

NATIONELL KULTUR OCH AFFÄRSKULTUR I FINLAND OCH SVERIGE

Katrin Asplund, Yrkehögskolan Novia -FoU



EUROPEISKA UNIONEN

Interreg
Botnia-Atlantica
Europeiska regionala utvecklingsfonden

Denna rapport är skriven för projektet Infra-Botnia; ett treårigt utvecklingsprojekt finansierat av Interreg Botnia-Atlantica, Österbottens förbund, Region Västerbotten, VASEK och Infra ry. Projektets huvudmålgrupp är små och medelstora företag inom infra- och byggbranschen, och syftet är att bygga upp dessa företags beredskap för internationalisering och digitalisering.¹

Som företagare kan det bli aktuellt att ge sig ut på nya marknader, och ibland kan detta innebära en geografisk förflyttning till ett annat land. Trots att de nordiska länderna sinsemellan kan te sig väldigt snarlika, finns det en hel del kulturella olikheter och skillnader vilka är viktiga att uppmärksamma när man inleder sitt internationellt riktade arbete.

Denna rapport kommer närmare att titta på såväl den nationella kulturen som den prägel denna sätter på affärskulturen, och huvudfokus ligger här på länderna Sverige och Finland.

Vad förstår vi med begreppet kultur?

Kultur är en bred term med många definitioner, och begreppet innefattar allt från konst och litteratur till traditioner, religioner, normer, värden och attityder som delas av en grupp människor.² Gemensamt är att kulturen är någonting kollektivt och inlärt³, och att den påverkas av det omgivande samhället och den rådande tidseran.

Beroende på var och när någon växer upp, kommer denne följaktligen att formas av det rådande samhällets normer, spelregler och värderingar, även kallat den *nationella kulturen*. Kulturella gränser behöver inte nödvändigtvis följa nationsgränserna, dock lyfter Palmehag et. al⁴ upp faktorer som de benämner som *den nationella gravitationskraften* vilka verkar för att föra människor närmare nationens centrum och bidra till skapande av en nationell samhörighet. Hit räknas exempelvis skola och utbildning, nyheter, kultur och sport.

Eftersom den nationella kulturen påverkar vårt sätt att tänka och agera, står den även som grund till de affärs-, företags- och organisationskulturer som uppstår i olika länder.

Nordisk kultur

De nordiska länderna buntas ofta ihop när de omskrivs internationellt, och även Nordiska Ministerrådet lyfter fram gemensamma nordiska värderingar såsom öppenhet, tillit, innovation, hållbarhet och jämlikhet.⁵ Uppkomsten av gemensamma värderingar och likheter i de nordiska samhällena har till stor del sin grund i de århundraden av gemensamma historia som de nordiska

¹ <https://www.infra-botnia.eu/om-infra-botnia/>, hämtad 28.10.2019

² <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>, hämtad 28.10.2019

³ Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2012). *Organisationer och kulturer*. Malmö: Studentlitteratur Lund

⁴ Palmehag, A., Eriksson, S., Koverberg, A. & Nilsson, F. (2018). *Mentala gränshinder – en studie av hur norska och svenska företagare erfar och uppfattar arbete över gränsen*. Øresundsinstitutet.

⁵ <https://thenordics.com/home>, hämtad 28.10.2019

länderna delar, och den prägel en enhetlig lagstiftning satt. Även om länderna utåt sett dock kan verka snarlika, finns det stora individuella skillnader när de jämförs med varandra.⁶

Nationell kultur

Hofstede et. al³ delar upp kulturella skillnader länder emellan i tre typer: identitet (ex. språk, religion), värderingar (oskrivna regler) och institutioner (regler, lagar, organisationer). Alla dessa är i sin tur påverkade av historien, och de påverkar hur landets medborgare ser på sig själva och sin omvärld.

