



# Kultur som kultur?

AV AUGUSTINE GÄRTNER ASK

APRIL 2005

# Kultur som kultur?

av Augustine Gärtner Ask

## INLEDNING

Hur kan kultur påverka en organisation? Här ges utifrån vald litteratur, egna erfarenheter och med några exempel en övergripande beskrivning utifrån följande frågeställningar:

- Vad är kultur, företagskultur och subkultur?
- Hur påverkar ledningen och de anställda företagskulturen?
- Har företagskulturen betydelse i kommunikationen med omvärlden?

Under det senaste decenniet har modern teknik och IT gett allt fler företag möjligheten att, på ett mer kostnads- och resurseffektivt sätt än tidigare, kunna utveckla sitt företagande från ett lokalt till ett internationellt perspektiv. Det blir också allt vanligare att stora internationella koncerner köper upp mindre aktörer och integrerar dessa i en global verksamhet, kommunikationsmässigt sammanhållen genom IT.

Detta är två scenarier som för många företag inneburit stora verksamhetsomställningar, på relativt kort tid. En verksamhetsomställning från lokalt och nationellt fokus till internationellt agerande innebär dessutom bl a att alla i verksamheten i högre grad bör beakta hur kultur påverkar kommunikationen mellan företag. Denna påverkan upplevs tyvärr många gånger vara av mindre betydelse och vikt för verksamheten än fallet oftast är. Men å andra sidan kan man som global nybörjare även lägga för stor vikt vid kulturella skillnader. Frågan är var man skall lägga nivån. Utifrån detta perspektiv ges en överblick med utgångspunkt ifrån frågeställningen:

- Den globaliserade organisationen - hur bör kulturbegreppet beaktas?

## VAD ÄR EN ORGANISATION?

Inledningsvis vill jag förtydliga vad jag avser när jag talar om en organisation. Jag vill därför hänvisa till Abrahamsson & Andersens (1998) definition av en organisation som lyder enligt följande:

*En organisation är en planmässig inrättad sammanslutning av personer vilka har syftet att nå vissa mål. (Ibid 1998:13).*

### Organisationen som kultur

Organisationer utgör minisamhällen som har egna kulturella och subkulturella mönster. Ett sätt att bedöma ett företags kultur är att observera vilket samspelemonster som finns i grupper, språkbruk, vilka bilder och teman som dyker upp i diskussioner, samt vilka ritualer som finns i vardagen (Morgan 1999:146). Organisationen som kultur är en metafor som bl a riktar uppmärksamheten på den symboliska betydelse som i princip varje aspekt av organisatoriskt liv uppvisar. Kulturmetaforen visar även hur organisationen vilar på ett gemensamt och delat meningssystem, vilket innebär att organisationen är beroende av de handlingar och tolkningsscheman som skapar och återskapar dessa betydelser (Morgan 1999:165).

Organisationen som kultur, verkar dessutom vara en mycket användbar metafor i organisationsstudier. Även Bjerke (1998:17) påstår att kulturmetaforen används av inte minst företagsekonomer och att kultur som begreppet har använts i teori under 10-15 år.

## KULTUR SOM KULTUR?

Enligt Bjerke (1998:38) påverkar kultur på ett kraftfullt sätt allting från det materialistiska till det spirituella. Men hur definieras kultur, företagskultur och subkultur? Utifrån vald inriktning har jag med ett urval av definitioner försökt att ge en bild av de mycket omfattande begreppen.

### Kultur

- Kultur är enligt NE (050131) den form i vilken en större grupp människor ordnar sin försörjning och organiserar gemensamma angelägenheter på samhällelig nivå.
- Kultur ger individen en förankringsplats, en identitet, en världsbild, men också regler för sitt uppträdande. Kultur påverkar på ett kraftfullt sätt allting, från det materiella till det spirituella (Bjerke 1998:38).
- Det finns inte någon klar definition som täcker in alla väsentliga aspekter av kultur, enligt Mårtenson (1998:17). Men Mårtenson lägger samtidigt stor vikt vid Hall & Hall:s (1987, se Mårtenson 1998:17) arbete, där de menar att varje kultur primärt är ett system för att skapa, sända, lagra och bearbeta information, samt att kommunikation ligger bakom allt. Kulturen är den totala referensramen för kommunikation, och det finns inte någon aspekt i det mänskliga livet som inte är berört eller förändrat av kulturen.

