

# Förtroende över kulturella gränser

Cheryl Marie Cordeiro

Barbossa: Jag måste medge, Jack, jag trodde jag förstod dig. Men det visade sig att du är en man som är svår att förutsäga.

Jack: Jag? Jag är ohederlig och en ohederlig man kan du alltid lita på, att han är ohederlig. Ärligt talat, det är det hederliga du måste se upp för, för du kan aldrig veta när dom kommer att [bli ohederliga].

~ Konversation mellan *Kapten Barbossa* och *Kapten Jack Sparrow* i filmen *Pirates of the Caribbean*, 2003 illustrerande förväntningarnas betydelse för begreppet "förtroende".

En studie av affärsrelaterad kommunikation mellan skandinaver och singaporianer i Singapore, om hur förtroende skapas genom social kognition.

## 1. Inledning

Förtroende är den grund på vilken affärsrelationer, handel och utbyte är byggda (Gannon och Newman, 2002). Finns inte förtroendet där kompliceras varje typ av bytesrelationer som bygger på förväntningar om ett konsekvent och förutsägbart (positivt) utfall av en överenskommelse. De ekonomiska systemen spänner idag över allt större delar av världen. Allt fler individer genomför allt fler transaktioner allt längre utanför den närmaste kretsen av tidigare kända parter. Denna ökande aktivitet visar att individer har ett spontant förtroende för varandra och att detta inte omedelbart har några geografiska begränsningar. Vad som dock har betydelse är skillnader i kultur och inom detta begrepp vad vi vanligen kallar värderingar, vilket vi skall titta närmare på i detta kapitel.

Vår naturliga böjelse för att känna förtroende är ingenting vi kan ta för givet utan något vi måste vårda, utveckla och förvalta, speciellt om kontakterna tas mellan olika kulturer. Detta kapitel kommer översiktligt att påvisa hur social kognition och språkanvändning kommer till användning för att skapa förtroende över kulturella gränser.

Om vi inledningsvis betraktar begreppet *förtroende* inom företagsadministrativa och ekonomiska studier kretsar de flesta definitionerna kring idén att förtroende är "en beredskap att göra sig själv sårbar gentemot en annan" (Williams, 2005; Johnson and Cullen, 2002).

Inom ramen för detta kapitel kommer vårt resonemang att närmast bygga på Mayers, Daviss and Schoormans, (1995:712) definition som säger ”the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor”. Sårbarhet, villighet och förväntningar är viktiga dimensioner att beakta i en förtroenderelation, och vi kommer även att diskutera de tre faktorerna kompetens, välvilja och integritet (*ability, benevolence and integrity*) som trovärdighet (*trustworthiness*) kan anses bygga på (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)

Mayer et. al.’s (1995) ”trovärdighetens tre komponenter” är relaterad till social kognition, vilken skapas genom att man verkar inom det samhälle man vill lära känna. Brist på social kognition i tvärkulturella situationer leder till komplikationer vad gäller förtroende genom frågan om *hur* förtroende skapas mellan kollegor med varierande kulturell bakgrund och därmed, per definition, med olika värderingar. Förtroende bygger till stor del på förväntningar. Emellertid, mellan två skilda kulturer kan det förväntade utfallet av vilken handling som helst vara två väldigt olika ting. Social kognition reducerar problemen och skänker genom ökade kunskaper ändrade förväntningar och därmed en bättre grund för förtroende, vilket vi skall belysa i det följande.

## 2. Diskursanalys av förtroende som begrepp

Då ”att lita på någon” är en social process, är det inte förvånande att själva skapandet av förtroende över kulturella gränser kan belysas genom en språklig analys, då även talad kommunikation är en social process.

Talad kommunikation samlever med andra sociala processer i en intern och dialektisk relation på så sätt att det är en del av vårt samhälle, där handlingar och händelser i våra liv reflekteras i vårt språk. På samma gång är det språket som definierar våra erfarenheter, och på så sätt blir sociala fenomen delvis även språkliga fenomen (Fairclough, 1989). När vi möjliggör för våra erfarenheter att bli kodade fyller språket ett funktionellt syfte som en resurs. Dess användare kan bruka det för att skapa och uttrycka betydelser i socio-kulturella sammanhang. Inom funktionell grammatik (Halliday, 2004) betecknar ordet förtroende i sig själv en beteendeprocess. Denna process, är delvis materiell, delvis en beteendefråga och delvis en mental process där vi formulerar och kogniserar baserat på våra erfarenheter av världen.

Vår analys kommer att belysa begreppet förtroende i tvärkulturella arbetsrelationer, genom en språklig analys av utvalda delar från 33 intervjuer med skandinaviska och asiatiska företagsledare i Singapore. Utdragen kommer att analyseras med avseende på Mayer et. al.’s komponenter av trovärdighet, inkluderande kompetens (*ability*), välvilja (*benevolence*) och integritet (*integrity*) och demonstrera hur en språklig analys kan påvisa skillnader i begreppet förtroende mellan de skandinaviska och asiatiska kulturerna. Andra frågor som kommer att beröras är hur förtroende skapas i en tvärkulturell arbetssituation och

även något om de skillnader som finns i de förväntningar förtroendet mellan de två berörda kulturerna i stort bygger på.

