



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
Examensarbete – Magisterkurs, 10 poäng

Kommunikation och engelska som koncernspråk

- Fallet Besam

Författare:
Shpresa Jashari
Heidie Pålsson

Handledare:
Pavla Kruzela
Eva Norström

D -uppsats
VT 2006

FÖRORD

Liksom i alla andra uppsatser har mer än en person varit inblandad i denna uppsats framväxt. Nyfikenheten för det ämne vi valt väcktes genom våra personliga bakgrunder och erfarenheter samt genom en givande diskussion med en av våra lärare vid Institutionen för Service Management. Han sade följande till oss: ”gräv där ni står!”. Från och med den stunden och hittills i skrivande stund har vi ”grävt där vi står”, för att på så sätt öka vår förståelse inom det ämnesområde som uppsatsen behandlar. Tack Örjan Hallgren!

Även chefer och medarbetare på Besam i Landskrona avsatte sin dyrbara tid för våra intervjuer, och delade med sig av sina åsikter och erfarenheter. Speciellt tack vill vi rikta till personen som ansvarade för att organisera och möjliggöra fokusgruppintervjun. Även några andra chefer på Besam hjälpte oss att finna intervjupersoner i företaget, och gjorde det möjligt för oss att kontakta dem. Tack till er allesammans! Tack även för det engagemang och den öppenhet ni har visat oss!

Sist men inte minst vill vi även rikta ett stort tack till vår huvudsakliga handledare Pavla Kruzela för dina synpunkter och konstruktiva förslag under uppsatsarbetets gång. Tack även till vår andra handledare Eva Norström.

Shpresa Jashari och Heidie Pålsson

Helsingborg, maj 2006

SAMMANFATTNING

I dagens läge väljer allt fler företag, både i Sverige och i utlandet, att införa engelska som koncernspråk, för att på så sätt underlätta kommunikationen mellan utländska dotterbolag inom samma koncern. Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen om hur den interna kommunikationen inom ett globalt företag påverkas av att de har ett gemensamt koncernspråk. Våra frågeställningar utgår från tre perspektiv: kultur, struktur och processer och lyder som följer: Vilka nivåer i företagets struktur påverkas av att det finns ett gemensamt koncernspråk? Hur påverkar organisationsutveckling (OU) och riktlinjer förutsättningarna för välfungerande intern kommunikation? Hur påverkas kommunikationen inom en koncern av den nationella kulturen i de länder företaget är verksam i? Hur påverkar valet av ett gemensamt koncernspråk kommunikationsprocesserna i företaget? För att kunna öka förståelsen om kommunikation och koncernspråk, har vi valt att genomföra två personliga intervjuer och en fokusgruppintervju på Besam AB i Landskrona. Detta företag ingår i Assa Abloy-koncernen, och har engelska som koncernspråk.

Vår undersökning visar att många av Besams organisationsmedlemmar använder engelska i den interna kommunikationen. Resultatet av vår undersökning visade att samtliga respondenter ansåg att det finns både för- och nackdelar med att ha ett gemensamt koncernspråk. De fördelar som nämndes var, bland annat, att skriftligt material ofta inte behöver skrivas på andra språk än engelska och att kommunikationen med dotterbolagen ofta underlättades. De ansåg att nackdelarna exempelvis var att det är svårare att uttrycka sig och hitta nyanser på engelska, och att det ibland uppstår problem i kommunikationen med deras dotterbolag i andra länder. Detta innebär bland annat att kommunikationen tar längre tid, och att nya varor måste skickas istället för att felen åtgärdas. Problemen berodde dels på bristande engelskkunskaper, i synnerhet i dotterbolagen, och dels på de skillnader som finns mellan olika nationella kulturer. Företaget saknar uttalade riktlinjer för språkanvändningen, vilket medför att organisationsmedlemmarna finner egna sätt att möta de problem som uppstår. Det visade sig att företagsledningen inte arrangerar någon utbildning i språk i sin verksamhet i Sverige numera, och att endast cheferna hade tillgång till utbildning i kulturella skillnader. I vissa utländska dotterbolag hade medarbetarna däremot tillgång till utbildningar i engelska. En ökning av förståelsen för samtliga organisationsmedlemmar, inom både språk och kultur, tror vi skulle underlätta den interna kommunikationen på Besam. Vår studie av Besam visar att ett gemensamt koncernspråk inte löser alla de problem som kan uppstå i

kommunikationsprocesser i globala företag. Är detta något som borde uppmärksammas i högre grad av ledningen i globala företag? Vi tror att dessa företag har mycket att vinna på att bli mer medvetna om den komplexitet som användningen av ett gemensamt koncernspråk innebär för berörda organisationsmedlemmar. På grund av detta har vi sett ett behov av att skapa en utvecklad och anpassad kommunikationsmodell som illustrerar hur vi, utifrån vår undersökning och den litteratur vi tagit del av, anser att företagsledningar i globala företag bör arbeta.

Nyckelord: kommunikation, koncernspråk, engelska, lingvistisk etnocentrism, lingvistisk polycentrism, struktur, nationell kultur och processer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
Bakgrund	1
Problembeskrivning	2
Varför har språk inte uppmärksammats så mycket i ledarskapslitteraturen?	2
Tidigare forskning om språk, koncernspråk och intern kommunikation	2
Syfte och frågeställningar	5
Målgrupp	5
Avgränsningar	6
Presentation av vårt fallföretag – Besam AB	7
Disposition	8
2. METOD	9
Metodval	9
Insamling av primärdata	11
Val av fallföretag	11
Individuella intervjuer	11
Fokusgruppintervju	12
Insamling av sekundärdata	13
Materialbearbetning	14
Metodproblem och källkritik	14
Summering av metod	17
3. TEORETISK REFERENSRAM	18
Organisationsteori	18
Struktur	21
Organisationsutveckling (OU) och problemlösning	21
Kultur	23
Kultursyn och utgångspunkter	24
Nationella kulturer	24
Kulturell etnocentrism och lingvistisk etnocentrism	26
Processer	28
Kommunikation och information	29
Kommunikationsmodell	30
Summering av teoretisk referensram	33
4. STRUKTUR, KULTUR OCH PROCESSER	36
Struktur	36
Användning av koncernspråket	36

Organisationsutveckling (OU) och problemlösning.....	38
Summering	41
Kultur	42
Nationell kultur och etnocentrism	42
Språkanpassning och lingvistisk etnocentrism	44
Summering	47
Processer	48
Kommunikation på koncernspråket.....	48
Översättning av material.....	52
Utbildningar i språk och kultur i Sverige	53
Utbildningar i språk och kultur i de utländska dotterbolagen	57
Summering	59
5. SUMMERING OCH RESULTAT	62
Vår organisationsmodell över kommunikation på globala företag	69
6. REFLEKTIONER	72
KÄLLFÖRTECKNING	74
Bilaga 1 – Besams dotterbolag.....	77
Bilaga 2 – Intervjuguide individuella intervjuer	78
Bilaga 3 – Intervjuguide fokusgruppintervju	80

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ges först en bakgrund till vårt valda forskningsområde och därefter följer en problembeskrivning som mynnar ut i uppsatsens syfte, de frågeställningar vi ämnar besvara, uppsatsens målgrupp och de avgränsningar vi gjort. Därpå följer en beskrivning av vårt fallföretag, och slutligen presenteras uppsatsens disposition.

Bakgrund

Globaliseringsprocessen¹ har påverkat såväl länder som organisationerna och individerna i dem (jfr Mlekov & Widell 2003:11ff). Dagens samhälle karakteriseras av täta kontakter med omvärlden via globala transport- och kommunikationsnätverk, såsom flygplan och satelliter. Idag är det således möjligt för människor att kommunicera med människor i andra länder direkt eller inom några få minuter via exempelvis telefon, fax eller videokonferens. Dessutom är det möjligt att mötas ansikte mot ansikte inom några få timmar. Detta gäller dock främst människor från industriländer (Gudykunst & Kim 1997:3f).

På grund av att världen kännetecknas av ett ömsesidigt beroende mellan länder, är det oerhört viktigt att kunna förstå och kommunicera effektivt med människor från andra kulturer. Sättet att kommunicera på skiljer sig åt mellan olika kulturer, och grundläggs redan i barndomen genom att vi lär oss de normer, regler och språk som är specifika för den kultur vi växer upp i. Vid kommunikation med personer från andra länder möter vi ofta språk, regler och normer som skiljer sig från dem som finns i den egna kultursfären (Gudykunst & Kim 1997:3f). Olika kommunikationshinder kan uppstå då sändare och mottagare exempelvis inte har samma sociala och kulturella referenser, får budskapet i fel sammanhang eller om budskapet är helt fel utformat (Wiio 1973 och Dimpleby & Burton 1993 se Larsson 2001:12f).

Globaliseringen har medfört att företag i allt högre utsträckning har kontakt med individer och företag i andra länder (Louhiala-Salminen 2002:213). För att underlätta kommunikationen

¹ ”Globalisering betecknar, enkelt uttryckt, att transkontinentala flöden och interaktionsprocesser blir mer omfattande, går allt snabbare och får allt djupare verkningar.” (Held & McGrew 2003:11)

inom globala företag väljer många företag att införa ett gemensamt koncernspråk, vilket i stora delar av världen innebär att engelska väljs som koncernspråk (Piekkari et al 2005:334).

Problembeskrivning

Varför har språk inte uppmärksammats så mycket i ledarskapslitteraturen?

Enligt Marschan et al. (1997:591) är språk en viktig men ofta bortglömd faktor i globalt företagande. Usunier (2000:415f) hävdar att det finns tre huvudsakliga orsaker till att språk inte har uppmärksammats så mycket i internationell affärlitteratur. Språk anses för det första ofta vara möjligt att översätta genom lexikon eller översättare, trots att den del av budskapet som är kulturellt unik går förlorad under översättningsprocessen. För det andra menar han att ledarskapslitteraturen generellt sett fokuserar mest på beslutsfattande och strategiformulering, och inte i lika hög utsträckning på andra faser. Enligt honom är det i implementeringsfasen som språk är viktigast. För det tredje är engelska det vanligaste språket i internationell affärskommunikation, vilket innebär att språkskillnader inte har uppmärksammats i särskilt hög utsträckning i den litteratur som härstammar från engelsktalande länder, såsom USA.

Tidigare forskning om språk, koncernspråk och intern kommunikation

Språk och kommunikation är inget nytt forskningsområde. Redan på 1920-talet hävdade lingvisten Sapir att språket vi talar påverkar hur människor ser på verkligheten (Sapir 1929:214). Sapir (1929:209) ansåg att ”In a sense, the network of cultural patterns of a civilization is indexed in the language which expresses that civilization”. Denna hypotes utvecklades senare av lingvisten och antropologen Whorf, och kallas därför Sapir-Whorf-teorin (Usunier 2000:426). Enligt Gudykunst & Kim (1997:197) är Sapir-Whorf-teorins svaghet att det är omöjligt att dra generella slutsatser om hela kulturer och sedan tillskriva dessa generaliseringar till de språk som talas i dem, medan teorins styrka är att den visar det starka samband som finns mellan språk, uppfattningar och kulturen i ett språkområde. Även Martin och Nakayama (2001:102) antar denna ståndpunkt, och de menar att språket påverkar vad och hur vi kommunicerar, vilket i sin tur får konsekvenser för den interkulturella kommunikationen.

Vi har funnit att flera forskare uppmärksammat språkval i organisationer och konsekvenserna av detta utifrån olika perspektiv, men samtidigt påpekar dessa forskare att ämnesområdet inte

är tillräckligt utforskat (se t.ex. Andersen & Rasmussen 2004:231; Marschan et al. 2005:333; Johansson 2006:30). Nedan följer en kort genomgång av de artiklar vi tagit del av.

Marschan et al. (1997) skriver om hur koncernspråket påverkar ett multinationellt företags (den finska hisstillverkaren Kone) möjligheter att kontrollera och koordinera sitt globala nätverk av dotterbolag. Detta sker genom att koncernspråket både kan underlätta och försvåra informationsflödet. Marschan et al. anser att ett gemensamt koncernspråk är ett vanligt verktyg som inte bara används vid formell rapportering, utan även som en del av den vardagliga kommunikationsprocessen på alla nivåer i globala företag. Marschan et al. anser vidare att en standardisering av språkbruket inte nödvändigtvis leder till välfungerande kommunikation. Bristfälliga språkkunskaper kan enligt dessa författare leda till dålig kommunikation, vilket i sin tur kan utgöra ett hinder för företagets globala integration. Både chefer och medarbetare på olika nivåer i 26 länder ingår i det empiriska materialet, som främst anskaffats genom individuella intervjuer, men även genom observation, dokumentation och skisser från intervjupersonerna. Detta material har författarna även använt sig av i senare artiklar. Marschan-Piekkari et al. (1999a) behandlar de utmaningar gällande humankapitalet som uppkommer i globala företag på grund av att ett gemensamt företagsspråk väljs. De drar slutsatsen att ”language management” borde ingå som en del av internationella företags strategier. I en annan artikel diskuterar Marschan-Piekkari et al. (1999b) koncernspråkets roll både i kommunikationen mellan moderbolag och dotterbolag, och mellan olika dotterbolag. De skriver om de effekter språket får på kontroll- och koordineringsprocesser, om språk som en källa till makt, samt språk och organisationsstruktur.

Feely och Harzing (2003) diskuterar hur språkbarriärer påverkar olika funktioner i ett företag, och olika metoder för att hantera detta. Andersen och Rasmussen (2004) skriver om kommunikationen mellan danska företag och deras dotterbolag i Frankrike, och fokuserar i synnerhet vikten av språkkunskaper. Materialet samlades in genom att de skickade ut frågeformulär till de personer som var ansvariga för kommunikationen med Frankrike i trettio danska företag. Piekkari et al. (2005) har undersökt hur chefer och medarbetare i Finland påverkats av att svenska valdes som koncernspråk då finska Meritabanken och svenska Nordbanken gick samman. Det empiriska materialet samlades in genom observationer och deltagande i arbetet, kombinerat med intervjuer. Deras resultat visar bland annat att det nya koncernspråket ledde till en intern splittring av den finska delen av organisationen mellan dem som hade svenska som modersmål och de som inte hade det. Detta tog sig bland annat uttryck

i att de som kunde tala svenska lättare kunde avancera i företaget, samt att de som inte kunde svenska sökte sig till avdelningar där kunskaper i svenska inte var nödvändigt.

Ett pågående forskningsprojekt av Johansson ("Engelska som koncernspråk", ska publiceras 2006-05-31, se Mittuniversitetet 2006) behandlar användningen av och attityder till engelska bland personer med olika funktioner och på olika positioner i svenska företag. Detta innebär att respondenterna är såväl chefer i ledningsposition, mellanchefer, avdelningschefer och medarbetare utan chefsbefattning (Johansson 2006). Materialet har samlats in genom två enkätundersökningar för att kartlägga situationen, samt genom inspelade möten för att se hur kommunikationen fungerar i verkligheten. Resultatet av Johanssons undersökning visar bland annat att relativt många chefer och medarbetare anser att det är svårare att uttrycka nyanser på engelska. Det visar också att befattningen påverkar användningen av engelska genom att det är vanligare att chefer använder engelska än medarbetare. Ovanstående artiklar kommer vi att använda i analysen av vårt empiriska material tillsammans med den litteratur som kommer att presenteras i kapitlet Teoretisk referensram.

Utifrån ovanstående tidigare forskning har vi sett att forskningen tenderar att behandla språkval utifrån perspektiven struktur och processer. Vi anser att kulturperspektivet inte behandlats i tillräcklig omfattning i den tidigare forskningen om språkval i organisationer. Nationell kultur påverkar struktur och processer i internationella företag, och det är därför viktigt att inte bortse från kulturperspektivet vid studier av koncernspråk och kommunikation. För att kunna få ett helhetsperspektiv på det problemområde som vi har valt, det vill säga koncernspråk och kommunikation, tycker vi att det förutom struktur och processer är nödvändigt att även ha nationell kultur som utgångspunkt. Våra utgångspunkter blir således de tre organisationsteoretiska perspektiven struktur, kultur och processer. Ovan nämnda forskare har dessutom valt olika metoder för sina empiriska studier av språk och kommunikation, men ingen av dem har genomfört fokusgruppintervjuer. Vår forskningsmetod kommer därför att skilja sig från dem som använts i den tidigare forskningen, genom att vi utöver individuella intervjuer även väljer att använda oss av en fokusgruppintervju.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen om hur kommunikationen inom ett globalt företag påverkas av att de har ett gemensamt koncernspråk. Våra frågeställningar lyder som följer:

Struktur

Vilka nivåer i företagets struktur påverkas av att det finns ett gemensamt koncernspråk?

Hur påverkar organisationsutveckling (OU) och riktlinjer förutsättningarna för välfungerande intern kommunikation?

Kultur

Hur påverkas kommunikationen inom en koncern av den nationella kulturen i de länder företaget är verksamt i?

Processer

Hur påverkar valet av ett gemensamt koncernspråk kommunikationsprocesserna i företaget?

Vi har valt att utföra vår empiriska undersökning på det svenska företaget Besam AB som har sitt huvudkontor i Landskrona. Besam ingår i Assa Abloy-koncernen, och har engelska som koncernspråk.

Målgrupp

Den huvudsakliga målgruppen för vår uppsats är ledningsgrupper i globala företag. Vi anser att det är viktigt att öka förståelsen bland företagsledare angående vad språkvalet innebär för organisationer och deras medlemmar, eftersom de har möjlighet att påverka organisationsmedlemmarnas förutsättningar för sina arbeten. Här nedan följer ett ”extremt” exempel på vad som kan hända om ledningsgrupper inte uppmärksammar betydelsen av språk i internationella företag.

Crick (1999:21) ger ett exempel på en situation där en nonchalant attityd gentemot språk fick förödande konsekvenser för ett engelskt företag. Han skriver att detta företag hade gått i konkurs, och när de statliga konkursförvaltarna kallades dit fann de ett brev som var skrivet på tyska. Ingen hade förstått innehållet, och ingen hade heller sett till att få det översatt.

Konkursförvaltarna lät översätta brevet, och då visade det sig att det innehöll en order som var så stor att det skulle ha räddat företaget från att gå i konkurs. Crick poängterar att det är sällan att nonchalanta attityder mot språk får så allvarliga konsekvenser som det fick i detta fall, men att även mindre allvarliga problem kan uppstå.

Avgränsningar

Vi har gjort vissa avgränsningar på grund av tidsramen och den begränsade omfattningen på vår uppsats. Vi har endast genomfört empiriska undersökningar på Besam, för att kunna göra en mer djupgående analys än vad som hade varit möjligt om vi valt flera olika företag. Samtliga empiriska undersökningar har genomförts på en av företagets verksamheter i Landskrona, vilket innebär att bolag på andra platser i Sverige och i utlandet inte ingår i undersökningen. Fokus ligger således på hur organisationsmedlemmarna i Sverige påverkas av att engelska är koncernspråk. Analysen utgår ifrån den svenska kontexten och fokuserar på nuläget. Detta innebär att vi inte gör någon jämförelse med tiden innan Besam valde engelska som koncernspråk.

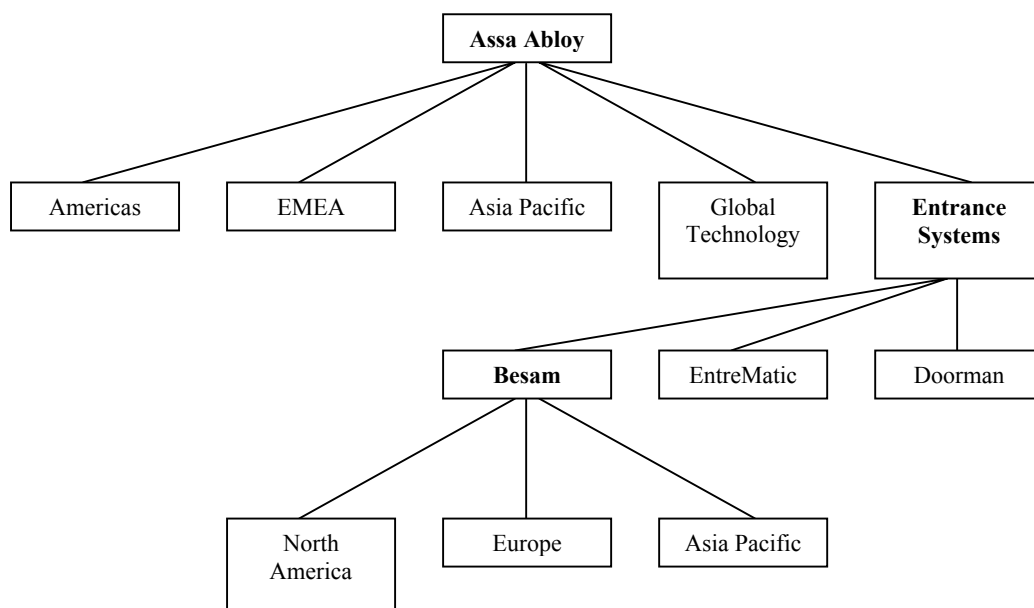
De intervjupersoner som ingår i de empiriska undersökningarna är mellanchefer och medarbetare utan chefsbefattning. Vi har inte intervjuat medarbetare under denna nivå, vilket följaktligen innebär att deras perspektiv inte ingår i uppsatsen.

Uppsatsen fokuserar på intern kommunikation, vilket innebär att extern kommunikation, till exempel med kunder och leverantörer, inte kommer att analyseras. Organisationskultur/företagskultur kommer inte att behandlas på djupet, eftersom vi fokuserar på nationell kultur.

Presentation av vårt fallföretag – Besam AB

Besam AB startades 1962 av Bertil Samuelsson i Landskrona (därav namnet Besam). Företaget har gått ifrån att i början endast fokusera på dörrautomatik, till att idag erbjuda ett komplett sortiment av entrélösningar. Det är sedan 2002 ett helägt dotterbolag till Assa Abloy AB, som är världens ledande tillverkare av lås (Besam 2006a). Besams affärsidé är att ”Besam gör livet lite enklare genom bekväma och tillförlitliga in- och utpasseringar” (Besam 2006b). Företaget har idag cirka 1700 anställda (Intervju Besam 2006-04-27). Redan från starten hade Bertil Samuelsson den internationella marknaden i sikte. Idag har Besam 24 dotterbolag som är placerade över stora delar av världen (se bilaga 1), och via distributörer är de representerade i ytterligare 55 länder. Företaget har tillverkningsenheter i Sverige, Tyskland, Storbritannien, Kina och USA (Intervju Besam 2006-04-27), och har engelska som koncernspråk.

Sedan januari 2006 utgör Assa Abloy Entrance Systems, där Besam ingår, en egen division inom Assa Abloy-koncernen (Assa Abloy 2006). Assa Abloy Entrance Systems internationella huvudkontor ligger i Landskrona, liksom koncernledningen, Besam Production och Besam Svensk Försäljning. Besam Production är ett företag som utvecklar och producerar dörrautomatik, medan Besam Svensk Försäljning arbetar med försäljning, installation och service inom Sverige. Besam Svensk Försäljning är således ett av alla de säljföretag som finns representerade runt om i världen (Intervju Besam 2006-05-02). Företagets organisationsstruktur ser ut som följer (Intervju Besam 2006-04-27):



Disposition

I detta inledande kapitel har vi gett en bakgrund till vårt ämnesområde, samt introducerat problembeskrivningen, syftet med uppsatsen och de frågeställningar som vi strävar efter att besvara. Här har vi också presenterat uppsatsens tilltänkta målgrupp samt redogjort för de avgränsningar vi gjort. Dessutom har vi gjort en kort presentation av vårt fallföretag. Nedan följer en kort beskrivning av vad uppsatsens resterande kapitel behandlar:

Kapitel 2, *Metod*, beskriver och motiverar vårt val av primärdata och sekundärdata. Här diskuteras också möjliga problem med valet, insamlingen och tolkningen av primärdata och sekundärdata. Vi diskuterar också frågor som rör reliabilitet och validitet.

I kapitel 3, *Teoretisk referensram*, presenteras uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Kapitlet inleds med en kort introduktion till området organisationsteori, som syftar till att ge en bakgrundsförklaring till våra fördjupningsområden struktur, kultur och processer. Dessa perspektiv kommer att utgöra underlaget för vår analys av det empiriska materialet. Fokus kommer att läggas på intern kommunikation. Här ger vi definitioner och förklaringar på begrepp och teorier samt visar vår position. Sist i kapitlet sammanfattar vi vår teoretiska referensram i en modell som rustar läsaren med de viktigaste begreppen som kommer att användas i vår analys.

