



BOSS

WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

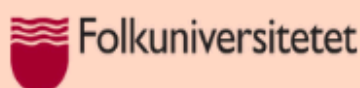


UTBILDNINGSPROGRAM FÖR KVINNliga
LEDARE I EUROPA FAMILJEFÖRETAG

MODUL 4 HANTERING AV
MÅNGKULTURALISM

PRAKTISK DEL

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



FALLSTUDIE

NAMN PÅ FALLSTUDIE	Internationell marknadsföring
INLÄRNINGSMÅL	<ul style="list-style-type: none"> • Att undersöka ett exempel på en situation där två olika kulturer måste arbeta tillsammans. • Att fundera på hur man kan få en sådan situation att fungera.
VARAKTIGHET	1 timme
BESKRIVNING	<ul style="list-style-type: none"> • Allmän beskrivning av förfarandet Ett brittiskt tillverkningsföretag ville få fart på sin sviktande export till kontinentala Europa. Ruud, en ung holländsk marknadschef med stor erfarenhet från organisationens kontor i Amsterdam, utstationerades till företagets huvudkontor i London under sex månader för att hjälpa till med ett nytt marknadsföringsprojekt. Ruud tillbringade flera veckor med att undersöka marknadsavdelningens metoder och prata med sina kollegor. Så småningom utarbetade han flera tydliga förslag för att öka försäljningen i Europa, som han hade för avsikt att presentera vid ett möte med högsta ledningen. Under mötet förklarade Ruud vilka problemen var och vad som behövde göras för att lösa dem. I slutet av mötet frågade Ruud om någon hade några kommentarer eller förslag och blev lite förvånad när alla höll tyst. En vecka senare förflyttades Ruud tillbaka till Amsterdam, trots att han fortfarande hade tre månader kvar av sin utstationering. Strax därefter fick Ruuds chef i Amsterdam ett PM från huvudkontoret där det föreslogs att han skulle förflyttas till en "mindre känslig" befattning inom företaget där han inte behövde ha kontakt med kunder eller den högsta ledningen. • Utmaningen <ol style="list-style-type: none"> 1. Läs fallstudien nedan. 2. Tillämpa de 5 RADAR-stegen och tänk noga igenom varje steg i tur och ordning. Använd den kunskap som du har lärt dig i de tidigare avsnitten av dessa bakgrundsanteckningar för att analysera de kulturella frågorna och utvärdera det bästa tillvägagångssättet. 3. När du är klar kan du jämföra dina idéer med den analys av fallstudien som följer. • Lösningen Känna igen den kulturella dimensionen. Missförståndet uppstod i en situation där människor med olika kulturell bakgrund kom i kontakt med varandra. Ruud ansåg att han agerade på ett artigt och konstruktivt sätt, men hans brittiska kollegor uppfattade hans beteende på ett annat sätt. Detta tyder på att kulturella skillnader spelade en roll i det som hände. Analysera vad som orsakade missförståndet. Missförståndet uppstod på grund av en presentation som Ruud höll. Holländarna tenderar att värdesätta kommunikation som är direkt och tydlig. Britterna däremot

	<p>värdesätter ofta en kommunikation som inte är uppseendeväckande eller som uttrycker kritik i ganska tvetydiga ordalag. Britterna kan därför ha missuppfattat Ruuds genomtänkta och artiga presentation som öppet konfrontativ och kritisk.</p> <p>Bestäm vilka alternativ som finns tillgängliga.</p> <p>Ruud kan välja att inte interagera med britterna igen, eller helt enkelt ändra sin kommunikationsstil för att passa sin publik. Alternativt kan han göra skillnaderna i kommunikationsstil mellan Storbritannien och Nederländerna tydliga i sin nästa kontakt med Storbritannien och arbeta med sina motparter för att hitta en kommunikationsstil som passar alla inblandade.</p> <p>Agera utifrån det/de bästa alternativet/alternativen.</p> <p>Det bästa alternativet på kort sikt är förmodligen att Ruud anpassar sin kommunikationsstil till sin publik. Det är mest sannolikt att han på så sätt kan få den respons han vill ha på sin kommunikation. På längre sikt är det troligen fördelaktigt att ta itu med de kulturella skillnaderna i organisationen.</p> <p>Gå igenom vad som hände.</p> <p>Genom att se över responsen på nästa presentation kan han avgöra vilken effekt den ändrade kommunikationsstilen hade.</p>
STÖDJANDE VERKTYG (videor, länkar, ppts, etc)	Text
Bibliografi	Utlely, Derek, Intercultural Resource Pack © Cambridge University Press 2004