### 3. Metod och struktur

#### 3.1 Deltagarna

Under februari och december 2004 genomfördes 33 långa intervjuer med en genomsnittlig längd av 1 timme och 39 minuter. De utvalda organisationerna var svenskägda eller svenskrelaterade organisationer baserade i Singapore. Då mitt intresse huvudsakligen var inriktat på det tankesätt och den arbetsmetodik som gav framgång för respektive organisationer, tillfrågades som deltagare huvudsakligen personer i ledande och/eller chefsbefattningar under antagandet att det var genom deras beslut som organisationernas framtid bestämdes. Såväl asiater (huvudsakligen singaporianska kineser) som skandinaver (huvudsakligen svenskar) intervjuades. De skandinaviska respondenterna har i genomsnitt 3 års kontrakterade arbetsperioder därefter de kan välja mellan att stanna i Singapore för en ytterligare period, finna en ny annan utlandsplacering eller återvända till sina respektive hemländer.

#### 3.2 Intervjuerna

Intervjuerna med både den skandinaviska och den asiatiska gruppen var utformade som *kvalitativa intervjuer* (Kvale, 1996; Warren, 2002) i samtalsform. Syftet med intervjuerna var att erhålla en förståelse för varje respondents synpunkter och perspektiv och hur man formulerade sina erfarenheter, tankar och känslor i ord när man talade. Respondenternas erfarenheter var intressanta då de spände över många dimensioner. Som individer har vi all många roller, från vår innersta privata sfär till våra mest publika funktioner i samhället.

Intervjuerna baserades på ett intervjuformulär med breda och övergripande frågor, som sträckte sig från det personliga, till samhälle och miljö. Metoden syftade till att fånga upp hur respondentens tankar och relationer avspeglades i sin språkliga form (Holstein and Gubrium, 2002). Frågorna tillhandahöll en grov guide för att styra konversationen därhän respondenten stördes så lite som möjligt i sina svar, medan för undersökningen mer intressanta synpunkter följdes upp i senare frågor. Syftet var att under en avslappnad konversation låta respondentens perspektiv skapa samtalsflödet.

Alla intervjuer spelades in med en Sony ICD-ST20 med digitalt fickminne, huvudsakligen i mono, medan några intervjuer spelades in i stereo. Intervjuerna kopierades därefter till Macs *Sound Studio Program* vilket medgav en god transkriptionsprocess då det var enkelt att repetera specifika segment av intervjuerna så många gånger det var nödvändigt för att åstadkomma en korrekt transkription. Den sammanlagda

intervjutiden är 2970 minuter eller strax över 49 timmar, vilket i utskrift omfattar 540 sidor.

Tio procent av respondenterna (3 av 33) genomförde intervjuerna via email, i vilket fall materialet har behandlats som "text" och inkluderats i analysen, utgörande 9% av den totala data-mängden.

### 3.3 Transkriptionsmetod

Alla inspelade intervjuer har transkriberats i enlighet med Göteborgs Transkriptions Standard (GTS) version 6.3. (Nivre et al., 2004), där detaljnivån kan varieras beroende på studiens behov. För denna studie har använts standardortografi (SO) för alla ord, dock utan att några speciella karakteristika från det talade språket har återgetts i transkriptionen. GTS skiljer sig från SO på så sätt att det inte använder stora bokstäver i namn, inga akronymer, förkortningar eller interpunktioner.

I denna studie betecknas intervjuaren som "\$S", medan respondenten betecknas "\$x" där  $x$  är vilken bokstav som helst mellan A-Z utom bokstäverna  $O$  och  $I$ , vilka i vissa fall kan likna siffrorna  $0$  och  $1$ . Ett snedstrack "/" indikerar en paus medan antalet snedstrack indikerar pausens längd. På detta sätt betyder "///" en längre paus, medan"/" betyder en kort paus. Utdrag som förekommer på de följande sidorna, återges som de är transkriberade.

### 3.4 Data och analys

#### 3.4.1 Öppet kodade koncept (Open coded concepts – OCC)

Genom applicerande av Strauss and Corbins (1998) metod för kodning av intervjuer genererar den öppna kodningsmetoden sammanlagt 253 begrepp utifrån detta material. Av dessa var 124 (49%) fall spontana – *non in-vivo* och 129 (51%) fall var "prompted" eller framkallade - *in-vivo* begrepp.

*In-vivo* (framkallade) och *non in-vivo* (spontana) begrepp skiljer sig på så sätt att de förra är sådana som togs upp som ett ämne från mig som intervjuperson, medan de senare är oplanerade/spontana begrepp som framkallades av respondenten.

Då antalet asiatiska respondenter var 10 och antalet skandinaviska var 23, har grupperna gjorts jämförbara genom skapandet av ett 100-index enligt nedanstående formel:

$$\text{Förekomst} / \text{Population} \times 100$$

Indexet återspeglar därmed begreppen som om båda grupperna var jämstora och bestående av 100 individer vardera, vilket gör det möjligt att lättare jämföra de två grupperna. Det erhållna indexvärdet har avrundats till jämna heltal.

