

**HUR FÖRBEREDER FINSKA INTERNATIONELLA
FÖRETAG SINA ANSTÄLLDA SPRÅKLIGT OCH
KULTURELLT OCH VILKEN ÄR SVENSKANS
STÄLLNING I DESSA FÖRBINDELSER?**

Satu Metsäpalo

Pro gradu-avhandling i svenska

Jyväskylän universitet

Institutionen för språk

Våren 2015

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Humanistinen tiedekunta	Kielten laitos
Tekijä: Satu Metsäpalo	
Työn nimi: Hur förbereder finska internationella företag sina anställda språkligt och kulturellt och vilken är svenskans ställning i dessa förbindelser?	
Oppiaine: ruotsin kieli	Työn laji: Pro gradu-tutkielma
Aika: Toukokuu 2015	Sivumäärä: 103 + 8
<p>Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten Suomessa sijaitsevat kansainväliset yritykset, joilla on yhteyksiä Ruotsiin, valmentavat henkilöstöään kielellisesti ja kulttuurillisesti. Lisäksi tutkittiin, mikä on ruotsin kielen asema näissä yhteyksissä ja yrityksissä yleisesti. Tämän lisäksi selvitettiin miten yhteistyö liikesuhteissa ruotsalaisten kanssa koetaan kulttuurillisesta näkökulmasta tarkasteltuna.</p> <p>Tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin kvalitatiivisesti. Tutkielman tavoitteena oli saada syvällisempää tietoa aiheesta keskittyen yksittäisten henkilöiden kokemuksiin. Näin ollen teemahaastattelun katsottiin soveltuvan metodiksi aineistonkeruussa. Tutkimuksessa haastatellut viisi henkilöä edustivat Suomessa sijaitsevien kansainvälisten yritysten henkilöstöjohtoa. Yhteistä haastatelluille oli kokemus yhteistyösuhteista ruotsalaisten kanssa ja valmiudet antaa näkökulmaa yrityksen kielellisistä käytänteistä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kansainvälisten yritysten tärkeimmät keinot valmentaa henkilöstöään kielellisesti ja kulttuurillisesti ovat kieli- ja kulttuurikoulutus. E-oppimisympäristön hyödyntäminen oli tavallista kansainvälistyneimmille yrityksille. Myös perinteistä kurssimuotoista koulutusta järjestettiin. Yrityksen kielipolitiikan näkökulmasta kielikoulutusasiat olivat paikallisesti päätettäviä asioita ja kielikoulutus oli aina tarveperusteista. Aineistosta nousi selkeästi esille englannin kielen valta-asema yhteisenä yrityskielenä ja tämä heijastui myös yritysten kielitaitotarpeissa ja kielikoulutuksessa. Ruotsin kielen merkitys kielikoulutuksessa oli vähäinen. Henkilöstöä valmennettiin ruotsin kielessä kielikoulutuksen muodossa pääsääntöisesti ainoastaan ruotsalaisomisteisessa tytäryhtiössä, jossa virallinen kieli hallitustasolla oli ruotsi. Kielikoulutuksen kohderyhmä tässä tapauksessa koostui johtoryhmän jäsenistä. Kulttuurikoulutusta ruotsalaiseen kulttuuriin nähden ei järjestetty. Ruotsin kielen merkitys korostui sitä vastoin yrityksen myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön rekrytoinnissa. Ruotsin kieltä käytettiin myös epävirallisissa yhteyksissä seurustelukielenä. Kulttuurierot yhteistyösuhteissa ruotsalaisten kanssa koettiin vähäisinä. Merkittävin piirre, jonka katsottiin liittyvän ruotsalaisen ja suomalaisen liikekulttuurin eroavaisuuksiin oli päätöksenteko. Ruotsalaiselle kulttuurille katsottiin olevan ominaista keskustelut ja konsensuskeeseen pyrkiminen ennen päätöksentekoa, kun taas suomalaisille katsottiin olevan ominaista suoraviivaisuus ja nopea päätöksenteko.</p>	
Asiasanat: Yritysten kielipolitiikka, kielikoulutus, kulttuuri, kulttuurierot	
Säilytyspaikka: Kielten laitos, Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
2	FÖRETAGS SPRÅKPOLICYER	10
2.1	Definiering av begreppet företags språkpolicy	11
2.2	Tidigare undersökningar om företags språkpolicyer.....	14
2.3	Användning av olika språk i internationella företag	19
2.4	Möjliga alternativ att övervinna språkliga barriärer och öka språkliga resurser i internationella företag	21
2.5	Betydelsen av lokala och främmande språk i internationella företag	23
2.6	Språkutbildning som en del av företagets språkpolicy	24
2.7	Språkutbildning som ett resultat av språkrevision i företaget	26
2.8	Personalutvecklingsmetoder i företaget	28
3	SPRÅKBEHOVEN OCH ANDRA KUNSKAPSKRAVEN I DE FINSKA FÖRETAGEN.....	31
3.1	Språkbehoven i de finska företagen	31
3.2	Andra kunskapskrav i de finska företagen	35
4	NORDISKT SAMARBETE INOM NÄRINGSLIVET	38
4.1	Definiering av begreppet kultur	38
4.2	Jämförelsen mellan nationell kultur och organisationskultur	40
4.3	Kulturella skillnader mellan Finland och Sverige.....	41
4.3.1	Organisations- och ledarskapsstrategier och ansvars- och befogenheter.....	41
4.3.2	Tidsuppfattning och beslutsfattande	41
4.3.3	Skillnader i sätt att kommunicera	44
5	SYFTE, MATERIAL OCH METOD.....	48
5.1	Syftet med studien.....	48
5.2	Kvalitativ undersökning	48
5.3	Temaintervju	50
5.4	Informanterna	54
5.5	Kvalitativ innehållsanalys	57
6	RESULTAT	59
6.1	Företags språkpolicyer	59
6.1.1	Ett gemensamt företagsspråk	59
6.1.2	Språkutbildning som en del av företagets språkpolicy	63
6.1.3	Företagets viktigaste medel för att förbereda sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper	65

6.2	Svenskans ställning i företaget jämfört med andra främmande språk	72
6.2.1	Svenskans betydelse i företaget och svenskan vid rekrytering.....	72
6.2.2	Svenskans viktigaste användningsområden.....	74
6.2.3	Språkutbildning i svenska språket	77
6.2.4	Anställdas attityder till användning av svenska.....	79
6.3	Upplevelser om samarbete med svenskar	82
6.3.1	Allmänna upplevelser om samarbete med svenskar	82
6.3.2	Upplevelser om kulturella skillnader mellan Finland och Sverige i affärsförbindelser	83
7	DISKUSSION.....	90
7.1	Sammanfattande diskussion	90
7.2	Avslutande kommentarer	100
8	SAMMANFATTANDE AVSLUTNING	101
	LITTERATUR	104
	BILAGA 1.....	108
	BILAGA 2.....	110

1 INLEDNING

På grund av globaliseringen kan framtidens starka fenomen anses vara att människor och arbetsmarknader rör sig mer och mer internationellt (Pitkänen 2005: 23). Förändringar i arbetslivet på grund av globaliseringen och internationaliseringen innebär också att allt fler människor från olika språkliga och kulturella bakgrunder kommunicerar med varandra och detta understryker behovet av att identifiera behoven av språkkunskaper (Kieliparlamentti 2011, se även Johansson m.fl. 2010: 38). Att globaliseringen i allmänhet uppfattas enbart som en ekonomisk process är förståeligt, eftersom de viktigaste faktorerna bakom globaliseringen är relaterade till ekonomisk integration och företags internationalisering (Väyrynen 2011: 83, se även Immonen 2005: 15–16). Transportteknologi och logistik har förbättrats och informationsteknik har utvecklats betydligt vilket möjliggör försäljning av varor och tjänster över hela världen (Väyrynen 2011: 85, se även Immonen 2005: 15–16). Immonen (2005: 15–16) har påpekat att dessa är faktorer som påverkar den ökade internationaliseringen: företagen betraktar inte längre internationell handel som en oöverstiglig tröskel (se även Väyrynen 2011: 85). Väyrynen (2011: 85) konstaterar vidare att avancerad informationsteknologi och företags internationalisering betraktas som en konkurrensfördel i den globala ekonomin vilket å sin sida ökar internationalisering.

Språkkunskaper och användning av språk i arbetslivet kan betraktas ur två perspektiv, det ena betonar företagets konkurrenskraft medan det andra betonar betydelsen av språklagen (Johansson m.fl. 2010: 36). På grund av internationella förbindelser är det viktigt att företagen är medvetna om betydelsen av språkliga och kulturella färdigheter som arbetet i en internationell miljö kräver. Det är en fördel om företaget kan erbjuda sina anställda möjligheter att bibehålla och utveckla sina språkkunskaper. (Kieliparlamentti 2011 och Kantelinen & Keränen 2005: 151–152, se även Johansson m.fl. 2010: 38, 40 och Pitkänen 2005:9.) Johansson m.fl. (2010: 38) betonar att på arbetsplatser krävs det personer som har språkkunskaper för att företaget kan vara framgångsrikt. Kantelinen och Keränen (2005: 151–152) är av samma åsikt som Johansson m.fl. (2010: 38) och konstaterar att anställdas språkkunskaper och flytande samt funktionell kommunikationsförmåga är en viktig del av arbetet i en multikulturell miljö och en faktor som påverkar företagets konkurrenskraft (se även Pitkänen 2005: 9). Barner-Rasmussen

(2011: 97, 99) diskuterar i enlighet med Johansson m.fl. (2010: 38) och Kantelinen och Keränen (2005: 151–152) att en bra språklig kompetens kan bli både individens och företagets fördel.

Finland och Sverige har starkt samarbete inom handel och ekonomi och relationer mellan länderna kännetecknas av en lång gemensam historia. Det är typiskt i handelsförbindelser mellan Finland och Sverige att företagsförvärv mellan länderna är mycket vanliga. I Sverige finns det många finländska företag och finländska investeringar och tvärtom. Dessutom är Sverige Finlands viktigaste exportpartner och den tredje största importpartner. (Utrikesministeriet 2013.) Mot denna bakgrund kan man tänka på vilken effekt sådana samarbetsformer har på språkbehov i finska internationella företag.

Starkt samarbete mellan länderna kan i vissa fall bidra till att man måste hantera personalförvaltningsfrågor på en internationell nivå. Detta gör att företagen allt oftare skickar sina anställda utomlands för att uppfylla ett specifikt uppdrag. (Black m.fl. 1999: 6.) Mikluha (1996: 123) konstaterar att en person som arbetar utomlands står inför olika utmaningar och problem eftersom man då arbetar i en ny miljö med en ny kultur. Hon diskuterar vidare att de utmaningar och svårigheter som personer upplever utomlands inte beror på själva arbetet utan de är, vid sidan av språkliga aspekter, av kulturellt ursprung. Detta påverkas av att kulturen i ett främmande land alltid är annorlunda än kulturen i hemlandet. (Mikluha 1996: 123.) Kunskap om kultur och kulturella skillnader underlättar anpassningen till arbete och socialt liv i en främmande kultur. Då ska inte bara själva arbetet vara givande för personen själv utan personens kulturkompetens kommer också att bidra till att företagets mål kommer att uppnås (Mikluha 1996: 5).

Ekwall och Karlsson (1999) diskuterar i enlighet med Mikluha (1996) att det är viktigt att man inte förbiser betydelsen av kultur i handelsförbindelser mellan olika länder. De konstaterar vidare att kulturella konflikter och missförstånd i handelsförbindelser mellan olika länder vanligen uppstår när geografiskt avstånd mellan länderna är stort. Kulturella skillnader kan emellertid förekomma även mellan grannländer. (se även Trompenaars & Hampden-Turner 1997: 7.) Att kulturmötet inträffar mellan grannländerna garanterar inte att det skulle vara lätt att förstå varandra utan det är snarare tvärtom. Det kan vara svårt att tro att grannländerna verkligen har kulturella skillnader. Detta leder vidare till att det finns en risk att feltolkningar uppstår. (Ekwall & Karlsson 1999:147.) Därför är det viktigt att företag är medvetna om

eventuella kulturella skillnader mellan länderna och att de tas hänsyn till (Ekwall & Karlsson 1999:147).

Forskningsfrågorna är:

1. Hur förbereder finska internationella företag som har samarbete med svenskar sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper?
2. Vilken är svenska språkets ställning jämfört med andra främmande språk i dessa förbindelser och i företaget?
3. Hur har personalen i finska internationella företag upplevt samarbete med svenskar?

Den teoretiska bakgrunden bygger på tre huvudkapitel. I kapitel två behandlas företags språkpolicyer. I kapitel tre diskuteras språkbehoven och andra kunskapskraven i de finska företagen. I kapitel fyra behandlas nordiskt samarbete inom näringslivet med fokus på kulturella aspekter. I detta sammanhang definieras begreppet kultur. I kapitel fem behandlas närmare studiens syfte, material och metod. I kapitel sex presenteras studiens resultat. I kapitel sju diskuteras resultaten. I det åttonde kapitlet finns en sammanfattande avslutning med förslag till vidare forskning. Intervjustommen finns bifogad både på finska (bilaga 1) och på svenska (bilaga 2).

2 FÖRETAGS SPRÅKPOLICYER

Johansson m.fl. (2010: 16) konstaterar att språkkunskaper har blivit en allt viktigare del av yrkesfärdighet i arbetslivet särskilt när det är fråga om internationell handel och krävande kundservice. Betydelsen av språkkunskaper blir också allt viktigare eftersom det inte längre är ovanligt att man arbetar i en flerspråkig och mångkulturell miljö (Kantelinen & Keränen 2005: 151; Barner-Rasmussen 2011). Johansson m.fl. (2010: 17) diskuterar vidare att detta bidrar till att det alltmer måste riktas uppmärksamhet till språkfrågor i arbetslivet. Detta innebär att kommunikationsfrågor i arbetsgemenskaper måste hanteras på ledningsnivå och att språkliga metoder och syner på dem görs synliga. Detta förutsätter att man medvetet gör språkpolitiska val, språkstrategier och språkprogram som gäller organisation, arbetsplats och anställda. Dessutom krävs det åtgärder för att genomföra dem, eftersom företagets språkval har en direkt inverkan på ledningsprocesser i företaget och på företagets ekonomiska framgång. (Johansson m.fl. 2010: 17; Kangasharju m.fl. 2010: 153; se även Piekkari 2010 och Allen 2007: 100.) Johansson m.fl. (2010: 40) påpekar vidare att förutom att brister i språkkunskaper återspeglas i företagets konkurrenskraft får de också konsekvenser för hela arbetsgemenskapen. Effekterna kan beaktas på individnivå hos språkanvändaren själv samt hos andra kommunikationspartner. (Johansson m.fl. 2010: 40, se även Sajavaara & Salo 2007: 245 och Barner-Rasmussen 2011: 99).

