "Om man talat finska som modersmål, skulle man säkert varit mera observant på det här med språket - att man kanske missförstått varandra."

En av slutsatserna som svenskarna dragit på grund av sina möten med finländarna var att dessa tycktes tillmäta orden en större betydelse än de hade för svenskarna. Eftersom den kulturella kontexten gick förlorad, togs orden mera bokstavligt. Detta hade flera olika slags konsekvenser för det dagliga arbetet inom företagen. Bland annat fanns det en risk att finländarna alltför villigt lät sig duperas med ord. Detta bedömdes som potentiellt ödesdigert för bl a rekrytering av nya medarbetare. På de svenska dotterbolagen konstaterade man med viss förbittring att finländarna själva inte borde anställa svenskar som är tänkta att arbeta inom den svenska organisationen. "De har anställt folk som en svensk VD aldrig skulle anställt." En polerad yta och verserat uppträdande ansågs kunna göra ett alltför stort intryck på finländarna: "Även en halvdålig marknadsdirektör kan man sälja till Finland. Ordridåer och polerat uppträdande räcker."

Men det fanns exempel även på motsatsen. I vissa fall hade finländarna anställt dotterbolagschefer som varit öppet kritiska mot moderbolaget och finländskt ägande i allmänhet. Det fanns dotterbolagschefer som inte gjorde någon hemlighet av sin aversion: "Inget har gått bra sedan finländarna tog över." Dessa svenskar har flitigt används som föredragshållare på interna konferenser och till och med i ett fall givits i uppdrag att skapa en ny intern företagskultur inom den svenska delen av organisationen. Även här tycktes finländarna tolka "bokstavligt" och på så vis förväxla öppet kritisk inställning med rättframhet och positiv gåpåaranda.<sup>27</sup> Men det fanns svenskar som tyckte att det finländska sättet att ta orden bokstavigare, ge orden en större tyngd, hade även en positiv sida: Finländarna kunde göra ett rejält och pålitligt intryck. "Finländarna ger intrycket av att vara mera rakryggade i många avseenden", som en av dotterbolagscheferna uttryckte det.

En av finländarnas slutsatser om svenskarna tog fasta på svårigheterna att veta vad svenskarna syftade till. Svenskarna tycktes ofta föra flera parallella resonemang samtidigt, observerade finländarna. De kunde också ha andra syften för möten än de direkt uttalade. Som exempel berättade en av finländarna om de gånger när det finländska företaget inlett samtal om ett eventuellt köp med ett svensk företag och det visat sig att svenskarna inte varit intresserade att diskutera försäljning utan haft andra mål. De kunde exempelvis själva vara intresserade av att skaffa sig ett fotfäste i Finland och använda mötet för att informera sig om den finländska marknaden.

Svenskarna tycktes också ogärna tala om negativa fakta. Ingen av finländarna anklagade svenskarna för att direkt fara med osanning. Däremot kunde det hända, trodde finländarna, att de inte fick höra hela

bakgrunden, även om de tilläts tro att de fått ta del av hela händelseförloppet eller alla fakta om företagets ekonomiska situation. På en del håll besannades dessa farhågor handgripligt. Det svenska dotterbolaget visade sig vara i mycket sämre skick än det finländska moderbolaget förstätt vid köpetillfället.

Sammanfattningsvis frestas man till en något spetsfundig kommentar, nämligen att det är en högst osäker uppgift att rätt tolka vad som sagts enbart med ledning av det som sagts. Saknar man kännedom om den kulturella kontext de språkliga uttrycken är avsedda att spegla, saknar man också kompetens att rätt tolka innebörden i det sagda. En svenskspråkig finländare men en lång erfarenhet av samarbete med svenskar sammanfattade detta på ett bra sätt: "Rikssvenskarna använder andra uttryck. Bland annat döljer de sina elakheter bättre. Ibland får man läsa ett brev både två och tre gånger innan man förstår vad de egentligen sagt."

### Finskan - ett kodspråk?

Finländarna talar finska. Att detta faktum ibland skapar problem behöver kanske inte påpekas. I den nordiska gemenskapen är finskan ett udda språk. Redan de finska namnen är annorlunda. Sekreterarna suckar över de outtalbara namnen som de tycker de borde lära sig eller åtminstone hjälpligt kunna uttala och komma ihåg så länge att de kan anmäla samtalet eller besöket vidare till sina chefer.

Det är värt att speciellt betona ordet "finländare", som ju som begrepp innefattar även de svensktalande finländarna. För även de finlandssvenskar som gjort karriär inom de moderna storföretagen behärskar det finska språket. De är dessutom vana vid att närhelst det finns finskspråkiga kolleger närvarande gå över till finskan. Av svenskarna uppfattas detta som mycket störande. Enligt Benedict Anderson är det ett misstag att betrakta språket som "instrument of exclusion", ett medel att utestänga andra från gemenskapen. Detta motiverar han med att i princip kan ju vem som helst lära sig vilket språk som helst.<sup>28</sup> Språket är ett högst osäkert instrument för utslutning i de fallen där det gäller något av de större språken. Däremot verkar man med hjälp av finskan när som helst utestänga alla andra utom sina egna landsmän. För även om det i princip skulle vara möjligt för utlänningarna att lära sig finska, är det ytterst få som verkligen gör det åtminstone i den utsträckning att det skulle vara möjligt för dem att följa med i ett finskspråkigt samtal.

Däremot reagerade svenskarna på att finländarna inte alltid talade flytande svenska. Några tolkade det som en utpräglad motvilja mot det

svenska språket. De gav exempel på sammankomster med finanssvenskar och svenskar. Svenskan är då det naturliga samtalspråket - tills sällskapet utökas med en finskspråkig finländare och finlandssvenskarna övergår till finskan. Det spelar ingen roll att den finskspråkiga finländaren kan svenska, även han. "För skams skull försöker sedan de som är närmast mig att prata några ord svenska, men annars pratas det bara finska", klagade en av svenskarna.

Det var också svårt för svenskarna att förstå varför finländarna höll fast vid finskan: "Svenskan är ju i alla fall det mest betydande språket i Norden - och finskan det minst betydelsefulla!"

De tre företagen som ingår i min studie hade valt sinsemellan olika språkstrategier. Två av dem är finskspråkiga. Det tredje beskriver sig som tvåspråkigt. Det ena finskspråkiga företaget har valt engelskan som koncernspråk, det andra har infört svenskan som koncernledningens språk. Ingen av dessa satsningar tycks dock ha varit helt konsekvent. Stora delar av informationen från företagen fanns alltså vid tidpunkten för intervjuerna enbart på finska.

Svenskarna hade inte svårt att hitta exempel på hur haltande dessa satsningar på ett större språk som koncernspråk varit. Om det tvåspråkiga företaget sade en av deras dotterbolags-VD:ar ironiskt: "Ja, visst är X tvåspråkigt. Jag brukar säga att de har nordkareliskan och sydkareliskan som företagsspråk."

På interna konferenser med utländska dotterbolagschefer kunde det dimpa ner ett meddelande från Finland om ett nytt finansbolag i företagens regi: "Det meddelandet kom på finska. Hur i helvete ska vi kunna läsa det!" Helsingfors meddelade att koncernchefen skulle hålla en bokslutsgenomgång på huvudkontoret. Detta meddelande sändes både på svenska och engelska. Själva genomgången skulle däremot hållas på finska. Personaltidningarna var på finska. De sändes regelbundet till dotterbolagen där de omedelbart hamnade i en papperskorg.

Det av företagen som antagit svenskan som koncernledningens språk hade haft minst tid på sig att se till att även den skriftliga informationen fanns tillgänglig på svenska. Trots det hade de åtminstone tills vidare lyckats upprätthålla en positiv bild av sina intentioner vad gäller den interna informationen: "De verkar informera bra och brett - vad jag vet i alla fall. Nu är det ju så att informationen är på finska så jag har inte kunnat konstatera det närmare", sade till exempel en av deras dotterbolagschefer.

På det av företagen som valt engelskan som koncernspråk klagade man över att det mesta ändå fanns enbart på finska. Koncernchefen själv skrev sina brev och PM på finska. På möten hade sedan moderbolagsrepresentanten som uppgift att informera dotterbolaget om innehållet: "Sen kommer JV och ska på några minuter på stapplande engelska översätta koncernchefens strategibeslut. Det säger sig självt att

ingen blir klokare av det", suckade en av dotterbolagscheferna.

Eftersom svenskarna inte förstod finska, försökte de åtminstone tolka finländarnas kroppsspråk och minspel och dra slutsatser av dessa. Sådana icke-verbala medel som syftar till att undvika eller mildra kommunikationsmissar kallar Furberg "utmarksspråkliga faktorer".<sup>29</sup> Det är ytterst tveksamt att dessa kan vara till verklig hjälp i försök att kommunicera över kulturgränserna. Det skulle förutsätta att de är mera internationella än själva språken och inte låter sig påverkas av andra skillnader som finns till exempel mellan olika samhällen eller nationer. På de finländska företagen tycks svenskarna inte funnit mycket vägledning för sin tolkningsverksamhet i dessa. Finländarna tycktes även där ha andra uttrycksmedel än svenskarna, eller dessa hade åtminstone inte visat sig direkt översättbara till de svenska förhållandena. Speciellt förhandlingssituationer upplevdes som pressande av svenskarna. Finländarna kunde närsomhelst gå över till finskan och "då har man inte en susning om vad som pågår". Det kunde man inte heller sluta sig till på grund av deras ansiktsuttryck, tyckte svenskarna.

Det kan ibland vara mycket känsligt att endast den ena sidan har ett "hemligt" språk att tillgå. Anderson påpekar att det finns två sidor i den logik som råder i dylika situationer. De som talar det större språket som båda har kunskaper om kan dels betrakta det som en styrkedemonstration: "Min makt är sådan att de andra är tvungna att lära sig mitt språk." Den andra sidan är dock att all språklig verksamhet måste ske i all offentlighet.<sup>30</sup> Om det alltså kunde tyckas att svenskarna hade en fördel av att få tala sitt modersmål, fanns det även situationer där svenskarna upplevde att det var finländarna som hade det språkmässiga övertaget. Man kunde aldrig vara säker på vad finländarnas interna samtal handlade om: "Dom kanske skäller på varandra, vad vet jag, men det gör de i alla fall aldrig på svenska. När vi skäller på varandra, får vi göra det för öppen ridå!"

Även misstanken att finländarna använde språket just som ett sätt att utesluta svenskarna fanns på dotterbolagen. Det var lätt hänt att finländarna vid känsliga lägen tog till sitt modersmål. Det kunde hända att de gjorde det för att de bättre kunde uttrycka sig på finska. Men det var också möjligt att de gjorde det för att de inte ville att svenskarna skulle förstå. Men det fanns även en möjlighet att finländarna använde finskan för att säga något ofördelaktigt om svenskarna, resonerade svenskarna.

Det var svårt för svenskarna att be finländarna tala svenska vid de gemensamma möten. Det blev inte lättare av att finländarna var med som representanter för moderbolaget. Därför började vissa av svenskarna utveckla egna taktiker. En av dem var att lära sig litet finska, men undvika att någonsin tala annat än svenska med finländarna. En av svenskarna förklarade poängen så här: "Jag kommer aldrig att berätta

hur mycket finska jag förstår. Det ska lära finnarna att vara försiktiga!"

Alla språkliga missförstånden berodde dock inte på att parterna talade olika språk. Det hände titt som tätt att man "pratade förbi varandra" även då man använde ett "gemensamt" språk. Direkta frågor och svar på dessa missförstånds. Riktlinjerna för strategisk planering som finländarna trodde svenskarna hade sagt sig ha, fanns inte. Eller rapporteringen från dotterbolagen visade sig följa helt andra rutiner än de som finländarna trott sig fått beskrivna för sig av svenskarna.

En tredje typ av "rena" missförstånd berodde på skillnader mellan finlandssvenskan och rikssvenskan. Dessa språkliga episoder är rätt sällsynta och de berättades något i förbigående. De tycks inte heller handla om oöverkomliga problem. Termerna kunde man lära sig och att stöpslar kallas väggkontakt i Sverige var inte heller allvarligt. Däremot var problem som förorsakats av skillnader i uttryckssätten ett legio. Finlandssvenskarna behärskade inte det svenska samhällets uttryckssätt mycket bättre än deras finskspråkiga kolleger. Trots det kunde en finlandssvensk sekreterare i en irriterad ton berätta om att rikssvenskarna rättar hennes språk. Eller en finländsk ingenjör med flera års arbetserfarenhet från Sverige föreslog förändringar i brevformuleringarna. Medvetandet om språkens beroende av den kulturella "närmiljön" var inte speciellt utbredd och propåer i den riktningen togs gärna som kritik: "Jag har svenska som modersmål och jag anser att jag har en sådan utbildning att jag bättre än någon ingenjör kan bedöma vad som är rätt!"

### Improvisation eller planering?

Enligt Åke Daun är behovet att skapa "ordning och reda" ett av den svenska kulturens särdrag. Det finns i Sverige, menar Daun, ett behov att skapa ordning omkring sig. Detta påstående i sig säger dock ingenting. Det behovet kan lika självklart påstås finnas i alla samhällen. Eventuella skillnader bör däremot sökas i sätten att definiera denna ordning, vad det är som förstås med ordning i de respektive samhällena.

Daun ger ett exempel på vad ordning kan betyda i det svenska samhället: "Ett välkänt uttryck för det svenska behovet av ordning är planeringen i privatlivet, på fritiden, att sällan improvisera och besöka vänner utan att först komma överens om lämplig tid."<sup>31</sup> Om denna innebörd av begreppet ordning är mera allmän i det svenska samhället, borde den i någon form komma till uttryck även i arbetslivet. På de svenska dotterbolagen kan man också hitta en liknande syn på ordning i frågor kring förvärvsarbete - i detta fall jämfört med finländarnas syn. Svenskarna tycktes genomgående vilja planera sin tidsförbrukning för

längre perioder i taget än deras finländska kolleger var vana vid eller villiga att göra. Skillnader i synen på planeringsperspektivets längd var en av orsakerna till friktion på de svensk-finländska arbetsplatserna. Svenskarna hade inte enbart planerat tidsförbrukningen på längre sikt; de följde också sin planering noggrannare än finländarna. Det innebar att de låste sig för längre perioder framöver och hade markanta svårigheter att på kort varsel ställa om planerna, om och när den finländska koncernledningen så önskade. Enligt svenskarna önskade den det dessutom ofta.

I svenskarnas ögon utmärktes finländarna för sin benägenhet att improvisera. De var sent ute i så gott som alla sammanhang och gav svenskarna en otillräcklig förvarning om sina intentioner. De gjorde ofta oplanerade besök, eller åtminstone besök som svenskarna inte hade fått en möjlighet att planera inför. Det var inte ovanligt att finländarna anmälde sin ankomst dagen före eller till och med samma dag de själva anlände. De tycktes helt opåverkade av att själva vara anledningen till hela kedjerörelser i kalenderändringar hos de svenska medarbetarna. Planerna ändrades på kort varsel om finländarna själva inte hade tid eller om de tyckte att de tidigare planerna av någon anledning borde ändras. "De ger sig helt enkelt för litet tid", sade en av svenskarna. Det han då egenligen menade var att finländarna gav svenskarna för lite tid.

Även när det gällde den tid som avsattes för de olika arbetsuppgifterna var i svenskarna ögon ofta för knappt tilltagen: "Dom ringer på onsdag och vill ha saken klar redan på tisdag!" belyste en av sekreterarna den omöjliga situation som personalen på dotterbolagen tyckte sig befinna sig i. "Men jag är beroende av andra människor och dom är alla upptagna av annat!"

Finländarna tycktes ha föga förståelse för svenskarnas behov att planera. Koncernledningens besök till dotterbolagen planerades noggrant av svenskarna. Det kunde dock hända att den finländske koncernledningen lät dagen före det planerade besöket meddela att de önskade träffa lokalpressen på varje ort. Detta resulterade i regel i febril verksamhet på dotterbolagen: "Jag fick kasta om allt. Och det var inte så lätt, ska jag säga! Jag hade ju planerat allt in i minsta detalj!"

Det kunde vara svårt för svenskarna att få finländarna att acceptera det svenska planeringsperspektivet även i de fall där situationen var den omvända. Ett av exemplen handlar om ett studiebesök till Finland. Ett halvår före det planerade besöket tog svenskarna kontakt med finländarna, och fick då beskedet att återkomma när det väl var aktuellt. Svenskarna tolkade svaret så att de inte var välkomna. Den planeringsansvarige tog då kontakt med sina finländska överordnade och frågade vad det negativa svaret berodde på. Det visade sig att finländarna inte haft för avsikt att avstyra besöket utan de hade verkligen bara önskat att svenskarna tog kontakt med dem närmare det planerade datumet. D v

s de ville förkorta planeringsperspektivet. Svenskarna återkom om ett halvår och "då var det inga problem med att fixa besöket trots pressat arbetsprogram", berättade den ansvarige svensken. För svenskarna var det svårt att förstå hur det finländska företaget kunde föredra en kortare framförhållning. Den finländska formen av flexibilitet, motviljan att binda sig en för lång tid i förväg, framstod för svenskarna allttjämt som något av en gåta.

De båda ländernas koncernledningar träffades också under gemensamma resor till andra länder och andra dotterbolag. Dessa resor kunde av svenskarna ibland upplevas som mardrömslika. Besöken kunde annulleras med mycket kort varsel eller tidtabellen kunde godtyckligt ändras så att den passade den finländska delen av ledningen. "Till exempel får man höra att man om två dagar ska delta i ett möte i Düsseldorf. När man sedan bokar om hela sitt program för de närmaste dagarna, händer det inte sällan att det kommer en kontraorder från Finland och resan till Düsseldorf avbokas igen!" klagar en av dotterbolagscheferna. Han sade sig ha undrat mycket över finländarnas planering och om de överhuvudtaget hade något som kunde kallas långtidsplanering. Finländarnas agerande väckte också frågor om deras prioriteringsprinciper. Det var oklart, vilken typ av ärenden som hade företräde framför andra.

Det finländska tempot, det som svenskarna beskrev med att de "ger sig för litet tid", märktes även vid de gemensamma sammankomsterna. Trots att svenskarna - som jag i ett tidigare kapitel beskrivit - tyckte att finländarna talade långsamt och var fåordiga, höll de ändå ett tempo som ibland fick svenskarna att bildligen tappa andan. Detta tempo hade alltså inget med språkanvändningen att göra, utan med det syftade man på det snabba tempot att förflytta sig från ett ärende till ett annat. Svenskarna tyckte att finländarna genomgående hade reserverat för litet tid till diskussioner, de kände sig jäktade och pressade och tyckte sig sällan ha tid att tänka igenom ärendena. Detta var ägnat att förstärka den svenska synen på finländarna som otillgängliga och svåruppnåbara. Finländarna krävde "snabb, koncentrerad information", det fanns ingen tid till förklaringar eller bakgrundsinformation. "Då får de bara tillrättalagd information. Det blir inget djup på så sätt", klagade en av svenskarna.

Det kunde också hända att representanterna för det finländska moderbolaget kom för sent till de avtalade sammanträdena.<sup>32</sup> I vissa fall hade de även valt ett, i svenska ögon märkligt sätt att ekonomisera sin tidsförbrukning: "Ibland bokar de två möten på en gång och springer emellan." Denna metod ogillades starkt av svenskarna: "Där sitter hela ledningsgruppen och bara väntar!"

Det hände därför att svenskarna med viss oro såg fram emot ett möte med en finländare. Det var svårt att på förhand veta vad man skulle vara beredd på och därför verkade de vara beredda på till och med mycket

drastiska händelseutvecklingar. En av svenskarna berättar om sitt möte med sin finländske överordnade på Landvetter, där denne mellanlandade på väg till Finland. Finländaren anlände nästan en timme försenad och "bad inte ens om ursäkt". Själva mötet avklarades i sedvanlig snabb takt och avslutades av finländaren med en handskakning och orden: "Tack för denna tid." Den svenska medarbetaren berättade att hans första reaktion var att han blivit avskedad, där och då.

Logiken i den svenske chefens reaktion är konsekvent utifrån hans utgångspunkter: Om finländaren inte visade respekt för hans tid, hade han inte heller respekt för honom som medarbetare. Därför verkade det inte i den första förskräckelsen omöjligt att kunna bli avskedad med endast ett par ord och med ett ögonblicks varsel. Även en viss språkförbistring, som det i det här fallet egentligen handlade om, tolkades alltså som ett uttryck för finländarnas förmenta brist på respekt för de gängse formerna.

Finländarnas kortare framförhållning uppfattades dock inte enbart som problematisk. Det fanns somliga svenskar som upptäckt de möjligheter till snabbt kontaktskapande som den finländska "improvisationen" erbjuder. Dessa lärde sig snabbt att under Finlandsbesöken knacka på dörren och be om en kvart. "Och oftast går det bra", berättade en av svenskarna. På så sätt användes den eventuellt överblivna tiden effektivt till arbete - utan planering. Dessa svenskar är dock tämligen ensamma i sin uppfattning. Det vanligaste var att skillnaderna i synen på planeringsperspektivet upplevdes som problematiska. De förändringar man nödgades göra i tidsplaneringen skapade ständig irritation.

Tidsplaneringen, uppspaltandet av arbetsdagen i förutbestämda sekvenser, var på de svenska arbetsplatserna ett av de centrala uttrycken för den "ordning" man sökte etablera och bibehålla. Finländarna däremot tycktes inte ha samma krav på planering. Detta ställde till stora problem för svenskarna som såg sig tvungna att ofta ändra på sin egen planering i enlighet med moderbolagets pråpåer. Finländarnas tillvägagångssätt framstod som närmast kaotiskt för svenskarna. Dessa hade svårt att urskilja någon som helst ordning bakom de finländska handlingssätten. Det var därför förklarligt att svenskarna frågade sig hur det egentligen var med kvaliteterna "ordning och reda" i den finländska företagsledningen.

På den finländska sidan var man helt ovetande om dessa svenska reaktioner. Skillnaden i synen på framförhållning var alltså ett ensidigt "svenskt" problem. Med detta vill jag inte påstå att dessa olikheter inte skulle ha försvårat samarbetet företagen emellan- i båda riktningar. Det jag däremot vill peka på är att finländarna själva inte tycks ha upplevt detta som problematiskt.

Skillnaderna illustreras bra av följande episod. Jag fick tillfälle att träffa svensken och finländaren direkt efter varandra och fick bådas version av

samma händelse: Finländaren hade ringt och föreslagit svensken att denne skulle delta i ett möte dagen därpå. Svensken blev indignerad: "Att bara komma på tanken att be mig ställa upp med så kort varsel!" Detta tog han som tecken på finländarnas vanliga brist på respekt och med sin vägran avsåg han att markera sitt avståndstagande: "Det kan ju faktiskt hända att en annan också har nåt att göra!" "Men såna är de jämt!"

Den finländska chefstjänstemannen, å sin sida, berättade samma episod i en helt annan belysning. Det gällde ett möte med en person som kunde tänkas vara intressant för företaget. Tillfället har oförmodat dykt upp och hon hade velat ge även den svenske direktören en möjlighet att skaffa sig förstahandsinformation. "Tyvärr kunde han inte närvara", konstaterade hon beklagande. "Hoppas han uppskattade omtanken, fast det hela rann ut i sanden", avslutade hon sin berättelse.

Den "bristande respekt" som svensken irriterats av var för den finländska tjänstemannen ett uttryck för omtanke. Det som för finländaren framstod som en möjlighet, sågs ur svenskens perspektiv som ett hinder i det dagliga arbetet.

Denna episod är ytterligare ett exempel på hur en befintlig tolkningsram tillämpas i nya typer av situationer. Om man tror att finländarna nonchalerar alla krav på längre framförhållning och tar det som ett tecken på att de inte "räknar med" svenskarna, är det svårt att bortse ifrån denna uppfattning. På vägen mellan Finland och Sverige kan det på så vis hända att "omtanke" förvandlas till "bristande respekt" och "möjlighet" till ett "hinder".

Hur var det då möjligt att finländarna inte upplevde skillnaderna i framförhållningen som ett problem? Den mest omedelbara orsaken synes vara att de överhuvudtaget inte var medvetna om att det fanns skillnader. Detta kan ha flera olika orsaker, varav en måste nog sökas i moderbolags-dotterbolagsförhållandet. Moderbolagen var alltid finländska. Även om man bortsåg ifrån att dotterbolagen alltid tenderar att reagera "känsligt" på moderbolagen och deras maktutövning,<sup>33</sup> är det ett faktum att moderbolaget är den dominerande parten. Därför finns det inte samma behov på moderbolagen för "känslighet" i kontakterna med dotterbolagen som dessa visar gentemot modern, ägaren. Det utesluter inte att moderbolagen tar hänsyn till döttrarnas speciella situation, men icke desto mindre tycks lyhördheten vara mindre på moderbolagen.

En ytterligare orsak är att finländarna har svårt att uppfatta de svenska signalerna och tolka dem i rätt riktning. Gunnar Hedlund och Per Åman har i sin studie av svenska moderbolag och deras utländska dotterbolag observerat att de "svenska" signalerna ofta är alltför otydliga för att utlänningarna rätt skall kunna förstå deras innebörd. En av deras slutsatser är att svenskarnas intentioner för utlänningar framstår som otydliga och oklara.<sup>34</sup>

Det brister alltså i kommunikationen. Ingenting av parterna har lyckats

klargöra för varandra sina egna ståndpunkter. Därför har dessa aldrig heller kunnat tas upp till diskussion.

För svenskarnas del innebar detta att de fortsatte att tillämpa sin egen tolkningsram på finländarnas betende. Den paradoxala följden blev att ju oftare svenskarna träffade sina finländska kolleger och överordnade, desto mera bekräftades deras tolkning. Tätare kontakter bidrog inte till större förståelse, utan ökade tvärtom osäkerheten. Genom upprepade kontakter accentuerades "det främmande". Tolkningarna institutionaliserades och de formades till en föreställningsram som den andra partens beteende passades in i. På så vis framstod det annorlunda som ännu mera annorlunda, "det främmande" som ännu mera främmande.

### Misslyckad och lyckad kommunikation - några exempel

Skillnader i kommunikationsformerna verkar kunna ställa till problem mellan svenskar och finländare. En av situationerna var följande:

Det svenska dotterbolaget bad om att få riktlinjer som de kunde följa i ett visst skede av sin "inkörning" in i koncernen. Det finländska företaget skickade då över en manual. Svenskarna läste manualen och ringde nästa dag till Finland och frågade om hur den skulle tolkas. På det finländska företaget blev man förvånad. Svaret till svenskarna blev: "Ni ska inte tolka alls. Ni ska bara göra som det står." "Att det ska vara så svårt att förstå", tyckte man på den finländska sidan.

Inom det finländska företaget ansågs manualen ge direkta instruktioner. Svenskarna såg den snarast som en samling rättesnören eller som underlag för fortsatta diskussioner. Det finländska sättet att "ta orden mera bokstavligt" visade sig här tydligt i ett kommunikationsglapp mellan företagen.

På den finländska sidan var man medveten om att informationen inte alltid nådde ända fram. Ibland kunde det verka som om svenskarna inte ville förstå. "Man talar ju samma språk, men ibland är det som om man inte gjorde det", suckade man i Finland.

Kontaktsvårigheterna var inte begränsade till förehavanden med dotterbolagen. Det kunde vara lika svårt att kommunicera med andra svenskar som man var hänvisad att samarbeta med. Här följer en finländsk berättelse om hur det kunde gå när det finländska företaget beställde en annonskampanj av en svensk annonsbyrå:

"Annonsbyrån har fortfarande inte förstått vad vi velat få fram. Och vi verkar inte kunna förmedla vad vi vill. Vi vill ha en Corporate Image-kampanj med inriktning på vem vi är och varför vi är i Sverige. Annonsbyrån nickar - och ger oss en kampanj om

hur man utvinner olja!"

Ett annat problem är att omgivningen inte alltid delar individens uppfattning om sig själv och sitt sätt att agera. Alla har vi en mer eller mindre bestämd uppfattning om vad vi vill åstadkomma och hur framgångsrikt vi går tillväga för att åstadkomma det vi vill. Dock kan den här uppfattningen ibland gå stick i stäv med hur andra upplever samma situation:

En finländsk tjänsteman som sitter i ledningen för ett av de svenska dotterbolagen beskrev sig som en mycket mjuk person. All henne underställd personal var svenskar. Det hon mest sade sig värna om var ett gott samarbete med personalen. Detta tyckte hon sig ha lyckats bra med och hon ansåg sig inte ha några samarbetsvärigheter med personerna i sin organisation.

För hennes svenske chef tedde sig situationen helt annorlunda. Han konstaterade att man i Finland verkar ha ett "helt annat sätt mot personalen", och berättade sedan om de stora samarbetsvärigheter som den finländska tjänstemannen haft med den svenska personalen. Vid ett flertal tillfällen hade han i egenskap av dotterbolagschef fått gripa in och jämka och förmedla: "Hon är för auktoritär."

Finländarna hade också haft svårigheter med att upprätthålla kontinuitet i sina kontakter med dotterbolagen, speciellt uppföljningen hade ibland varit mycket bristfällig. En svensk berättade om en av de mindre "allvarliga" situationerna - som dock lämnade en bitter eftersmak bland svenskarna: "Vi hade hjälpt A (finländskt systerbolag) att göra gipsformar. Det var bråttom som fasen. Jag tog itu med det och sen var det klart. Jag ringer till A och berättar att det är klart, och sen tar det tre dagar till nån fattar beslut om hur de ska hämtas! Då undrar man hur det var möjligt att det var så bråttom."

Det var dock inte detta som i första hand gjorde den svenske fabrikschefen så besviken. Visserligen var han upprörd över finländarnas långsamhet när de påstått sig ha haft så bråttom, men den stora besvikelsen kom sedan formarna väl var hämtade: "Vi fick inte ens ett tack för att de kommit fram."

Fabrikschefen tröstade sig dock med att "det slarvas väl med den saken även här i Sverige, antar jag".

Den svenske fabrikschefen var dock inte ensam med sin berättelse. En möjlig förklaring är att man på den finländska sidan inte fullt förstått vilken betydelse deras agerande tillmättes av svenskarna. Ett uteblivet tack är också en kommunikativ handling - eller tolkas som en sådan.

Emellertid är alla exemplen inte negativa, och all kommunikation hade inte upplevts som problematisk. Det var inte heller alltid som de finländska företagen undanlätit att positivt uppmärksamma människorna bakom befattningsbeskrivningarna. Vad belöningar kan betyda framgår

av en svensk sekreterares berättelse:

Det hade varit VD-byte på företaget. Den svenske VD:n byttes ut mot en finländsk. I det sammanhanget kom även den finländske koncernchefen över och gick in till den svenska VD-sekreteraren: "Då kom Jussi (koncernchefen) in till mig och sa: 'Förra veckan tänkte jag på dig och köpte det här. 'och så gav han mig en stor chockladask. 'Jag hoppas du kommer att trivas lika bra här hos oss som förut,' sa han. 'Jag bara gav honom en stor kram. Jag kunde inte ens säga tack för jag var så nära tårar. Jag fick tacka honom senare.'

Det som svenskarna kanske mest önskade var att de skulle kunna finna ett sätt att få ner den finländske koncernledningen från - om inte en piedestal - så åtminstone ett podium. Finländarna gjorde visserligen "Eriksgator" och besökte ibland de svenska dotterbolagen. Men de hade sällan -eller aldrig- tid att sätta sig hos de enskilda medarbetarna och prata med dem. Det verkade finnas en dröm någonstans, på varje dotterbolag, att den finländske koncernledningen skulle få mera tid, komma in på vederbörandes arbetsrum, slå sig ner och säga: "Tjänare, jag heter Risto och det är så här jag ser ut..."

