

## Thomas Jordan

Ek. dr., docent, lektor i arbetsvetenskap

### Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap



GÖTEBORGS UNIVERSITET



Perspectus  
Kommunikation AB

1

### Kulturella skillnader som källa till friktion och konflikt i arbetslivet

Fokus: svenska arbetsplatser, inte:

- När svenskar arbetar utomlands
- Internationella affärsrelationer

Stora skillnader, t.ex. vad gäller:

- Arbetsplatser med hög- resp. lågutbildade
- Hierarkisk nivå, t.ex. i ledningen för utlandsägda företag resp. personal inom äldreomsorgen

Kulturella skillnader är ofta intressanta, berikande och utvecklande. Här är dock fokus på de tillfällen där det inte är så, utan det uppstår frustration, samarbetsfriktioner eller regelrätta konflikter.



Thomas Jordan

2

## Kunskapsgrund

Utbildningen utgår från konflikter och andra samarbets-svårigheter som förekommer på svenska arbetsplatser, men drar nytta av begrepp i litteratur om kulturskillnader, främst Geert Hofstede och Erin Meyer.

### Empiri

- Stort antal fallberättelser från studenter (sedan 2006)
- Rosette Lyaka Mayendes masteruppsats om äldreboenden
- Viola Nagujjas masteruppsats om IT-ingenjörer med invandrarbakgrund i svenskt bilindustri-företag
- Hanna Wunschs kandidatuppsats om irakiska läkare i Sverige
- M.m.

### Teori/begrepp

- Geert Hofstede med kollegor:  
*Organisationer och kulturer*
- Erin Meyer:  
*The Culture Map*



Thomas Jordan

3

## Utbildningens förändringsteorier:

Kunskap och  
förståelse  
↓  
Minskad  
frustration  
↓  
Fokus på konstruktiv  
hantering

- **Om** deltagaren får mer kunskap om vilka friktioner och konflikter som kan uppstå p.g.a. kulturskillnader och känner att man förstår bakgrunden till det som händer ...  
... **då** minskar benägenheten att frustration tar överhanden och styr agerandet, och i stället ökar förmågan att fokusera på att söka konstruktiva sätt att hantera skillnaderna.

Reflektion kring  
attityder  
↓  
Strategier för  
förebyggande

- **Om** deltagaren får tillfälle att reflektera över olika typer av attityder till kulturella skillnader som individer och organisationer kan ha ...  
... **då** förbättras förutsättningarna att vidareutveckla interkulturell kompetens hos ledare, medarbetare och organisation.



Thomas Jordan

4

**Kultur**

”Kultur” används här i betydelsen normer, värderingar, inställningar, förhållningssätt som genomsyrar ett kollektiv (här huvudsakligen ”samhällen”), ofta i form av förgivettaganden som man inte reflekterat över.

**Variation**

Det finns givetvis mycket stor variation *inom* kollektiv, såväl individuellt som subgrupper.

**Komplexitet**

Var omsorgsfull: Även om man känner igen en del av mönstren som beskrivs senare är det givetvis inte säkert att förklaringen har med kultur att göra. Det kan handla om personlighet, omständigheter i situationen eller andra faktorer.



Thomas Jordan

5

**All models are wrong but some are useful.**

*George Box (statistiker)*

Letar man efter olikheter så hittar man olikheter  
(variation)

Letar man efter likheter så hittar man likheter  
(mönster)

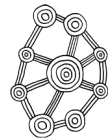


Thomas Jordan

6

## Dimensioner där kulturella skillnader förekommer

1. Ledarskap/hierarkier/maktdistans
2. Individualism/kollektivism
3. Genus/könsroller
4. Konsensusorienterad vs. konfrontativ kommunikationsstil
5. Prestationsorientering vs. livskvalitetorientering
6. Strukturerad vs. flexibel tidsuppfattning
7. Kontaktorientering vs. återhållsamhet i kontakter
8. Svagt vs starkt osäkerhetsundvikande