I kapitel 4, *Struktur, kultur och processer*, redovisas och analyseras vårt empiriska material utifrån de teoretiska utgångspunkter som beskrivs i vår teoretiska referensram och vår sammanfattande modell. Detta kapitel ligger till grund för det resultat som presenteras i nästkommande kapitel.

Kapitel 5, *Summering och resultat*, sammanfattar uppsatsen och presenterar svaren på våra frågeställningar. Med hjälp av vår analys av de tre organisationsteoretiska perspektiven struktur, kultur och processer redogör vi följaktligen för det resultat som framkommit ur analysen. I detta kapitel presenterar vi också vår utvecklade och anpassade organisationsmodell över kommunikation på globala företag.

I kapitel 6, *Reflektioner och förslag på vidare forskning*, beskrivs uppsatsens betydelse i ett vidare sammanhang, med andra ord dess betydelse för både teori och praktik. Vi ger även förslag på vidare forskning och reflekterar över vår arbetsprocess.

2. METOD

I detta kapitel presenteras och motiveras de metoder vi använt oss av för att samla in material. Uppsatsen är baserad på primärdata i form av intervjuer, samt på sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och böcker.

Metodval

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod. Kvalitativ metod karakteriseras av att det finns en närhet till forskningsobjektet i undersökningen. Syftet är att forskaren ska kunna sätta sig in i den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i. Forskaren skapar utifrån detta en djupare och mer detaljerad uppfattning av det fenomen som studeras jämfört med om en kvantitativ metod hade använts (Holme & Solvang 1997:92).

Det empiriska materialet samlades in genom att vi utförde djupintervjuer med två chefer samt en fokusgruppintervju med sex medarbetare på Besam i Landskrona. Samtliga intervjuer var respondentintervjuer, vilket innebär att intervjupersonerna själva är delaktiga i det fenomen som studeras, till skillnad från en informantintervju (Holme & Solvang 1997:104). En fokusgruppintervju innebär att forskarna samlar en grupp människor (lämpligen 4-6 personer) som sedan får diskutera ett visst ämne med varandra under en begränsad tid (Wibeck 2000:9). Vi bestämde oss för att använda olika undersökningsmetoder för intervjuerna med cheferna och medarbetarna av flera orsaker. En orsak var att vi inte ansåg att det vore lämpligt att låta cheferna ingå i en fokusgruppintervju. Detta berodde på att vi inte enbart skulle ställa frågor till dem angående hur de upplever att kommunicera på engelska, utan även allmänna frågor om företaget. Vi ansåg inte att det var nödvändigt och lämpligt att ställa dessa frågor till en grupp. Vi antog även att chefer skulle vara mindre villiga än medarbetare att diskutera de problem de upplevt vid kommunikation på engelska inför andra personer på samma nivå som de själva. På grund av detta valde vi således att genomföra individuella intervjuer med cheferna.

När det gäller medarbetarna valde vi följaktligen att använda oss av en fokusgruppintervju. En gruppintervju leder till att ett bredare spektrum av idéer kommer fram jämfört med individuella intervjuer (Wibeck 2000:39). Fokusgruppintervjuer används exempelvis för att

studera deltagarnas uppfattningar, tankar och attityder (Wibeck 2000:20). Deltagarna i en fokusgruppintervju strävar ofta efter att förstå varandra, och är intresserade av att få reda på hur andra människor hanterar sådana situationer som de själva blir utsatta för (Wibeck 2000:39f). Vi ansåg att detta var en lämplig metod att använda, eftersom vi bland annat ville undersöka hur medarbetarna upplever de effekter som koncernspråket medför i olika situationer. Fokusgruppintervjun har inte kompletterats med enskilda intervjuer, på grund av att vi ansåg att intervjun var mycket uttömmande och således gav oss ett empiriskt material av tillfredsställande omfattning.

Både chefer och medarbetare valdes som undersökningsobjekt i uppsatsen, på grund av att vi ville ta reda på om det fanns några skillnader i hur organisationsmedlemmar på olika nivåer upplever att ha engelska som koncernspråk. Både cheferna och medarbetarna befinner sig, som tidigare nämnts, relativt högt upp i organisationen, på mellancheftsnivå respektive strax under cheftsnivå. På grund av detta ingår inte åsikter från medarbetare på lägre nivåer i den empiriska undersökningen. Fokusgruppdeltagarna kom från samma avdelning i företaget men hade olika kompetenser och arbetsuppgifter. Samtliga intervjupersoner kommunicerar på engelska i varierande utsträckning i sina arbeten. Vissa av intervjupersonerna kommunicerar mest med verksamheter som ingår i koncernen, medan andra även står i förbindelse med kunder och leverantörer.

De sekundärdata (böcker och artiklar) som vi valt att använda oss av i uppsatsen kommer främst från ämnesområdena kommunikation, kultur, språk och organisation. Dessa områden valdes på grund av att vi var intresserade av att undersöka vilka effekter på kommunikationen organisationsmedlemmarna upplever, var i företaget som dessa effekter uppstår samt hur organisationen påverkas av att ett annat språk än det nationella är koncernspråk.

Insamling av primärdata

Nedan följer en beskrivning av valet av fallföretag, hur urvalet av intervjupersoner till de individuella intervjuerna och fokusgruppintervjun gjordes, samt hur vi förberedde och sedan gick tillväga vid intervjuerna.

Val av fallföretag

Besam i Landskrona valdes som studieobjekt på grund av att det uppfyller samtliga av de kriterier som vi hade utarbetat. Vi önskade studera ett svenskt företag som bedriver verksamhet internationellt, och som har engelska som koncernspråk. Anledningen till att vi var intresserade av att studera ett svenskt företag var att vi ville ha ett studieobjekt som ursprungligen haft det nationella språket som koncernspråk. Vi hade inga krav på att företaget skulle vara verksamt inom någon speciell bransch, eftersom uppsatsens huvudsakliga fokus inte är dess produkter, utan dess organisation och kommunikation på engelska. Besam valdes även på grund av att vi sedan tidigare kände till att företaget hade engelska som koncernspråk, genom att en av oss besökt en projektpresentation om företaget på en gymnasieskola i Landskrona. Valet av företag berodde även på dess geografiska läge (närheten till våra bostads- och studieorter).

Individuella intervjuer

Som nämnts ovan har vi genomfört två djupintervjuer med chefer på Besam. Intervjupersonerna valdes ut genom att vi kontaktade en chef på en av Besams verksamheter i Landskrona för att boka in dels en individuell intervju och dels en fokusgruppintervju med några medarbetare. Vi kontaktade honom genom att söka efter telefonnumret till företaget på www.foretagsfakta.se, och därefter fick vi kontakt med honom via receptionen. Kontaktpersonen hänvisade oss till att kontakta en chef på en annan av företagets verksamheter som, enligt honom, skulle använda engelska i högre utsträckning än vad som gjordes i hans verksamhet (se kapitel 1, Presentation av fallföretag). Vi kontaktade denne chef och bokade tid för intervju med honom, och han gav oss förslag på ytterligare en chef att intervjua. Även hos denne chef fick vi ett positivt besked på vår förfrågan om en intervju. Då vi bokade intervjuerna informerades vi cheferna om att den beräknade tidsåtgången var ca 45-60 minuter, och de avsatte därför en timme för intervjuerna.

Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att forskaren utgår från olika teman som ska behandlas under intervjun, även om de som intervjuas ges stora möjligheter att påverka intervjuernas utveckling (Bryman 2002:301). Vi förberedde intervjuerna genom att läsa in oss på litteraturen och därefter utformade vi en intervjuguide (se bilaga 2). En intervjuguide utgår från olika teman, som bör vara ordnade så att frågorna inom temana följer på varandra på ett lämpligt sätt, trots att forskaren ska vara beredd på att ställa dem i en annan ordning vid själva intervjutillfället (Bryman 2002:305). Några övergripande teman som uppmuntrade intervjupersonerna att berätta fritt om ämnena fick bilda grunden för vår intervjuguide. Under var och en av dessa övergripande teman hade vi skrivit underfrågor och stödord. Dessa skulle fungera som stöd för oss ifall respondenterna inte själva tog upp dessa ämnen under intervjuerna.

Den första intervjun ägde rum på chefens kontor på Besam. Före intervjun fick vi reda på att han var tvungen att gå tidigare, varför den tid vi hade på oss för intervjun blev 40 minuter. Den faktiska tiden för intervjun blev dock 35 minuter. Innan intervjun påbörjades informerades intervjupersonen om anonymitet och tillfrågades om användning av bandspelare, vilket han inte hade något emot. Vi befann oss i en lugn miljö, och det fanns inga störande moment under intervjuns gång. Vi ansåg att vi fick svar på alla frågor, även om de i vissa fall inte var så uttömmande som vi hade önskat. Efter intervjun reflekterade vi över detta, och beslutade oss för att följa ordningen på frågorna i intervjuguiden mindre strikt under den nästkommande intervjun. Den andra intervjun genomfördes i ett stort rum, där det fanns en ”utställning” med några av de olika typer av automatiska dörrar som Besam tillverkar. Före intervjun visade intervjupersonen oss dessa dörrar, och berättade om dem och företaget. Även han informerades om anonymitet, och han godkände användning av bandspelare. Inte heller här inträffade några störningar under intervjun. Precis som vi bestämt efter den första intervjun, så följde vi inte frågorna i intervjuguiden lika strikt som vi gjorde vid det första tillfället. Resultatet blev att vi fick mer utförliga svar under denna intervju. Intervjun tog en timme, exklusive den tid som presentationen av företagets produkter tog.

Fokusgruppintervju

Av den första chefen som vi bokade en individuell intervju med fick vi förslag på en person att kontakta för organisering och bokning av fokusgruppintervjun. Vi kontaktade honom och fick då hjälp med att organisera en intervju med sex medarbetare. Vi bad dem om att avsätta en timme till gruppintervjun, men de gav oss möjlighet att låta intervjun ta upp till två timmar.

Även vid de individuella intervjuerna utformades en intervjuguide, med några olika teman och underfrågor till dessa (se bilaga 3).

Gruppintervjun ägde rum i ett mindre konferensrum på Besam, och den varade i en timme och tio minuter. Det var en lugn miljö, och det inträffade inga större avbrott eller störningar under intervjun. Före intervjun informerades vi deltagarna om att de skulle vara anonyma i uppsatsen, och samtliga personer gav oss tillåtelse att använda bandspelare. Intervjun inleddes med att vi kort berättade om vår uppsats och det ämnesområde som den behandlar. Den första frågan som ställdes ledde till att gruppen själv kom in på de teman som vi ville att intervjun skulle behandla, vilket innebar att vi under intervjuns gång endast behövde ställa några följdfrågor och ge några korta kommentarer. Diskussionen flöt således på av sig själv, och det inträffade inga långa pauser. Vid en fokusgruppintervju ska tillvägagångssättet inte vara allt för strukturerat, eftersom syftet är att få fram deltagarnas uppfattningar och inställningar (Bryman 2002:330f). Intervjudeltagarna verkade inte vara besvärade av att diskutera våra frågor i grupp, utan det rådde en avslappnad stämning. I vissa fall uttryckte gruppen enighet, och i andra fall skilde sig gruppmedlemmarnas individuella åsikter åt. Under intervjun frågade de oss om vi sett Besams intranät (ett datorbaserat internt informations- och läronätverk). Eftersom vi inte hade det men var intresserade, så fick vi titta på det efter att intervjun avslutats. I samband med detta visade de oss sin avdelning och vi fick en känsla av deras arbetsatmosfär. Vi fick även ta del av ett dokument från deras intranät, och de visade oss en humoristisk reklamfilm som illustrerade kommunikationsproblem på engelska. Intranätet och reklamfilmen kommer dock inte att analyseras i uppsatsen, på grund av utrymmesskäl.

Insamling av sekundärdata

Uppsatsen grundar sig, som tidigare nämnts, på sekundärdata i form av vetenskaplig litteratur (böcker och artiklar) inom områdena organisation, kultur, språk och kommunikation. De böcker som vi använt oss av har vi funnit genom sökning via Lovisa (Lunds universitets bibliotekskatalog), Helsingborgs stadsbiblioteks katalog samt genom tips från våra handledare och andra forskare vid Institutionen för Service Management. Artiklarna har vi huvudsakligen hittat genom sökning via ELIN (Electronic Library Information Navigator), och dessa behandlar främst områdena språk och kommunikation. Exempel på sökord som vi använt är: cross-cultural management, corporate communications, language och multinational corporations. I början av uppsatsskrivandet använde vi oss också av sökmotorn Google för att

söka information samt för att hitta olika hemsidor. De nyckelord som vi använde oss av här var bland annat koncernspråk, tolk, kommunikation och lingvistik.

Materialbearbetning

Då vi hade genomfört intervjuerna och läst in oss på ämnesområdet började vi bearbeta det material vi fått fram. Denna process inleddes med att både de individuella intervjuerna och fokusgruppintervjun transkriberades. Att skriva ut inspelade intervjuer är enligt Kvale (1997:147) en tolkande process. Kvale (1997:149) menar att det skriftliga materialet är att betrakta som en konstruktion – en muntlig kommunikationsform har blivit skriftlig (se även avsnittet ”Metodproblem och källkritik”, där tolkning diskuteras mer ingående). Vi har valt att i huvudsak skriva ut det inspelade materialet ordagrant, men däremot har vi inte markerat pauser och dylikt. Dessutom har vi förtydligat meningarna där det behövts.

Efter att samtliga intervjuer hade transkriberats började vi skriva uppsatsens avhandlande del, där empiri och teori möts, jämförs och analyseras. Samtliga intervjupersoner är anonyma, varför de endast benämns som chef A och B respektive medarbetare i texten. Vi lovade dem anonymitet dels av etiska skäl (se t.ex. Bryman 2002:440), och dels för att de annars kanske inte velat eller vågat uttrycka sina åsikter och tankar. Då endast en av våra åtta intervjupersoner var kvinna, har vi av anonymitetsskäl valt att även referera till henne som ”han”. Vi har använt oss av citat för att göra texten mer levande och för att belysa intervjupersonernas åsikter. Dessa har i huvudsak återgivits ordagrant, men som Holme och Solvang (1997:145) skriver är det ibland nödvändigt att redigera citaten. Som exempel på detta nämner de att namn och uttryckssätt inte får avslöja intervjupersonernas identitet. Därför har vi ibland utelämnat vissa ord, eller förtydligat citaten. Samtliga förändringar är dock markerade i texten. I analysen av det empiriska materialet har vi kombinerat de teoretiska utgångspunkter som behandlas i den teoretiska referensramen med aktuella forskningsrön från vetenskapliga artiklar.

Metodproblem och källkritik

Vi är medvetna om att resultatet av våra empiriska undersökningar har påverkats av flera olika faktorer. En av dessa påverkansfaktorer är miljön som intervjuerna äger rum i, det vill säga förhållanden såsom tid, plats, hur förberedda forskarna är, samt om tekniska apparater (exempelvis bandspelare) används (Holme & Solvang 1997:107). Samtliga intervjuer

genomfördes på Besam, vilket betyder att intervjupersonerna befann sig i en miljö som de var vana vid. Det skedde inga avbrott eller andra störande händelser under intervjuerna, utan vi befann oss i en lugn miljö. Vi tyckte att vi var väl förberedda inför intervjuerna, eftersom vi hade läst in oss på ämnesområdet och skapat intervjuguider som hjälpte oss att ställa frågor utifrån vårt syfte och våra frågeställningar. Alla intervjupersoner gav oss tillåtelse att använda bandspelare, vilket har betytt att sammanställningen av resultatet från intervjuerna underlättats. Vi tyckte oss dock märka att vissa av respondenterna kände sig lite obekväma på grund av bandspelaren, men vi tror inte att detta har påverkat vårt resultat nämnvärt.

Vi ser både fördelar och nackdelar med att företaget hjälpte oss med att finna intervjupersonerna. En fördel skulle kunna vara att de har hänvisat oss till de avdelningar som har mest kommunikation på engelska, medan en nackdel skulle kunna vara att de endast anvisat oss till personer som har goda språkkunskaper. Vi anser dock att samtliga personer som deltagit har varit lämpliga intervjuobjekt. Uppsatsen ger ingen helhetsbild av situationen, på grund av att vi endast undersökt ett företag, bara intervjuat ett fåtal av företagets ca 1700 anställda, och endast två nivåer är representerade – mellanchefer och medarbetare utan chefsbefattning. I kvalitativa undersökningar är representativitet och reliabilitet (hur pålitlig informationen är) inte det viktigaste, eftersom fokus ligger på att få en djupgående förståelse av ett fenomen (Holme & Solvang 1997:94). Eftersom det finns en större närhet till intervjupersonerna i en kvalitativ undersökning jämfört med en kvantitativ sådan, är problemet med att få valid (giltig) information mindre. Ett problem som ändå kan uppstå är att intervjupersonerna kan uppföra sig så som de tror att forskaren förväntar sig (Holme & Solvang 1997:94).

Vi har själva i varierande grad erfarenhet av kommunikation på andra språk med människor från andra länder, då en av oss ursprungligen kommer från Sydeuropa och den andra har sitt ursprung i både Sverige och ett annat nordiskt land. Dessutom har vi båda studerat språk på universitetsnivå, men ingen av oss har studerat kommunikation och vi har inte heller någon arbetslivserfarenhet från internationella företag.

För att kunna få så pålitlig information som möjligt har vi haft den växelverkan som har skett mellan oss och våra intervjuenheter i åtanke. Vi har utgått från en modell som består av två hermeneutiska cirklar, en kognitiv och en normativ, som ingår i kvalitativa forskningsprocesser. Dessa båda cirklar är inte objektiva, utan påverkar hur forskaren tolkar

informationen. (Holme & Solvang 1997:95). Den kognitiva cirkeln består av den förförståelse forskaren har fått genom exempelvis utbildning och erfarenhet. Utifrån denna kommer forskaren fram till vissa frågeställningar, vilket kan kallas för en förhandsteori. Förhandsteorin kommer sedan att fungera som utgångspunkt i mötet med intervjupersonerna. Den information som erhålls kommer att vara ostrukturerad, och måste därför struktureras och organiseras av forskaren. Informationen kommer också att präglas av närheten till intervjupersonerna och deras upplevelser. Med utgångspunkt i den informationen kan nya frågeställningar och uppfattningar utvecklas, och forskaren kan förhandla tolkningen av dem med intervjupersonerna. Med hjälp av denna växelverkan mellan intervjupersoner och forskare är det möjligt att skapa en pålitlig uppfattning om det som forskningen handlar om. Den normativa cirkeln består av socialt grundade uppfattningar av det som ska studeras. Dessa fördomar påverkas således av våra egna värderingar och de som finns i miljön runtomkring oss. Forskarens uppfattningar möter intervjupersonernas uppfattningar i forskningsarbetet. För att resultatet av detta möte ska bli bra måste forskaren vara kritisk till sina egna uppfattningar, och inte enbart söka efter faktorer som bekräftar hans/hennes fördomar. Prövningen av fördomarna påverkar de slutsatser som forskningen resulterar i, och det kan också leda till att fördomarna revideras (Holme & Solvang 1997:95ff). I forskningsprocessen finns det således en växelverkan mellan forskaren och undersökningsobjekten, och det finns en växelverkan mellan de två hermeneutiska cirklarna. Sammantaget gör denna växelverkan att forskarnas tolkningar kan resultera i ett material som leder till ökad kunskap och förståelse av ett problem (Holme & Solvang 1997:95ff).

Våra personliga bakgrunder har bidragit till att vi är extra medvetna om hur vi tolkar information. Samtidigt som våra personliga bakgrunder och erfarenheter hjälper oss att förstå det hermeneutiska tänkandet, influerar de också uppsatsen. Därför vill vi betona att vi är medvetna om att de tolkningar vi gjort under arbetet med uppsatsen inte är helt objektiva. Vi har dock försökt att anta en så neutral position som möjligt.

Beträffande valet av metoder för insamling av primärdata, hade det naturligtvis varit möjligt att använda andra sådana. Det hade exempelvis även varit möjligt att kombinera våra intervjuer med andra metoder, såsom en enkätundersökning eller observationer av möten. Vi anser dock att vi fått fram ett material av tillfredsställande omfattning och kvalitet genom de metoder vi använt oss av, med hänsyn till den begränsade tidsramen.

När det gäller sekundärkällorna är vi medvetna om att även dessa påverkar uppsatsens resultat. Den litteratur som har använts är huvudsakligen skriven av forskare som är verksamma vid universitet eller högskolor i olika länder. Litteraturen har skrivits i olika kontexter, och vi har därför strävat efter att använda sådan litteratur som vi bedömer kan tillämpas i en svensk kontext. I flera fall refererar författarna till varandras böcker/artiklar, och vi anser att sådana korsvisa referenser ökar källornas trovärdighet. Litteraturen kan ha brister då författarna kan ha tolkat sina källor fel eller på andra sätt ha påverkat dess kvalitet. Dessutom finns det en risk att vi kan ha tolkat litteraturen fel, eller att vårt syfte har påverkat vår tolkning. Då ursprungskällor enligt Holme och Solvang (1997:136) är att föredra, har vi strävat efter att i huvudsak använda oss av sådana. Då vi sökte artiklar via ELIN granskade vi de tidskrifter de varit publicerade i, genom att exempelvis se hur många år de funnits. Dessutom har vi strävat efter att använda så nya artiklar som möjligt, för att på så vis kunna ta del av de nyaste forskningsrönen. Vi har givetvis inte haft möjlighet att ta del av all den litteratur som finns inom vårt forskningsområde, och detta innebär att vi kan ha missat annan för uppsatsen relevant litteratur.

Summering av metod

Denna uppsats är baserad på primärdata i form av två individuella intervjuer och en fokusgruppintervju, samt sekundärdata som erhållits från vetenskapliga artiklar och böcker. Vi har valt att samla in det empiriska materialet genom att använda kvalitativa undersökningsmetoder, på grund av att vi ville få en djupare och mer detaljerad uppfattning av ämnet än vad som hade varit möjligt om en kvantitativ metod hade använts. Intervjupersonerna är dels två chefer som intervjuades enskilt, och sex medarbetare som deltog i en fokusgruppintervju. Samtliga intervjupersoner arbetar på Besam i Landskrona, som valdes som fallföretag på grund av att de har engelska som koncernspråk och för att vi kände till företaget sedan tidigare. Inför intervjuerna förberedde vi oss genom att läsa in oss på ämnesområdet, och därefter utformade vi intervjuguider med olika teman (och underfrågor till dessa) som sedan diskuterades under intervjuerna. Vi spelade in intervjuerna, och transkriberade därefter dem. De sekundärdata som använts i uppsatsen är huvudsakligen böcker och artiklar inom områdena organisation, språk, kommunikation och kultur. Dessa har vi funnit genom sökning i Lovisa, ELIN, andra bibliotek samt genom tips på litteratur från handledarna och andra lärare på Institutionen för Service Management.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel redogör vi för våra teoretiska utgångspunkter. Vi inleder kapitlet med att ge en introduktion till området organisationsteori. Denna ska endast användas i syfte att ge en bakgrundsförklaring till våra fördjupningsområden struktur, kultur och processer. Dessa tre organisationsteoretiska perspektiv kommer att utgöra underlaget för vår analys av det empiriska materialet. Fokus kommer att läggas på kommunikation, i synnerhet intern kommunikation. Här ger vi definitioner och förklaringar på begrepp som är relevanta för vår uppsats, och vi visar även vår position. Det är viktigt för oss att ta ställning till de olika begreppen, då olika "glasögon" leder fram till olika resultat. Sist i kapitlet sammanfattar vi vår teoretiska referensram i en modell som rustar läsaren med de viktigaste begreppen som kommer att användas i vår analys.