Många modeller för att beskriva nationell kultur har skapats, och i det följande kommer Hofstedes kulturdimensionsteori såväl som Lewis- modellen att kort behandlas. Viktigt är dock att hålla i minne att dessa modeller är baserade på medelvärden, och att den nationella kulturen i sig inte är något homogent och att stora individuella variationer förekommer. Man bör därför vara försiktigt med att göra alltför snäva och stereotypa generaliseringar och antaganden på basen av nationalitet och härkomst.

Hofstedes kulturdimensionsteori

Hofstede kom under 1960- talet att studera hur värderingar på arbetsplatsen påverkas av kulturen, och som bas för kulturdimensionsteorin stod en stor mängd enkätundersökningar vilka fyllts i av människor från fler än 50 länder. I den ursprungliga teorin kom fyra dimensioner att lyftas fram. En dimension definieras enligt Hofstede som *"aspekter av en kultur som kan mätas i förhållande till andra kulturer"*⁷, och till dessa fyra ursprungsdimensioner hörde *maktdistans*, *kollektivism kontra individualism*, *femininitet kontra maskulinitet* samt *osäkerhetsundvikande*. Dimensionerna *långtidsorientering* och *tillfredsställelse kontra återhållsamhet* kom senare att läggas till modellen.^{3, 8}

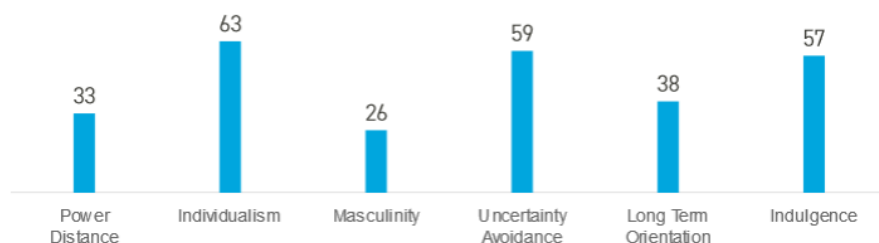
Kulturdimensionsteorin gör det möjligt att jämföra kulturer genom att varje land erhåller poäng på en skala 1-100 i var och en av dimensioner. I det följande kommer den nationella kulturen i Finland och Sverige beskrivas i korta drag med Hofstedes kulturdimensionsteori som utgångspunkt.

⁶ <https://www.helsinki.fi/sv/aktuellt/samhalle-ekonomi/vilka-skillnader-och-likheter-finns-mellan-de-nordiska-landerna%3F>, hämtad 28.10.2019

⁷ Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2012). *Organisationer och kulturer*, s. 53. Malmö: Studentlitteratur Lund

⁸ <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>, hämtad 18.12.2019

I enlighet med Hofstedes modell representeras Finland av följande graf:



Figur 1. Hofstedes dimensioner för Finland⁹

Maktdistansen i Finland kan sägas vara låg (33/100), och i arbetslivet karaktäriseras detta av jämlikhet, tillgängliga ledare och lite hierarki, informella relationer, samt direkt och deltagande kommunikation.

Det finska samhället kan också sägas vara individualistiskt (63/100), där var och en väntas sörja för sig själva, och där arbetsförhållandet är baserat på gemensamma fördelar.

Ett maskulint samhälle karaktäriseras av tävling och prestation, medan ett feminint samhälle är förknippat med mjuka värderingar och omsorg om andra. Det finska samhället kan beskrivas som feminint (26/100), där jämlikhet, solidaritet och livskvalitet är viktiga ledord.

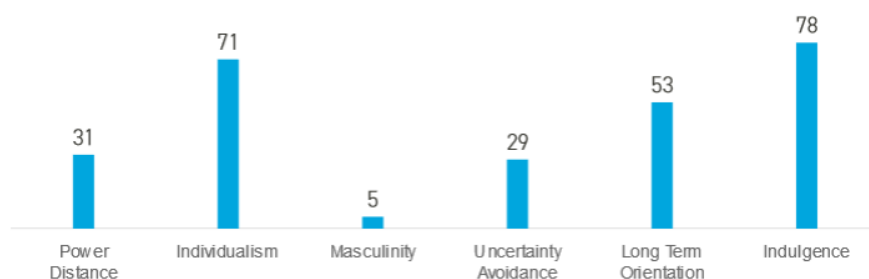
Osäkerhetsundvikande har att göra med huruvida medborgarna känner sig hotade av osäkra situationer och undviker dessa, och i det finska samhället finns en hög preferens (59/100) för att undvika osäkerhet, vilket ger sig uttryck i behov av regler och normer för att hantera osäkerheten.