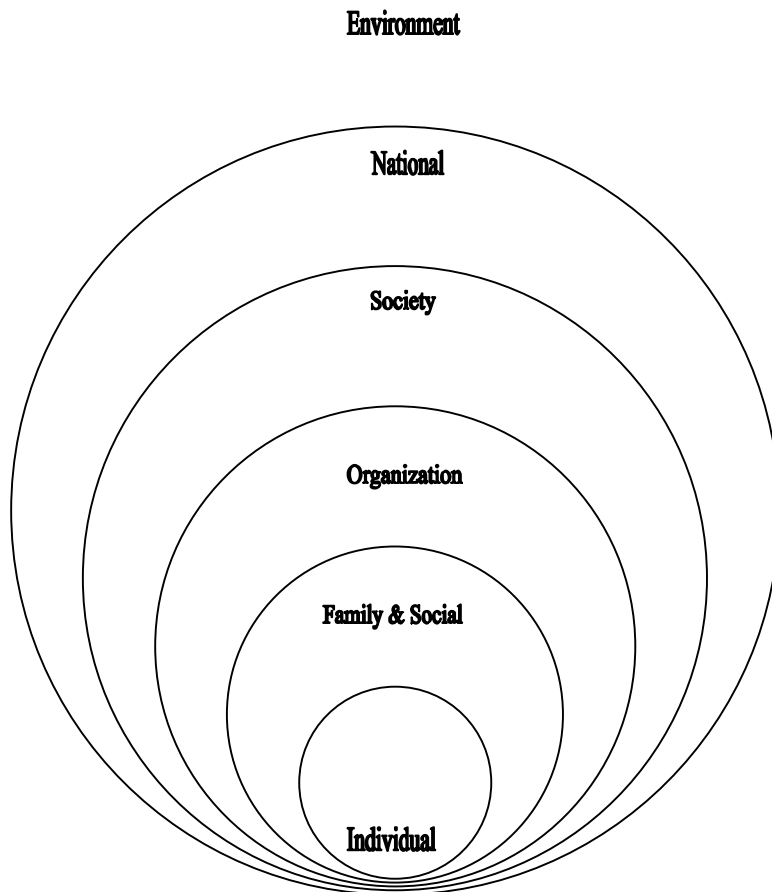
### 3.4.2 Axial kodning (axial coded concepts – ACC)

För att analysera materialet i den större studie som utgör utgångspunkten för denna text, var det nödvändigt att gruppera de öppet kodade koncepten, i huvudsak en listning av förekommande begrepp och dess sammanhang, även i en axial modell.

Den axiala skala på vilken de öppet kodade koncepten grupperades bygger på begreppens lexikala avstånd från individen och framgår av Diagram 1. Här visas hur vart och ett av de 253 OCC kunnat hänföras till 6 axialt kodade begrepp (ACC) med början hos individen och utanför denne familj och vänner, organisation, samhälle, geopolitisk ram och ytterst globala frågor som till exempel miljö.

Den linjära gruppering ger oss en sammanhängande modell för analys av våra data.

*Diagram 1.* Axialt kodade begrepp utgående från individen.



De axiala grupperna kan beskrivas närmare som följer:

1. Individen – till denna grupp har förts alla OCC (yttranden) som berör individen själv och hans närmaste omgivning.
2. Familj och umgänge – till denna grupp har förts alla OCC som ligger närmast utanför individen. Här finner vi alla yttranden som relaterar till individens familj och privata sfär.
3. Organisation – Hit har förts arbetsplatsrelaterade yttranden och yttranden kring den organisation i vilken individen är aktiv.
4. Samhälle – Yttranden rörande samhälle och samhälls organisation i stort. Samhälle ses här som en del av, men inte begränsad till, en speciell nation.
5. Geopolitiskt område – Begrepp där geografiska referenser haft betydelse, dock att på långa avstånd nationsgränser blir av underordnad betydelse.
6. Miljö – Begrepp med övergripande socio-kulturella konsekvenser eller globalt perspektiv, som t ex frågor relaterade till klimat eller miljö.

I denna text kommer endast kategori 3 - *Organisation* att beröras och endast de OCC vilka kan tjäna som exempel för att belysa förtroende inom organisationer i Asien, samt förtroende i tvärkulturella relationer mellan individer med sin kulturella bakgrund i Skandinavien respektive Asien.

#### 4. Förtroende i en tvärkulturell miljö: brist på förtroende mellan kulturer och brist på förtroende i Asien.

De lexikala begreppen ”*brist på förtroende mellan kulturer*” och ”*brist på förtroende i Asien*” är båda *non in-vivo* (spontana) öppet kodade begrepp, hämtade ur undersökningsmaterialet. Förekomsten av dessa begrepp avspeglar en skillnad mellan kulturerna. Av tabellen framgår att ämnet oftare aktualiserades av de skandinaviska respondenterna (26/52) än av de asiatiska (20/30).

Tabell 1. Begreppet förtroende i underkategorien *Organisation*

Underkategorien	Spont.	Asien (Index)	Skand. (Index)	Skillnad (Relativ)	Skillnad (Absolut)
Brist på förtroende, i Asien	1	20	26	6	-6
Brist på förtroende mellan kulturer	1	30	52	22	-22

#### 4.1. ”Kompetens” och maktavstånd (Power Distance) och dess påverkan på förtroende

Enligt Mayer et al. refererar begreppen ”kompetens” till den ”samling av kompetenser och kännetecken som gör det möjligt för en viss part att ha inflytande inom ett specifikt område” (Mayer et al., 1995:717). Man syftar här på utbildade specialister, vilka man i allmänhet förväntar sig har någon speciell kompetens.