I den litteratur som gått igenom påpekar ett flertal författare, t ex Bjerke (1998:62) att definitionen av kultur inte handlar om rätt eller fel, utan snarare om huruvida definitionen (såsom teori) är användbar. Därför har jag valt ovanstående definitioner, som på ett bra sätt illustrerar den mångfald och omfattning som ryms i kulturbegreppet. På samma sätt förklarar jag begreppet företagskultur.

### Företagskultur

- Företagskultur är enligt NE (bd 7, 1992:204) den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, dvs den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta.
- Organisationskultur är, enligt Heide, Johansson och Simonsson, den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden (2005:86).

Det finns, enligt Bang (1999:64, se Heide, Johansson & Simonsson 2005:86), fyra kategorier kulturuttryck. Kulturuttrycken är synliga och observerbara bärare av kulturen. Dessa kulturuttryck kan inte direkt avläsas som "organisationens kultur", utan måste först tolkas för att man skall se vilken specifik betydelse de har i organisationen (Ibid 2005:87). De fyra uttrycken är:

- Beteenduttryck - handlingar, beteende, uttryckta känslor.
- Verbala uttryck - historier, myter, legender, språk, jargong och humor, uttalade värderingar, normer och uppfattningar.
- Materiella uttryck - objekt och ting, fysisk struktur och arkitektur.
- Strukturella uttryck - ritualer, procedurer, ceremonier, rekryterings-, belönings- och karriärsystem.

Ett företags kultur reflekteras i attityderna och värderingarna, chefsstilen och det problemlösande beteendet hos organisationens medlemmar. Företagskulturen ger också de anställda en känsla av hur de ska bete sig, vad de bör göra, var de ska lägga vikten när de arbetar och hur de ska fylla gapet mellan vad som formellt påbjödes och vad som faktiskt sker (Bjerke, 1998:39).

I ovanstående definitioner av företags- och organisationskultur täcks både den interna såväl som den externa påverkan av företagskulturen upp. Dessutom förklaras de olika kulturuttrycken, samtidigt

som man får klart för sig att det ligger en risk i en egen tolkning om denna inte görs utifrån de tolkningsramar som gäller i den organisation som studeras.

### **Subkultur**

- En kultur kan enligt NE (bd 11, 1993:511) bestå av delkulturer (t ex klass och kön), och dessa kan i sin tur bestå av subkulturer. Kulturen kan därmed te sig som ett konglomerat av underkulturer, som sinsemellan uppvisar både likheter och olikheter.

Inom en organisation kan det förutom företagskulturen, förekomma olika subkulturer bland de anställda. Nödvändigtvis behöver det inte utgöra några större problem om de anställda inom ett företag tillhör olika kulturer, då jag anser att mångfald göder kreativitet. Men, det jag tror är viktig, är att företagskulturen alltid måste vara starkare än den enskilda individens eller gruppens kultur. Med vilket jag menar, att företagskulturen och organisationens mål skall agera som en guide och genomsyrar organisationens arbete.

Viktigt att poängtera är att det även kan ske grupperingar, som leder till subkulturer, av ett mera negativt slag. Detta kan t ex gälla subkulturer som bildas genom att organisationsmedlemmarna inte har samma lojaliteter, inte tar samma ansvar och inte engagerar sig för den organisation de arbetar i (Morgan 1999:155). Vanligt förekommande i dessa fall är, enligt egen erfarenhet, åsiktsskillnader som det inte talas högt om, men som ”lyser igenom” och skapar grupperingar i form av A- och B-lag inom organisationen.

## **PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN**

### **Ledningens och medarbetarnas påverkan på företagskulturen**

Flygbolaget SAS framgång under 1980-talet brukar tas upp som ett lysande exempel på ett företag vars företagskultur bidrog till verksamhetens framgång. Men frågan är om man kan och bör härleda all framgång till företagskulturen. Jag skulle istället vilja påstå att framgången, inte minst internt, berodde på VD:n Jan Carlssons ledaregenskaper. Att sedan dessa ledaregenskaper ledde till ett positivt företagsklimat är högst sannolikt.