Den finländska kulturen har ett normativt sätt att se på långtidsorientering (38/100), där respekt för traditioner, en något misstänksam syn på förändring och ett fokus på att åstadkomma snabba resultat finns.

Den finska kulturen kan slutligen sägas lutad mot tillfredsställelse (57/100), vilket innebär en högre benägenhet att släppa på impulser och önskligheter, och att njuta av livet och fritiden.^{3,9}

⁹ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>, hämtad 18.12.2019

Den svenska kulturen åskådliggörs på samma vis enligt Hofstede som:



Figur 2. Hofstedes dimensioner för Sverige ¹⁰

I likhet med Finland är maktdistansen låg (31/100), och samhället är individualistiskt (71/100).

Det svenska samhället är i ännu högre grad feminint (5/100), och värderingar såsom konsensus, människors lika värde, solidaritet och jämlikhet genomsyrar samhället. Konflikter löses genom förhandlingar och kompromisser tills dess att konsensus uppnåtts.

Ett mer avslappnat förhållningssätt till osäkerhet genomsyrar samhället (29/100), där mer flexibilitet råder när det kommer till avvikelser från normer och regler.

Den svenska kulturen placerar sig vidare någonstans mittemellan lång- och korttidsorienteringen (53/100), och får även höga poäng när det kommer till tillfredsställelse- dimensionen (78/100).¹⁰

Lewis- modellen

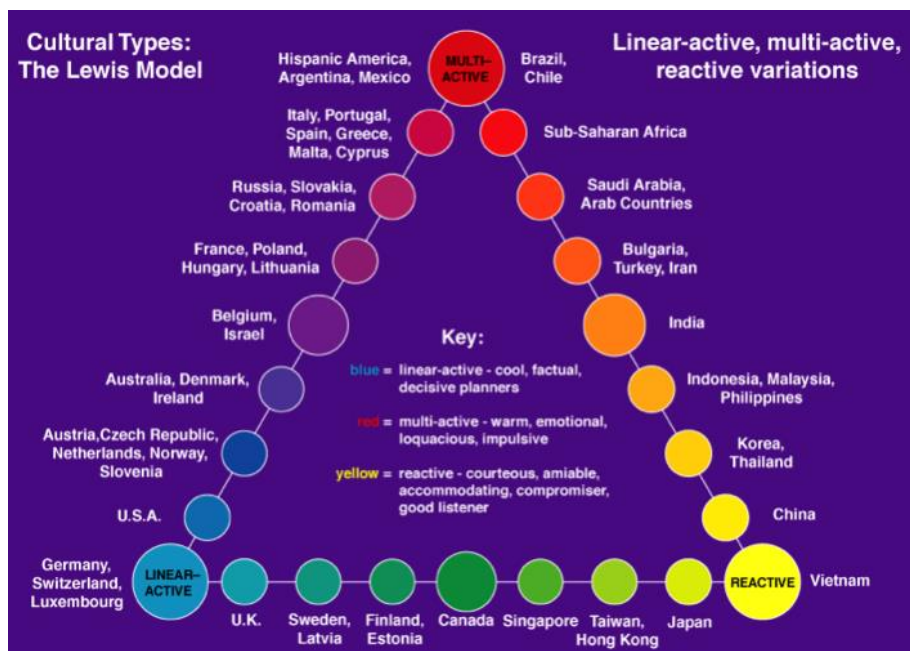
Lewis- modell är en annan metod för att jämföra kulturer och som utvecklades under 1990- talet, och den är baserad på en stor mängd enkätdata från såväl chefer som online- undersökningar med respondenter från 68 olika nationaliteter. Lewis märkte att man kunde dela upp människor i tre kategorier baserat på beteendemönster, och dessa kategorier kallar han för *linjär-aktiv*, *multi-aktiv* och *reaktiv*, där var och en av kategorierna representeras av olika egenskaper.¹¹