Thomas Jordan

7

## Utbredda normsystem och konventioner i svenska samhället:

- **Liten maktdistans:** d.v.s. förväntan om att man ska kunna prata med människor oberoende av formell position och status. (Hofstede: "liten maktdistans" snarare än "stor maktdistans")
- **Individualism:** roll och funktion ska gå före personliga relationer och grupptillhörighet. (Hofstede: "individualism" snarare än "kollektivism")
- **Svagt utpräglade könsroller:** män och kvinnor ska i princip behandlas på samma sätt och kunna inta olika typer av roller oberoende av kön. (Hofstede: "femininitet" snarare än "maskulinitet")
- **Konsensusorienterad kommunikationsstil:** meningsskiljaktigheter tonas ned.
- **Livskvalitetsorientering:** stor förståelse för människors behov av tid med familj, fritid och god arbetsmiljö.
- **Strukturerad tidsuppfattning:** förväntan om att ramar kring tider ska hållas.
- **Återhållsamhet i sociala kontakter:** svagare normer kring att visa intresse och ta kontakt med nya människor än i vissa andra samhällen.



Thomas Jordan

8

## 1. Förhållande till ledarskap, hierarkier och makt

(Hofstede: liten vs. stor maktdistans)

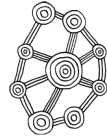
### Ledarskap och medarbetarskap: Liten maktdistans

#### *Underordnade:*

- Förväntar sig att man kan ha dialog om allt med chef resp. med medarbetare: komma med invändningar, ifrågasätta, framföra kritiska synpunkter, komma med förslag och initiativ.
- Förväntar sig att bli konsulterade inför beslut som berör en själv.
- Förväntar sig att överordnade ska kunna motivera beslut med sakargument.
- Förväntar sig att det ses som positivt när man tar egna initiativ.
- Förväntar sig inte nödvändigtvis att chefen ska veta allt.

#### *Överordnade:*

- Förväntar sig att underställda ska ta eget ansvar, ta initiativ, lösa problem självständigt, ta kontakt om det behövs.
- Bemöter underställda i hög grad som likar.
- Använder informell kommunikationsstil.



Thomas Jordan

9

### Ledarskap och medarbetarskap: Stor maktdistans

#### *Underordnade:*

- Kan ta för givet att de inte ges en röst och att de ska göra som de blir tillsagda utan kommentarer.
- Förväntar sig att det är ovälkommet att ta egna initiativ; förväntar sig att de bara ska göra det som de har fått instruktioner att göra.
- Kan känna stor osäkerhet om de inte får tydliga direktiv om vad de ska göra.
- Kan se det som naturligt att de har sämre villkor och blir sämre behandlade.
- Otänkbart att öppet säga emot överordnade och äldre släktingar, dels av respekt, dels för att de befarar negativa konsekvenser (falla i onåd, bli av med jobbet).
- Håller distans till överordnade och tilltalar dem formellt.

#### *Överordnade:*

- Förväntar sig att medarbetare ska följa instruktioner utan diskussion eller invändningar.
- Kan uppfatta invändningar som brist på respekt, insubordination. Kan reagera med stark upprördhet och aggressivitet mot underordnade. Auktoriteter ska inte ifrågasättas.
- Kan förvänta sig att underordnade tydligt ska visa respekt för överordnade, t.ex. genom formellt tilltal.
- Kan använda tydliga symboler för status, genom kläder, attityd, sätt att prata, kontor, tjänstebil.



Thomas Jordan

10

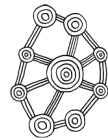
## 1. Konfliktpotential vid skillnader i maktjämskhet

*Personer med liten maktjämskhet i relation till personer med stor maktjämskhet*

- Underordnade: Frustration över att inte bli konsulterade, att inte få framföra synpunkter.
- Kan uppleva överordnade som har synliga statussymboler som arroganta och omogna.
- Överordnade: frustration över att medarbetare inte självständigt tar ansvar för problemlösning, inte bidrar med synpunkter.
- Överordnade: utgår från att allt fungerar som det ska om inte underordnade säger ifrån.
- Frustration över kollegor som inte vågar säga något till chefer.

*Personer med stor maktjämskhet i relation till personer med liten maktjämskhet*

- Underordnade: Kan tappa respekten för överordnade som inte har en hierarkisk stil, inte ger tydliga instruktioner eller som utför arbetsuppgifter som normalt hör till underlydande (t.ex. städa).
- Överordnade: Kan bli djupt upprörda om underordnade ifrågasätter, inte visar tillbörlig respekt, inte till punkt och pricka följer direktiv.