Bjerke (1998:63) uttrycker till och med, att ledarnas uppgift *är* kultur. Medan Morgan (1999:152) lyfter fram, att ett fokus på kopplingar mellan ledarstil och företagskultur ofta kan ge goda kunskaper om varför organisationer fungerar som de gör. Även faktorer som t ex kön kan utgöra en kulturell kraft, då traditionellt utformade organisationer med betoning på logiska och linjära tanke- och handlingsmönster, ofta domineras och präglas av manliga värdesystem. Samtidigt omvandlas idag många organisatoriska kulturer och subkulturer i riktning bort från manliga värderingar och handlingsmönster, p g a dagens platta och nätverksbaserade organisationsformer (Ibid 1999:153).

Det bör alltså vara högst sannolikt att en organisation med i huvudsak kvinnliga medarbetare, har en annan företagskultur och andra subkulturer än en organisation med huvudsakligen manliga medarbetare. Bland de första tecknen på detta kan t ex vara språket, berättelserna och hjältarna/de goda exemplen som florerar i organisationen.

### **Kultur och framgång**

Liksom i SAS-exemplet ovan likställs ofta en god företagskultur med framgång. Enligt Bjerke (1998:63) bör man dock inte dra slutsatsen att starka och genomträngande kulturer, styrda av formella utlåtanden, betyder framgång i affärer. Det är istället *vad som innehålls i kulturen och den mån i vilken den stämmer med den nuvarande eller framtida omgivningen* som är de viktiga faktorerna (ibid 1998:63).

## **Förändring av företagskulturen**

För att få en företagskulturell samstämmighet med organisationens omgivning, kan det komma att bli nödvändigt med en förändring av företagskulturen. Genom den litteratur som jag studerat i ämnet, har jag blivit varse att det inte är helt problemfritt att förändra och utveckla företagskulturen.

Enligt Green (1988:121 se Bjerke 1998:64) kan man inte styra kulturen, i bästa fall kan man påverka den. Det finns flera faktorer som är viktiga i detta fall: 1) Man måste ha en bra uppfattning om den egna kulturen. 2) Det krävs en situations- och miljöanpassad kultur. 3) De som försöker att förändra en företagskultur måste vara "legitimerade" att göra så.

En organisation är först motiverad att förändra sig när den fått en tillräcklig mängd information som visar att den inte kan nå sina mål, samtidigt som organisationen känner sig tillräckligt trygg att våga se nya möjligheter (Mårtensson, 1998:287).

Enligt det som Green och Mårtensson uttrycker i ovanstående punkter kan det alltså vara direkt olämpligt att, som ny VD eller som medlem i ledningsgruppen, påbörja en förändring av kulturen i en organisation utan att ha en djup kunskap om den rådande företagskulturen, inkl. dess subkulturer. Och eftersom företagskulturen oftast är djupt rotad, måste en organisationsledning inte minst ha stöd från medarbetarna i en förändring av denna typ, annars misslyckas den.

## **Företagskulturens påverkan på extern kommunikation**

### **Organisation, kultur och kommunikation**

Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005:18) beskrivs organisationer som *sociala system*, vilka hålls ihop av en gemensam kultur. Författarna menar att kulturen i en organisation inte skulle kunna existera om inte organisationsmedlemmarna ständigt kommunicerade med varandra om t ex vilka grundvärderingar organisationen skall ha, samt hur olika händelser skall hanteras etc. När organisationens medlemmar interagerar, återskapar de och utvecklar organisationen. Genom kommunikationen producerar och reproducerar de anställda organisationen (Ibid 2005:19). Samtidigt menar Deal & Kennedy (1988:107 se Bjerke 1998:39), att företagskulturen förkroppsligar vad som krävs för att lyckas i de samhälls- och affärssammanhang som företaget opererar.