Såväl Finlands som Sveriges nationella kultur kan sägas höra till den linjär-aktiva (se Figur 3). Kännetecknande egenskaper för de linjär-aktiva kulturerna är introversion, privatliv, att göra en sak i taget, hålla sig till planer och fakta, punktlighet och arbetsinriktning (se noggrannare karaktärsbeskrivningar för de olika kategorierna i Figur 4).^{11,12}

¹⁰ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/>, hämtad 18.12.2019

¹¹ <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>, hämtad 18.12.2019

¹² Lewis, R. (2006), *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, WS Bookwell



Figur 3. Lewis- modellens kulturtyper ¹¹

LINEAR-ACTIVE	MULTI-ACTIVE	REACTIVE
Talks half the time	Talks most of the time	Listens most of the time
Does one thing at a time	Does several things at once	Reacts to partner's action
Plans ahead step by step	Plans grand outline only	Looks at general principles
Polite but direct	Emotional	Polite, indirect
Partly conceals feelings	Displays feelings	Conceals feelings
Confronts with logic	Confronts emotionally	Never confronts
Dislikes losing face	Has good excuses	Must not lose face
Rarely interrupts	Often interrupts	Doesn't interrupt
Job-oriented	People-oriented	Very people-oriented
Sticks to facts	Feelings before facts	Statements are promises
Truth before diplomacy	Flexible truth	Diplomacy over truth
Sometimes impatient	Impatient	Patient
Limited body language	Unlimited body language	Subtle body language
Respects officialdom	Seeks out key person	Uses connections
Separates the social and professional	Mixes the social and professional	Connects the social and professional

Figur 4. Karaktäristiska drag för Lewis- modellens kategorier ¹¹

Affärskulturen i Sverige

Organisationsstruktur, beslutsfattande och ledarskap

Organisationsstrukturen i Sverige är generellt platt, och hierarkier är av mindre vikt. Beslutsfattandet baserar sig på ett konsensustänk där alla parter inblandade i ett beslut får vara delaktiga och föra fram sina idéer och synpunkter, vilket slutligen mynnar ut i ett kompromissartat beslut som alla kan ställa sig bakom. Beslutet förankras på detta vis hos alla involverade, och ansvaret delas av gruppen. Under konsensusmötet där beslutet fattas är det inte längre lämpligt att komma med invändningar, och när ett beslut väl har fattats hör det till att alla lojalt genomför de beslutade åtgärderna.^{13,14,15}

Den svenska chefens roll i organisationen är följaktligen inte att vara den som bestämmer och fattar beslut, snarare att vara aktiv och synlig i planeringsfasen, för att sedan dra sig undan och överlåta implementeringsansvaret åt mellanchefer och medarbetare. Den svenska ledarskapsstilen genomsyras av en tillit till medarbetarna, där ledaren lyssnar på och inkluderar medarbetarna i arbetet. Chefen förväntas vara tillgänglig för sina medarbetare, och kommunikationen är ofta informell.^{13,14}

Möteskultur och kommunikation

På den svenska arbetsplatsen är det vanligt med möten. Detta beror dels på de stundvis tidskrävande konsensusprocesser, men mötena fyller även funktionen att hålla alla medarbetare informerade och delaktiga i vad som sker på arbetsplatsen. På samma sätt är de svenska kafferasterna även en viktig källa till informationsspridning, där information utbyts mer informellt mellan arbetstagarna.^{13,14}