Då denna utredning kom att visa att såväl skandinavier som asiater har väl utvecklad men olika ledarstil eller företagskulturer kommer begreppet ”kompetens” att vidareutvecklas mot en bakgrund av Hofstedes (2005, <http://www.geert-hofstede.com/>) kulturella dimensioner och maktavståndsindex (Power Distance Index – PDI)<sup>1</sup>.

Tabell 2 visar Hofstedes kulturindex för de två regionerna Skandinavien och Asien samt mellan de två länderna, Sverige och Singapore, med deras relativa skillnader.

Tabell 2. Hofstedes kulturella dimensions index utvisande relativa skillnader.

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Skandinavien	25	68	10	38	
Sverige (Sv.)	31	71	5	29	33
Asien	60	20	55	60	85
Singapore (Spore)	74	20	48	8	48
Rel. Skill. Sv o. Spore	43	51	43	21	15
Rel.Skill. Skand. o. Asia	35	48	45	22	

Om vi studerar Hofstedes PDI för Sverige och Singapore, finner vi att Sverige har ett relativt lågt PDI på 31 jämfört med ett högre PDI för Singapore på 74, utvisande en relativ skillnad på hela 43 indexenheter.

Hur olika länderna ser på *auktoritet* illustrerar begreppet kompetens och skillnaden i PDI mellan dem. En svensktledd organisation till exempel har ett mer obestämt centrum för auktoritet (Jönsson, 1995) med ett större intresse för expertis och specialister, och där besluten även delegeras ut från den högsta ledningen.

En svensk respondent M, som var högsta chef för en svensk organisation baserad i Singapore, talar om alltför många hierarkiska nivåer och hur M ändrade på detta.

---

<sup>1</sup> Power Distance (PDI), concentrates on egalitarianism between individuals in a given society. A high PDI ranking indicates greater power and wealth divisions within that society. Societies that are likely to have a high PDI ranking are those that follow a caste system for example. A low PDI ranking indicates that the society is oriented towards “equal opportunity” for all.

## Utdrag 1

\$M: ... 1998 i was appointed g m for asia / and at that point in time / there were more or less nine hierarchic title levels in the <1 organisation >1 / i mean everything from junior clerk / clerk / senior clerk / junior officer / officer / senior officer / so nine sort of title levels and nine / all levels also had a number of value of annual leave days / as an officer you had one more day than a junior officer / despite the fact that other swedes have / been <2 gms >2 here / i don't know why they didn't find interest to do something about it / but in the <3 organisation >3 back home / we have three / so i changed that to three / which mean i couldn't take away titles / because that would be very sensitive / but i tacked them in three main levels and i took away all links to annual leave days / it doesn't come from your title / it comes from the number of years in the <4 organisation >4 / which is the same in sweden / everybody starts from the same level and then you add on due to age and due to position / meaning the responsibility you have / not your title / if you have a big responsibility / you're entitled to two more days / so that i changed / i re-did the entire employment handbook because it was quite singaporean style / it said more or less in every page that everything was uhm / at the discretion of the general manager

@ <1 organisation withheld>1

@ <2 general managers>2

@ <3 organisation withheld>3

@ <4 organisation withheld>4

Av utdraget från M:s intervju kan man skymta de underliggande idéer som skiljer M och de singaporianska kollegorna. Medan den svenske M fann det självklart att sprida beslutskraften förväntade sig den singaporianska staben att det självklart var den högsta chefen som skulle fatta alla beslut. Ur singaporiansk synpunkt överskuggade den förväntade kompetens som den högsta ledningen var given, i och med sin högsta position, alla expert och specialistkunskaper hos någon annan, vilket framgår av t.ex. *everything was ... at the discretion of the general manager*.

M såg emellertid de nio hierarkiska titelnivåerna som ett organisatoriskt fel, då nivåerna inte var relaterade till någon underliggande värdesubstans såsom ansvar, vilket framgår av referensernas semantiska omgivning i intervjun:

nine hierarchic title levels in the organisation...everything...nine...title levels...nine...levels...it...that...three...titles...three...levels...title...level... position...responsibility...title...responsibility...

Man kan också spåra M:s mål och tankar genom att följa informationsflödet i utdraget ovan. M:s målsättning var att förändra organisationens fokus på titlar och hierarki till ett fokus på individens

ansvar för sitt arbete. De anställdas löneförmåner skulle också ställas i relation till hur mycket ansvar de hade i organisationen och inte relateras till titeln. I singaporiensk organisationskultur däremot följer med en mer betydelsefull titel även mer beslutsförmåga.

Att de många hierarkiska nivåerna inom organisationen sågs negativt och SOM ett problem framgick även av M:s sätt att beskriva sin observation, att ingen tidigare svensk chef tagit initiativ till att reformera organisationsstrukturen. Den semantiska omgivningen avspeglar en känsla av olust: *despite the fact that...i don't know why they didn't find the interest to do something about it*, ordet "it" (det) ellipserar *the nine hierarchic title levels in the organisation* på ett sådant sätt att M:s avståndstagande *I don't know why they* framstår tydligare samt att den deiktiska eller utpekande referensen *they* (de) används istället för *we* (vi).