Genom att väga samman ovanstående, vill jag påstå att organisation, kultur och kommunikation hör ihop. Att hantera den interna kommunikationen i förhållande till företagskultur och subkulturer i en organisation och att få organisationsmedlemmarna att arbeta mot gemensamma mål, kan vara nog så svårt, utan att ens behöva närma sig landets gränser. Vare sig ett företag endast verkar lokalt eller om det ingår i en global organisation, bör hänsyn tas till kultur i samband med extern kommunikation.

### **Relationer samhälle vs företag och vice versa**

Samhällskultur kan påverka ett företags verksamhet, t ex genom den omfattning som makt är centraliserad eller spridd, hur vana människor är att ta risker, hur intresserade människor är av förändring, och hur lojala anställda är mot sina arbetsgivare (Bjerke, 1998:87).

Utifrån tidigare avsnitt blir det allt tydligare att företagskultur inte enbart bör ställas i förhållande till interna organisationsfrågor och kommunikation. Företagskulturen bör även stå i samklang med omgivningen, sina kunder och samhället, för att organisationen ska vara så framgångsrik som möjligt.

I vissa fall kan dock företagskulturen växa sig så stark, att en organisation kan dominera livet för de anställda, deras familjer och ett helt samhälle. Här följer två exempel:

- Toyota utmanade på 1970-talet amerikansk bilindustri genom att förfina sin organisation, satsa på en kunnig personal och arbeta utifrån en efterfrågestyrd tillverkning. Under flera decennier har Toyota varit en organisation vars företagskultur samtidigt påverkat både de anställda och samhället. Under det senaste decenniet har den mycket hårda arbetskulturen luckrats upp något,

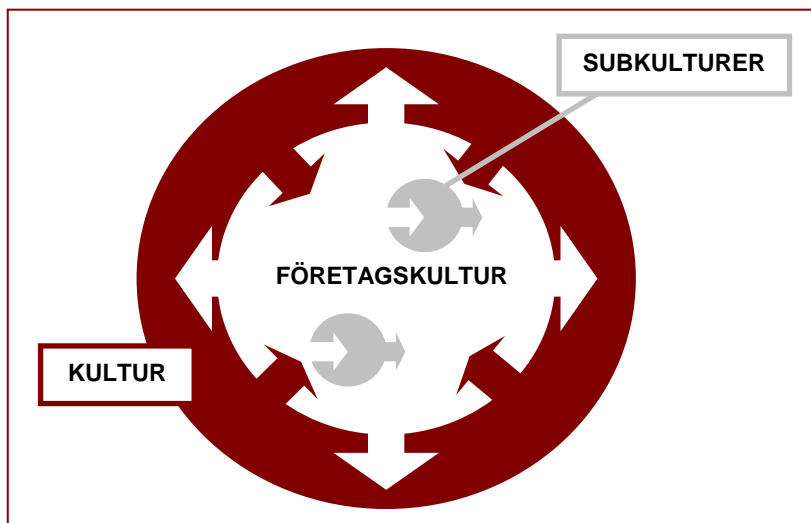
men fortfarande gäller att man som anställd inte säger något om sin arbetsgivare, om man inte har något positivt att säga. Företaget går dessutom i princip alltid före den anställdes familj.

*Den japanska modellen* har stått som förebild för den standardiserade tillverkningen med garanterat hög kvalitet. Nackdelarna visar sig istället inom personalområdet, med låg arbetstillfredsställelse, stark tidspress, grupptryck och liten möjlighet till påverkan eller ens deltagande i personalfrågor (Blomé, 2000:10). Kanske kan man kalla denna företagskultur, som på de flesta sätt påverkar de anställdas liv, som en typ av modern livegenskap.

- Staden Celebration är Disneys försök att skapa ett samhället, ett ”gated community”, utifrån den företagskultur som Disney förmedlar genom bl a sina filmer. Disneys ambition är att skapa ett perfekt samhälle, utan kriminalitet, baserat på kärnfamiljen, med rigorösa förhållningsregler och med en spegling av den amerikanska småstaden som den var förr. Trots sin pittoreska framtoning styrs staden med järnhand av Disney, bl a är yttrandefriheten och demokratin begränsad. Invånarna kan t ex lägga förslag och rösta om lokala frågor, dock har företaget alltid vetorätt. (Agback, 2004). Läs mer om samhället Celebration på webbplatsen: [www.celebrationfl.com](http://www.celebrationfl.com).