I affärssammanhang är det svenska sättet att kommunicera vänligt och öppet, och tilltal med förnamn sker oavsett status. Svenskarna är goda lyssnare, och förväntar sig det samma av sin samarbetspartner. Kroppsspråk och gestikulation används sparsamt medan ögonkontakt är viktigt. Starka känslouttryck och konflikter undviks, och kritik lindas ofta in väl och framförs diplomatiskt. Muntliga överenskommelser är bindande och följs upp av skrivna kontrakt. Förhandlingar och diskussioner kan bli utdragna innan konsensus nåts, men när ett beslut väl fattats kan implementeringen ske snabbt.^{15,16,17}

Mötesetikett, förhandlingar och tidsbegrepp

Punktlighet och pålitlighet är viktigt, och affärsmötet inleds som avtalat med fasta handslag och eventuellt artigt småprat. Kallelse till mötet bör ske i god tid, och sista minuten förändringar är inte

¹³ Beckman, C. & Forsling, J. (2009). *Från kulturkrockar till kulturmöten – Affärskommunikation över kulturgränser*, Malmö: Liber AB.

¹⁴ Indea PPT- presentation – *Varför ledarskap?*, <https://slideplayer.se/slide/2603689/>, hämtad 11.12.2019

¹⁵ Ekwall, A. & Karlsson, S. (1999). *Mötet, En bok om kulturskillnader och ledarskap*, Vasa: Arkmedia.

¹⁶ <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/business-communication/>, hämtad 11.12.2019

¹⁷ <https://www.saljarnas.se/salj/artiklar/2014/03/sa-in-i-norden-olika>, hämtad 11.12.2019

uppskattade. Mötesagendan bör även sändas ut i tid och följas under mötet, och ett mötesprotokoll skrivs, där viktiga slutsatser och överenskommelser summeras.¹⁸

Organisering och planering är viktigt i det svenska arbetslivet, och det svenska förhållningssättet är att redan under planeringsstadiet försöka förutse problem och kriser och undanröja dessa. Detta i tillägg till att konsensus eftersträvas, kan göra beslutsprocessen lång och förhandlingarna flera. Tid ses dock i Sverige som ett kvalitetsbegrepp, där något som tagit längre tid följaktligen håller en högre kvalitet och fått bättre utrymme för diskussion och förankring. Punktligheten berör även tidtabellen, och att hålla sig till deadlines är viktigt. De uppgörelser och uppgiftsfördelningar som kommits överens om under mötet bör hållas, uträttas och rapporteras tillbaka inom utsatt tid, och ifall omöjligheter med att möta deadlinen uppstår bör detta i tid meddelas vidare åt alla berörda parter.^{15,18}

Vid en förhandlingssituation lönar det sig att vara väl förberedd, och att gärna föra en välorganiserad och saklig presentation. Ärlighet och uppriktighet bör eftersträvas. Det är även rekommenderat att ha förberett informationen skriftligen så att denna kan gås igenom och analyseras noggrannare av den svenska parten, och att vara beredd på att besluten inte kommer att fattas direkt, även om den svenska chefen är närvarande.¹⁸

Affärskulturen i Finland

Organisationsstruktur, beslutsfattande och ledarskap

Den finska organisationsstrukturen är generellt platt, och förnamn används oberoende av position i företaget. Ansvar och befogenheter är mer individuella och väldefinierade, vilket gör det möjligt för de anställda att fokusera på sina arbetsuppgifter och fatta sådana beslut som faller under dennes område. Även om informationsmöten och diskussioner hålls före beslutsfattande, är beslutsfattandet inte på samma sätt konsensusdrivet som i Sverige, och det är den finska chefen som har det sista ordet. Chefen kan även delegera ansvaret för beslutsfattandet vidare. När all relevant information har erhållits kring ett ämne kan beslut komma att fattas och implementeras snabbt. Likaså räcker ett beslut från chefen för att förändra ett projekts riktning.^{15, 19, 20}

I Finland är organisationsstrukturen oftare personrelaterad, vilket gör att den finska chefen sätter sin prägel på företagets arbetsformer såväl som rutiner och ansvarsfördelningar. Ledarskapsstilen är ofta karaktäriserad av ett ingenjörsmässigt och lösningsinriktat förhållningssätt. Arbetsrelationerna är informella, och lite fokus läggs på hierarkier. Chefen är tillgänglig för de anställda, och såväl litar på dem som ger de anställda utrymme att utföra sina arbetsuppgifter. Dock har den finska chefen en helt annan auktoritet än den svenska, och även om medarbetaren personligen inte är enig med chefens