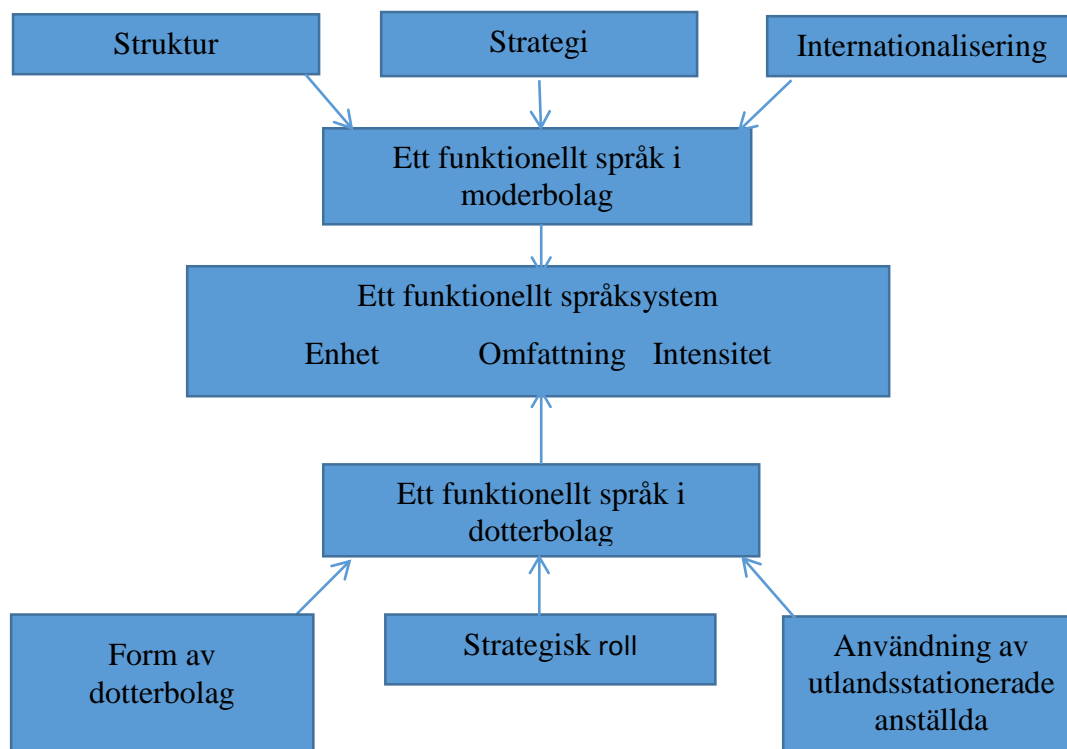
I detta kapitel diskuteras vad som menas med begreppet företags språkpolicy (avsnitt 2.1) och tidigare undersökningar om frågan diskuteras (avsnitt 2.2). Dessutom ges en översikt över användning av olika språk i internationella företag (avsnitt 2.3), olika alternativ som företaget kan dra nytta av för att övervinna språkliga barriärer (avsnitt 2.4) och betydelsen av lokala och främmande språk i internationella företag (avsnitt 2.5). Till slut diskuteras språkutbildning som en del av företagets språkpolicy (avsnitt 2.6), språkutbildning som ett resultat av språkrevision i företaget (avsnitt 2.7) och personalutvecklingsmetoder i företaget (avsnitt 2.8).

2.1 Definiering av begreppet företags språkpolicy

Enligt Allen (2007: 81) är syftet med språkpolitik att påverka individens språkliga beteende i samhället genom direkta och indirekta policyer. Således kan språkpolitik ha antingen ett stödande eller ett negativt perspektiv till användning av språk i samhället. Tollefson (1991: 16; refererad i Allen 2007: 81) konstaterar att språkpolitik i allmänhet uppfattas som regeringens kontroll över språkplanering i samhället. Johansson och Pyykkö (2005: 16–17) riktar uppmärksamhet i enlighet med Tollefson (1991) till språkplanering som en del av språkpolitik genom vilken språkpolitik genomförs i konkreta termer: syftet med språkpolitik är att organisera förhållanden mellan samhälle och språk. Johansson och Pyykkö (2005: 16–17) påpekar vidare att språkpolitik i samhället omfattar tre olika områden: *statusplanering*, *korpusplanering* och *planering av språkundervisning*. När det gäller statusplanering fokuserar åtgärder på språkets status i samhället. I korpusplanering ligger fokus på språkvård: syftet är att standardisera språket. Planeringen av språkundervisning å sin sida handlar om åtgärder med vilka språksituation kontrolleras i syfte att allokera undervisningen till olika befolkningsgrupper enligt deras behov. (Johansson och Pyykkö 2005: 17.) Johansson och Pyykkö (2005: 18) diskuterar vidare att aktörer inom språkpolitik är främst politiska, juridiska och ekonomiska institutioner men att även andra samhällseliga aktörer påverkar språkpolitik och genomför det.

Begreppet företags språkpolicy å sin sida har olika tolkningar: den finska översättningen 'politiikka' uppfattas ibland som ett partipolitiskt uttalande, vilket komplicerar den korrekta tolkningen av begreppet (Kangasharju m.fl. 2010: 137). Enligt Kangasharju m.fl. (2010: 12) är syftet med företags språkpolicyer inte nödvändigtvis språkpolitiskt inflytande utan det handlar snarare om åtgärder med vilka språkliga metoder kontrolleras. Därmed betyder företags språkpolicy företags försök att standardisera den interna och externa kommunikationen genom allmänna riktlinjer, språkpolitiska metoder och förfaranden (Kangasharju m.fl. (2010: 12). Dessa riktlinjer är presenterade i skriftlig form av företags ledning (Kangasharju m.fl. 2010: 137–141). Dessutom diskuterar Kangasharju m.fl. (2010: 137–141) att en skriftlig språkpolicy i företaget är relaterad till företags språkval och konstaterar vidare att företags språkval ligger nära företags strategiska val. Därmed har företags strategi inverkan på dess språkval, då språkpolicy är underordnad företags strategi. Språkval kan således tjäna den valda strategin. (Kangasharju m.fl. 2010: 137–141; se även Luo & Shenkar 2006: 322.)

Företagets språkval kan även tänkas ha en dubbelriktad inverkan på företagets strategi. Företagets språkval påverkar t.ex. beslut om var företaget ska investera utomlands eller hur kunder och samarbetspartner väljs ut (Kangasharju m.fl. 2010: 137). Dhir och Goke-Pariola (2002: 246) påpekar att syftet är att välja mellan de språk som erbjuder de mest effektiva ekonomiska medlen för att skapa information och för att hantera kunskap i företaget (se även Piekkari 2009: 156). Huhta (2002: 7) konstaterar att språk och kommunikation i företaget måste ses som ett viktigt expertisområde som är i linje med företagets strategi och värden. Huhta (2002: 7) diskuterar vidare organisation som ett system av olika processer som förändras i takt med att affärsmiljö och kommunikationsbehov förändras (se även Huhta 1997: 199). Luo och Shenkar (2006: 333) diskuterar den strategiska rollen som språkval har i företaget (se även Kangasharju m.fl. 2010: 137–141 och Huhta 2002: 7, 14–15). Enligt Luo och Shenkar (2006: 333) påverkar företagets strategi språkplaneringen i företaget, eftersom strategi erbjuder en ram inom vilken prioriteter för kommunikation och kommunikationskanaler definieras. Luo och Shenkar (2006: 321–322) konstaterar vidare att för att ett globalt integrerade och ett funktionellt språkssystem ska kunna byggas måste det definieras ett funktionellt språk i moderbolag och dotterbolag. Ett funktionellt språk i moderbolag definieras genom företagets internationella strategi, organisationsstrategi och graden av internationalisering. Ett funktionellt språk i dotterbolag planeras i enlighet med organisationsform, strategisk roll och genom att använda utlandsstationerade anställda. En global språkplanering i företaget förutsätter även att det tas hänsyn till omfattning och intensitet av ett funktionellt språk och olika enheter globalt. (Luo & Shenkar 2006: 326–327.) Figur 1 nedan illustrerar olika strategiska faktorer som är involverade i internationella företags språkval i global språkplanering enligt Luo och Shenkar (2006: 326–327).



Figur 1. En modell av den globala språkplaneringen i internationella företag (Enligt Luo & Shenkar 2006: 327).

Kangasharju m.fl. (2010:137) diskuterar vidare den interna kommunikationen i samband med företagets språkval. I dag arbetar en ökande andel av företagets anställda utomlands och likaså finns det allt fler utländska anställda i företags hemland. Företagets interna kommunikation genom internationaliseringen påverkar alltså företagets språkval. (Kangasharju m.fl. 2010: 137; se även Black m.fl. 1999: 6 och Johansson m.fl. 2010: 41.) Dessutom har anställdas rörlighet ökat globalt vilket ökar närvaron av olika språk på arbetsplatsen. Detta gör att betydelsen av olika former av den interna kommunikationen blir viktig när det gäller kontakter mellan olika personalgrupper i olika länder. Företags intranät, extranät och Internet är alla möjligheter för den interna kommunikationen. Således är de främsta orsakerna till behovet av en skriftlig språkpolicy i företag internationaliseringen och den ökade interna kommunikationen. (Kangasharju m.fl. 2010: 137.)

Marschan-Piekkari m.fl. (1999: 379, 385) konstaterar att syftet med ett gemensamt företagsspråk är att uppfylla vissa uppgifter men samtidigt erbjuder det även vissa fördelar med hänsyn till den interna rapporteringen och informationsfördelningen. Med ett gemensamt företagsspråk är det möjligt att göra olika dokument och rapporter mer öppna för fördelningen, men samtidigt kan ett gemensamt företagsspråk även erbjuda en känsla av sammanhållning i en global organisation. Enligt Allen (2007: 83) är engelska oftast det gemensamma företagsspråket på grund av engelska språkets dominerande status som ett globalt kommunikationsspråk. Piekkari (2009: 160–161) konstaterar att det dock finns en risk att färdigheter i andra främmande språk och kulturer uppskattas mindre när företaget investerar resurser endast på det gemensamma företagsspråket (se även Kangasharju m.fl. 2010: 140).

Kangasharju m.fl. (2010: 137) konstaterar vidare att begreppet språkpolicy inte är särskilt välkänt i finska företag och att det vanligen tolkas som en hänvisning till praktiska språkliga förfaranden och mer abstrakta principer som kallas även med begreppet *språkstrategi* (se även Johansson m.fl. 2010: 17). Huhta (2002: 9) definierar begreppet *språkstrategi* som ”avsiktsförklaring för att hantera utmaningar i företagets flerspråkiga miljö”. Johansson m.fl. (2010: 17) diskuterar i enlighet med Kangasharju m.fl. (2010: 137) att det är vanligt att medvetna språkpolitiska val är relativt sällsynta i finska internationella företag och konstaterar att det är bara få företag som har ett formellt beslut om vilka språk som används i affärsverksamhet. Detta betyder att språkfrågorna är presenterade i företags affärsstrategi, men att anvisningar som gäller användning av språket är inte särskilt strikta och avtal är ganska lösa (Kangasharju m.fl. 2010: 137).

2.2 Tidigare undersökningar om företags språkpolicyer

Det som gör språkval och språkpolicyer i finska internationella företag värda att undersöka är det faktum att det finns osäkerhet och omedvetenhet hos anställda när det gäller språkpolitiska riktlinjer. Det är inte heller ovanligt att diskussion om språkpolitiska frågor inte når alla nivåer i företag och därmed blir den begränsad. Dessutom är företags språkpolicyer i de finska företagen i stort sett ett outforskat ämne. (Kangasharju m.fl. 2010: 137–138.) Allen (2007: 82) är av samma åsikt som Kangasharju m.fl. (2010) och konstaterar att det finns bara lite

akademisk forskning om hur olika språk används i företag (se även Dhir & Ghoke-Pariolá 2002: 241). Allen (2007: 82) diskuterar vidare att företagets språkpolicy har omfattande konsekvenser speciellt med hänsyn till företagets personal: språkpolicy direkt eller indirekt påverkar företagets anställda, men också de som vill arbeta i ett företag och av denna anledning är det viktigt att undersöka företags språkpolicyer. Dessutom betonar Allen (2007: 82) vikten av ämnets forskningsrelevans p.g.a. det faktum att företags språkbehov direkt påverkar regeringens beslut om språkpolitik inom utbildningspolitik i samhället (se även Huhta 2002: 7). Därtill argumenterar Allen (2007: 82) ämnets forskningsrelevans genom att konstatera att internationella företag i sig representerar unika flerspråkiga gemenskaper som är värda att studera.

Allen (2007: 81) konstaterar vidare att litteratur inom språkpolitik har främst fokuserat på regeringens och institutioners åtgärder gällande användning av språk medan mängden av publikationer om företags språkpolicyer är liten. Den knappa litteraturen om hur företagets språkpolicy skulle se ut har mestadels genomförts inom fältet personalförvaltning (*Human resource management*) och publicerats i tidskrifter gällande företagsledning (Allen 2007: 81). Kangasharju m.fl. (2010: 138) konstaterar att inom företags språkpolicyer har forskningsfokus inte legat på företagets språkpolicy som sådan. Däremot har tidigare studier fokuserat på hurdana konsekvenser och effekter språkpolitiska beslut och ett gemensamt företagsspråk orsakar. Då har företagets språkpolicy uppfattats framförallt som riktlinjer som medför skyldigheter vilket påverkar att språkval och användning av språk begränsas (Kangasharju m.fl. 2010: 152). Enligt Kangasharju m.fl. (2010: 138) har populära forskningsämnen inom företags språkpolicyer omfattat t.ex. hur ett gemensamt företagsspråk påverkar företagskommunikation och interna maktrelationer. På liknande sätt har relationen mellan ett gemensamt företagsspråk och kontrollen av utländska dotterbolag, karriärvägar, personalförvaltning samt informationsdelning varit centrala forskningsämnen. Även internationella företagsfusioner har varit ett populärt forskningsområde. Det har undersökts hurdana konsekvenser ett gemensamt företagsspråk förorsakar i internationella företagsfusioner, då språkpolitik i företagsfusioner har betytt valet av ett språk som huvudspråk i den interna kommunikationen i företaget. (Kangasharju m.fl. 2010: 138.)