Utifrån ovanstående exempel, kan man konstatera att organisationer, i vissa fall har mycket stor inverkan dels på organisationsmedlemmarna, men även på samhället. Det jag anser är viktigt att lyfta fram i dessa fall, är att det ofta är kommunikationen och yttrandefriheten som verkar bli lidande. Skulle man därmed kunna påstå att en alltför stark företagskultur t o m kan visa sig vara hämmande för demokratin?

Med inspiration av Hatch (2002, se Heide Johansson & Simonsson, 2005:88), som illustrerar hur den generella kulturen och olika subkulturer kan samspela, har jag skapat en figur för att försöka visa på hur jag utifrån tidigare resonemang kan tänka mig de olika kulturernas påverkan på varandra.



Man skulle, enligt min mening, kunna se påverkan ur ett dubbelsidigt perspektiv. Med detta menar jag att företagskulturen och dess samklang med omgivningen är avgörande för om organisationen skall lyckas i samhälls- och affärs-sammanhang, medan samhället och dess övergripande kultur även inverkar på organisationen och dess subkulturer och enskilda medlemmar.

Figur 1: Figur för förtydligande av resonemanget kring kulturer i kulturen och dess påverkan på varandra (Ask, 2005).

## DEN GLOBALISERADE ORGANISATIONEN

Globaliseringen innebär nya utmaningar för organisationer. Konkurrensen är hård och organisationer måste arbeta mer med omvärldsbevakning, samtidigt som kommunikationsmönstren förändras och kommunikationen intensifieras (Heide, Johansson & Simonsson 2005:22).

Företagsaktiviteter och nationell kultur är nära förknippade med varandra, då nationell kulturell aktivitet och förståelse är väsentlig för olika företagsaktiviteter, oberoende om de internationaliserar sig eller inte (Bjerke, 1998:87). Kulturen i ett land påverkar därmed en organisation, vare sig

företaget är baserat i landet eller inte, och kulturen påverkar även organisationens medlemmar i och med att kulturen "tränger in i" organisationen.

Inom en större organisation, vare sig det handlar om en organisation som är lokaliserad till en plats eller är utspridd i flera olika länder, bör man dessutom ta hänsyn till att det finns olika typer av kulturer. I större företag eller organisationer, kan separata avdelningar forma sin egen företagskultur. I organisationer som har kontor med olika geografisk lokalisering måste man dessutom ta hänsyn till att det kan förekomma olika kulturer, företagskulturer och subkulturer.

Exempel på organisationer med stark företagskultur är vissa IT-koncerner med ett amerikanskt ursprung. I de fall som företag blir uppköpta och integrerade i en global organisation, kan det dock uppstå problem inte minst på medarbetarnivå. Efter ägarbytet introduceras inom kort ofta "den ursprungliga" amerikanska företagskulturen, oberoende av den redan rådande företagskulturen. I dessa IT-företag integreras den anställdes privatliv och fritid ofta i olika typer av företagsaktiviteter. För många icke-amerikanska medarbetare kan det vara svårt att anpassa sig efter den nya, och i många fall mycket krävande företagskulturen. Viljan att vara sitt företag till lags och en allt mindre egen fritid kan leda till både personliga- och familjeproblem, samt utbrändhet. En stark företagskultur där medarbetaren integreras i företagsandan och organisationen, och där arbetstid och fritid flyter ihop, är därmed kanske inte alltid det bästa framgångskonceptet.

För svenskar kan den amerikanska företagskulturen, som i vissa fall med närmast religiös fanatism upprätthålls, avskräcka både medarbetare, kunder och samarbetspartners. Samtidigt kan man fråga sig om en organisation av detta slag arbetar utifrån en speciell strategi, där man faktiskt söker en speciell sorts människor, och gärna sällar bort de som inte passar in, vare sig det handlar om medarbetare, kunder eller samarbetspartners.