#### Att handskas med osäkerhet -exempel på alternativa kommunikationsstrategier på dotterbolagen

På de svenska dotterbolagen hade man funderat mycket över hur man bäst skulle kunna nå fram till finländarna. Det finns ingen dotterbolagsledning som inte aktivt skulle vilja påverka de beslut som direkt eller indirekt påverkar villkoren för det egna företagens verksamhet.

Det var därför inte lätt att tillstå att man inte riktigt visste hur man bäst agerade mot den finländske koncernledningen. Så kunde till exempel en dotterbolagschef hävda att han inte ens funderat över hur han skulle kunna påverka finländarna och de beslut som fattades på koncernnivån. Mycket självsäkert förkunnade han: "Jag tar ingen hänsyn till vem det är jag träffar."

Senare i intervjun, efter ett par timmars samvaro, återkom han till samma tema. Han funderade nu över hur man egentligen borde lägga fram sin sak för att få gehör hos finländarna. Mycket nedslaget konstaterade han: "Jag har inte fått kläm på hur jag borde gå tillväga. Jag vet inte hur man borde kommunicera för att få nåt att hända. Jag vet inte om man trampar på några ömma tår eller vad."

Yttre säkerhet kan ibland dölja en stor inre osäkerhet och villrådighet. I sådana fall blir lösningen ibland "trial and error". Man experimenterar med olika strategier och ser hur resultatet blir. En av

dotterbolagscheferna hade kommit fram till att "argument inte biter på finnarna". Han hade beslutat att agera efter den övertygelsen: "Maktmedel är det enda sättet - att vägra göra som de vill."

Detta var teorin. Praktiken visade sig vara något annorlunda. Från det finländska moderbolaget kom det ett förslag till en marknadsplan, som bland annat innehöll riktlinjer för införandet av direktmarketing. Detta tyckte den svenske VD:n var både verklighetsfrämmande och dålig anpassning till de svenska förhållandena. Enligt honom var dotterbolagets produkter av det slag att de inte kunde säljas genom direktmarketing. Han satte alltså hårt mot hårt och sade nej till den nya marknadsplanen.

Resultatet lät inte vänta sig. Beslutet fattades ändå, men nu helt utan den svenske VD:ns medverkan. Motiveringen var att beslutet var ett "divisionsbeslut" och inte enbart berörde dotterbolaget i fråga. Genom att "sätta hårt mot hårt" hade VD:n berövat sig möjligheten att ens marginellt påverka beslutet.

En annan VD hade en mera försiktigt prövande taktik. Denne VD hade lång erfarenhet av arbete i flera länder, var mycket intresserad av kulturskillnader i företagsledning och hade läst en hel del om ämnet. Även om han kommit fram till en liknande slutsats som den nyss refererade VD:n och inte tyckte att den svenska kommunikationsstilen var användbar i samarbetet med finländarna, hade han valt en annan utväg:

"Jag försöker alltid övertyga människorna om att jag har rätt. Men om det inte fungerar i Finland så byter jag litet försiktigt stil till det litet mera hotande- tar till en mera auktoritär stil. Jag tycker inte om det. Det är en bluff. Men det fungerar."

Sammanfattningsvis kan konstateras att vilken strategi svenskarna än väljer, så blir slutresultatet detsamma: finländarna framstår som både gåtfulla och svåra att få kontakt med. I ett moderbolags-dotterbolagsförhållande är man dock i hög grad beroende av att försöka förstå varandra. Därför experimenterar man kontinuerligt och hoppas att med tiden finna fram till en fungerande samarbetsform.

## V PERSPEKTIV PÅ KULTUR OCH FÖRETAGSKULTUR

### Personalrelationer

"Både privat och i jobbet...är det så att svenskarna är uppfostrade till att vara glada, trevliga, öppna...är det så att de drar sig undan när de inte längre vill vara glada, trevliga och öppna?" undrade en finländsk chefstjänsteman efter ett par år på ett svenskt företag. Det hon pekade på var hur den svenska formen av "konfliktundvikande" kan komma till dagen i de personliga relationerna på en arbetsplats. Hon tyckte sig ha märkt att när något inte "stämmer" drar sig svenskarna undan. På så vis kommer problemen sällan upp i tytan, menade hon.<sup>1</sup>

I ett senare kapitel kommer både finländska och svenska chefer att ge sin syn på den svenska chefsrollen. Den svenska chefen ger intryck av att vilja undvika öppna konfrontationer och välja andra vägar. De yttre formerna för samförstånd i det dagliga arbetet betonas starkt. I detta kapitel berättar några av de anställda om sin syn på relationer på en svensk arbetsplats. Följande episod är ett exempel på hur man handskas med relationsproblem på en svensk arbetsplats.

En av säljarna berättare om sin egen situation på företaget. Ett av problemen var att han för ett par år sedan fick överta sin före detta chefs (dåvarande försäljningschefs) arbete. Försäljningschefstiteln försvann visserligen, men den tidigare chefen hade nu i stället blivit en kollega. De hade nu samma befogenheter, men den förra chefen hade fått finna sig i att lämna över några av "sina" kunder och erhållit delvis nya arbetsuppgifter.

"Han känner sig ordentligt trampad på tårna", berättade säljaren och tittade förstulet mot den forna chefens stängda dörr. Den sistnämnde fanns alltså kvar på företaget, men de två försökte undvika att stöta ihop, bl a genom att äta lunch vid olika tidpunkter.

På företaget fanns också en nyanställd sekreterare. Den andra sekreteraren "är gift med en professor och har ett helt annat umgänge än vi". Därför blev den nya sekreteraren rätt ensam från början. VD-sekreteraren åt lunch med VD:n, de båda säljarna på avdelningen hade sett till att ha fullt upp på var sitt håll, för att inte behöva träffas under arbetsdagen. Ingen kände sig manad att sätta in den nya sekreteraren i hennes arbetsuppgifter. Hon blev missnöjd från första början. En morgon uteblev "den nya" helt enkelt.

"Ingen pratar om situationen. Alla går omkring och tittar på varandra", berättade säljaren. Stämningen på företaget var irriterad. "Nu har VD:n



börjat tala om för mig att jag är jätte-duktig. Och klart, då undrar man ju vad det är nu som ska komma!"

VD-sekreteraren berättade en något annorlunda version av samma historia, men grundingredienserna var desamma. Den nya sekreteraren hade inte "passat in". Det gällde att göra sig av med henne, vilket man alltså gjort. Den nya sekreteraren hade inte trivts från början. Hon hade "inte anpassat sig alls", och "det hade hon inte stuckit under stol med". Till slut hade stämningen på arbetsplatsen blivit så tryckt att den nya inte klarat av misstämningen och helt enkelt uteblivit en morgon. Ingen pratade direkt om problemet, för "det brukar gå tills det brister", som VD-sekreteraren tillade. Hon lät förstå att det inte var första gången som personer "som inte passat in" fått känna av medarbetarnas missnöje och slutat lika abrupt.

Detta sätt att "handskas" med konflikter, d v s att låta dem gro utan att öppet prata om dem, hade här blivit en del av företagskulturen. De anställda hade satt i system att subtilt visa sitt missnöje och utan att någonsin vara explicita. De använde, och har använt, detta sätt som "vapen" mot personer som de tyckt varit oönskade av resten av arbetskamraterna. Även i dessa fall gällde det alltså att agera i "det fördolda". Denna sorsts psykologiska krigföring har Heinz Leyman, vid Arbetskyddsstyrelsen, benämnt "vuxenmobbing".<sup>2</sup> Enligt Leyman är mobbing en mycket vanlig företeelse på de svenska arbetsplatserna. I boken "Ingen annan utväg" (1988) analyserar Leyman orsakerna till att den här typen av situationer kan förekomma. Som en av orsakerna nämner han "en utbredd social oförmåga att reda ut konflikter".<sup>3</sup>

På just denna arbetsplats verkar den svenske VD:n inte kunna gripa in för att lösa konflikterna. De anställda går omkring och vaktar på varandra, utan att verbalt beröra den dåliga stämningen.

Enligt Sven Erik Sjöstrand, vid Handelshögskolan i Stockholm, är det rätt vanligt att konflikter inom en organisation inte löses. Det kan däremot förekomma att man då och då gör vissa insatser för att stävja de mest iögonenfallande symptomen, medan själva konfliktorsaken alltså kan bestå.<sup>4</sup>

För dotterbolagens del är det ett speciellt problem att den högsta företagsledningen befinner sig i Finland och alltså är fysiskt avlägsen. Den gör korta mellanspel på företaget och saknar härigenom möjligheter att "känna av" situationen. En annan svårighet är det faktum att konflikterna är just dolda, i bemärkelsen att de inte är uttalade. Det finns inget i de svenska medarbetarnas sätt som skulle kunna sätta den finländska ledningen på rätt spår. Den dåliga stämningen verbaliseras ju aldrig, vare sig internt eller för den finländska ledningen.

Helt ovetande var dock inte finländarna. De var medvetna om att det på just detta företag verkade finnas problem. Men vad problemen berodde på, det kunde man i Finland inte svara på.

"Är det kulturskillnader eller är det något som är fel på företaget", frågade sig den finländske chefen när han berättade om just detta företag.

Om de svenska signalerna även i normala fall är svårtolkade och subtila för den finländska ledningen, så är de det i ännu högre grad i en situation som aldrig definierats ens bland de svenska medarbetarna själva. Det handlar om en situation som ytligt sett är icke-existerande - trots att den är påtaglig verklighet för alla berörda.

## Befordran

Vilka är de som kommer framåt i karriären? På vilka grunder befordrar man medarbetare eller förflyttar dem till andra poster? I detta avsnitt låter jag först de finländska cheferna ge sin syn.

Av de formella meriterna att döma verkar utbildningen spela en särskild viktig roll i Finland. Eftersom utbildningens betydelse för finländarna verkade vara en av de sidor som svenskarna hade svårast för att förstå, kommer jag att ägna nästa kapitel åt utbildningen och dess centrala roll i det finländska samhället i stort. På de finländska företagen märktes det däri att en akademisk examen gällde som bevis för vissa egenskaper. I och med att man avlagt en examen anses man ha visat sig vara kapabel att överhuvud mobilisera tillräckligt med energi för att fullfölja ett större projekt.

Då jag frågade de finländska företagsledarna vilken roll utbildningen i deras tycke spelade i medarbetarnas karriärmöjligheter, var svaret dock oftast att den inte spelade någon roll alls. Fortsättningen kunde låta ungefär så här:

"Utbildningen är inte viktig. Det spelar ingen roll vad man har för utbildning; om man är civilekonom, diplomingenjör eller jurist."

Utbildningen spelar alltså ingen roll, nota bene såvida man har en akademisk examen!

För de finländska cheferna framstod det som otänkbart att en person utan akademisk utbildningsbakgrund skulle få för sig att söka sig till ledningsuppgifter på ett storföretag. Det fanns dock ett undantag:

"Det skulle vara då om man är egenföretagare", som en av de finländska divisionscheferna sade.

Naturligt nog befordras ändå inte alla som har den rätta formella kompetensen - vare sig på det finländska huvudkontoret eller i något av dotterbolagen. Vad är det då för ytterligare egenskaper som de finländska företagsledarna kräver?

"Drive", sade de finländska cheferna. Men vad är då "drive"? Det verkar få beteckna en person som gör ett dynamiskt intryck. Ordet intryck är nog

så viktigt i sammanhanget. Det tycks nämligen råda en slags konsensus om att personer med internationell erfarenhet utgör en bristvara i Finland. Därför är man ibland hänvisad till alternativet att skicka ut en "bra karl" och låta honom visa vad han går för, "visa framfötterna".

De finländska cheferna föreföll också medvetna om att det i Sverige kunde finnas en annan syn på vad som konstituerar ett chefsämne:

"I Sverige är man litet mer benägen att prioritera förmågan att vända kappan efter vinden. Social förmåga prioriteras högre i Sverige än i Finland", trodde en av finländarna.

På denna punkt var svenskarna eniga med finländarna. De finländska utnämningarna framstod i svenskarnas ögon ofta som något av en chanstagnation. Mot detta ställde svenskarna sin egen syn, som gick ut på att "ge individen en möjlighet till personlig utveckling".

En svensk personalman försökte artikulera sina synpunkter, vilket tog lång tid och det var uppenbart att han hade svårt att hitta de rätta orden. Så skonsamt som möjligt försökte han tala om, att i hans tycke misslyckas finländarna "kapitalt", när de försöker tillämpa det "finländska" sättet i den svenska organisationen:

"Nu ska vi se, jag har...vi har haft en del personer som har varit påtänkta...om man är tillräckligt känslig för individernas möjligheter och...fan vet om man inte...beslutsfattandet går tydligen väldigt fort och saker och ting kan hända på vägen till verkställighet. Det är helt nya villkor och... jag vet inte om man är för snabb i sina beslut. Tar kontakt med folk och visar upp nya jobb. Vi har haft vissa befordringar som inte... frågan är om man försöker lära känna dom personer...Jag vet inte vilka grunder de egentligen går efter! Detta är så djävla känsligt! En del har fallit platt på marken. Frågan är om de gör tillräckligt noggrann analys av situationen och personer det gäller!"

Enligt denne personalman hade finländarna befordrat ett antal personer till befattningar, som dessa själva inte kände sig mogna för. Två hade backat ut så snart utnämningarna publicerats, och för en av dessa personer hade den nya positionen inneburit en "personlig katastrof". Den nya positionen hade varit för krävande, och både han själv och omgivningen kunde konstatera att han så att säga "blivit befordrat till sin inkompetensnivå".

En svensk personaldirektör försökte formulera skillnaderna i det svenska och det finländska tillvägagångssättet som en skillnad i synen på arbete och privatliv. I den jämförelsen verkade det som om det var finländarna som särskilt skarpt markerade gränsen mellan arbete och privatliv. Men egentligen talade denne personalchef inte om synen på arbete och privatliv, utan om graden av kontroll som cheferna i respektive land har

över sina anställdas "hela situation":

"De finländska cheferna anser att endast det som inträffar på jobbet är deras angelägenhet. Inte det som inträffar på arbetarnas fritid."

Enligt svenskarna lärde de finländska cheferna känna sina medarbetare alltför litet utanför den omedelbara arbetsituationen:

"I Sverige ser man på hela det sociala livet vid sidan om jobbet som relevant. I Finland endast arbetsprestationerna. I Sverige är man också mån om kontakter med de anställda utanför jobbet. När det gäller till exempel frånvaro, så känner vi till orsakerna. I Finland däremot pratar man bara om jobbet."

Mercuri International har i sin undersökning bland 1500 säljare i 10 europeiska länder kommit fram till ett resultat som tyder på att denna skillnad förekommer även mera allmänt mellan finländska och svenska företag. Deras resultat indikerar att de svenska cheferna i en mycket större utsträckning än de finländska ansågs av de intervjuade att vara närvarande även i privata situationer. Av de svenska säljarna tyckte 34 procent att chefen var med även i problem av privat natur, medan endast 10 procent av finländarna tyckte det om sina chefer.<sup>5</sup>

Enligt den svenska synen är den finländska insynen klart otillräcklig. Medarbetarna riskerar härigenom ges utmaningar, som de inte axlar. Befordran som utmaning eller som ett sätt att testa medarbetarens kapacitet är något som svenskarna tar avstånd ifrån. En svensk personaldirektör uttryckte det så här:

"Rekryteringen går för snabbt. Folk bara kastas ut. Sen kanske det visar sig att personen ifråga inte är vuxen jobbet."

Han gav ett exempel och berättade om en medarbetare som tackat nej till ett erbjudet utlandsarbete bara med motiveringen att han inte tillträdde sig förmågan att gå iland med uppgiften. I och med att finländarna erbjudit ett arbete åt en person som inte själv bedömde sig som kapabel, hade, enligt den svenske personalchefen, finländarna misslyckats med sin rekrytering.

Den finländska formen av "uppgiftsfokusering" hade enligt svenskarna även andra konsekvenser:

"Villkoren, skatter, ekonomi, försäkringar, återanställningsskydd osv är lika viktiga för den enskilde som själva jobbet. Det verkar finnarna inte inse. De förutsätter att man tackar ja eller nej utan att veta villkoren först. De verkar prioritera jobbet som sådant, och därmed basta."

I och med den finländska företagsledningens ibland till synes något ensidiga fokusering på arbetsuppgifterna, på bekostnad av individerna,

framstod den finländska ledningen som oprofessionell i svenskarnas ögon. Men med samma argument kunde den också betecknas som "brutal". Även om ledningen inte utsträckte sin kontroll till fritiden, så var känslan av att vara kontrollerad desto starkare under arbetstiden. På de finländska företagen tycktes det pågå en ständig "kompetensanalys". Ledningen var hela tiden på jakt efter nya förmågor att "kasta in":

"Inom N tittar man på sina anställda i olika sammanhang och rankar dem för kommande uppgifter. Ständig analys är på gång. Medvetenheten om detta gör att folk är medvetna och försiktiga i det de säger och gör", sade en av fabrikscheferna. De finländska medarbetarna verkade foga sig i ledningens beslut även i fråga om en befordran: "När chefen ropar, hukar sig alla -mentalitet" kallade en av svenskarna den finländska inställningen.

Men svenskarna hade också observerat att inte heller de finländska medarbetarna saknade svårigheter. Det var inte alltid lätt för dem heller att gå iland med ett arbete och ett ansvar som de inte varit förberedda på. En av svenskarna nämnde som exempel sin närmaste finländska chef som fått en "plötslig" förflyttning från Finland till Sverige "V bara kastades in. Inte kunde han svenska heller så bra i början. Och inget visste han om Sverige eller villkoren här. Hans chef sade att han fick visa vad han kunde klara av."

De svenska medarbetarna var dock inte övertygade om riktigheten i denna metod:

"Så kan man väl säga, men det är så onödigt att göra på det sättet. Det kostar pengar för företaget, och är onödigt svårt för dem som blir inkastade".

### "Job rotation"

I en organisation med företag i flera länder skulle man kunna tänka sig att många skulle vilja utnyttja koncernen för att arbeta en tid i ett annat land - eller i andra länder. Bortser man ifrån de konkreta svårigheterna som alltid finns i form av medföljande makas/makes arbete eller omtanke om barnens skolgång, tycks det finnas speciella omständigheter när det gäller sådant tidsbegränsat arbete i Finland. Bland finländarna oroar man sig för att utlänningarna helt enkelt inte önskar komma till Finland. Framför allt är man medveten om den barriär som det finska språket utgör.

"Det är svårt att få utlänningar att komma till Finland. Den ekonomiska situationen är också viktig; man är rädd för hur det ska gå. Men framför allt kan utlänningarna inte tänka sig att lära sig finska!" sade en av de finländska personaldirektörerna.

Och en annan av direktörerna konstaterade:

"Det är fråga om vilja - inte lön. För nog får man till exempel amerikaner att jobba i Sverige - trots skatterna. Men jag känner inga utlänningar som jobbar här nånstans. Idag är Finland tomt på utlänningar."

Denne direktör förespråkade en obligatorisk arbetsperiod på något av de utländska systerbolagen - både för finländarna själva och för de andra i koncernen. Det verkade även svårt att hitta finländare som var beredda på en längre tids utlandsvistelse. "Job rotation" är ett ständigt samtalsämne, men lyckas sällan i praktiken", som en av de finländska direktörerna konstaterade.

Ett av hindren var frågan om att kunna få en "returbiljett", dvs en försäkran om att erhålla ett likvärdigt arbete i Finland efter en utlandsvistelse. Anpassningssvårigheterna kunde dessutom framstå som oöverskådliga - inte enbart de kulturella utan framför allt de arbetsmässiga.

Två av företagen hade därför provat en annan typ av lösning. Man såg gärna att medarbetarna arbetade i varandras organisationer och experimenterade därför med korttidskommenderingar. Dessa kunde vara så korta som två veckor, men som en av direktörerna sade, målet var detsamma:

"Det är oerhört nyttigt att få se att även andra kan jobba!"

Man försökte också se till att knyta folk från de olika dotterbolagen till gemensamma - längre eller kortare projekt. De interna kurserna var ytterligare ett forum för möten över nationsgränserna. Man uppmuntrade också utbyte mellan olika hobbyverksamheter och anordnade tävlingar mellan de olika dotterbolagen. Golf tillhörde de populäraste grenarna.

Det verkade dock finnas fog för den finländska oron att svenskarna inte var intresserade av att arbeta i Finland. I Sverige ansågs det som självklart att det var nyttigt med "korsbefruktning", men:

"Det är ingen merit att ha jobbat i Finland. Jobbar jag ett par år i Amerika så säger alla: "Vad bra! vad har du lärt dig där?" Det är annat med Finland!"

Ett problem var dock att man på de svenska dotterbolagen var medveten om att en "central" karriär var utesluten om man inte var beredd på att arbeta åtminstone en tid på det finländska moderbolaget. Den som inte kunde tänka sig det och ändå ville avancera hade endast en möjlighet: "Vill man avancera, får man byta företag. Det räknar jag med att göra på sikt". Detta konstaterade en av de svenska cheferna.

Man kan bara spekulera om vad den här attityden betyder för företagens

möjligheter till samordning och integrering på sikt. Risken finns, om man misslyckas med att få igång ett ökat utbyte av medarbetare, att både finländska och utländska medarbetare kommer att ha det svårt att se koncernen som en enhet.

Bland de olika företagen fanns det ett undantag. I detta var personalchefen inte orolig för att medarbetarna skulle visa sig alltför stationära. Där var man van vid att betrakta högutbildade människors kunskaper som sin huvudsakliga tillgång och hade kanske därför en något annorlunda inställning till utbytet länderna emellan. På frågan om varför de svenska medarbetarna skulle vilja arbeta i Finland, svarade han så här: "Varför arbetar man i sådana här organisationer överhuvudtaget! Jobbar man i en kunskapsorganisation, måste man visa nyfikenhet!"

Det återstår att se om denna nyfikenhet kan sprida sig även till de mera konventionella brancherna, som för närvarande trots allt svarar för huvuddelen av de finländska förvärven i Sverige.

### Utbildning och social mobilitet

Social mobilitet genom utbildning är ett känt fenomen både i Sverige och Finland. Det finns dock vissa avgörande skillnader i de respektive länderna. Eftersom utbildningsnivån av speciellt de finländska cheferna ansågs som ett av de viktigaste kriterierna vid rekrytering av nya medarbetare och blivande chefer, kommer jag i detta kapitel att granska utbildningens betydelse framför allt i det finländska samhället, i ljuset av vad finländska forskare har skrivit om ämnet. Synen i det finländska samhället jämförs sedan med vissa särdrag i det svenska samhället.

Vid indelning av människor i sociala klasser brukar arbetet betraktas som en av de viktigaste grunderna. Det är vanligt att i statistiken indela människor efter just yrke. J.P. Roos påpekar att det i t ex i Frankrike finns upp till 14 olika kategorier bara för medelklassen i den officiella statistiken. I Finland, däremot, är dessa kategorier hopslagna till tre: egna företagare, högre tjänstemän och lägre tjänstemän. Roos har intresserat sig för dessa skillnader och konstaterar att det även i Finland skulle vara fullt möjligt att redovisa samma typ av information, lika noggrant som i Frankrike. Det gör man dock inte, därför att det inte anses lika viktigt med detaljerad information om de olika yrkeskategorierna.<sup>1</sup>

De finländska forskarnas egna arbeten ger en fingervisning om vad som i Finland tenderar att ta yrkeskategoriernas plats. Ett av svaren ger Jorma Kuusinen i en studie av de finländska gymnasieelevernas sociala bakgrund. Kuusinen använder termen socialklass. Den definition av föräldrarnas socialklass han använder grundar sig inte på föräldrarnas

yrken utan på deras utbildningsnivå. Den högsta gruppen består av högskoleutbildade, den andra av föräldrar med utbildning på mellannivå och den tredje av föräldrar med endast grundskoleexamen.<sup>2</sup>

Kuusinen klassificerar alltså efter "socialklass" (sosiaaliluokka). Erik Allardt använder däremot begreppet "social position" i sin studie av språkgränser och samhällsstruktur i Finland. Han diskuterar bl a vilket av språken, svenskan eller finskan, man väljer som hemspråk i sådana familjer där föräldrarna har olika modersmål. Hans slutsats är att den språkliga omgivningen inte är det enda utslagsgivande; även familjens sociala position spelar en roll. Utgångspunkten är att den sociala positionen bestäms av föräldrarnas utbildningsnivå. Han delar upp barnens föräldrar i tre olika grupper: föräldrar med studentexamen, med mellanskoleutbildning respektive utan mellanskoleutbildning.<sup>3</sup>

Av sociologerna har J.P. Roos varit den som kanske mest intresserat sig för medelklassen - som ju alla intervjuade i min egen studie kan sägas tillhöra. Speciellt har han intresserat sig för vad han kallar "den nya finländska medelklassen". I sin definition tar även han fasta på just utbildningens betydelse för klassindelningen. Till medelklassen räknar han de män och kvinnor som har akademisk examen eller studentexamen följt av en postgymnasial utbildning. Till det finländska samhällets särdrag hör att dessa personer dessutom är oftast gifta med varandra, dvs de äkta makarna har en likvärdig utbildning.<sup>4</sup>

En undersökning av den finländska stadsbefolkningens giftermålsmonster visar att makarna i 57 procent av äktenskapen hade en likvärdig utbildningsbakgrund. När den ena partnern hade en högre utbildningsnivå än den andra, var det i 25 procent av fallen kvinnan. Endast i 18 procent av äktenskapen var det mannen som hade en högre utbildning än kvinnan.<sup>5</sup>

Dessa siffror står i en skarp kontrast mot de siffror som presenteras i en undersökning av svenska företagsledare i Stockholms, Göteborgs och Malmöområdet och deras äktenskapsförhållanden. Alla de svenska företagsledarna hade själva akademisk utbildning. Däremot endast 29 procent av deras hustrur var högskoleutbildade.<sup>6</sup>

Samma tendens uppmärksammas även i den nya svenska maktutredningen. Karriärinriktade män i det privata näringslivet väljer endast i en mycket liten utsträckning "parallella kvinnor" som äktenskapspartners. Med "parallella kvinnor" avses kvinnor "med likvärdig utbildning och ambitioner". "Tvärtom synes en icke förvärvsarbetande hustru med låg utbildning vara att föredra", konstateras i maktutredningens slutrapport.<sup>7</sup>

Enligt Roos har den finländska medelklassen även en annan intressant egenskap: i det mest typiska fallet tillhör deras föräldrar en lägre samhällsklass. Enligt Roos definition innebär det att de har en lägre utbildningsnivå än deras barn. En stor del av den "nya finländska

medelklassen" har antingen jordbrukar- eller arbetarbakgrund. Deras livslopp har inneburit ett kliv uppåt i den sociala rangskalan. "For them, the diplomas have been worth their while", som Roos uttrycker det.<sup>8</sup>

Denna strävan till utbildning gäller i lika hög grad kvinnor som män. Harriet Strandell har i sin studie av tre kvinnogenerationers värderingar kunnat konstatera att utbildning spelar en lika viktig roll för kvinnorna som för männen. Utbildning uppskattas av dem och i den ser de en förutsättning för social mobilitet, möjligheter till intressantare arbete och större valmöjligheter för individen.<sup>9</sup> Denna inställning har de yngre kvinnorna fått "i arv" från de äldre generationerna som själva inte alltid haft möjlighet till en högre utbildning. Trots det hade de vidarebefordrat uppfattningen om utbildningens värde till sina döttrar, konstaterar Strandell.

Även i Sverige har utbildning fungerat som medel till social mobilitet. Detta framgår bl a av Jonas Frykmans forskning kring svenska akademiker, deras bakgrund och värderingar. För dessa svenska klassresenärer var situationen dock något speciell. De arbetar- och jordbrukarbarn som genom utbildning "bytt" klass kan i ordets egentliga mening sägas ha genomgått ett klassbyte. Från den "egna" klassen, föräldrarnas jordbrukar- eller arbetarbakgrund steg de in i en borgerlig akademikerkultur, med tydliga egna värderingar och normer. Deras "klassresa" innebar också en socialisationsprocess. Det fanns förebilder att efterlikna.<sup>10</sup>

Dessa svenska klassresenärer är i högsta grad medvetna om att det ställs nya krav på dem, att de ställs inför en socialisationsprocess. Kommentarer som "jag har också bytt kultur, jag kommer från ett arbetarhem" belyser detta medvetande även hos dagens akademiker. I Finland däremot saknas dessa kommentarer, av den anledningen att de inte behövs. Utbildning är -och har traditionellt varit- ett sätt att röra sig uppåt i samhällshierarkin, men situationen i Finland har varit radikalt annorlunda än den i Sverige. Till skillnad från det övriga Västeuropa, har Finland nämligen utmärkts av sin avsaknad av en lika stark borgerlig klass. De borgare som funnits i de finländska städerna har varit alltför få för att kunna dominera med sina värderingar i den utsträckning som exempelvis i Sverige.<sup>11</sup> Detta har framför allt betytt att "den nya medelklassen", de finländska klassresenärerna, inte haft lika färdiga mallar att ta efter. I den socialisationsprocess de genomgått har de i huvudsak haft varandra att snekla på.

Den finländska situationen har stora likheter med den situation som enligt Tord Larsens analys är utmärkande för den norska medelklasskulturen. Han har framför allt undersökt mobiliteten från landsbygden till stadsmiljö och påpekat bristen på färdiga förebilder. I en sådan situation ser man på varandra och använder varandra som måttstock. Detta leder visserligen till osäkerhet, men denna osäkerhet är

annorlunda än den osäkerhet de svenska "klassresenärerna" ställs inför. I de finländska och norska fallen finns det inga andra heller som känner sig säkra. Socialisationsprocessen handlar då om socialisation till varandra och skapande av nya värderingar och normer för den nya situationen. "Bönder i byen" har Larsen kallat sin studie - en benämning som ju i lika hög grad kunde utsträckas till att gälla den finländska nya medelklassen.<sup>12</sup>

Mycket pekar också på att man i Finland också saknat en given startpunkt för denna resa uppåt. Roos påpekar att det i Finland saknats en stark arbetarklasskultur. Även här är den finländska situationen något speciell. Arbetarna har inte som grupp utmärkts av någon speciell, egen kultur, såsom fallet är på flera andra håll i Europa. Tvärtom, skriver Roos, har även arbetarklassen i Finland anammats uppfattningen om utbildningens centrala värde. Roos kontrasterar den finländska situationen mot England, där arbetarklassen, tvärtom, kännetecknats av en negativ attityd mot högre utbildning. I Finland har arbetarna och de borgerliga samma uppfattning om utbildning som en väg till uppåtstigande social mobilitet, ett sätt att göra sig gällande i samhället.<sup>13</sup>

Klaus Mäkelä, å sin sida, kontrasterar Finland mot Tyskland. Medan sekelskiftets tyske arbetare betraktade åren i skolan som inte bara onödiga, utan t o m skadliga, var den finländska arbetarens inställning den rakt motsatta. Den finländska arbetarfamilj som stått på den förlorande sidan av inbördeskriget döpte kanske sitt barn till Varma Kosto (Säker Hämnd) eller Taisto Voitto (Kamp Seger), men skydde inga uppoffringar för att kunna garantera Varma Kosto eller Taisto Voitto möjligheten till att ta studenten. Till och med hämnden på samhället kunde i Finland utkrävas med hjälp av utbildning.<sup>14</sup> De stora studentkullarna i Finland representerar inget annat än "drömmarnas uppfyllelse" skriver Mäkelä vidare.