FALLSTUDIE NR:	2
NAMN PÅ FALLSTUDIE	TYSKLAND MOT USA
INLÄRNINGSMÅL	<ul style="list-style-type: none"> • Att visa hur företag behöver både ett globalt och ett lokalt förhållningssätt till affärer. • Att analysera åtgärder som hjälper ett företag att möta utmaningarna av globala affärer.
VARAKTIGHET	1-2 timmar
BESKRIVNING	<ul style="list-style-type: none"> • Allmän beskrivning av förfarandet <p>I slutet av 1990-talet genomgick bilindustrin en period av enorm tillväxt och befann sig också mitt i en börsfrossa av M&A (fusioner och förvärv), då chefer inom bilindustrin försökte uppnå nya stordriftsfördelar, hitta effektivitetsvinster, tränga in på nya marknader och i allmänhet utveckla sina verksamheter genom att ta över andra enheter. Det mest ambitiösa projektet under den här tiden var sammanslagningen av fordonsjättar från Tyskland och USA (Daimler och Chrysler), enligt logiken att enskilda kontinentala ledare (Daimler i Europa och Chrysler i USA) skulle uppnå betydande konkurrensfördelar och stora effektivitetsvinster om de förenade sina krafter, särskilt som båda företagen var lönsamma vid tidpunkten för sammanslagningen (Cook, 1998). Fusionen var avsedd att vara "en sammanslagning av jämlikar", där styrkorna skulle förenas för att bli ännu starkare och där varje företag skulle kunna dra nytta av det andra företags styrkor och möjligheter. Aktieägarna i båda bolagen godkände fusionen med överväldigande majoritet och aktiekurserna och analytikernas prognoser återspeglade denna optimism.</p> <p>Utvecklingen efter samgåendet var dock en helt annan, särskilt för Chrysler-divisionen. Under månaderna efter samgåendet föll aktiekursen med ungefär hälften sedan den högsta nivån omedelbart efter samgåendet. Chrysler-divisionen, som hade varit lönsam före fusionen, började gå med förlust strax efteråt och förväntades fortsätta att göra det under flera år. Dessutom skedde betydande uppsägningar inom Chrysler efter sammanslagningen.</p> <p>Skillnader i kultur mellan de två organisationerna var till stor del orsaken till detta misslyckande.</p> <p>Ostle (1999) gav ett exempel där "när en av amerikanerna från Chrysler tog upp vad han trodde var en ny fråga sa en tysk kollega: 'Men vi har kommit överens om detta redan i en tidigare diskussion. Allt står skrivet i protokollet. Amerikanen såg förbryllad ut och sa:</p>

"Vilket protokoll? Jag minns att du gjorde några anteckningar och att du skickade mig några papper nyligen, men jag tyckte inte att de var viktiga. Nästa gång ska jag ta en titt. Tysken sa att replikskiftet var typiskt för det sammanslagna bolaget - de nya partnerna gör inte saker på samma sätt och olikheterna har hotat att underminera fusionen."

- Utmaningen

Hur tror du att detta problem skulle kunna lösas?

- Lösningen

De två nationella kulturerna, som utgjorde organisationskulturerna i vart och ett av de ingående bolagen, var ansvariga för skillnaderna i kommunikationsstilar (Gates, 2016):

- I Tyskland är det primära syftet med tal att ge och ta emot information. Amerikaner är också sakliga, men använder talet med eftertryck för att ge uttryck för åsikter och är mer övertygande än tyskar. I detta avseende använder de sig ofta av hype, vilket tyskar instinktivt reagerar mot. Amerikaner tenderar att visa optimism och lägga fram de bästa scenarierna.

- Tyskarna är mer bekväma med en försiktig, något pessimistisk syn där man tänker sig de värsta scenarierna. De vill ha en hel del sammanhang innan de fattar ett viktigt beslut. Amerikanernas "låt-gå-strategi" ökar ofta tyskarnas försiktighet

- Amerikaner är angelägna om att förklara den stora strategin och ta hand om detaljerna senare. De försöker förenkla frågor för att klargöra sin väg till handling. Tyskar har en tendens att komplicera diskussionen (livet är inte enkelt, ni vet)

- Tysk formalitet är tydlig i deras sätt att kommunicera och kan verka stel och avlägsen för amerikaner.