Den asiatiska / singaporienska uppfattningen att den högsta chefen är den som skall veta allt, kunna allt och vara betrodd med allting redovisades även av respondenten T. Han uttryckte sin frustration över hur många frågor han förväntades fatta beslut om inom sin organisation.

## Utdrag 2

\$T:... i want people to come and tell me / these are the problems these are the alternatives / i recommend this or i give you the alternative or i give you a recommendation / do you agree or what do you think / if someone comes to me about something i don't know anything about and just say what's your decision / that's not the way to run a business and that happens a lot in singapore / then you have a chinese new year dinner in the <1 organisation >1 / i have to decide on the menu / why should i decide the menu

@ < organisation withheld >

T:s önskan att hans anställda skulle ta en mer aktiv roll i beslutsprocesser och problemlösningar i organisationen indikeras i såväl den materiella som den och mentala processen, vilket betonas med kursiv text nedan:

i want people to *come* and *tell* me

i *recommend* this or i *give* you the alternative

i *give* you a recommendation

I detta fall hoppades T att han kunde ge sina medarbetare mer beslutskraft – en fråga som inte togs lätt på av hans medarbetare.

Användandet av "I" (jag) är T:s projektion av vad hans hoppas få höra från sina kolleger och medarbetare, han *ville* höra dem säga att de har någonting att erbjuda, en typ av feedback. T:s önskan om ett decentraliserat beslutsfattande inom organisationen framgår även av *i give you a recommendation / do you agree or what do you think*, där han klart implicit fastslår att han ser sig själv som en rådgivare snarare än en

strikt auktoritär figur, som fattar konkreta beslut åt andra. I T:s fall är hans uppfattning av sina förmåga som högsta chef (dvs han vet inte allting och han önskar inte veta allting som händer i organisationen) annorlunda än hans singaporianska medarbetares uppfattning av vad han skall kunna, i.e. hans kompetens (dvs som en högsta chef *skall* han veta allting och *skall* kunna fatta alla typer av beslut). T ville till exempel definitivt inte ha med beslutande om företagets middagsmeny att göra, medan hans medarbetare klart förväntar sig detta, som i: *why should i decide the menu*.

I båda fallen demonstreras den singaporianska organisationskulturens förväntningar på den högsta ledningens kompetens och intresse av att fatta beslut i alla frågor, inklusive socialt beteende inom organisationerna. Frågan om beskydd, givet av den ”goda ledaren”, vilket det innebär om någon högre upp i organisationen fattar ett beslut *åt* en underordnad, som därför inte kan utsättas för kritik, kommer att beröras närmare i nästa avsnitt.

#### **4.2. Vålvilja (Benevolence) och makt avstånd (Power Distance - PDI) påverkar förtroendet**

T:s frustration över att behöva fatta beslut i alla frågor från organisation till vad han betraktade som personalsociala frågor, som middagsmenyer etc. återspeglar den traditionella asiatiska ”chefens” makt över de anställdas arbetsliv såväl som privata liv.

I centrum för den asiatiska organisationen finns patriarkens och släktens, familjens eller klanens överhuvud, vilket därmed även blir den implicita modellen för alla organisationer (Hofstede, 1984). Den förväntade ”vålvilja” som i denna studie förutsätts vara en av förtroendets tre byggstenar blir därmed i de flesta sydostasiatiska länder av en annan karaktär, där den litande har någon speciell relation till den han litar på (Mayer et. al., 1995), än inom skandinaviska organisationer.

Vidare enligt Hofstede (1984) förväntas den asiatiska arbetsgivaren ta ansvar för en mycket högre grad av den anställdes hela välbefinnande än de västerländska cheferna.

I termer av språkbruk kan vålvilja enligt det asiatiska synsättet ses i följande utdrag från en svensk respondent G, som var placerad i Taiwan under 3 år för att sätta upp en taiwanesisk bas för ett svenskt företag.

##### Utdrag 3

\$G: ...we had a management team / clear roles and responsibilities for people / appraisals / discussions / uhm bonus system based on that the **boss** comes with a secret envelope but clear targets and things like that

...

yeah but that's usually the **boss** going around with red envelopes that he gives to people / that's very common in taiwan that the **boss** goes around with a secret red envelope and gives cash to people and there's no system /

so it's the **boss** who gives / at least in the traditional chinese companies they do that

G:s beskrivning av hur chefen personligen tar hand om sina anställdas bonus, genom att gå runt på kontoret utan något synligt system och fördela små hemliga kuvert, är en illustration av Hofstedes idé om hur de asiatiska anställda är beroende av sina överordnades "välvilja", vilket även återspeglar den implicita familjemodellen hos företagets organisation. Idén om den goda chefen kan spåras i G:s användning av lexa i utdraget:

the boss comes with...the boss going around with...gives to people...the boss goes around with...gives cash to people...the boss...gives...they do that

Ordet *usually* i *that's usually the boss going around with...* visar implicit att proceduren är något av en tradition och något som har pågått en längre tid.