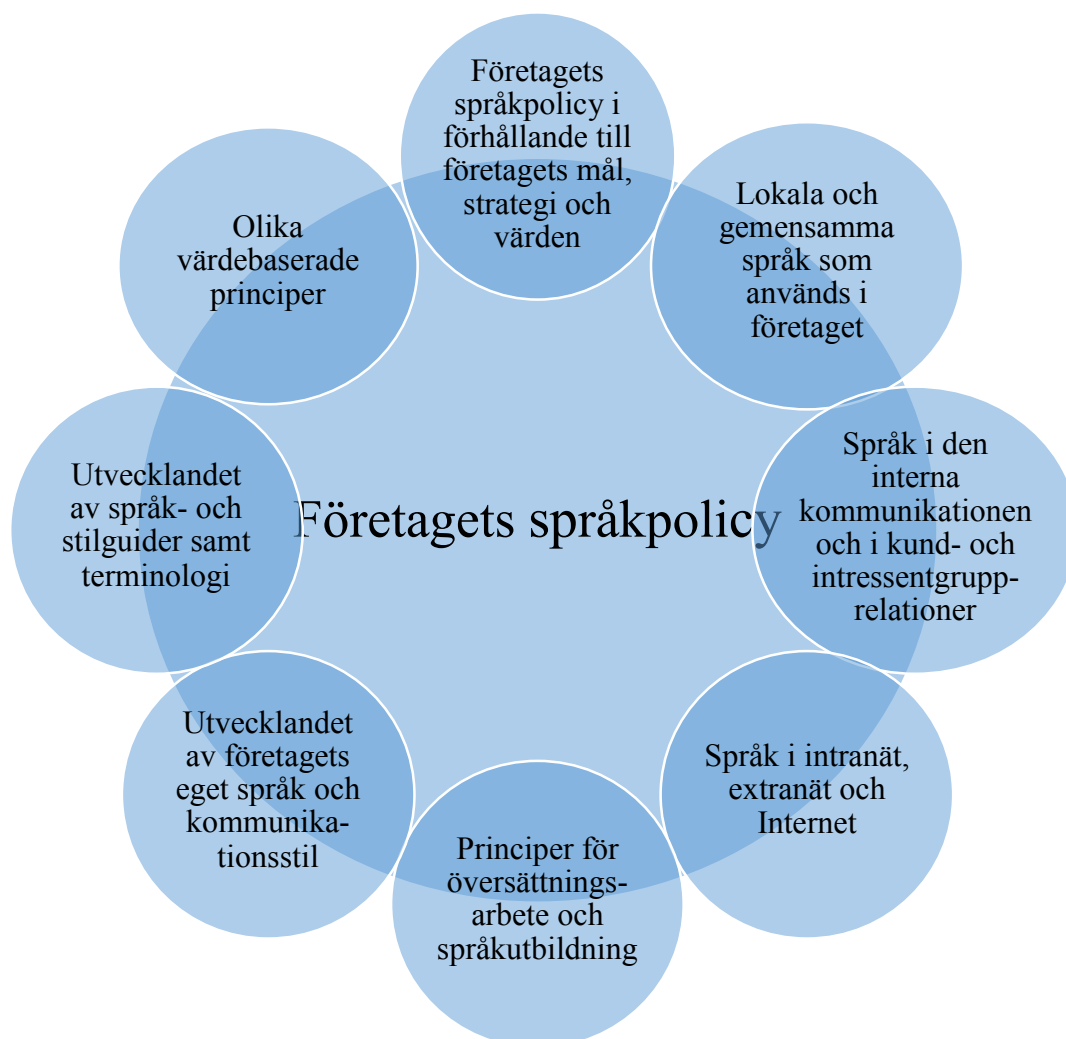
I den här studien fokuseras inte på konsekvenser av företags språkval. Däremot ligger huvudfokus på företagets språkpolicy och språkutbildning. Närmare bestämt syftar denna studie på att få svar på hurdant förhållande det finns mellan företagets språkpolicy och språkutbildning i företaget. Med andra ord syftar studien att ta reda på om språkutbildning är en integrerad del av företagets språkpolicy och i så fall hur det kommer fram i företagets affärsverksamhet. Huvudsyftet är därmed inte att undersöka företagets personalutvecklingsmetoder detaljerat utan att få en överblick över hur personalen förbereds och hur detta är kopplat till företagets språkpolicy i företaget. Syftet är vidare att få en uppfattning om det allmänna språklandskapet i företaget med huvudfokus i svenska språket. Därmed undersöks svenskan betydelse i företaget i förhållande till språkutbildning, olika användningsområden och rekrytering. Även personalens attityder till användning av svenska undersöks. Syftet med den kulturella delen i studien är att ta reda på hurdana upplevelser informanterna har om samarbete med svenskar i affärsförbindelser. Närmare bestämt syftar studien att få svar på om det finns kulturella skillnader mellan länderna och i så fall hurdana.

Säntti (2001; refererad i Kangasharju m.fl. 2010) undersökte konsekvenser av ett gemensamt företagspråk i företagsfusionen mellan den finska bankkoncernen Merita och den svenska bankkoncernen Nordbanken då det nya företagets koncernspråk blev svenska. Språkvalet visade sig inte vara oproblematiskt på grund av att det nya företagets finska anställda hade bristfälliga kunskaper i svenska. Detta ledde till en upplevelse av ojämlikhet hos de finska anställda: effekterna kulminerade i att företaget förlorade många anställda. När företaget senare fusionerade med den danska bankkoncernen Unidanmark och namnet byttes till Nordea var företagets språkval återigen en aktuell fråga: det fanns en enighet om att det gemensamma företagspråket borde vara engelska. Studien visade att förutom att ett gemensamt företagspråk i företaget kan vara en fråga om kostnad kan det också ha inverkan på organisations mentala resurser. (Kangasharju m.fl. 2010: 139.)

I Louhiala-Salminens (2002; refererad i Kangasharju m.fl. 2010: 139–140) undersökning om den interna kommunikationen i Nordea och Stora Enso, genomförd ett år efter att koncernspråket i Nordea hade blivit engelska, fokuserades på användningen av olika språk, språkval samt attityder till olika språk. Studien visade att engelskans roll hade förstärkts: engelskan hade en dominerande status jämfört med de nationella språken särskilt i Sverige men

också i skriftlig kommunikation. Resultaten visade också att attityder till det tidigare beslutet om svenskans ställning som ett koncernspråk var negativa. (Kangasharju m.fl. 2010: 139–140.) Säänttis (2001) och Louhiala-Salminens (2002) studier är illustrativa exempel på hurdana effekter företags språkval kan ha på företags materiella och intellektuella resurser och dessutom visar de betydelsen av sambandet mellan företags strategi och språkpolicy (Kangasharju m.fl. 2010: 139,153).

Kangasharju m.fl. (2010) undersökte skriftliga språkpolicyer i sex företag och gjorde en analys och jämförelse mellan dem. Fokuseringen var på innehåll i språkpolicyer. I figur 2 nedan presenteras resultaten gällande de viktigaste komponenterna i företags språkpolicyer i Kangasharju m.fl. (2010: 148). Som figuren visar var teman och innehållen i språkpolicyerna varierande. Detta illustrerar det faktum att företags behov av en skriftlig språkpolicy berodde på varierande faktorer (Kangasharju m.fl. 2010: 146).



Figur 2. De viktigaste komponenterna i företags språkpolicyer i Kangasharju m.fl. (2010: 148).

Kangasharju m.fl. (2010: 146, 152–154) kom vidare fram till att:

- den skriftliga språkpolicyens existens i företaget var okänd för de flesta av företagets anställda.
- det var oklart vilken enhet som ansvarade för språkpolicy i företaget. Inte heller hade det definierats hur ofta den uppdaterades.
- flerspråkighet i stället för att företag endast skulle ha haft en enspråkig kommunikation som syfte visade sig vara den framträdande tendensen.

Att företagen kännetecknades av flerspråkighet är i linje med Johansson m.fl. (2010: 17) som konstaterar att globaliserad affärsverksamhet och andra former av internationellt samarbete behöver ett gemensamt företagsspråk, men samtidigt betraktas språklig och kulturell mångfald som ett viktigt värde. Barner-Rasmussen (2011: 28) konstaterar också att olika externa intressenter skapar språkbehov i företag vilket betyder att den dagliga verksamheten i företaget inte kan skötas med endast ett språk (se även Piekkari 2009: 160–161).

Harzing och Pudelko (2013) undersökte språkpolicyer och språkliga metoder i multinationella företag. Syftet med studien var att jämföra och kontrastera betydelsen av olika språk i multinationella företag vars huvudkontor var belägna i olika delar av världen. Resultaten visade att det fanns distinkt olika mönster när det gäller språkpolicyer och språkliga metoder i internationella företag enligt olika kombinationer av moderbolag- dotterbolag- och ett gemensamt företagsspråk (Harzing & Pudelko 2013: 94). Harzing och Pudelko (2013: 94) kom fram till att det mest använda kommunikationsspråket när det gällde kommunikation mellan chefer i moderbolag och dotterbolag var engelska. Resultaten visade vidare att i allmänhet användes två språk i hälften av dotterbolagen, vilket enligt Harzing och Pudelko (2013: 92) återspeglar det faktum att flesta av dotterbolag är flerspråkiga. I de nordiska länderna visade sig antalet språk som användes vara det högsta jämfört med andra grupper av länderna medan i engelsktalande länderna talades färre språk (Harzing och Pudelko (2013: 95). I själva verket användes i nordiska länderna genomsnittligt tre olika språk eller mera och därtill fanns det inget land i Skandinavien där det användes endast ett språk. I de nordiska länderna var det vanligt att det användes skandinaviska språk i skandinaviska dotterbolag. (Harzing & Pudelko 2013: 92.) Enligt Harzing och Pudelko (2013: 95) kan detta tolkas som att i de nordiska länderna anses betydelsen av eget språk i kommunikation vara viktigt. Samtidigt tyder resultaten på

skandinavernas förmåga att engagera sig i samtal på främmande språk. I svenska dotterbolag användes färre språk, vilket avspeglar en mer frekvent användning av svenskan. (Harzing & Pudelko 2013: 92.) Resultaten visade vidare att engelskan oftast var ett gemensamt företagspråk i de nordiska länderna. De nordiska länderna skilde sig emellertid från de engelsktalande länderna med avseende på att det officiella språket alltid var något annat än moderbolagsspråk. (Harzing & Pudelko 2013: 95.)

Tidigare studier om företags språkpolicyer visar att språkpolicyer i företag kan vara av flera olika slag och att olika områden kan betonas. Språkpolicy kan ha fokus i kundkommunikation och intern kommunikation men likaså kan den fokusera på utvecklandet av språkliga och kulturella färdigheter samt på översättnings- och tolkningstjänster eller utvecklandet av terminologi (Kangasharju m.fl. 2010: 152). Tidigare studier visar också att även om ett gemensamt företagspråk inför vissa skyldigheter och riktlinjer gällande användning av språk i internationella företag kan kommunikationsmetoder i internationella företag ändå vara mycket olika. Därmed är det vanligt att flera olika språk används parallellt och detta är framförallt på grund av att internationella organisationer är flerspråkiga gemenskaper. Dessutom kan motiv för valet av ett gemensamt företagspråk vara av flera olika slag. Med andra ord kan en företagsfusion förorsaka behovet av att fatta ett beslut om ett gemensamt koncernspråk, som Sääntis (2001, refererad i Kangasharju m.fl. 2010: 139; se även Kangasharju m.fl. 2010: 153–154) och Allens (2007: 91) studie visar. Därtill kan företaget välja ett gemensamt företagspråk på grund av ökade internationella kontakter (se t.ex. Allen 2007).

2.3 Användning av olika språk i internationella företag

Feely och Harzing (2003: 50) konstaterar att det är omöjligt för företag att internationalisera utan att samtidigt på ett eller annat sätt bli flerspråkiga. Allen (2007: 83–90) diskuterar i enlighet med Feely och Harzing (2003) att internationella företag är flerspråkiga organisationer, där språkpolicyer kan omfatta tre olika språk beroende på var och av vem språket används. Därmed kan språk som används indelas i tre olika kategorier enligt olika geografiska domäner och primära användare. I detta avseende har moderbolagets och dotterbolagets läge en avgörande betydelse när det gäller företagets språkval och användningen av olika språk. Enligt Allen

(2007: 83) representerar ett moderbolagsspråk det språk som används av majoriteten av moderbolagets anställda och som oftast är det officiella språket i den stat där företags moderbolag är verksamt. Moderbolagsspråket kan ha ersatts med ett gemensamt företagsspråk ifall företaget har genomgått en företagsfusion eller huvudkontoret har flyttats till ett annat land (Allen 2007: 83). Ett gemensamt företagsspråk spelar en viktig roll i företags internationella operationer och med ett gemensamt företagsspråk överförs den officiella informationen mellan moderbolag och dotterbolag. På grund av engelska språkets dominerande status som ett globalt kommunikationsspråk är engelskan oftast ett gemensamt företagsspråk i internationella företag (Allen 2007: 83, se även Virkkula 2008: 382–384).

Språket som används i dotterbolag av lokala anställda och ledning är oftast det lokala språket eller det officiella språket i landet och detta språk är uttryckt som det lokala eller främmande språket i företags språkpolicy. Allen (2007: 84) påpekar vidare att olika språk i internationella företag kan ha olika funktioner. Moderbolagsspråk används främst globalt och i hierarkiskt beslutsfattande medan de lokala språken som används i dotterbolag har en specifik marknadsbetydelse och används i det lokala beslutsfattandet. På grund av språklig mångfald av detta slag är det viktigt att en flytande kommunikation kan garanteras. Närmare bestämt krävs det tvåspråkiga eller flerspråkiga anställda på det internationella dotterbolagets ledningsnivå, eftersom i ett internationellt dotterbolag, där det finns både utlandsstationerade anställda och lokala anställda, används tre eller till och med fyra olika språk som alla har en specifik funktion. (Allen 2007: 84.) I tabell 1 nedan presenteras språkets tre olika kategorier enligt geografiska domäner och primära användare i internationella företag enligt Allen (2007: 84).

Tabell 1. Språkets tre olika kategorier enligt geografiska domäner och primära användare i internationella företag (Enligt Allen 2007: 84).