- Tyskar är vana vid att ställa seriösa frågor som de förväntar sig seriösa svar på. Tyskar är inte förtjusta i småprat och tycker ofta att amerikaner är pratsamma. Karismatiska amerikaner tycker att tyskar saknar karisma och kanske är tråkiga.

- Brainstorming är populärt bland amerikaner men mindre populärt bland tyskar, som inte gärna vill säga vad de tycker inför en överordnad. Tyska idéer uttrycks försiktigt och med stor försiktighet. Amerikanska tal är snabba, rörliga och opportunistiska.

- Tyskar argumenterar sällan mot en kollegas kommentarer. Amerikaner föredrar en diskussion som är fri för alla. Amerikanska överenskommelser nås vanligtvis genom ihärdig övertalning i en öppen diskussion; tyskar når överenskommelser genom noggrann

analys av detaljer, vilket leder till förtydliganden och motiveringar.

- Lyssnarvanor var också en fråga i kommunikationsprocessen. Hur skulle tyskar och amerikaner lyssna på varandra? Amerikanen (publiken) kräver omedelbar underhållning och tenderar att lyssna i småbitar om han inte blir rodd. Slogans och slagord är lätt för amerikaner att ta till sig. Tyskarna använder dem inte. Den tyska lyssnaren vill ännu inte veta något om nutiden; det förflutna måste komma först. Medan olikheter i kommunikationsstilar ledde till tidiga missförstånd, uppstod senare procedurmässiga och strukturella skillnader (ibid):

- Amerikanska företag har vanligtvis strikt centraliserad rapportering. Tyska företag kännetecknas ofta av decentralisering och uppdelning i fack. Varje avdelning rapporterar vertikalt till sin avdelningschef.

- Rivalitet mellan avdelningar är mycket mer akut än i USA. På det här området tenderar tyska chefer att vara extremt känsliga. Amerikaner är mer hårdhudade.

- Amerikanska chefer jagar sin personal runt i byggnaden och utbyter åsikter. Tyskar däremot gillar att göra jobbet på egen hand.

- Amerikanska chefer gillar att överösa bra chefer med beröm. Tysk personal förväntar sig inget beröm från chefen. De får betalt för att göra jobbet effektivt.

- Tyskar är klassmedvetna. Högre chefer är vanligtvis intellektuella. I det klasslösa USA kallades intellektuella ofta för "egg-heads".

- Tyskar sätter högt värde på väl beprövade rutiner och processer.

Dessutom har de två enheterna traditionellt haft helt olika syn på viktiga saker som löneskalor och reseersättningar.

Som ett resultat av dessa skillnader och den tyska enhetens ökande dominans, minskade prestationerna och medarbetarnas tillfredsställelse på Chrysler märkbart med ett betydande antal avgångar bland nyckelpersoner i Chryslers ledning och ingenjörer, medan den tyska enheten blev alltmer missnöjd med Chrysler-divisionens prestationer. Chrysleranställda blev extremt missnöjda med vad de uppfattade som källan till deras divisions problem: Daimlers försök att ta över hela organisationen och införa sin kultur i hela företaget.

Den tyska lösningen var att ta in en tysk chef för att tillämpa tyska principer på problemet (Hammerich & Kai, 2013). Under "effektiv"

	<p>tysk kontroll var Chrysler 2006 kanske det friskaste bilföretaget i Detroit. Tyvärr ledde det överdrivna fokuset på den amerikanska divisionen till att ledningen tog bort fokus från den tyska verksamheten, som led av brist på fokus: ledningens "försummelse" ledde till att dess rykte om kvalitet fick sig en törn av ofördelaktiga konsumentrapporter och företags övergång till en lägre marknad för smarta bilar staplade enorma förluster på hög. Det var då dags för den tyska delen av DaimlerChrysler-koncernen att genomgå en smärtsam omstrukturering liknande den som hade ägt rum under de föregående 4-5 åren i Detroit.</p>
<p>STÖDJANDE VERKTYG (videor, länkar, ppts, etc)</p>	<p>Text</p>
<p>Bibliografi</p>	<p>FÖRSTÅELSEKULTURELL MEDVETENHET OCH TVÄRKULTURELL KOMMUNIKATIONSFÄRDIGHETER © Kultureviselimitterad 2 015</p>