En analys av konkordansen för ordet *boss* utvisar att skandinaverna och asiaterna använder ordet på ett något olika sätt. Tabell 3 visar hur det två grupperna av respondenter använder ordet *boss* (chef).

*Tabell 3.* Tabellen utvisar absolut och indexerad jämförelse av användandet av ordet *boss* mellan asiatiska och skandinaviska respondenter.

	synpunkt	Relaterad Synpunkt	Ref.	Ref.	Vokativt	Pronoun	fattare	Faktor	Allvetande	lösare	Jämläk	av chefer	Mentor
Användande av ordet <i>boss</i> av asiatiska respondenter, (absoluta tal)	31	5	43	5	1	12	36	4	20	17	5	7	1
Användande av ordet <i>boss</i> av asiatiska respondenter (index)	53	8	73	8	2	20	61	7	34	29	8	12	2
Användande av ordet <i>boss</i>	34	18	45	6	4	8	32	10	13	18	17	2	10

av skandinaviska respondenter, (absoluta tal)													
Användande av ordet <i>boss</i> av skandinaviska respondenter (index)	47	25	62	8	5	11	44	14	18	25	23	3	14
Skillnader mellan indexerade värden	6	17	11	0	3	9	17	7	16	4	15	9	12

I ovanstående utdrag från G:s berättelse från Taiwan finner vi ett exempel på hur det inte är han som uttrycker sin personliga synpunkt, utan snarare återgers en erfarenhet han hade haft i Taiwan. Denna skillnad visas i de första två kolumnerna i Tabell 3. Den första kolumnen visar huruvida respondenterna uttrycker sin egen åsikt eller om de återgav en erfarenhet de hade haft, vilket mycket väl kunde vara i motsattsställning till deras egen uppfattning och definition på vad en chef är.

Sifforna i Tabell 3 visar att de skandinaviska respondenterna återger en berättelse om sina erfarenheter i en högre grad än de asiatiska respondenterna, vilket implicerar att de högre värdena för deras "välviljefaktor" (*benevolence factor*) 14 mycket väl kunde bero på att de relaterar sin uppfattning om hur deras asiatiska motparter ser på chefsroller snarare än hur de själva uppfattar chefsrollerna.

De närmast följande fyra kolumnerna visar hur ordet *boss* används i en paradigmatisisk konstruktion, till exempel samförekomst med speciella determinatorer eller possessiva pronomen såsom *the*, *a*, *this*, *his*, *my* eller om det används som ett vokativ (anrop) såsom när någon kallar en annan person *boss*.

Ordet *boss* har även en inneboende konnotation av auktoritet och makt. Användandet av orden *my boss* implicerar även att talaren befinner sig på en lägre nivå än *the boss*. Beaktande den inbyggda betydelsen av auktoritet i ordet *boss*, utvisar kolumnerna 7 till 13 i Tabell 3 övriga mer dominerande betydelser associerade med ordet *boss*, utöver betydelsen av *auktoritet*.

Medan båda grupperna såg *the boss* som en problemlösare tenderade de asiatiska respondenterna att se *the boss* som någon man kunde lita på när det gällde allt beslutsfattande eftersom *the boss* förväntas vara allvetande. En chef var också osannolik som en jämlike och mindre sannolik att agera som *the boss*. De asiatiska respondenterna tenderade också att vara medvetna om en hierarki av chefer och hade även den synpunkten att ens omedelbara chef inte nödvändigtvis var en hög chef (*big boss*) eller ens den högsta chefen (*top boss*). De skandinaviska respondenterna tenderade att se *the boss* som en jämlik och mentor, och någon som inte nödvändigtvis visste allting eller var expert på allting i organisationen.

Att skandinaver inte ser *the boss* som en allvetande expert inom sina organisationer resulterar i ett mer decentraliserat beslutsfattande (Thygesen-Poulsen, 1978, i Furusten and Kinch, 1996) vilket också återspeglas i analysen i sektion 4.1.

Några asiatiska respondenters synpunkter belyser hur cheferna ses som goda patriarker. Man vill lita på att cheferna skall fatta korrekta, passande och gynnsamma beslut i frågor långt utöver organisationens gränser en synpunkt som inte delas av skandinaverna.

Utdragen 4 och 5 är från en singaporiansk kinesisk respondent M, som talade om ämnet språk på kontoret och organisationens klädpolicy. M hade arbetat 25 år i en svensk organisation i Singapore vid tiden för intervjun.

#### Utdrag 4

\$M: ...we sometimes speak in dialects or even mandarin / and the swedes also tend to speak swedish amongst themselves / and there was one boss who actually didn't like us to do that / so he did tell us / in the company / we should all speak english whether the swedes are around or not you know / so he made it a point even when another swedish colleague is around and i'm around he will speak to that person in english

#### Utdrag 5

\$M:... i think a few years ago / the boss said / oh i think we can dress casually / like summer throughout the year / just like in headoffice / they call it summer wear / so from then on / we've been dressing very casually / before that we were not told that we could wear pants

Chefen i M:s yttranden ges en aktiv roll i M:s klausala konstruktioner. Chefen från utdrag 4 till exempel:

he *didn't like* us to do that

he did *tell* us in the company

he *made it* a point even when...

he will *speak* to that person in english

och från utdrag 5:

the boss *said* ...

we were *told* [ellipsis “by the boss/management”] that we could wear pants

Genom sitt sätt att uppfatta sin chef ger den singaporienska M *the boss* undermedvetet en mängd aktiva roller. M ser chefen som den som säger (*the sayer*) och instruerar, och den som gör och implementerar (*the doer*). M uttolkar sin chefs uttalanden; om han inte tycker om *x* betyder detta att resten av organisationen skall respektera detta: *we should all speak english* och *so from then on / we've been dressing very casually*. Även i indirekta talkonstruktioner positioneras chefen som en aktiv deltagare av M, *we were told* [ellipsiserande *by the boss/management*] *that we could wear pants*.