Thomas Jordan

11

## 2. Individualism vs. Kollektivism

(Hofstede)

*Individualism*

- Förväntar sig att man själv och andra har moralisk rätt att fatta självständiga beslut utifrån egna intressen och förfoga som man vill över egen tid och egna resurser.
- Har fostrats till att utveckla och stå för egna uppfattningar och ta individuellt ansvar för uppgifter.
- Kan ha betydande behov av att få vara ifred och tillbringa tid på egen hand.

*Kollektivism*

- Kan ha ovana att hållas individuellt ansvarig för att utföra arbetsuppgifter och lösa problem.
- Starka lojalitetsband till (utvidgad) familj kan påverka prioriteringar och agerande, så att ingrupsmedlemmars önskemål och intressen har företräde. Särskilt för kvinnor kan omsorg om familjen gå före arbetets förpliktelser.
- Kan undvika att säga saker som skulle kunna leda till öppen konflikt.
- Van att tillbringa mycket av sin tid tillsammans med andra.
- Kan ha stark preferens för att arbeta tillsammans med personer som tillhör den egna gruppen.



Thomas Jordan

12

## 2. Konfliktpotential vid möte mellan personer från individualistisk och kollektivistisk social miljö

### *Personer med individualistisk identitet i relation till personer med kollektivistisk identitet*

- Kan tycka att den andre är oansvarig som låter familjens behov ha företräde framför arbetets ramar.
- Kan tycka det är jobbigt med stark gruppering av "de andra" som är högljudda och håller sig till varandra.

### *Personer med kollektivistisk identitet i relation till personer med individualistisk identitet*

- Kan uppfatta den andre som egocentrisk, snål, osocial.
- Kan vara oförstående inför den andres irritation över prioriteringar som görs p.g.a. lojalitet mot släkt och andra närstående.
- Kan känna starkt obehag när man förväntas uttrycka egna åsikter inför en grupp.



Thomas Jordan

13

## 3. Genus: svagt resp. starkt utpräglade könsroller

(Hofstede: maskulinitet vs. femininitet)

### **Svagt utpräglade könsroller**

- Både kvinnor och män förväntar sig att kön inte ska göra någon större skillnad, samma normer ska gälla för alla, inklusive vilka roller man kan ta och hur man kommunicerar.

### **Starkt utpräglade könsroller**

- Bestämda uppfattningar om vad kvinnor och män lämpar sig för och hur de bör bete sig.



Thomas Jordan

14

### 3. Konfliktpotential vid skillnader i syn på könsroller

*Personer med svagt utpräglade föreställningar om kön i relation till personer med starkt utpräglade föreställningar om kön*

- Kvinnor kan reagera med stark upprördhet om en man inte vill ta i hand, eller upplever att de inte blir respekterade i sin roll av män.
- Kvinnor kan bli upprörda när män faller kommentarer som visar på nedvärderande syn på kvinnor.
- Män kan bemötas med löje och brist på respekt om de utför uppgifter som i andras ögon ses som kvinnogöra.

*Personer med starkt utpräglade föreställningar om kön i relation till personer med svagt utpräglade föreställningar om kön*

- Män som har kvinnliga chefer kan ha svårt att ge dem mandat att leda, eller t.o.m. vägra låta sig ledas av en kvinna.
- Män kan ignorera kvinnliga kollegor eller se sig som överordnade.
- Män kan reagera med upprördhet när kvinnor tar plats, driver frågor kraftfullt.
- Män kan förvänta sig att kvinnor ska ta hand om omsorgsuppgifter.



Thomas Jordan

15

### 4. Kommunikationsstil vid meningsskiljaktigheter

*Konsensusorienterad stil*

- Norm att tona ned meningsskiljaktigheter, bevara så god stämning som möjligt, undvika uppträden och starka känslouttryck.
- Betydande obehag inför verbala konfrontationer och öppen kritik.

*Konfrontativ, direkt stil*

- Missnöje, kritik och meningsskiljaktigheter uttrycks direkt, oförblommerat och ibland med aggressiv ton.
- Preferens för att veta vad andra tycker och känner, även om det är negativa uppfattningar och attityder.
- Verbala konflikter ses som normalt och odramatiskt.
- Hög röstvolym och hårda ord vid starka reaktioner är normalt och odramatiskt (och ofta snabbt övergående).