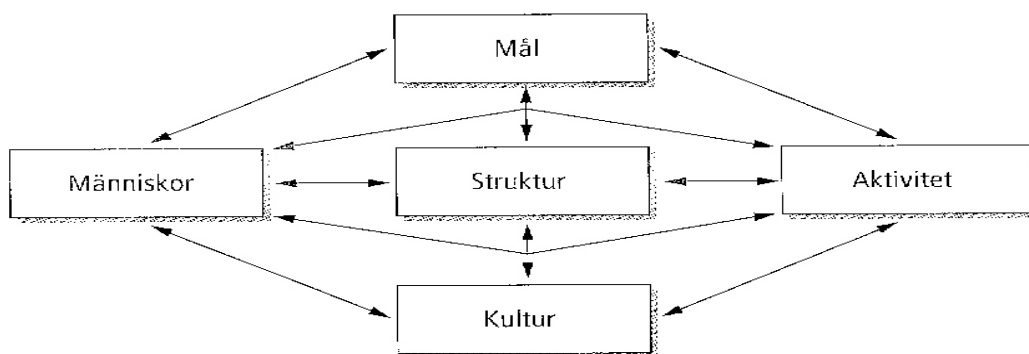
Organisationsteori

Organisationsteori handlar om den teoretiska grundval man har som forskare vid studier av organisationer. Begreppet organisation kan ha olika innebörder och räckvidd beroende på vad som utgör ämnets studieområde. Vid studier av organisationer används samma tillvägagångssätt som inom andra samhällsvetenskapliga ämnesområden, men för att kunna utföra en helhetsanalys på en organisation menar Flaa et al. (1998:9) att en forskare måste använda sig av olika teorier och begrepp. Även i vårt fall anser vi att det blir nödvändigt att växla mellan olika analysverktyg från olika discipliner för att vi ska kunna sammanfatta kunskaper om organisationer på ett sammanhängande sätt. I denna uppsats kommer vi att analysera vårt empiriska material med hjälp av ekonomiska, sociologiska och psykologiska teorier och begrepp. De ekonomiska vetenskaperna, såsom nationalekonomi och företagsekonomi, bidrar med att öka förståelsen om hur val och beslut fattas inom organisationer. De bidrar även med att förstå vad individens kunskaper och de konsekvenser som de olika handlingsalternativen kan medföra för en organisation, samt hur organisationer anpassar sig till omgivnings- eller marknadsvillkoren. Sociologisk teori och nyckelbegrepp såsom normer, roller, socialisation, makt och stratifiering ger större förståelse av beteenden inom organisationer. När det gäller psykologin har teorierna och begreppen gett viktiga bidrag till organisationsteorin genom att skapa förståelse för individers och grupperns beteenden och

attityder i ett organisatoriskt sammanhang (Flaa 1998:12ff). Uppsatsens syfte handlar om att öka förståelsen om hur organisationsmedlemmarna påverkas av att företagets ledning väljer att ha ett annat språk än det nationella som koncernspråk. Vi ser därför dessa discipliner som relevanta för att kunna uppnå syftet med denna uppsats.

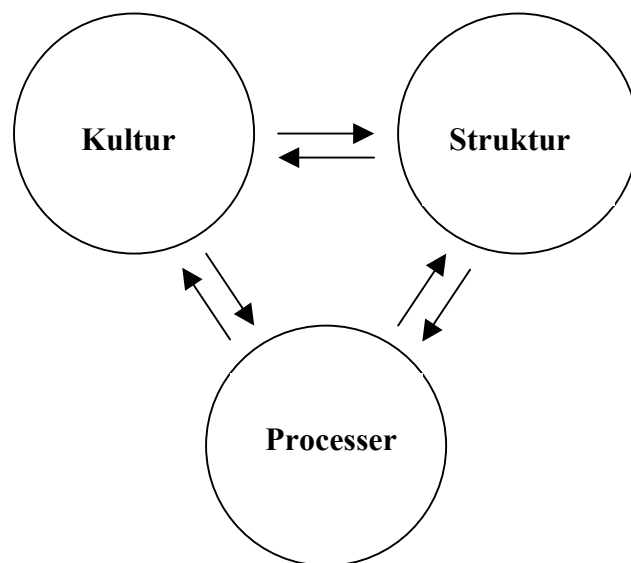
Flaa et al. (1998:15) tillägger även att organisationsteorin är en disciplin som kräver ytterligare analyser av organisatoriska fenomen på flera nivåer, det vill säga individnivå, organisationsnivå och interorganisatorisk nivå. Organisationsnivån handlar om analys av graden av arbetsdelning och centralisering, förlopp och innehåll hos centrala processer såsom beslutfattande samt kommunikation och fastställande av mål. Individnivån handlar om hur olika drag hos organisationer påverkar de enskilda individernas attityder och beteenden. Den interorganisatoriska nivån handlar däremot om att ge mer förståelse för förhållanden mellan organisationerna. Denna uppsats kommer att handla om organisations- och individnivån. Däremot kommer den interorganisatoriska nivån inte att analyseras här. Vi anser att kommunikationen med de utländska dotterbolagen ingår i organisationsnivån.

Abrahamsson och Andersen (2000:12f) anser att organisationer generellt består av gemensamma komponenter såsom människor, mål, struktur, aktiviteter och kultur. Figuren nedan ger en helhetsbild av hur Abrahamsson och Andersen ser på organisationers komponenter och hur dessa påverkar och påverkas av varandra.



Figur 3.1: Organisationskomponenterna och deras inbördes beroende (Källa: Abrahamsson & Andersen 2000:12)

Enligt Larsson (2001:66) finns det forskningsfält som hävdar att kommunikation är en av de viktigaste komponenterna i en fungerande organisation. Enligt Heide et al. (2005:37) måste kommunikation underförstått genomsyra alla aktiviteter i organisationen, eftersom kommunikation och interaktion är grunden för verksamheten. Heide et al. (2005:9) säger vidare att ”det är omöjligt att tänka sig en organisation utan kommunikation – en sådan skulle snabbt förtvina”. Johansson (2005:93f) säger att struktur och kultur är två grundläggande komponenter i en organisation och att dessa två formar och formas av kommunikationen. Bakka et al (1999:21) menar att organisationsteorin består av tre huvudsakliga perspektiv; struktur, kultur och processer. Dessa tre perspektiv interagerar med varandra och kan användas tillsammans i en och samma analys. Detta möjliggör en mera omfattande analys av ett problemområde jämfört med om endast ett av dem väljs (Bakka et al. 1999:22). Figuren nedan visar hur de ser på de tre perspektiven struktur, kultur och processer. De låter perspektiven vara likställda i figuren, men anser att processerna är viktigast då det är aktiviteterna som utgör organisationen. Bakka et al. (1999:22f) använder struktur och kultur för att förstå processerna.



Figur 3:2: Samspelet mellan tre perspektiv. (Källa: Bakka et al. 1999:23)

Vi utgår i likhet med dessa författare från att kommunikationen utgör organisationen, och att språk därmed är en oerhört viktig faktor i organisationer. Vi ser på kulturperspektivet som något oundvikligt när man undersöker processer, medan vi behöver strukturperspektivet för att visa var i organisationen vår studiefokus ligger (se kapitel 2) och vilka hierarkiska mönster

som kan uppträda på olika nivåer i organisationens struktur. Olika författare använder ibland ordet ”aktiviteter” istället för processer. Vi kommer att använda dessa synonymt, då vi anser att processer utgörs av aktiviteter. Utifrån resonemanget ovan väljer vi att utgå från både struktur, kultur och processer i våra frågeställningar, och således även i vår analys, för att på så sätt få en helhetsbild av en organisation.

Struktur

Struktur kan ha olika innebörder beroende på det vetenskapsområde och det forskningsperspektiv man väljer att ha som utgångspunkt. Begreppet struktur används bland annat inom naturvetenskapen (vanligtvis kemi och geologi) och inom samhällsvetenskapen (exempelvis samhällsstruktur, politisk struktur, klasstruktur, familjestruktur). Inom humanistiska ämnen uppträder struktur i form av språk och text och i många metoddiskussioner även i uttryck såsom problemstruktur, teoristruktur och modellstruktur (Bakka et al. 1999:36f). Enligt Cheney et al. (2004 se Heide et al. 2005:78) inrymmer begreppet struktur organisationens form, medan enligt Bruzelius & Skärvad (2004 se Heide et al. 2005:78) har det även att göra med hur arbete och ansvar fördelas i organisationer samt hur dessa styrs och samordnas. Johansson (2005:93f) säger att ”strukturer som exempelvis roller, arbetsfördelning och olika enheter inom en organisation skapar vissa förutsättningar för kommunikationen som det är viktigt för praktiker att vara medveten om”. I denna uppsats syftar vi mer på strukturella komponenter såsom avdelningar, befattningar, roller, arbetsuppgifter och riktlinjer.

Organisationsutveckling (OU) och problemlösning

Enligt Johansson (2005:82) har företag både en formell och en informell struktur. Den formella strukturen består bland annat av formella regler och arbetsbeskrivningar, riktlinjer och standardiserade arbetsprocesser. Johansson hävdar att det utöver denna formella och planlagda struktur alltid finns en informell sådan, som inte är lika synlig. Den informella strukturen präglas av de uppdelningar som organisationsmedlemmarna gör spontant, och gäller ansvarsfördelning och uppdelning av arbetsuppgifterna (Johansson 2005:82). Rogers och Agarwala-Rogers (1976 se Johansson 2005:82) hävdar att graden av överensstämmelse mellan den informella strukturen och den formella visar hur lämplig den formella strukturen är. Enligt Johansson (2005:82) är den formella strukturen ofta lite föråldrad och skapad för

hantering av rutinsituationer. Då organisationsmedlemmarna ställs inför nya och okända situationer måste de därför finna nya sätt att hantera dem.

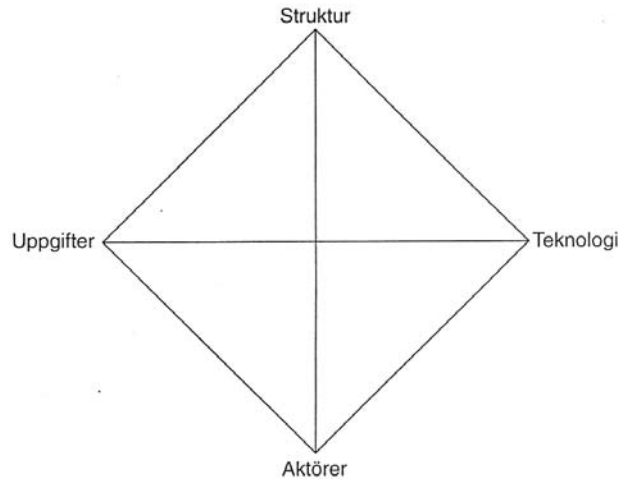
Enligt Flaa et al. (1998:180) ägnar sig många organisationer åt organisationsutveckling, OU, både inom den offentliga och den privata sektorn. Ebeltoft (1975 se Flaa et al. 1998:182f) säger att organisationsutveckling är viktigt för att säkerställa att alla organisationsmedlemmar ges möjlighet att medverka på ett ändamålsenligt och mångsidigt sätt. Eftersom olika organisationer/organisationsenheter ägnar sig åt olika förändringssätt är en klar definition av OU viktigt att ange. En gemensam definition av OU kan vara förändring av organisationer från ett nuvarande tillstånd till ett önskvärt sådant (Sortland 1989 se Flaa et al. 1998:181). Muchinsky (Muchinsky & Balvig 1983 se Flaa et al. 1998:181) säger att de flesta organisationsutvecklingsdefinitioner bygger på den förändringsmodell som Kurt Lewin (1951 se Flaa et al. 1998:181) presenterade:

Unfreezing - - - - - Change - - - - - Refreezing

Figur 3.3: Kurt Lewins förändringsmodell (Källa: Flaa et al. 1998:181)

Enligt Flaa et al. (1998:182) syftar begreppet unfreezing (upptining) till den process som handlar om att förbereda systemet för förändring. Change (förändring) innebär att få systemet att röra sig i den nya riktningen, medan refreezing (stabilisering) handlar om att stabilisera de införda förändringarna och förhindra att systemet glider tillbaka till utgångsläget. Om en organisationsutveckling ska fungera väl, krävs det enligt Ebeltoft (1975 se Flaa et al. 1998:182f) att en sådan sker parallellt i både de sociala och de tekniska systemen samtidigt som samspelet med omgivningen fortgår.

Leavitts diamantmodell (1965 se Flaa et al. 1998:183f) används ofta vid organisationsutveckling för att kunna visa på det ömsesidiga beroende som råder mellan de centrala variablerna. Modellen är viktig och används alltså för att dels ange de centrala elementen inom organisationsenheter, dels som en utgångspunkt för att förstå förändringsprocesser och komplexiteten i sådana. Enligt denna modell är de aktiviteter som äger rum i en organisation ett resultat av samspelet mellan struktur, teknologi, aktörer och uppgifter. Bedömningen av de olika effekterna av förändringsåtgärderna är därför mycket viktig. Leavitts modell med de fyra huvudvariablerna framgår nedan:



Figur 3.4: Leavitts diamantmodell (Källa: Flaa et al. 1998:183)

Struktur som begrepp syftar till de mer stabila elementen i organisationen, det vill säga hierarkiskt mönster, arbetsfördelning, kommunikationssystem och liknande. Teknologi står för kända och manipulerbara problemlösningsmekanismer. Aktörerna eller människorna i en organisation beskrivs med hjälp av egenskaper som erfarenhetsbakgrund, utbildning, motivation etcetera. Uppgifterna handlar om organisationens målsättning och dess existens (Flaa et al. 1998:184). I denna uppsats kommer vi att lägga mer fokus på kommunikationssystem, manipulerbara problemlösningsformer och aktörernas erfarenhetsbakgrund samt de kunskaper som behövs för att samtliga organisationsmedlemmar ska kunna klara sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt.

Kultur

Enligt Berger (1999:116) är begreppet kultur svårt att få grepp om, eftersom olika människor använder det på olika sätt. Edward Taylor gav 1913 följande definition på vad kultur är: "the complete whole which includes knowledge, belief, arts, morals, laws, system and any other capabilities or habits acquired by man as a member of society" (Usunier 2000:5). Flaa et al. (1998:78) definierar kultur som de grundläggande gemensamma antaganden och uppfattningar som tas för givna och omedvetet styr vårt beteende. Hofstede och Hofstede (2005:17) säger att kultur lärs in i den sociala miljö som människor lever i eller har levit i (och som åtminstone delvis har den gemensamt) och därför är kultur alltid ett kollektivt fenomen. Kulturen är således de gemensamma inlärdade mentala programmeringar som karakteriserar människor från en viss grupp eller kategori. Med mentala program eller "mental mjukvara"

menar Hofstede och Hofstede mönster av tankar, känslor och sätt att agera som har lärts in och etablerats hos människan under den tidiga barndomen och under hela hans/hennes liv. Enligt Bjerke (1998:44) består kultur av de grundläggande mänskliga värderingar, normer och antaganden, som har utvecklats och utvecklas intersubjektivt. Språket blir då av sig själv en återspeglning av en specifik kultur. Vi utgår från ovannämnda resonemang och anser att kultur och språk är viktiga för hur en kommunikationsprocess tolkas och därmed relevanta för denna uppsats.

Kultursyn och utgångspunkter

Den kultursyn som ska genomsyra vår uppsats har sina utgångspunkter inom framförallt antropologi, etnologi och sociologi. Gemensamt för dessa discipliner är arbetsdefinitionen av kultur som ett ”kollektivt medvetande” eller de kunskaper, erfarenheter och värderingar människor delar med andra människor. Disciplinerna betonar även att en sådan kulturell gemenskap inte bara manifesteras i språk och direkt kommunikation. Den får i stor utsträckning karaktären av tysta överenskommelser, osynliga premisser eller lagras i känslor och andra språk än det människor skriver och talar (Hannerz et al. 1982:15f). Kulturteoretiska begrepp gör det möjligt för oss att belysa det som händer i kommunikationsprocessen. Detta är viktigt då vårt syfte är att öka förståelsen om hur kommunikationen inom ett globalt företag påverkas av att de har ett gemensamt concernspråk.

Nationella kulturer

Forskare från vissa discipliner tror att den verkliga orsaken till skillnaderna länder emellan beror på att olika länder har olika institutioner: regeringar, lagar och juridiska system, skolsystem, familjestrukturer, företag, föreningar och religiösa samfund (Hofstede & Hofstede 2005:339). Enligt Usunier (2000:12) bildas kultur genom följande faktorer: etnicitet, nationalitet, språk, kön, religion, social klass, familj, utbildning, yrke och organisationskultur. Institutioner följer, som tidigare nämnts, det som Hofstede & Hofstede (2005:339) kallar för mentala program eller ”mental mjukvara”. Detta innebär att institutionerna anpassar sitt funktionssätt till den lokala marknaden och påverkar således individens sätt att tänka, känna och agera i möte med människor från olika länder. Även metaforer är enligt Mårtenson (1998:69f) ofta specifika för ett visst land eller en viss kultursfär. Metaforer används för att förstärka och ge mening åt betydelsen av det som förmedlas i en kommunikationsprocess på ett sätt som de flesta inom en viss kultur förstår. Detta stöds av Berger (1999:81), som också menar att metaforer används för att förmedla meningen i ett budskap. Lakoff och Johnson

(1980 se Berger 1999:81) menar att metaforer är centrala för våra tankar och handlingar, och inte bara för språket vid kommunikation. Även inom affärlivet används symboler och metaforer, enligt Mårtenson (1998:69f), som ett sätt för att försöka förstå omgivningen.

Kulturell eller social antropologi står för vetenskapen om mänskliga samhällen (ej endast traditionella eller ”primitiva”). Inom socialantropologin används ”kultur” som ett samlingsnamn på alla mönster av tankar, känslor och sätt att agera. Begreppet används också för enkla saker som livet innehåller: att hälsa, visa eller dölja känslor, hålla ett visst fysiskt avstånd till andra, äta, älska eller sköta sin kroppsliga hygien. Alltså, kultur är något man lär sig omedvetet i en social miljö och är inte något som är medfött. Den mänskliga naturen anses av vissa forskare vara nedärvd och universell. Hofstede & Hofstede (2005:17f) hävdar att kultur är inlärd och specifikt för en viss grupp, kategori eller samhälle, medan personligheten är specifik för varje individ och är både nedärvd och inlärd. För att få en bild av hur dessa tre nivåer byggs upp till en pyramid, se nedanstående figur:

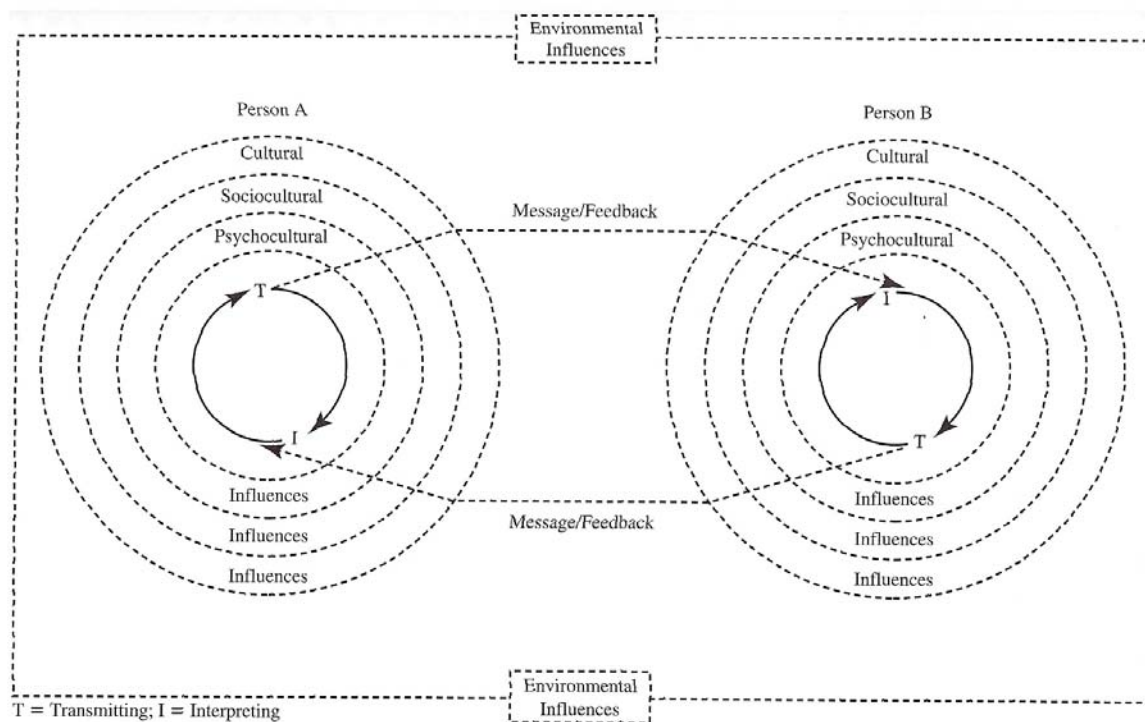


Figur 3.5: Unikhet på tre nivåer i människans mentala programmering. (Källa: Hofstede och Hofstede 2005:18)

Mårtenson (1998:16) har lagt till ytterligare en nivå i denna pyramid – företagskultur – som befinner sig mellan kultur och personlighet. Denna är enligt Mårtenson specifik för företaget och är inlärd. I denna uppsats kommer vi huvudsakligen att titta på nationell kultur.

Management eller ledarskap kan enligt företagsekonomisk litteratur inte isoleras från andra delar av samhället. Företagsledare, chefer och människorna de arbetar med är en del av en nations samhälle. Utan att förstå deras samhälle kan ingen av oss förstå varandras beteende. Viktigt i detta sammanhang är bland annat att skapa förståelse för: vilka personlighetstyper som är vanligt förekommande i ett land, hur familjesystemet fungerar och hur detta kan påverka barnens uppfostran, hur skolsystemet fungerar, vilka typer av skolor som finns och

vilka barn som antas in, statens och det politiska systemets inverkan på medborgarnas liv samt de historiska händelser som generationerna i ett land har upplevt (Hofstede & Hofstede 1995:34). Enligt Gudykunst och Kim (1997:44ff) måste vi beakta åtminstone kulturella, sociokulturella och psykokulturella faktorer, då dessa påverkar hur meddelanden tolkas. De kulturella faktorerna är exempelvis allmänna uppfattningar om vad som ska betraktas som fakta och kunskap, de värderingar, normer och regler som finns samt olika traditioner. Sociokulturella faktorer är kopplade till gruppmedlemskapet, de roller vi har, vår sociala identitet och relationer till andra människor i allmänhet. De psykokulturella faktorerna är exempelvis tankar, attityder, värderingar och vårt verbala och icke-verbala språk. För att få en bild av hur de faktorer som nämnts ovan påverkar kommunikationen med människor från andra länder, se figuren nedan:



Figur 3.6: En organisationsmodell för studier av kommunikation med människor från andra länder (vår översättning från engelska). (Källa: Gudykunst och Kim 1997:45)

Kulturell etnocentrism och lingvistisk etnocentrism

Interkulturella möten inkluderar i de flesta fall parter som talar olika språk. Skillnader i språk bidrar till kulturella missförstånd (Hofstede & Hofstede 2005:341). Enligt Gudykunst och Kim (1997:218) kan detta ske i vilken typ av interaktion som helst, men risken för att missförstånd ska uppstå är större då personerna har olika modersmål. Gudykunst och Kim

(1997:250) anser vidare att risken för att missförstånd och andra problem ska uppstå i kommunikationen minskar då våra lingvistiska och kulturella kunskaper ökar. För att skapa en mer grundläggande interkulturell förståelse, måste en utländsk part ofta lära sig språket i värdkulturen (Hofstede & Hofstede 2005:341). Ett synsätt som globala företag kan ha är polycentrism, det vill säga att hänsyn tas till de skillnader som finns mellan olika nationella marknader. Varje land ses som en av många andra etnocentriska platser, med egna marknadsföringspolicier och riktlinjer.

Det är följaktligen viktigt att inte vara etnocentrisk, vilket innebär att ha ens egen grupp som utgångspunkt för att se på saker och ting (Summer 1940 se Gudykunst & Kim 1997:5). Etnocentrism innebär att vi ser på vår egen kultur som det ”rätta” sättet att göra saker och ting medan alla andra sätt är ”fel”. Tendensen att bedöma utgör ett hinder för att vi ska kunna förstå andra kulturer och deras kommunikationsmönster. Att kunna bli mindre etnocentrisk kan för det mesta leda till större förståelse. Inget kulturellt drag är ”rätt” eller ”fel”, utan enbart olika varandra (Gudykunst & Kim 1997:5). Den franske antropologen Lévi-Strauss uttrycker att kulturell relativism handlar om att en kultur inte har några absoluta kriterier för bedömning av aktiviteter i en annans kultur, antingen som ”simpel” eller ”noble” (se Hofstede & Hofstede 2005:19). Vi kan knappast frigöra oss från etnocentrism, men vi kan se till att alltid vara medvetna om vår tendens att jämföra vår kultur med andra kulturer (Hannerz et al. 1982:15f). Kulturell relativism innebär att man bör vara försiktig med att döma andra människor från andra grupper eller samhällen. När man undersöker kulturella skillnader mellan grupper och samhällen är en neutral position eller kulturell relativism en förutsättning (Hofstede & Hofstede 2005: 19f).