Anni Vilkkö och J.P. Roos som analyserat ett stort antal självbiografier har observerat att dessa berättelser präglas av vad de kallar "utbildningshunger".<sup>15</sup> Bland skribenterna fanns endast ett fåtal som själva hade studentexamen, men de gav uttryck åt sin stora önskan att få gå i skola och beklagade att de inte haft ekonomiska möjligheter till högre utbildning. I det moderna Finland yttrar sig denna "utbildningshunger" exempelvis i form av en "ytterst positiv inställning till utbildning", som enligt en undersökning är ett av det finländska samhällets mest karakteristiska drag.<sup>16</sup>

Enligt Roos är det ovanligt bland arbetare att de i sina barn önskar se efterträdare till det egna arbetet, alltså en vilja att barnet skall gå i faderns fotspår. Tvärtom så vill man till sina barn ge en utgångspunkt för livet som så mycket som möjligt skiljer sig från de egna förutsättningarna, utan att för dens skull nervärdera det egna livet, skriver Roos. För många är "eget hem och utbildade barn" ett centralt livsmål.<sup>17</sup>

Jorma Kuusinen poängterar vikten av att inse att teorier som Bernsteins

lära om språkliga koder och osynlig pedagogik, Bourdieus och Passerons symboliska övermakt och Willis teorier om kulturell förståelse alla har sitt ursprung i förhållanden som skiljer sig från de finländska. I Finland är det omöjligt att identifiera en lika välvärdad arbetarkultur som i de länder där ovannämnda teorier har sitt ursprung.<sup>18</sup>

Samma värdering av utbildning som en väg till socialt uppåtstigande finns bland landsbygdens jordbrukarbefolkning. Pirjo Paakkanen har studerat hur attityder till alkoholförbrukning kommer till uttryck i finländsk skönlitteratur. Hon konstaterar att man i början av 1900-talet fortfarande i litteraturen kunde urskilja en liten elit som slog vakt om sin egen överlägsenhet, som bl a uttrycktes i form av "bildade alkoholseder". Mot slutet av seklet hade situationen förändrats. De som nu generellt sett räknades som "bättre folk" hade en landsbygdsbakgrund. De var barn till bönder och småbrukare som var för sig hade avancerat till "magistrar, lektorer och direktörer". I dagens Finland är medelklassen enligt Paakkanen "endast en statistisk kategori, inte ett samhällsligt subjekt".<sup>19</sup>

Mobiliteten i Finland är alltså individuell. På så sätt är situationen densamma som i Sverige. I båda länderna har individerna med sig en stor del av värderingar och synsätt från sin tidigare miljö. Men eftersom det inte finns några självklara alternativ att byta dessa mot, förblir den finländska medelklassen som grupp mycket heterogen. Detta har konstaterats av bl a Kalanti som förgäves letat efter tecken på sociala smakhierarkier i den finländska medelklassen.<sup>20</sup> Sådana krav på "inskolning" med vissa yttre attribut som tydliga symboler för den sociala tillhörigheten, som Annick Sjögren beskrivit i sin avhandling om den franska bourgeoisien, är svåra att finna i Finland.<sup>21</sup> Vill man säga något övergripande om den finländska medelklassens "habitus", så kan man som Roos på sin höjd konstatera att den är "ambivalent". Roos finner flera motstridiga tendenser. Han nämner bl a vilja att försöka kombinera stad och landsbygd, strävan att vara herre över sin tid samtidigt som man offerar sig för arbetet, tendensen att fästa stor vikt vid karriären samtidigt som man vill ägna sig åt "viktigare saker" tex barn och hobbies, utstpridning av "mjuka" attityder parallellt med hårdkonsumtion o s v.<sup>22</sup>

Försöken att kombinera stad och landsbygd illustreras i Bo Lönnqvists artikeln "Social Ideals and Cultural Patterns in Twentieth Century Finland". I dagens Finland förses stadslägenheterna med privat bastu och höghus reser sig i skogen. Lönnqvist ser visserligen detta som "omedveten kulturell filtration av utländska och inhemska element", men hans slutsats är även att det är svårt att urskilja någon harmoni i de moderna finländska värderingarna. Finländsk kultur skulle på så vis kunna betecknas som en slags borderline-kultur: "At least two conflicting trends can be borne out in the above outline: the need, on the one hand, for fixed norms, often motivated by a national self-assertion on both domestic and international plane; on the other, an antipathy toward the

standardization which the regularization of cultural behavior entails. In the compensatory, situationally-linked constellation which emerges on the borderline between these two tendencies, one can see "the profile of Finnish culture".<sup>23</sup>

En av orsakerna till den beskrivna situationen ser Lönnqvist i just utbildningens roll i Finland. I Finland har utbildning traditionellt setts som garant för bildning. Det har dragits ett kraftigt likhetstecken mellan utbildning och bildning. På så sätt kan man säga att utbildning varit ett mål i sig. Skolorna fick en nyckelroll: "One could speak of an incipient disciplining of the Finnish people by means of schools and folk high school courses, exhibitions and consultants. Enlightenment was contrasted with ignorance and stupidity...".<sup>24</sup>

För de svenska arbetarna har folkrörelserna spelat en liknande roll som skolorna i Finland. I den svenska folkrörelsetraditionen fanns det två parallella samhällsmodeller, enligt Ambjörnsson: dels världen som den är, dels världen som den borde vara. Utbildning sågs som ett sätt att arbeta för den ideala världen, världen som den borde vara. Den enskilde individen hade ansvar för att hålla visionen om en bättre värld levande och att realisera denna vision om något som man trodde fanns strax bortom horisonten.<sup>25</sup> Den avgörande skillnaden mot det finländska synsättet var att utbildningen inte sågs eller ses som ett mål i sig. Utbildningen är i Sverige framför allt ett medel, ett verktyg i kampen för förverkligande av en utopi. Man studerar för världen som den borde vara men gör det för att kunna verka i världen som den är.

I de finländska skolorna däremot lärde man sig att jämställa utbildning med bildning. Hade man utbildning, var man bildad; alltså var man "färdig". Detta har bidragit till att i Finland skapa en medelklass vars viktigaste gemensamma nämnare är tron på utbildning som garanti för social uppskattning. Dessa människor kommer från mycket varierande förhållanden, vilket ytterligare bidrar till utbildningens stora roll för den egna identitetsuppfattningen och till dess användbarhet som mätare av social position. Man kan alltså säga att utbildning fått samma symbolvärde i Finland som "rätt" smak i heminredning, klädsel och bordsskick har i Frankrike,<sup>26</sup> eller som yrkesarbete har i Sverige.<sup>27</sup>

Om nu utbildning har en så stor betydelse för hur man ser på sig själv och hur man ser på andra, har detta också konsekvenser för kontakterna människor emellan. Jag har tidigare i en uppsats beskrivit hur denna värdering av utbildningens betydelse märks i finländarnas självuppfattning och uppfattning om andra människor.<sup>28</sup> J.P. Roos är inne på samma spår när han konstaterar att akademiska examina traditionellt värderats högt i Finland och att akademiska titlar är ett "måste" för människor i ledande positioner. Människor med akademisk utbildning har, enligt Roos, en betydande prestige i det moderna Finland. En av de viktigaste följderna - för den grupp jag intresserat mig

för- är att även kontaktnäten i hög grad bestäms av utbildningen. Roos konstaterar som en självklarhet att i Finland "the networks are based on education".<sup>29</sup>

Roos får stöd av Seppo Pöntinen som forskat om den sociala mobilitetens betydelse för klasstrukturen i Finland. Pöntinen konstaterar bl a att utbildning är utslagsgivande för vem eller vilka man väljer att upprätthålla kontakt med. Gamla barndomsvänner kommer t ex i fråga endast i den mån som deras utbildning har följt samma huvudlinjer som ens egen. Förutsättningen är alltså att de har en likvärdig utbildning och genom utbildning definierat sig som medlemmar i samma socialklass.<sup>30</sup>

Detta innebär att det i Finland finns en tendens till en viss "skevhet" i de sociala kontakterna. Värderingen av utbildningens betydelse som utslagsgivande för kontaktskapande begränsar starkt de finländska kontaktnätens omfattning. Av den jämförelse som Daun, Mattlar och Alanen har presenterat om finländarnas och svenskarnas kontaktytor framgår att svenskarna tenderar att ha betydligt större kontaktytor än finländarna. Svenskarna har flera men "ytligare" vänner än finländarna, vars kontaktnät är smalare, men intimare.<sup>31</sup>

Dauns, Mattlars & Alanens analys gäller de personliga, privata kontakterna. Men denna betoning av utbildning som en social urvalsprincip - med allt vad det innebär av förmodad närhet mellan kontrahenterna - är också starkt begränsande för kontakterna inom näringslivet. Framför allt saknar man i Finland i stor utsträckning vana att etablera och upprätthålla ytliga, snabba kontakter inom en stor kontaktyta. Detta får vissa konsekvenser även för de finländska företagsledningarnas beteende. De saknar träning i att otvunget titta in hos medarbetarna, ringa enbart för att hålla kontakten levande eller skriva personliga små meddelanden till sina affärskontakter för att underhålla kontakten.

På de finländska företagen saknas också rutiner för oförbindlig, positiv feedback till medarbetarna (både utländska och inhemska) vare sig det gäller att uppmärksamma bra arbetsprestationer eller tacka för senast eller tacka för en tjänst. Allt detta kommer till uttryck även på svenska dotterbolag till finländska företag.

Denna sociala urvalsprincip lämpar sig dåligt till affärssammanhang. En värdering som i privata sammanhang uttrycks i positiva termer, som få men djupa och nära kontakter, är i yrkessammanhang ett av de finländska företagsledningarnas största problem. Den finländska formen av social kompetens är inte direkt överförbar till sådana internationella förhållanden, där andra värden, exempelvis förmåga till snabba kontakter och upprätthållande av stora kontaktytor, uppskattas och premieras i kontakterna individerna emellan.

## Maktens ansikte

Fredagen den 21 oktober uttalade sig Nokia Datas svenske VD Gert Schyborger om den finländska managementstilen enligt finländska Kauppalehti:

"Finländarna har ett kargt sätt att arbeta. Även amerikanerna motiverar sina beslut. Finländarna nöjer sig med att kungöra dem."

Den 27. oktober meddelades att Schyborger hade lämnat Nokia.<sup>1</sup>

Inom en organisation finns det stora skillnader mellan de enskilda människornas möjligheter att dels handla, dels besluta vilken inriktning deras handlingar bör ha. I boken Organisationsteori (1987) påpekar Sven-Erik Sjöstrand att alla organisationer har både i konkret mening (lagstiftning, resursfördelning) och i abstrakt mening (tänkesätt) en hierarkisk karaktär. Speciellt tydligt är det i en av idealtyperna som Sjöstrand konstruerat, nämligen idealtypen "bolaget". Hela idén om bolag bygger på "tanken om kalkylerade relationer mellan människor sammanförda i ett hierarkiskt arrangemang".<sup>2</sup> Det kalkylerande synsättet gäller i alla typer av samverkansrelationer mellan människorna i dessa organisationer.

Enligt Sjöstrand utmärks alla organisationer av hierarkier. Med hierarki betecknas då maktrelationer. Dessa uttrycker de handlingsmöjligheter människorna inom organisationen har i en viss situation. Även företag kan alltså ses som hierarkiska maktrelationer. Detta återspeglas även i managementlitteraturen. Nyligen har också klassiska maktgestalter som Machiavellis furste och hunnerkungen Attila dykt upp på bästsäljarlistorna i nyttgåva respektive ny version.<sup>3</sup>

Webers klassiska definition på makt tar fasta på den andra sidan av samma relation som Sjöstrand har hänvisat till. Enligt Weber är makt "en handlandes möjlighet att påtvinga någon annan sin egen vilja".<sup>4</sup> Makt är alltså något som uttrycks som ojämlikhet i ett socialt samspel. I den svenska maktutredningen konstateras att makt innebär en möjlighet att påverka andra människors handlande, att medvetet kunna påverka andras handlingsalternativ. Man betonar starkt makten som en relation mellan olika aktörer.<sup>5</sup>

Gemensamt för alla dessa definitioner är att de sätter människorna i centrum. Det är alltså av betydelse vilka eller vem det är som innehar de olika positionerna i en organisation. Personförändringar blir därför betydelsefulla för hela organisationen.

Om man nu intar ståndpunkten att alla företag bygger på hierarki, är det inte särskilt givande att tala om "hierarkiska företag" och sådana som inte

är "hierarkiska". Lika litet kan man-som man ofta gör- diskutera om vissa företag är "mera hierarkiska" eller "mindre hierarkiska" än vissa andra. Den eventuella skillnader som finns bör snarare sökas i hur hierarkin manifesterar sig, dvs hur den kommer till uttryck i det dagliga arbetet på företagen.

Som analytiskt begrepp är alltså hierarki i detta sammanhang otillräckligt. Ett alternativt begreppspar föreslår Lennart Brunander. Bland hans principer för stora organisationer är speciellt två intressanta, nämligen "byråkrati" och "goda relationer".

### "Byråkrati"

Också i en byråkratisk organisation ordnas makt hierarkiskt. Organisationen binds samman genom ett formellt regelsystem. Inom organisationens ram fungerar de olika system som gäller budget, anställningsfrågor och annat. Varje system fungerar efter sina egna principer och binds samman genom regelsystemet till övergripande helheter. Inom en sådan organisation lär man sig tänka i regler och handla efter regler. Det är med andra ord en mycket formell organisation som Brunander beskriver.<sup>6</sup>

I den svenska maktutredningen påminner Olof Pettersson om att byråkrati, vid sidan om dess vardagliga, negativa klang också har en neutral betydelse. Byråkrati är endast EN av metoderna att skapa ordning ur kaos. Kännetecknande för byråkrati är bl a en noggrant fastlagd lydnadshierarki, fast system av vertikala kommunikationslinjer (tjänstevägar), en reglerad arbetsdelning, ett system av regler och riktlinjer som fastställer organisationsmedlemmarnas rättigheter och plikter samt ett system av noga definierade procedurregler för hur arbetsuppgifterna skall lösas.<sup>7</sup>

Under mina intervjuer har finländarna och svenskarna jämfört sig själva med motpartens sätt att agera. I den jämförelsen tillskrevs de finländska moderbolagen många av byråkratins kännetecken. Även finländarna själva beskrev sitt företag som en formell organisation där tex den formella positionen var en mycket betydelsefull faktor. Svenskarna kunde i jämförelse beskrivas som "på gränsen till det icke-lojala i sitt beteende". Detta ansågs visa sig i att de uttryckte avvikande åsikter och kritiserade varandras synpunkter, medan finländarna "lyssnade mest på den som är högst i rang". Medarbetare på lägre nivåer i hierarkin kunde under möten rätt hårdhänt motas till tystnad av sina överordnade. I alla finländska diskussioner kom man rätt snart till en punkt där den överordnade tog befälet: "Och då slår de (medarbetarna) ihop klackarna och biter ihop tänderna och gör som chefen säger."

Svenskarna påpekade att rangskillnaderna uppmärksammades på ett annat sätt i de finländska organisationerna än i de svenska. Speciellt chefernas ställning väckte en hel del funderingar hos svenskarna. Många hade en stänk av ironi i rösten när de beskrev de finländska företagsledare de kommit i kontakt med: "Cheferna är som gudar och koncern-VD:n en övergud. 'Ska ni till 15:e våningen?' frågar man i receptionen med häpen respekt. Vanliga dödliga kommer aldrig ovanför den 14:e våningen. Ska man till den 15:e, är man någon!"

Svenskarna hade svårt att se något positivt i de finländska medarbetarnas "överdrivet" respektfulla förhållningssätt till sina chefer. Detta ansågs kunna direkt befrämja en sorts feghet. Finländarna tvekade att ta ställning även i de fall där de var väl insatta i ärendena i fråga, trodde man. "Däremot återkommer de, när de kollat upp saken med sin chef."

Finländarna utanför den absoluta toppledningen tycktes alltså tveka inför ansvarstagande och att involvera sina chefer vid minsta osäkerhet. Det som av svenskarna tolkades som osäkerhet gällde först och främst ett annat sätt att agera i beslutssituationer. I alla organisationer är det viktigt att förankra besluten före verkställandet. Det gjorde man också på de finländska företagen, men där förankrade man besluten uppåt i företagshierarkin. Dvs man sökte stöd hos sin närmaste chef. Detta, å sin sida, har stora följder för chefens betydelse och roll inom organisationen.<sup>8</sup>

En risk med svenskarnas tolkning av den finländska organisationsmodellen är möjligen att den leder till alltför stor försiktighet i den svenska organisationen. I värsta fall blir resultatet handlingsförlamning. En av de svenska fabrikscheferna gav ett exempel: Det svenska systerbolaget hade problem med tillverkningen av en av produkterna. Fabrikschefen påpekade felet för sin kollega, som dock ryckte på axlarna och berättade att felet varit känt sedan en längre tid. Men eftersom det inte kommit några instruktioner från moderbolaget, hade inget gjorts för att åtgärda felet. Enligt fabrikschefen låg skulden hos de finländska överordnades attityd: "Egna initiativ är något man helst håller inne med. Man ska passa sig för att presentera egna åsikter om man inte är tillfrågad."

Det verkade inte vara några problem med att förstå vem som hade högst auktoritet i den finländska organisationen. I den meningen var makten väl synlig. På de gemensamma mötena uttryckte sig finländarna i hierarkisk ordning. Medan svenskarna utan vidare deltog i diskussionen, väntade deras finländska kollegor tills deras överordnade hade sagt sin mening.

Om nu makten var så synlig, kan man tycka att det borde varit lätt för svenskarna att veta hur de skulle gå tillväga för att få gehör för sina synpunkter. Ledningen var ju lätt att identifiera. Så var dock inte fallet. Dels kunde det finländska regelsystemet verka alltför främmande och



svårhanterligt. Dels var inte tillvägagångssätten alltid så uppenbara. En utgångspunkt kan ju tyckas vara att man följer reglerna och de hierarkiska rågångarna. Svenskarna var dock ovana vid den här typen av organisationer. Dessutom var det inte heller givet att det bästa tillvägagångssättet var förenligt med den hierarkiska ordningen.

I avhandlingen "Kontorsfolket" har Birgitta Conradson studerat ett annat regelstyrt system, nämligen ett försäkringsbolag. Hennes beskrivning går tillbaka till 1940-talets Sverige. De moderna finländska organisationerna liknas inte här med 1940-talets svenska organisationer, men vad som är likt är att båda har en organisation som är formell och auktoritär åtminstone i en mening: det är inte svårt att avgöra vem eller vilka som har den högsta formella makten. Vägen till framgång behöver dock inte följa organisationsschemat. Conradson konstaterar att det inte var de som mest nitiskt följde de många reglerna som klarade sig bäst, utan de som kunde konsten att på rätt sätt överträda dem.<sup>9</sup>

Den av de svenska cheferna som hade den längsta erfarenheten (15 år) av samarbetet med finländarna berättade hur "toppstyrt" han tyckte att näringslivet i Finland var och hur tunt det egentliga toppskiktet. Hans bedömning var att den säkraste vägen till framgång gick över de rätta kontakterna, något som enligt hans uppfattning var mera avgörande i finländskt näringsliv än i svenskt.

Vilka var då de "rätta" kontakterna? En f d VD på ett av dotterbolagen gav ett exempel på vad det kunde röra sig om. Han berättade om en assistent på ekonomiavdelningen. Denna hade god kontakt med en person som satt högre upp i företagshierarkin än hennes egen chef. Hon tog som vana att hoppa över sin chef och föra ärenden vidare direkt till den högre nivån. Detta godtogs inte av hennes "egentliga" chef som drev saken till sin spets och krävde hennes avgång. Som orsak angav man samarbetssvårigheter. Det hela slutade med att hon visserligen lämnade sin plats, men anställdes av den högre chefen i stället.

Det går alltså att medvetet utnyttja den hierarkiska uppbyggnaden. Genom att försäkra sig om stöd på en "lagom" hög nivå, kan man avancera till och med förbi sin egen chef. Även här gäller det att förankra sin verksamhet uppåt i organisationen.

Vissa av de svenska dotterbolagscheferna som varit med länge hade i någon mån vant sig vid att betrakta detta som det gängse finländska tillvägagångssättet. En av VD:arna öppnade vårt första samtal med att gratulera mig till att jag varit "smart". På min fråga förklarade han att den av finländarna som var direkt ansvarig för dotterbolaget i fråga först sagt nej till att låta mig komma in och intervjua de svenska medarbetarna. "Men du lyckades ta dig in via koncern-VD:n istället!" Han tog för givet att även jag hade hoppat över det gängse ledet och förankrat mitt arbete uppåt - i det här fallet allra högst upp i företagshierarkin.

I den svenska maktutredningen konstateras att byråkratin har "ett

janusansikte". I vissa situationer kännetecknas den av snabbhet, precision och slagkraft, medan den i andra är stel och ineffektiv. Bedömningar om dess värde som en organiserande princip beror snarare på den situation som det för tillfället är fråga om än om principen som sådan. På samma sätt som i fråga om bedömningar om andras förmodade kulturella egenskaper, är även här situationen den avgörande.

### "Goda relationer"

Den andra av Brunanders principer är "goda relationer". Här handlar det om att ge sken av en kamratlig och trivsamt atmosfär på företaget. Man kan t ex engagera sig för den egna enheten, för fackklubben, för fackliga strävanden utanför företaget och även på andra sätt. Såväl företaget som fackklubben har en klar policy att verka för goda relationer inom organisationen. Dessa relationer utvecklas till en ömsesidig process, där båda parterna manipulerar varandra. "Det viktiga blir inte heller att man gör ett meningsfullt arbete. Det viktiga blir att man upplever arbetet som meningsfullt, och det är inte samma sak", skriver Brunander.<sup>11</sup>

Möjligen kan man säga att "goda relationer"-principen tenderar att utmärka även andra svenska organisationer. I sin uppmärksammade bok "Riv pyramiderna" tycker till exempel Jan Carlzon att det är ledningens sak att ta itu med personalens oro inför tesen att det bara är "passagerarna som har något värde".<sup>12</sup> För en svensk företagsledning kan en ständig balansgång av den här arten visa sig nödvändig. De anställdas syn på sin egen betydelse måste balanseras så att den inte blir självändamål och tar överhanden. Carlzon förespråkar ett synsätt där de anställda, i stället för att sträva efter att få utföra prestigefyllda arbetsuppgifter, får sin yrkes stolthet av att utföra alla uppgifter väl - om det sedan bara gäller att koka och servera gott kaffe.

Intressant nog ligger det som Carlzon förespråkar som något nytt för svenskt näringsliv mycket nära det som J.P. Roos ser som det centrala i den finländska synen på arbetet. Enligt Roos grundar sig individens yrkes stolthet i Finland på en vilja att så bra som möjligt utföra de egna arbetsuppgifterna. "Hyvän työntekijän maine", att ha rykte om sig att väl klara av sin arbetsprestation är viktigt för den finländske medarbetaren, anser Roos.<sup>13</sup> Och när Daun, Mattlar & Alanen i sin undersökning hävdar att finländarna är mera prestationsorienterade än svenskarna så är det samma synsätt de pekar på. Det är viktigt att "kunna utföra en uppgift bättre än andra", tycker man i Finland.<sup>14</sup>

"Goda relationer"-principen tar sig olika former bland de intervjuade svenskarna. En del tyckte till exempel att finländarna använde alltför respektfull ton när de talade med sina överordnade. Några av dem

ansåg visserligen att det var tilltalande att bli bemött med större respekt av de finländska medarbetarna än vad de var vana vid i Sverige, men för de flesta var det besvärande att ständigt befinna sig i en chefsroll. "Även VD:arna skulle vilja vara vanliga killar då och då", klagade en svensk dotterbolagschef. Det tyckte han inte att han någonsin tilläts vara i Finland.

"Goda relationer" syntes också i form av en ständig "diskussionsberedskap" bland svenskarna. Men inte ens alla svenskar satte likhetstecken mellan diskussionsberedskap och handling. Diskussioner uppfattades av somliga som rent av hinder mot effektiv informationsgång. En av svenskarna uttryckte sin syn så här: "I Sverige finns det inget beslutsfattande, bara jönsande. På Y (det finländska moderbolaget) går de från ord till handling. De kommer lättare till skott. Deras beslut är också mera genomtänkta. Det kommer inga kontraorder nästa dag, när de väl sagt sitt."

En vanlig uppfattning, både på de svenska dotterbolagen och på de finländska moderbolagen, var att beslutsprocessen i allmänhet var kortare på den finländska sidan. Men är det verkligen så? Är den finländska processen de facto kortare eller handlar det om något annat?

### Från samråd till beslutsögonblick -svensk och finländsk beslutsprocess i praktiken

Beslut och beslutsfattande är viktiga ämnen inom organisationsforskning. Frågorna "vad är ett beslut", "vem fattar beslut och hur" är ständigt aktuella. Sjöstrand har påpekat att det inte alltid är föredragningslistan som styr vad man kommer att fatta beslut om. Andra problem kan kännas mera angelägna än de man på förhand kommit överens om att diskutera. Dessutom kan det saknas fora för vissa typer av beslut. Sjöstrand konstaterar att beslutsprocessen har ytterligare en funktion. Den kan fungera som arena "för individers torgföranden av sina tänkesätt och kompetenser". De söker på dessa arenor problem eller frågor som kan hanteras med just deras lösningar.<sup>15</sup>

Enligt en vanlig tanke är syftet med organisationer främst att kunna generera kollektiv handling. Enligt Nils Brunson bygger ledningens roll i sammanhanget på en, ofta outtalad tudelning mellan tanke (ledningen) och handling (produktionen). Besluten är tänkta att fungera som en slags kopplingsmekanism mellan dessa.<sup>16</sup> Den här föreställningen är viktig för ledningens legitimitet i både egna ögon och för andra i organisationen. Det är viktigt av den anledningen att ledningen inte producerar något annat än ord. Det enda som i själva verket ger ledningen dess berättigande är alltså idén att dessa ord syftar till att påverka handling.

Det är det enda skälet till att ledningen kan fortsätta att producera ord och ändå se sig själv - och ses av de andra - som handlingsorienterad.<sup>17</sup>

Relationerna mellan människorna är därför av avgörande betydelse även vid beslutsfattande. Besluten kan ses även som ett informationsproblem. I en hierarki är tillgången till information ett av kännetecknen på makt. Ledningen utmärks bland annat av att den har - eller åtminstone borde ha - en särställning i informationshänseende, oberoende av typ av hierarki.

Svenskarna hade vid intervjuerna inte svårt att formulera vad de ansåg vara den största skillnaden mellan de finländska chefernas agerande vid beslut jämfört med de svenska. I Finland informerade ledningen om sina beslut. Den process som lett till besluten saknade däremot svenskarna information om. Detta upplevdes som frustrerande av svenskarna, och bidrog till att den finländska moderbolagsledningen sågs som något operonligt, en ledning utan ansikte.

I början av det svensk-finländska samarbetet var svenskarna i regel positiva till det finländska ägandet. De finländska företagen tycktes erbjuda stora utvecklingsmöjligheter, ofta med en generös Fou-budget. Men de positiva stämningarna tenderade att förändras under samarbetets gång: "Sen upptäcker man att man tappat kontakten med företagsledningen".

Ett av problemen var att befogenheterna tycktes annorlunda uppdelade inom den finländska ledningsgruppen än inom den svenska. Det kunde därför kännas som om "man inte hade något grepp om vem som bestämde vad och hur". När finländarna kom till Sverige, tycktes besluten redan fattade. "Och vi forutsattes genomföra besluten utan att fråga".

Just detta att "genomföra besluten utan att fråga" hade svenskarna svårt att acceptera. I början av samarbetet tog de gärna upp sina kritiska synpunkter till diskussion, men de tyckte sig rätt snart kunna konstatera att kritiken inte fick den genklang hos den finländska ledningen som de väntat sig.

Eftersom svenskarna hade så små insikter i den finländska beslutsprocessen, hade de också svårt att finna de rätta kanalerna till inflytande. Somliga gav upp och ryckte på axlarna: "Att påverka finnarna - ja, det är som att försöka påverka skeendena i svenska riksdan!"

Det finländska sättet att agera vid beslutsfattande var föremål för analyser, gissningar och tolkningar. Tolkningarna kunde variera rätt mycket. En version gick ut på att eftersom det visat sig svårt att påverka besluten, gick allt kanske inte riktigt rätt till. Den "osynliga" processen kunde tänkas syfta till att avsiktligt hindra svenskarna att få insikt i besluten.

En annan typ av tolkning utgick från en syn på kulturer som stadier i en utvecklingsprocess. Det hände att den finländska ledningsstilen uppfattades som "gammalmodig" jämfört med den svenska. Det är inte

helt otänkbart att denna inställning ibland fungerade som tröst i en situation som upplevdes som svår att hantera.

Speciellt de auktoritära inslagen hos den finländska ledningen nämndes som exempel på att man i Finland befann sig på ett utvecklingsstadium som svenskarna redan passerat. Svenskarna betonade att man inte säger emot en hög chef i Finland. Chefernas befogenheter tycktes också annorlunda: "Höga chefer är diktatorer i Finland". Enligt svenskarnas sätt att se var det omöjligt även för finländarna utanför den högsta ledningen att vara tillräckligt "committade" - ett ofta använt ord av svenskarna.

En annan tolkning gick ut på att finländarna inte vågade ge svenskarna insyn i beslutsprocessen p g a oron över att dessa skulle störa processen. De bland svenskarna som inte trodde att finländarna var oroliga eller rädda, stördes ändå av att sakna insyn i hur besluten kom till. En slutsats var att finländarnas beslut omöjligen kunde vara lika genomtänkta som de beslut som fattades i Sverige.

Hur svenskarna än resonerade, mynnade deras resonemang ut i att det var svårt att veta hur man bäst skulle agera för att främja sina och det "egna" företags intressen gentemot den finländska koncernledningen. Oron uttrycktes på mångahanda sätt, bland annat som omsorg om koncernens bästa. Så här sade en av dotterbolagscheferna: "Vår chef reser ute i Europa. Jag får aldrig reda på var han är och vad han gör. Jag känner mig osäker på hur jag kan agera i koncernens intresse, för jag vet ju inte vad som pågår inom koncernen."

En slutsats som svenskarna på dotterbolagen så småningom drog kan formuleras så här: Finländarna litar inte på svenskarna. Finskt medborgarskap tycktes vara det enda som gav medinflytande: "Finnarna tycker att finnarna är de enda riktigt pålitliga."

Det finns dock åsikter som i förstone verkar gå stick i stäv med uppfattningen om finländarna som ett folk med snabbt färdiga beslut. En av de svenska dotterbolagscheferna uttryckte sig så här drastiskt: "Finnarna är sega åt alla håll. Det är ett uttryck vi har här. Allt är trögt. Alltid." Han tvekade inte när han sade: "Det finns inga beslut. De (finländarna) har ett österländskt sätt att vid motstånd skjuta på och avskriva ärendet."

Dock hade samme man även detta att säga: "Besluten? Ja, nog är de plötsliga allt! De är snabba, men man vet ju inte förstås hur länge de hållit på med dem innan vi får veta om dem!"