	Geografiska domäner	Används främst av
Moderbolagsspråk	Moderbolaget	Anställda i moderbolaget
	Inhemska filialer	Anställda i inhemska filialer
	Utländska dotterbolag	Utlandsstationerade anställda
Ett gemensamt företagsspråk	Moderbolaget; Inhemska filialer	Ledningen i moderbolaget
	Utländska dotterbolag	Utlandsstationerade anställda
	Lokala (främmande) språk	Utländska dotterbolag
	Moderbolaget	Utlandsstationerade anställda som har återvänt till moderbolaget

2.4 Möjliga alternativ att övervinna språkliga barriärer och öka språkliga resurser i internationella företag

Enligt Allen (2007:85) är syftet med språkpolicyer i företag att visa språkbehov. Närmare bestämt kan språkliga resurser förstärkas och språkliga hinder elimineras genom att språkbehov identifieras. Han påpekar att de ovan nämnda tre typerna av språkpolicyer kan representera både språkliga resurser och hinder. Därmed kan en språkpolicy som gynnar ett gemensamt företagsspråk förbättra kommunikationen i ett internationellt företag genom att erbjuda en möjlighet att bestämma vilka språk som används i vissa situationer såsom i internationell kommunikation, forskningsrapporter, interna dokument, utbildningsprogram och i den dagliga verksamheten (se även Marschan-Piekkari m.fl. 1999: 379). Kommunikationen kan också förbättras genom språkpolicyer som gynnar upprätthållande av både moderbolag språk och främmande språk (Allen 2007: 85; se även Virkkula 2008: 417). Feely och Harzing (2003: 46)

konstaterar att även om ett gemensamt företagsspråk har många fördelar speciellt med hänsyn till den interna kommunikationen eliminerar det ändå inte de språkliga hinder som kan existera i företagets externa samarbetsrelationer. Med andra ord måste det riktas uppmärksamhet till alternativa språkliga lösningar med hänsyn till kunder, leverantörer, internationella organ och regeringar. Allen (2007: 85) diskuterar i enlighet med Feely och Harzing (2003: 46) att språkliga hinder kan undvikas genom att man tar hänsyn till olika språkbehov när det gäller utländska marknader men också personalen i utländska dotterbolag.

Allen (2007) påpekar vidare att språkliga värden och resurser i företaget påverkar hur företaget använder de tre olika typerna av språkpolicyer. Att öka språkliga resurser och minska kommunikationsproblem inkluderar språkpolicyers kärnidéer och därmed utgör pragmatiska anledningar ofta utgångspunkten för språkpolitiska formuleringar i företag (Allen 2007: 84–85). Feely och Harzing (2003: 11, 22) presenterar alternativ som företag kan dra nytta av för att minska språkliga barriärer och på så sätt hantera språkfrågor på det bästa möjliga sättet. De påpekar vidare i enlighet med Allen (2007: 85) att varje språklig lösning har sina fördelar och nackdelar och att det ofta krävs olika kombinerade lösningar för att kunna övervinna de språkliga barriärerna (Feely & Harzing 2003: 22). Möjliga lösningar för att minska språkliga barriärer enligt Feely och Harzing (2003: 11–19) är följande: ett gemensamt företagsspråk, användning av externa språkliga resurser såsom översättnings- eller tolkningstjänster, språkutbildning och selektiv rekrytering, vilka alla anses vara strukturella lösningar på organisationsnivå (Harzing m.fl. 2010: 281). Därtill kan företaget dra nytta av användning av lingua franca, funktionell flerspråkighet och att använda utlandsstationerade anställda i utländska dotterbolag. Genom dessa alternativ kan företaget formulera sin språkstrategi (Feely & Harzing 2003: 11). Figur 3 nedan illustrerar de strukturella lösningarna som företaget kan dra nytta av för att minska språkliga barriärer på organisationsnivå enligt Feely och Harzing (2003: 11–19) och Harzing m.fl. (2010: 281).



Figur 3. Strukturella lösningar för att minska språkliga barriärer på organisationsnivå (Enligt Feely & Harzing 2003: 11–19 och Harzing m.fl. 2010: 281).

2.5 Betydelsen av lokala och främmande språk i internationella företag

Virkkula (2008: 382, 416) konstaterar att trots att engelskan har nått en stark ställning inom affärslivet som ett officiellt och gemensamt företagsspråk i många finska internationella företag är det emellertid inte det enda viktiga kommunikationsspråket som behövs utan andra språk har också en betydande roll (se även Piekkari 2009: 155). Hon betonar att för att företaget och dess anställda kunde vara framgångsrika är engelskan alltid inte det bästa eller det enda alternativet

som gemensamt språk och tillägger att kunskaper i kundens modersmål är en tydlig konkurrensfördel för företaget (Virkkula 2008: 416–417). Kunskaper i samarbetspartners modersmål bidrar till att det är möjligt att göra ett intryck eller få en personlig kontakt (Virkkula 2008: 396). Även Allen (2007: 87–88) betonar vikten av att ha kunskaper i främmande språk och kulturer särskilt när det gäller interaktion på lokala marknader och att göra affärer i ett främmande land. Han påpekar att även om betydelsen av det lokala språkets roll hos utlandsstationerade anställda i det utländska dotterbolaget har väckt diskussion och ifrågasatts anser de flesta internationella företag att kompetens i det utländska dotterbolagets språk i alla fall är önskvärt (Allen 2007: 89). Även Piekkari (2009: 160–161) betonar att det är viktigt att anställda i moderbolaget har kompetens i dotterbolagsspråket. Detta skulle förbättra moderbolagets möjligheter att ha kunskap om de lokala marknaderna och därmed öka det kulturella kapitalet i moderbolaget. Allen (2007:101) diskuterar vidare att även om engelskan har många fördelar uppfyller det ändå inte många av de kommunikationsbehov som finns på en lokal nivå i utländska dotterbolag.

2.6 Språkutbildning som en del av företagets språkpolicy

Allen (2007: 95) konstaterar att företags internationalisering oundvikligen leder till att de blir mer komplexa som organisationer på grund av personalens språkliga och kulturella mångfald. Dessutom påverkar företagets attityd till främmande språk och kulturer dess konkurrenskraft. Därmed blir frågan om anställdas språkliga och kulturella kunskaper och språkutbildning i internationella företag viktig. (Allen 2007: 95, se även Johansson m.fl. 2010: 17.) Allen (2007: 97) diskuterar vidare att den nationella språkutbildningspolitiken har en viktig roll med hänsyn till företags språkbehov: en misslyckad språkutbildningspolitik i samhället kan förorsaka problem när det gäller att rekrytera personer med nödvändiga språkkunskaper till viktiga positioner i företaget. Det blir alltså viktigt att internationella företag själv kan erbjuda språkutbildning i främmande språk för sina anställda med chefpotential (Allen 2007: 97, se även Barner-Rasmussen 2011: 109). Betydelsen av att förstå olika kulturer och förståelsen av sambandet mellan språk och kultur i internationella företag har tagits hänsyn till genom att man i utländska dotterbolag använder utlandsstationerade chefer som har fått språklig och kulturell utbildning i moderbolaget. Förfarandet av detta slag kan anses vara en del av företagets strategi:

moderbolaget ökar strategiskt beslutskapacitet genom utbildade utlandsstationerade anställda under internationaliseringsprocessen. Språkutbildningen i övrigt bidrar till att språkliga resurser i företaget ökar. (Allen 2007: 97.)

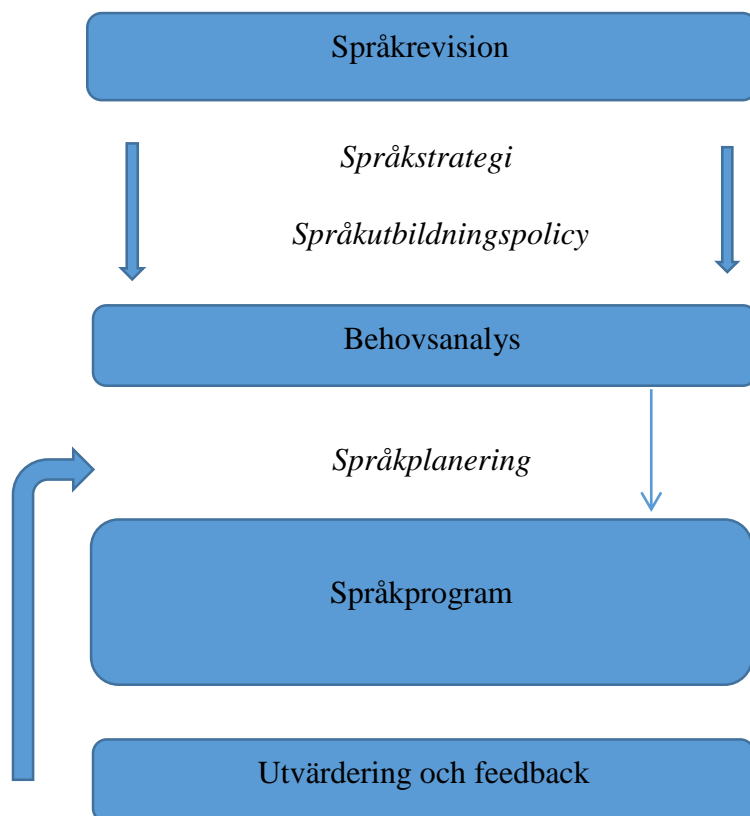
Virkkula (2008: 415–416) har gjort en liknande iakttagelse som Allen (2007) när det gäller betydelsen av språkutbildning och att rekrytera personer med nödvändiga språkkunskaper: enligt Virkkula (2008) kan språkkunskaper i första hand ses som en del av yrkeskompetens (se även Johansson m.fl. 2010: 40). Förutom att hon diskuterar engelskans viktiga betydelse på företagets ledningsnivå konstaterar hon att språkutbildningen i arbetslivet borde speciellt fokusera på utveckling av muntliga och pragmatiska språkkunskaper. Även andra språk borde ingå i utbildningen särskilt med hänsyn till kundernas språk på utländska marknader. (Virkkula 2008: 415–416.) Enligt Virkkula (2008: 415–416) bör språkutbildningen utformas så att den uppfyller företagets behov: i internationella förbindelser där det förhandlas och görs affärer behövs särskilt internationella kommunikationsfärdigheter och då ligger fokus i språkutbildningen på pragmatiska språkkunskaper. (Virkkula 2008: 415–416.)

Enligt Allen (2007: 100) måste företaget definiera metoder genom vilka företagets språkliga resurser ska kunna användas på det mest effektiva sättet och det är personalförvaltningens ansvar att bestämma hur språkliga resurser som gäller språkutbildning indelas i organisationen. Huhta (1997: 46) konstaterar att om det inte finns en speciell enhet för utbildning i företaget så är det vanligt att autonomi distribueras ner till resultatenheter så att varje enhet, dvs. fabrik, dotterbolag eller division självständigt löser sina utbildningsbehov (Huhta 1997: 46). Därmed är enheten själv ansvarig för att kontrollera kostnadsstruktur för enheten. Genom att resurser gällande språkutbildning allokeras till enheter och avdelningar finns det inte en central kontroll över språkutbildningen. (Huhta 1997: 32–33, 46.) Allen (2007: 100–101) påpekar vidare att när det gäller företagets språkutbildning kan företag och högre utbildning gynnas av partnerskap (se även Salojärvi 2009: 164). Således kan språkutbildningen i företag skapas genom att fokusera på högre utbildningens styrkor och individuella behov av företag (Allen 2007: 100–101).

2.7 Språkutbildning som ett resultat av språkrevision i företaget

Syftet med språkrevision är att identifiera om språkliga resurser i företaget är i linje med företagets strategiska mål (Huhta 2002: 7–8, 14, 28, se även Reeves & Wright 1996). Språkrevision ger företaget information om förändringsbehov. Sålunda anses språkrevision vara ett effektivt medel för att förbättra kommunikationskompetens i företaget. (Huhta 2002: 7–8, 14, 28, se även Charles & Marschan-Piekkari 2002: 23–24.) Enligt Charles och Marschan-Piekkari (2002: 23) baserar sig beslutet att organisera språkutbildning i företaget på att potentiella problem identifieras. Charles och Marschan-Piekkari (2002: 24) konstaterar att även om engelskan skulle vara det officiella språket i företaget betyder det nödvändigtvis inte att personalen skulle använda engelska inom informella nätverk. Med avseende på detta visar sig språkrevision vara ändamålsenligt. I själva verket påpekar Charles och Marschan-Piekkari (2002: 24) att syftet med språkrevisionen är att identifiera de situationer där personal engagerar sig i horisontell kommunikation utan att förbise de personalgrupper mellan vilka kommunikationen sker och de språk som används. Denna information är avgörande när det gäller att planera språkutbildning i företaget (Charles & Marschan-Piekkari 2002: 24, se även Huhta 2002: 9). Därmed är språkrevision ett nyttigt verktyg för att utforma en funktionell språkplan i företaget (Huhta 2002: 7).

Huhta (2002: 9, 28) diskuterar vidare att företagets språkstrategi kan byggas baserad på resultat av språkrevisionen. Därtill kan det vid behov utformas policy för språkutbildning förutsatt att den föreslås i strategin. Språkutbildningsprogram baserar sig därmed på företagets strategi och förblir detsamma tills företagets strategi förändras. (Huhta 2002: 9.) Språkrevisionen kan således utforma grunden till språkplanering och därmed utgöra utgångspunkten för språkprogram, vars syfte är att beskriva olika alternativ för språkutbildning. Språkprogram implementeras vanligen varje år med sannolikheten att det förändras på en regelbunden basis. Implementering av språkprogram förutsätter information om anställdas språkkunskaper och allmänna språkbakgrund. Denna information kan samlas in genom behovsanalys. Behovsanalys kan gälla olika grupper i företaget: en enda individ, kompletta avdelningar eller hela personalen. (Huhta 2002: 7, 10.) Ifall företaget väljer att externalisera språkutbildning är det vanligt att språkprogram omfattar rekommenderade tjänsteleverantörer och anvisningar hur man deltar i tjänsten (Huhta 2002: 10). Figur 4 nedan visar olika faser vid planering av språkutbildning i företaget enligt Huhta (2002: 8).



Figur 4. Olika faser vid planering av språkutbildning i företag (Enligt Huhta 2002: 8).

2.8 Personalutvecklingsmetoder i företaget

Enligt Ranki (1999: 9, 13–16) garanterar kunnande och lärande företagets framgång. Kauhanen (2010: 143) konstaterar att kunskapshantering i form av kunskapskapital i företaget är en avgörande resurs som utnyttjas i syfte att nå framgång (se även Ranki 1999: 13–16 och Allen 2007: 98, 100). Kauhanen (2010: 145) diskuterar vidare att kunskapsutveckling i företag är starkt kopplad till företagets strategi och dess genomförande och att det finns två olika alternativ som kan användas i syfte att förvärva kunnande i organisation. Det första alternativet är personalutveckling som har en viktig roll när det gäller att upprätthålla kunskapsresurser. Enligt det andra alternativet kan kunnande förvärfvas till organisation genom rekrytering. (Kauhanen 2010: 145, se även Ranki 1999: 131–133.) I fokus står organisationens kunskapsbehov som utgör utgångspunkten för individuella utvecklingsplaner. I de slutgiltiga utvecklingsplanerna beaktas både organisationens och individens mål. (Kauhanen 2010: 153.)