En konsekvens av Sapir-Whorf-teorin (Usunier 2000:436f), som beskrevs i kapitel 1, är att lingvistisk etnocentrism är mycket svårundvikligt. Usunier skriver att lingvistisk etnocentrism innebär att alla människor utgår ifrån sitt eget modersmål när de kommunicerar. Därför är det enligt Usunier svårt att undvika lingvistisk etnocentrism. Han menar vidare att det är viktigt att sträva efter lingvistisk polycentrism genom att försöka behålla originalord, att förstå de viktigaste delarna av grammatiken samt att försöka sätta sig in i de betydelser och världsbilder som olika språk uttrycker. Att vara tvungen att uttrycka sig på ett annat språk innebär att lära sig att förstå någon annans referensramar (Peterson & Pike 2002 se Hofstede & Hofstede 2005:341). Usunier (2000:436) hävdar att affärsmän från olika kulturer inte bara skiljer sig åt genom att de kommunicerar på olika sätt, men också genom att de uppfattar, kategoriserar och

konstruerar verkligheten på olika sätt. Han menar att även ord som kan tyckas vara lätta att översätta enbart ger en illusion av att samma bild av verkligheten uppnåts. Enligt Usunier (2000:416) är medvetenhet viktigare än kunskaper när det gäller hur internationella affärer påverkas av språk och kommunikationsskillnader. Han menar att det är viktigt att vara medveten om att delar av verkligheten kommer att vara delvis undgängömda för dem som inte har ett visst språk som modersmål.

Processer

Organisationskommunikationen innehåller som begrepp i huvudsak tre huvudgrenar: intern och extern kommunikation, formella och informella kontaktformer och verbal och icke-verbal kommunikation (Larsson 2001:66f). En välfungerande intern kommunikation utgör en stor tillgång för en organisation (Larsson 2001:70). Intern kommunikation kan definieras som "the communication transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialization that are intended to design and redesign organizations, to implement designs, and to coordinate day-to-day-activities" (Frank & Brownell 1989 se van Riel 1995:13). Larsson (2001:76f) beskriver fyra olika typer av intern kommunikation. Den första typen är arbetskommunikation, det vill säga det som organisationsmedlemmarna behöver i det dagliga arbetet. Den andra är nyhets- och lägeskommunikation, som innefattar vad som skett och vad som kommer att ske i företaget. Den tredje är styrkommunikation, det vill säga information om mål, planer, riktlinjer och ekonomisk utveckling. Den fjärde och sista är värderings- och kulturkommunikation, som bland annat inbegriper företagets attityder och dess syn på etik och medarbetare (Larsson (2001:77f). Vår fokus ligger, som tidigare nämnts, på intern kommunikation.

Människor använder sig av både verbala och icke-verbala former av kommunikation för att kunna kommunicera med varandra. Verbal kommunikation kräver användning av språk och inbegriper allt som sägs och skrivs, medan icke-verbal kommunikation är det som inte sker med ord, exempelvis kroppsspråk (Harris 1993 se Larsson 2001:69). I uppsatsen fokuserar vi på den verbala kommunikationen. Vi har inte empiriskt underlag för att kunna analysera icke-verbal kommunikation eftersom vi inte har gjort några observationer på grund av den begränsade tid vi haft för uppsatsen.

De kommunikativa förhållandena är viktiga för organisationer (Larsson 2001:11). Enligt den tolkningsinriktade forskaren Weick är organisationer en aktivitet eller rättare sagt en kommunikativ aktivitet. Detta innebär att organisationer hålls vid liv genom mänsklig interaktion (Weick 1979 se Larsson 2001:57). Process- eller aktivitetsaspekten lägger tonvikten på interaktion och beslutshandlingar. Enligt Larsson (2001:56) kan vi föreställa oss två processnivåer: organisatoriska processer och individuella processer. Den första handlar om hur information sprids och strömmar i olika riktningar och på olika sätt genom systemet. Den andra nivån handlar om hur människor tar till sig och påverkas av information, tolkar och reagerar på information och budskap samt hur de använder sig av dem i sin kontakt med medlemmarna emellan. Process- eller aktivitetsinriktade aspekter ska genomsyra hela uppsatsen.

Kommunikation och information

I praktiken kan synen på kommunikation skilja sig åt mellan organisationer. Vissa organisationer betraktar relations- och informationsfrågor som en funktion som tillhör en viss sektor, medan i andra organisationer präglas hela verksamheten av sådana. Det finns även organisationer som knappast medvetet bedriver informationsarbete alls (Larsson 2001:11).

Begreppet kommunikation är ett mycket brett vetenskapligt begrepp och därför behöver detta preciseras, speciellt i förhållande till begreppet information. En gemensam definition av begreppen kommunikation och information är social interaktion med hjälp av budskap (Fiske 2000 se Larsson 2001:25). I ett bredare kulturellt perspektiv är kommunikation en symbolisk process genom vilken verkligheten skapas, bevaras, underhålls och transformeras (Carey 1992 se Larsson 2001:25).

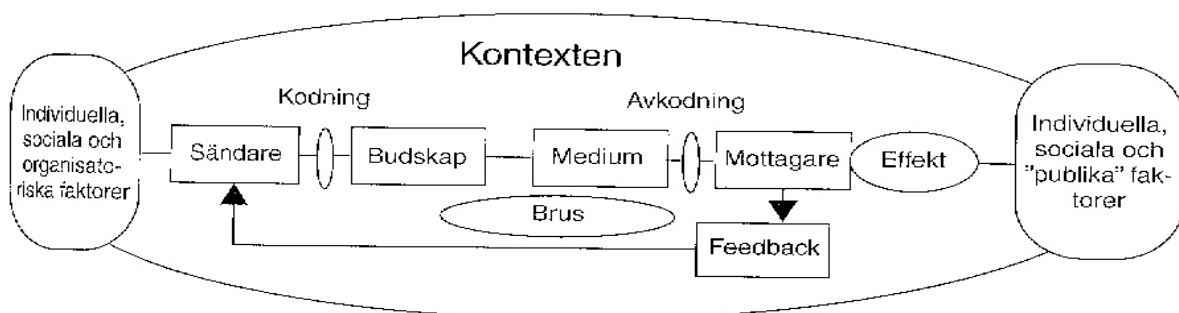
Enligt Fiske (2000 se Larsson 2001:25) finns det två grundläggande synsätt på kommunikation. Den ena skolan ser kommunikation som en överföring av meddelanden (både enkel- och dubbelriktade), eller med andra ord är skolan inriktad på kommunikativa handlingar. Den andra skolan har de språkliga symbolerna eller semiotik som bas, det vill säga att denna skola är intresserad av att studera budskapets och textens grundelement och dess betydelse. Denna uppsats ska beakta båda grundläggande synsätt på kommunikation, då både överföring av budskap eller kommunikativa handlingar samt de språkliga symbolerna (semiotik) är av betydelse för hur pass effektivt kommunikationsprocessen fungerar mellan organisationsmedlemmar som arbetar i olika länder.

Enligt Larssons tolkning av Rogers syn på kommunikation är kommunikation den ”process där deltagarna tillsammans skapar och delar information i syfte att nå ömsesidig förståelse” (Roger 1995 se Larsson 2001:26), eller den process där interaktion mellan människor sker (Larsson 2001:26). Kontakten kan betyda kontakt i allmänhet mellan människor och grupper som samtalar på gatan, eller organisationers planerade kontaktformer och struktur i syfte att främja samverkan mellan olika berörda grupper och enheter internt och externt (Larsson 2001:11).

När det gäller innebörden av begreppet information, står information för innehållet i processen (Larsson 2001:26) eller det som utbyts i kommunikationsprocessen. I yrkeslivet används enligt Windahl & Signitzer ofta information och kommunikation som begrepp för både envägs- och tvåvägskommunikation (Windahl & Signitzer 1992 se Larsson 2001:26). Information som begrepp har ytterligare en annan bemärkelse, det vill säga att det används som benämning på organisatoriska enheter såsom informationsavdelningen eller befattningar (Larsson 2001:26).

Kommunikationsmodell

För att kunna analysera och beskriva en kommunikationsprocess, både i praktik och i teori, behöver vi ta hjälp av en speciell begreppsapparat, det vill säga ett antal begrepp som hör ihop. Kommunikationsmodellen nedan ger en överblick över viktiga begrepp som hjälper till att förstå vad som händer i en kommunikationsprocess.



Figur 3.7: Basmodellen i sitt kontextuella sammanhang (Källa: Larsson 2001:40)

En sändare sänder ett meddelande genom en viss kanal till en eller flera mottagare. Meddelandet åstadkommer vissa effekter (reaktioner) som kan gå tillbaka till sändaren i form av återkoppling/feedback (Palm & Windahl 1989:8f; Larsson 2001:39). Gudykunst och Kim (1997:8f) menar att den kommunikationskanal som väljs påverkar hur meddelanden tolkas. Exempelvis kan ett meddelande som överförs ansikte mot ansikte med hjälp av tal tolkas annorlunda ifall det istället skulle ha talats in på en telefonsvarare. Ett annat exempel på detta är att uttryckssättet som används kan skilja sig åt mellan skriftlig datorbaserad kommunikation och muntlig kommunikation ansikte mot ansikte. Gudykunst och Kim (1997:44) menar också att situationen påverkar kodning/överföring och avkodning/tolkning av meddelanden. I detta sammanhang spelar deltagarnas kulturella, sociokulturella och psykokulturella faktorer, som tidigare nämnts, en viktig roll för hur meddelanden tolkas.

Begreppet kontext i modellen ovan står för det sammanhang i vilket kommunikation sker. I ovanstående modell ingår begrepp såsom kodning och avkodning, det vill säga den mening som sändaren lägger in i budskapet och den mening som mottagaren läser ut (DeFleur 1970 se Larsson 2001:40). I modellen inkluderas även begreppet brus, det vill säga de effekter eller störningar som kan uppstå i en kommunikationsprocess (Larsson 2001:39).

Ett begrepp som enligt Palm och Windahl (1989:12) är viktigt att känna till i kommunikationssammanhang, men som sällan finns med i kommunikationsmodeller, är feedforward. Begreppet syftar till den kunskap som sändaren skaffat sig om mottagaren innan han/hon kommunicerar. Det är enligt Palm och Windahl viktigt att veta vem man talar med och ju mer man tar reda på om mottagaren, desto bättre kan man redan från början anpassa sig till denne. Usunier (2000:440) skriver att det är viktigt att personer med internationella affärskontakter har kunskap om de andra parternas nationella kulturer, eftersom relationerna annars kan ta skada. Han menar att det ofta är för sent att skapa en förståelse då kontakterna har inletts. På grund av detta är det viktigt att de involverade personerna redan innan är införstådda med åtminstone de grundläggande skillnader som finns mellan kulturerna/länderna i fråga. Kulturell förståelse i internationella affärsrelationer ska enligt Usunier vara förebyggande åtgärder och inte användas som ett akut botemedel för de problem som kan uppstå.

Ellström (2000:98ff) hävdar att det är viktigt att det erfarenhetsbaserade lärande som sker i det dagliga arbetet integreras med planerad utbildning, i synnerhet för anställda med

arbetsuppgifter som innebär ett stort ansvar. Enligt Ellström är det viktigt att de har generella kunskaper som kan fungera som grund för deras handlingar och beslut, och dessa kan inte utvecklas på ett tillfredsställande sätt enbart genom erfarenhetsbaserat lärande. Han menar att de anställda i många fall behöver ha kunskap i form av mentala modeller, som fås genom utbildning, för att kunna fatta beslut utifrån de konsekvenser som olika handlingsalternativ medför. Sådana mentala modeller behövs ofta även för att kunna lära av sina erfarenheter; det vill säga för att observera, tolka och värdera sina egna handlingar. Ellström betonar vidare vikten av att utbildningarna som ges inte enbart ska baseras på instruktioner och tillämpningsövningar. Han menar att utbildningarna även ska anpassas genom att exempelvis ta hänsyn till verkliga problem och utvecklingsbehov i en verksamhet. Dessutom bör de baseras på de erfarenheter av problemlösning som organisationsmedlemmarna fått i praktiska situationer. Ellström föredrar också att utbildningarna ska möjliggöra dialoger både mellan olika organisationsmedlemmar, och mellan organisationsmedlemmar och externa experter inom de aktuella områdena. Enligt honom är det också viktigt att utbildningarna planeras och genomförs i samarbete med de organisationsmedlemmar som berörs av utbildningarna.

Enligt Wiio, Dimpleby & Burton (Wiio 1973 och Dimpleby & Burton 1993 se Larsson 2001:12f) kan kommunikationsproblem uppstå i organisationer genom att information exempelvis förhindras och försvåras. Informationen kan ändra form och innehåll mellan de olika nivåer den passerar. Detta är utmärkande i större organisationer med hierarkier och många beslutsnivåer. Hinder kan handla om olika typer av problem och inte endast rent tekniska problem. Ett exempel kan vara om budskapet bokstavligt och bildligt inte når fram eller inte observeras, drunknar i störningar och brus, förhindras under vägen eller är feladresserat. Det kan även hända att vi inte förstår budskapet på grund av att det är svårt begreppsmässigt, saknar läsbarhet eller har fel språkdräkt. Ett annat hinder handlar, som tidigare nämnts, om att mottagarna inte har samma sociala och kulturella referenser, får budskapet i fel sammanhang eller att budskapet är helt fel utformat.

Enligt Johansson (2005:83) påverkas kommunikationsprocesserna genom att kommunikation från en underordnad till en överordnad skiljer sig från kommunikation mellan personer på samma nivå. Detta beror på att personer på olika nivåer kan ha olika referensramar. Den uppåtgående kommunikationen är inte lika vanlig som den neråtgående, och uppåtgående kommunikation är oftast positiv. Enligt flera analysstudier kan orsakerna vara många till att medarbetare har svårigheter att kommunicera negativa erfarenheter till överordnade. Exempel

på sådana orsaker kan vara osäkerhet när det gäller medarbetarnas egen situation, bristande förtroende för överordnade samt ambition och behov att framställa sig själv i det bästa ljuset. Det kan också röra sig om rädsla för negativa konsekvenser, dåliga erfarenheter från tidigare försök vid kommunikation av brister, eller att negativ feedback (medvetet eller omedvetet) undertrycks eller misstolkas av chefer (Johansson 2005:83).

Summering av teoretisk referensram

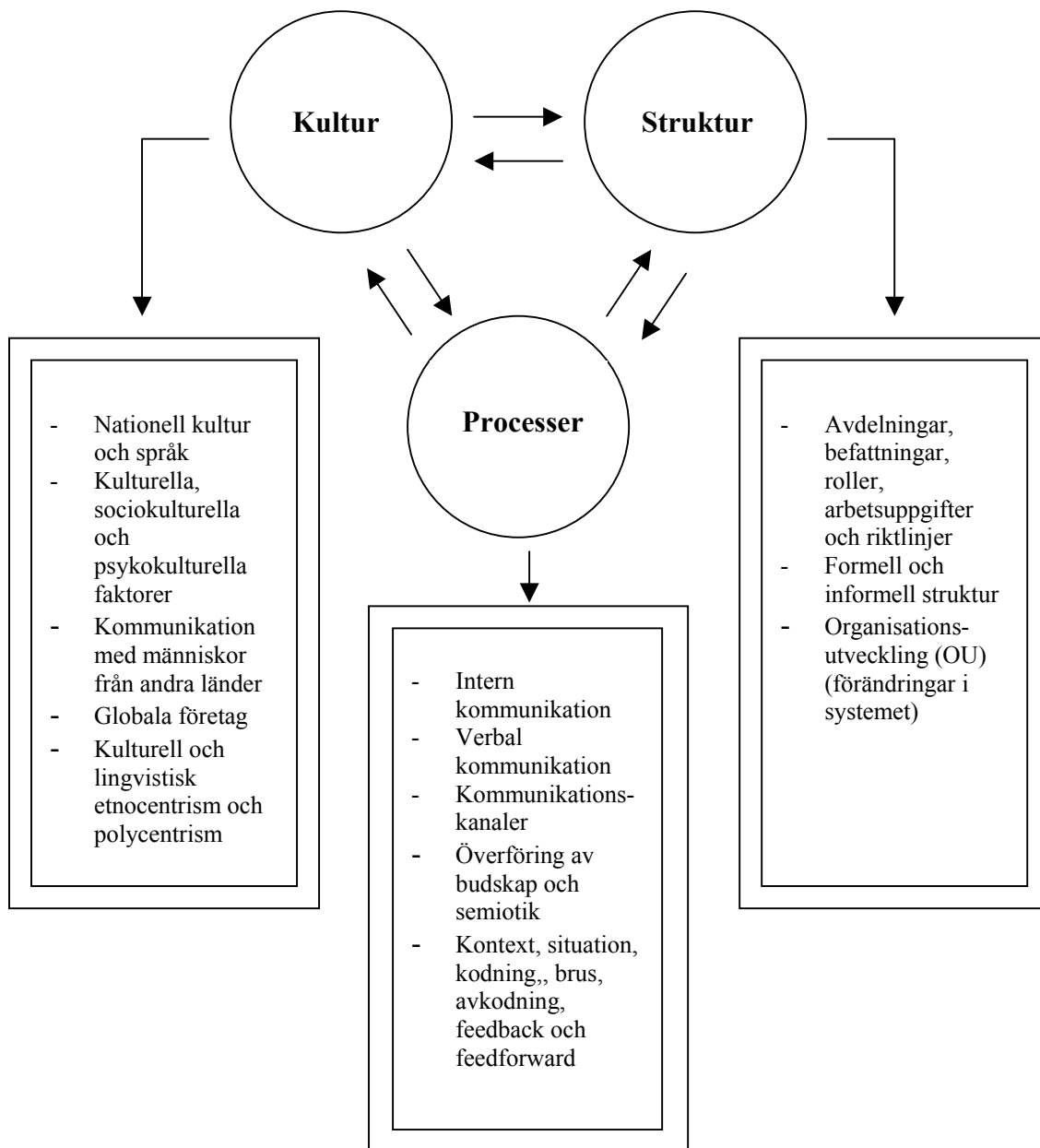
Vi har i denna uppsats valt att utgå ifrån ett organisationsperspektiv med fokus på intern kommunikation. Uppsatsen genomsyras av tre huvudsakliga organisationsteoretiska perspektiv; struktur, kultur och processer. Dessa perspektiv interagerar med varandra och vi använder dem tillsammans för att möjliggöra en mera omfattande analys av Besam jämfört med om endast ett av dem väljs.

När det gäller struktur fokuserar vi på komponenter såsom avdelningar, befattningar, roller och riktlinjer. I detta sammanhang kommer vi att behandla både formell och informell struktur. I anslutning till detta kommer vi även att behandla förändringsprocesser och de olika faser som dessa består av, det vill säga vilka huvudkomponenter som är viktiga vid organisationsutveckling. Detta kommer att göras med hjälp av Kurt Lewins förändringsmodell (freezing, change och refreezing), medan Leavitts diamantmodell ska hjälpa oss att analysera det ömsesidiga beroende som råder mellan de centrala variablerna i modellen (struktur, teknologi, aktörer och uppgifter).

Det andra huvudsakliga perspektivet är nationell kultur, som är viktigt att behandla då detta influerar hur ett budskap tolkas i en kommunikationsprocess. Vi kommer att gå in på kulturella, sociokulturella och psykokulturella faktorer, för att lyfta fram de omedvetna och osynliga premisser som ofta sätter ramen för hur effektiv en kommunikationsprocess kan vara. Kulturskillnader speglas genom att olika länder har olika institutioner såsom lagar och juridiska system. Kultur är således något man lär sig omedvetet i en social miljö och är inte medfött, vilket belyses genom Hofstede's och Hofstede's modell (Unikhet på tre nivåer i människans mentala programmering) och det tillägg som Mårtenson gjort. Gudykunst och Kims modell används för att förklara hur kulturella, sociokulturella och psykokulturella faktorer påverkar tolkningen av meddelanden mellan människor från olika länder. Andra

viktiga faktorer som vi ska behandla är kulturell och lingvistisk etnocentrism och polycentrism.

Det tredje perspektivet är processer, med fördjupning i intern kommunikation. En välfungerande intern kommunikation kan påverka företaget som helhet positivt. I uppsatsen fokuserar vi endast på verbal kommunikation. Både överföring av budskap och semiotik ska användas för att kunna analysera och förklara vad som händer i en kommunikationsprocess mellan organisationsmedlemmar i globala företag. I detta sammanhang lyfter vi fram kontextens, kommunikationskanalens och kommunikationsformens betydelse för kommunikationsprocessen. För att kunna analysera och beskriva kommunikationsprocesserna tar vi hjälp av den kontextuella kommunikationsmodellen och dess begreppsapparat, där begrepp som kodning, avkodning, brus och feedback ingår. Dessutom behandlar vi begreppet feedforward, som ofta förbises i kommunikationsmodeller. Sist men inte minst behandlar vi även den kommunikation som sker mellan överordnade och underordnade. Nedan följer vår modell som sammanfattar vår teoretiska referensram och bildar grunden för vår analys:



Figur 3.8: Vår sammanfattande modell av teoretisk referensram (Källa: Fritt efter Bakka et al. 1999:23)

4. STRUKTUR, KULTUR OCH PROCESSER

För att kunna besvara våra frågeställningar analyserar vi i detta kapitel hur engelska som koncernspråk påverkar kommunikationen inom Besam. Analysen görs utifrån de tre organisationsteoretiska perspektiv som presenterades i den teoretiska referensramen: struktur, kultur och processer. I detta kapitel kommer empiri och teori således att jämföras och tolkas. Vi har valt att först presentera en del av vårt empiriska material, för att därefter redogöra för relevant teori, vilket tillsammans resulterar i en analys. Detta upplägg upprepas i hela kapitlet.

Struktur

I detta avsnitt presenteras och analyseras användningen av koncernspråket på olika nivåer inom Besam, organisationsutveckling och problemlösning samt eventuella riktlinjer (se Struktur i figur 3.8 i kapitel 3).

Användning av koncernspråket

Enligt chef B används engelska av en stor del av företagets anställda. Han sade att engelska kanske inte används i så stor utsträckning i vissa funktioner inom produktionen. Däremot har chefer på olika bolag och de medarbetare som sitter på kontorsnivå ett ganska stort utbyte med de utländska dotterbolagen, och då sker kommunikationen på engelska. Då intervjupersonerna tillfrågades om deras egen användning av engelska visade det sig att denna varierade i omfattning. Båda cheferna uppgav att de reser mycket i sina arbeten och använder engelska i stor utsträckning. En av dem använde engelska främst i kommunikationen med dotterbolag och den andre huvudsakligen i kommunikationen med kunder, men även internt. Cheferna berättade följande:

Om jag pratar med mina medarbetare här som är svenskar, så kommer vi ibland på att vi pratar på engelska för att all dokumentation är på engelska (Chef A).

Jag jobbar mycket med USA, Holland, England, Tyskland och Sverige. När jag kommunicerar med de här länderna samtidigt, då skriver jag ju på engelska. Och mycket av det material jag tar fram för presentationer gör jag på engelska för att det ska kunna passa alla (Chef B).

De flesta av de medarbetare som deltog i fokusgruppintervjun använde engelska i ganska hög utsträckning i sina arbeten. Deras arbetsuppgifter inkluderade bland annat att ta fram olika typer av skriftligt material och att hålla i utbildningar. Intervjupersonernas användning av engelska i kommunikationen inom företaget kan illustreras med följande citat:

När vi kommunicerar med våra dotterbolag sker det på engelska, och därför är engelska en viktig del av mitt arbete. Jag träffar många ledare från Europa och USA och Kina. Det är klart om det är internt här, är det på svenska.

Det [de system som personen arbetar med] ska vara på engelska också. Jag har en del att göra med Tyskland, och då blir det på engelska för jag kan ingen tyska alls.

Enligt Marschan-Piekkari et al. (1999b:425) sker kommunikationen för stora delar av de anställda inom globala företag ofta på ett annat språk än individernas modersmål. Feely och Harzing (2003:39) hävdar att det är tänkbart att det förr i tiden var möjligt att kommunikationen på olika språk mellan ett multinationellt företags olika verksamheter skedde via ett fåtal språkspecialister. Författarna ovan menar att detta inte längre är fallet, utan att globala kontakter berör nästan alla funktioner och alla nivåer i sådana företag. En enkätundersökning som Johansson (2006:32) utfört bland 10 chefer och medarbetare per företag i 20 av Sveriges 200 största företag, som infört engelska som koncernspråk, visar att befattningen påverkar användningen av engelska. Johansson skriver att de högsta cheferna² kommunicerar mest på engelska, medan avdelningschefer och medarbetare uppvisar en lägre användningsgrad.