### **Globalisering med hjälp av IT**

I inledningen till Giddens "En skenande värld" skriver Lennart Schön att vår egen tid ofta omtalas som den tredje industriella revolutionens epok inom ekonomisk historia. Mikroelektronikens genombrott på 1970-talet har på kort tid skapat många nya förutsättningar inom produktion, kommunikation och samhällsliv. Schön pekar också på att mikroelektroniken, persondatorer, mobiltelefoner och internet har gjort det möjligt att behandla långt större mängder information och kunskap i olika sammanhang till långt lägre kostnader än tidigare. Detta har fått oanade följder för samhällsutvecklingen - ett förlopp, som vi idag befinner oss mitt i (Giddens 2003:7-8).

### **Kommunikation och kulturella uttrycksformer genom IT**

Den nya informations- och kommunikationstekniken har gjort att många organisationer varit tvungna att revidera och i vissa fall helt förändra sina arbetsmetoder för hur organisationen ska kommunicera såväl internt som externt.

IT tillsammans med det *moderna kommunikativa ledarskapet* (Heide, Johansson & Simonsson 2005:101), förutsätter att organisationsmedlemmarna är mera självständiga och aktiva i både sin informationssökning och i sin kommunikation, internt och externt. IT har blivit kommunikationssättet som är förutsättningen för att denna utveckling ska fungera.

IT har samtidigt öppnat vägar för internationella affärskontakter, som för bara femton år sedan var mycket kostsamma att upprätta. Detta innebär att IT borde kunna påverka kulturen såväl positivt som negativt.

IT är idag spridd över i princip hela världen. En stor del av världens befolkning har möjlighet att kommunicera via bl a den kommunikationsbas som internet och e-post utgör. Oavsett kommunikationssätt styrs kommunikationen av kulturer. Enligt Fiske inbegriper all kommunikation tecken och *koder*, d v s de system som tecken organiseras i och som bestämmer hur dessa skall

relateras till varandra (2000:91-92). Språket som kod, vilken ingår i kommunikationsprocessen, skulle kunna ses som det första hindret, likväl som möjligheten i kommunikationen mellan olika kulturer. T ex kan olika typer av skriftspråk störa kommunikationen.

Enligt Mårtensson (1998:282) bör man ha en gemensam referensram för att förstå varandra. Och på individnivå minskar en stark företagskultur osäkerheten, då den ger vägledning till vad som är önskvärt och korrekt. På den kollektiva nivån fungerar företagskulturen samtidigt som en samordningsmekanism som gör att människor kan samarbeta på ett förutsägbart sätt (Ibid, 1998:282). Och enligt Shein (se Mårtensson, 1998:282) är kulturen ett resultat av en komplex gruppinlärningsprocess som endast delvis påverkas av ledarens beteende.

Jag skulle vilja påstå att IT är ett viktigt kommunikationsverktyg i denna process. IT blir allt mer vedertaget som kommunikationsverktyg och ger i sig en gemensam referensram för kommunikationen, d v s erbjuder en bekant arena. Men risken finns samtidigt att företag anpassar sig efter denna arena, vilket så småningom innebär att kulturella skillnader suddas ut. Redan kan man skönja en speciell internetkultur, i och för sig med en stark inriktning på olika internetgrupper. Dessa har bl a lagt sig till med ett speciellt typ av språk. Språket borde därmed kunna ses som ett av de främsta kulturella uttrycksformerna och IT som mediet (kanalen) för denna uttrycksform.

### **Med hela världen som marknad**

Ett företag som verkar lokalt har genom modern teknik idag möjlighet att kommunicera sin produkt eller tjänst på en global arena. Men en globalisering innebär nödvändigtvis inte enbart fördelar, utan medför även en del risker. Riskerna handlar sällan om tekniska faktorer eller om själva produkterna, utan istället om de "mjuka värdena" i kommunikationen och vid samarbetet med andra kulturer.

Enligt Ashkenas (1997:311) kan man speciellt peka på följande risker:

- Obeslutsamhet - Att agera globalt kräver en större förståelse för ledningsfrågor, ekonomiska frågor, geopolitiska och kulturella frågor än för inhemsk verksamhet. Många företag blir obeslutsamma när de försöker avgöra hur de ska prioritera tid och resurser i dessa sammanhang.
- Brist på planering - Planering är viktigt i affärer med olika kulturer, inte minst där avstånden är avsevärda.
- Kulturell hyperkänslighet - Det är lätt att utveckla en kulturell hyperkänslighet för olikheter i arbetsstilar och ledarfilosofier. Det är kanske inte alltid det bästa att försöka anpassa sig fullt ut, utan istället följa universella principer för god företagsledning.