Vad är det han egentligen säger? Framför allt försöker han formulera i ord en observation som även andra svenskar gjort, nämligen att det är svårt att förmå finländarna att ta upp en diskussion om hur man bör förhålla sig till de ärenden man kommit för att besluta om. Därför ser exemplet VD ingen motsättning mellan att först klaga över att finländarna inga beslut fattar och sedan påstå att finländarna fattar alltför snabba beslut. Ur hans synvinkel är situationen följande: "Vi får

information plötsligt om sådana beslut som berör oss direkt. Jag får inget veta innan beslutet redan är fattat. Ändå är jag lönsamhetsansvarig."

Det han saknar är alltså en möjlighet att diskutera. För svenskarna kan det verka som om de var ensamma om en beredskap att ta upp nya saker till diskussion allt eftersom de dyker upp. Finländarna däremot verkade inte lika intresserade av att diskutera dessa under de gemensamma mötena. De ville förbereda ärendena först hemma och ta upp dem först vid senare tillfällen.

Det skulle alltså handla om två skilda sätt att förhålla sig till diskussionernas roll under beslutsprocessen. Svenskarna vill att alla deltagarna skall få så mycket insyn som möjligt. Men dessa diskussioner betraktas inte som egentliga beslut. Under diskussionernas gång kan man tillåta sig att säga mycket utöver det som man i själva verket är beredd att besluta om. En av de intervjuade uttryckte det så här: "Vi i Sverige går för långt i diskussioner. Sedan tvingas vi att backa från det vi sagt. Det ger ett intryck att man inte riktigt vet vad man vill."

"Målstyrning" anses som kanske den mest typiska svenska företagsledningsstilen av de intervjuade. Men alla organisationer har mål - kvalitativa och kvantitativa - och inte enbart de svenska. Enligt Sjöstrand sker all påverkan på människors handlingar i ett bolag via olika former av mål-medel angivelser.<sup>18</sup> Trots det verkar det som om de finländska moderbolagen inte kunnat klargöra sina mål för de svenska dotterbolagsledningarna. Speciellt i beslutsprocessen tyckte svenskarna att finländarna inte ägnade tillräcklig tid åt måldiskussioner, innan besluten klubbades.

Finländarna delade till stor del den svenska uppfattningen att beslutsprocessen var kortare på den finländska sidan. De påpekade att man i Finland var angelägen om att fatta besluten direkt - medan beslutsprocessen i Sverige förlängdes av diskussioner. Alla finländare var dock inte positiva till den "kortare" beslutsprocessen. Visserligen irriterades man av det svenska "parlamentarandet", men man hade också kritiska synpunkter på det traditionellt finländska tillvägagångssättet. Besluten i Finland kunde ibland anses fattade på för hög nivå - högt ovanför huvudena på de berörda. Det kunde brista i delegeringen, men framför allt: beslutsfattandet skedde i mindre kretsar och utan försök att först få fram alla grupperns uppfattningar i frågorna.

Det rådde även viss tveksamhet om den finländska beslutsprocessens snabbhet. Visserligen var det sant att besluten kom snabbare än i Sverige. Men å andra sidan fick ledningen använda mera tid till att övervaka genomförandet.

Det tycks alltså råda en rätt omfattande konsensus mellan svenskarna och finländarna om att moderbolagens typ av beslutsfattande faktiskt syftade till snabbhet. Samtidigt var en del av finländarna noga med att framhålla att en något långsammare beslutsgång var på frammarsch även

i Finland. I Sverige hade man observerat fackets framskjutna roll vid diskussionerna. Det framstod inte som något negativt, utan finländarna var i många stycken kanske till och mer mera positiva till den svenska MBL-lagen än svenskarna själva. De jämförde fackföreningarnas roll i Sverige och Finland och kom till slutsatsen att det "lönade sig bättre" att diskutera med de svenska fackliga representanterna. Dessa framstod som mera "skolade" och erfarna, medan man i Finland tvingades ägna mera tid åt "basdiskussioner".

Detta betydde ingalunda att finländarna skulle ha uppfattat den svenska beslutsprocessen som eftersträvansvärd. Tvärtom fanns röster som tyckte att just snabbheten i den finländska "modellen" var dess största styrka. En ekonomichef sammanfattade den här finländska synen: "Man bör inte alltid ta efter andras sätt. Det är alltid riskfyllt att fatta beslut. Men det viktigaste är ATT man fattar ett beslut, att man gör något. Annars händer det ingenting. Skulle det sedan visa sig att beslutet inte var riktigt, kan man ju alltid ändra på det."<sup>19</sup> Något förvånade konstaterade finländarna att den svenska beslutsprocessen tycktes kunna förlängas in i det oändliga genom långdragna förhandlingar. De reagerade också på tonen under förhandlingarna. Svenskarna framstod som alltför kritiska i sitt sätt att framföra synpunkterna: "De hade en negativ inställning från början. Jag hade en känsla av att de ville kritisera i stället för att bygga."<sup>20</sup>

Det finländska och "det svenska" sättet kontrasterades ofta mot varandra. I den jämförelsen kunde utfallet bli ungefär så här: "I Finland fattar vi beslut och sedan går vi ut och gör. En chef i Sverige fattar nästan intuitivt inga beslut, utan han har en större strävan till gruppbeslut än vi har i Finland."

En finländsk ekonomichef kontrasterade den svenska yttre formen mot den finländska verkligheten. Hon såg en stor skillnad: "Det finns mycket intrigerande i Sverige. Det känner jag inte alls igen från Finland. I Finland kan man ha mycket tuffare diskussioner, men när besluten sedan är fattade, kritiserar man inte utan agerar därefter."

Finländarna påpekade gång på gång nödvändigheten av att etablera den punkt där diskussionen är över. Denna punkt sökte de förgäves efter i Sverige. När finländarna trott sig ha nått en överenskommelse, kunde ärendet tas upp igen till diskussion. Somliga finländare såg detta som en skillnad i sättet att förhålla sig till auktoritet. Den svenska chefens auktoritet, menade de, är så väl dold under diskussionerna att den nästan inte märks. På så vis kan den utåt mindre auktoritära svenska formen ibland i själva verket innebära mera styrning. Den är svårare att upptäcka och därför svårare att påverka jämfört med den mera öppna auktoritära finländska formen.

Eva Mårtensson har i sin studie om "intimisering" av Sverige tagit fasta på samma fenomen. Mårtensson menar att man genom intimisering/informalisering av samarbetsformerna kan styra mera än

tidigare, dvs under det mera formella systemet. "Intimiseringen" möjliggör att styrningen utsträcks till områden som tidigare legat utanför styrningens räckvidd. För att kunna påverka och styra relationer mellan "nära människor och ting" behöver makthavarna ett "närspråk", skriver hon.<sup>21</sup> Ett sådant närspråk är en väsentlig ingrediens i en organisation som domineras av principen "goda relationer". Styrningen måste anpassas till de förment öppna formerna.

Svenskarnas tolkningar av det finländska beslutsfattandet kan sammanfattas med följande två påståenden:

### 1. Finländarna saknar klara mål med verksamheten.

### 2. Finländarna litar inte på svenskarna.

För finländarna var det ofta svårt att reda ut vad som beslutats under de svenska sammanträden - eller att förstå att det överhuvudtaget beslutats något. De gör därför gärna följande alternativa tolkningar:

### 1. Svenskarna fattar inga riktiga beslut.

### 2. Svenskarna presenterar sina beslut så ostrukturerat att det är svårt att veta vad som egentligen sagts.<sup>22</sup>

En av orsakerna till de skilda tolkningarna bör sökas i samtalens yttre former. I de "goda relationernas" Sverige uttrycks åsikterna i en annan form än i det mera "byråkratiska" Finland. När auktoriteten är dold och "intimiserad", talar man på ett annat sätt än i ett system där den framträder mera öppet och tydligt.

Men detta räcker inte som förklaring. Varför reagerade svenskarna till exempel på att finländarna i beslutsögonblick alltid verkade presentera en enad front? Medan svenskarna ägnade sig åt inbördes diskussioner, framstod de finländska deltagarna som mönster av endräkt. Nyckelordet i detta sammanhang synes vara "beslutsögonblick". Det verkar som om man i Finland drar en tydligare gräns mellan de informella samrådsgrupperna och det formella beslutsögonblicket. I de svenska företagen finns det en större tendens att "informalisera" hela beslutsförloppet och betrakta alla samtalsgrupper som potentiella samrådsgrupper. Därför kan svenskt beslutsfattande framstå som "diffust" - sett ur ett finländskt perspektiv - och det finländska som mycket "plötsligt" - sett ur svenskarnas perspektiv.

Den finländska ståndpunkten illustreras av följande citat:

"Finländare börjar inte diskutera sinsemellan under mötet heller! Vi finns där med moderbolagets mandat och kan inte representera alltför många ståndpunkter. Vi ser till att bli eniga före mötet istället."<sup>23</sup>

För finländarna framstod alltså förberedelserna utanför sammanträdeslokalen och före det slutliga beslutsögonblicket som tecken på ett seriöst förhållningssätt till sin uppgift. Eftersom denna tydliga gräns mellan samråd och beslutsögonblick i stor utsträckning saknades i Sverige, blev den finländska beslutsprocessen svårhanterlig och svårförståelig för de svenska medarbetarna på dotterbolagen.

Men det verkade finnas en ännu mera grundläggande skillnad, nämligen skillnaden i den roll som beslutsprocessen spelar i de svenska dotterbolagen respektive de finländska moderbolagen. I den normativa beslutsteorin ses beslut som ett sätt att söka efter handlingsalternativ genom att väga de olika alternativen mot varandra och sedan besluta sig för ett av dessa. Men även om det skulle råda konsensus om denna, något förenklade syn på beslut, kan den ändå ge upphov till helt olika förfaranden, beroende på vilken aspekt som betonas. Väljer man att betona sökandet efter alternativ, får besluten mera karaktär av fria diskussioner. En sådan diskussionsprocess kan i sig vara ett bra sätt att upptäcka och visa upp olika synpunkter åtminstone så länge som man undviker att göra val mellan alternativen.<sup>24</sup>

I de svenska dotterbolagen betonades denna "sökaspekt" starkt. Beslutsprocessen tycktes syfta till att uttryckligen reducera osäkerhet. Frågan är bara: osäkerhet beträffande vad? I en organisation där chefsrollen inte helt självklart grundar sig på den auktoritet som den formella positionen i företagshierarkin innebär, tycks det snarare handla om osäkerhet i förhållande till medarbetarna än osäkerhet om handlingsalternativen. I kapitel om de olika chefsrollerna argumenterar jag för tanken att de svenska organisationerna i en betydligt mindre grad än de finländska betonar auktoritet grundad på chefsens formella position, och att denna syn delades av både cheferna själva och deras medarbetare. För en chef i en sådan organisation blir det viktigt att försäkra sig om medarbetarnas engagemang i de frågor som det kommer att beslutas om. "Commitment" är ett ord som ofta förekommer då de svenska cheferna talar om sina medarbetare. Det anses vara av största vikt att medarbetarna är "committade". Beslutsprocessen får då karaktär av en symbol. Den symboliserar medarbetarnas löfte om personligt stöd för den handling beslutet syftar till att få tillstånd. På så sätt tjänar beslutsprocessen till att minimera den osäkerhet som råder om aktörerna, snarare än fokusera på den osäkerhet som råder beträffande de olika handlingsalternativen.

På de finländska moderbolagen tycks beslutsprocessen tilldelats en annan

roll. Om man betonar den andra aspekten av beslut, nämligen att bestämma sig för ett enda handlingsalternativ, blir bilden en annan. Ledningens uppgift kan då anses vara den av en katalysator som mobiliserar handling inom organisationen. Brunsson (1989) påpekar att denna roll kräver "mindre rationalitet" än den roll som betonar sökandet. Det innebär att i stället för att vänta med att fatta beslut till det att man eliminerat all osäkerhet, kan man använda själva beslutet till att eliminera denna osäkerhet.<sup>25</sup> Medan de svenska cheferna uttryckte bekymmer för sina medarbetares "commitment", betonade de finländska vikten av att först och främst fatta ett beslut - vilket som helst. Om detta beslut sedan skulle visa sig felaktigt, fanns det beredskap att med kort varsel ändra detta eller justera det genom nya beslut. På så sätt får dessa skillnader i synen på beslut direkta konsekvenser för företagsledningarnas agerande.

#### Sammanfattningsvis:

Både de finländska och de svenska företagen är uppbyggda som hierarkier. Det finns dock stora skillnader i hur dessa hierarkier kommer till handlingsmässigt uttryck. I det "goda relationernas" Sverige har makten ett annat ansikte än i "byråkratins" Finland.

Det finns olikheter i synen på hur en beslutsprocess skall se ut. I Finland finns en tydlig gräns mellan samråd och det formella beslutsögonblicket, medan denna gränsdragning är mera diffus i de svenska organisationerna. I Sverige är makten i högre grad dold än i de finländska mera "byråkratiska" systemen. Det har till följd att den svenska ledningen, med hjälp av "goda relationer"-principen och "närspråket" kan utsträcka styrningen till andra områden än vad som är möjligt inom de mera formella organisationerna.

Beslutsprocessen på de svenska dotterbolagen har till syfte att söka efter ett handlingsalternativ. I detta sökande får diskussioner en framskjutande plats. Syftet med dessa är att reducera osäkerheten. Den utåt mindre auktoritära ledningsstilen medför att den osäkerhet som processen syftar till att reducera gäller osäkerhet om medarbetarna snarare än om handlingsalternativen. Beslutsprocessen kan därför ses som symbol och som en yttre garant för medarbetarnas löfte om engagemang.

På de finländska moderbolagen har beslutsprocessen en annan funktion. Beslut ses som ledningens instrument som denna använder till att mobilisera handling. I ett mera öppet regelstyrt system - som de finländska moderbolagen - behöver inte medarbetarnas "commitment" säkras genom en diskussionsprocess. Denna syn på beslut som katalysatorer för handling förutsätter också ständig beredskap för nya beslut i syfte att kontinuerligt justera handlingens inriktning.

## Chefsroller

"Nokia Data med Kalle Isokallio i spetsen har kritiserats hårt för att de har ett kargt sätt att operera. Computer Sweden har träffat Kalle Isokallio och hans innersta krets för att låta dem ge sin syn på Nokia Data och dess framtid. Kalle Isokallio presenterar sig på följande sätt:

Det är jag som är kungen. I Finland är benämningen president, säger han.

Han avfärdar mycket snabbt att det finns några skillnader mellan svenskt och finskt management. Att kulturen i Finland skiljer sig från Sverige vill han inte heller gå med på.<sup>1</sup>

Den 22 augusti 1988 redogjorde den finländska affärstidningen Kauppalehti för en undersökning om mellanchefernas åsikter om den högsta ledningen på finländska företag. 250 finländska mellanchefer hade fått betygsätta sina överordnade. En av slutsatserna var att den formella positionen i företagshierarkin var avgörande för hur chefen betedde sig i sin chefsroll. Ju högre formell position, desto större auktoritet.<sup>2</sup>

Erving Goffman diskuterar människornas benägenhet att typifiera varandras uppträdande (i Goffmans terminologi "framträdande").<sup>3</sup> Då en individ agerar i en viss roll (t ex företagsledarrollen) uppfattas han inte enbart som en specifik individ, utan ses även som representant för företagsledare i allmänhet. Det finns vissa bestämda förväntningar på vad som anses som passande eller önskvärt för en individ som agerar i denna bestämda roll. Genom denna roll deltar individen i en social värld och genom internalisering av rollerna blir den sociala världen till "verklighet" för honom/henne.<sup>4</sup> Då verkligheten är en social konstruktion, måste man ställa frågan vad en roll- i detta fall chefsrollen- innebär i ett finländskt företag och vad den innebär i ett svenskt. Vilka rollförväntningar finns det för en individ i en chefsposition? Vilket beteende anses som "naturligt" och passande för denna roll?

Både svenskar och finländare tyckte att det fanns skillnader mellan den finländska chefsrollen och den svenska. Svenskarna poängterade den formella positionens betydelse i de finländska organisationerna. En av de svenska cheferna inledde intervjun med mig med att konstatera att företaget verkade ha en mera "hierarkisk" karaktär i Finland. De finländska cheferna försökte han karakterisera så här: "I Finland tar man cheferna på allvar. Till och med cheferna tar sig själva på allvar."

De finländska tilltalsformerna förde svenskarnas tankar till de kungliga. I Finland var man "högaktningfull". Det var lätt för svenskarna att dra slutsatsen att det var "mera" att vara chef i Finland. Vad grundar sig sådana här uppfattningar på? Är det endast fråga om olika tilltalsformer

eller går skillnaderna djupare?

En av de skillnader som svenskarna pekade på var att finländarna verkade agera i strikt enlighet med sin linjeorganisation. Även de svenska företagen var visserligen organiserade efter denna princip, men i svenskarnas tycke efterlevdes den inte lika rigoröst i Sverige som i Finland. De finländska cheferna verkade "glasklara". De talade endast med dem som befann sig närmast i organisations-schemat och tillät inte heller att andra tilltalade dem.

Svenskarna sade sig sakna kontakter med den finländska koncernledningen eller de finländska styrelse-representanterna. Dessa kontakter tenderade gå omvägar, genom svenskarnas närmaste högre chef. Däremot hade man frekventa - i svenskarnas tycke ofta till och med för frekventa - kontakter med de finländska staberna. Det var alltså inte kontakter med Finland generellt som efterlystes. Däremot saknade man direktkontakt med de finländska överordnade i linjen.

På den svenska sidan påpekade man att den svenska högsta ledningen i regel var mera involverad i den operativa verksamheten än de finländska cheferna tycktes vara. "Vi har mer tvingats arbeta på mål och motivation. Det är svårt att driva igenom beslut som inte varit ordentligt förankrade." När man på de svenska företagen talade om vikten av att "förankra" besluten, tänkte man då uttryckligen på att dessa skulle vara förankrade hos medarbetarna i företaget, dvs de skulle förankras neråt i organisationen. I praktiken betydde det att man redan under beslutsprocessen sökte involvera så många som möjligt av dem som skulle komma att beröras av en åtgärd och få så många som möjligt av dessa att - om inte godkänna- så åtminstone yttra sig i ärendet före verkställandet.

Det faktum att finländarna gjorde sig noga underrättade om den svenska MBL-lagen och såg till att följa de formella reglerna för MBL-förhandlingar, mildrade inte svenskarnas uppfattning. Även här ansågs det att finländarna gick till överdrift och följde dem "alltför slaviskt". De finländska cheferna behöll sin stämpel som synnerligen "chefiga" även deras noggranna agerande efter MBL-lagen sågs av svenskarna som ett ytterligare bevis för deras "auktoritära tänkande". De finländska cheferna lyckades inte förmedla ett intryck av att vilja förankra besluten, och de kritiserades speciellt för att de inte motiverade sina beslut hos sina medarbetare på de lägre hierarkiska nivåerna.

De finländska cheferna kritiserades också för en alltför hård detaljkontroll, för att de "inte kunde se en ram", utan "påtrade i detaljerna". Som exempel berättades det om projekt som fördröjts av den anledningen att den ansvarige insisterat på att utföra allt arbete själv. "Och det har han inte haft tid med!"

Även finländarnas vilja att lyssna ifrågasattes. Besluten verkade fattas

"utan att någon fått säga sitt". Också den bristande "hänsyn neråt till kollektivet" var föremål för hård kritik bland svenskarna. Detta kunde tolkas även så att de svenska medarbetarna överhuvudtaget inte uppmärksammades av de finländska överordnade. Återkopplingen tycktes bristfällig: "Vi vet ju inte så mycket om vad de tycker. Vi får inget kvitto på vad vi gör", klagade en av svenskarna.

De finländska cheferna jämfördes med militärer: "De fattar besluten och lämnar sedan verkställigheten åt andra." En av dotterbolagscheferna berättade att han nyligen avböjt att medverka i en tidningsintervju om den finländska ledningsstilen. Hans motivering var att han inte hade något positivt att säga. Speciellt besvärande tyckte han att de finländska chefernas auktoritära sätt var: "Chefen ska utföra allt. De delegerar för lite."

Den i ett tidigare kapitel citerade undersökningen bland 1500 säljare i 10 europeiska länder tycks ge svenskarna rätt i att chefen i de finländska organisationerna tillmäts en annan betydelse än i de svenska. Enligt undersökningen är chefens person av avgörande betydelse för medarbetarna på flera olika sätt. Eftersom det i de finländska organisationerna är viktigare än i de svenska att förankra besluten uppåt, är det av stor betydelse vem det är som har positionen närmast ovanför i organisationsschemat. Chefens person ansågs av 22 procent av finländarna vara mycket viktig, av 41 procent viktig, för deras beslut att stanna kvar inom organisationen. Motsvarande siffror för Sveriges del var 14 och 28 procent.

Nästan samma proportioner gäller i frågan om den betydelse som chefen har för sina medarbetares känslor för och uppfattning om organisationen som helhet. 21 procent av finländarna ansåg att chefen hade en mycket stor betydelse, 37 procent att han hade en stor betydelse. De motsvarande svenska siffrorna var 12 och 28 procent.

Enligt denna undersökning ser medarbetarna i Finland sin chef som "spindeln i nätet", dvs den som i en helt avgörande grad förmedlar kontakterna till organisationens övriga delar. 45 procent av de intervjuade finländarna tyckte att chefen hade en mycket stor eller stor betydelse för kontaktskapande inom organisationen, medan endast 23 procent av svenskarna tillskrev sin chef denna betydelse.<sup>5</sup>

Enligt denna undersökning har chefens person i Finland stora konsekvenser för medarbetarnas trivsel, synen på företaget som sådant och kontaktmöjligheterna inom organisationen.

I de av mig intervjuade svenska chefernas ögon framstod den finländska chefen ofta som ensam. Han satt i ensamt majestät på toppen av sin organisation och var i avsaknad av all förmåga att delegera, en egenskap som de svenska cheferna tyckte utmärkte dem själva och deras ledarstil. Men är det verkligen så?

Det finns flera olika modeller som används för att på ett eller annat sätt

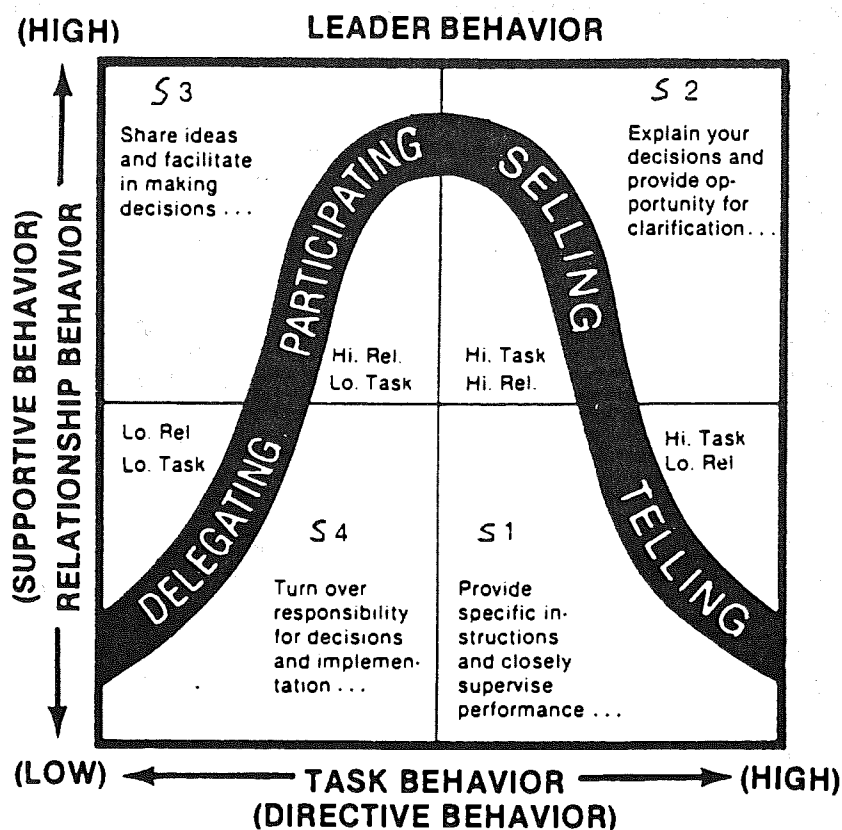
värdera effektiviteten hos en viss företagsledningsstil. Paul Herseys "kompetensutvecklande ledarskap" (1984) är en av dem. Herseys modell bygger på diskrepansen mellan människornas egen uppfattning om sitt beteende och andras uppfattning om det. "Vi är inte det vi tror oss vara, utan det omgivningen uppfattar vi är på grund av vårt beteende", skriver Hersey.<sup>6</sup>

Hersey illustrerar sin modell med fyra fält som betecknar var sin ledarstil. Dessa varierar från det instruerande beteendet (Telling), där uppgiftsorientering är hög och relationsorientering låg till det andra extrema, fullständigt delegerande.

Dessa ledningsstilar matchas med medarbetarnas kompetensnivå (Follower Confidence). Kompetens betecknar en kombination av medarbetarnas förmåga och villighet eller säkerhet inför varje specifik uppgift. De lägsta fältet (R1) markerar t ex en nyanställd medarbetare som varken har förmåga att utföra uppgiften självständigt eller någon säkerhet inför den. Den matchande ledningsstilen i denna situation är S1, det instruerande beteendet (Telling). chefen måste rycka in och ge specifika instruktioner och noga övervaka genomförandet. I idealfallen matchas kompetensnivån R1 av ledningsstilen S1, R2 av ledningsstilen S2 osv.

Vad man än tycker om den här typen av modeller i allmänhet och om Paul Herseys modell i synnerhet, är det intressant att konstatera att de konsulter som arbetar med Herseys modell har observerat att det går att se nationsspecifika skillnader i ledningsstilar. Vissa beteendemönster är vanligare i ett land än i ett annat. Så är till exempel det instruerande beteendet (att ge specifika instruktioner och noga övervaka genomförandet) det som de svenska cheferna numera har speciellt svårt för. De tenderar själva se sig som "deltagande" chefer. De tycker att de delar idéer med sina medarbetare och underlättar deras möjligheter till självständigt beslutsfattande.<sup>7</sup>

Denna uppfattning förekommer även i de intervjuer jag gjort med de svenska dotterbolagscheferna. Det var vanligt att de svenska cheferna poängterade just delegerandet som en speciellt svensk chefsegenskap: "Vi delegerar och skickar ner ansvar. Det är mer lagarbete. Att vara lagledare är en grundförutsättning för en bra chef", sade en av svenskarna. Och en annan uttryckte sig så här: "En chef lyssnar av i organisationen före beslutsfattandet. Idéerna ska förankras hos så många som möjligt innan chefen fattar ett beslut."



**FOLLOWER CONFIDENCE**

R4	R3	R2	R1
Confident	Insecure	Confident	Insecure
FOLLOWER DIRECTED		LEADER DIRECTED	

Bild: *Leader Behavior & Follower Confidence*  
 Källa: Hersey 1984

Som konsulten Bo Gyllenpalm med Herseys terminologi påpekat, delar dock medarbetarna inte alltid chefens egen uppfattning. Den mest typiske svenske chefen ses av sina medarbetare som klart "säljande". Han vill, genom att förklara, ge sina medarbetare en illusion av medbestämmande, även i de fall där besluten redan fattats. Delegerandet upplevs av medarbetarna ofta som ren chimär, en form utan rejält innehåll.

De finländska cheferna däremot tenderar att ha en annan typ av problem. De går direkt från S1 (noggranna instruktioner) till S4 (fullständigt delegerande), från hård kontroll till total frihet. Det kan komma till uttryck i en tendens att utan vidare skicka en medarbetare till en ny chefsposition för att "låta honom visa vad han går för". Det kan också komma till uttryck i en för de svenska dotterbolagen svårförklarlig form: som en obegriplig pendling mellan detaljkontroll och fullständig frihet. På de svenska dotterbolagen hör man ömsom klagan på att de finländska cheferna "påtar i detaljerna", ömsom en klagan att dotterbolagen inte får tillräckligt klara instruktioner. Det kunde ibland verka som om det finländska moderbolaget helt övergivit dotterbolaget vad instruktionerna beträffar. Situationen underlättades inte av att moderbolaget ändå väntade sig viss typ av resultat, exakt vilken, kunde ibland vara svårt för svenskarna att förstå. Svenskarna tyckte att de fick veta alltför litet om vad som gällde och sade sig arbeta för att få klarare direktiv och skriftliga riktlinjer. I "total avsaknad av instruktioner" kunde man i nödfall ändra på företagslogon på det gamla moderbolagets pärm och fortsätta att efterleva de gamla reglerna även efter det finländska övertagandet.

För de svenska medarbetarna tedde sig de finländska cheferna som "kalla". I Finland tycktes man vara mera okänslig för de mänskliga relationerna, resonerade svenskarna. Finländarnas beteende betecknades som direkt brutalt ibland: "I början härjade de som hunderna."

Detta hade vissa konsekvenser för medarbetarnas inställning till sina finländska överordnade: "Man har litet mera respekt för finnarna. Man är litet skrajsen att göra bort sig inför chefen." Men det fanns även svenskar som tyckte sig se mycket positivt i de finländska chefernas sätt att agera. Dessa kunde då betecknas som "ödmjuka men samtidigt hårda". En av fabrikscheferna specificerade sin inställning med att förklara: "De tillåter inte att det ramlar ut en massa pengar. Förlusten är en styrd förlust. De tappar inte greppet."

I denne chefs fall kan man dock inte utesluta ett visst mått av önsketänkande. Samarbetet med det finländska moderbolaget var nytt, dotterbolaget i fråga brottades med svåra ekonomiska förluster och tvingades samarbeta med ett systerbolag som tidigare varit en av de argaste konkurrenterna. I ett sådant läge kan det vara motiverat att frestas tro, eller åtminstone hoppas, att moderbolaget verkligen besitter



kompetens och har ett fast grepp om situationen.

Samme chef tyckte också att han gärna skulle se flera finländare även på middle-management nivån i sitt företag. Detta motiverade han med att "folk inte vill ha slappt befälsförande. Det måste finnas någon som är chef."

Finländarnas "chefiga" beteende bekräftas till en del av Mercuri Internationals enkätundersökning, även vad beträffar deras engagemang för sina medarbetares långsiktiga utveckling och karriärplanering. Av enkätsvaren kan man nämligen knappast dra den slutsats som utredarna själva har gjort. I en kommentar till undersökningen hävdas det att de finländska cheferna skulle framstå som mycket engagerade vad gäller medarbetarnas kompetensutveckling. Av frågans formulering och svaren på den kan man snarast dra en motsatt slutsats, nämligen att så inte är fallet, men att 88 procent av finländarna önskar att chefen engagerade sig mera och utförligare i karriärplaneringen.<sup>8</sup>

En av slutsatserna som de svenska medarbetarna drog om chefspositionerna i Finland var att kraven på cheferna skiljer sig. Trycket från omgivningen ansågs vara hårdare i Finland än i Sverige. En av dotterbolagscheferna tyckte till exempel att det i Finland ställs "högre krav" på cheferna än i Sverige. Den motivering han gav var intressant: "Deras medarbetare är inte så vana vid det internationella arbetet. Det måste vara tuffare för cheferna. Deras folk har inte samma erfarenhet som vårt." I Finland skulle alltså cheferna vara kompetenta, men de skulle också vara de enda som besitter kompetens. Medarbetarnas ringa erfarenhet skulle alltså mer eller mindre tvinga de finländska cheferna till "hårdare" tag.