Empirin visar att det som våra intervjupersoner berättat stämmer väl överens med vad andra forskare skrivit om användningen av engelska i globala företag. På Besam kommer både chefer och medarbetare i kontakt med engelska. Cheferna i vår undersökning sade sig använda engelska i hög utsträckning i sina arbeten, i likhet med cheferna i Johanssons enkät. Det framgick dock ur gruppintervjun med medarbetarna på Besam att flertalet av dem använder engelska i relativt hög utsträckning, till skillnad från medarbetarna i Johanssons undersökning.

Både i intervjuerna med cheferna och i fokusgruppintervjun framkom det att andra språk än engelska används ibland, även om engelska är det viktigaste språket inom företaget. Detta illustrerar följande citat från chef A:

² VD och informationschefer

Är man iväg till Tyskland så pratar man tyska med dem ibland och vi har även andra som kan franska och pratar med fransmännen, och andra som pratar spanska med spanjorerna. Det finns inte några uttalade krav att vi ska kunna. Annars är det engelska som vi förväntas arbeta med (Chef A).

Chef B nämnde också att andra språk används ibland, men att all officiell kommunikation är på engelska. Även i fokusgruppintervjun framkom det att engelska är det viktigaste språket vid kommunikation med de utländska dotterbolagen, även om ett par av dem nämnde att de även använder tyska ibland.

Marschan-Piekkari et al. (1999b:380) skriver att multinationella företag ibland har mer än ett koncernspråk och/eller tillåter somliga dotterbolag att kommunicera på andra språk i vissa situationer. Som exempel på detta nämner de det finska företaget Kone, som har engelska som koncernspråk. Trots detta sker kommunikationen mellan de nordiska dotterbolagen ofta på ”skandinaviska”. Ett annat exempel är Nestlé, som har engelska och franska som koncernspråk, men som tillåter sina dotterbolag att kommunicera på andra språk (Lester 1994b se Marschan-Piekkari et al 1999a:380). Marschan-Piekkari et al. (1999a:380) säger att huvudkontoren ofta är villiga att anpassa sig till användning av flera språk.

Vår undersökning visar att det i likhet med de företag som Marschan-Piekkari nämner även på Besam finns utrymme för användning av andra språk vid kommunikation med de utländska dotterbolagen, även om intervjupersonerna betonade att engelska är det viktigaste språket. Andra språk än engelska används dock inte i den officiella kommunikationen, vilket innebär att valet av språk är situationsbetingat.

Organisationsutveckling (OU) och problemlösning

Båda cheferna nämnde att det arbetar en amerikansk kvinna på företaget som ibland får hjälpa till med att korrigerera texter, men att det inte är många som använder denna resursperson. Chef B sade att han ber henne hjälpa till med att rätta det han skrivit på engelska om han tycker att det är viktigt, vilket följande citat illustrerar:

Ja, vi har ju en amerikansk /.../, och hon använder jag ju när jag skriver någonting som jag tycker är viktigt, så att jag vill ha de här nyanserna rätt. Så då brukar jag låta henne titta på den, så kan hon liksom rätta till. Så det är ju någonting som alla kan använda här, men jag tror väldigt få gör det. Det gäller ju att ha den insikten och känslan av att det är viktigt, och har man inte det då låter man bli. Hon är ett stöd (Chef B).

Chef A berättade att hon hjälper dem mycket med den språkliga granskningen, även om detta egentligen inte ingår i hennes arbetsuppgifter. Han nämnde att det även arbetar en spanjorska på företaget, som också hon får fungera som översättningshjälp ibland. Deltagarna i fokusgruppintervjun diskuterade att de brukade använda ett elektroniskt instrument för att finna termer på engelska, men efter en kort diskussion angående detta instrument kom de fram till att de inte kunde hitta alla de ord de behövde där.

Johansson (2005:82) menar att företag utöver en formell struktur alltid även har en informell sådan som består av de uppdelningar som organisationsmedlemmarna gör spontant. Uppdelningarna gäller ansvarsfördelning och uppdelning av arbetsuppgifterna. Enligt Johansson är den formella strukturen ofta föråldrad och skapad för att hantera rutinsituationer. När organisationsmedlemmarna möter nya och okända situationer, måste de på grund av detta finna nya sätt att hantera dem, det vill säga finna lösningar som inte finns i den formella strukturen. Enligt Leavitts diamantmodell (Flaa et al. 1998:182f, se kapitel 3 för en djupare förklaring) är de aktiviteter som sker i en organisation resultatet av samspelet mellan struktur, teknologi, aktörer och uppgifter. Det är viktigt att ta hänsyn till alla fyra variablerna vid en formell organisationsutveckling, eftersom dessa påverkas av varandra. Denna utveckling måste ske parallellt i både de sociala och de tekniska systemen, samtidigt som samspelet med omgivningen ska fortgå (se figur 3.4 i kapitel 3). Detta är viktigt för att alla ska ges möjlighet att klara sina arbetsuppgifter på bästa sätt. För att organisationsutvecklingen ska fungera väl är det enligt Lewin (1951 se Flaa et al. 1998:181) viktigt att ta hänsyn till de olika faser som finns i hans förändringsmodell (se kapitel 3). Således är det viktigt att förbereda systemet för förändring (unfreezing), att få systemet att röra sig i önskad riktning (change) samt att kunna stabilisera de införda förändringarna så att systemet inte glider tillbaka till utgångsläget (refreezing).

Att amerikanskan får hjälpa till med granskning av texter på engelska tolkar vi som att det har utvecklats en informell struktur på Besam, där organisationsmedlemmar finner nya sätt att lösa problem på. Denna lösning ingår således inte i den formella planerade strukturen, vilket gör att inte alla organisationsmedlemmar på Besam känner till och använder sig av denna informella metod/resursperson. Teorin säger att en formell organisationsutveckling medför att alla ska ges möjlighet att medverka. Däremot nämnde medarbetargruppen att Besam har skapat en databas där det är möjligt att söka efter tekniska termer på engelska, vilket visar att företaget har tänkt på teknologivariabeln. Medarbetarna tillade dock att detta instrument inte

alltid var användbart. Detta tolkar vi som att Besam till viss del har förbisett de behov som finns inom den sociala variabeln, det vill säga att skapa förutsättningar för välfungerande kommunikation mellan aktörerna i systemet så att de ska kunna utföra sina uppgifter på bästa sätt. Detta resonemang återkommer vi till i avsnittet som handlar om processer. Besams organisationsutveckling har i detta fall visat tecken på att förberedelsefasen delvis har förbisetts av Besams ledning då det gäller att införa engelska som koncernspråk.

Ur intervjuerna framkom det att Besam inte har några uttalade riktlinjer för användningen av engelska och andra språk. Enligt en av cheferna beror detta på att engelska valts som koncernspråk, och denna förklaring förtydligade han genom att säga följande:

Den är så pass tydlig, den transparensen som krävs i all rapportering till Stockholm [Assa Abloys huvudkontor], som gör att det är en omöjlig arbetssituation om man ska sitta och översätta till de talade språken innan man begär information (Chef A).

Chef B berättade att det inte funnits någon medveten satsning på att öka användningen av engelska inom koncernen. Han sade att om han deltar i ett möte med svenskar som är på svenska, och protokollet bara är avsett för svenskar, då skriver han det på svenska. Om han däremot tror att protokollet kommer att skickas ut till dotterbolagen, så brukar han skriva det på engelska. Han tillade dock att han använder engelska i allt högre utsträckning: ”jag skriver själv allt mer på engelska, även det som jag känner är mera internt. Det är nog upp till var och en”.

En av medarbetarna ansåg att det finns indirekta riktlinjer för när engelska ska användas, eftersom de dokument som personer från de utländska dotterbolagen ska kunna läsa skrivs på engelska:

Allting som ska kunna läsas av andra görs på engelska. Mycket av det görs direkt på engelska, och översätts sedan till andra språk, bland annat svenska. Så vi gör det inte först på svenska. Intern kommunikation i företaget här, det tar jag ju på svenska.

En person nämnde att det mesta av den information han får från andra medarbetare på Besam i Landskrona är på engelska, men tillade att ”jag får ju sådana som är på svenska också, så det blir ju en väldig blandning mellan svenska och engelska”. Han sade vidare att han själv är konsekvent i användningen av engelska i sitt arbete, och således alltid skriver på engelska i de dokument han tar fram. En annan person kommenterade detta genom att säga: ”men det är ju rätt, man vet ju inte hur det kommer att användas”.

Enligt Hagen (1999 se Feely & Harzing 2003:40) har de flesta företag inte infört några strategier när det gäller språkanvändningen. Johanssons (2006:31) enkätundersökning bland ett antal svenska företag med engelska som koncernspråk visar att endast ett fåtal av dem har några riktlinjer beträffande användningen av svenska och engelska. Hon menar att företag som inför engelska som koncernspråk bör ge rekommendationer för hur olika språk ska användas, eftersom valet av arbetsspråk får stora konsekvenser för organisationsmedlemmarna. Marschan-Piekkari et al. (1999a:380) säger att cheferna i internationella företag ibland oroar sig för att användningen av flera språk ska leda till förvirring och koordineringsproblem.

Vår undersökning av Besam visar att de i likhet med många andra företag inte har några riktlinjer för språkanvändningen. Intervjupersonerna var överens om att den information som ska skickas till dotterbolagen och Assa Abloys huvudkontor ska skrivas på engelska. Vid mera informell kommunikation varierade språkvalet, trots att detta kan leda till förvirring och koordineringsproblem. När det gäller kommunikationen inom Besam i Landskrona använde både chefer och medarbetare oftast svenska, men även engelska förekom. Eftersom Besam inte har några tydliga riktlinjer för språkanvändningen, fattar organisationsmedlemmarna individuella beslut gällande var och när engelska, svenska och andra språk ska användas. Dessutom visar vår undersökning, tvärt emot vad Marschan-Piekkari et al. påpekar, att det inte är cheferna utan medarbetarna som känner att användningen av flera språk ibland leder till viss förvirring. Vissa av medarbetarna tyckte, som nämnts ovan, att en konsekvent användning av engelska och svenska skulle underlätta deras arbeten. Som exempel på detta kan vi nämna medarbetaren som fick material från andra medarbetare på både svenska och engelska. Vi tolkar detta som att organisationsmedlemmarna i viss mån dels är osäkra på vilket språk de ska använda i olika situationer, dels hur materialet kommer att användas.

Summering

Resultatet från vår empiriska undersökning stämmer väl överens med vad andra forskare skrivit om användningen av engelska i globala företag. Både chefer och medarbetare kommer i kontakt med engelska på Besam. I likhet med teorin använde cheferna i vår undersökning engelska i hög utsträckning i sina arbeten. I vår undersökning visade det sig att även flertalet av medarbetarna använder engelska i relativt hög omfattning. I likhet med andra företag finns det även på Besam utrymme för användning av andra språk vid kommunikation med de utländska dotterbolagen, även om engelska är det viktigaste språket. Andra språk än engelska

används inte i den officiella kommunikationen, vilket tyder på att valet av språk är situationsbetingat. Teorin i analysen ovan säger att om den formella strukturen är föråldrad, kan en informell struktur växa fram. Vår undersökning visar att detta har skett på Besam genom att problem löses via informella kanaler, på grund av att de troligtvis till viss del har förbisettt samspelet mellan de sociala och tekniska variablerna. Besam har hittills inte infört några tydliga riktlinjer för språkanvändningen, vilket medför att organisationsmedlemmarna fattar individuella beslut gällande var och när engelska, svenska och andra språk ska användas. De fattar också egna beslut om vilken kvalitetsnivå som krävs i olika sammanhang. En konsekvent användning av språket ansågs underlätta kommunikationen.

Kultur

I detta avsnitt presenteras och analyseras hur den interna kommunikationen inom Besam upplevs och påverkas av att de anställda måste kommunicera på engelska, både inom landet men även med dess dotterbolag ute i världen. Vi anser att språk och kultur är tätt sammanvävda. Därför analyserar vi både sådan information som är direkt relaterad till språkanvändningen och sådan som ligger till grund för förståelsen av den, det vill säga nationell kultur. I avsnittet tar vi upp nationell kultur och etnocentrism. Dessutom behandlar vi språkanpassning, lingvistisk etnocentrism och lingvistisk polycentrism (se Kultur i figur 3.8 i kapitel 3).

Nationell kultur och etnocentrism

Här nedan kommer vi att visa hur nationell kultur påverkar kommunikationen mellan Besam i Landskrona och deras utländska dotterbolag. Nedanstående citat från medarbetarna i fokusgruppintervjun illustrerar deras syn på kultur och anpassning till olika länder och marknader:

/.../ Kommunikation är väldigt viktigt, så att vi förstår vad marknaderna vill ha för produkter, så att inte vi sitter här och gör någonting som vi inbillar oss, som är jätteroligt och jättesnyggt, men sen visar det sig att det inte är det de vill ha [dotterbolagen i andra länder]. Utan då försöker vi kommunicera med de dotterbolagen på de marknaderna där den här produkten ska vara. Och det är inte så att en produkt passar på alla marknader, utan det är väldigt varierande.

Du var i USA nu [en medarbetare säger till den andra medarbetaren], och fick en helt annan insikt i vad de tycker är viktigt. Det är så att vi har en bild här och de har en bild. Vi sitter i vår lilla ankdamm här, med nio miljoner invånare, och tycker att vi bygger för hela världen. Med våra värderingar. Och så där borta i Kina, i Shanghai och där har de elva miljoner i Shanghai enbart. De har en helt annan bild av vad de vill ha. Och vem har

rätt? Vi måste naturligtvis lyssna på alla som stöter på den informationen. /---/. Det är en förutsättning för att man ska lyckas på en marknad, att man förstår.

Det är något jag har förvånats över den senaste tiden: hur stora kulturskillnader det är egentligen. Det räcker att gå från Sverige till Danmark, det är inte stora avstånd, men det finns mycket skillnader. Så man har väl fått lite mer förståelse för att det finns olika synsätt, olika krav och så i olika länder. Och det måste man ta till sig här på Besam.

Det framgick ur intervjun med chef B att han ansåg att medarbetarna inte alltid hade den förståelse för andra kulturer som behövs³. Chef B berättade om hur han hade upptäckt problem som uppstår vid generalisering. Han sade att vi människor har en tendens att generalisera genom att säga en sak om en hel marknad, ett folk eller ett land. I de flesta fall ansåg han att det kan vara så, men tillade att ”man ska inte glömma att vi är individer”. Produktmässigt förväntas olika egenskaper i olika länder. Som exempel på detta nämnde han USA:s säkerhetskrav: ”det får inte ske olyckor”. England är enligt honom mer likt USA än kontinentala Europa, och Tyskland är speciellt på sitt sätt genom att myndighetskrav och regler är väldigt starka. Holland och Sverige är en grupp för sig enligt honom. De är mera otydliga och flexibla, det vill säga att människorna, enligt honom, är mera förlåtande. Detta tyckte han var viktigt att uppmärksamma, liksom att de produkter som presenteras inte passar lika bra överallt. Att kunna sätta sig i dessa olika roller är inte lätt enligt honom. För honom var detta något han alltid varit medveten om. Han har tidigt vuxit upp med att människor talar olika och ser olika ut, eftersom hans familj är mångkulturell. Detta har gjort att han redan som barn har vistats i andra kulturella miljöer än den svenska. Men han tillade också följande: ”men det jag gör nu, beror på att jag lärt mig att man måste göra så för att det ska funka”.

Enligt Hofstede och Hofstede (2005:339) är kultur, som nämnts i kapitel 3, de gemensamma inlärda mentala programmeringar som karaktäriserar människor från en viss grupp eller kategori. Vidare anser dessa författare att jämförelser kan dras mellan etnocentrism hos ett helt folk och egocentricitet hos en individ, genom att individen betraktar sin egen lilla värld som universums centrum. Organisationens funktionssätt utgår, enligt dem, ifrån den lokala marknaden. Ett synsätt som globala företag kan ha är polycentrism, det vill säga att företagen tar hänsyn till de skillnader som finns mellan olika nationella marknader (Usunier 2000:436f). Varje land ses då som ett av många andra etnocentriska områden, med sina egna marknadsföringspolicies och riktlinjer.

³ För en mera ingående analys av detta, se nästkommande avsnitt (Processer)

Vår undersökning tyder på att Besams organisationsmedlemmar är medvetna om att företaget bör anpassa sitt funktionssätt efter de marknader där de är verksamma. Vi tolkar detta som att de på olika sätt strävar efter att undvika etnocentrism, genom att försöka lyssna på dotterbolagen och anpassa produkterna efter de lokala marknaderna. En av medarbetarna visade även att han var medveten om att det finns stora kulturskillnader mellan länder, och att det även finns relativt stora skillnader mellan länder som ligger geografiskt nära Sverige, exempelvis Danmark. Besam har således ett polycentriskt synsätt.

Språkanpassning och lingvistisk etnocentrism

Chef B sade att det språk man använder också ska ändras och anpassas något efter de olika länderna. Han tyckte att ett sätt att komma närmare den kultur han presenterar produkten i är att använda metaforer, för att kunna förmedla sitt budskap på ett bättre sätt. Chef A använde metaforer endast vid presentationer för den svenska organisationen. Detta berodde dels på att det finns en begränsad kunskap om det som är speciellt för respektive land, dels för att man försöker hålla sig till det minsta gemensamma nämnare. Detta för att inte behöva anpassa presentationerna till olika länder. Chef B sade däremot att han använder metaforer då han anser det vara befogat. Ett sådant fall kan vara i möte med amerikaner, eftersom de använder mycket metaforer. Problemet är enligt denne chef att det finns en historiskt betingad distans mellan Sverige och USA om hur vi hanterar saker och ting.

Berger (1999:81) menar att metaforer används för att förmedla meningen i ett budskap. Lakoff och Johnson (1980 se Berger 1999:81) menar att metaforer inte bara är centrala för språket vid kommunikation, utan även för våra tankar och handlingar. Enligt Mårtenson (1998:69f) används symboler och metaforer även inom affärlivet som ett sätt för att försöka förstå omgivningen. Metaforer används för att understryka betydelsen av någonting på ett sätt som de flesta inom en viss kultur förstår. Metaforer är enligt Mårtenson ofta specifika för ett visst land eller en viss kultursfär.

Teorin visar att metaforer används för att förstärka meningen i ett budskap. Vår undersökning visar endast att intervjupersonerna är försiktiga med att använda metaforer. Detta beror på att respondenterna tyckte att de i vissa fall saknade kunskaper om olika länders historia och kultur. Detta stöds av teorin, som säger att användning av metaforer kräver en viss förståelse för ett lands kultur och historia, då de är kulturellt och historiskt betingade.

Medarbetargruppen lyfte fram komplexiteten som finns i en kommunikationsprocess, det vill säga både hur tydlig man måste vara i kommunikationen och hur man uppfattas av motparten. Exempelvis i Kina, ansåg medarbetarna att de måste förklara allt i detalj för att det ska fungera som de tänkt sig: ”/.../ gör man ett hål så måste man förklara att hålet ska vara runt och rakt och så där”.

Svårigheter med att komma överens mellan medlemmarna i en organisation beror kanske inte primärt på organisationsmedlemmarnas personligheter, utan kan till exempel bero på att de kommer ifrån olika kulturer och därmed inte delar samma uppfattningar och värderingar (Usunier 2000:12). Gudykunst och Kim (1997:44) menar att kodning/överföring och avkodning/tolkning av meddelanden påverkas av situationen och att deltagarnas kulturella, sociokulturella och psykokulturella faktorer tillsammans påverkar hur meddelanden tolkas (se figur 3.6 i kapitel 3).

Vår empiriska undersökning visade att intervjupersonerna var medvetna om den komplexitet som finns vid kommunikation med organisationsmedlemmar i andra länder. Resultatet av undersökningen stöds av teorin ovan beroende på att kodning och avkodning av meddelanden påverkas av deltagarnas kulturella, sociokulturella och psykokulturella referenser.

Chef A talade om de skillnader som finns mellan olika språk: ”vi talar om lagom i Sverige och det finns olika sätt att uttrycka sig i andra länder. Jag tror att man ska försöka undvika de här olaterna som finns och som är specifika för något land.” Även Chef B berättade om hur sättet att uttrycka sig skiljer sig från kultur till kultur, och hur valet av ord och uttryck sker utifrån känslan av vad som passar in. Han berättade följande:

Men det gemensamma språket överallt är ändå engelska. Eller som man säger ute i de här länderna, svengelska/swenglish. Det engelska språk som vi kan här i Sverige. Det har jag också hört att amerikaner säger ibland, att utomstående som inte är vana att höra svenskar tala engelska, så kan de ha lite svårt att förstå oss i början. /.../ vi använder ord på vissa sätt, och inte alltid helt korrekt (Chef B).

Samtliga i medarbetargruppen var överens om att det är svårare att använda ett utländskt språk än sitt modersmål. En av medarbetarna berättade följande angående svårigheter att hitta ord och nyanser:

Ja, det är svårt att hitta ord på engelska. Jag vet ju säkert på svenska precis vad jag menar, men hur kan jag nu beskriva det på engelska istället. Det är ju ett väldigt letande efter ord.

I likhet med medarbetarna tyckte även cheferna att det var svårare att uttrycka sig på engelska jämfört med sitt modersmål. Båda cheferna nämnde dock att de under årens lopp har byggt upp ett ordförråd som har medfört att det blivit mer och mer ”naturligt” för dem att använda engelska. Chef A tyckte dessutom att det i första hand inte är språket utan de kulturella skillnaderna som leder till problem och missförstånd:

Man säger språkproblem ibland, men det är snarare kommunikationsproblem utifrån den kulturella dimensionen som det kan bli missförstånd, inte språket i sig, skulle jag vilja säga om saker och ting. Jo, det kan vara det men det är framförallt sättet att uttrycka sig är olika från kultur till kultur och där kan missförstånd uppstå (Chef A).

Gudykunst och Kim (1997:218, 250) säger, som nämndes i kapitel 3, att missförstånd kan ske i vilken typ av interaktion som helst, men risken för att detta ska uppstå är större då personerna har olika modersmål. Vidare säger de att risken för att problem uppstår kan minskas i takt med att våra lingvistiska och kulturella kunskaper ökar. Att vara tvungen att uttrycka sig på ett annat språk innebär att lära sig att förstå någon annans referensramar (Peterson & Pike 2002 se Hofstede & Hofstede 2005:341). Usunier (2000:436) hävdar att affärsmän från olika kulturer skiljer sig åt genom kommunikationssättet och hur de uppfattar, kategoriserar och konstruerar verkligheten. Vidare menar han att ord som kan verka vara lätta att översätta enbart ger en falsk uppfattning av att samma bild av verkligheten uppnåtts. Han menar att för dem som inte har ett visst språk som modersmål kommer delar av verkligheten alltid delvis att vara undandömda. Enligt Usunier (2000:416) är medvetenhet viktigare än kunskaper när det gäller internationell kommunikation. Usunier (2000:437) tycker inte att personer med internationella affärskontakter behöver lära sig flera främmande språk för att kunna undvika lingvistisk etnocentrism. Han menar att det är viktigare att förstå vad som är unikt i strukturen i ett visst språk och givetvis att lära sig en del ord. Enligt Usunier är lingvistisk etnocentrism svårundvikligt, men det är viktigt att sträva efter lingvistisk polycentrism. Detta kan göras genom att försöka behålla originalord och förstå de viktigaste delarna av grammatiken, samt genom att försöka sätta sig in i de betydelser och världsbilder som olika språk uttrycker.

Utifrån både teori och empiri framgår det att kunskaper i både språk och kultur krävs för att lingvistisk etnocentrism ska kunna undvikas. Teorin visar att ökade kunskaper i språk och

kultur minskar risken för att det ska uppstå problem i kommunikationen. Vissa av intervjupersonerna visade att de var medvetna om att kommunikationen påverkas av både språk och kultur, samt att de alltid utgår från det egna modersmålet och den egna nationella kulturen. Detta medför att personer i dotterbolagen kallar den engelska de använder för ”swenglish”. Detta stämmer väl överens med litteraturen, som säger att lingvistisk etnocentrism är svårundvikligt. Resultatet från vår undersökning visar att organisationsmedlemmarna är medvetna om att språket alltid har osynliga premisser, vilka tar sig uttryck i att det är svårare att finna och förstå nyanser på andra språk än modersmålet. Detta visar också att organisationsmedlemmarna anser att det är viktigt att kunna använda och förstå nyanserna för att höja kvaliteten på kommunikationsprocessen. Teorin ovan säger att det räcker med att kunna förstå grunderna i ett visst språk och en viss kultur för att lingvistisk polycentrism ska kunna uppnås och för att lingvistisk etnocentrism ska kunna undvikas. Vår empiri visar dock att det är svårt att undvika detta även för dem som har ett relativt stort ordförråd och är medvetna om och förstår vad som är unikt i ett visst språk och en viss kultur.