Enligt Salojärvi (2009: 153) uppfattas medel för personalutveckling ofta som begränsade även om det i själva verket finns en mängd olika metoder (se även Kauhanen 2010: 155). Kauhanen (2010: 155) påpekar att metoder för personalutveckling kan indelas i två olika kategorier beroende på var själva utvecklingsaktiviteten inträffar: utvecklingsmetoder som genomförs på arbetsplatsen eller utanför arbetsplatsen. I tabell 2 nedan presenteras de viktigaste medlen som företaget kan använda för att förbereda sina anställda enligt Kauhanen (2010: 155).

Tabell 2. Metoder för personalutveckling (Enligt Kauhanen 2010: 155).

Personalens utvecklingsmetoder som genomförs på arbetsplatsen	Personalens utvecklingsmetoder som genomförs utanför arbetsplatsen
<ul style="list-style-type: none"> • vikariat • arbetsrotation • projektarbete • specifika uppgifter • inskolning • mentor • utvidgande och berikande av arbete • dagliga ledningsarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • studiebesök • att studera i läroanstalter • korta kurser organiserade av skolorganisationer • studieprogram i olika former (t.ex. e-lärande) • självlärandeprogram • läsning av facklitteratur och facktidskrifter

På grund av att huvudfokus i den här studien ligger på att undersöka förhållandet mellan företagets språkpolicy och språkutbildning (se avsnitt 2.2) fokuseras det till att behandla personalutbildning som en del av personalens utvecklingsmedel. Att även användning av *mentorer* behandlas beror på att den anses vara ett vanligt utvecklingsmedel när det gäller att utveckla personalens kulturella kunskaper (se nedan).

Ranki (1999: 99) nämner personalutbildning som ett alternativ som kan utnyttjas i syfte att främja individers lärande i företaget. Ranki (1999: 100) påpekar vidare att personalutbildning kan omfatta olika former av utbildning såsom utbildningsdagar, långsiktiga utbildningsperioder, utbildningsmoduler eller kurser. Personalutbildning kan vidare delas i intern och extern utbildning. Intern personalutbildning betyder utbildning som företaget själv organiserar och som gäller endast företagets personal men i vissa fall även företagets samarbetspartner. Extern utbildning är däremot en externaliserad tjänst som är planerad och organiserad av en tjänsteleverantör. (Ranki 1999: 99–102.) Ranki (1999: 100) konstaterar i enlighet med Kauhanen (2010: 155) att det finns ett brett spektrum av alternativ som företaget kan dra nytta av inom ramen för utbildning och nämner vidare att virtuell inlärningsmiljö förutom den traditionella teoriundervisningen kan användas i samband med språkinläring. Enligt Lahti (2008: 162–164) kan virtuell inlärningsmiljö användas även inom ramen för kulturell utbildning.

Huhta (1997: 50) konstaterar likaså att personalens kompetensutveckling i företag genomförs genom träning och utbildning. Enligt Huhta (1997: 45) hänvisar termen 'träning' (*training*) i företag till "verksamhet vars syfte är att utföra en uppgift på ett önskat sätt" medan termen 'utbildning' (*teaching*) syftar till övergripande kunskap och förståelse. Termen 'träning' kan däremot uppfattas betona betydelsen av ett önskat beteende och attityd som båda är viktiga för att klara sig i främmande språk och kulturer. Huhta (1997: 46) påpekar vidare att syftet med språkutbildning är att det uppstår kognitiva, beteendemässiga och attitydmässiga förändringar så att det blir möjligt för personen att kommunicera i internationella sammanhang. Detta beaktas i innehållet av språkutbildning så att det bygger på inslag av kommunikation, verbalt språk och kultur (Huhta 1997: 46). Detta är i linje med Salojärvi (2009: 163) som konstaterar att fokus i personalutbildning står på funktionalitet, tillämpning och interaktion. Huhta (1997: 46) påpekar vidare att det vanligen finns flera parter inblandade i språkutbildning. Detta betyder att

deltagarna själva, personaladministration, utbildningsmanager och tjänsteleverantör är representerade i processen.

Lahti (2008: 167) diskuterar att genom att använda *mentorer* kan företaget garantera professionell utveckling av en mindre erfaren medarbetare i synnerhet när det gäller kulturella kunskaper (se även Salojärvi 2009: 164–166). Syftet med *mentorskapet* är att det uppstår en långvarig och målinriktad relation mellan en mer och mindre erfaren anställd där den mer erfarna anställd, dvs. mentorn, arbetar som handledare (Ranki 1999: 105, Salojärvi 2009: 166). En mentor delar sina yrkeskunskaper till den yngre, berättar om sin egen verksamhet och fungerar som ett stöd för att bygga relationer (Lahti 2008: 169). Mentorns verksamhet syftar till att det uppstår skiftande kompetens. Själva handledningen sker i privata diskussioner där parterna är på lika villkor. Fokus i mentorskapet ligger på att det diskuteras de frågor som är relevanta för företagets anställda. (Ranki 1999: 105.) Även om mentorskapet vanligen används som ett officiellt utvecklingsmedel speciellt när det gäller att förbereda förmän (Salojärvi 2009: 166, Lahti 2008: 168) är oformellt mentorskap inte sällsynt i arbetsgemenskaper: ofta finns det inte ett särskilt utvecklingsprogram (Ranki 1999: 106).

Ranki (1999: 31) diskuterar vidare att trots att det finns en generell uppfattning om att kompetensutveckling bygger på vissa mål och studier bör inläring inte ses endast som en fråga om utbildning. En stor del av inläring är mindre avsiktlig och sker i olika sammanhang: man kan lära av sina egna erfarenheter och av andra. Denna typ av inläring kallas *upplevelsebaserad inläring*, där huvudfokus ligger på att man utvärderar och tolkar sina erfarenheter. Personens värderingar och attityder är avgörande vid tolkningen av händelser. Vid tolkningen av en viss erfarenhet behövs information om vad inträffade och varför samt om händelsen upplevdes som tillfredsställande eller otillfredsställande. Upplevelsebaserad inläring sker inom ramen för dagliga arbetsuppgifter när man interagerar med andra. (Ranki 1999: 31.)

3 SPRÅKBEHOVEN OCH ANDRA KUNSKAPSKRAVEN I DE FINSKA FÖRETAGEN

Globaliseringen och internationaliseringen påverkar de ökade språkbehoven i finska företag: organisationer är ofta flerspråkiga och mångkulturella och personalen representerar människor från olika språkliga och kulturella bakgrunder. Dessutom är många av de finska företagen en del av en större koncern och därför är koncernens officiella språk ofta något annat än finska. (EK 2014: 7, se även Kantelinen & Keränen 2005: 153.) Därmed anses språkkunskaper inte längre vara en speciell färdighet utan snarare en del av yrkeskompetens och detta gäller personalen i organisationens alla nivåer (EK 2010: 5; 2014: 7). Språkkunskaper är relevanta för företagets framgång och utveckling och de kan betraktas som en konkurrensfördel, eftersom många affärsrelationer kan skapas med bidrag av språkkunskaper (EK 2014: 13, 24). Språkkunskaper utgör en viktig del av rekryteringskriterier: ibland kan valet endast basera sig på sökandes språkkunskaper. Därtill påverkas betydelsen av språkkunskaper vid rekrytering av marknader, företagets verksamhet och uppgiftens kravnivå. (EK 2010: 5.)

I detta kapitel behandlas språkbehoven i de finska företagen (avsnitt 3.1) och andra kunskapskraven i de finska företagen (avsnitt 3.2).

3.1 Språkbehoven i de finska företagen

Enligt EK (2010: 5; 2014: 8) är engelska, svenska och ryska de viktigaste språken som betonas vid rekrytering i finska företag. Rapporten visar att vikten av alla språkkunskaper i allmänhet placeras högst i industriföretag på grund av internationell verksamhet och export. Omfattande språkkunskaper uppskattas särskilt i industriföretag. (EK 2014: 8, 11.) Engelskan har en dominerande roll som gemensamt företagsspråk och som huvudspråk inom industri. Trots detta finns det ändå ett starkt behov för svenskan: servicebransch, finansieringsbransch och industri visade sig vara de viktigaste användningsområden för svenskan. I själva verket var svenskan det andra viktigaste språkravet vid rekrytering i finska företag 2009. (EK 2010: 6.) Dessutom betonade 43 % av företagen svenskans roll särskilt vid rekrytering av experter och officer (EK 2010: 14).

Rapporten av EK visade också att behovet för ledningens mångsidiga språkkunskaper blir allt viktigare i framtiden och att primära användare i svenskan, engelskan och tyskan utgjordes mest av företags ledning (EK 2014: 11, 15). Därtill visade rapporten att försäljning var det användningsområde inom industri där språkbehov särskilt visade sig öka (EK 2014: 15).

Barner-Rasmussen (2011) har undersökt språkanvändningen och svenska språkets betydelse i handeln och det ekonomiska samarbetet mellan Finland och Sverige. Rapporten baserar sig på en elektronisk enkät och djupintervjuer. Målgruppen var finska företag som har betydande verksamhet i Sverige och svenskägda dotterbolag i Finland. Resultaten stämmer med EK (2010; 2014): trots att engelskan har en betydande roll som ett officiellt språk särskilt i multinationella företag används svenskan fortfarande väldigt mycket i affärlivet. Barner-Rasmussen (2011: 115) kom fram till att kommunikationen på svenska med svenska moder-, syster- och dotterbolag utgjorde 63 % av all kommunikation i företagen. Det fanns två distinkta diskurser som belyste hur informanterna förhöll sig till språkfrågor i arbetsmiljön. Engelskan ansågs vara ett neutralt, funktionellt och jämlikt språk i internationella förbindelser som gemensamt företagspråk och som lingua franca. Därtill ansågs engelskan erbjuda tillräckliga färdigheter för att göra karriär. I kontrast kom svenska språkets betydelse tydligt fram: det ansågs att det är lättare att skapa djupa och meningsfulla relationer med svenska kolleger och affärspartner om kommunikationen med dem sker på deras eget språk. Svenskans betydelse var också allt viktigare när det gällde informella förbindelser, eftersom svenskan i stor utsträckning användes som ett informellt språk i sådana företag där det formella språket var engelskan. Svenskkunskaper ansågs vara också en fördel i högre nivåer i organisation. (Barner-Rasmussen 2011: 97, 113–114.) Mot denna bakgrund kan det konstateras att när det gäller samarbete mellan Finland och Sverige finns det ett starkt behov av kunskaper i svenska.

Tidigare studier om språkbehov i finska företag (se. t.ex. Barner-Rasmussen 2011: 114, 116; EK 2010: 5 och EK 2014: 8) visar att trots att engelskan anses vara ett av de viktigaste språkraven och en grundläggande färdighet i arbetslivet speciellt med hänsyn till intern och skriftlig kommunikation behövs det också andra språk för att företaget kan vara framgångsrikt på globala marknader (EK 2010: 6; se även Virkkula 2010: 416–417). Rapporten av EK (2014: 13, 16) och resultaten i Barner-Rasmussen (2011: 115) visar att språkbehov ökar i takt med att kunder, samarbetspartner och anställda blir internationella och att nätverk därmed byggs med

hjälp av språkkunskaper. Därmed skapar kunskaper i det lokala språket på utländska marknader en konkurrensfördel (EK 2014: 11, 13 och Barner-Rasmussen 2011: 99, 114). Med andra ord anses svenskkunskaper i samarbetet mellan Finland och Sverige skapa mervärde och ha en positiv betydelse genom att de anses erbjuda anställda en speciell kompetens och genom att de uppskattas särskilt på organisationens ledningsnivå. Detta gäller också då det är fråga om informella förbindelser och att bygga relationer med svenska kollegor och kunder. (Barner-Rasmussen 2011: 116.)

Sajavaara och Salo (2007: 233) betonar i sin artikel om språkbehov och språkutbildning i arbetslivet betydelsen av mångsidiga språk- och kommunikationsfärdigheter och internationell erfarenhet som viktiga kunskaper i det alltmer internationaliserade arbetslivet. De konstaterar vidare i enlighet med Barner-Rasmussen (2011: 116) att mångsidiga språkkunskaper är viktiga när det gäller att bygga relationer i mångkulturella- och språkliga gemenskaper (Sajavaara & Salo 2007: 237). Enligt Sajavaara och Salo (2007: 241–242) påverkar internationella förbindelser av olika slag vilken typ av språkkunskap som krävs i vissa sammanhang: ibland kan kulturell kompetens och kommunikativa färdigheter ha en avgörande roll när det gäller olika kunskapskrav i företag. Detta gäller särskilt när det är fråga om arbetskraftens rörlighet över språk- och kulturgränser. Detta kan tolkas så att det finns behov av språkliga färdigheter på olika nivåer. (Sajavaara & Salo 2007: 237.) Sajavaara och Salo (2007: 245) påpekar vidare att själva språkkunskaperna inte garanterar problemfri kommunikation i en främmande kultur. Därför måste betydelsen av kultur tas hänsyn till när det gäller att planera företagets språkutbildning. (se även Huhta 1997: 61–72.)

Borenius (2009) undersökte den språkliga vardagen i finska internationella företag med fokus på tvåspråkighet och mångspråkighet. Studien genomfördes med semistrukturerade intervjuer. Resultaten visade att betydelsen av mångsidiga språkkunskaper kommer att öka i framtiden (Borenius 2009: 69). Resultaten visade vidare att ett gemensamt företagspråk som oftast är engelskan blir allt vanligare i finska internationaliserade företag (Borenius 2009: 42). Därmed verkar det bli allt vanligare att företag väljer engelskan som språket i Internet och intranät i stället för finskan eller svenskan. Resultaten med hänsyn till de viktigaste språken som behövdes i finska företag stämmer med rapporter av EK (2010; 2014): de tre viktigaste språken som ansågs vara de viktigaste var finska, engelska och svenska och därtill ansågs behärskandet

av andra främmande språk vara av särskild betydelse (Borenius 2009: 54). Med hänsyn till svenskans betydelse gjorde Borenius (2009:56) en liknande iakttagelse som Barner-Rasmussen (2011) i sin undersökning: svenskkunskaper ansågs vara en fördel i arbetslivet. Dessutom kom Borenius fram till i enlighet med Virkkula (2010: 416–417) och Allen (2007: 87–88) att det finns ett starkt samband mellan språk och kultur: att behärska det lokala språket erbjuder konkurrensfördel (Borenius 2009: 53).