En av VD-sekreterarna såg situationen från en viss "utanför"-position. Hon tillhörde inte företagsledningen, men var med i alla styrelsemöten och förde protokoll. Det gav henne möjligheter att iakta båda sidornas agerande utan att själv vara direkt inblandad, tyckte hon. En av hennes slutsatser var att hela företagsklimatet i Finland var ett annat, bl a verkade styrelserna starkare och tycktes ställa större krav på VD:arna än vad som var fallet på den svenska sidan. Följden var enligt henne entydig: "Finska chefer fordrar också mer av sina medarbetare."

Observationen kunde alltså vara densamma: de finländska cheferna verkade ha en tuffare attityd utåt än deras svenska kolleger. Förklaringarna däremot varierade allt ifrån att det ställs andra krav på de finländska cheferna nerifrån organisationen (inkompetenta medarbetare), till hårdare krav uppifrån (stark, fordrande styrelse). Slutresultatet var ändå att de finländska cheferna verkade gå hårdare fram i sin yttre framtoning än vad de svenska cheferna gjorde.

Den ävenledes "hårda" sidan av själva företagandet tycktes också ha högre prioritet i Finland än i Sverige, menade man i Sverige. En av de äldre direktörerna med många års erfarenhet av samarbete med

finländare gav ett exempel på hur det kunde komma till uttryck: "Produktionssidan har länge varit viktigare i Finland än marknadssidan. Det är fortfarande en belastning. I Finland finns det till exempel flera ingenjörer i företagsledningen än här. Jurister väger också tungt." Därför är den finländska ledningen inte speciellt intresserad av "ledning", menar han, det vill säga människorna, utan koncentrerar sig huvudsakligen på varuproduktionen.

En av slutsatserna man kan dra av de svenska utsagorna är att det råder stor osäkerhet och villrådighet i de svenska organisationerna. Det är också tydligt att det upplevs som mycket störande att man tvingas agera med denna osäkerhet. En av lösningarna är att man bestämmer sig för en ståndpunkt och sedan håller sig till den. Den ståndpunkten kan sedan bli vägledande för hur finländarnas agerande i fortsättningen tolkas och förstås.

Osäkerheten syns bland annat i att det går att hitta två diametralt olika synpunkter på hur tydligt den finländska företagsledningen i själva verket deklarerar sina intentioner. Eftersom det hela tiden pågår tolkning om vad motparten egentligen menar med det han säger, är det möjligt att dra en slutsats som går ut på att finländarna inte är öppna. Just det faktum att de *verkar* agera öppet, talar emot dem och ökar osäkerheten. På dotterbolagen söker man dolda motiv bakom det till synes franka agerandet. Då kan den uppfattningen uppstå att finländarna medvetet vilseleder svenskarna: "När det gäller finnarna så är det svårare att få koll på målen. Jag har inte reda på vad målen är för den här verksamheten. Finns det ett mål? Eller finns det mål som man inte vill tala om för mig?"

Eftersom personen som uttryckte sig så här är verksställande direktör för ett av de större dotterbolagen i Sverige, reser sig frågan hur detta speciella samarbete kommer att utvecklas i framtiden. Då det dessutom handlar om en VD som det finländska moderbolaget själva rekryterat med hjälp av ett "Executive Search"-företag, kan man undra om det inte pågår feltolkningar åt båda hållen. Hur stor är risken att den finländska ledningen tolkar den svenske VD:ns öppna kritik som något annat än det rop på hjälp som det kanske egentligen är?

Den svenske VD:n, å sin sida, söker hos den finländska ledningen samma typ av agerande "i det fördolda" (Jfr avsnittet Maktens ansikte) som utmärker en framgångsrik svensk företagsledning, med allt vad det innebär av "närspråk" och skenbar informalisering av relationerna på arbetsplatserna. När han inte hittar det, söker han på ett ännu djupare plan, känner sig vilseledd och oförmögen att få kontroll över situationen.

En av dotterbolagscheferna hade dock detta att säga: "Den svenska sidan kan lära sig mycket av den finska... till exempel genom att bli tydligare och effektivare. Lyssna bara, efter ett möte, på deltagarna i korridoren och hör deras resonemang om det som beslutats. Det är inte säkert att de riktigt vet vad det är. Där är finnarna klarare."

Det som denne direktör säger är att även de svenska medarbetarna måste ägna tid åt att söka uttolka vad besluten inneburet. Det är alltså långt ifrån säkert att de svenska medarbetarna tar besluten för vad de verkar vara, utan de söker andra, "osynliga", motiv bakom det skenbart tydliga. Så kan det hända - som den finländske informationschefen berättade - att när det finländska företaget skickar en manual till dotterbolaget, får de räkna med samtal från Sverige. De svenska medarbetarna ringer och undra hur manualen skall tolkas.

I en artikel diskuterar Jonas Frykman den svenska informaliteten, och anser att ett av dess särdrag är att den aldrig riskerar att bli intim. Behärskar man koden, kan man tillåta sig att vara informell utan att förlora varken anseende, övertag eller initiativ.<sup>9</sup> Omsatt till företagsledningsfrågor, blir frågan: Genom vilket beteende kommuniceras chefsstatusen i de två länderna?

Frågan gäller alltså den form som lämpligen används för att framföra ett visst budskap. Innehållet kan vara detsamma, exempelvis budskapet 'Det är jag som är chef här', medan det kan finnas stora skillnader vad gäller den form man lämpligen bör använda för att förmedla detta budskap till omvärlden. Inte ens den svenska "informaliteten" är konturlös, som Frykman mycket riktigt påpekat, utan även den är i högsta grad "formaliserad": "Så blir frågan om formalisering motsägelsefull. Ser vi till aktörerna verkar det som om fostran till informalitet skulle vägleda dem att ifrågasätta makt och regler. Ser vi till strukturerna upptäcker vi att de kommer in i sammanhang där deras förhållningssätt gör dem till skickliga utövare av den vänliga makten - som är formell fast på ett nytt sätt."<sup>10</sup>

De finländska cheferna däremot kommunicerar sin chefsstatus på ett annat sätt. Redan den striktare efterlevnaden av linjeorganisationens gränser medför ett mera "öppet" auktorativt uppträdande. De finländska cheferna har därför inget behov av ett "närspråk" och saknar träning i den "mjuka närgångenhet" som utmärker de svenska chefernas verbala kontakter med sina medarbetare.

Så kan redan skillnader i de uttrycksätt som man föredrar i de finländska moderbolagen och i deras svenska dotterbolag ha en bäring och betydelse för uppfattningar om chefer och chefernas position och roll i respektive land, samt hur deras agerande tolkas och förstås av de egna och av andra.

### "Auktoritär entreprenör" -finländska chefer om den finländska chefsrollen

De finländska cheferna delade i mångt och mycket den svenska

uppfattningen om den mera auktoritära finländska chefsrollen. Visserligen var de tveksamma till att beskriva sig som auktoritära, men använde ordet ändå i brist på bättre alternativ. I den jämförelsen framstod de svenska cheferna som "mycket ledigare med sina underställda". Somliga försökte fånga skillnaden mellan de svenska och de finländska chefernas beteende med att beskriva svenskarna som mera "informativa". Den finländske chefen däremot beskrevs som "mindre informerande".

Även indirekt kan man få den uppfattningen att positionen i den formella strukturen hade en större betydelse för finländarnas agerande än för svenskarnas. Finländarna kunde visserligen se som sin uppgift att uppmuntra och genom beröm motivera sina medarbetare till bra arbetsprestationer. Men skulle det visa sig att det inte fick en avsedd effekt, återstod en utväg: "Om något går alldeles på tok, då säger jag till min chef och då får HAN gripa in."

Detta verkar alltså bekräfta svenskarnas uppfattning om att finländarna vid minsta tveksamhet vänder sig till sin överordnade. De finländska systemet ansågs inte av svenskarna uppmuntra till egna initiativ eller dådkraft. Ändå finns här en motsägelse både i svenskarnas och finländarnas egna utsagor. Samma svenskar som tycker att det finländska systemet fostrar idel ja-sägare kan nämligen i andra sammanhang poängtera att finländarna visat sig bara alltför benägna att fatta snabba beslut och skrida till verkställighet. Och samma finländare som konstaterat att den finländska chefen är mera auktoritär, hävdar att "de finska cheferna har mera drive och vilja att ta personliga risker".

Vad som anses som "stelt" eller "byråkratiskt" kan alltså variera. Om svenskarna kunde se den finländska formen av hierarki som byråkratisk, så såg finländarna det svenska sättet att vara bunden till att förankra besluten i flera led neråt i organisationen som likaledes stelbent och "byråkratiskt".

Uppfattningarna om "gott samarbete" överensstämmer inte heller alla gånger. En av finländarna såg som sin viktigaste uppgift i den svenska organisationen att fungera som "lagledare". Detta definierade hon med att "få saker och ting uträttade i samarbete med andra" och påpekade att "det är samma sak i Sverige och Finland". Dock överensstämde inte hennes uppfattning om gott samarbete med de svenska kollegernas uppfattning. Av dem sågs den finländska överordnade som en person med utpräglade samarbetsproblem.

Svenska chefers förhållande till sina medarbetare kommenterades av flera av finländarna. De svenska cheferna ansågs vara kommunikativa, utpräglade grupp människor, "groupies". Detta godtogs dock inte som hela sanningen av finländarna. De såg även detta beteende som en yta som hade en vändsida: "Den negativa sidan är att han samtidigt är en farisä, dubbelbottnad. Hela MBL:andet är en fars. Finnarna är kanske mer

patriarkaliska och militäriskt influerade, men de står för vad de säger." Finländarna kunde alltså hävda att de svenska cheferna inte tog lika stor hänsyn till sina medarbetare som de gjorde gällande.

Hedlund och Åman har i sin bok om de svenska företagens utländska dotterbolag påpekat att utlänningarna lätt uppfattar svenskarna som "mjuka". Denna mjukhet visar sig bl a som en tendens att "linda in" instruktionerna till den grad att de blir svåra för de utländska medarbetarna att förstå. "Mjukheten" kommer till uttryck även i den svenska chefsrollen: "This can be expressed as shunning corrective actions against an underperforming subsidiary manager, avoiding embarrassing or difficult decisions, or avoiding strong enforcement of decisions taken."<sup>11</sup> Författarna påpekar att det för utlänningar kan verka som om svenskarna försökte göra affärer på samma sätt som diplomater löser internationella kriser.

Även de finländska cheferna hade lagt märke till svenskarnas "undanglidande" hållning. På tal om var styrkan i den finländska ledningsstilen kunde tänkas ligga, drogs den finländska handlingsorienteringen gärna fram som ett exempel. Finländarna skulle kunna lära svenskarna "hur man får saker och ting gjorda", menade finländarna. "I Sverige har man nämligen en tendens att undvika impopulära beslut."

I sin jämförande undersökning om den svenska och finländska personligheten hävdar Daun, Mattlar & Alanen (1988) att finländarna utmärks bl a av en egenskap som kan tolkas som "framfusig gåpåaranda". Författarna påpekar att denna egenskap kan tänkas vara till fördel i vissa typer av yrken. Som exempel nämner de affärsförhandlare och företagsledare. De finländska företagsledarna verkade känna till och skriva under denna uppfattning. En av de egenskaper som de uppskattade hos sig själva var nämligen just "finsk sisu" samt "förmåga att ta konflikter". En av finländarna berättade ett konkret exempel på hur denna egenskap kunde komma till användning i praktiska arbetsituationer: På ett av dotterbolagen hade den svenske VD:n haft stora problem med att införa förändringar i den starkt förlustbringande verksamheten. "Alltid när han försökte få till nån förändring, sa en liten militant klick inom facket nej och hotade med centrala förhandlingar." Chefen brukade då ge med sig och dra tillbaka sitt förändringsförslag. Den nye finländske VD:n hade dock en annan taktik. Han gick med på de centrala förhandlingarna och använde situationen till att "betala ut folk". "Det var en sorts reningsprocess. Den förre VD:n vågade inte ta beslut och var helt i händerna på en grupp inom facket". Slutsatsen var att "ett litet militant kollektiv kan styra en svag VD".

Finländarna ansåg alltså att de finländska cheferna var mindre undanglidande och mera beredda att hävda sin ståndpunkt. I vissa situationer kunde de därför skaffa sig övertag över den svenske

motparten. De finländska cheferna ansågs alltså agera mera "öppet" även när det gällde att hävda en uppfattning i en konfliktsituation. På så sätt kunde den finländska mera öppet auktoritära chefsrollen anses innebära en fördel i öppna konfrontationer med en annan person eller en grupp, även inom den egna organisationen.

Finländarna var dock inte blinda för vissa nackdelar som den finländske traditionella chefsrollen medförde. En av avisidorna var att medarbetarnas förmåga inte alltid togs till vara på ett bra sätt. De klara gränsdragningarna mellan organisationens olika nivåer medförde svårigheter att kommunicera med personal på de lägre nivåerna och vice versa. En annan svaghet i den finländske chefsrollen ansågs vara de finländska chefernas bristande förmåga att "hantera människor". Den sociala kompetensen ansågs vara bristfällig hos de finländska cheferna, samtidigt som detta var en egenskap som finländarna ansåg sig behöva mest i framtiden. "Hittills har vi klarat oss även med litet sämre fasoner och företagen har trots det varit framgångsrika", som en av finländarna uttryckte det.<sup>12</sup> Som exempel på dessa "sämre fasoner" nämnde han de negativa sanktionernas framträdande roll på de finländska företagen: "Fan ta dig om du inte gör som jag säger-mentalitet".<sup>13</sup>

Situationen verkar dock på inget sätt vara statisk. Så uppfattades den inte heller av de intervjuade. Speciellt i Finland ansågs det hända mycket just i chefsrollen och chefernas syn på sitt arbete och sina relationer till medarbetarna. Visserligen fanns det mycket kvar av det "auktoritära styret" i Finland och chefen kunde fortfarande sitta "i elfenbenstorn". De var inte heller lika utsatta för kritik från sina medarbetare och samhället i övrigt som de svenska cheferna var, tyckte finländarna själva. På så sätt var det fortfarande möjligt för den finländske chefen att leva "mera avskärmat" än vad deras svenska kolleger hade möjlighet till.

Denna attityd höll dock på att förändras, tyckte finländarna. Så kunde till exempel en av cheferna se som sin viktigaste uppgift som chef "att utnyttja organisationen för att motivera medarbetarna, att klargöra målsättningen och få medarbetarna att ställa upp för den." Han var tyst en stund och fortsatte sedan: "Så här svarar jag idag. För fem år sedan skulle jag kanske ha svarat annorlunda."

Alla finländarna var dock inte övertygade om att enbart det faktum att de svenska cheferna mera satsade på att motivera sina medarbetare också skulle garantera att dessa verkligen kände sig motiverade. Det fanns somliga som tyckte att det förhöll sig tvärtom. De svenska siffrorna för arbetsfrånvaro drogs fram som bevis för detta. Den höga frånvaron i Sverige tyddes som tecken på sämre arbetsmotivation än på de finländska företagen. Redan det faktum att de svenska cheferna motiverade sina anställda kunde alltså tolkas som tecken på att det var nödvändigt. Den finländske chefen däremot ansåg sig inte behöva motivera sina medarbetare: "De finländska arbetarna är mera självgående än de

svenska."

Den finländska chefsrollen genomgår för närvarande en förändringsprocess. Den ökade andelen ungdomar på företagen är en delorsak. Dessa är dels bättre utbildade än deras äldre kolleger, dels ställer de nya krav på ledningen. Genom sin större vana vid att verbalisera sin mening kan de ge större eftertryck åt sina krav. De finländska cheferna påpekade att de inte såg detta enbart som något negativt, utan fann det stimulerande att kunna umgås på "mera jämställd fot" med sina medarbetare. Dessa nya medarbetare ansågs också ha "mera att ge" sina chefer i form av idéutbyte. En av de finländska cheferna sammanfattade den här utvecklingen så här: "I Finland blir man tvungen att motivera mera i framtiden än man varit vana vid att göra hittills. Ungdomarna har också mera att bidra med än de äldre. På gott och ont: vi går mot den svenska metoden."

### Förhandlingssituationer

Förhandlingsteknik är ett ämne vid åtskilliga universitet, högskolor och andra läroanstalter världen över. Under rubriken "förhandlingssituationer" avser jag dock inte att diskutera olika teorier eller rön inom förhandlingsteknikens område. Däremot vill jag redovisa hur de intervjuade svenskarna och finländarna såg på sig själva och på varandra i egenskap av förhandlare.

Förhandlingssituationer är situationer där parterna måste försöka jämka åsikterna, vilket sker i en mängd sociala samspelssituationer. Utöver de tillfällen då man mera formellt bänkar sig vid ett förhandlingsbord, finns ett otal tillfällen där människor genom att väga olika alternativ mot varandra försöker enas om den bästa lösningen. Att dessa situationer är vanliga syns bl a i att alla de intervjuade hade någon sorts uppfattning om hur motparten kunde förväntas bete sig som förhandlare. Vanligast var att jämföra sig själv med "de andra" och på så sätt få fram konstrasterande föreställningar.

Det mest iögonenfallande draget hos svenskarna var i finländarnas ögon att svenskarnas tempo tycktes långsammare än på den finländska sidan. Tempot gällde inte språkbruket; där ansågs svenskarna vara snabbare. Men förhandlingarna framskred långsamt, tyckte finländarna. "Jag var överraskad över ett par saker. Framför allt, så gick förhandlingarna inte framåt. Man var tvungen att gå på gång börja om från början".<sup>1</sup> Så sade en finländare som från början deltagit i förhandlingarna om köpet av det svenska företaget. "Så sega brukar inte förhandlingarna vara på den finländska sidan", tyckte han.<sup>2</sup>

Även andra finländare poängterade att de upplevde de svenska förhandlingarna som något sega. Bland finländarna ville man i regel komma snabbare fram till beslut. "När man kommit långt i förhandlingarna är man i Finland ofta beredd att göra en sista kompromiss. Allt för att det ska gå att komma till beslut fortare. Man tar den snabbaste lösningen och halverar den sista miljonen som skiljer parterna åt", tyckte en finländsk försäljningschef.

Ytterligare ett drag som enligt finländarna utmärkte svenskarna i förhandlingssituationer hade likaledes samband med det svenska sättet att verbalisera sig. Även om svenskarna pratade i snabbare tempo, kompenserade de detta genom att prata mera, genom att vara flerordiga, vilket alltså blev tidskrävande. Det kunde av finländarna tolkas som ett medvetet försök att dupera motparten. Risken ansågs finnas att svenskarna bakom ordridåer dolde något väsentligt, eller alternativt, att de omformulerade problemet till sin egen fördel: "Den andra parten (svenskarna) dolde så mycket för oss. De försvarade flera olika synpunkter samtidigt. De gav oss till och med medvetet oriktig information."<sup>3</sup> "När *V* sade något så menade vi det också."

Och en annan finländare konstaterade: "Svenskarna är mera baksluga än finnarna, mera beräknande i sitt sätt att bygga upp förhandlingssituationen."

Dock uppfattades svenskarnas stil inte som enbart av ondo. Det fanns finländare som upptäckt att det även fanns en styrka i svenskarnas agerande. De kunde t ex tolka saken så, att svenskarna var måna om "en positiv anda", men trots det "körde hårt": "De går inte i baklås på samma sätt som vissa andra nationaliteter. De blir inte så lätt utan argument."

Det borde alltså ibland kunna vara en fördel att befinna sig på samma sida av förhandlingsbordet som svenskarna. I ett moderbolags-dotterbolagsförhållande är ju inte sådana situationer heller ovanliga. Frågan är dock i hur stor utsträckning moderbolagen medvetet utnyttjade den komplementära kompetens som fanns inom de utländska dotterbolagen, t ex då man förhandlade med en tredje part. I nuläget framstod skillnaderna i tillvägagångssätten snarast som något irriterande, något som man var tvungen att ta hänsyn till när man arbetade med svenskarna. Skillnaderna uppfattades lätt enbart som en extra svårighet, som man tvingades acceptera.

Ibland drog svenskarna ut situationen på gränsen till "det outhärdliga", ansågs det: "Svenskarna pratar en massa strunt runt omkring, framför allt när det gäller något obehagligt. Då är de väldigt duktiga på att prata!" Så tyckte en av finländarna. Enligt hennes uppfattning såg svenskarna till att hävda sin uppfattning på så många olika sätt, att de aldrig behövde säga nej till något, och trots det kunde de hålla fast vid sina ursprungliga mål: "De tröttar ut sin motståndare. De har ett sätt att inte avvika från sin uppfattning. Men den verbaliserar de effektivt."

Finländarna tycktes alltså mena att svenskarna använde språket för att manipulera sin utländska part. Det handlar dock inte om språket som sådant i mera avgränsad, formell betydelse, utan om de uttryckssätt som man valde. Svenskarna mjukade upp, gick runt och lindade in på ett sådant sätt, att den finländske motparten ibland hade svårt att inse hur rak den svenska kursen ändå kunde vara.

En av direktörerna på ett av de finländska företagen konstaterade torrt: "Svenskarna är mera av taktiker än finländarna. De funderar ett par steg framåt." Samtidigt påpekade han att finländarna inte var så rätlinjiga alla gånger de heller. På några få år tyckte han sig ha noterat stora förändringar i finländarnas sätt att gå tillväga: "Hade du frågat för fem år sedan skulle du fått ett annat svar. Nu liknar det finska sättet mycket det svenska. Det ska pratas och tramsas och vridas och vändas." Nu, menade han, blir man även i Finland tvingad att fundera "flera steg framåt" innan man gör sitt första drag. Även finländarna, ansåg han, var på god väg att bli "taktiker".

I en uppsats analyserar Karin Lindvall den svenska, välutbildade medelklassens språkbruk. Visserligen handlar denna studie uteslutande om kvinnor, men hennes slutsatser motsvaras av de finländska intervjupersonernas uppfattning om det "svenska" uttryckssättet. Lindvall skriver om språkbruket som "öppet och därmed också manipulativt, där beskrivningar och analyser sker med olika sätt markerade förbehåll och distanseringar..." Språkbruket har som syfte att gardera. Man garderar sig "inte bara (eller ens främst) genom vad man säger utan hur man talar; genom att använda ett språkbruk karakteriserat av mångtydighet".<sup>4</sup>

De finländska intervjuade tycktes klart ha uppfattat att det fanns en skillnad mellan orden i sig och det sätt som de användes på av svenskarna. Det var inte så mycket vad svenskarna sade, som hur de uttryckte sig som finländarna reagerade mot.

Svenskarna tycktes dela finländarnas uppfattning om att finländarna vill avsluta förhandlingarna snabbare. Enligt svenskarna hade finländarna inte mycket till övers för långdragna förhandlingar: "De vill nå sitt mål, vill avsluta. Det dagliga målet ska vara uppnått, det är deras taktik. De kommer hellre tillbaka en annan gång", sade en svensk personaldirektör.

Finländarna kunde framstå som både otåliga och osmidiga i sitt förhållningssätt. De betedde sig "fel": "Det är inte rätt att säga 'nej'nej', omotiverat. Då tar förhandlingen bara slut", sade en av de svenska dotterbolagscheferna. Han tyckte inte att finländarna verkade vilja lyssna på motpartens argument, utan de höll sig envist till sin egen linje. Finländarna kom visserligen snabbt fram till vad de ville, men de lämnade sällan några förhandlingsalternativ. Det var den svenska uppfattningen. "Men går det, så går det..." som en av svenskarna sammanfattade sin uppfattning om den finländska inställningen.

Om finländarna alltså tyckte att svenskarnas agerande verkade

mångtydigt och snårigt, så tyckte svenskarna att finländarna var något "enkelspåriga" i sitt tillvägagångssätt. De förmedlade inte en känsla av att vara beredda till eftergifter eller avstickare från den utstakade vägen. Detta sågs dock av svenskarna som både positivt och negativt. På den positiva sidan fanns att finländarna betecknades som "snabba", "effektiva", sådana som "kommer snabbt till skott". På den negativa sidan återfanns den inställning som finländarna genom sitt beteende verkade vilja uttrycka: "De har en överlägsen attityd. De får motparten att känna sig underlägsen", som en försäljningsdirektör på ett av bolagen konstaterade.

Denna "överlägsna" attityd verkade bekräftas av att finländarna i alla lägen tycktes föredra vad av svenskarna betecknades som "konflikt-teknik". Finländarna syntes på förhand ha bestämt sig för vad de ville och vara beredda att sätta "hårt mot hårt". "Finnarna är bestämda. Det finns inga kompromisser där", konstaterad en annan säljare. Med tanke på att finländarna själva, tvärtom, ansåg sig som synnerligen kompromissvilliga, var det uppenbart att denna villighet i anmärkningsvärt liten grad förmedlats till svenskarna.

Återigen handlar det inte så mycket om vilka ord som används, utan om sättet som man väljer att uttrycka sig på. Det är dock diskutabelt om man i dessa sammanhang alls kan tala om val. Båda parterna föreföll vara omedvetna om vilket intryck de gjorde på den andra parten. Båda agerade endast så som de "normalt" skulle ha agerat i liknande situationer. De gav noga akt på motpartens beteende, men reflekterade inte över vilket intryck motparten eventuellt fick av dem, och på vilket sätt detta intryck kunde påverka slutresultatet eller de framtida kontakterna. Det egna beteendet uppfattades på ömse håll som "det normala", och den egna normaliteten användes för att "översätta" den andra partens beteende. Det var därför svårt för svenskarna att rätt tolka det finländska beteendet vid förhandlingsbordet. De språkliga skillnaderna förkastades så småningom av svenskarna som den enda förklaringen till varför det kunde vara svårt att förstå sig på finländarna, vilket man till en början trott. Ty, som en av svenskarna konstaterade: "Finländarna använder ett normalt ordförråd."

Men denne direktör hade dragit även följande slutsats: "De (finländarna) drar sig inte för att bluffa." Detta underbyggde han med sina iakttagelser av hur finländarna brukade uppföra sig vid förhandlingar. Liksom andra tog han fasta på det som betecknats som finländarnas "överlägsna" attityd. Finländarnas sätt att uttrycka sig verkade vara i avsaknad allt som kunde ge upphov till tvivel på riktigheten i det sagda. Just därför tolkade han det finländska uttryckssättet som ett medvetet försök att föra motparten bakom ljuset: "De (finländarna) uppträder så säkert, att man ser hur motparten mer och mer börjar tro på dem."

Det fanns även en annan egenhet hos finländarna som svenskarna

reagerade mot. Den kan kanske bäst beskrivas som "hållfasthet". Återigen, denna egenskap kunde av svenskarna uppfattas som både negativ och positiv, allt efter situationen. De mest positiva rösterna pekade först på att finländarna var tuffa förhandlare, som drev sina krav hårt. Man tyckte också: "Finnarna är ärliga och raka. De står för sitt ord."

Det förekom situationer där det uppfattades som speciellt positivt att man ansåg sig kunna lita på att finländaren agerade enligt överenskommelser. Men precis samma egenskap kunde uppfattas som en av finländarnas stora handikapp. En dotterbolagschef berättar ett exempel på hur det gick till när han tillsammans med det finländska moderbolaget förhandlade om ytterligare ett nyförvärv i Sverige: "Jag kom väldigt sent in i förhandlingarna. Då hade principbeslutet redan fattats. Men i det läget började K (det säljande företaget) komma med ytterligare krav, det ena efter det andra, och köpet blev betydligt dyrare och krångligare. Då tyckte jag att vi skulle bryta där och då. 'Vi kommer igen om två veckor när de lugnat sig', sa jag. Men A (den finländske chefsförhandlaren) ville göra affär. 'Handslag är handslag', sa han, och principbeslutet fick vara avgörande. Jag tycker inget är bindande så länge som man inte har ett formellt kontrakt."

Den svenske dotterbolagschefen hävdade att finländarna agerade mot sitt eget bästa. Den slutsats han drog den gången var: "Finnarna har högre moral. De ville hålla fast vid sitt ord. Även mot såna gansters som vi hade mot oss på andra sidan av förhandlingsbordet!" Denna slutsats var dock inget som den svenske VD:n kände sig nöjd med. Han tyckte att finländarnas agerande varit både oklokt och förhastat. Förklaringen sökte han i de spelregler som enligt hans uppfattning måste gälla i det finländska näringslivet: "Finnarna har för hederliga spelregler. Antingen kan de inte eller så vill de inte tillämpa svenska spelregler. Jag menar, att innan det finns ett formellt kontrakt så ska man kunna göra hur som helst."

Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera, att finländarna kunde framstå som tuffa förhandlare som visste vad de ville och som försökte komma till målet snabbast möjligt. Samtidigt kunde de i svenskarnas ögon göra ett osmidigt intryck och utmärka sig för att sakna kompromissvilja. Finländarna kunde tyckas ha en överlägsen attityd gentemot sin förhandlingspart och de kunde verka totalt säkra i sina uppfattningar.

Finländarna tenderade också att hålla fast vid fattade beslut. De agerade i beslutets anda- tills ett nytt beslut hade fattats. Detta uppfattades inte av svenskarna som något odelat positivt. Omdömena varierade efter situationen. I vissa slags situationer kunde en och samma egenskap uppfattas positivt, i andra betraktades den som hinder för det svensk-finländska samarbetet.

## Ett företag - två världar

De svenskar som besökt de finländska moderbolagens huvudkontor i Finland gav målande beskrivningar från sina besök. Speciellt tycktes de allra första besöken ha gjort starkt intryck, först och främst för att de avvek så från förväntningarna. Men besöken bidrog också till att bekräfta den bild av finländarna som svenskarna redan börjat forma efter de första mötena med sina finländska medarbetare eller överordnade, nämligen då dessa besökt Sverige.

Vad var då så annorlunda? För att bidra till svaret på frågan skall jag beskriva två besök som jag själv gjorde, ett i Finland, ett i Sverige. Företaget är detsamma, länderna olika. Jag skall först besöka koncernchefen på ett av Finlands största industriföretag. Därefter träffar jag högste chefen, VD:n, på ett av företagets svenska dotterbolag.

## På ett finländskt huvudkontor

Strax efter jul ringer jag koncernchefens sekreterare och berättar att jag gärna skulle vilja träffa direktör I. I likhet med alla andra erfarna VD-sekreterare hör hon sig för om det verkligen är direktör I jag vill prata med. Skulle jag kanske inte hellre vilja prata med kommunikationsdirektören - det är väl kommunikation mellan Finland och Sverige det gällde?

Jag framhärdar i att det inte är kommunikationsdirektören jag vill träffa, utan verkligen direktör I som jag vill prata med - bara honom. Med en fråga: "det brådskar väl inte?" skaffar sig sekreteraren ytterligare beslutsunderlag för att kunna veta om och när hon skall föra ärendet vidare till sin chef.

Nu har sekreteraren nästan bestämt sig för att ta upp mitt eventuella besök med sin chef. Men hon är inte helt färdig: "Jag är inte säker på om direktör I kommer ihåg er. Vad är det Ni skulle vilja prata om?" frågar hon och antecknar mitt svar.

Några dagar senare ringer sekreteraren och talar om att direktör I "naturligtvis tar emot". Skulle det passa kl 16?" Det passade. En vecka före mötet fick vi dock ändra på datumet på grund av direktörens utlandsresa, men det nya datumet höll och jag reste till Finland.

Jag anlände till företagets huvudkontor något tidigt, och hade gott om tid att se mig om. Ytterdörren öppnades mot en magnifik hall. Golvet blänktes och den fria ytan runtomkring fortsatte metervis åt alla håll.