Även ledaren och ledarstilen är viktig, men enligt Mårtensson (1998:359) finns det ingen internationellt sett korrekt ledarskapsstil.

Det är högst förståeligt att kulturella variationer mellan olika länder, branscher, yrken och företagens unika bakgrund gör det mycket svårt att försöka skapa en ledarstil som passar i alla kulturer. Samtidigt talas det i affärssammanhang ofta om att ledare bör anta en internationell ledarstil, vilken tyvärr i många fall jämföras med en "anglokansk" ledarstil.

I grunden handlar det om att söka en kontakt, att hantera denna kontakt på rätt sätt, att informera på rätt sätt, samt att upprätta ett varaktigt samarbete. Detta kan endast göras genom kommunikation. En kommunikation med speciellt hänseende till de kulturella uttrycksformerna och förhållningssätten. Men viktigt är att inte förlora sin egen kulturella särprägel i försöken att vara andra kulturer helt till lags.

## Kunskap och interaktion

Sett ur dagens internationella perspektiv är vi påverkade av andra kulturer nästan oberoende av vad vi arbetar och sysslar med (Bjerke, 1998:284).

Ett öppet sinneslag och sunt förnuft tillsammans med kunskap och interaktion, skulle jag vilja påstå är nyckeln till framgång i detta sammanhang, liksom i många andra. Två saker ser jag som avgörande, och något man bör lägga på minnet:

- Kunskap bör utgöra en bas, för hur man inom företaget och med sin omgivning på rätt sätt skall hantera och även nyttja kulturella skillnader.
- Interaktion är grunden för all kommunikation oavsett vilket kommunikationssätt eller verktyg som används. Man bör inse interaktionens betydelse som den ”viktigaste företeelsen i organisationen”, d v s utan interaktion stannar verksamheten. Samtidigt får man inte glömma att beakta den enskilda människan i interaktionen.

---

## LITTERATUR

### Litteratordiskussion

I denna studie har jag kombinerat litteratur som dels direkt, men även indirekt behandlar de av mig valda nyckelorden: företagskultur, organisation, kommunikation, globalisering och IT. Tonvikten i litteraturstudien har jag lagt på Björn Bjerkes (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Björn Bjerke, som är professor i företagsekonomi vid Lunds Universitet, speglar området dels ur ett forskningsmen även ur ett praktiskt perspektiv. Jag anser att denna kombination gör denna bok mycket användbar ur ett studiesyfte, såväl som för relaterade arbetssituationer.

### Litteraturlista

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (1998). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Agback, Maria Nyström (2004). *Det sagolika i att bo hos Disney*. Känguru nr 34.  
<http://www.humf.su.se/kanguru/tidigare/nr34/index.html> (050324).

Ashkenas, Ron (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

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

Blomé, Mikael (2000). *Arbetsorganisation*. Lunds Tekniska Högskola - Inst för Designvetenskap.  
<http://www.eat.lth.se/Kurs/Material/MAM026/material/Kompendium.PDF> (050324).

Giddens, Anthony (2003). *En skenande värld – Hur globaliseringen är på väg att förändra våra liv*. Kristianstad: SNS Förlag.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. Kristianstad: Liber.

Morgan, Gareth (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Mårtenson, Rita (1998). *Affärsrelationer i Europa – personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

NE - Nationalencyklopedin (1992). Band 7. *Företagskultur*. Höganäs: Bra Böcker.

NE - Nationalencyklopedin (1993). Band 11. *Kultur/Subkultur*. Höganäs: Bra Böcker.

NE - Nationalencyklopedins internetjänst. *Kultur*.

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O220267](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O220267) (050131).

### Figurförteckning

Ask, Augustine (2005) - *Egen figur för förtydligande av resonemanget kring kulturer i kulturen och dess påverkan på varandra*.