Denna skillnad i uppfattning om vilken roll en chef skall spela, hur välvillig han är och över vilka områden i liv och organisation hans inflytande skall sträcka sig, skapar missförstånd och frustrationer på båda sidor.

#### 4.3. Integritet och maskulinitetsindex (MAS) påverkar förtroendet

Som beskrevs i början av detta kapitel utreder vi här trovärdighet såsom baserad på tre faktorer, *kompetens*, *välvilja* och *integritet*. Sambandet mellan integritet och förtroende baseras på delade socio-kulturella värderingar och ideologier mellan parterna (Mayer et al., 1995), något som självklart är svårare att uppnå i tvärkulturella relationer på grund av, olika värderingar.

Som en illustration av skilda sociokulturella värderingar skall vi titta närmare på Hofstedes Maskulinitets Index<sup>2</sup> (MAS) vilket utvisar en betydande skillnad mellan de två länderna Sverige och Singapore, där Singapores MAS index ligger på 48 och Sveriges på 5. Enligt Hofstedes mätningar utvisar Singapores högre index att det där generellt sett föreligger en högre grad av traditionell könsrollsdifferentiering jämfört med Sverige. Några andra egenskaper vi finner i ett land med ett högt MAS index, är ett större fokus på betalt lönearbete, mer yrkesrelaterad stress, en befolkning som föredrar högre lön framför kortare arbetstid och ett större lönegap mellan könen (Hofstede, 1984: 288).

Trots att den könsrelaterade löneskillnaden i Singapore minskat i och med att ett ökande antal kvinnor beträder allt högre positioner (Singapore Department of Statistics, 1998), är könsrollerna inom det singaporienska samhället fortfarande mer tydligt differentierade än i Sverige. Kvinnor i

---

<sup>2</sup>Hofstedes maskulinitets index (MAS) fokuserar på huruvida samhället hyllar den traditionella maskulina roll- modellen hänsyftande till framgång, organisation och auktoritet. Ett högt MAS index utvisar ett land med hög könsrollsdifferentiering och en patriarkalistisk orientering i termer av auktoritet, styrning och organisation. Ett lågt MAS index indikerar en mer jämlik styrning av samhället med obetydlig könsrollsdifferentiering och färre stereotypa könsroller.

Singapore uppmuntras att ägna sig åt vård, hem och hushåll, medan män uppmuntras till konkurrens och lönearbete.

De skilda könsideologierna mellan Sverige och Singapore har uppmärksammats av några skandinaviska respondenter, då dessa värderingar förts över till organisationen och reflekteras i de anställdas uppförande.

En svensk respondent C berättade om en ”mycket, mycket begåvad kvinna”, när hon ville lämna företaget för att ta hand om sina två döttrar:

#### Utdrag 6

\$C: ... it's not really that i see that there's any discrimination against women here / i have women in my management / promoted / ... but i think for women here it's hard to have / i see a lot of people / it's hard for them to be part of the work force when they get children / in that sense / you can say society is not helping them / both in terms of the short maternity leave and how the school system encourages the children to be with their mother / and i had a very very talented lady working for me and she left to take care of her children / i had a very interesting argument with her / because she said that she needed to do this to help her children to have a good career because they were not doing as well in school as she wanted to i guess / and both her children were girls / so i told her / if you want them to do well and have a good career / what example are you setting yourself / and that way i got her to stay a few more months and then she left / that way you give them all the skills and all the schooling they need / but in the end what you're telling them is that / only use it to a point and then you should dedicate yourself to your family and your children / which is important of course but / i think it would probably be easier with er / if society could make it easier to work for women to have children

Medan C inte såg någon diskriminering mot kvinnor som sådana, visar informationsflödet i utdraget från C:s intervju ovan hur han kritiserar såväl sina kvinnliga anställda som det singaporianska samhället i dess syn på kvinnorollen. Hans beskrivning reflekterar hans synpunkt att kvinnor i det singaporianska samhället är mer passiva än aktiva. Han skildrar bland annat hur singaporianska kvinnor till exempel är styrda av samhället,

society is not helping them / both in terms of the short maternity leave and how the school system encourages the children to be with their mother

I denna fras beskrivs ”samhället” som en aktiv faktor, där ”samhället” förväntas hjälpa kvinnor, som därmed implicit ses som passiva och hjälplösa.