Huhta (1999) undersökte språk- och kommunikationsmiljön i finska industriföretag med fokus på språkliga och kommunikativa resurser och språkbehov. Språkbehoven undersöktes ur både personalledningens och anställdas perspektiv. Metoden som användes i studien var en kombination av strukturerade intervjuer och enkät: personalledningen intervjuades med strukturerade frågor medan arbetstagare fyllde i en enkät. (Huhta 1999: 33). Resultaten i Huhta (1999) är mestadels sammanfallande med Barner-Rasmussen (2011), Borenius (2009) och EK (2010; 2014) med hänsyn till de mest använda språken: de tre viktigaste språken ur både företagsledningens och anställdas perspektiv ansågs vara engelska, svenska och tyska. I 84 % av företagen ansågs engelskan vara det viktigaste språket. I 86 % av företagen ansågs svenskan vara ett av de tre viktigaste språken medan tyskan prioriterades i 68 % av företagen som ett av de tre viktigaste språken. (Huhta 1999: 61–62, 64.) Att tyskan i stället för ryskan rangordnades på tredje plats utgjorde ett undantag i resultaten i Huhta (1999) jämfört med tidigare studier som presenterats ovan. Därmed rangordnades ryskan i Huhta (1999) först på femte plats och detta på grund av att ryskan ansågs vara snarare ett kompletterande språk och att handeln med ryssar därmed bedrevs ofta på engelska.

Huhta (1999: 157–158) kom vidare fram till att anställda hade bristfälliga kunskaper i interkulturella frågor. Hon diskuterar en möjlig orsak till detta och föreslår att det är innehållet i språkläroplanen. Metoder som används inom ramen för interkulturella frågor inom språkutbildningen har antingen inte använts tillräckligt eller alternativt finns det ett behov för nya metoder för att studenter skulle kunna förse med kunskaper i interkulturell kommunikation som krävs i det globala affärslivet. (Huhta 1999:157–158.) Av studien framgår att personalledningen ansåg att även om den allmänna nationella språkutbildningen erbjuder en bra grund för språkkunskaper finns det brist på muntliga färdigheter som är särskilt relevanta i arbetslivet. Därför borde språkutbildningen fokusera på arbetslivets behov med ökande tonvikt

på interaktionen: det ansågs att språkutbildningen kunde bli en del av utvecklandet av interaktiva färdigheter där främmande språk utgör ett element. (Huhta 1999: 159.) Detta stämmer överens med Johansson m.fl. (2010: 12) som konstaterar att interaktion och kommunikation kan anses vara språkliga aktiviteter. Detta betyder att kulturella och sociala betydelser är konstruerade genom språket (Johansson m.fl. 2010: 12). Huhta (1999: 161) konstaterar vidare i enlighet med Allen (2007: 97, 100–101) att det finns ett behov för samarbete mellan företag och utbildningsinstitutioner för att det skulle vara möjligt att utveckla språkutbildningen som är i linje med företags behov. Huhta (1999: 160) påpekar att det finns stora marknader för tjänsteleverantörer i den privata sektorn för att organisera och leverera språkutbildning för industriföretag i Finland på grund av språk- och kommunikationsbehov i de finska industriföretagen.

3.2 Andra kunskapskrav i de finska företagen

Det finns olika rapporter (se t.ex. Tulevaisuusluotain 2006; Finnsight 2006) om framtida språk- och kunskapsbehov där det speciellt betonas rollen av olika språkliga funktioner och deras betydelse. I rapporterna betonas speciellt vikten av samarbete, interaktion och kommunikation där språket har en avgörande roll. (Johansson m.fl. 2010: 26, 28.) Enligt Tulevaisuusluotain (2006: 43) kommer kompetenskraven i arbetslivet öka och diversifiera i framtiden. Internationaliseringen av arbetsuppgifter utgör den mest betydande förändringen som det framtida arbetslivet kommer att präglas av: arbetskraften kommer alltmer att röra sig globalt och kund- och leverantörsrelationer kommer att skötas globalt (Tulevaisuusluotain 2006: 41–42; se även Finnsight 2006: 35). Även om arbetsuppgifterna kan skötas lokalt är arbetsmiljön även då internationell åtminstone när det gäller olika dokument som ofta är på engelska på grund av ett gemensamt företagsspråk. I detta fall blir särskilt betydelsen av skriftliga språkkunskaper viktiga. Betydelsen av muntliga språkfärdigheter ökar däremot när det gäller aktivt samarbete och kommunikation i en krävande internationell miljö: med bra kommunikationsfärdigheter i främmande språk kan man skapa tillit, väcka intresse och uttrycka sig övertygande. Dessutom förutsätter framgångsrik internationell handel förmågan till dialog och argumentation samt debattfärdigheter. (Tulevaisuusluotain 2006: 41–42.) Dessa färdigheter

utgör grunden till en omfattande kommunikationsförmåga där kulturell kompetens utgör en viktig del vid sidan av språkkunskaper (EK 2010: 9).

Inom ramen för olika kunskapsbehov fokuseras det således även på kulturella färdigheter. Kulturell mångfald skapas genom många olika faktorer: företag har verksamhet i många olika länder, arbetskraften rör sig och nätverk byggs (se t.ex. Johansson m.fl. 2010: 41). Det betonas mångkulturell kompetens och utmaningar i samband med kulturmöten: även om möten mellan olika kulturer kan vara berikande krävs det nödvändiga kulturella kunskaper och viljan att räkna ut problemsituationer i dessa förbindelser. Kulturella färdigheter anses därmed vid sidan av språkliga kunskaper i internationella förbindelser utgöra en konkurrensfördel. (Finnsight 2006: 26.) Dessutom skapar kulturella kunskaper och kulturell förståelse gynnsamma förutsättningar för ett fruktbart samarbete. I det framtida arbetslivet krävs det kunskap om värden, vanor och sociala normer i affärspartnerrelationer. (Tulevaisuusluotain 2006: 41–42.)

Enligt Tulevaisuusluotain (2006: 43) krävs det kunskap om företagets strategi, mål och tillstånd för att anställda kan förstå sin egen verksamhet som en del av företagets strategi. Dessutom ökar betydelsen av utbildningen på grund av att organisationer förändras och därmed blir utvecklandet och upprätthållandet av yrkeskompetens allt viktigare (Tulevaisuusluotain 2006: 43; se även Finnsight 2006: 21). En kompetent personal i sig skapar emellertid inte mervärde utan det krävs att anställdas kunskaper och kunnande kan kanaliseras: det är ledningens uppgift att få anställda att tjäna företagets mål (Tulevaisuusluotain 2006: 34–35). Sålunda kommer både individen och företaget att dra nytta av utvecklandet av språkkunskaper. Detta kan ses som att individens karriäralternativ och möjligheter att göra karriär kommer att förbättras och dessutom kommer det att finnas gynnsammare villkor för internationell rörlighet. Därtill finns det bättre möjligheter för företaget att internationalisera och nå nya affärsmöjligheter. (EK 2010: 9.) Sålunda måste ledningen garantera möjligheter för anställda att utveckla sig och upprätthålla anställdas vilja att utveckla sig. Därmed blir också färdigheter att leda människor allt viktigare i det framtida arbetslivet. Detta betonas även på grund av att organisationer blir mer komplexa. (Tulevaisuusluotain 2006: 34–35; se även Finnsight 2006: 21, 35–36.) Eftersom chefspositioner förutsätter bra kommunikations- och interaktionsfärdigheter och förmågan att förmedla information blir vikten av språkkunskaper ännu viktigare ur denna synpunkt (Finnsight 2006: 37) och därmed påverkar detta även språkbehoven i de finska företagen.

De framtida kunskapskraven belyser också den centrala betydelsen av samarbets-, interaktions- och kommunikationsfärdigheter när det gäller att bygga olika nätverk (Finnsight 2006: 21; Tulevaisuusluotain 2006: 36). Nätverkskompetens kan ses som en viktig del av det framtida kompetenskravet: det krävs förmågan att skapa, utveckla och leda nätverk som består av olika expertområden. Detta förutsätter bra språkliga och kommunikativa färdigheter. (Tulevaisuusluotain 2006: 36.)

I ljuset av tidigare studier om språkbehov i finska företag och olika rapporter av framtida språkbehov kan det konstateras att yrkeskompetens kombinerad med språkliga och kulturella kunskaper skapar en konkurrensfördel (se t.ex. Barner-Rasmussen 2011: 116; EK 2014: 24). I dessa studier och rapporter betonas interaktion- och kommunikationsfärdigheter samt kulturella kunskaper vid sidan av språkliga kunskaper. Dessa kunskapsområden kan anses relatera till andra kunskapsområden i arbetslivet och stöda varandra (Finnsight 2006: 282). När det gäller språkbehov i de finska företagen kan det konstateras att det finns speciellt ett tydligt och starkt behov av både engelskan och svenskan vid sidan av andra främmande språk. Den allmänna tendensen är att engelskan som ett gemensamt kommunikationsspråk inte anses vara tillräckligt utan mångsidiga språkkunskaper i allmänhet uppskattas mycket. Det finns alltså ett växande behov av personer som har mångsidiga och omfattande språkkunskaper på finska arbetsplatser för att företaget kan vara konkurrenskraftigt på globala marknader. (se t.ex. EK 2014: 24; EK 2010: 13; Sajavaara & Salo 2007: 233.) Även arbetsuppgifternas kravnivå påverkar hur mångsidiga språkkunskaper det krävs (EK 2010: 9).

4 NORDISKT SAMARBETE INOM NÄRINGSLIVET

Nordiskt samarbete syns i finska företag framför allt i form av ökade förbindelser med syster-, dotter- och moderbolag i Sverige. Tidigare studier har visat finns det ett starkt behov för svenskan i dessa förbindelser (Barner-Rasmussen 2011: 22; se även Borenius 2009: 56; Huhta 1999: 61–62). Det finns också betydande export- och importverksamhet mellan Finland och Sverige, vilket bidrar till det nordiska samarbetet (Utrikesministeriet 2013).

Framgångsrik affärsverksamhet och ett fruktbart samarbete är ofta ett resultat av bra kulturella kunskaper och kulturell förståelse (Finnsight 2006: 26; se även Tulevaisuusluotain 2006: 41–42). Detta är i linje med Ekwall och Karlsson (1999:145) som konstaterar att i internationella företag är kulturella möten vanliga och de kan förekomma i många olika former. Förutom att kulturella konflikter alltid kulminerar i interaktion mellan människor kan kulturella skillnader också vara synliga i organisationer: varje organisationskultur i internationellt samarbete är unik (Ekwall & Karlsson 1999: 150).

I detta kapitel definieras begreppet kultur (avsnitt 4.1) och diskuteras skillnader mellan nationell kultur och organisationskultur (avsnitt 4.2). Därtill ges en översikt över litteratur om specifika kulturella drag som anses känneteckna den svenska och den finska kulturen (avsnitt 4.3). Huvudfokus ligger på kulturella skillnader i affärsförbindelser mellan Finland och Sverige.

4.1 Definiering av begreppet kultur

Hofstede (2005: 2–5) definierar begreppet kultur som mental programmering: olika sätt att tänka, känna och bete sig har inlärts i tidig barndom och detta utgör grunden för ett mänskligt beteende (se även Uusitalo 2009: 20). Mental programmering har påverkats av den sociala miljön där individen har vuxit och således kan kulturen inbegripa grundläggande mänskliga processer (Hofstede 2005: 3–4). Hofstede (2005: 5) diskuterar vidare att i motsats till den mänskliga naturen som är ärvd är kulturen inlärd och även kollektiv (se även Uusitalo 2009:

20). Detta betyder att kultur är gemensam för människor som bor i samma sociala miljö. Individens personlighet däremot är både medfödd och inlärd (Hofstede 2005: 5). Den mentala programmeringen kan således anses bestå av tre dimensioner: den mänskliga naturen, kultur och individens personlighet (Hofstede 2005: 4). Hofstede (2005: 6–8) diskuterar vidare att kultur kan manifesteras på olika sätt: symboler, hjältar och ritualer har var och en som representanter för metoder en kulturell betydelse. Den djupaste dimensionen av kultur återspeglas däremot i värden (Hofstede 2005: 6–8). Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 3) konstaterar i enlighet med Hofstede (2005: 6–8) att själva kärnan i kultur utgörs av faktorer som finns under den synliga ytan: att tolka och förstå världen syns genom olika sätt som är kännetecknande för grupper av människor (se även Uusitalo 2009: 20). Den observerbara och symboliska verkligheten däremot utgörs av konkreta faktorer såsom språk, mat, byggnader, monument, mode och konst. Denna nivå av kultur anses representera explicita kultur där djupare nivåer av kultur såsom värden, normer och antaganden i livet återspeglas i. (Trompenaars och Hampden-Turner 1997: 21, 27, se även Uusitalo 2009: 20.)

Dessutom är kultur skiktad och därmed kan den beaktas på olika nivåer såsom på regional eller på nationell nivå (Hofstede 2005: 10–11; se även Trompenaars och Hampden-Turner 1997: 7, 27). Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 7) påpekar att nationell kultur eller kultur av ett regionalt samhälle representerar den högsta nivån medan företags- eller organisationskultur utgör en egen nivå. Därtill kan vissa funktioner i en organisation för sin del bilda en viss kultur. Detta betyder att människor inom vissa funktioner i organisation kännetecknas av samförstånd med hänsyn till yrkesmässiga och etiska riktlinjer, vilket bidrar till att kulturen uttrycker sig själv även på detta sätt. (Trompenaars och Hampden-Turner 1997: 7.) Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 27–28) diskuterar vidare att kulturer i världen kan skiljas från varandra beroende på hur de förhåller sig till tre olika universella problem: människors förhållande till tid, natur och andra människor. Lösningar på dessa problem beror på den kulturella bakgrunden av en viss grupp av människor och således ligger dessa lösningar till grund för att olika kategorier av kultur formas (Trompenaars och Hampden-Turner 1997: 27–28).

Hofstedes (2005) forskning om dimensioner av nationella kulturer har visat sig vara användbar i studier om nationella kulturella skillnader men även i studier om skillnader i organisationskulturer (Hofstede 2005: 35–36). Baserat på detta ansågs det vara lämpligt att

tillämpa även Hofstedes (2005) forskningsresultat om kulturella skillnader mellan Finland och Sverige (se avsnitt 4.3).