Strax till höger om ytterdörren fanns en rund receptionsdisk. Den

manliga, uniformerade vaktmästaren (vakten?) plockade fram ett formulär. Alla besökare bör fylla i ett sådant och erhåller sedan en liten ID-skylt att bäras väl synlig. Först därefter lotsas de vidare in i husets innandöme. När vaktmästaren fick höra att jag hade möte med koncern-VD:n, sköt han hastigt formuläret tillbaka under disken. Jag frågade om inte jag skulle fylla i något. Svaret blev en häftig huvudskakning och: "Nej, nej, nej! Det glömmet vi!"

Jag tar hissen till direktionsvåningen. Där möts jag av en ny reception och en flicka bakom den. Hon visar mig in i en tvärkorridor som slutar i en dörr med ett massivt mässingshandtag som blänker i den svaga belysningen. Dörren leder till VD-sekreterarens rum. Rummet i sig är inte stort, men utsikten därifrån är storslagen. En ensam skidåkare på isen utanför verkar lika liten som om man tittade på honom från ett flygplan.

Sekreteraren reser sig och vi hinner skaka hand innan snabbtelefonen raspar till. VD:n ber sekreteraren ordna platsbiljetter till morgondagens flyg och se till att han får sitta bredvid sin medarbetare. Sekreteraren lovar ta hand om incheckningen, talar sedan om att jag anlant och säger att hon tittar in på hans rum ett tag.<sup>1</sup>

Jag står och ser ut genom det stora fönstret tills jag hör sekreteraren öppna dörren bakom mig: "Var så god och stig in. Direktör I tar emot er nu." Hon håller upp dörren för mig, och jag stiger in i en ny korridor som separerar VD:ns arbetsrum från sekreterarens. Han möter mig i dörren med utsträckt hand och en fast handskakning. Han bär grå kostym, matchande sidenslips och vit skjorta. Framtoningen är betonat lågmäld och artig. Min första reflektion är att han lika väl kunde varit en svensk VD i motsvarande ställning. Fast kanske inte riktig. Det fanns en skillnad som är så subtil att den är svårfångad. I andra sammanhang har jag beskrivit svenskarnas förmåga att verka oberörda (en sorst mental frånvaro) som ett av deras kännetecken.<sup>2</sup> Denna direktör är däremot i högsta grad närvarande, intensivt och hela tiden. Han släpper inte ögonkontakten, kommenterar hela tiden och reagerar synbart på det jag har att säga.

Rummet är stort, till och med mycket stort. Skrivbordet står längst bort i högra hörnet av rummet. Till vänster, längre fram, finns det en soffgrupp med fåtöljer. På det låga soffbordet står en kaffebricka framdukad: två koppar, termos, ett fat med fyllda petitchois och flera sorters småkakor. Möblerna är ljusa, textilierna blå - de finländska färgerna är väligenkännliga.

Medan vi pratar ringer det i VD:ns direkttelefon. Han kommer strax tillbaka med ett småleende. Någon hade ringt fel och av VD:ns roade min förstår jag att det inte händer ofta. Jag kan inte undgå att undra över hur personen i andra ändan av linjen skulle ha reagerat om han/hon visste vem som råkat komma på linjen.

Det är svårt att undgå att reflektera så här. Sådana tankar är så intimt hopkopplade med själva situationen, miljön, inställningarna från omvärlden, att de smyger sig in i min beskrivning. De är hopkopplade med mina egna känslor och förnimmelser under besöket. Jag är inte på långt när så oberörd som jag gärna vill ge sken av att vara. Mycket av det som jag uppfattat som omvärldens (från vakten till sekreteraren) något högtidliga respekt för VD:n hade nu också smittat av sig på mig.

Efter vårt möte följde VD:n mig genom de nu tomma korridorerna till hissen. Den enda person vi mötte var en städerska som höll på att polera det redan blänkande golvet. VD:n tryckte på rätt hissknapp åt mig, vi skakade hand och han sade: "Så här sent är det bara cheferna som arbetar."

### På ett svenskt dotterbolag

Tidigare i veckan har jag ringt den svenske VD:n och kommit överens om dag och klockslag för vårt första möte på det finländska företags svenska dotterbolag. Fem minuter före det utsatta klockslaget stod jag bakom den låsta dörren till företaget och ringde på. En diskret metallskylt vid ytterdörren har redan berättat att jag kommit rätt.

Dörren öppnades av en medelålders man som gjorde intryck av att ha mycket bråttom. Han presenterade sig som en av säljarna. Innan han försvann hänvisade han mig vidare till VD-sekreteraren.

Jag hade kommit in i en rymlig hall. Direkt vid dörren fann jag en garderob, hängde av min kappa och gick för att leta rätt på VD-sekreteraren. Hallen slutade i ett stort konferensrum. Färgerna där liknar färgsättningen på huvudkontoret: ljusa träslag, blå textilier i olika nyanser. (Senare får jag höra att kontoret är nyrenoverat efter det finländska företags önskemål.) På väggen hängde ett fotografi av det finländska moderbolagets huvudkontor, men det gjorde inte motivet rättvisa. I verkligheten är fönstren i den höga vita byggnaden blå, så att byggnaden på avstånd liknar en förstorad finsk flagga. På fotografiet har den blå-vita effekten gått förlorad.

Korridoren utvidgade sig till ett litet rum i vars mitt stod ett skrivbord, som för tillfället var obemannat. Jag hittade VD-sekreteraren i ett annat rum i direkt anslutning till korridoren. Jag presenterade mig och fick höra att VD:n inte kommit än. Men jag kanske vill ha en kopp kaffe medan jag väntar?

Jag tackar ja till kaffet och vi går tillsammans till ett rymligt kök i andra ändan av korridoren. Där står en kvinnlig säljare sysselsatt med att vattna blommorna.

Jag erbjöds en stol vid det långa köksbordet. Sekreteraren satte på

kaffebryggaren. Tillsammans med säljaren röjde hon i köket. De tog fram koppar och dukade i en fart som om gällde det att hinna före den andra. Det var också precis det som det var frågan om. Den av sekreterarna, som normalt vattnade blommorna och tog hand om köket var sjukskriven, och nu ville de båda kvinnorna (de enda övriga kvinnliga anställda på detta företag) hjälpas åt. "Så att inte en ska behöva ta hand om allt skitjobbet ensam", som säljaren förklarade.

Sekreteraren hade precis hunnit servera kaffet när VD:n släntrade in. Hans bruna kavaj var uppknäppt och under den skyttade en knallgul pullover. Han hälsade med ena handen, i den andra hade han ett smörgåspaket. Han satte sig bredvid mig bakom bordet, sekreteraren fyllde hans kopp, och han inledde en lättsam konversation, allt medan han tuggade i sig sina medhavda smörgåsar till kaffet.

Den kvinnliga säljaren tog med en kaffekopp och ett fat med småkakor och gick in till samme säljare som förut mötte mig i dörren, ställde koppen på hans arbetsbord och sade betonat ironiskt: "Det är service här idag!" Sedan kom hon tillbaka och satte sig hos oss vid köksbordet.

När VD:n avslutat sitt morgonmål, gick vi tillsammans tillbaka genom korridoren. En vidöppen dörr från sekreterarens rum ledde direkt in i hans. Det breda skrivbordet stod mitt på golvet, med direkt ögonkontakt till sekreterarens rum. Bordet var också det första som mötte blicken när man steg in genom dörren.

Han gick fram till hyllan bredvid skrivbordet, bläddrade ett tag bland papperen och drog sedan fram en tjock mapp som han tog med sig när vi sedan omedelbart lämnade rummet. Nu styrdes stegen till ett litet rum med en öppen spis och en soffgrupp. Där spred VD:n ut sina papper på det låga soffbordet, lutade sig framåt och började berätta.

En och en halv timme senare gjorde han ett halvhjärtat försök att åter ordna papperen i en något så när ordentlig hög, gav upp försöket och föste ned dem i en mapp. Vi skakade hand, han vinkade vid dörren till avsked och försvann till nästa möte. Jag letade mig ensam tillbaka till garderoben, hittade min kappa, tittade in till sekreteraren och tackade för den här gången och berättade när jag skulle komma nästa gång. Jag låste ytterdörren bakom mig och vandrade nedför den ekande trappan, ut på gatan.

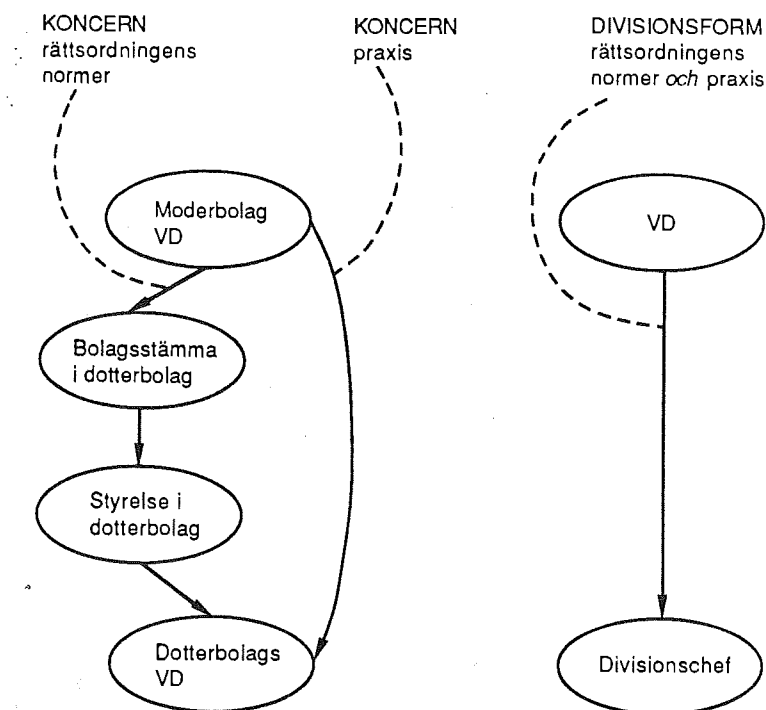
### Mor och dotter

Två begrepp som jag ofta använt i den föregående texten är "moderbolag" och "dotterbolag". Jag har använt dem något oproblematiskt och inte definierat vad de rent konkret innebär. Vad *ÄR* ett moderbolag och vad *ÄR* dotterbolag?

I organisationsteori brukar den organisationsstruktur som innefattar moderbolag och dotterbolag kallas koncern. Även i en struktur som bygger på olika divisioner finns det dock åtminstone en formell skillnad mellan divisioner och dotterbolag. Sven-Erik Sjöstrand ger följande definition:

"Koncernformen motsvarar den struktur där de relativt oberoende kvasiorganisationerna omvandlas från divisioner till dotterbolag. Detta betyder att relationen mellan helhet och del övergår från att vara avtalsgrundad - ett slags psykologiskt eller annat kontrakt mellan bolagsorganisationens VD och divisionscheferna - till att vara associationsrättsligt bestämd (även om psykologiska kontrakt givetvis även kan föreligga där)".<sup>1</sup>

Det synes alltså innebära att dotterbolagen äger en större grad av självständighet än divisionerna. Sjöstrand konstaterar dock att praxis ofta inte skiljer divisions- och koncernstrukturerna, och illustrerar med följande figur:



Figur 46 Skillnaden emellan praxis och lagstiftning vad gäller inflytandegången mellan moder- och dotterbolagsVD i en koncern. Likheten mellan koncernpraxis och divisionsförfarandet är påfallande.

(Ur Sjöstrand 1987)



Denna korta framställning i organisationsteoretiska termer är viktig för analysen av kulturskillnaderna. Det kan nämligen tänkas att inte alla problem i samarbetet mellan de finländska och de svenska organisationerna har sin grund i olikheter mellan de nationella kulturerna. En del är antagligen mera allmänna strukturella problem, sådana som generellt förekommer i moderbolags-dotterbolagsförhållanden, oavsett deras nationella tillhörighet.

En av koncernledningens uppgifter är att skaffa sig överblick och behålla helhetsperspektivet. Det innebär nödvändigtvis en viss kontroll och inskränkning av dotterbolagens autonomi. "Det kan gälla allt ifrån en gemensam personalpolitik till hur brevpapper skall utformas".<sup>2</sup> Staberna kan då ses som koncernledningens förlängda arm. De fungerar som rådgivare åt ledningen, men den reella makt de har i organisationen kan variera.

Oavsett vilken makt staberna har, så är det fysiska avståndet mellan dotterbolaget och koncernledningen en realitet. I sådana fall där företagen är belägna i olika länder, gör det fysiska avståndet sig speciellt märkbart: "Det haltar litet grand naturligtvis. Chefen lever inte i verksamheten. Han vet inte vad som gäller". Detta var ingen ovanlig kommentar på dotterbolagen.

Några av svenskarna på dotterbolagen i Sverige hade tidigare haft samarbete med finländarna. Men det fanns en viktig skillnad: de arbetade förut på ett svenskt företag som hade utländska dotterbolag: "Det var en skillnad att jobba på moderbolaget som jag gjorde då. Det är på moderbolaget som sakerna bestäms. Nu är huvudkontoret i Helsingfors." Så konstaterade en av dotterbolagscheferna.

Redan det faktum att moderbolaget befinner sig i ett annat land kan vara tillräckligt för att väcka oro på dotterbolagen. Även om koncernledningen genom staberna kan hålla sig informerad om vad som sker på dotterbolagen, kan det på dotterbolagen upplevas att denna insyn är mycket ensidig. Därför kunde en av dotterbolagscheferna säga så här: "Vi är rädda för att besluten fattas längre borta nu. Där i skogen. Det finns ingen tillit till att finnarna vet vad de håller på med. Då var det bättre med de gamla svenska ägarna."

Denne VD:s uppfattning är anmärkningsvärd därför att han inte hade någon som helst erfarenhet av att arbeta under de "gamla svenska ägarna". Han rekryterades av det finländska företaget efter det att övertagandet redan var ett faktum. Han kom inte bara från en helt annan del av Sverige, utan också från en annan bransch. Hans berättelse kan ses som uttryck för den oro man på detta dotterbolag kände för de egna möjligheterna att påverka koncernledningen i Helsingfors.

Stabernas roll poängterades av flera av de intervjuade svenskarna. Dessa uppfattades som både störande och maktfullkomliga - oavsett vilken grad av reel makt de hade. Staberna verkade redan genom sin existens

hindrande i försöken att upprätthålla en direkt kontakt med den högsta koncernledningen: "Nu försöker man styra via staberna i Finland, vill koncentrera besluten till Finland. Det finns en hel radda personer i staberna. Det finns fem personer över dotterbolagscheferna. Hur styr man då?"

Så uttryckte sig en frustrerad marknadschef på ett av dotterbolagen. Han utvecklade sin syn på följande sätt: "I början var vi positiva till att byta ägare. Vi trodde att det var samma kultur och samma management. Vi tyckte att vi hade fått en riktig ägare. Det dröjde rätt länge innan man började märka ett finskt inflytande. Sen början av 1985 har vi haft finsk koncernledning. Alla viktiga funktioner koncentreras till Finland. Koncern-VD:n talar om decentralisering. Det är ett skämt. Det är motsatsen som gäller."

På ett av dotterbolagen ville man helt bli av med staberna. Man hade där ett annat förslag för det fortsatta samarbetet med finländarna: "Koncernchefen borde bilda en grupp av dotterbolagschefer och arbeta med dem. Hur kan man annars vänta sig kunna agera?"

Om koncernledningens uppgift sades vara att se till helheten, så var det tydligt att dotterbolagen inte i alla lägen kände sig som en del av denna helhet. Åtminstone var det inte självklart, för de intervjuade svenskarna, att de hade några fördelar av att tillhöra denna. Tvärtom kontrasterades det egna företaget och dess intressen gärna mot resten av koncernen: "Styrelsernas och VD:ns roll har urholkats. Man utarmar den lokala företagsledningen. Det är finnarna som bestämmer. Det är däremot helt klart."

Denne svensk hade egentligen ingenting emot finländarna. Vad han vände sig emot var finländarna som personifikation av ägarna, vars inflytande märktes i form av restriktioner i det egna företags beslutandemakt. "Jag tror att alla utlänningar i chefspositioner betraktas litet som en ockupationsmakt", sade en annan dotterbolagschef på tal om den finländska ledningen.

Samarbetet mellan staberna och dotterbolagen kan vara nog så problematiskt även inom ett och samma land. Så beskrivs t ex i en bok om Parteks historia (1989) liknande svårigheter mellan huvudkontoret och de inhemska dotterbolagen, som kunde uppleva "stabers agerande nog som störtvågor som rullade in över de köpta små bolagen".<sup>3</sup>

Om det alltså är svårt att även annars acceptera koncernledningens kontrollerande och begränsande funktion, så verkar det vara ännu svårare i de fall där koncernledningen är utländsk. En ekonomichef berättade hur han tyckte det kändes när den finländska staben var på besök på dotterbolaget: "Ja, nog märker man det allt. Det är ju litet som en storebror som kommer."

Reaktionerna i denna situation var många. En av dessa kan närmast betecknas som "trots". Man kunde t ex uppleva det som viktigt att

åtminstone utåt hävda den egna enhetens självständighet gentemot moderbolaget. Inte ens dotterbolags-VD:arna var immuna mot denna sorts stämningar. Den egenskap som en av de intervjuade värdesatte mest var självständighet. På min fråga vad han förstod med självständighet, svarade han: "Att fortfarande jobba för det vi tycker är rätt, även om finnarna tycker något annat."

För den synen hade den finländska ledningen naturligt nog föga förståelse. På ägarsidan var man mycket medveten om dotterbolagens självständighetssträvanden, men i dem såg moderbolaget ingenting som var värt att uppmuntra: "Man får inte ge efter för omåttliga krav på självständighet från dotterbolagens sida. Vi måste få stå för de övergripande strategierna."

Koncernledningen betonade helhetssynen och dess betydelse för hela koncernens utveckling. Ledningen talade gärna i termer som "ett nordiskt företag" eller "en fungerande helhet".

Till den ändan betonade koncernledningen inte bara de gemensamma strategiernas betydelse, utan även konkreta symboler, t ex ett gemensamt firmanamn, ny logotype, båda tänkta att underlätta identifikation under en och samma flagg. Delarna, de enskilda dotterbolagen, skulle alltså även i en konkret mening påminnas om att de tillhörde en större enhet.

Det kan alltså konstateras att redan det faktum att det handlar om ett moderbolags-dotterbolagsförhållande utgör en grogrund för problem och konflikter. Eftersom syftet med detta avsnitt är att undersöka vilken typ av problem som kan ha sin grund i själva strukturen, snarare än i svårigheter med kontakter över nationsgränserna, kan det vara på sin plats att titta närmare på hur konflikter mera allmänt kan uppkomma i en organisation.

### Funktionella konflikter

Enligt Sjöstrand finns det tre huvudsakliga konfliktgrunder i alla organisationer. Den första kallar han "funktionella konflikter", dvs konflikter som beror på att det i en organisation finns flera olika enheter eller aktörer. Dessa enheter kan både ha en vilja att utveckla egna värderingar och handlingsätt och de kan ha en vilja att stärka och behålla sin egen särart. Den egna verksamheten försvaras då mot andra enheters verksamhet.<sup>4</sup>

Denna typ av konfliktgrund förekom även i de organisationer som ingår i min egen undersökning. I intervjuerna uttrycktes önskemålet att få "stå som en enhet, trots skillnader i företagskulturer, i lagstiftning, i ledning". Men det fanns också missnöje med de konkreta yttre symbolerna som moderbolaget infört och som man upplevde minskade det egna företags

identitet. Då kunde dotterbolagets företagslogo, brevpapper och firmanamn framstå som viktiga symboler i en strävan att profilera den egna enhetens självständighet gentemot resten av organisationen. Missnöjet formade sig till ett missnöje med den finländska ledningen, men det finns ingen anledning att förmoda att missnöjet varit mindre om ägaren varit från något annat land. Nu råkade ägaren vara finländsk, alltså var det den finländska ledningen man kritiserade.

"Finsk ledning? Det har inneburit flera ingripanden än förr. Det var också tråkigt att vi fick byta logo och namn. Det tog ifrån oss identiteten." Så sade en av chefssekreterarna. Dotterbolagsledningen var inte lika försiktig i sina formuleringar: "N (moderbolaget) tar lättvindigt på synpunkter från de operativa enheterna. Det är t ex vansinnigt att tro att man förändrar företagsnamnet utan att det kommer att påverka konsumenterna. Det verkar vara ett självändamål att alla dotterbolagen ska heta något med N. Det är ju löjligt med deras logo mitt i vår gamla. Det går ju inte. Eller N-P, som det nu visst ska heta!"

Man var överhuvud på sin vakt mot alla slags förändringar, som det nya ägandet medfört eller kunde tänkas medföra. Det vore alltför lätt att förklara detta motstånd med den "mänskliga naturen" eller någon allmän motvilja mot förändringar. Som Sjöstrand påpekar handlar det om mycket mera konkreta saker för de involverade parterna. Ty "i varje rutin ligger en inbyggd maktstruktur. Varje lag, regel eller rutin uttrycker ett utfall av en historisk eller pågående förhandling/interaktion och försök att ändra leder lätt till att konflikter uppväcks. Makt 'lagras' således i lagar, regler och rutiner".<sup>5</sup> På så sätt kan även motståndet mot förändring ses som uttryck för de funktionella konflikterna, en ständigt pågående kamp för "det egna" i en större organisation.

### Konflikter mellan likartade funktioner

Den andra typen av konflikter som kan förekomma mellan de olika enheterna i en organisation hänvisar Sjöstrand till likheten mellan dessa. Just det faktum att individer eller enheter har likartade funktioner kan ge upphov till destruktiv rivalitet.<sup>6</sup>

Även i mitt intervjumaterial finns exempel på företag vilka hade flera dotterbolag som tillverkade likartade produkter. Som väntat, kommenterades detta negativt av flera av de intervjuade svenskarna. De finländska dotterbolagen upplevdes som konkurrenter vilka dessutom kunde tänkas favoriseras av koncernledningen - de var ju finländska! De finländska företagen kunde då ses som "äkta döttrar" och de svenska som "oäktingar", som en av dotterbolagscheferna uttryckte det.

De svenska dotterbolagen kunde också uppleva att det finländska

moderbolaget ville begränsa möjligheterna till konkurrens dotterbolagen emellan. Här såg de ytterligare ett utslag av ledningens favorisering av de inhemska döttrarna: "Det går inte att sälja R:s produkter i Finland. A (det finländska dotterbolaget) motarbetar oss hela tiden. Dotterbolagens produkter ska inte konkurrera med ett finskt dotterbolags produkter", så klagade en svensk dotterbolagschef.

Även på ett annat företag vände man sig mot konkurrensen dotterbolagen emellan. Frågan är dock i vilken grad denna uppfattning grundade sig på en önskan att undvika konkurrens med just systerbolagen och i vilken utsträckning den enbart uttryckte oro för den egna enhetens möjligheter att hävda sig i konkurrensen: "Det som stör mig är den protektionism som finns hos finnarna. Vi har jobbat nu med nordiska samarbeten. Nu har vi jämbördiga enheter i Norden och ser nu vilken otrolig protektionism det finns! Alla länder jobbar för *sina* företag", så sade en av marknadscheferna. Efter en stund skrattade han till och sade: "Jag är förresten ett bra exempel själv. Jag sa ju att jag tycker TT är ett *svenskt* företag!"

Även om kritiken också här kläs i nationella termer -finländskt mot svenskt- så talar man ändå faktiskt om det egna företags möjligheter att konkurrera med systerföretagen med liknande produkter och förutsättningar på den nordiska marknaden.

### Konflikter om makt

Den tredje typen av konflikter hänför Sjöstrand till maktrelationer mellan människorna i organisationer.<sup>7</sup> I moderbolags-dotterbolagssammanhang behöver dessa konflikter inte uppstå på koncernnivån, utan det kan mycket väl handla om personlig rivalitet inom den egna enheten. I mitt intervju-material finns exempel på båda typerna av konflikter. Ett exempel på rivalitet inom den egna organisationen har jag hämtat från ett av dotterbolagen på den svenska västkusten. Jag intervjuade marknadschefen. Efter intervjun promenerade han med mig till VD:n och passade på att varna mig. Jag skulle komma ihåg att vara "försiktig med att tro allt VD:n säger". Enligt marknadschefen hade VD:n *sina* egna syften som han sökte befrämja. Genom mig ville han nog nå koncernledningen i Finland, trodde marknadschefen. "Jag skulle inte ha något emot att ta upp racen om VD-posten med honom", anförtrorde mig min ledsagare, innan vi nådde den nuvarande VD:ns arbetsrum.

Stämningen inom detta företag var spänd. Alla i ledningsgruppen varnade mig enskilt för att sätta alltför stor tilltro till vad de andra hade att säga. Företaget hade ett VD-byte bakom sig, och den nye VD:n hade i sin ledningsgrupp flera personer med ambitionen att själva bli utnämnda

till nästa VD.

Ett exempel på rivalitet, där även koncernnivån var inblandad, gällde ett VD-byte på ett av dotterbolagen. Den nuvarande svenske VD:n berättade hur det hade uppstått ett tomrum efter den förra VD:n. Han fick då en inbjudan från koncernledningen att en tid arbeta på det finländska huvudkontoret, innan VD-frågan slutgiltigt löstes. Detta uppfattade han som så att finländarna inbjöd honom att "tävla" om VD-posten med en finländare som också han var en tänkbar kandidat. "Hade det gällt jobbet som koncernchef så hade jag kunnat tänka mig göra det", sade VD:n. Nu erhöll han ändå VD-posten, men han kände sig ständigt motarbetad av sin förra rival som vid tiden för intervjun arbetade i den finländska stabsorganisationen.

Även om vissa typer av konflikter inte har sin grund i olika nationella tillhörigheter, utan kan direkt härledas till organisationernas allmänna struktur, så bör man inte underskatta de mänskliga kontakternas betydelse och därmed dessas kulturgivna form och innehåll. Sjöstrand konstaterar att även i en struktur med rätt stor formell autonomi, sådan som en koncernstruktur är, är ändå de personliga relationerna allt avgörande: "Delens oberoende bestäms i huvudsak av relationerna emellan ett moderbolags VD och dotterbolagens VD:ar, respektive av relationerna mellan en VD och hans divisionschefer. Graden av oberoende bestäms i praktiken på förtroendebasis dvs personrelationerna spelar stor roll".<sup>8</sup>

I ett förhållande där den ena parten är från en annan nationalitet, kan man inte undgå att även sådana synsätt som har sin grund i de olika nationella kulturerna blir betydelsefulla för kontakterna "mor och dotter" emellan. Det intressanta med just moderbolags- och dotterbolagsförhållandet är att det är en situation där kontrahenterna är mer eller mindre "tvingade" att försöka förstå varandra. Då det gäller samarbetet på ledningsnivån, har man starka ekonomiska motiv för att få till stånd just ett samarbete. Dotterbolagen är hänvisade till att försöka finna ett fungerande sätt att påverka de beslut som berör den egna enhetens verksamhet. Det kan bara ske genom att man lär sig förstå tillräckligt mycket om de människor som sitter i koncernledningen så att man någotsånär rätt förmår tolka deras reaktioner och i en begriplig form förmår förmedla sina synpunkter till dem.

Moderbolaget, å sin sida, kan inte effektivt utöva några av ledningens funktioner utan en medverkan från dotterbolagsledningarna. De är tvingade att försöka kommunicera på ett sådant sätt att de får acceptans för sina åtgärder på dotterbolagen.

Frågan är om det någonsin funnits lika stora grupper av människor som - trots att de alla är bosatta i sitt eget land - har så starka motiv att försöka lära känna sina utländska samarbetspartners som i de moderna storföretagen och deras utländska dotterbolag. Det praktiska behovet av

kunskap är stort. Det är fullt tänkbart att den ekonomiska drivkraften -effektivare än något annat- stimulerar människor i företagen att söka interkulturell förståelse.

## VI KONKLUSIONER

De finländska företagsförvärven i Sverige är till sin nuvarande stora omfattning ett nytt fenomen. Knappast någonsin förr har så många människor, alla bosatta i sitt eget land, kommit att få så flitiga yrkesmässiga kontakter med sina nordiska grannar som idag.

Alla har de uppfattningar om varandra. Till en del bygger dessa på de stereotyper man i respektiva land generellt har om varandra. Men de bygger även på sådana flyktiga affärs- eller andra kontakter som man någon gång haft med representanter för den andra nationaliteten. Dessa ytliga uppfattningar uttrycks ofta i allmänna ordalag och är ofta grovt generaliserande till sin natur.

I och med att man som t ex anställd i ett uppköpt svenskt företag kommer i mer regelbunden kontakt med en annan nationalitet, börjar uppfattningarna bli mera nyanserade. I de konkreta arbetssituationerna testas de mera allmänna förmodandena mot den upplevda verkligheten. Men de allra tidigaste uppfattningarna bidrar ändå starkt till att bestämma den riktning de nya observationerna kommer att ta. De fungerar som en sorts mental kompass i dessa möten.

Tolkningarnas situationsbundenhet är vidare mycket framträdande. En och samma egenskap kan i de konkreta arbetssituationerna tolkas antingen positivt eller negativt, uppfattas antingen som styrka eller svaghet, beroende på situationen. Därför är det de konkreta arbetssituationerna som är intressanta, d v s det som händer i möten mellan finländare och svenskar på företagen och det innehåll dessa möten uppfattas ha av de agerande. Mina slutsatser nedan bygger utslutande på intervjuer med personer som haft yrkesmässiga kontakter med den andra nationaliteten.

Det är inte ovanligt att det i kommunikationen mellan svenskar och finländare uppstår missförstånd. Dessa verkar dock sällan ha bidragit till att synliggöra eller uppenbara skillnader i parternas synsätt för de direkt involverade. Den egna "självklarheten" bibehålls i en mycket hög grad, och de andras agerande ses i ljuset av den egna normaliteten, utifrån den egna tolkningsramen.

En orsak till missförstånden finns i skillnader i uttryckssätt. Uttryckssätten är kulturbundna. Även de svenskspråkiga finländarna använder det finländska uttryckssättet. I detta hänseende verkar de svenskspråkiga finländarna inte nämnvärt hjälpta av att ha samma modersmål som de svenska kollegorna. Även språken är kulturbundna, d v s de är anpassade till de kulturella uttrycksformerna i övrigt. Formen och innehållet i rikssvenskan respektive finlandssvenskan sammanfaller

inte helt. Detta bidrar till att förorsaka samma typ av missförstånd i kommunikationen mellan finlandssvenskar och rikssvenskar som är vanliga i kommunikationen mellan de finskspråkiga finländarna och rikssvenskarna.

Denna typ av kommunikationssvårigheter kan få flera allvarliga konsekvenser. Ett av de praktiska områden där omedvetenheten om de kulturellt betingade skillnaderna är potentiellt skadlig är personalrekryteringen. Det är svårt att anställa "rätt" personer, om man inte rätt kan avläsa beteendet, utan tillskriver det samma innehåll som det har i ens egen kultur.

Ledningen på de finländska företagen och deras svenska dotterbolag är långt ifrån alltid omedveten om att det finns vissa kommunikationssvårigheter organisationerna emellan. Dock råder det stor osäkerhet om orsakerna till dessa svårigheter och därmed också stor osäkerhet om hur man bäst går tillväga för att överbrygga dem. Denna osäkerhet har i vissa fall resulterat i ett avsevärt experimenterande med alternativa kommunikationsstrategier. I ett moderbolags-dotterbolagsförhållande är man, av lätt insedda skäl, beroende av att få tillstånd ett så väl fungerande samarbete som möjligt. Därför experimenterar man och hoppas med tiden finna en fungerande samarbetsform.