Summering

Ur denna studie framgår det att organisationsmedlemmarna är medvetna om att företaget bör anpassa sitt funktionssätt efter de marknader där de är verksamma, det vill säga att de har ett polycentriskt synsätt. De strävar således efter att undvika etnocentrism. Dessutom visar studien, i enlighet med de teorier vi använt oss av, att användning av metaforer kräver en viss kulturell kompetens eftersom dessa är kulturellt och historiskt betingade. Ett exempel på detta är att våra intervjupersoner på Besam inte använde sig av metaforer i särskilt hög utsträckning, då de tyckte att de i många fall saknade kunskaper om andra länders historia och kultur. Respondenterna var medvetna om att kommunikationen med organisationsmedlemmar i andra länder är komplex, vilket enligt teorin kan bero på att kodning och avkodning av meddelanden påverkas av deltagarnas kulturella, sociokulturella och psykokulturella referenser. Teorin säger dock att medvetenhet om och kunskaper i både språk och kultur bidrar till att lingvistisk och kulturell etnocentrism lättare kan undvikas. Organisationsmedlemmarna är medvetna om att språket alltid har osynliga premisser, vilket i denna undersökning tar sig uttryck i att det är svårare att finna och förstå nyanser och argumentera på koncernspråket/andra språk än modersmålet. Tidigare forskning visar att det räcker med att kunna förstå grunderna i ett visst språk och en viss kultur för att lingvistisk etnocentrism ska kunna undvikas. Däremot visar vår empiri att det är svårt att uppnå

lingvistisk polycentrism även för dem som har ett relativt stort ordförråd och är medvetna om samt förstår vad som är unikt i ett visst språk och en viss kultur.

Processer

I detta avsnitt analyseras de effekter som det gemensamma koncernspråket får för de kommunikativa aktiviteterna inom företaget. Vi har delat in analysen av dessa aktiviteter i tre delar; kommunikation på koncernspråket, översättning av material samt utbildningar i språk och kultur (se Processer i figur 3.8 i kapitel 3).

Kommunikation på koncernspråket

Samtliga intervjupersoner ansåg att det fanns skillnader mellan muntlig och skriftlig kommunikation på engelska. Chef B sade att eftersom muntlig kommunikation är en direkt kommunikationsform, hinner man ofta inte väga orden. Därför föredrog han skriftlig kommunikation om ärendet är viktigt, eftersom han då kan ta sig tid att slå upp ord för att hitta nyanserna. Hans kommunikationskanaler är generellt sett i första hand telefon och elektroniska brev på grund av att dessa kanaler är snabba när det gäller att komma överens och lösa problem. I andra hand använder han videokonferenser. Beträffande elektroniska brev använder han ofta sådana när han vill upplära ett missförstånd som har uppstått i en telefondiskussion. Han lyfte även fram sådana situationer där det har hänt att han och medarbetarna i dotterbolagen har haft långa konversationer med varandra på grund av språkproblem. Istället för att föra en diskussion om problembeskrivning, lösningar och konsekvenser eller annat, lade de all fokus i diskussionen på det mest elementära. Detta kan illustreras med följande citat:

När man har lagt på luren så får man fortfarande en massa frågor som man inte fått svar på, för personen inte kan engelska. Då gör jag så, om jag tycker att det är viktigt själv, att då skriver jag ner det i ett mail och skickar över det, för då har den personen en chans att läsa det. Så ofta går det att lösa till en rimlig nivå, men det är så att pratar man inte samma språk så är man begränsad, absolut. Jag skulle vilja säga att de flesta i våra kontinentala bolag skriver hyfsad engelska, men ibland stöter man på någon som inte kan, och då är det svårt (Chef B).

Chef A hade andra åsikter när det gäller muntlig och skriftlig kommunikation. Han tyckte att missförstånd lättare kan uppstå i skriftlig kommunikation än i muntlig sådan. I de fall något missförstånd uppstår brukar han ringa för att lösa problemet. Samtliga fokusgruppdeltagare ansåg att skriftlig kommunikation på engelska är svårare än muntlig. En av dem förklarade detta med att det i muntlig kommunikation är möjligt att korrigera misstagen direkt. En annan

person höll med om detta och sade att: ”skriftlig kommunikation är enkelriktad, så det är mycket svårare. Snackar man med någon, då är det dubbelriktat och då får man frågor och förklaring.”

Enligt den kommunikationsmodell som vi använder oss av (se figur 3:7 i kapitel 3) fungerar kommunikationen genom att en sändare sänder ett meddelande genom en viss kanal till en eller flera mottagare (Palm & Windahl 1989:8f; Larsson 2001:39). I modellen finns även begreppet brus, det vill säga de effekter eller störningar som kan uppstå i en kommunikationsprocess (Larsson 2001:39). Kontext, eller det sammanhang i vilket kommunikationen sker, spelar roll för hur ett budskap uppfattas och tolkas av mottagaren. Meddelandet uppnår vissa effekter (reaktioner) som kan gå tillbaka till sändaren i form av återkoppling/feedback (Palm & Windahl 1989:8f; Larsson 2001:39). Enligt Gudykunst och Kim (1997:8f) påverkar den kommunikationskanal och den kommunikationsform som väljs hur meddelanden tolkas. De ger som exempel att ett meddelande som överförs ansikte mot ansikte med hjälp av tal, kan tolkas annorlunda ifall det istället skulle ha talats in på en telefonsvarare. Dessutom kan det uttryckssätt som används skilja sig åt mellan skriftlig datorbaserad kommunikation och muntlig kommunikation ansikte mot ansikte.

Både empirin och teorin påpekar att olika kommunikationsformer, kanaler och kontexter påverkar överföringen och tolkningen av budskap på olika sätt. De flesta av våra respondenter föredrog den muntliga kommunikationsformen, eftersom denna form är dubbelriktad och möjliggör direkt återkoppling/feedback. Det framgick dessutom att bristande engelskkunskaper hos någon av parterna medför att kommunikationen störs, det vill säga att störningar i kommunikationen, så kallat brus, uppstår.

Våra intervjupersoner hade varierande åsikter när det gäller fördelar och nackdelar med att ha ett gemensamt koncernspråk. En av medarbetarna ansåg att det är en fördel att alla förstår samma språk, medan andra tyckte att användningen av engelska egentligen inte är någon fördel, utan snarare en förutsättning för att kunna kommunicera. Senare under intervjun tillade de att de inte längre reflekterar särskilt mycket över språket, eftersom det har blivit en vanesak. Samtliga fokusgruppdeltagare ansåg dock att det är svårare att uttrycka sig på engelska än på svenska. En i medarbetargruppen gjorde följande reflektion över hur engelskan och svenskan upplevs under arbetsgången, vilket även några andra medarbetare instämde i:

Det som är svårt att skriva är ett ändringsförslag, där man måste beskriva ändringen. /---/. Man vet vad man menar, men man måste antingen skriva en jättelång text med en massa detaljer och oftast orkar man inte, utan man skriver kortfattat, och sedan kommer det frågor och man förklarar muntligt. /---/. Genom att /.../ tvinga oss att skriva på engelska när det egentligen inte finns något praktiskt behov av det, sänker vi kvalitetsnivån egentligen.

Chef A ansåg att han främst såg fördelar med det gemensamma koncernspråket, eftersom han inte behöver skriva dokument på flera språk. Det är enligt honom endast i början som svårigheter finns med facktermer både på svenska och på engelska. Men efter en tid ansåg han, som tidigare nämnts, att det byggs upp ett ordförråd och då känns det lika naturligt att använda engelska som svenska. Han ansåg inte heller att hans förmåga att uttrycka sin yrkeskompetens begränsas av språket. Dock tyckte han att det är svårare att hitta ord på engelska än på sitt modersmål. Han tillade att språkproblem går att lösa, precis som alla andra problem: ”det finns inga konstigheter i detta”.

Enligt Mårtensson (1998:219) kräver kommunikation med människor från andra länder ett gemensamt språk. En undersökning av Johansson (2006:34) visar att organisationsmedlemmar som har mycket kontakt med utlandet anser att det är nödvändigt att använda engelska i kommunikationen, annars skulle kommunikationen inte fungera. Denna undersökning visade även att de flesta respondenter inte ser användningen av engelskan som ett problem, men vid mer specifika frågor kring kommunikationsproblem framkom det att många ansåg att det var svårare att uttrycka nyanser på engelska och att det tar längre tid att formulera material och argument.

Även vår undersökning visar på vikten av att företaget använder sig av ett gemensamt språk vid kommunikation med organisationsmedlemmar i dotterbolagen. Detta för med sig fördelar såsom att de flesta dokument inte behöver skrivas på flera språk. Både cheferna och medarbetarna ansåg att engelskan är en förutsättning för att kommunikationen ska fungera. De tog även upp att det var svårt i början med användningen av facktermer, men att de har lärt sig dessa efterhand. Även användningen av engelska i allmänhet hade blivit en vanesak enligt dem men de tillade, i likhet med respondenterna i Johanssons undersökning, att de ibland har svårt att uttrycka och förstå nyanser. Detta berodde på att engelska inte är deras modersmål. Det framkom att några upplevde det som att kvalitetsnivån sänks då dokumenten måste skrivas på engelska. Detta visar på att det finns vissa problem när det gäller kommunikation på engelska inom Besam.

Medarbetarna berättade att kommunikationen med dotterbolagen ibland blir komisk. De tillade att det även finns tillfällen då det är lätt hänt att personer i dotterbolagen som inte kan engelska hamnar i ett underläge på grund av att de inte kan argumentera på koncernens språk. Chef B nämnde en situation då han upplevde att det gemensamma koncernspråket utgjorde en fördel genom att det förstärkte gemenskapen inom företaget. Han sade följande om gemenskapen inom företaget:

Och då var det 10-15 olika länder som var samlade. Och alla pratade samma språk då, engelska. Då kände jag att språket, liksom det band samman alla. Alla satt där, såg olika ut, talade med olika dialekter och hade olika bakgrund och olika språk, och ändå kunna ta och kommunicera. Det fanns liksom en känsla, en vi-känsla då, och alla tyckte det var rätt häftigt. Alla flaggor från de olika länderna hängde på flaggstängerna här, så man verkligen såg att det här är internationellt, vi talar samma språk (Chef B).

Han tillade att han har arbetat i företaget länge, och under denna tid har han rest mycket och blivit van vid att kommunicera på engelska inom företaget. Han tyckte att engelskan numera mest fungerade som ett redskap för att kommunicera, även om det fortfarande bidrar till att skapa en gemenskap. Denna åsikt delades även av Chef A.

Enligt Marschan et al. (1997:595) kan ett gemensamt företagsspråk fungera som en påminnelse på att ett företags olika verksamheter är en del av ett globalt företag. Det kan även bidra till att skapa en känsla av gemenskap inom företaget. Gherardi (1995 se Eldh 2004:215) anser att kulturella normer inte enbart skapar gemenskap, utan även exkluderingar. En undersökning av Piekkari et al. (2005:341) visar (se kapitel 1) hur ett gemensamt koncernspråk ledde till en intern splittring mellan de organisationsmedlemmar som hade koncernspråket som modersmål och de som inte hade det. Mårtensson (1998:217) menar att språk är en bidragande faktor till att förbättra relationerna mellan olika enheter i internationella företag. Hofstede och Hofstede (2005:24) hävdar att varje grupp av människor har en uppsättning mentala program som utgör gruppens kultur. Gemenskap förutsätter enligt Wenger (1997 se Eldh 2004:34) dock inte nödvändigtvis homogenitet. Som framgår ur Hofstede och Hofstedes figur (figur 3.5 i kapitel 3) och det tillägg till denna som Mårtensson gjort är nationell kultur specifikt för människorna i ett visst land, medan företagskultur är specifikt för ett visst företag.

Detta visar att ett gemensamt koncernspråk kan bidra till att förstärka gemenskapen och förbättra relationerna inom ett multinationellt företag, trots att organisationsmedlemmarna har

sitt ursprung i olika nationella kulturer. Detta beror på att företagskulturen bidrar till en gemensam verklighetsuppfattning och förståelse för företagets arbetsuppgifter samt att en ”vikänsla” kan upplevas. Teorin ovan visar att kulturella normer och bristande språkkunskaper även kan leda till exkludering och inte bara inkludering/gemenskap. Dessutom visar teorin att det i värsta fall även kan leda till en intern splittring bland organisationsmedlemmarna. Detta kan kopplas till empirin som visar att bristande engelskkunskaper ibland leder till att organisationsmedlemmar i de utländska dotterbolagen hamnar i underläge.

Översättning av material

Tidigare har Besam enligt medarbetarna haft ”mycket språkkunskaper i huset”, men nuförtiden köper företaget i vissa fall in översättningshjälp för de dokument som även är riktade till externa intressenter. Detta leder ibland till felöversättningar, vilket en person beskrev som följer:

Ibland är det så att man får tag i en svensk handbok och tittar, så tänker man ”vad i all världen står det?”. Och då är det direkta felöversättningar som gör att man bara blir förvirrad av att läsa det. Och då borde våra dotterbolag vara bättre på att korrekturläsa det.

Internt i företaget används inte någon extern hjälp med översättning enligt medarbetarna, på grund av de höga kostnaderna. Interna dokument översätts av dotterbolagen själva, utifrån de dokument på engelska som den svenska verksamheten tar fram. Ibland översätts inte dokumenten, vilket medarbetarna trodde kunde bero på att dotterbolagen helt enkelt inte hinner. En annan orsak kunde enligt dem vara att koncernspråket försvårar kommunikationsprocessen genom missförstånd och att det tar längre tid. De sade dock att de ”sällan missar något bakåt”. Ur diskussionen framkom det att de tyckte att ”varje dotterbolag ska ha ansvaret att själv korrekturläsa”. Chef B var av samma åsikt, och uttryckte sig så här:

Vi skriver ju manualer, och skriver vi manualer på engelska, då blir det ju lite swenglish över det hela. Sen skickar vi ut det till våra respektive bolag, och då översätter de det själva, till holländska och så vidare. Så först blir det på något sätt från svenska till engelska, sedan till ett tredje språk, till deras eget språk, holländska då. Och då sker ju översättningen internt i bolaget, och det verkar fungera rätt så bra (Chef B).

En medarbetare tillade att han alltid brukar använda samma terminologi när han ger utbildning och översätter dokument för att inte förvirra läsarna, eftersom han inte tycker att det är bra att ”folk byter ord för samma sak femton gånger i ett stycke bara för att det inte ska verka så tråkigt”. I vissa fall vid granskning av säljmaterial, trots att det är korrekt, brukar de

ansvariga i medarbetargruppen säga: ”men nu har ni alldeles fel terminologi här, det är inte det som vi brukar använda”.

Usunier (2000:429) skriver att svårigheterna med att översätta texter inte bara handlar om ord och grammatik, utan det finns även kulturella översättningssvårigheter. Enligt Usunier (2000:415) kan ett budskap, som tidigare nämnts, inte översättas till ett annat språk utan att förlora den del av budskapet som är kulturellt unik. Gudykunst och Kim (1997:195) skriver att alla språk innehåller både beståndsdelar som är universella och sådana som är specifika för ett visst språk. Enligt Marschan et al. (1997:593) kan dåliga översättningar av dokument som skickas från ett bolag till dess dotterbolag leda till störningar i förståelsen av budskapet. Detta kan i sin tur leda till att felet byggs in i dotterbolagets procedurer.

Både empirin och teorin ovan visar att översättningar från ett språk till ett annat alltid är problematiskt. Enligt vår empiriska undersökning uppstår det problem både när professionella översättare används och då översättningen sker inom företaget. Detta beror på att översättarna inte alltid känner till alla de tekniska termer som företaget använder. Då översättningar görs internt av yrkeskompetenta medarbetare består problemet i att de kanske inte har den översättningserfarenhet och den språkliga kompetens som krävs, eller att de inte har tid att göra översättningar av god kvalitet. Resonemanget ovan visar att det uppstår olika former av brus/kommunikationsstörningar i översättningsprocesserna, vilket försvårar kommunikationen i det dagliga arbetet och dessutom leder till ökad tidsåtgång.

Utbildningar i språk och kultur i Sverige

När det gäller utbildningar i kultur i den svenska verksamheten, så visade det sig att företaget endast erbjuder sådana inom sitt managementutbildningsprogram⁴. Chef B beskrev att detta program ges i fyra omgångar, som vardera varar tre dagar. Under en av dessa omgångar besöktes de av en person som undervisade dem i hur olika nationella kulturer skiljer sig åt. Han tillade att ”det var en jättebra dag, men det är det jag sett och vet, men den är riktad till några få”. Han ansåg att många i den svenska verksamheten troligen skulle ha nytta av att ha ökad förståelse för de skillnader som finns mellan olika nationella kulturer, men att det nog skulle vara svårt att mäta resultatet av en utbildning inom detta område. Den nivå som han

⁴ Besam College

trodde skulle vara i störst behov av att få ökade kunskaper i kultur var nivån precis under chefsnivån, vilket följande citat får illustrera:

På chefsnivå så tror jag att man lär sig att förstå. Däremot så tror jag att precis under chefsnivå – det finns en massa människor i organisationen som har kontakter runt omkring i världen och konverserar med olika människor. Där tror jag att det skulle finnas behov (Chef B).

Respondenten sade att vissa svar som skickas ut från företaget från personer precis under chefsnivå till olika länder exempelvis kan vara ”konkreta” och ”odiplomatiska”. Han ansåg inte att det var fel av dem att skriva så, men tyckte att det skulle kunna skrivas på ett annat sätt.

Usunier (2000:440) skriver om vikten av att personer med internationella affärskontakter har förkunskaper om de andra parternas nationella kulturer, åtminstone om de grundläggande skillnader som finns mellan kulturerna/länderna i fråga. Usunier poängterar att kunskaper om nationella kulturer inte ska användas som ett akut botemedel, utan kunskaperna måste användas i förebyggande syfte för att problem bättre ska kunna hanteras. Ellström (2000:98ff) menar att det erfarenhetsbaserade lärande som sker i det dagliga arbetet måste kombineras med planerad utbildning. Han anser att de anställda i många fall behöver ha mentala modeller, som fås genom teoretiska kunskaper, för att exempelvis kunna fatta beslut utifrån de konsekvenser som olika handlingsalternativ innebär. Som nämnts under kapitel 3 är begreppet feedforward enligt Palm och Windahl (1989:12) viktigt att känna till i kommunikationssammanhang, trots att det ofta glöms bort i de flesta kommunikationsmodeller. Med begreppet feedforward menar de den kunskap som sändaren skaffat sig om mottagaren innan han/hon kommunicerar, då detta underlättar anpassningen till mottagarens förhållanden.

Utifrån vår empiri kan vi utläsa att det enligt en av cheferna finns vissa problem när det gäller kulturell förståelse på nivån precis under chefsnivå, men att Besam inte tillhandahåller utbildning i kultur för dem. Han sade dock att resultatet av en sådan utbildning skulle vara svårt att mäta. Avsaknaden av utbildning i kultur innebär att medarbetarna inte har någon mental modell att utgå ifrån, så som teorin ovan förespråkar. Däremot ingår det en kort utbildning i kulturella skillnader i Besams chefsutbildningsprogram. Dessutom uttryckte en respondent att chefer lär sig förstå genom att de har dagliga kontakter med de utländska bolagen. På andra nivåer sker inläringen genom praktiskt arbete och kombineras således inte

med teoretiska kunskaper, vilket teorin förespråkar. Teorin betonar också vikten av att förståelsen för kulturella skillnader ökas innan kontakterna inleds, för att inte riskera att relationerna skadas. Detta innebär att det således är viktigt att det finns feedforward, det vill säga förkunskaper om de andra parterna.

Chef A sade att det inte funnits någon engelskutbildning på någon nivå i företagets verksamhet i Sverige så länge han jobbat där⁵, men att om någon skulle ha problem med engelska så hade de erbjudit utbildning. Vidare berättade chefen att: ”men är man i en ganska liten organisation så kan man inte förvänta sig att utbildningen sker löpande, utan ifall det blir så får det bli ad hoc”. De flesta av medarbetarna sade att de inte tagit del av någon kurs i språk, även om en av dem berättade att företaget tidigare arrangerat utbildningar i franska och tyska. Respondenten berättade att ”sen det bestämdes att engelska är koncernspråk, att alla bör prata engelska, har det blivit mindre”. Han sade även att det inte heller finns någon utbildning i engelska och att de flesta har ganska bra kunskaper i engelska, men att det ändå kan vara ett problem. Vissa respondenter uttryckte att det vore bra om företaget hade arrangerat utbildningar i språk. En annan respondent tillade att ”men det är säkert så att om man känner att man behöver det då får man säkert, inga problem, men om man inte säger det själv...”.

Marschan-Piekkari et al. (1999a:389) hävdar att språkfrågor blir allt viktigare i takt med att ett företag internationaliseras, och att ledningen därför borde uppmärksamma detta i högre utsträckning. De menar således att den utmaning som olika språk utgör inte löses enbart genom att ett gemensamt koncernspråk införs. Författarna tycker att ”language management” borde införas, det vill säga att språk borde ingå som en del av företagets strategi. Feely och Harzing (2003:45) anser att företag som vill satsa på språkutbildningar för sina anställda måste se på utbildning som en långsiktig satsning för att det ska lyckas. Johansson (2005:83) hävdar att organisationsmedlemmar oftast anser att det är lättare att kommunicera med människor som befinner sig på samma nivå som de själva, än att tala med överordnade. Kommunikationen påverkas således av auktoritet och hierarki. Uppåtgående kommunikation är ovanligare än neråtgående och den uppåtgående är oftast positiv, vilket exempelvis kan bero på rädsla för negativa konsekvenser, säger Johansson (2005:83).

⁵ Chef A hade jobbat på Besam ett par år

Ur våra intervjuer framkom det att Besam inte har arrangerat några utbildningar i vare sig engelska eller andra språk sedan det bestämdes att engelska är koncernspråk. Företaget förväntar att alla ska ha goda förkunskaper i engelska. Verkligheten visar att några av medarbetarna önskade att få ta del av en skraddarsydd utbildning i engelska. En av cheferna nämnde att om någon skulle vilja ha utbildning i engelska, så skulle de arrangera en sådan. Teorin ovan säger att uppåtgående kommunikationen är ovanligare än neråtgående sådan, och att den uppåtgående oftast är positiv. En förfrågan från medarbetarna om att starta engelskutbildningar på företaget kan möjligen ses som negativ kommunikation av cheferna. På grund av detta väljer medarbetarna kanske att inte kommunicera ut detta till sina chefer. Empirin visade att även om språkutbildningar skulle arrangeras på Besam, så hade dessa inte arrangerats kontinuerligt utan vid behov. Vidare förespråkar ovanstående teori en kontinuerlig satsning – företag måste se långsiktigt på utbildningar för att de ska lyckas.

Medarbetarna berättade också att de använder många facktermer som det inte är möjligt att lära sig genom en allmän kurs i engelska. Vissa av dem ansåg att det bästa sättet att lära sig fackspråket är att lära sig det genom arbetet, medan andra ansåg att det vore bra om det funnits en utbildning som var anpassad för dem och deras behov.

Ellström (2000:98ff) betonar vikten av att de utbildningar som ges inte bara ska baseras på instruktioner och tillämpningsövningar. Han förespråkar istället att de ska anpassas genom att exempelvis ta hänsyn till verkliga problem och utvecklingsbehov i en verksamhet. Ellström anser även att utbildningarna ska baseras på de erfarenheter av problemlösning som organisationsmedlemmarna fått i praktiska situationer. Ellström menar även att det är bra om utbildningarna möjliggör dialoger både mellan olika organisationsmedlemmar, och mellan organisationsmedlemmar och experter inom de aktuella områdena. Det är enligt honom också viktigt att de planeras och genomförs i samarbete med dem som berörs av utbildningarna.

Vår undersökning visade att det råder delade meningar bland medarbetarna när det gäller om de önskade att få ta del av en utbildning i språk eller om de föredrog att förbättra sina språkkunskaper genom praktiskt arbete. Däremot delade samtliga åsikten att en eventuell språkutbildning borde anpassas efter dem och deras behov och önskemål, på grund av att deras arbete inkluderar användningen av avancerade facktermer. Teorin ovan tar upp samma problem, det vill säga att utbildningar bör planeras och genomföras i samråd med deltagarna

för att de ska kunna skraddarsys efter deras behov. Detta innebär att en utbildning behövs, men att den måste anpassas efter organisationsmedlemmarnas behov.