Som en aktiv faktor i beteendeprocessen, beskriver C ”skolsystemet”, som uppmuntrar barn att vara tillsammans med sina mödrar, vilket även detta reflekterar kvinnornas passiva roll i sin karriär:

how the school system encourages the children to be with their mother

Medan kvinnor idag faktiskt kan bestämma själva huruvida de vill bli mödrar, utelämnar frasen "when they *get* children" mannens roll och skildrar även här kvinnan i en passiv roll, allt bidragande till hennes svårigheter att spela en aktiv yrkesroll:

it's hard for them to be part of the work force when they get children / in that sense / you can say society is not helping them

Kvinnor kontrolleras även av organisationerna. I allmänna termer nämner C att han befordrar kvinnor i sin organisation:

/ i have women in my management / promoted /

Den materiella processen befordrar (*promoted*), ellipserar ett subjekt där kvinnan är befördrad av någon annan. Så, även om/när en kvinna når en chefsnivå gör hon det på grund av någon annans beslut. I specifika termer har C, som är CEO (Chief Executive Officer) motsvarade VD, ett stort inflytande inom organisationer. Hans auktoritet och hierarkiska nivå demonstreras när han tar upp ett specifikt exempel rörande en kvinnlig anställd, "i had a very very talented lady *working for me*". C:s aktiva roll påvisas genom att C är den aktiva parten i den materiella processen "på så sätt fick jag henne att stanna några månader till, och sen slutade hon" ("that way *i got her to stay* a few more months and then she left"), och på så sätt ses kvinnan som ett objekt för C:s handling.

I utdraget rör sig C från det allmänna exemplet av samhället och kvinnans roller till ett specifikt exempel på en kvinnlig anställd vilken i utdraget spelar en mer aktiv roll i sitt beslut att lämna företaget, "*she left to take care of her children*". Emellertid även i hennes mer aktiva roll som när det gäller utförandet av en handling rör hennes aktivitet den privata sfären hem och familj:

*she left to take care of her children*

*she said that she needed to do this*

*to help her children to have a good career*

*and then she left*

Då en av de grundläggande komponenterna för förtroende är parternas integritet har vi här visat hur de olika kulturella värdegrunderna får C att se det som att, när hon önskar lämna sin anställning för att ta hand om sina barn, detta är ett brott i hennes integritet och till och med en negativ modell för hur hennes döttrar skall se sina egna prioriteringar i framtiden:

if you want them to do well and have a good career / what example are you setting yourself

Ur hennes synpunkt önskade hon leva upp till sin egen och även det singaporianska samhällets högsta standard och därmed bevaka *sin* integritet. När hon gick med på att stanna ytterligare någon tid på

företaget, gjorde hon det trots att hennes egna värderingar sade att det var fel, medan det faktum att hon därefter ändå slutade, gjorde C missnöjd i vilket fall som helst.

## 5. Sammanfattning och slutledningar

I detta kapitel har förtroende behandlats såsom det reflekteras i språket. Förtroende har här även setts som något som framför allt bygger på förväntningar.

För att föra detta resonemang i en något vidare betydelse har vi ovan beskrivit förtroende som byggt på de tre faktorerna kompetens välvilja och integritet (Mayer et. al., 1995). Vi har vidare beskrivit hur frågan om förtroende ter sig i ett tvärkulturellt perspektiv, där den ytterligare kompliceras av det faktum att förväntningarna om vad till exempel välvilja innebär är olika beroende på skilda värderingar, som vilka är en del i hur vi definierar en kultur.

För att förklara hur och i vilken utsträckning de underliggande sociokulturella skillnaderna komplicerar skapandet av förtroende i tvärkulturella relationer har Hofstedes MAS index använts som en referens.

Vi har visat att begreppet ”kompetens” och vad en företagsledare förväntas göra i en organisation är olika i de olika kulturgrupperna, där singaporianer förväntar sig en auktoritär och centraliserad styrning medan svenskar i allmänhet arbetar efter en decentraliserad beslutsmodell.

Välvilja (*benevolence*) får också en annorlunda betydelse i de olika kulturena, då singaporianernas organisationsmodell är mer baserad på en implicit patriarkalisk familjemodell, på så sätt att de anställda förväntar sig att cheferna skall fatta beslut långt utöver vad en svensk tycker det hör hemma inom ett företags organisation.

Slutligen har vi visat hur känslan för integritet kan skadas när två kulturella värderingar kolliderar rörande könsroller, som till exempel huruvida en kvinna utgör ett gott exempel för sina döttrar, när hon alternativt stannar hemma för att ta hand om dem, alternativt fortsätter sin yrkeskarriär.

Som en avslutning skulle jag till sist vilja nämna att mot bakgrund av ovanstående skildring kan det tyckas vara en total omöjlighet att över huvud taget bygga upp förtroendefulla och fungerande affärsrelationer mellan två kulturer. I verkligheten sker likväl detta bevisligen dagligen och med stor framgång. Singapore är en betydelsefull svensk handelspartner, och ett mycket stort antal svenska, internationella företag har förlagt sina regionala huvudkontor i Singapore.

Den process som kommer till användning är social kognition eller helt enkelt den sociala process som leder till ökade kunskaper och därmed vidgad förståelse för av vad man kan och bör förvänta sig av en motpart från en annan kultur. I en framtida studie kommer jag att visa hur denna process lägger grunden för kommunikativa och affärsmässiga framgångar, baserade på ömsesidigt förtroende.

2005.