Det är vanligt att tala om företag som antingen "hierarkiska" eller "icke-hierarkiska". Det gäller i hög grad vid jämförelser mellan finländska och svenska företag. De finländska företagen klassificeras som avgjort mera hierarkiska. Häremot kan dock anföras att hierarki är en grundläggande form för alla företag. Det torde finnas ytterst få företag som saknar någon sorts hierarkisk uppbyggnad - även i de fall där man strävar efter en nätverksstruktur. Därför är hierarki otillräckligt som analytiskt begrepp, då man vill diskutera de kulturella skillnaderna.

Däremot finns det kulturbundna skillnader i hur hierarkin kommer till uttryck, dvs vilka konkreta former den tar. På de svenska företagen visar makten ett mera "informellt" ansikte än i deras finländska motsvarigheter. Det är ett ansikte som kommer till synes i många andra sammanhang i det svenska samhället. Den skenbart informella maktutövningen är därför mycket effektiv i Sverige. Dock finns ingenting som tyder på att denna utan vidare skulle kunna användas i länder där andra förväntningar råder på chefsbeteende, exempelvis i Finland.

I Finland är makten mera formell och "byråkratisk" än i Sverige. Den är också mera synlig. I och med att makten i Sverige informaliserats, har den också blivit mera dold och svårare att värja sig emot. Styrningen av företagen kan utsträckas till områden som i ett mera formellt system förblir oåtkomliga för företagsledningen.

Skillnaden mellan det formella och det informella tillvägagångssättet märks även i synen på hur en beslutsprocess bör gå till. I Finland finns

det en tydlig gräns mellan samråd och den formella beslutsituationen. I Sverige har denna gräns blivit diffus, och det finns en klar tendens att betrakta alla grupper som potentiella samrådsgrupper.

Det finns även skillnader mellan den funktion beslutsprocessen kommit att få i företagen. Beslutsprocessen på de svenska dotterbolagen har som syfte att söka efter handlingsalternativ. I detta sökande får diskussioner en framskjutande plats. Syftet med denna process är att reducera osäkerhet. Den utåt mindre auktoritära ledningsstilen medför att den osäkerhet som processen syftar till att reducera gäller osäkerhet om medarbetarna snarare än om handlingsalternativen. Beslutsprocessen kan därför ses som symbol och som garant för medarbetarnas löfte om engagemang.

På de finländska moderbolagen har beslutsprocessen en annan funktion. Beslut ses som ledningens instrument som denna använder för att mobilisera handling. I ett mera öppet regelstyrt system - som de finländska moderbolagen - behöver medarbetarnas engagemang inte säkras genom en diskussionsprocess. Denna syn på beslut som katalysator för handling förutsätter också ständig beredskap för nya beslut i syfte att kontinuerligt justera handlingens inriktning.

Det finns även stora skillnader i synen på framförhållning, dvs hur lång tid i förväg man bestämmer sig för en viss tidsförbrukning, samt hur strikt man håller sig till den fastställda planen. I Sverige har planeringen av tidsförbrukningen i en stor utsträckning kommit att identifieras som strävan efter ordning. I Finland, däremot, kan ett kort planeringsperspektiv uppfattas positivt. Det finns en tendens att snabbt förändra tidsplaneringen, vilket av finländarna anses ge organisationen flexibilitet. Svenskarna störs av det kortare finländska planeringsperspektivet. De tolkar det på flera olika sätt, bl a som ett tecken på att finländarna saknar respekt för sina svenska medarbetare.

Problemet med planeringsperspektivens olika längd är ett utpräglat "svenskt" problem. Finländarna tycks överhuvud inte ha uppmärksammat det. Det beror delvis på att moderbolagen generellt sett är mindre lyhörda än dotterbolagen, när det gäller de ömsesidiga relationerna. Men det beror nog också på att finländarna har svårt att rätt tolka de svenska signalerna. Det svenska uttryckssättet är för subtilt och sker även i detta fall alltför mycket i det "fördolda" för att finländarna rätt skall kunna avläsa det.

Tätare kontakter har inte heller lett till större förståelse, utan i vissa fall rentav ökat osäkerheten. Vid upprepade kontakter accentueras det "främmande", tolkningarna börjar institutionaliseras och på så sätt kan det annorlunda komma att framstå som ännu mera annorlunda. Det "främmande" verkar ännu mera främmande.

Det är inte enbart hierarkierna som är mera formella till sin karaktär i de finländska organisationerna. Även chefsrollen är annorlunda i Sverige. I

Finland är länken mellan personens formella position i företagshierarkin och den auktoritet han/hon har mera påfallande än i Sverige. Auktoritet kommuniceras också mera direkt och tydligt.

Den svenska chefen är däremot tränad att kamouflera den auktoritet en formell position medför under en informell framtoning eller stil. Han ser som sin uppgift att förankra besluten neråt i organisationen redan under beslutsprocessen och kan därför betecknas som mera "manipulativ", mindre rak, i sitt tillvägagångssätt än den finländske chefen. I det svenska idealfallet skall besluten "växa fram", utan att medarbetarna direkt kan säga att det var chefen som tog initiativet - även då så är fallet. Dessa båda olika chefsroller är fast förankrade i de värderingar och beteendemönster som råder i de respektive samhällena i övrigt. Det som är det naturliga sättet för den ena parten kan dock verka både svårförståeligt och främmande för den andra.

Det finns dock problem förknippade med båda ledningsstilarna även i det egna landet. Den finländska chefens dilemma är att han aldrig med säkerhet kan veta om medarbetarna utför en viss uppgift därför att de är övertygade om riktigheten i vad de gör eller om de enbart gör det för att de utför en order.

Den svenska chefens dilemma är ett annat. Både han/hon och medarbetarna på företaget har internaliserat samma värdering. Alla anser att man skall undvika att alltför direkt ge sina synpunkter tillkänna. Men även de svenska medarbetarna behärskar denna "manipulativa" kod. De är vana vid att söka förankra sina uppfattningar hos de andra medlemmarna i organisationen. Det är således svårt för den svenske chefen att med någon säkerhet veta om han verkligen har medarbetarna med sig på sin egen linje eller om de i själva verket i det tysta arbetar för sina egna idéer.

Även konflikterna på de svenska arbetsplatserna sker i stor utsträckning i det fördolda. Konflikterna på de svenska dotterbolagen är därför mycket svåra för den finländska koncernledningen att åtgärda - eller ens upptäcka.

Befordran är ett annat område där skillnaderna mellan det finländska och det svenska tillvägagångssättet är tydliga. Finländarna tenderar att befordra personal strikt efter arbetsprestation. Detta är i svenskarnas tycke en alltför snäv avgränsning. De skulle gärna se att finländarna i sina svenska dotterbolag tog hänsyn till de anställdas hela sociala situation.

Det av det finländska samhällets speciella drag som kanske är svårast för svenskarna att förstå är den centrala roll som utbildning ges i Finland. På företagen märks detta som betoning av den formella utbildningsbakgrunden vid befordran. Detta drag har dock bärkraft även långt utanför företagens väggar. Utbildning i Finland har kommit att få samma symbolvärde som "rätt" smak har i Frankrike, eller som förvärvsarbete i Sverige. Utbildningsnivån är avgörande i många sociala

relationer. Vänner och äktenskapspartners väljs i en stor utsträckning bland dem som har en likvärdig utbildningsbakgrund. Denna attityd kan ibland försvåra ändamålsenligt kontaktskapande i affärssammanhang.

Som förhandlare tycks finländarna föredra ett mera direkt tillvägagångssätt än svenskarna. De vill snabbt komma till avslut och upplever de svenska förhandlingarna som segslitna. Svenskarna, å sin sida, försöker hos finländarna finna samma typ av mera indirekt förhållningssätt till spörsmålen under förhandlingen som de själva föredrar. Bakom det finländska skenbart rätlinjiga agerandet söker svenskarna dolda syften. Svenskarna översätter finländarnas beteende med hjälp av sin egen kulturella kod. Det bidrar till att göra det finländska beteendet ännu mer svårförståeligt för svenskarna.

Alla problem i samarbetet mellan de finländska moderbolagen och deras svenska dotterbolag beror naturligtvis inte på olikheter mellan de nationella kulturerna. En del av problemen kan antas vara av mera allmän strukturell art, alltså sådana som återfinns i moderbolags-dotterbolagsförhållanden oavsett nationell tillhörighet.

De personliga relationerna spelar en avgörande roll även i ett så formaliserat förhållande som i det mellan ett moderbolag och ett dotterbolag. I praktiken beror nämligen den grad av självständighet som dotterbolaget kan göra anspråk på från moderbolagets sida på den grad av förtroende som dess ledning har hos moderbolaget. Därför kan man inte heller bortse ifrån sådana värderingar och perspektiv som har sin grund i de olika nationella kulturerna.

## NOTER

## Inledning:

1. Svenska Dagbladet 19/2 1987 & 19/3 1987 samt Rubrik 16/3 1987
2. Dagens Industri 22/5 1987
3. Finsk-Svenska Handelskammaren, Stockholm
4. Svenska Dagbladet 16/7 1988
5. Löfgren 1982, s.11
6. Jfr Alvesson 1989 och Sveiby 1990

## Om källor och metod:

1. Furberg 1982, s.264
2. Jfr Löfgren 1982, s.34
3. Foucault 1977, s.153
4. Troeltsch 1922, s.581
5. Enl White 1973, s.50
6. Troeltsch 1922, s.577
7. White 1964
8. Nader 1972, s.306
9. Ehn 1983
10. Jeggle 1984
11. Furberg 1982, s.262
12. Ehn&Löfgren 1982, s.105
13. Ehn&Löfgren 1982, s.96
14. Jfr Wuthnow etc 1986, s.83
15. "...all of them will be expressed somewhere in the public system, because the public symbol system is ultimately the only source from which the natives themselves discover, rediscover, and transform their own culture, generation after generation". (Ortner 1972, s.1339)
16. Hannerz 1982, s.58
17. Jfr Karlöf 1988
18. Enl Geertz 1973, s.11
19. Frykman 1989, s.34
20. Geertz 1973, s.30
21. Geertz 1973, s.45
22. Goffman 1974, s.11
23. Goffman 1970, s.43
24. Jfr Sjöstrand 1987, s.72
25. Denna syn på företagsledning framhålls av bl a Mary Douglas: "It might be added that along with power, emotional states are similarly recognized. Executives, army officers, and bureaucratic positions in general, are thought to create people with either narrow range of emotions, or emotions clearly under control". (Enl

- Wuthnow m fl 1986, s.97)
26. Tuomi-Nikula 1989, s.88
  27. Goffman 1974, s.18

## Stereotypiseringar som kulturellt ordningssystem:

1. Adler 1986, s.56
2. Hofstede 1980
3. Laurent 1983, ss.75-96
4. Lehtonen 1990 a, s.20
5. Lehtonen 1990 a, s.7
6. Anderson 1983, s.15
7. Hujanen 1986, s.550 (min övers)
8. Virta 1989
9. Lehtonen 1990 b, s. 8
10. Leikola 1987, s.91 (min övers), Jfr också Jussila 1987
11. Daun 1988, s.340
12. Daun, Mattlar & Alanen 1988, s.277
14. Wilson 1985, s.139 (min övers)
15. Roos 1985, s. 32
16. Roos 1985, s.32 (min övers)
17. Wilson 1985, s. 100 (min övers)
18. EVA 1987, ss 74-76, samt EVA 1988/89, s.60
19. Peltonen 1988, s.78 (min övers)
21. Peltonen 1988, s. 15 ff
22. Klinge 1986, s. 26, Se också Klinge 1982
23. Hujanen 1986, s.279
24. Allardt 1986, s.91
25. Frykman 1989, s.33
26. Daun 1989, ss. 40-41
27. Löfgren 1985, s.84
28. Löfgren 1989, s.12
29. Löfgren 1985, s. 84
30. Löfgren 1985, s. 84
31. Löfgren 1989, s.23
32. Anderson 1983, s.91
33. Anderson beskriver med hjälp av ett exempel från Sumatra i vilken hög grad "nationer", deras innehåll och utsträckning är inlärd och arbiträra, och vilken roll skolorna spelat i att inpränta de "rätta" gränserna. Befolkningen på Sumatras ostkust är etniskt besläktad med befolkningen på Malacca-halvön, delar språk och religion med dem. Trots det uppfattas dessa som utlänningar. Däremot tycker ostkustbefolkningen sig tillhöra samma nation som amboneser som är bosatta några tusen kilometer från Sumatra och har ett helt annat språk och annan religion. För dem har statsgränserna blivit identiska med nationsgränser. (Anderson 1983, s.110)
34. Se tabell 1, bil 1
35. Se tabell 2, bil 2
36. Se tabell 3, bil 3
37. Daun 1989, s. 196
38. Daun 1989, s. 194

39. Jfr Lehtonen 1990 a, s.21
40. Hujanen 1986, s.14
41. Allardt & Starck 1981, s.44
42. Lehtonen 1990a, s.32
43. Lehtonen 1990 a, s.23
44. Lehtonen 1990a, s.32
45. Lehtonen 1990 a, s.22
46. Jfr Daun, Mattlar & Alanen 1988, s.283
47. Mera om moderbolags-dotterbolagsproblematiken i ett separat kapitel
48. Kommentar till ett föredrag för Interaktions- och kommunikationsforskare vid Stockholms Universitet 7/12 1990
49. Velure 1988, s 199
50. Jfr Mohtaschemi-Virkkunen 1988
51. Mäkelä 1985, s.248 (min övers)
52. Kalanti 1987, s.120
53. Jfr Sjögren 1988 och Frykman & Löfgren 1979
54. Så gott som alla, med undantag av den äldsta generationen behärskar ett språk utan dialektala eller sociala kännetecken, menar Mäkelä.
55. Mäkelä 1985, s.252 (min övers.)
56. Nordin 1988, s.45
57. Jfr Conradson 1988
58. Phillips-Martinsson 1981
59. Jfr Larsson 1986
60. Goffman 1959
61. Lehtonen 1990 a, s.11

### Kommunikation - problem och möjligheter

1. Daun 1989, s.34
2. Furberg 1982, s.54
3. Adler 1986, s.53
4. Furberg 1982, ss.91-92
5. Mäkelä 1987, s.5
6. Hannerz 1982, s.59
7. Mäkelä 1987, s.3
8. "Grundsätzlich gehen wir in diesem Zusammenhang davon aus, dass in der fremdsprachlichen Kommunikation (wie ueberhaupt in der Kommunikation) das Fremde und das Andere immer durch eigenkulturelle Normen und aus der Eigenperspektive interpretiert werden, dass uns also z.#B. andere (fremdartig erscheinende) Sprechweisen und Gesprächsstrategien zu Schlussfolgerungen kommen lassen, die sich in erster Linie auf die Person des Sprechers und seinen Charakter beziehen und weniger seine Fertigkeit in der fremden Sprache betreffen." (Deutsch-Finnische Kulturunterschiede in der Wirtschaftskommunikation, 1989, s.70)
9. Lehtonen 1990a, s.11
10. Jfr Daun, Mattlar & Alanen 1988, s.31
11. Favret-Saada 1980. (För utförligare resonemang om det talade ordets betydelse i företagsledning, se kplt Maktens ansikte)
12. Furberg 1982, s.176

13. Svenska akademiens ordlista över svenska språket 1985
14. Olsson 1989, s.124
15. "Ruotsalaisilla on halu jutella niin jumalattomasti, että välillä putoaa kyllä käreiltä ihan rauhassa." (Citatet översatt till svenska av mig.)
16. Brunander 1982, s.107
17. Phillips-Martinsson 1971
18. Veckans Affärer 1988, v 42
19. Runeberg 1906, s.56 Betydelsen av sådana litterära förebilder framgår av att Fänrik Ståhls Sägner tillsammans med Aleksis Kivis Sju Bröder är det genom tiderna mest köpta litterära verk i Finland. Dessa återfinns alltså i bokhyllan i så gott som alla finländska hem, påpekar Juhani Niemi i sin analys av de mest populära finländska böckerna. (Niemi 1983)
20. "Auch das Nichtreden gehört also zur menschlichen Kommunikation, weshalb wir als Gesprächspartner fast immer geneigt sind, das Schweigen anderen in irgendeiner Richtung zu deuten." (Stedje 1982, s.8)
21. Mäkelä 1987, s.5 och Lehtonen 1990 a, s.33
22. "Fuer den Ranghöheren ist es oft ein verächtliches Nichtbetrachten oder mehr ein aggressives Verhalten, ein Wegstossen des anderen." (Stedje 1982, s.23)
23. Torbiörn 1976, s.56
24. Furberg 1982, s. 56
25. Mäkelä 1985, s.252 (min övers)
26. Furberg 1982, s.63
27. I kapitel Personalrelationer tar jag upp hur kraven på "ideal" medarbetare skiljer sig i respektive land. "Drive", positiv gåpåanda, tillhör de av de finländska cheferna mest värdesatta egenskaperna.
28. Anderson 1983, s.122
29. Furberg 1982, s. 19
30. Anderson 1983, s.135
31. Daun 1989, s.169
32. Finländarnas tendens att inte alltid passa just mötestiderna konstateras av Daun, Mattlar & Alanen 1988, s.283
33. Se vidare i kapitel "Mor och dotter"
34. Hedlund & Åman 1984, s.155

### Personalrelationer:

1. Jfr Daun 1989, s. 102
2. Leymann 1986
3. Leymann 1988, s. 73
4. Sjöstrand 1987, s. 227
5. Mercuri International, Göteborg. Säljundersökning 1990



**Utbildning och social mobilitet:**

1. Roos 1985, s.114
2. Kuusinen 1985, s.191
3. Allardt & Stark 1981
4. Roos 1986, s.76
5. Haavio-Mannila & Rannik 1985, s.64
6. Werthen 1989, s.7
7. SOU:44, s.104
8. Roos 1985, s.110
9. Strandell 1984, s.268
10. Frykman 1989, s.38
11. Klinge 1986, s.50
12. Larsen 1984, s.19
13. Roos 1986, s.42
14. Mäkelä 1985, s.256
15. Jfr Roos & Vilko 1980 och Roos 1987
16. EVA 1989, s.8
17. Roos 1987, s.79
18. Kuusinen 1985, s.196
19. Paakkanen 1983, ss.89-101
20. Kalanti 1987, s.120
21. Jfr Sjögren 1988
22. Roos 1986, s. 76
23. Lönnquist 1986, s.32
24. Lönnquist 1986, s. 20
25. Jfr Ambjörnson 1988
26. Jfr Sjögren 1988
27. Jfr Daun 1989
28. Laine-Sveiby 1984, ss.11-18
29. Roos 1985, s.110
30. Pöntinen 1984, s.32
31. Daun, Mattlar & Alanen 1988

**Maktens ansikte:**

1. Kauppalehti 21/10 1988 och Dagens Industri 27/10 1988
2. Sjöstrand 1987, ss.185-201
3. Macchiavellis "Fursten" gavs ut av Natur och Kultur 1987, och Wess Roberts bok om Attila som ledarförebild har översatts till flera språk och sålts i stora upplagor. På svenska gavs den ut av Nordstedt 1989.
4. Aron 1974, s.238
5. SOU 1990:44, s.19
6. Brunander 1982, s.100
7. SOU:44, s. 229
8. Skillnader i chefsrollerna diskuteras närmare i ett separat kapitel

9. Conradson 1988
10. SOU:44, s. 229
11. Brunander 1982, s.101
12. Carlzon 1985, s.197
13. Roos & Vilko 1980, s. 89
14. Daun, Mattlar & Alanen 1988, s. 32
15. Sjöstrand 1987, s.220
16. Brunsson 1989, s.173
17. Se Brunsson 1989, s. 198
18. Sjöstrand 1987, s. 87
19. "Ei aina pidä omaksua toisten tapoja. Päätöksenteossa on aina oma riskinsä. Mutta tärkeintä on, että tekee päätöksen, että tekee jotain. Muuten ei mitään tapahdu. Jos sitten päätös ei osoittautunut oikeaksi, voidaan sen suuntaa aina muutta." (översatt till svenska av mig)
20. Finländarna är inte ensamma om denna reaktion. Även amerikanska företagsledare har reagerat på liknande sätt. Jfr Larsson 1986, s.101
21. Mårtensson 1988, s.108
22. Om andra nationaliteters tolkningar, se Hedlund & Åman 1983 och Larsson 1986.
23. "Suomalaiset eivät rupea kokouksissa ruotsalaisten kanssa keskenään siellä kinaamaan. Suomalaiset ovat siellä emon mandaatilla, eivätkä voi kovin monta kantaa edustaa. Junnutetaan asiat ennen kokousta." (översatt till svenska av mig)
24. Brunsson 1989, s. 173
25. Jfr Brunsson 1989, ss.176-178

**Chefsroller:**

1. Computer Sweden nr 37, 11/11 1988
2. Kauppalehti 22/8 1988, s. 31
3. Goffman 1970
4. Berger & Luckman 1985, s.91
5. Mercuri International, Göteborg: en säljarundersökning genomförd i oktober 1989
6. Hersey 1984, s. 69
7. Enl en intervju med Bo Gyllenpalm, Situational Management Service AB, som lanserat Pau Herseys modell i Sverige
8. Mercuri International, Göteborg: säljarundersökning, Oktober 1989 Fråga 23: "How valuable is it that your manager carries out planning and development discussions with you?" Denna fråga innebär ingen hänvisning till att dessa planeringssamtal verkligen skulle förekomma. Svaren kan därför lika gärna tolkas som önskemål eller en indikation på ett behov.
9. Frykman 1988, s. 18
10. Frykman 1988, s.34
11. Hedlund & Åman 1984, s. 156
12. "Eletään vähän huonommillakin tavoilla ja yritys silti menestyy". (Översatt till svenska av mig)
13. "Jos et tee näin, niin siitä paha seuraa." (Översatt till svenska av mig.)

**Förhandlingssituationer**

1. "Minua yllätti muutama asia. Neuvottelut eivät edistyneet. Piti aina aloittaa alusta." (Översatt till svenska av mig)
2. Som en parentes kan nämnas att det finländska företaget vid ett senare skede i tidningsintervjuer förklarar att förvärvet kanske ändå gick för fort. Enligt de intervjuer koncernledningen givit i finländska massmedia, hade de inte fullt klart för sig vilken affär de givit sig in på. Det svenska företaget visade sig innehålla flera oangenäma överraskningar. Detta ledde bl a till ett VD-byte på dotterbolaget och någon månad senare- till hela den finländska koncernledningens avgång.
3. "Toinen osapuoli kätki niin paljon asioita. Heillä oli muita ajatuksia samanaikaisesti viereillä. Saimme jopa tarkoituksellisesti väärää tietoa." (Översatt till svenska av mig.)
4. Lindvall 1987, s. 137

**Ett företag - två världar:**

1. "Mä pistäydyn sun huoneessasi. Sun vieraasi on tullut."
2. Laine-Sveiby 1987

**Mor och dotter:**

1. Sjöstrand 1987, s.190
2. Sjöstrand 1987, s.168
3. Jöever 1989, s.162
4. Sjöstrand 1987, s.225
5. Sjöstrand 1987, s.136
6. Sjöstrand 1987, s.225
7. Sjöstrand 1987, s.225

**REFERENSER**

- ADLER, Nancy, 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent Publishing co.
- ALAPURO, Risto, 1987. *Kansa liikkeessä*. Helsingfors: Kirjayhtymä.
- ALLARDT, Erik, Starck Christian, 1981. *Språkgränser och samhällsstruktur*. Finlandssvenskar i ett jämförande perspektiv. Stockholm: AWE/Geber.
- ALLARDT, Erik, Nationalitet, språk och identitet. (Finland i det svenska riket. Utg. av Kulturfonden för Sverige och Finland. Stockholm 1986, ss.89-102)
- ALVESSON, Mats, 1989. *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Norstedts.
- AMBJÖRNSON, Ronny, 1988. *Den skötsamme arbetaren*. Stockholm: Carlssons.
- ANDERSON, Benedict, 1983. *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
- ARNSTBERG, Karl-Olof, m fl, 1987. *Bläckfisken. Om tillvarons tolkning, sunt förnuft och psykologins utbredning*. Stockholm: Carlssons.
- ARNSTBERG, Karl-Olof, 1989. *Svenskhet, den kulturförnekande kulturen*. Stockholm: Carlssons.
- AVAUTUVA JA SULKEUTUVA SUOMI. *Raportti suomalaisten asenteista*. EVA, Helsingfors, 1988.
- BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas, 1985. *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Middlesex: Penguin Books.
- BRUNANDER, Lennart, *Organisationens osynliga griptång*. 1982. (Boald-Boethius (red), *Organisationspsykologi: Tillämpning*. Några aktuella exempel. Stockholm: Hägerstens psykologiförlag. ss 93-119)
- BRUNSSON, Nils, 1989. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- CARLZON, Jan, 1985. *Riv Pyramiderna*. Stockholm: Bonniers.
- CESARA, Manda, 1982. *Reflections of a Woman Anthropologist. No Hiding Place*. London: Academic Press.
- CONRADSSON, Birgitta, 1988. *Kontorsfolket. En etnologisk studie av livet på kontor*. Stockholm: Nordiska Museet. (Diss)
- DANIELSSON, Annika, 1987. *Finländska köpfesten över i Sverige*. (Dagens Industri, 22.5.1987)
- DAUN, Åke, Ehn, Billy (red), 1988. *Bland-Sverige. Kulturskillnader och kulturmöten*. Stockholm: Carlssons.
- DAUN, Åke, Mattlar Carl-Erik, Alanen, Erkki, *Är finländare annorlunda än svenskar?* (Forskning och framsteg 6, 1988, ss.30-35)
- DAUN, Åke, 1989. *Svensk mentalitet*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- DEMOKRATI OCH MAKT I SVERIGE, *Maktutredningens huvudrapport*, SOU 1990:44
- DOUGLAS, Mary, 1979. *Purity and Danger. An Analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*. London: Routledge & Kegan Paul.
- EHN, Billy, 1981. *Arbetets flytande gränser. En fabriksstudie*. Stockholm: Prisma.
- EHN, Billy, 1983. *Ska vi leka tiger? Daghemsliv ur kulturell synvinkel*. Lund: Liber.
- EHN, Billy, LÖFGREN, Orvar, 1982. *Kulturanalys. Ett etnologiskt perspektiv*. Lund: Liber.
- FAVRET-SAADA, Jeanne, 1980. *Deadly Words*. Cambridge: Cambridge University Press.

- FOUCAULT, Michel, 1977. Nietzsche, Genealogy, History. (Language, Counter-Memory, Practice. Selected Essays and Interviews, ss. 139-163). London: Oxford University Press.
- FORSS, Kim m fl, 1984. Cultural Differences - Swedishness in Legislation, Multinational Corporations, and Aid Administration. Stockholm: Institute of International Business.
- FRYKMAN, Jonas, 1979. Den kultiverade människan. Lund: Liber.
- FRYKMAN, Jonas, 1988. Fördelen med att vara informell. Konsten att få ett övertag och behålla det. (Löfgren O. (red), Hej, det är från försäkringskassan. Informalisering av Sverige. Stockholm: Natur och Kultur. ss.17-35)
- FRYKMAN, Jonas, Social Mobility and National Character (Ethnologia Europaea 9:1, 1989, ss.33-46)
- FRYKMAN, Jonas & LÖFGREN, Orvar (red), 1985. Modärna tider. Vision och vardag i folkhemmet. Lund: Liber.
- FURBERG, Mats, 1982. Säger, förstå, tolka. Till yttrandets och textens problem. Stockholm: Doxa.
- GEERTZ, Clifford, 1973. The Interpretation of Cultures. Selected Essays. New York: Basic Books, Inc.
- GERHOLM, Lena, 1985. Kulturprojekt och projektkultur. En fallstudie av en kulturpolitisk försöksverksamhet. Lund: Liber. (Diss)
- GOFFMAN, Erving, 1959. The Presentation of Self in Everyday Life. New York: Doubleday Anchor Books.
- GOFFMAN, Erving, 1970. När människor möts. Studiet av det direkta samspelet mellan människor. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- GOFFMAN, Erving, 1974. Jaget och maskerna. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- GRANATH, Sören, Finland handlade svenskt (Svenska Dagbladet 31.12.1988)
- HAAVIO-MANNILA, Elina (m fl), 1984. Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitot ja ratkaisuja. Borgå: WSOY.
- HAAVIO-MANNILA, Elina, Rannik, Erkki, Vertaileva tutkimus Eestin ja Suomen perheestä, työstä ja vapaa-ajasta, (Rapport från Suomen ja Neuvostoliiton välinen tieteellis-tekninen yhteistyökomitea, Helsingfors 1985)
- HAAVIO-MANNILA, Elina, Holmila, Marja, Juomiskumppanus ja juomisen rajoittaminen perhesuhteiden ilmaisijana. (Sociologia 2, 1986, ss. 117-126)
- HANNERZ, Ulf m fl, 1982. Kultur och medvetande. En tvärvetenskaplig analys. Stockholm: Akademilitteratur.
- HEDLUND, Gunnar, Åman, Per, 1984. Managing Relationships with Foreign Subsidiaries. Organization and Control in Swedish MNC: s. Stockholm: Sveriges Mekanförbund.
- HEIKKINEN, Kalle (red), 1986. Kymmenen esseitä elämäntavasta. Helsingfors: Oy Yleisradio Ab.
- HERSEY, Paul, 1985. The Situational Leader. New York. Svensk översättning: Locka fram det bästa. 1988. Malmö: Liber.
- HIRDMAN, Yvonne (red), 1989. Maktens former. Stockholm: Carlsson.
- HOFSTEDTE, Geert, 1980. Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: SAGE Publications.
- HUJANEN, Taisto, 1986. Kultamaa ja kotimaa. Tutkimus Ruotsin ensimmäisen polven suomalaissuurtolaisten Suomi- ja Ruotsikuvasta. Tammerfors: Tammerfors universitet. (Diss)
- HUOVINEN, Sulo (red), 1986. Finland i det svenska riket. Rapport från Kulturfonden för Sverige och Finland.
- HURMERINTA, Markku, Ulkomaiset yritysostot Ruotsissa. (Kauppalehti 11/1

- 1988)
- HÄMÄLÄINEN, Heikki, Johtamiskulttuurissa piilee pelon ilmapäiri. (Kauppalehti 22/8 1988)
- HÖRLE, Suzanna, Kung Kalle utnämner sin nya kronprins. (Computer Sweden nr 37, 11/11 1988)
- JEGGLE, Utz, 1984. Feldforschung. Kvalitative Methoden in der Kulturanalyse. Untersuchunghen des Ludwig Uhland Instituts. Tuebingen: Universitet von Tuebingen.
- JOHANSSON, Mikael, Finland större än USA i svenskt näringsliv. (Svenska Dagbladet, 16.7.1988)
- JUSSILA, Osmo, 1987. Maakunnasta valtioksi. Helsingfors: WSOY.
- KALANTI, Timo, Esine elämäntyylin merkinä: kolme keittiötä (Sociologia 2, 1987, ss.112-122)
- KARLÖF, Bengt, 1988. Affärsstrategi. Definitioner av affärsstrategiska begrepp och modeller. Stockholm: Ledarskap.
- KLINGE, Matti, 1982. Suomen sinivalkoiset värit. Helsingfors: Otava.
- KLINGE, Matti, 1986. Senaatintorin sanoma. Helsingfors: Otava.
- KLINGE, Matti, Sverige, svensk - Finland, finsk. (Finland i det svenska riket, Kulturfonden för Sverige och Finland, Stockholm 1986, ss. 19-27)
- KRATZ, Anita, 600 bolag. Norden har fått nya nordiska ägare sedan 83. (Svenska Dagbladet 13.2.1989)
- KRIITTIINÄ 90-LUVULLE. Raportti suomalaisten asenteista. 1988. Helsingfors: EVA.
- KUUSINEN, Jorma, Lukioon siirtyneiden lahjakkuus ja sosiaalinen tausta. (Sociologia 3, 1985, s.196 ff)
- LAINE-SVEIBY, Kati, "Svenskar är vi inte..." En analys av den finska kulturen i ett komparativt perspektiv. 1984. Uppsats för fördjupningskurs i etnologi, Institutet för folklivsforskning, Stockholms universitet, Stockholm.
- LAINE-SVEIBY, Kati, 1987. Svenskhet som strategi. Stockholm: Timbro.
- LAINE-SVEIBY, Kati, 1987. Nationell kultur som strategi. En fallstudie Sverige-Finland. Rapport från Näringslivets Delegation i Helsingfors.
- LAINE-SVEIBY, Kati, Modellen som kan visa rätt ledningsstil. (Ledarskap 5, s 45, 1988)
- LAINE-SVEIBY, Kati, Ombytta roller?. 1989. (Finland-Sverige, bilden och verkligheten, Stockholm: DEIFO)
- LARSEN, Tord, Bønder i byen - på jakt etter den norske konfigurasjonen. 1984. (Klausen Arne-Martin (red), Den norske vaeremaaten. Antropologisk søkelys på norsk kultur. Oslo: Cappelen.)
- LARSSON, Björn & HERMANSSON, Benny, 1990. Svenskt ledarskap i Storbritannien? Studie i svenskt ledarskap av kunskapsföretag i Storbritannien. Examensarbete. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- LARSSON, Janerik, 1984. Det andra Finland. Stockholm: Timbro.
- LARSSON, Janerik, 1986. Det stora klivet. Stockholm: Timbro.
- LAURENT, André, 1983. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. (International Studies of Management and Organization, vol XIII, no 1-2, 1983, ss. 75-96).
- LEHTONEN, Jaakko, 1990 a). Kultur, språk och kommunikation. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- LEHTONEN, Jaakko, 1990 b). The Role of National Stereotypes in Intercultural Communication. Paper presented at the 9th World Congress of Applied Linguistics, April 15-21 1990.