Utbildningar i språk och kultur i de utländska dotterbolagen

När det gäller de utländska dotterbolagen så tillhandahåller Besam utbildningar i engelska i vissa av dem. Däremot ges det inga utbildningar i kultur i de utländska bolagen. Chef A sade att det finns ett större behov av språkutbildningar i dotterbolagen än i Sverige, eftersom folk växer upp med engelskan i Sverige och för att filmer inte dubbas här. I länder där situationen ser annorlunda ut finns det enligt honom ofta brister i engelskkunskaperna, och detta kan utgöra en barriär. Han nämnde företaget erbjuder engelskutbildningar i vissa dotterbolag, exempelvis har de utbildning en gång i veckan i Frankrike och Spanien. Detta berättade även en av medarbetarna, som ansåg att detta är ett steg i rätt riktning även om han inte tyckte att det var tillräckligt med endast ett undervisningstillfälle per vecka. Chef A nämnde följande:

Första nivån där ute i management, där har vi människor som kan engelska väldigt väl och sen är det att ju längre ner i organisationen så är det ofta personer som inte kan engelska särskilt väl och då är det problem när det ska informeras vidare så kan det ibland hända att information stannar på grund av att den ska översättas och det finns en barriär där då. Egentligen, det enda sättet att försöka lösa det där är att skapa kunskaper på engelska även längre ner i organisationen, även ute i länderna (Chef A).

I likhet med vad cheferna berättade, ansåg även medarbetargruppen att behovet av språkutbildningar var större i dotterbolagen än i Sverige. Som exempel på en lyckad språksatsning utomlands berättade de att Besams dotterbolag i Tyskland började med språkutbildning för några år sedan, där halva utbildningen skedde på arbetstid och halva utanför arbetstid. Dotterbolagets VD var mycket engagerad i detta och bestämde bland annat att de skulle ha sina interna möten på engelska, vilket gjorde att deras kommunikationsförmåga på engelska blev allt bättre och bättre. Trots detta finns det fortfarande problem i kommunikationen med detta dotterbolag. Enligt medarbetarna kan förmågan att uttrycka yrkeskompetens gå förlorad på grund av bristande språkkunskaper, vilket följande citat visar:

Vi har rätt mycket videokonferenser, och då kan det sitta en massa tyskar och österrikare, och de säger nästan ingenting. Men så plötsligt, om vi börjar diskutera nåt internt ett tag, då får de lite luft. Och då går de igång, då har de ventilerat sina problem sinsemellan, och sen får då någon talesman säga att så här tycker vi. [efter en kort diskussion om yrkeskompetens tillades följande av en medarbetare]. Det är därför tyskarna sitter tysta i videokonferenser, och har något språkrör som pratar.

Medarbetarna ansåg att ”det största problemet är servicekillarna” i de utländska dotterbolagen på grund av att dessa ofta har bristande engelskkunskaper, och då måste medarbetarna utbilda andra utbildare för att de ska förstå. När en produkt inte fungerar har de märkt att en del inte klarar att skriva mycket mer än ”jag kan inte” eller ”fungerar inte”, eller något liknande. Medarbetarna tyckte inte att detta räckte för att de i Sverige skulle kunna förstå problemet i grunden. Om de kunde beskriva problemet, då tyckte medarbetarna att de skulle kunna lösa de problem som uppstår på ett bättre sätt. De blir ibland tvungna att bara ge upp och säga att ”ni får nya grejor istället”.

Både cheferna och medarbetarna sade att de, på ett eller annat sätt, finner lösningar på de flesta problem som uppstår i kommunikationsprocessen på grund av bristande språkkunskaper. En av medarbetarna sade att ”/.../ då försöker man igen och igen tills det funkar. Men det tar lite längre tid.”

Marschan-Piekkari et al. (1999a:383f) hävdar att språkutbildningar är mycket viktiga för multinationella företag när det gäller att förse sig med personal med goda språkkunskaper. Enligt Andersen och Rasmussen (2004:231) är goda språkkunskaper ingen garanti för välfungerande kommunikation, men däremot innebär språkkunskaper att människor har den bakgrund som är nödvändig för att lösa kommunikationsproblem. Marschan-Piekkari et al. (1999a:383f) ger ett exempel på hur bristande kunskaper i engelska i Kones dotterbolag i Spanien skapade problem. De skriver att det spanska dotterbolagets personal inte hade tillräckliga kunskaper i engelska för att kunna delta i tekniska kurser och managementkurser. Författarna menar att sådana brister inte bara påverkar individernas karriärutveckling negativt utan även den generella färdighetsnivån i de olika dotterbolagen. Vidare skriver Piekkari et al. (2005:338) att organisationsmedlemmar i vissa fall kan ha svårt att uttrycka sin yrkeskompetens, då de inte har tillräckliga kunskaper i koncernspråket. Utifrån sin undersökning av kommunikationen mellan danska företag och deras dotterbolag i Frankrike drar Andersen och Rasmussen (2004:241) slutsatsen att brister i kommunikationen på grund av språkförbistring kan få flera negativa konsekvenser, såsom en låg marknadsandel i berörda områden. Som nämndes i kapitel 3 kan kommunikationshinder uppträda i olika former. Ett exempel på detta är om mottagarna inte har samma sociala och kulturella referenser, får budskapet i fel sammanhang eller om budskapet är helt fel utformat (Wiio 1973 och Dimbleby & Burton 1993 se Larsson 2001:12f). Detta resonemang stöds av Johansson

(2005:126f), som menar att betydelsen inte alltid följer med när ett budskap används i ett nytt sammanhang, på grund av att budskapet är beroende av det sammanhang som det skapats i.

Vår undersökning visar att både cheferna och medarbetarna ansåg att det finns stora brister när det gäller engelskkunskaper i många av de utländska dotterbolagen, i synnerhet på medarbetarnivå. Det framgår ur empirin att servicepersonalen är det största problemet då dessa ofta har dåliga engelskkunskaper. Undersökningar som gjorts av andra författare visar, i likhet med vår undersökning, att det i många fall finns bristande språkkunskaper i internationella företag och att detta kan få negativa konsekvenser. Teorin ovan visar också att språkutbildningar är viktiga för att företag ska kunna förse sig med personal med tillräckligt hög kompetens. Samtidigt betonar teorin att språkkunskaper inte garanterar välfungerande kommunikation, men att sådana kunskaper bidrar till att kommunikationsproblem oftare kan lösas på ett tillfredsställande sätt. Detta beror bland annat på att budskap alltid, till viss del, är beroende av den kontext de skapats i. I Besams fall är dåliga engelskkunskaper i dotterbolagen en barriär för välfungerande kommunikation genom att kommunikationen tar lång tid, att information inte alltid når fram till mottagaren, att personernas yrkeskompetens inte kan utnyttjas maximalt och att problem inte alltid kan lösas på ett tillfredsställande sätt. Dessutom måste de ibland skicka nya varor till dotterbolagen, på grund av servicepersonalens dåliga engelskkunskaper.

Summering

Olika kommunikationsformer, kanaler och kontexter påverkar överföringen och tolkningen av budskap på olika sätt. Den muntliga kommunikationsformen är dubbelriktad och möjliggör direkt återkoppling/feedback, och föredrogs av merparten av våra respondenter. Vår undersökning visar att bristande engelskkunskaper hos någon av parterna medför att kommunikationen störs, vilket med andra ord kan beskrivas som att brus uppstår i kommunikationsprocessen.

Användningen av engelska blir en vanesak med tiden, men trots detta har organisationsmedlemmarna i den svenska verksamheten ibland svårt att uttrycka och förstå nyanser då engelska inte är deras modersmål. Dessutom framkom det i undersökningen att några även upplevde att kvalitetsnivån sänks då dokumenten måste skrivas på engelska. Fördelarna med ett gemensamt språk visar sig exempelvis i form av att de flesta dokument inte behöver skrivas på flera språk och att det kan bidra till att gemenskapen inom koncernen

förstärks, trots att organisationsmedlemmarna har sitt ursprung i olika nationella kulturer. De nackdelar som framkom ur vår analys är att bristande engelskkunskaper ibland leder till att organisationsmedlemmar i de utländska dotterbolagen hamnar i underläge. Undersökningen visar vidare att översättningar från ett språk till ett annat alltid är problematiska, både när det sker genom professionella översättare och när översättningen sker inom företaget. Svårigheterna består i att översättarna inte alltid känner till alla tekniska termer och att de yrkeskompetenta medarbetarna kanske inte har den översättningskompetens och den tid som behövs för att göra tillfredsställande översättningar.

Enligt en av cheferna finns det vissa problem när det gäller kulturell förståelse på nivån precis under chefsnivå, men Besam tillhandahåller inte utbildning i kultur för medarbetare. Detta medför att medarbetarna inte har någon mental modell att utgå ifrån, vilket teorin förespråkar. Däremot ingår det en kort utbildning i kulturella skillnader i Besams chefsutbildningsprogram. Teorin betonar vikten av att det finns feedforward, vilket i Besams fall innebär förkunskaper om kulturella skillnader, för att på så sätt skapa förståelse innan kontakterna inleds. Feedforward minskar risken för att brus ska uppstå, och skapar därmed förutsättningar för en tydligare och därmed en mer effektiv kommunikation.

Det framkom också att Besam inte arrangerar någon utbildning i engelska för organisationsmedlemmarna i Sverige, trots att engelska är koncernspråk och att vissa av medarbetarna ville ta del av en sådan utbildning. Möjligheter att erbjuda sådana utbildningar inom Besam visar sig finnas i form av tillfälliga utbildningar, men då krävs det att de anställda meddelar sina chefer om detta önskemål. En anledning till att medarbetare inte säger ifrån om att de vill ta del av utbildningar kan vara att ett sådant budskap kanske kan uppfattas som negativt av de på högre nivåer. Teorin i detta avsnitt visar att utbildningsinsatser kan misslyckas om de inte genomförs kontinuerligt. Medarbetarna ansåg, utifrån sina egna erfarenheter, att en eventuell språkutbildning borde anpassas efter dem och deras behov och önskemål. En behovsanpassad utbildning förespråkas även av ovanstående teori. Undersökningen visar vidare att det finns stora brister när det gäller engelskkunskaper i många av de utländska dotterbolagen, i synnerhet på medarbetarnivå. Tidigare forskning visar att bristande språkkunskaper kan få flera negativa konsekvenser för företag: att organisationsmedlemmarna exkluderas från interna kurser, individernas karriärutveckling och färdighetsnivå begränsas, individerna har svårt att uttrycka sin yrkeskompetens eller att det sker en intern splittring i företaget. I Besams fall är dåliga engelskkunskaper i dotterbolagen

en barriär för välfungerande kommunikation genom att allting tar lång tid, att information inte alltid når mottagaren samt att problem inte alltid kan lösas på ett tillfredsställande sätt. Detta leder i slutändan till att resurser går förlorade.

5. SUMMERING OCH RESULTAT

I detta kapitel ger vi en kort summering av hela uppsatsen. Dessutom besvarar vi de frågeställningar som presenterades i uppsatsens inledande kapitel med hjälp av vår analys av de tre organisationsteoretiska perspektiven struktur, kultur och processer. Sist i kapitlet presenterar vi vår utvecklade och anpassade organisationsmodell över kommunikation på globala företag.

Syftet med denna uppsats har varit att öka förståelsen för hur kommunikationen inom ett globalt företag påverkas av att de har ett gemensamt koncernspråk. Vårt undersökningsobjekt har varit det svenska företaget Besam AB, som ingår i Assa Abloy-koncernen och som har engelska som koncernspråk. Resultatet av denna undersökning bygger på intervjuer med både chefer och medarbetare. De intervjupersoner som ingick i de empiriska undersökningarna var mellanchefer och medarbetare utan chefsbefattning.

Vi har strävat efter att få ökad förståelse utifrån följande frågeställningar: Vilka nivåer i företagets struktur påverkas av att det finns ett gemensamt koncernspråk? Hur påverkar organisationsutveckling (OU) och riktlinjer förutsättningarna för välfungerande intern kommunikation? Hur påverkas kommunikationen inom en koncern av den nationella kulturen i de länder företaget är verksamt i? Hur påverkar valet av ett gemensamt koncernspråk kommunikationsprocesserna i företaget? Dessa frågor ska besvaras nedan.

STRUKTUR

Vilka nivåer i företagets struktur påverkas av att det finns ett gemensamt koncernspråk?

Hur påverkar organisationsutveckling (OU) och riktlinjer förutsättningarna för välfungerande intern kommunikation?

Våra intervjupersoner berättade att en stor del av Besams organisationsmedlemmar använder engelska i den interna kommunikationen. Resultatet av vår studie visar att de chefer vi intervjuade använde engelska i hög utsträckning i kommunikationen inom företaget. Till skillnad från vad andra forskare påvisat, använder även medarbetare engelska i hög

utsträckning i vår studie. Även andra språk än engelska används, exempelvis tyska, franska och spanska, men den officiella kommunikationen sker på engelska. Detta innebär att valet av språk är situationsbetingat.

Enligt tidigare forskning är den formella strukturen i företag ofta föråldrad, vilket innebär att organisationsmedlemmarna måste finna nya sätt att hantera nya och okända situationer som inte finns med i den formella strukturen. Detta resulterar i att en informell struktur skapas. Vår undersökning visar att en informell struktur har utvecklats på Besam, då den formella planerade strukturen inte är tillräcklig för att lösa de problem som uppstår i praktiken. Detta har skett genom att cheferna använder sig av en resursperson med engelska som modersmål för att granska texter på engelska, trots att detta inte ingår i hennes arbetsuppgifter. Denna lösning ingår inte i den formella strukturen, vilket kan medföra att inte alla har tillgång till eller känner till den. Medarbetarna använder inte denna resursperson, men de har tillgång till en intern databas där det är möjligt att söka efter tekniska termer på engelska. Detta instrument visade sig dock inte alltid vara användbart, eftersom de inte alltid kunde finna de yrkesspecifika ord de sökte där. Detta visar på att olika nivåer i organisationen använder olika hjälpmedel i sina arbeten, och därmed är det möjligt att kvaliteten på texterna varierar organisationsmedlemmarna emellan. Ovanstående visar att det till viss del inte råder något samspel mellan den sociala och den tekniska variabeln i den formella planerade strukturen. Detta grundar vi på tidigare forskning, som visar att en lyckad OU har sin grund i ett välfungerande samspel mellan struktur, teknik, uppgifter och aktörer. Vidare påverkar OU förutsättningarna för välfungerande kommunikation på koncernspråket genom att systemet behöver utvecklas och anpassas till de förändringar som uppstår i organisationen. Detta beror på att de rutiner som finns inte längre räcker till. Resultatet av vår undersökning visar att en mera formellt planerad OU behövs på Besam, när det gäller koncernspråket.

Eftersom Besam dessutom inte har några tydliga planerade riktlinjer för språkanvändningen fattar organisationsmedlemmarna individuella beslut gällande var och när engelska, svenska och andra språk ska användas. Det visade sig att organisationsmedlemmarna i viss mån är osäkra på vilket språk som ska användas i olika situationer, hur materialet kommer att användas samt vilken kvalitetsnivå som krävs i olika sammanhang. Detta leder ibland till förvirring bland medarbetarna på Besam, men inte bland cheferna, vilket tidigare forskning visat. Resultatet visar att vissa organisationsmedlemmar på Besam ansåg att en konsekvent användning av engelska och svenska skulle underlätta deras arbeten. Bristen på tydliga

riktlinjer leder följaktligen till att oklarheter och varierande språkanvändning uppstår bland organisationsmedlemmarna. Med andra ord tyder vår studie på att det behövs tydliga riktlinjer på Besam för när koncernspråket och andra språk ska användas i den interna kommunikationen.

KULTUR

Hur påverkas kommunikationen inom en koncern av den nationella kulturen i de länder företaget är verksamt i?

Undersökningen tyder på att de flesta av de organisationsmedlemmar på Besam som vi intervjuat är medvetna om att de utgår från sin egen kultur då de kommunicerar med dotterbolagen, det vill säga att de till viss del är etnocentriska. Den visade även att intervjupersonerna var medvetna om att endast språkkunskaper inte är tillräckligt för en välfungerande kommunikation, då det även krävs goda kunskaper om olika nationella kulturer. Medvetenhet är viktigt för att lingvistisk etnocentrism, till viss grad, ska kunna undvikas. Vår studie visar, liksom tidigare forskning, att kommunikation med människor från andra länder kräver kunskaper i både språk och kultur.

På grund av att språket har alltid osynliga premisser, är det alltid svårare att använda och förstå nyanser samt argumentera på andra språk än modersmålet. Samtliga intervjupersoner uppgav först att de inte upplevde några problem i kommunikationen på engelska, men längre fram i intervjuerna visade det sig att alla i varierande grad ansåg att det är svårare att använda engelska än sitt modersmål. I det amerikanska dotterbolaget anses svenskar som talar engelska vara svåra att förstå för dem som inte är vana vid att höra svenskar tala engelska. Exempelvis kallar personer i dotterbolagen den engelska som används av Besams organisationsmedlemmar i Sverige för "swenglish".

Tidigare forskning visar att lingvistisk etnocentrism hos personer med internationella affärskontakter kan undvikas genom att de lär sig en del ord, lär sig det unika i ett visst språks struktur samt skaffar sig grundläggande kulturella kunskaper. Vårt resultat visar, i motsats till tidigare undersökningar, att grundläggande kunskaper i språk och kultur inte är tillräckligt för att undvika lingvistisk etnocentrism och sträva efter lingvistisk polycentrism. Lingvistisk etnocentrism är, enligt vår undersökning, nästan omöjligt att uppnå även för dem som har ett stort ordförråd och är medvetna om samt har förståelse för det specifika i ett visst språk och

en viss nationell kultur. Den av intervjupersonerna som vi upplevde hade minst svårigheter i kommunikationen var den chef som hade en mångkulturell familjebakgrund. Detta kan bero på att det kändes mera ”naturligt” för honom att kommunicera på andra språk och att möta människor från andra kulturer. Vår undersökning visar således, i enlighet med tidigare forskning, att sambandet mellan språk och nationell kultur är starkt och därmed påverkar olika nationella kulturer kommunikationen i globala företag.

Vår studie visar, i likhet med tidigare forskning, att ett gemensamt koncernspråk inte löser alla de problem som kan uppstå i kommunikationsprocesser i globala företag. I enlighet med tidigare forskning om kommunikation med människor från andra länder, visar vi att kommunikationsprocesser innefattar kulturella, sociokulturella och psykokulturella variabler. Dessa faktorer påverkar tillsammans förutsättningarna för välfungerande kommunikation mellan organisationsmedlemmarna inom Besam.

PROCESSER

Hur påverkar valet av ett gemensamt koncernspråk kommunikationsprocesserna i företaget?

Enligt tidigare forskning kan olika kontexter, kommunikationsformer och kommunikationskanaler påverka överföringen och tolkningen av budskap i en kommunikationsprocess. I Besams fall framkom det att de flesta organisationsmedlemmar föredrog att använda sig av muntlig kommunikation, på grund av att detta är en direkt kommunikationsform som möjliggör ögonblicklig återkoppling. Detta tyder på att det ofta förekommer någon form av brus (störningar i kommunikationsprocessen) i den skriftliga kommunikationen, eftersom denna är enkelriktad. Problematiken i detta kan ligga i att kodningen och avkodningen sker vid olika tidpunkter, situationer och sammanhang/kontext. Användningen av olika kommunikationskanaler bland organisationsmedlemmarna på Besam berodde på hur väl de tyckte att olika kanaler fungerade. Detta är enligt oss en effekt av det brus som uppstår i kommunikationen med dotterbolagen, vilket har sin förklaring i de faktorer som nämndes under den andra frågeställningen, det vill säga nationell kultur och bristande engelskkunskaper.

Vår undersökning visar vidare att översättning från engelska till andra språk är problematiskt, både då det sker med hjälp av professionella översättare och då det sker inom företaget, men

på olika sätt. De förstnämnda saknar ofta den yrkeskompetens som krävs, medan de sistnämnda ofta saknar översättningserfarenhet och språklig kompetens. Organisationsmedlemmarna föredrog dock att översättningen skedde internt, på grund av att företaget använder sig av yrkesspecifika tekniska termer. En välfungerande översättning kräver däremot enligt dem en konsekvent användning av termerna. Detta tyder enligt oss på att det finns behov av tydliga riktlinjer på Besam, när det gäller vem som ska översätta (externt eller internt?) och vilka krav som kan ställas på översättaren då det gäller översättning av dokument.

Medarbetarna på Besam har inte tagit del av någon utbildning i kulturell förståelse. På grund av detta har de inte någon mental modell i form av teoretiska kunskaper att utgå ifrån i kontakter med organisationsmedlemmar på de utländska dotterbolagen. Detta medför att deras kunskaper endast är erfarenhetsbaserade. Cheferna har däremot genomgått en kort utbildning i kulturella skillnader, och de har dagliga kontakter med dotterbolagen. Resultatet av detta kan bli att medarbetarna inte har den teoretiska grund som, enligt tidigare forskning, behöver finnas som grund för handlingar och beslut. Dessa egenskaper kan enligt forskningen inte utvecklas på ett tillfredsställande sätt enbart genom erfarenhetsbaserat lärande. Språket är enligt tidigare forskning en återspeglning av en specifik kultur, och därmed är det viktigt för ett multinationellt företag att förse organisationsmedlemmarna med feedforward (förkunskaper). I detta fall innebär det att Besams organisationsmedlemmar, enligt oss, borde ges möjlighet att skaffa sig förförståelse och förkunskap genom internutbildningar om olika nationella kulturer i de länder där Besam har sina verksamheter.

Vår undersökning visar, i likhet med tidigare undersökningar, att det finns olika fördelar med att ha ett gemensamt koncernspråk. Ett exempel på detta är att Besam inte behöver översätta de officiella dokumenten till flera olika språk, utan att information kan skrivas och skickas ut på engelska. Detta förutsätter dock att alla förstår och kan ta till sig informationen på engelska. Ett annat exempel på en fördel kan vara att gemenskapen inom företaget förstärks genom det gemensamma språket. Denna gemenskap uppstår trots att organisationsmedlemmarna har sitt ursprung i olika nationella kulturer. Detta har sin förklaring i att företagskulturen bidrar till att skapa en gemensam verklighetsuppfattning och förståelse för företagets arbetsuppgifter så att en vi-känsla kan upplevas. Men detta innebär inte att samtliga organisationsmedlemmar inkluderas i gemenskapen. Ur vår undersökning framgår det att det finns situationer då våra respondenter upplever att medarbetare i de

utländska dotterbolagen med dåliga engelskkunskaper hamnar i underläge i diskussioner. Detta kan leda till att deras yrkeskompetens inte kan utnyttjas maximalt och att de exkluderas från gemenskapen mot sin vilja. Det visar på att Besam inte bara kan förlita sig på att det gemensamma koncernspråket och den gemensamma företagskulturen löser alla kommunikationsproblem som uppstår. Vi anser därför att det är viktigt att Besams ledning skapar förutsättningar som gör att samtliga organisationsmedlemmar, både i Sverige och utomlands, kan delta i diskussioner och uppleva gemenskap.

Det framkom, som nämnts ovan, att engelskkunskaperna i vissa dotterbolag inte är tillräckligt goda för att välfungerande kommunikation ska kunna uppstå. Detta gäller i synnerhet för medarbetarna. Kommunikationssvårigheterna leder till ökad tidsåtgång, att information ibland stannar på vägen till mottagaren samt att problem inte alltid kan lösas på ett tillfredsställande sätt. Detta beror på att vissa organisationsmedlemmar i dotterbolagen inte kan förmedla den information som behövs för att organisationsmedlemmarna i Sverige ska kunna lösa de problem som uppstår. Ett exempel på detta är att de ibland tvingas leverera nya produkter på grund av att språkkunskaperna i dotterbolagen inte är tillräckliga för att de ska kunna uttrycka vad som inte fungerar. Det innebär i detta fall att resurser i form av varor går förlorade. Även organisationsmedlemmarna i Sverige uppgav att de ansåg att det är svårare att uttrycka sig på engelska än på sitt modersmål. Detta medför att kommunikation på engelska tar längre tid även för dem, om än i mindre grad än i dotterbolagen. Idag finns det inga utbildningar i engelska för medlemmarna i Sverige, medan det finns i vissa av de utländska dotterbolagen. Det framkom ur intervjun med medarbetarna att den språkutbildning som skett i ett av deras dotterbolag upplevdes ha gett positiva resultat. Medarbetarna lyfte särskilt fram att dotterbolaget hade interna möten och dylikt på engelska, i kombination med traditionell utbildning. Detta tyckte de var en bra metod för att öva upp språkanvändningen i det praktiska arbetet. Ovanstående visar att utbildningar i språk behövs för att kommunikationen ska kunna effektiviseras. I nuläget går resurser i form av tid och varor förlorade på grund av de bristande engelskkunskaperna i dotterbolagen.