¹⁸ <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/>, hämtad 11.12.2019

¹⁹ Swallow, D. (2008). *Culture Shock! A survival guide to customs and etiquette, Finland*, Tarrytown: Marshall Cavendish Corporation

²⁰ <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/finland/culture/business-structures/>, hämtad 17.12.2019

beslut står de gemensamma målen över individuella motsättningar, och man gör som man tillsägs.¹⁵
19, 21

Möteskultur och kommunikation

Möten är ofta korta och rakt på sak, och alla deltagare förväntas vara väl förberedda. Det finska kommunikationssättet tenderar vara rakt, rättframt och fåordigt, och man går i regel rakt på sak utan omsvep och inlindning. Finländaren säger inte alltid mycket, men det man väl säger menar man. Uppriktighet uppskattas även hos samtalspartnern. Man är inte rädda för att föra fram en avvikande åsikt, och kritik ses inte som ett personligt angrepp utan relaterat till arbetet.^{22, 23}

Det finska kroppsspråket och minspelet är generellt sparsamt. Tystnader och pauser är en naturlig del av konversationen, och betyder att man tänker över det som just blivit sagt och försöker finna det bästa svaret. Finländare är goda lyssnare, och det är viktigt att låta alla tala till punkt. Undvik överdrifter, högljuddhet, starka känslouttryck och extremt kroppsspråk. En muntlig överenskommelse anses lika bindande som en skriftlig, men följs i affärssammanhang även upp av ett skriftligt kontrakt.^{15, 19, 23, 24}

Mötesetikett, förhandlingar och tidsbegrepp

Punktlighet ses som ett tecken på pålitlighet, respekt och effektivitet, och är därför viktigt för ett gott samarbete. Affärsmötet inleds på avtalad tid med ett fast handslag, en nick och ögonkontakt. Under mötet håller man sig till mötesagendan, som även den bör ha sänts ut i god tid. Finska möten tenderar ofta att gå rakt på sak utan desto mer småprat. I Finland ses tid som ett mått på effektivitet, och eftersom tiden kopplas till en kostnad vill man använda den så effektivt som möjligt. Ett mötesprotokoll skrivs över mötet, där viktiga slutsatser och överenskommelser summeras.^{15, 22}

När det kommer till förhandlingar lönar det sig att vara väl förberedd, och att kunna presentera relevant fakta, detaljer och tekniska specifikationer på ett rakt och kortfattat sätt. Presentationen bör innehålla allt som är av vikt och vara så omfattande och klar att inga förtydligande frågor behövs. Det som är viktigast och mest väsentligt för beslutsfattandet bör sägas först, och nyckelorden är fakta, ärlighet och anspråkslöshet. När finländaren väl har bestämt sig kan det vara svårt att ändra dennes åsikt. En muntlig överenskommelse åtföljd av en handskakning ses som bindande, och detta följs upp av ett skriftligt kontrakt som klargör detaljer och tidtabeller. Det är bra att sätta klara och tydliga mål, och de uppgörelser och uppgiftsfördelningar som kommits överens om under mötet bör hållas, utvärteras och rapporteras tillbaka inom utsatt tid. Ifall omöjligheter med att möta deadline uppstår bör detta i tid meddelas vidare åt alla berörda parter.^{19, 22}

²¹ http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160965/The_state_and_future_of_Finnish_leadership_HighRes_web.pdf, hämtad 17.12.2019

²² <https://businessculture.org/northern-europe/finland-businessetiquette/meeting-etiquette/>, hämtad 17.12.2019

²³ <https://businessculture.org/northern-europe/finland-businessetiquette/business-communication/>, hämtad 17.12.2019

²⁴ <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/finland/business-practices>, hämtad 18.12.2019