Thomas Jordan

16



#### 4. Konfliktpotential vid möte mellan konsensusorienterad och konfrontativ kommunikationsstil

*Personer med konsensusorienterad stil i relation till personer med konfrontativ stil*

- Obehag inför att utsättas för vad som uppfattas som obarmhärtig kritik respektive starka och öppna meningsmotsättningar.
- Frustration över att inte kunna ha en sansad, lösningsorienterad dialog.
- Uppfattar den andre som aggressiv, otrevlig, skrämmande, socialt inkompetent.
- Vill undvika att utsättas för personer med konfrontativ stil.

*Personer med konfrontativ stil i relation till personer med konsensusorienterad stil*

- Uppfattar den andre som oärlig, feg, oengagerad och ointressant.
- Kan känna frustration eller osäkerhet när man inte får raka besked.
- Kan tappa respekten för personer som uppfattas som undvikande och som inte tar plats och värnar sina intressen och uppfattningar.
- Kan bli frustrerade över att bli uppfattade som socialt inkompetenta därför att man visar känslor.



Thomas Jordan

17

#### 5. Prestationsorientering vs. Livskvalitetorientering

Hofstede: inkluderat som en aspekt av dimensionen maskulinitet och femininitet

*Prestationsorientering*

- Prestationer är överordnat som värde i organisationer: högt prestationstryck, förväntan om att arbeta mycket övertid.
- Framgång värderas högt och belönas.
- Svag prestation kan leda till hård kritik, förlust av respekt och förlust av jobb.
- Var och en är ansvarig för sin egen framgång och för att värna sina intressen.

*Livskvalitetorientering*

- Stor förståelse för medarbetares behov av fritid, tid med familj, god psykosocial arbetsmiljö.
- Personer som presterar svagt ska i först hand mötas med förståelse och stöd.



Thomas Jordan

18

## 5. Konfliktpotential vid möte mellan prestationsorientering och livskvalitetorientering

*Personer med livskvalitetorientering i relation till personer med prestationsorientering*

- Frustration över upplevelse av alltför högt arbetstempo och bristande förståelse för behov av fritid.
- Frustration över kollegor som är tävlings- och konkurrensorienterade, snarare än samarbetsorienterade.

*Personer med prestationsorientering i relation till personer med livskvalitetorientering*

- Moralisk upprördhet över medarbetare och kollegor som inte sätter arbete och prestation främst.
- Frustration över att det inte värdesätts när man är en person som satsar hårt på att prestera.



Thomas Jordan

19

## 6. Strukturerad vs. flexibel tidsuppfattning

*Strukturerad tidsuppfattning*

- Preferens för att ha god planering.
- Förväntar sig punktlighet och att andra uppfyller överenskommelser om när saker ska ske.
- Arbetet går före andra lojaliteter, man är skyldig att uppfylla sina åtaganden som anställd, oberoende av omständigheter utanför arbetsplatsen.

*Flexibel tidsuppfattning*

- Ovana vid att ha en konkret, detaljerad planering av aktiviteter.
- Överenskommelser om tider för att starta och avsluta aktiviteter kan inte tas bokstavigt: det är svårt att förutse hur lång tid saker kommer att ta, och det kan finnas resp. uppstå omständigheter som ger anledning att ändra planer.
- Arbete är en av flera domäner som behöver hanteras, ibland kan omständigheter utanför arbetet ha högre prioritet.



Thomas Jordan

20

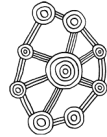
## 6. Konfliktpotential vid möte mellan strukturerad och flexibel tidsuppfattning

### *Personer med strukturerad i relation till personer med flexibel tidsuppfattning*

- Upplevelse av att inte bli respekterad och tagen på allvar när den andre inte håller tider.
- Kan fälla omdömen om den andra som oansvarig, opålitlig och respektlös.

### *Personer med flexibel i relation till personer med strukturerad tidsuppfattning*

- Oförståelse inför den andres irritation över att tider inte hållits.
- Upplevelse av att den andre är oflexibel, rigid och saknar förståelse för att det kan hända saker som innebär att man inte kan fullfölja en uppgjord plan.