Vissa forskare har lyft fram att brister i kulturella kunskaper kan få allvarliga konsekvenser, medan andra forskare har visat på vikten av språkutbildningar. Forskning visare vidare på att det behövs ”language management”, det vill säga att språkfrågor bör ingå i företagets strategi. Vår undersökning visar att engelska som koncernspråk innebär att utbildningar inom såväl engelska som kultur behövs. Tidigare forskning om koncernspråk har endast framhävt vikten

av språkutbildningar, medan vår undersökning även visar på vikten av kunskaper om den nationella kulturen. Ur undersökningen framgick det också att en av cheferna inte trodde att resultatet av en utbildning i kultur skulle kunna mätas. Den andre chefen sade att eventuella utbildningar endast kunde ges ”ad hoc”. Tidigare forskning visar dock att utbildningssatsningar i allmänhet måste vara långsiktiga, det vill säga arrangeras kontinuerligt. Dessutom bör utbildningar skräddarsys efter organisationsmedlemmarnas yrkesspecifika behov för att önskat resultat ska uppnås. Önskemålet om kontinuerliga och skräddarsydda utbildningar framgick även ur vår fokusgruppintervju. Utifrån det resonemang som vi fört ovan anser vi att utbildning i språk och kultur, både på Besam och i andra multinationella företag, ska ses som en investering som ger utdelning i längden och inte som en kostnad. Vi tror att en utbildning i hur olika nationella kulturer fungerar hade kunnat bidra till att påskynda inlärningsprocessen när det gäller språkkunskaper. Utifrån vår undersökning och den litteratur som vi tagit del av, menar vi att det inte är nödvändigt att kunna mäta resultatet av en sådan utbildning. Feedforward (förkunskaper) i koncernspråket och nationell kultur kommer definitivt leda till större effektivitet i kommunikationsprocessen inom globala företag. Vi tror att feedforward skulle föra med sig fördelar såsom minskad tidsåtgång i kommunikationsprocessen, minskad resursåtgång i form av nya varor som byts ut i onödan samt ökat självförtroende hos organisationsmedlemmarna. Vi tror även att det skulle leda till bättre utnyttjande av yrkeskompetensen bland medarbetarna samt att organisationsmedlemmarna i högre utsträckning kan uppleva gemenskap. Detta resonemang grundar vi på att tidigare forskning säger att förkunskaper om den andre deltagaren i kommunikationsprocessen underlättar anpassningen till motpartens förhållanden. Begreppet feedforward har, såvitt vi vet, inte använts när det gäller betydelsen av utbildningar i nationell kultur vid kommunikation på ett gemensamt koncernspråk.

Tidigare forskning förespråkar metoder som möjliggör dialoger. Forskning visar även att medarbetare ibland avstår ifrån att kommunicera sina behov och önskemål till sina chefer på grund av att detta ofta kan uppfattas som negativt av cheferna. Den fokusgruppintervju som vi genomförde med medarbetarna visade sig vara mycket givande. Genom denna metod fick vi på ett ”ledigt” sätt fram de olika problem och behov som finns hos organisationsmedlemmarna. Vi tror att gruppdiskussionen skapade rätt förutsättningar och uppmuntrade deltagarna till att vara öppna och att delge sina åsikter. Deltagarna verkade, som nämndes i kapitel 2, inte vara besvärade av att diskutera våra frågor i grupp, och det rådde en avslappnad stämning. Detta tyder på att vår valda forskningsmetod möjliggjorde en dialog

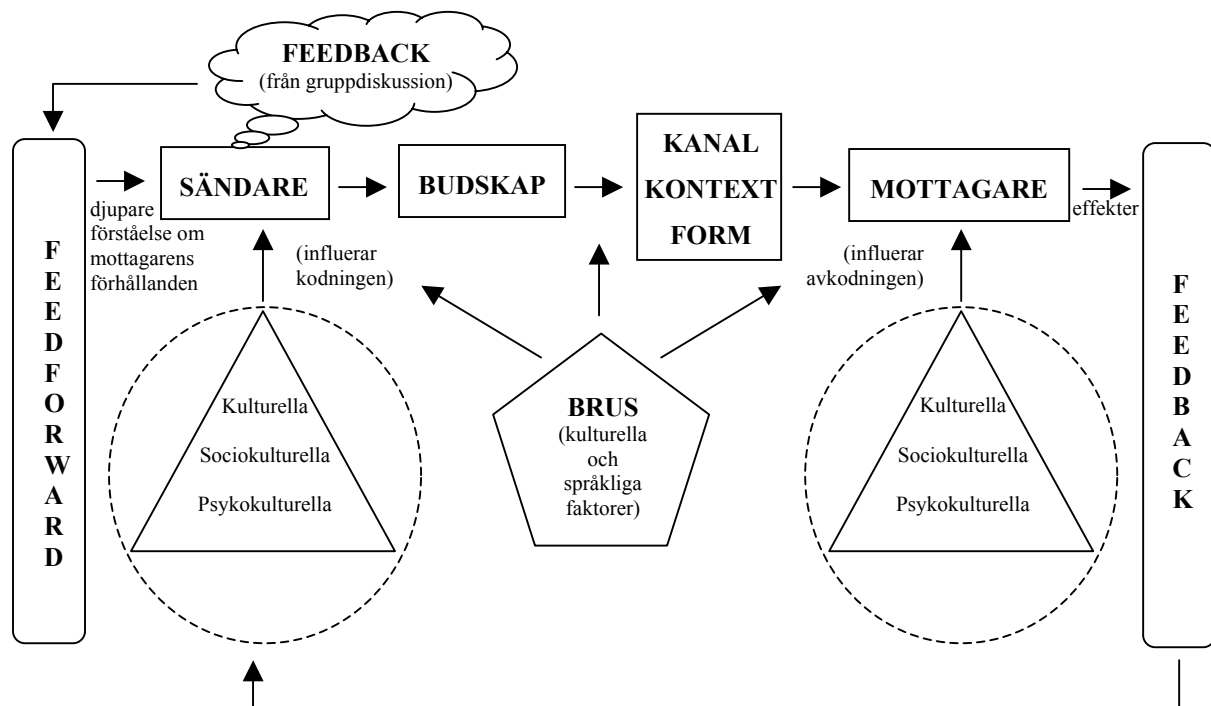
kring ett ämne som var intressant och relevant och därmed väldigt engagerande för deltagarna. Det uppstod en livlig och intressant diskussion kring den problematik som användningen av engelska medför för organisationen, samt om hur kvaliteten på kommunikationsprocessen kan höjas. I vissa fall uttryckte gruppen enighet, och i andra fall skilde sig gruppmedlemmarnas individuella åsikter åt. Utifrån resonemanget ovan anser vi att det kan vara relevant att använda gruppdiskussioner som utgångspunkt för behovet av utbildning i engelska och nationell kultur i globala företag, men även för att få fram olika åsikter och för att identifiera de eventuella problem som kan uppstå i en kommunikationsprocess. Genom en gruppdiskussion kan deltagarnas åsikter dessutom överlämnas till cheferna som grupp och inte som individer. Denna metod leder således till att möjligheten att åsikterna ska uppfattas som negativa av chefer elimineras. Behoven som framkommer ur gruppdiskussioner är baserade på medarbetarnas erfarenheter och inte bara på vad ledningen tror att organisationsmedlemmarna behöver. I Besams fall var det exempelvis en skräddarsydd utbildning med yrkesspecifika termer på engelska. Vi tror därför att gruppdiskussioner kan användas av Besams ledningsgrupp för att upptäcka behov hos organisationsmedlemmarna.

Vår organisationsmodell över kommunikation på globala företag

Utifrån vår undersökning och den litteratur vi tagit del av, har vi sett ett behov av att skapa en utvecklad och anpassad kommunikationsmodell som illustrerar hur vi anser att företagsledningar i globala företag bör arbeta. Denna modell tycker vi även kan vara användbar för andra forskare inom området koncernspråk och kommunikation. Vi har utvecklat en egen modell som utgår ifrån ”En organisationsmodell för studier av kommunikation med människor från andra länder” (figur 3:6) och ”Basmodellen i sitt kontextuella sammanhang” (figur 3:7). Vi har lånat och kombinerat begrepp från dessa båda modeller, och placerat begreppen så som vi anser vara relevant för vårt forskningsområde (koncernspråk och kommunikation). Dessutom har vi lyft fram betydelsen av sändarens förkunskaper om mottagarens förhållanden (feedforward), vilket enligt tidigare forskning ofta glöms bort i kommunikationsmodeller. Utifrån vår undersökning och den litteratur som vi tagit del av har vi kunnat konstatera att förkunskaper om nationell kultur och koncernspråket har stor betydelse för effektiviteten i kommunikationsprocessen bland organisationsmedlemmarna, vilket i sin tur bland annat påverkar individerna och resursanvändningen. Vi har strävat efter att utveckla en modell som kan användas som

underlag för hur ledningsgrupper i globala företag kan arbeta med ”language management” i koncernen. Med detta menas att koncernledningen ska införa språkfrågor som en del av företagets strategi, vilket bland annat kan resultera i tydligare riktlinjer för användningen av ett gemensamt koncernspråk och andra språk.

I vår modell nedan (figur 5:1) framgår det att både sändaren och mottagaren influeras av kulturella, sociokulturella och psykokulturella faktorer, vilka tillsammans påverkar kommunikationsprocessen på olika sätt. Sändaren kan befinna sig på vilken nivå som helst i företagets struktur. Om sändaren får förkunskaper (feedforward) om både språk och mottagarens förhållanden skaffar han/hon sig förutsättningar för att färre kommunikationshinder ska uppstå. Detta sker genom att risken för att budskapet ska störas av brus i form av kulturella och språkliga faktorer minskar. Brus kan uppstå både vid kodning och vid avkodning av budskap. I modellen framgår det även att budskapet påverkas av kommunikationskanalen (videokonferens, telefon, e-post etcetera), kommunikationsformen (skriftlig eller muntlig), sändarens och mottagarens kontext (sammanhanget) samt situationen. Det positiva med förkunskaper visar sig även i de effekter och den feedback som mottagaren skickar till sändaren. Den feedback som sändaren får kan användas genom att sändaren deltar i gruppdiskussioner som företagsledningen arrangerar. Deltagarna kan här diskutera de eventuella problem som uppstår i kommunikationsprocessen, och ge feedback i form av erfarenhetsbaserad information och behovsanpassade lösningar till företagsledningen. Det är viktigt att organisationsmedlemmar på olika nivåer får delta i dessa gruppdiskussioner, då olika nivåer kan uppleva olika behov och ha olika erfarenheter. Feedbacken kan sedan ligga till grund för ny feedforward vid organisationsutveckling (OU). Denna cykel minskar, enligt oss, risken för att föråldrade rutiner finns kvar i organisationen. Den nya feedforwarden ska ges både till nyanställda och till dem som redan arbetar i organisationen.



Figur 5:1: Vår organisationsmodell över kommunikation på globala företag (Fritt efter Gudykunst och Kim 1997:45 och Larsson 2001:40)

Vår modell kan användas för att säkerställa att de faser som Kurt Lewins förändringsmodell (se figur 3:3) tar upp verkligen genomförs och följs upp. Med andra ord kan den användas för att förbereda systemet för förändring (unfreezing), för att få systemet att röra sig i önskad riktning (change) samt för att stabilisera de införda förändringarna och förhindra att systemet glider tillbaka till utgångsläget (refreezing). På så sätt möjliggör vår modell att organisationsutvecklingen fungerar väl, genom att utvecklingen sker parallellt i både de sociala och de tekniska systemen samtidigt som samspelet med omgivningen fortgår, vilket även Ebeltoft (1975 se Flaa et al. 1998:182f) förespråkar.

6. REFLEKTIONER

I detta avslutande kapitel reflekterar vi över uppsatsens resultat och vilken betydelse detta får för teori och praktik. Vi ger också förslag på vad framtida forskning inom området skulle kunna behandla. Sist i kapitlet reflekterar vi över hur arbetsprocessen har fungerat och våra lärdomar.

I vår studie utgick vi från att kommunikationsprocesser är komplexa, i synnerhet när kommunikationen sker på andra språk än individernas modersmål och med människor från andra kultursfärer. Uppsatsen har bidragit till att öka förståelsen för hur ett gemensamt koncernspråk påverkar den interna kommunikationen i ett globalt företag. Uppsatsen ger dock ingen helhetsbild av situationen, på grund av att vi endast undersökt ett företag och intervjuat ett fåtal av företagets ca 1700 anställda samt att endast två nivåer är representerade.

Till skillnad från de andra studier inom ämnesområdet som vi tagit del av, har denna uppsats förutom struktur och processer även inkluderat nationell kultur. Vår studie har visat att det gemensamma koncernspråket inte löser alla problem på grund av att kommunikation med människor från andra länder är ett komplext fenomen. Detta beror på de skillnader som finns mellan olika nationella kulturer. Utifrån vår undersökning och den litteratur vi tagit del av, har vi utvecklat en modell som är anpassad för globala företag som kommunicerar med dotterbolag i olika länder. I modellen reflekteras det viktigaste av vårt forskningsresultat, det vill säga att nationell kultur påverkar kommunikationen på koncernspråket på olika sätt genom de kulturella skillnader som finns i de länder där Besam är verksamt. Dessutom belyser vår modell betydelsen av feedforward om koncernspråket och nationell kultur, samt betydelsen av gruppdiskussioner för att få fram åsikter och behov bland organisationsmedlemmarna.

För ledningen på Besam och andra multinationella företag kan vår uppsats, förhoppningsvis, leda till att de strävar efter att höja kvaliteten på kommunikationsprocessen inom koncernen. Detta menar vi kan uppnås genom att kontinuerligt erbjuda utbildningar i både koncernspråket och nationell kultur.

Ur vår arbetsprocess har det växt fram andra intressanta frågeställningar som vidare forskning inom ämnet koncernspråk och kommunikation skulle kunna behandla. Dessa forskningsfrågor skulle även kunna tillämpas på andra branscher än den vi valt, såsom detaljhandelsbranschen, hotellbranschen, transport- och resebranscherna samt andra delar av servicesektorn. Här nedan följer våra förslag på nya forskningsfrågor och frågor som vi anser är intressanta att forska vidare på.

- Hur upplevs användningen av koncernspråket av medarbetare på lägre nivåer?
- Tolkas koncernens mål på olika sätt i de utländska dotterbolagen beroende på koncernspråket och nationell kultur?
- Hur påverkas användningen av intranät av att kommunikationen och informationen i huvudsak ges på det gemensamma koncernspråket?
- Hur påverkas kvaliteten på servicen i de länder som inte har koncernspråket som nationellt språk?
- Hur påverkas rekryteringsprocessen i internationella företag av att de har engelska som koncernspråk?
- Hur påverkar det gemensamma koncernspråket företagskulturen?
- Vem inkluderas och vem exkluderas av att företaget har ett gemensamt koncernspråk?

Avslutningsvis vill vi säga att den process som uppsatsarbetet inneburit varit mycket intressant och lärorik. Vi har självklart lärt oss mycket om insamling av data, bearbetning av data och textbearbetning. Vi har även lärt oss mer om hur ett multinationellt företag fungerar i praktiken, och fått en inblick i en bransch som vi inte hade några större förkunskaper om. Vidare har vi givetvis själva lärt oss mycket om kommunikation på andra språk och med andra kulturer och vilka faktorer som spelar in.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum. (2002). *Organisation. Att beskriva och förstå organisationer*. Tredje upplagan. Malmö: Liber AB.

Andersen, Helle & Rasmussen, Erik E. (2004). *The Role of Language Skills in Corporate Communication*. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 9, nr. 3. Sid. 231-242.

Bakka, Jørgen F; Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars. (1999). *Organisationsteori*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Berger, Arthur Asa. (1999). *Kulturstudier. Nyckelbegrepp för nybörjare*. Lund: Studentlitteratur.

Bjerke, Björn. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Crick, Dave. (1999). *An investigation into SMEs' use of languages in their export operations*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 5, nr 1. Sid 19-31.

Eldh, Christer. (2004). *Den riskfyllda gemenskapen. Att hantera säkerhet på ett passagerarfartyg*. Doktorsavhandling. Linköpings universitet. Lund: Arkiv förlag.

Ellström, Per-Erik. (2000). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Feely, Alan J & Harzing, Anne-Wil. (2003). *Language Management in Multinational Companies*. *Cross Cultural Management*. Vol. 10, nr. 2. Sid 37- 52.

Flaa, Paul; Hofoss, Dag; Holmer-Hoven, Finn; Medhus, Thorstein & Rønning Rolf. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Gudykunst, William B & Kim, Young Yun. (1997). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Tredje upplagan. Boston: McGraw-Hill.

Hannerz, Ulf; Liljeström, Rita; Löfgren Orvar (red.). (1982). *Kultur och medvetande: En tvärvetenskaplig analys*. Angered: Akademilitteratur AB.

Heide, Mats; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB.

Held, David & McGrew, Anthony. (2003). *Den omstridda globaliseringen*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Hofstede, Geert & Hofstede, Jan Gert. (2005). *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Catrin. (2005). ”Struktur, kultur och kommunikation”. I: Heide, Mats; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation och organisation*. Sid 77 – 95. Malmö: Liber AB.
- Johansson, Catrin. (2006). *No problems utom nyanserna*. Språkvård. Vol. 42, nr 1. Sid 30-36.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Larsåke. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Louhiala-Salminen. (2002). *The fly's perspective: discourse in the daily routine of a business manager*. English for Specific Purposes. Vol. 21, nr. 3. Sid 211-231.
- Martin, Judith N & Nakayama, Thomas K. (2001). *Experiencing Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Marschan, Rebecca; Welch, Denice & Welch, Lawrence. (1997). *Language: the forgotten factor in multinational management*. European Management Journal. Vol. 15, nr. 5. Sid 591-598.
- Marschan-Piekkari, Rebecca; Welch, Denice & Welch, Lawrence. (1999a). *Adopting a common corporate language: IHRM implications*. International Journal of Human Resource Management. Vol.10, nr. 3. Sid 377-390.
- Marschan-Piekkari, Rebecca; Welch, Denice & Welch, Lawrence. (1999b). *In the shadow: the impact of language on structure, power on communication in the multinational*. International Business Review. Vol. 8, nr. 4. Sid 421-440.
- Mlekov, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Mårtenson, Rita. (1998). *Affärsrelationer i Europa. Personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Palm, Lars och Windahl, Sven. (1989). *Kommunikation – teorin i praktiken*. Lomma: Tormag Fotosätter AB.
- Piekkari, Rebecca; Vaara, Eero; Tienari, Janne & Sääntti, Risto. (2005). *Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger*. International Journal of Human Resource Management. Vol.16, nr. 3. Sid 330-344.
- van Riel, Cees B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Harlow: Pearson Education Limited.

Sapir, Edward. (1929). *The status of linguistics as a science*. Language. Vol. 5, nr 4. Sid 207-214.

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

Wibeck, Victoria. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Internetkällor

Assa Abloy. (2006). *Assa Abloy i korthet*.

Tillgänglig: <<http://www.assaabloy.se/article.php?topmenuid=314&leftmenuid=799&id=1460&selected=314>> (Läst 2006-04-20)

Besam. (2006a). *Milstolpar*.

Tillgänglig: <http://besam.se/Pages/Basic____217.aspx> (Läst 2006-04-20)

Besam. (2006b). *Om Besam*.

Tillgänglig: <http://besam.se/Pages/Basic____160.aspx> (Läst 2006-04-20)

Besam. (2006c). *Besam Globalt*.

Tillgänglig: <http://besam.se/Pages/Listing____1571.aspx> (Läst 2006-09-12)

Mittuniversitet (2006). *Visa projekt. Engelska som koncernspråk*.

Tillgänglig: <<http://einstein.miun.se/publik/visaProjekt.php?soktID=163&PHPSESSID=6eda03618b6488bb9fc850776c70670e>> (Läst 2006-04-07)

Muntliga källor

Intervju med chef A. Besam, Landskrona, 2006-04-27.

Intervju med chef B. Besam, Landskrona, 2006-05-02.

Gruppintervju med medarbetare. Besam, Landskrona, 2006-05-04.

Bilaga 1 – Besams dotterbolag

Besam AB har dotterbolag i följande länder (Besam 2006c):

Australien
Belgien
Danmark
Finland
Frankrike
Irland
Italien
Kanada
Kina
Nederländerna
Nordirland
Nya Zeeland
Polen
Portugal
Singapore
Slovakien
Spanien
Storbritannien
Sverige
Tjeckien
Tyskland
Ungern
USA
Österrike

Bilaga 2 – Intervjuguide individuella intervjuer

Presentation av oss själva och uppsatsen.

Anonymitet och bakgrundsförståelse.

Be om lov för användning av bandspelare.

Personlig bakgrund

- Beskriv din karriärväg.
- Beskriv din position och dina arbetsuppgifter.

Fakta om företaget

- Beskriv Besams organisationsstruktur.

Besam och engelska som koncernspråk

- Beskriv användningen av engelska inom Besam.
- Hur länge har engelska varit koncernspråk på Besam respektive Assa Abloy?
- På vilka enheter kommer chefer respektive medarbetare i kontakt med engelska?
- Har ni några riktlinjer för när och hur engelska respektive svenska ska användas i den interna kommunikationen – i så fall, hur lyder dessa? Om inte, hur bestäms det när engelska respektive svenska ska användas?
- Används andra språk än engelska på Besam?
- Vilka typer av dokument etcetera finns endast tillgängliga på engelska?
- Vilka utbildningar för medarbetare respektive chefer erbjuder företaget?
- Finns det någon utbildning som fokuserar på språk och/eller interkulturell kompetens?
Om ja: Har både chefer och medarbetare möjlighet att ta del av den? Hur går det till?
Hur lång är utbildningen? Hur ofta genomförs den? Hur lång tid tar det innan en ny medarbetare får ta del av företagets utbildningar – särskilt inom språk och kultur?

Personlig upplevelse av engelska som koncernspråk

- I vilka situationer använder du engelska respektive svenska i ditt arbete?
- Vilka effekter upplever du att engelska som koncernspråk medför för dig i ditt arbete?
I vilka situationer uppstår dessa?

- Hur upplever du att engelskan påverkar din användning av metaforer och symboler?
- Genom vilka former och kanaler sker kommunikationen inom Besam?
- Hur gör du för att hantera/lösa eventuella problem/svårigheter?
- Finns det möjligheter i företaget att få hjälp med tolkning/översättning av information?
Om ja: sker detta med hjälp av auktoriserade tolkar/översättare (externt), eller hanteras det inom företaget?
- Upplever du att din yrkeskompetens utnyttjas maximalt även vid kommunikation på engelska?

Avslutande frågor

- Har du något att tillägga när det gäller kommunikation på engelska och engelska som koncernspråk?

Bilaga 3 – Intervjuguide fokusgruppintervju

Presentation av oss själva och uppsatsen.

Anonymitet och bakgrundsförståelse.

Be om lov för användning av bandspelare.

Bakgrund och arbetsuppgifter

- Kort presentation av er själva, gärna relaterat till vad ni själva har för erfarenheter av olika språk och kulturer.
- Vilka arbetsuppgifter har ni?

Engelska som koncernspråk

- I vilka situationer använder ni engelska i ert arbete?
- Finns det några riktlinjer för när engelska respektive svenska ska användas?
- Vilka kommunikationsformer och -kanaler använder ni då ni kommunicerar på engelska?
- Hur skulle ni beskriva era egna kunskaper i engelska?
- Anser ni att era kunskaper i engelska är tillräckliga?
- Vilka utbildningsmöjligheter finns när det gäller språk och kultur?
- Anser ni att det behövs sådana utbildningar?

Personliga upplevelser av engelska som koncernspråk

- Vilka effekter upplever ni att engelska som koncernspråk medför för er i ditt arbete?
- Hur upplever ni att engelskan påverkar er användning av metaforer och symboler?
- Vad medför engelska för kommunikationen och tolkningen av budskap inom företaget?
- Hur gör ni för att hantera/lösa problem/svårigheter i kommunikation på andra språk med människor inom koncernen som är från andra länder?
- Upplever ni att er yrkeskompetens utnyttjas maximalt även vid kommunikation på engelska?

- Finns det möjligheter i företaget att få hjälp med tolkning/översättning av information, och i så fall i vilka situationer?

Avslutande frågor

- Har ni något att tillägga när det gäller kommunikation på engelska och engelska som koncernspråk?