4.2 Jämförelsen mellan nationell kultur och organisationskultur

Enligt Hofstede (2005: 284) kan begreppet kultur inte anses referera till samma fenomen när det är fråga om en nation eller en organisation: nationen kan inte anses vara en organisation och därmed är dessa två typer av kultur av olika art. Detta baserar sig på idén att kultur yttrar sig olika då det är fråga om nationell kultur eller organisationskultur (Hofstede 2005: 284). Detta betyder att nationella kulturella skillnader återspeglas främst i värden i stället för olika metoder och förfaranden. Närmare bestämt är värden de saker som omedvetet inlärs under de första tio levnadsåren och efter detta är det svårt att ändra det formade värdesystemet. I detta avseende uppfattas kultur som en djupare dimension. (Hofstede 2005: 8–10.) I organisationer förekommer kulturella skillnader däremot främst genom metoder, förfaranden och rutiner (Uusitalo 2009: 20). Detta betyder att organisationskultur kan anses bestå av metoder och förfaranden som är karakteristiska för organisationen och som lärs in genom socialisering på arbetsplatsen. Sålunda kan organisationskulturen anses representera en ytligare dimension av kultur. (Hofstede 2005: 284–285, Uusitalo 2009: 20.) Hofstede (2005: 308) påpekar vidare att skillnaden mellan organisationskultur och nationell kultur utgörs av idén att när det gäller nationell kultur är det svårt och nästan omöjligt att styra människors kollektiva värden till en viss riktning. Organisationskulturer kan däremot anses vara styrbara på grund av att förfaranden kan styras. En enhetlig modell av kultur i en organisation förutsätter alltså ett integrativt ledarskap (Hofstede 2005: 309). Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 157) konstaterar att anställda i en organisation delar samma uppfattning om organisationen och att deras föreställningar har inverkan på hur företagskulturen utvecklas. Detta betyder att företagskulturen påverkas av kulturella preferenser som ledare och anställda har i en organisation (Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 157). Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 157) påpekar vidare att det finns ett samband mellan den nationella kulturen och organisationskulturen: skillnader mellan nationella kulturer kan tjäna till när syftet är att definiera eller identifiera en viss organisationskultur.

4.3 Kulturella skillnader mellan Finland och Sverige

Enligt Ekwall och Karlsson (1999: 149) kan det förekomma kulturella skillnader i affärsförbindelser mellan Finland och Sverige när det gäller organisations- och ledarskapsstrategier, tidsuppfattning, planering, informationsfördelning samt ansvar- och befogenheter. I följande avsnitt diskuteras dessa faktorer särskilt från beslutsfattandeperspektiv, eftersom de kan anses utgöra centrala komponenter i beslutsfattandeprocess. Först behandlas organisations- och ledarskapsstrategier samt ansvars och befogenheter (avsnitt 4.3.1). I avsnitt 4.3.2 behandlas tidsuppfattning och beslutsfattande. Till slut diskuteras skillnader i sätt att kommunicera (avsnitt 4.3.3).

4.3.1 Organisations- och ledarskapsstrategier och ansvars- och befogenheter

En svensk organisationsstrategi kännetecknas av kollektivt tänkande och kollektivt ansvar medan i Finland är ansvaret mer individuellt. Med andra ord kan ledare i Finland delegera ansvaret till en underordnad utan kollektiva diskussioner medan i Sverige betonas ansvaret för varje medlem i organisationen, vilket innebär att förmäns stöd är mindre på de lägre nivåerna inom organisationen (Ekwall & Karlsson 1999: 151, 160). Mikluha (1996: 132) konstaterar också att i Sverige diskuteras risker och möjligheter kollektivt och att sålunda är även ansvaret kollektivt.

4.3.2 Tidsuppfattning och beslutsfattande

Ekwall och Karlsson (1999: 152) påpekar vidare att när det gäller tidsuppfattningen finns det en tydlig skillnad mellan den finska och den svenska organisationskulturen: i Sverige är tid mätt på kvaliteten medan i Finland är den mätt på effektiviteten. Detta betyder att beslutsfattande i Sverige föregås av en mängd olika tidskrävande processer såsom informationsfördelning, motivering och mental förberedelse innan beslut fattas medan i Finland fattas beslut snabbare

(Ekwall & Karlsson 1999: 152; se även Mikluha 1996: 59, 127). Den svenska tidsuppfattningen kännetecknas av att tid ansluts till orientering, vilket är karakteristisk för de länderna som representerar kultur med låg osäkerhetsundvikande (Hofstede 2005: 189, se även Ekwall & Karlsson 1999: 152). Att Sverige kännetecknas av en kultur med en lägre tendens till osäkerhetsundvikande tyder på att det tolereras osäkerhet och kaos och att det behövs endast regler som är absolut nödvändiga. På ledningsnivå fokuseras det på strategin istället för dagliga operationer. Dessutom finns det i mindre utsträckning rådande känsla av brådskan och verksamhet som bedrivs på längre sikt accepteras. (Hofstede 2005: 172–173.)

Den svenska tidsuppfattningen stämmer också överens med svenskars behov av att förutse framtiden och planera. Detta betyder att för att osäkerhetsfaktorer kan elimineras ägnas det mycket tid åt förberedande åtgärder och möten medan i Finland påbörjas processen omedelbart med medvetenheten om att det senare kan uppstå risker i processen i form av förändringar (Ekwall & Karlsson 1999: 155–156; se även Laine-Sveiby 1991: 85 och Mikluha 1996: 127). Detta finska tillvägagångssätt kan anses vara relaterat till den finska ledarskapskulturen som kännetecknas av otålighet: kaotiska situationer präglas av att problem behandlas och att det ageras, ibland på ett sätt som innebär risktagande. Detta å sin sida är en indikation på effektivitet. Den svenska ledarskapskulturen präglas däremot av en försiktigare hållning och att saker ifrågasätts: osäkerhetsfaktorer förutses innan processen påbörjas. (Ekwall & Karlsson 1999: 154–155.) Detta är i linje med Hofstede (2005: 172–173): i jämförelsen mellan Finland och Sverige representerar Finland kultur med starkare tendens att undvika osäkerhet. Det som ändå är anmärkningsvärt är att osäkerhetsundvikande inte betyder samma som riskundvikande. I riskundvikande kulturer finns en starkare tendens att välja riskfyllda metoder för att minska osäkerhet, vilket visserligen kan verka paradoxalt. (Hofstede 2005: 172.) Hofstede (2005: 167) påpekar vidare att osäkerhetsundvikande kan betraktas som mått på hur hotfullt osäkra och okända situationer upplevs av personer som tillhör till en viss kultur. Därmed är stress och behovet av förutsägbarhet samt regler kännetecknen för osäkerhetsundvikande kulturer (Hofstede 2005: 167). Enligt Hofstede (2005: 189) kännetecknas organisationer i osäkerhetsundvikande kulturer av att det gynnas hårt arbete med idén att tid är pengar: känslan av stress och brådska leder till snabbare verksamhet, vilket å sin sida ökar risker. Dessutom finns det ett starkt behov av regler, precision och formalisering. I beslutsfattandeprocess i osäkerhetsundvikande kulturer fokuseras det på innehållet i beslut i stället för själva processen. (Hofstede 2005: 189.)

Ekwall och Karlsson (1999: 151, 154–155) konstaterar att det finska ledarskapet kännetecknas av en stark auktoritet: besluten ifrågasätts inte och meningsskiljaktigheter hindrar inte beslutsfattande. Syftet är inte heller att nå samförstånd och sålunda genomförs beslut i enlighet med ledningens beslut, vilket är helt annorlunda än den svenska ledarskapsstilen som gynnar kollektiv delaktighet (Mikluha 1996: 132). Detta är i linje med Hofstede (2005: 143–147): enligt Hofstede anses Sverige vara en av de viktigaste företrädarna för den feminina kulturen vilken kännetecknas av att ledningens mål i beslutsfattande är konsensus och att konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar. Detta betyder att förslag i den svenska ledarskapskulturen diskuteras och argumenteras kollektivt innan beslut fattas (Hofstede 2005: 143–147; se även Mikluha 1996: 131, 126). Ekwall och Karlsson (1999: 161) diskuterar vidare att den svenska ledarskapsmodellen förutsätter en förmåga att förutse och bedöma tidsperspektiv, färdigheter att förmedla information, strukturerat perspektiv och kommunikativa, samarbets- och sociala färdigheter, vilket stämmer överens med Hofstedes (2005) iakttagelser om de feminina kulturerna.

Som Hofstede (2005: 284–285) konstaterar kan organisationskulturen anses representera en yttligare dimension av kultur, vilket återspeglas genom förfaranden och metoder (se avsnitt 4.2). Som Trompenaars och Hampden-Turner (1997: 157) påpekar påverkas företagskulturen av kulturella preferenser som ledare och anställda har i en organisation (se avsnitt 4.2). Baserat på detta kan det begrundas hur stor effekt ledares kulturella preferenser har i organisationens verksamhet och i vilken utsträckning detta syns i den. Samtidigt kan det reflekteras över vad dessa preferenser beror på, dvs. i vilken utsträckning individens personlighet och den mänskliga naturen som är ärvda och medfödda har betydelse i detta sammanhang (se avsnitt 4.2). Vidare kan det reflekteras över hur stor inverkan miljön har. Som redan konstaterats i avsnitt 4.1 är individens personlighet även inlärd. Som Uusitalo (2009: 20) och Hofstede (2005: 2–5) påpekar skapar de kollektiva värdena som individen i tidig barndom har lärt sig en grund för hur man bör bete sig (se avsnitt 4.1). Det kan alltså antas att miljön har effekt på individens personlighet. Baserat på detta kan det reflekteras över hurdan betydelse individens inlärd personlighet har jämfört med individens medfödda personlighet när kulturella skillnader betraktas. Med andra ord kan individens inlärd och medfödda tendenser samt deras betydelse kontrasteras och frågas vilken betydelse de har i förhållande till varandra i dessa frågor.

Baserat på ovanstående resonemang är det motiverat att kritiskt överväga generaliserbarhet av de drag som enligt litteratur kan anses karaktärisera den finska och den svenska kulturen. Med andra ord kan det frågas om dessa drag kan generaliseras gälla alla individer och därmed även organisationer. Det är motiverat att ta hänsyn till individens personlighet och individuella skillnader samt individens inlärdade beteende när kulturella skillnader betraktas (se avsnitt 4.1). Det kan alltså frågas om det finns en möjlighet att det också kan finnas skillnader som uppstår från personliga egenskaper hos individer (se avsnitt 4.1).

Baserat på ovanstående kan det med all sannolikhet konstateras att kulturella skillnader inte kan anses vara entydiga. Detta p.g.a. att det finns olika faktorer inblandade i ett mänskligt beteende (se avsnitt 4.1). Detta är säkert lämpligt att ta hänsyn till när det förklaras och diskuteras kulturella skillnader. Att det kontrasteras mellan betydelsen av den ytligare dimensionen av kultur och individens medfödda och inlärdade personlighet ger perspektiv när det diskuteras kulturella skillnader.

4.3.3 Skillnader i sätt att kommunicera

Enligt Mikluha (1996: 5) är språket en viktig del av kultur. Detta betyder att språket är ett viktigt kommunikationsmedel genom vilket kulturen kan förmedlas. Hon diskuterar vidare att interkulturell kommunikation kan definieras som verbal eller icke-verbal kommunikation mellan personer från olika kulturella bakgrunder och påpekar att interkulturella interaktionskunskaper är särskilt viktiga när det gäller social interaktion. (Mikluha 1996: 5.) Ekwall och Karlsson (1999: 164) konstaterar att i möten mellan finnar och svenskar utgör sätt att kommunicera ett viktigt kulturellt inslag i samarbetsrelationer. Starkt samarbete innebär oundvikliga kulturmöten då betydelsen av flytande kommunikation ökar. Att kommunicera på det sätt som är vanligt i hemlandet visar sig inte alltid vara det bästa sättet i ett främmande land för att undvika feltolkningar. (Ekwall & Karlsson 1999: 145–146.) Laine-Sveiby (1991: 56, 73–74) konstaterar i enlighet med Ekwall och Karlsson (1999: 145–146) och Mikluha (1998: 134) att i samarbetsrelationer mellan finnar och svenskar är problemet inte i vad som sägs utan utmaningar uppstår när det gäller sättet att uttrycka något. Sambandet mellan språk och kultur

kulminerar i det faktum att feltolkningar kan uppstå trots att kommunikationspartner kan kommunicera flytande på ett främmande språk (Mikluha 1996: 103).

Mikluha (1998: 134,148) konstaterar vidare att finnar kännetecknas av att de föredrar att vara tystlåtna och reserverade i interaktionssituationer medan svenskar är mer benägna till aktiv social kommunikation och dess tillhörande formaliteter (se även Mikluha 1996: 108–109). Detta kan ses som att den finska kommunikationskulturen föredrar lyssnarens roll (Mikluha 1996: 110). Laine-Sveiby (1991: 58) konstaterar att finnars tystlåtenhet kan förorsaka nervositet och tolkningssvårigheter hos svenskar. Ekwall och Karlsson (1999: 168) diskuterar att det är svenskarnas fördel att uppfatta tystnaden som en del av språket, eftersom finnars sätt att kommunicera genom att vara tyst är ett tecken på enighet. Mikluha (1998: 148–149) diskuterar att även om finnar inte är pratsamma och trots att åsikter uttrycks sällan och diskussionen å finnars sida oftast baserar sig endast på de grundläggande sakerna präglas kommunikation med motparten en viss typ av ärlighet: åsikter uttrycks utan eufemismer. Detta skiljer sig från svenskars sätt att kommunicera: det är typiskt för svenskar att uttrycka saker smidigt och undvika direkta uttryck, eftersom direkt tal upplevs som oartigt (Mikluha 1998: 135; 1996: 109). Ekwall och Karlsson (1999: 168–169) diskuterar att det finska sättet att kommunicera även i chefspositioner kan förorsaka kulturella missförstånd. Detta betyder att det karakteristiska och raka sättet för den finska ledarstilen att ge order i befällande stil kan leda till förvirring bland svenska anställda som är vana vid artiga uttryck.

En faktor som också kan orsaka missförstånd i samarbetsrelationer mellan Finland och Sverige är att finnar föredrar att gå rakt på sak och därmed betraktas småpratet som överflödigt, ytligt och oärligt. Detta baserar sig på iden att samtalspartners tid inte ska slösas bort. (Mikluha 1998: 134,149.) Svenskar som föredrar småprat kan betrakta detta som kränkning. Detta beror på att genom att tala om saker som är irrelevanta för affärsverksamhet vill svenskar visa ett personligt intresse. Att skapa personliga kontakter med förhandlingspartner genom småpratet är uppskattat hos svenskar. (Mikluha 1998: 134; 1996:143.)

Vad gäller att visa känslor i kommunikationen så konstaterar Ekwall och Karlsson (1999: 170) att finnar ofta har en tendens att uttrycka negativa åsikter vilket skiljer sig från det svenska sättet

att kommunicera. De diskuterar vidare att finnar är också mer benägna att bli ilska och irriterade jämfört med svenskar (Ekwall & Karlsson 1999: 105). Detta är i linje med Hofstede (2005: 176): i länder som presenterar kultur med stark osäkerhetsundvikande är det vid rätt tidpunkter och platser tillåten att visa och ventilera aggression och känslor. Detta betyder att i Sverige där det finns en kultur med lägre osäkerhetsundvikande gynnas beteendet som inte föredrar att visa känslor och aggression (Hofstede 2005: 168–169, 176). Finland däremot representerar en kultur där det finns en högre tendens till osäkerhetsundvikande än vad det finns i Sverige, vilket betyder att finnar är mer benägna än svenskar att visa sina känslor och aggressivitet (Hofstede 2005: 168–169, 176).