Thomas Jordan

21

## 7. Socialt samspel: kontaktorientering vs. återhållsamhet i kontakter

### *Kontaktorientering*

- Uppväxt med normer om att ta ögonkontakt, hälsa, visa intresse för den andre, småprata, vara hövlig.
- Informellt socialt samspel är en självklar och viktig del av livet.

### *Återhållsamhet i kontakter*

- Svaga normer kring att gå i kontakt med andra utanför uppgiftsbaserade situationer.
- Kan känna sig obekvämt med och osäker inför socialt samspel som inte är föranlett av arbetsroller.



Thomas Jordan

22

## 7. Konfliktpotential vid möte mellan kontaktorienterade och kontaktåterhållsamma personer

### *Personer med kontaktorientering i relation till kontaktåterhållsamma personer*

- Upplevelse av att bli avvisad, inte vara omtyckt, känna sig socialt isolerad.
- Kan uppleva den andre som distanserad, kylig, opersonlig, avvisande.
- Kan tolka bristen på hjärtlighet från den andre som etnisk diskriminering.

### *Kontaktåterhållsamma personer i relation till kontaktorienterade personer*

- Kan uppleva den andra som jobbig, påträngande, ytlig.
- Kan känna sig osäker på vad den andres kontaktsökande beteende står för och hur man ska förhålla sig till det.
- Kan vilja hålla privatliv och arbete helt åtskilt och begränsa sociala kontakter på arbetet till det som är motiverat av arbetsuppgifter och roller.



Thomas Jordan

23

## 8. Svagt vs. starkt osäkerhetsundvikande

### *Svagt osäkerhetsundvikande*

- Öppen och tolerant inför det annorlunda och nya.
- Förväntar sig att det mesta kommer att gå bra, lösa sig.
- Svagt behov av att ha detaljerade planer och regler.

### *Starkt osäkerhetsundvikande*

- Vill veta vad som gäller och ha konkreta och detaljerade planer.
- Föredrar att hålla fast vid det beprövade.



Thomas Jordan

24



## Interkulturell kompetens

### Kunskap

- Kunskap om vanligt förekommande kulturella skillnader och vilka friktioner de kan ge upphov till

### Medvetenhet

- Sinnesnärvaro att lägga märke till:
- Egna reaktioner
  - När andras attityder, värderingar och beteenden avviker från egna normer

### Färdigheter

- *Suspension*: Förmåga att stanna upp vid egna reaktioner och impulser och vänta med att agera.
- *Icke-dömande* hållning.
- *Undersökande* hållning: söka efter möjliga förklaringar; pröva om det finns alternativa tolkningar.
- *Lyssna* efter andras känslor, behov och värderingar.
- Visa *respekt* (på de sätt andra förväntar sig).
- Söka *dialog*.
- Vara beredd att *ge direktiv* på respektfulla sätt (om det blir nödvändigt).

Anpassat efter Ting-Toomey, S. & Oetzel, J. (2001).  
*Managing Intercultural Conflict Effectively*. Sage Publications.



Thomas Jordan

27

## Synsätt i relation till kulturella skillnader på arbetsplatsen

### **Förnekande: Kulturella skillnader spelar ingen roll hos oss.**

Samma villkor gäller för alla. När man är här får man anpassa sig till det som gäller här. Jag är färgblind.

### **Försvar: Ibland är det problematiskt med personer med annan kulturell bakgrund.**

Det finns en del som har svårt att anpassa sig till svenska förhållanden.

### **Minimering: I grund och botten är vi alla människor, mer lika än olika.**

Om vi bara kan se bortom ytliga olikheter så har vi alla samma behov och kan ta tillvara vars och ens bidrag.

### **Acceptans: Ja, det finns betydande kulturella skillnader och det är intressant.**

Kulturella skillnader är berikande, och bör aktivt tas tillvara för att utveckla verksamheten.

### **Anpassning: Ibland får man ändra sitt förhållningsätt när man har att göra med personer med annan kulturell bakgrund**

Det kan vara nödvändigt att anpassa både sätt att kommunicera och arbetssätt till vad som fungerar i relation till personer med annan kulturell bakgrund än den egna.

### **Integration: Utveckling av en multikulturell egen identitet**

Vi är många kulturer och ska kunna omfatta en mångfald kulturella mönster.

(inspirerat av Milton Bennetts *Developmental Model of Intercultural Sensitivity*)



Thomas Jordan

28