- LEIKOLA, Anto, Emomaisemani, sukupolvien valintojen summa.1988. (Saure(red), Suomi, minun maani. ss.89-100. Helsingfors: Otava.)
- LESKINEN, Merja (red), 1988. Elämäntapa. Arjen punainen lanka. Helsingfors: Työväen sivistysliitto.
- LEYMAN, Heinz, 1986. Vuxenmobbing. Om psykiskt våld i arbetslivet. Stockholm: Studentlitteratur.
- LEYMANN, Heinz, 1988. Ingen annan utväg. Om utslagning och självmord som följd av mobbing i arbetslivet. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- LINDVALL, Karin, Vi måste prata mer -om samtal kring mödrar, döttrar och känslor. 1987. (Arnstberg(red), Bläckfisken. Om tillvarons tolkning, sunt förnuft och psykologins utbredning. ss 118-151. Stockholm: Carlssons.)
- LUNDBERG, Per, 1991. Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens. Lund: Studentlitteratur. (Diss)
- LYTTKENS, Lorentz, 1989. Den disciplinerade människan. Slutrapport från projektet värderingsförskjutningar i det svenska samhället. Stockholm: Allmänna förlaget.
- LÖFGREN, Orvar, Kulturbygge och kulturkonfrontation.1982. (Hannerz m fl, Kultur och medvetande. En tvärvetenskaplig analys. ss.32-53. Stockholm: Akademilitteratur.)
- LÖFGREN, Orvar, Kring nationalkänslans kulturella organisation. 1985. (Nord-Nytt 25, 1985, ss.73-85)
- LÖFGREN, Orvar, (red), 1988. Hej, det är från försäkringskassan! Informalisering av Sverige. Stockholm: Natur och Kultur.
- LÖFGREN, Orvar, The Nationalization of Culture.1989. (Ethnologia Europaea 19, 1989, ss.5-24)
- LÖNNQVIST, Bo, Social Ideals and Cultural Patterns in Twentieth Century Finland. (Ethnologia Scandinavica 1986, s 18-32)
- MACHIAVELLI, Niccolo, 1987. Fursten. Stockholm: Natur och Kultur.
- MYERHOFF, Barbara, 1978. Number Our Days. New York: Simon & Schuster.
- MELANDER, Louise, Finsk dominans på marknaden. (Rubrik 16.3. 1987)
- MERCURI INTERNATIONAL, Göteborg. Säljarundersökning, oktober 1990.
- MOHTASCHEMI-VIRKKUNEN, Mirja (red), 1988. Terveisiä saunasta. Helsingfors: Otava.
- MÅRTENSSON, Eva, Den familjära myndigheten. Intimisering av det offentliga språket. 1988. (Löfgren(red), Hej, det är från försäkringskassan. Informalisering av Sverige. Stockholm: Natur och Kultur.) ss.105-127)
- MÄKELÄ, Klaus, Kulttuurisen muuntelun yhteisöllinen rakenne Suomessa. (Sosiologia 4, 1985, ss. 247-260)
- MÄKELÄ, Klaus, Puheen tulkintasäännöt ja sosiologinen kulttuuritutkimus. (Sosiologia 1, 1987, ss. 1-13)
- NADER, Laura, Up the Anthropologist. Perspectives Gained from Studying Up. 1972. (Ingår i Hymes Dell (red), Reinventing Anthropology. New York: Vintage Books )
- NIEMI, Juhani, 1983. Suomalaisten suosikkikirjat. Helsingfors: Karisto.
- NORDIN, Svante, Från byråkrat till samhällsingenjör. Informalisering och ämbetsmannaideologins förvandling 1988. (Löfgren(red), Hej, det är från försäkringskassan. Informalisering av Sverige. ss.36-46. Stockholm: Natur och Kultur.)
- OLSSON, Gunnar. 1989. Mödom mod och morske män. (Hirdman (red), Maktens former. Stockholm: Carlssons.)
- ORTNER, Sherry, On Key Symbols. (American Anthropologist 75, 1972,

- ss.1338-1346)
- PAAKKANEN, Pirjo, Suomalaisen viinapään jäljillä -alkoholi suomalaisessa kaunokirjallisuudessa vuosina 1911-1912 ja 1972. (Sosiologia 2, 1983, ss. 89-101)
- PALIN, Eva, Piela, Ulla (red), 1988. Se on elämää. Toimihenkilöiden arkea ja juhlaa. Helsingfors: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- PELTONEN, Matti, 1988. Viinapäästä kolerakauhuun. Kirjoituksia sosiaalhistoriasta. Helsingfors: Hanki ja jää.
- PHILLIPS-MARTINSSON, Jean, 1981. Swedes as others see them. Tacts, Myths or a Communication Complex. Stockholm: Affärsförlaget.
- PLANTING, Maria, Finska dotterbolag växer snabbast. (Dagens Industri 4.6.1988)
- PÖNTINEN, Seppo, Sosiaalinen liikkuvuus ja luokkien strukturoituminen. (Sosiologia 2, 1984, ss.26-33)
- RABINOW, Paul, 1977. Reflections on Fieldwork in Morocco. Berkeley: University of California Press.
- ROBERTS, Wess, 1987. Hunnerkungen Attilas hemliga ledarskapsprinciper. Stockholm: Norstedts.
- ROOS, Jeja Pekka, Elämisen laatu ja elämäntapa 1970-luvulla. (Sosiaalipoliittinen aikakauskirja 6, 1980)
- ROOS, Jeja Pekka, Suomalaisten elämä elämäkertakilpailun valossa. (Sosiaalipoliittinen 1980, s 77 ff)
- ROOS, Jeja Pekka, 1985. Elämäntapaa etsimässä. Helsingfors: Tutkijaliiton julkaisusarja 34.
- ROOS, Jeja Pekka, 1986 a). Elämäntapateoriat ja suomalainen elämäntapa. (Heikkinen Kalle (red), Kymmenen esseetä elämäntavasta, Helsingfors: YLE)
- ROOS, Jeja Pekka, 1986 b). Suomalainen elämäntapa. (OY Yleisradio ABn julkaisu/Ihmisyys arvojen puntarissa)
- ROOS, Jeja Pekka, 1987. Suomalainen elämä. Helsingfors: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- RUNDQUIST, Angela, 1989. Blått blod och liljevita händer. Stockholm : Carlssons. (Diss)
- RUNEBERG, Johan Ludvig, 1906. Fänrik Ståhls Sägner. En samling sånger. Helsingfors: G. W. Edlunds förlag.
- SAURE, Salme (red), 1987. Suomi, minun maani. Sodanjälkeisen sukupolven tunteja tämän päivän Suomesta. Helsingfors: Otava.
- SJÖGREN, Annick, 1988. The Bourgeoisie in the Dining-Room. Meal Ritual and Cultural Process in Parisian Families of Today. Stockholm: Institutet för folklivsforskning. (Diss)
- SJÖSTRAND, Sven-Erik, 1987. Organisationsteori. Lund: Studentlitteratur.
- STAHERE, Lars, Det var Nokia som låg bakom Imagekampanjen för 5 Mrk. (Dagens Industri, 6.2.1987)
- STEDJE, Astrid, Sprache und Pragmatik. 1983. Lunder Symposium 1982. Sonderdruck. Tyska Institutionen, Stockholms Universitet.
- STENSTRÖM, Eva, Rekordår för finländska företagsförvärv i Sverige. (Svenska Dagbladet 19.12.1987)
- STRANDELL, Harriet, Kolmen naissukupolven kokemuksia työstä ja perheestä. 1984. (Haavio-Mannila m fl, Perhe työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja. ss.203-286. Helsingfors: WSOY)
- SVEIBY, Karl Erik, 1990. Kunsapsledning. 101 råd till ledare i kunsapsintensiva organisationer. Stockholm: Ledarskap.
- TUOMI-NIKULA, Outi, 1989. Saksansuomalaiset. Tutkimus syntyperäisten suomalaisten akkulturaatiosta Saksan Liittotasavallassa ja Länsi-Berlinissä.

- Helsingfors: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- TORBIÖRN, Ingemar, 1976. Att leva utomlands. En studie av utlandssvenskarnas anpassning, trivsel och levnadsvanor. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- TROELTSCH, Ernst, Die Krisis des Historismus. (Die Neue Rundschau, 1922, ss. 573-590)
- VALKONEN, Tapani, 1980. Suomalaiset. Yhteiskunnan rakenne teollistumisen aikana. Helsingfors: WSOY.
- VELURE, Magne, "Djävla utlänning!" 1988. (Daun, Ehn (red), Bland-Sverige. Kulturskillnader och kulturmöten. Stockholm: Carlssons.)
- VIRTA, Erkki, Hur är det att vara finländare? Etnisk identitet hos återflyttade och andra finländska ungdomar. 1989. Stockholms Universitet, Centrum för invandrarforskning. Rapport nr 24.
- WERTHÉN, Hans-Erik, Rapport från en ny kartläggning av unga, framgångsrika chefer. 1989 (Morgondagens ledarskap. Seminariepublikation av SES och tidningen Ledarskap).
- WHITE, Hayden, Foucault Decoded. Notes from Underground. 1973. (History and Theory, 1973, ss. 23-54)
- WHITE, Hayden, The Question of Narrative in Contemporary Historical Theory (History and Theory 1984)
- WILSON, William, 1985. Kalevala ja kansallisusaate. Helsingfors: Työväen sivistysliitto.
- WUTHNOW, Robert, m fl, 1986. Cultural Analysis. The Work of Peter L Berger, Mary Douglas, Michel Foucault and Jurgen Habermas. London: Routledge & Kegan Paul.
- YHTEISKUNNAN RAKENNEMUUTTUIA 1988/89. 1988. Helsingfors: EVA.

## SUMMARY

### INTRODUCTION

During the 1980s the Swedish media dedicated a generous number of pages to a partially new phenomenon: the rapidly growing number of Finnish corporations with Swedish subsidiaries. In May 1987 Finnish corporations were reported to have taken over more than 120 Swedish companies, with more than 21 000 employees. This was thought to mark the end of this process. But two years later, by April 1989, the number of Swedish companies, in which Finnish firms held a majority interest had risen to 530, with more than 40 000 Swedish employees. Even though these figures from the Finnish-Swedish Chamber of Commerce are approximations, they demonstrate clearly the upward trend in the number of Finnish take-overs in Sweden during that particular period.

There are a number of ethnological studies on workers in multi-cultural environments, but none on the problems the managements of these companies meet in coping with the same type of situations in their work. This may partly be due to the fact that the wide spread of international management theories is thought to ensure similarity in the management practices. There are quite a few studies, however, which indicate the opposite (Hofstede 1980, Hedlund & Åman 1984, Adler 1986).

Through interviews and observations (not participant observation) I set out to find out how the managers in three Finnish corporations and their Swedish subsidiaries coped with the eventual cultural differences in everyday work situations, what these differences were, and how they were structured and incorporated in the interaction routines. "Reality" is a social construction (Berger & Luckman 1985). The focus of my interest was therefore in the situations where the "realities" of the Finns and the Swedes did not overlap.

### FIELDWORK

The starting point for the analysis is that meaning is a cultural construction. It is understood that within a culture there is at least some degree of agreement on the meanings of the symbols. Symbols are understood and interpreted in a similar way by the people within a culture.

One of the problems when conducting fieldwork is the researcher's

omnipresence. Through his mere presence the researcher influences the situation and the information he is given access to by the interviewees. In this sense he is included in the "results" of his own fieldwork even before he has started to analyse his findings in writing.

The findings in this thesis are based on interviews conducted within the companies and observations. In no sense of the word was I a "participant observer" - I made all my observations from the position of an outsider. This limitation was at the same time one of my greatest assets during the fieldwork. It was the very fact that made it at all possible to talk about the often very delicate problems of the intercultural interaction.

Of the 52 interviews on which the thesis is based, 18 were conducted with representatives of the Finnish headquarters, 34 with Swedes in the Swedish subsidiaries. Most of those interviewed were executives, while 8 of them were secretaries to the executives.

During the interviews I was assigned several different roles and my presence was explained in various ways. Only a few took my own explanation of being a researcher at face value. The executives are in their professional role used to taking advantage of any situation that might arise, and these meetings with me were no exception. Attempts were made to use me as a channel to the top management, as a channel to "Finnishness", as a "co-researcher" whose findings could be used for the personal benefit of the interviewee, or as an "informer" who was believed to possess more information on the company than the interviewees themselves. These examples demonstrate the complicated situation the field worker finds himself in. I was being studied and analyzed to as great an extent as the executives being interviewed by me.

An analysis is always an interpretation (Ehn & Löfgren 1982, Furberg 1982). In this case it is my interpretation of what was said during the interviews. No analysis can ever claim to be the only one possible - it is always merely one among several possibilities - and, for obvious reasons, open to reinterpretations. One of the difficulties in analyzing cross-cultural situations is language. The informants use different languages in their interaction with each other. Equally, the analysis is based on the researcher's own competence of the languages involved. Languages express the "reality" of their own society and are not directly translatable into another society's mode of reality.

One way of viewing culture is to see it as competence, more specifically, as communicative competence (Goffman 1974, Frykman 1989). This view seems particularly appropriate for such work situations where the participants depend on their ability to make themselves clear to their counterparts, in order to direct and create action, as in the case of managing international corporations. Secondary socialization in work situations is connected with special difficulties: the dialectic individual-society takes place in the home societies of the participants.

This dialectic is therefore of no assistance to them in their connections with other nationalities than their own.

## NATIONAL STEREOTYPES IN INTERCULTURAL INTERACTION

This chapter examines the use of national stereotypes in intercultural interaction. It is based on both qualitative and quantitative studies on stereotypes by both Finnish and Swedish researchers, and on interviews with Finnish and Swedish executives.

The first face-to-face encounter with another nationality seems to be the catalyst that activates stereotypes based on nationality. In international corporations these stereotypes are of special interest. Repeated contacts with other nationalities do not automatically modify stereotyped attributions; on the contrary, they sometimes merely seem to confirm them. This holds true for both autostereotypes and heterostereotypes.

This thesis is solely concerned with such stereotypes as are attributed to the national characteristics. Although nations can be described as "imagined communities" (Anderson 1983), the fact that people tend to attribute certain characteristics to each other on the basis of nationality has consequences for face-to-face interaction. Even in the face of evidence that would seem to contradict a stereotype, people are inclined to hold on to the stereotype rather than the contradicting evidence (Adler 1986, Lehtonen 1990).

In general, the positive traits of one's own nationality are strongly emphasized when comparing oneself with others. Attention is called to one's own negative traits merely when speaking of one's own nationality in general terms, without comparisons with other nationalities. In comparing with others, the characteristics of one's own nationality are always described in more positive terms than those of the counterparts, and more positively than when not making any comparison.

Finnish stereotypes of the Swedes tend to be specially negative. This is partly due to the phenomenon described by Lehtonen (1990) as a "reflected autostereotype": "I use my meanings to make sense of your reality, but in addition I make suppositions of your perception of the reality, which is false in my opinion." The Swedes' assumed prejudices against the Finns clearly put the Finns in a defensive position against the Swedes. The Swedes did not make such strong suppositions about the Finnish characteristics as the Finns made about the Swedes, especially not before the first face-to-face encounter, which for the Swedes was more clearly the catalyst that activated the stereotypes.

Even the outward appearance of the counterpart, as well as the

appearance of the office buildings was interpreted in the light of the national stereotypes. These observations were then used to confirm the impression already formed after the first face-to-face encounters. The result was a self-confirming spiral, where the "understanding" was based on previous impressions, formed on the basis of national stereotypes. As a consequence, these previous impressions were confirmed by the new "understanding" - which they themselves had been instrumental in creating.

### COMMUNICATION PROBLEMS

People are constantly sending messages to one another. It is not clear, however, how often a message is received in the form it was intended by the sender. One of the problems is that we are only seldom aware of the rules we use for interpretation, or of the fact that these may in some way differ from the rules used by others.

In the Finnish and Swedish corporations there were great differences in the ways of transmitting a message and conveying a message to the receiver in the intended form, in the means of showing respect to one another, in providing feedback, or in giving instructions. In this sense the Swedes can be said to speak "Swedish" and the Finns "Finnish", whatever language they may be using. Their way of expressing themselves is a mirror of their own society.

The differences in the verbal form of expressing oneself gave cause for doubts about the motives behind the other party's actions. Both Swedes and Finns were of the opinion that the other party was constantly attempting to take advantage of their verbal form of expression, in order to deceive their counterpart. Both considered the other party was "hiding behind the words"; Swedes through a more verbally manipulative use of the language, Finns behind a strict hands-on approach. Communication was a word without any real significance for any of the parties.

Even silence was pregnant with meaning. In particular the silence of the one who ranks highest is often considered as a means of maintaining a distance (Stedje 1983). Since the Finns in this case always ranked highest in the company hierarchy, their silence was interpreted as a sign of their disapproval of the Swedes. The Finns' use of the Finnish language was interpreted in a similar manner: it was considered to be a deliberate attempt to hide their real intentions from the Swedes. The Swedish language, being to some degree understood even by all the Finns, did not lend itself to use as a countermeasure.

There were differences as to the ideal length of both short-term and long-term planning. The Finnish shorter planning perspective was

considered by the Swedes as a sign of disrespect for them and their professional skills. For the Finns, the shorter planning horizon was considered a sign of flexibility.

Communication was only partial. Neither of the parties managed to make clear to their counterpart how they felt - which meant that the communication problems were never brought to discussion. It also meant that both parties continued to use their own stereotyped interpretations of the other party's behavior. The paradox is that the more often the parties met, the more firmly were these stereotyped interpretations confirmed. This led to insecurity on both sides. The "otherness" of the other party became institutionalized and the "strangeness" in the other party's behavior came to seem stranger and stranger the more often the parties met. The increase in the number of face-to-face encounters only led to increased misunderstandings.

### PERSONNEL

Conflicts among the Swedish personnel were seldom brought into the open, and never to a degree that would have enabled the Finnish management to learn of their existence and intervene. Even here the codes used by the Swedes were too subtle for the Finns to interpret correctly. The Finns rather suspected problems caused by cultural differences than problems caused by internal conflicts among the Swedish personnel.

When promoting personnel, the formal merits in the form of university degrees were appreciated by the Finnish management. Among other requirements of the Finnish enterprises was "drive". It was used to describe a person who made a dynamic impression. The Finns' emphasis on work accomplishments was regarded by the Swedes as being too narrow. They advocated a procedure that would take the applicant's total social situation into account.

Working within an international corporation, it would seem natural to take advantage of it and use the opportunity to work a period of time in other sister companies or in the Finnish headquarters. The Finns found it difficult to motivate the Swedish personnel to come to work in Finland, however. Job rotation was valued by the Finnish management, and they experimented with shorter projects with different nationalities involved. The management also encouraged sports tournaments between the subsidiaries from different countries as a means of bringing the different nationalities together.

## SOCIAL MOBILITY

Social mobility in Finland is largely based on education. This can also be claimed to hold true for Swedish society. Nevertheless, there are some significant differences. The bourgeoisie in Finland never had the importance it did in Sweden as role models (Frykman & Löfgren 1979). This was mainly due to its limited numbers (Klinge 1986). Neither did the working class in Finland develop a markedly different culture of their own, as was the case in many other European countries (Roos 1986, Mäkelä 1985).

These facts together have given education a unique position as a social marker in the Finnish society. Education has become a symbol for distinction, much in the same way the "correct" taste has in France (Sjögren 1988) or one's occupation in Sweden (Daun 1989).

The Finnish emphasis on education was difficult for the Swedes to understand. This caused difficulties, among other things, in recruiting new personnel. In Finland even the networks are largely based on education (Roos 1985). The Finnish networks consequently tend to be rather narrow, a fact which is often interpreted as a lack of communicative competence in international interaction.

## THE FACE OF POWER

A company is organized on the basis of hierarchy (Sjöstrand 1987). Comparisons between "more hierarchical" and "less hierarchical" companies are therefore not sufficient for analytical purposes. Differences are rather to be found in the way the hierarchy is expressed in everyday interaction within the companies.

In the Swedish enterprises the face of power has a much more "informal" expression than in their Finnish equivalents. It is the face that shows even elsewhere in Swedish society, which gives it a special value as a managerial tool. It is to be emphasized that it is only a "face", a surface, which by no means excludes a real power distance between the management and the employees. There is furthermore nothing that would indicate that the Swedish form of "informality" could as such be applied in countries where there are other role models for managerial behavior, for example in Finland.

The power in the Finnish companies shows a more formal, bureaucratic, face. The power distance is more easily to be recognized. As power in Sweden has been transformed and successively taken on an informal outward appearance, it has also become more concealed, and, as a

consequence, more difficult to take a stand against. The leadership can be extended to areas which in a more formal system remain beyond the reach of management.

The difference between the formal and the informal approach is also to be seen in the decision-making process. In the Finnish companies there is a sharper "cut" between negotiation and decision. In Sweden this line has been blurred out, and there is a tendency to view all situations as negotiations.

There is also a difference as to which end the decision-making process is being used. In Swedish companies the decisions are cued to seeking alternative solutions. This is done through extensive discussions. The aim is to reduce insecurity, which in Swedish companies often means insecurity about the commitment of the employees, rather than insecurity about the alternative solutions themselves.

In Finnish companies the decision-making process serves another purpose. Decisions are seen as managerial tools to be used to mobilize action. In a more formal system, as the Finnish companies represent, it is not thought necessary to secure the commitment of the employees. This view on decision as a catalyst for action presupposes continuous readiness for new decisions and readjustment of the decisions already made.

## MANAGERIAL ROLE MODELS

It is not only the hierarchy that has a more formal character in the Finnish companies; the role models for management behavior are different, too. The connection between a formal position in the company hierarchy and the power a person represents is more pronounced in the Finnish companies. Authority is also more demonstratively communicated outward, whereas the Swedish executive has been trained to understate his authority by an informal, smoother style. He has a more "manipulative", less straightforward approach in his leadership than his Finnish colleagues. In a Swedish organization the decisions are, ideally, seen as growing or emerging from within the organization itself, rather than through the management's initiative. In Finnish organisations the management's role is more pronounced.

These role models, the Swedish and the Finnish, are in accordance with the values and modes of behavior in their own societies at large. What for the Swedes seems to be the "natural" way of doing things, can for the Finns be most puzzling and strange, and vice versa.

Even the problems connected with these two management styles are different. For the Finnish management it is difficult to know with any degree of certainty whether the personnel is committed to its tasks or if it



is merely complying with an order. The Swedish executive has another dilemma: even the Swedish *personnel* is competent in the manipulative code of behavior, and trained not to express their opinions in a straightforward manner. They continuously seek support for their opinions among their peers, before expressing them publicly. This makes it difficult for the Swedish management to know when the employees are sincerely committed. It is possible at all times that it is the management itself that is silently being manipulated by their personnel.

## NEGOTIATIONS

Negotiation is here defined as any situation where the parties have to come to an agreement about a common procedure/action. These situations are common in any organization. This was demonstrated by the fact that none of the interviewees had difficulties in characterizing the other party's negotiation practices.

Even in negotiations the Finns seemed to prefer a "hands-on" approach. They were inclined to strive for fast agreements and found the Swedish negotiating process slow and time-consuming.

By contrast, when negotiating with Finns, Swedes were on the lookout for the same type of indirect approach they themselves preferred. Behind the Finns' straightforward exterior they searched for hidden motives, which the straightforwardness would have been designed to conceal. They "translated" the Finnish behavior by means of their own cultural code. This contributed to making Finns appear even more enigmatic, as seen from the Swedish point of view.

## ONE ENTERPRISE - TWO DIFFERENT WORLDS

In particular those Swedes who had visited the Finnish headquarters gave colourful descriptions of their first impressions. These first visits were remembered partly because their outcome was different from the expectations. But these visits were important in another sense: they strengthened the impression of the Finns that the Swedes had already formed on the basis of face-to-face encounters. This chapter is a description of one of my own visits to one of the Finnish companies and to one of its Swedish subsidiaries.

In Finland the visitor was met by impressive architecture. The meeting with the Finnish C.E.O. was accompanied by highly respectful attitudes from the three different persons a visitor to the management floor had to pass on her way to the generously spacious office of the C.E.O. The

atmosphere was formal and correct.

This impression is contrasted in the chapter with a visit to one of the Swedish subsidiaries of the same Finnish multinational. The visitor was left to find her way to the secretary on her own, she was seated at the kitchen table, and greeted by the Swedish managing director with a sandwich in his hand. In this way the contrast between the Finnish formality and the Swedish informality is readily and in no uncertain terms demonstrated to anyone travelling between the Finnish headquarters and their Swedish subsidiaries.

## HEADQUARTERS-SUBSIDIARY RELATIONSHIPS

Not all of the communication problems between Finnish companies and their Swedish subsidiaries are due to cultural differences. Part of the conflicts are structural and due to the organization form, rather than cultural variations, and can be expected in any headquarters-subsidiary relationship.

Among the conflicts likely to arise in any headquarters-subsidiary relationship are

- functional conflicts (conflicts due to the fact that there are several different actors involved),
  - conflicts between similar functions (conflicts due to similarities between the different parts of the organisation),
  - power conflicts (conflicts caused by change in power relationships between the actors) (Sjöstrand 1987).
- In the Finnish multinationals and their Swedish subsidiaries there were examples of all these types of conflicts.

The fact nevertheless remains that even in a rather formal type of organization, like the headquarters-subsidiary structure, the personal relationships between the people are important. To take just one example, the degree of independence that the subsidiaries can claim depends largely on the trust the highest management of the headquarters feels towards the management of the subsidiaries. The subsidiaries can influence the decisions of the headquarters only to the extent they manage to present their arguments in a manner understandable to the management of the headquarters. And the headquarters depend on getting acceptance for their decisions from the subsidiaries, and for this purpose, communicative competence is needed. The need for mutual understanding is acknowledged on both sides. The economic motives

seem, more effectively than any ideology, to stimulate people to strive for intercultural communicative competence.

## BILAGA 1

### FINLÄNDARNAS UPPFATTNINGAR OM SINA EGNA EGENSKAPER

Pålitlighet	62%
Företagsamhet	55%
Slutenhet	52%
Försiktighet	45%
Samarbetsvilja	39%
Gästfrihet	36%
Misstrogenhet/ misstänksamhet	34%
Byråkratiskhet	32%
Livskraft	32%
Målmedvetenhet	27%
Solvens	23%
Uppfinningsrikedom	23%
Styrka	22%
Öppenhet	19%
Efterblivenhet	18%
Modernitet	17%
Opersonlighet	16%
Internationalism	15%
Glättighet	13%
Väldsmantalitet	13%

Frågan i sin helhet löd:

"Man finner olika egenskaper hos olika nationaliteter. På detta blad uppräknas en del egenskaper och fyra nationer. Skulle du för varje egenskap vilja ringa in de länder som den egenskapen enligt din åsikt passar in på."

Antalet intervjuade finländare 897 . Undersökningen utförd av Suomen Gallup Oy, september 1987.

**BILAGA 2****SVENSKARNAS UPPFATTNINGAR OM  
FINLÄNDARNAS EGENSKAPER**

Livskraft	36%
Slutenhet	30%
Styrka	28%
Försiktighet	24%
Våldsmentalitet	24%
Företagsamhet	24%
Gästfrihet	23%
Samarbetsvilja	23%
Pålitlighet	22%
Målmedvetenhet	22%
Misstrogenhet/ misstänksamhet	19%
Efterblivenhet	18%
Opersonlighet	16%
Glättighet	14%
Internationalism	13%
Modernitet	13%
Solvans	12%
Uppfinningsrikedom	12%
Öppenhet	11%
Byråkratiskhet	9%

Frågan i sin helhet löd:

"Man finner olika egenskaper hos olika nationaliteter. På detta blad uppräknas en del egenskaper och fyra nationer. Skulle du för varje egenskap vilja ringa in de länder som den egenskapen enligt din åsikt passar in på.

Antalet intervjuade svenskar 537, män och kvinnor 16-74 år i hela landet. Undersökningen utförd av SIFO, september 1987.

**BILAGA 3****SVENSKARNAS UPPFATTNINGAR OM FYRA OLIKA  
NATIONERS EGENSKAPER**

<b>MÅLMEDVETENHET</b>	
England	15%
Sverige	35%
Tyskland	40%
Finland	22%

<b>MODERNITET</b>	
England	12%
Sverige	57%
Tyskland	30%
Finland	13%

<b>EFTERBLIVENHET</b>	
England	24%
Sverige	3%
Tyskland	5%
Finland	18%

<b>LIVSKRAFT</b>	
England	22%
Sverige	32%
Tyskland	29%
Finland	36%

<b>FÖRETAGSAMHET</b>	
England	18%
Sverige	49%
Tyskland	47%
Finland	24%

Frågan löd:

"Man finner olika egenskaper hos olika nationaliteter. Skulle du för varje egenskap vilja ringa in de länder som den egenskapen enligt din åsikt passar in på." Antalet intervjuade svenskar 537, män och kvinnor 16-74 år i hela landet. Undersökningen utförd av SIFO, september 1987.