Ekwall och Karlsson (1999: 21–22) genomförde hösten 1999 en undersökning med en enkät, vars syfte var att utreda hur svenskar och finnar beskriver varandra när det gäller att bedöma olika personliga egenskaper. Utgångspunkten för studien var inte vetenskaplig men resultaten kan antas vara åtminstone delvis i linje med Hofstede (2005) med hänsyn till egenskaper som är karaktäristiska för finnar i en osäkerhetsundvikande kultur (se avsnitt 4.3.2). Informanter i undersökningen bestod av personer som hade erfarenhet av samarbetsrelationer mellan Finland och Sverige genom yrket eller personliga kontakter. Enkäten byggde på en lista på personliga egenskaper och informanternas uppgift var att välja de mest lämpliga egenskaperna som de bäst ansåg beskriva finnar och svenskar. (Ekwall & Karlsson 1999: 22.) Resultaten visade att svenskar bedömdes som grupporienterade, sociala, diplomatiska, pratsamma, utåtriktade och ärliga. Däremot betraktades svenskar minst som temperamentsfulla, raka, otillförlitliga eller risktagare. (Ekwall & Karlsson 1999: 23.) Egenskaper som mest ansågs karaktärisera finnar var hårt arbetande, ärliga, reserverade, blyga, pålitliga och raka medan egenskaperna som livlig, lekfull och otillförlitlig ansågs vara de egenskaper som minst ansågs beskriva finnar. (Ekwall & Karlsson 1999: 23–26.) Sammanfattningsvis kan det således konstateras att de tydligaste skillnaderna mellan finnar och svenskar utgörs av att svenskar ansågs ha sociala och diplomatiska färdigheter med tendens till grupporientering medan finnar ansågs ha en stark vilja och arbetsamhet samt rättframt sätt att kommunicera (Ekwall & Karlsson 1999: 30). Även dessa resultat är i linje med Hofstede (2005:189): i länder där det finns kultur med stark osäkerhetsundvikande är egenskaper som arbetsamhet och viljan att arbeta hårt karakteristiska. Det fanns dock egenskaper som ansågs känneteckna både svenskar och finnar: ärlighet och tillförlitlighet (Ekwall & Karlsson 1999: 23–26, 30).

I ljuset av litteratur om kulturella skillnader i samarbete mellan Finland och Sverige kan det konstateras att kulturella skillnader existerar. Litteratur om ämnet visar att skillnader i allmänt är relaterade till organisations- och ledarskapsstrategier med fokus på tidsperspektiv och planering i beslutsfattande. Kommunikation i allmänt utgör också ett område där det kan beaktas nyanser som kännetecknar både den svenska och den finska kulturen. Detta betyder att svenskar föredrar aktiv social kommunikation medan finnar föredrar lyssnarens roll. Diskussion kännetecknar den svenska kulturen på ett allmänt plan men den är också starkt ansluten till beslutsfattandeprocess. Därtill kännetecknas den svenska kulturen finkänslighet medan finnar karakteriseras av uppriktighet. Baserat på att individens personlighet är en dimension av kultur och utgör för sin del grunden för ett mänskligt beteende (se avsnitt 4.1) anser jag att det är lämpligt att reflektera över även betydelsen av individens personlighet när det diskuteras kulturella skillnader. Därmed är det motiverat att ha ett visst kritiskt förhållningssätt inom ramen för dessa frågor och ifrågasätta generaliserbarhet av resultaten.

5 SYFTE, MATERIAL OCH METOD

I detta kapitel behandlas studiens syfte, material och metod. I avsnitt 5.1. presenteras syftet med studien och forskningsfrågorna. I avsnitt 5.2 diskuteras kvalitativ undersökning som forskningsmetod. I avsnitt 5.3 redogörs för temaintervju som användes i studien. I avsnitt 5.4 presenteras informanterna. I det sista avsnittet (avsnitt 5.5) behandlas kvalitativ innehållsanalys.

5.1 Syftet med studien

Syftet med föreliggande studie är att undersöka hur finska internationella industriföretag som har samarbete med svenskar förbereder sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper. Studien har vidare som syfte att utreda svenska språkets ställning i dessa förbindelser och i företaget samt hur finländare upplever samarbetet med svenskar. Därmed syftar studien på att få svar på följande forskningsfrågor:

1. Hur förbereder finska internationella företag som har samarbete med svenskar sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper?
2. Vilken är svenska språkets ställning jämfört med andra främmande språk i dessa förbindelser och i företaget?
3. Hur har personalen i finska internationella företag upplevt samarbetet med svenskar?

5.2 Kvalitativ undersökning

Valet av metod i en undersökning beror på forskningsproblem och vad man vill undersöka. Likaså påverkas valet av metod av studiens målgrupp. Även skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskning bygger på denna idé. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 28; Hirsjärvi m.fl. 2004:

173.) Forskaren behöver inte förlita sig på en enda metod utan det kan användas en mängd olika metoder i en undersökning. Detta baserar sig på att samma studie kan innehålla många typer av problem. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 27.) Den vanligaste skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är att i en kvantitativ forskning kvantifieras och används siffror medan i en kvalitativ undersökning är huvudsyftet inte att presentera resultaten i en numerisk form (Hirsjärvi & Hurme 2001: 24). En kvalitativ undersökning erbjuder möjligheten att få fram informanternas upplevelser och synpunkter på saker och beskriva verkligheten snarare än att verifiera befintliga påståenden (Hirsjärvi & Hurme 2001: 27; Hirsjärvi m.fl. 2004: 152). Valet av metod i denna studie bygger på denna idé: en kvalitativ undersökningsmetod ansågs vara ett naturligt val, eftersom genom att använda en kvalitativ metod är det möjligt att undersöka och behandla ett enskilt fall tillräckligt noggrant. Detta bidrar till att data kan analyseras i enlighet med detta. Samtidigt är det möjligt att få information om vad som är betydande med fenomenet. Likaså erbjuder en kvalitativ forskningsmetod en möjlighet att få fram frekventa frågor i enskilda fall när man tittar på fenomenet mer allmänt. I denna studie används enbart kvalitativa metoder. (Hirsjärvi m.fl. 2004: 171, 155.)

Syftet med studien är inte att göra generaliseringar och söka statistiska regelbundenheter utan målet är att förstå studiens målgrupp: en kvalitativ forskningsmetod stöder detta tankesätt, vilket påverkade valet av metod i denna studie (Hirsjärvi m.fl. 2004: 170–171). Vad gäller forskningsfrågor så är syftet med studien att ta reda på informanternas egna upplevelser om samarbete med svenskar. En kvalitativ metod kan anses vara den lämpligaste metoden för att kunna lösa forskningsproblem av denna typ. Baserat på forskningsproblem syftar studien också till att få fram informanternas egen röst och synvinklar, vilket en kvalitativ metod möjliggör. Dessutom har målgruppen valts ändamålsenligt, inte enligt ett slumpmässigt urval metod, vilket påverkade att metod blev kvalitativ. (Hirsjärvi m.fl. 2004: 155.)

5.3 Temaintervju

Syftet med studien är att undersöka hur informanter upplever samarbetet med svenskar och närmare bestämt är syftet att få fram vad de tänker, känner eller tror kring dessa frågor. Med hänsyn till detta ansågs temaintervjuer vara den lämpligaste metoden vid insamling av materialet i studien. (Hirsjärvi m.fl. 2004: 174.) Att andra forskningsfrågor i studien, såsom svenskans betydelse i företaget och i språkutbildning, också har delvis att göra med informanternas upplevelser bidrog till att metod blev temaintervjuer. Som Hirsjärvi m.fl (2004: 193–194) konstaterar har temaintervjuer som forskningsmetod både fördelar och nackdelar. Beslutet om att använda temaintervjuer i den här studien baserar sig på idén om att genom temaintervjuer är det möjligt att få fördjupad kunskap om frågan genom informanternas egna åsikter och upplevelser. Dessutom erbjuder temaintervjuer en möjlighet att få förklarande svar. Med andra ord är det möjligt att ställa ytterligare frågor men likaså är det möjligt att be den intervjuade att motivera sina åsikter, vilket inte är möjligt med en enkät. På detta sätt kan den intervjuades egen röst lyftas fram. (Hirsjärvi m.fl. 2004: 155, 193–194.) Dessa faktorer bidrog till beslutet att använda temaintervjuer som forskningsmetod i studien.

Syftet med forskningsintervjuer är att få så tillförlitlig och giltig information som möjligt (Hirsjärvi m.fl 2004: 196–197). Syftet med denna studie är i linje med detta mål: i denna studie används den här systematiska datainsamlingsmetoden, eftersom den erbjuder möjligheten att sätta sig mer djupgående till olika teman genom diskussion och interaktion (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34). Hirsjärvi och Hurme (2001: 48) konstaterar att genom temaintervjuer är det möjligt att beakta betydelser som uppstår genom interaktion och få fram de bakomliggande orsakerna till intervjuades svar (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34). Temaintervjuer möjliggör vidare att få beskrivande exempel, vilket bidrog till beslutet att använda temaintervjuer (Hirsjärvi & Hurme 2001: 36).

Hirsjärvi m.fl. (2004: 195) konstaterar att det finns också nackdelar med intervjuer. Det finns en risk att den intervjuade ger socialt önskvärda svar, vilket kan minska tillförlitligheten i intervjun och därmed studiens reliabilitet. Hirsjärvi och Hurme (2001: 36) diskuterar att när det gäller ostrukturerade eller halvstrukturerade intervjuer så får man mycket irrelevant material med tanke på forskningsämne. I detta avseende är det bra för forskaren att minnas sin position

i intervjusituationen. Med andra ord bör forskaren ha i åtanke syftet med intervjun och leda intervjun i enlighet med det (Hirsjärvi & Hurme 2001: 68). Genom förfarandet av detta slag är det möjligt att undvika förekomsten av onödigt material i intervjun. Detta underlättar arbetet i analysfasen. En aspekt som enligt Hirsjärvi m.fl (2004: 196) tjänar uppmärksamhet speciellt vid analysering av materialet är det faktum att intervjumaterial är alltid kontextbundet. Detta bidrar till att resultat inte bör generaliseras överdrivet, eftersom den intervjuade kan tala på olika sätt i olika situationer (Hirsjärvi m.fl 2004: 196).

Temaintervjun brukar bygga på olika teman i stället för omsorgsfullt utformade frågor (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47–48). Strukturen för temaintervjun i denna studie byggde på följande tre teman: företagets språkpolicy och språkutbildning i företaget, svenskans betydelse i företaget samt upplevelser om samarbete med svenskar. Att temaintervjuer anses vara en halvstrukturerad metod bygger på tanken om att det är teman i intervjun som är samma för alla informanter. Således genomfördes intervjun genom att använda de här tre teman i stället för att det skulle ha ställts i förhand bestämda och specificerade frågor i en viss ordning. De här tre teman utgjorde grunden till mer detaljerade frågor i intervjusituationen. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48, 66.) Detta tillvägagångssätt möjliggjorde en fri diskuterande intervjuatmosfär.

Därtill baserade sig temaområden i intervju på teori och tidigare forskningsdata om ämnet. Närmare bestämt byggde temaområdena på de viktigaste teoretiska begreppen som har behandlats i teoridelen (se kapitel 2.1 och 4.1) (Hirsjärvi & Hurme 2001: 66). Syftet med studien är att forskningsfrågor och empirin kopplar tätt till teorin och tvärtom. Därmed var utgångspunkten att man först satte sig in i teori om ämnet innan det utformades en lista över lämpliga teman.

Hirsjärvi och Hurme (2001: 105) konstaterar att frågor kan grupperas enligt ett antal kriterier i en intervju och att det därmed kan användas olika frågetyper. Med hänsyn till detta är syftet med denna studie att utreda både faktauppgifter och attityder, åsikter och upplevelser. Närmare bestämt är syftet att undersöka hurdana språkliga metoder det finns i företaget, dvs. undersöka faktauppgifter. Syftet är vidare att få fram informanternas attityder, åsikter och upplevelser om samarbete med svenskar och då är det fråga om opinionsfrågor (Hirsjärvi & Hurme 2001: 105).

Temaområdena i intervjun kännetecknas av alltså att de innehåller olika frågetyper. Ett exempel på en fråga som har att göra med faktauppgifter i temaintervjun i denna studie är exempelvis om det finns en formell språkpolicy i företaget eller om företaget ordnar språkutbildning för sina anställda. Däremot relaterar frågor om samarbete med svenskar till informantens åsikter, attityder och upplevelser. Grupperingen av frågetyper påverkas således av ämnets innehåll (Hirsjärvi & Hurme 2001: 105).

Informanter söktes genom att kontakta avdelning för personalförvaltning i internationella företag både per telefon och per e-post. Kontakter i företag sattes i gång i januari 2015. Resultatet blev att det genomfördes fem intervjuer mellan januari och mars 2015. Som Hirsjärvi m.fl. (2004: 170) konstaterar är syftet med kvalitativa undersökningar inte att leta efter statistiska regelbundenheter eller genomsnittliga kopplingar och därmed baserade sig storleken på materialet inte på dessa frågor i den här studien. Syftet var däremot att undersöka alla fall som unika (Hirsjärvi m.fl. 2004: 171) och därför byggde materialet i studien på ett relativt litet antal fall. Med andra ord syftar studien till att förstå målgruppen och få detaljerad information (Hirsjärvi m.fl. 2004: 170) och därför ansågs det att ett mindre antal fall erbjuder en möjlighet att granska varje fall mer djupgående (Hirsjärvi & Hurme 2001: 58–59).

Intervjuer genomfördes som individuella intervjuer (Hirsjärvi & Hurme 2001: 61) och som Hirsjärvi m.fl. (2004: 199) konstaterar påverkas valet av intervjuform av forskningsämne och själva intervjuade. Individuella intervjuer ansågs vara den lämpligaste intervjuformen, eftersom det bäst uppfyller syftet med studien, dvs. att undersöka enskilda fall mer djupgående med fokus på informantens personliga erfarenheter. Fördelen med gruppintervjuer är däremot att det finns gruppens stöd när det gäller att korrigera missförstånd eller när det är fråga om saker att komma ihåg (Hirsjärvi m.fl. 2004: 200). Dessa faktorer ansågs ändå vara obetydliga när det gäller att få fram tillräckligt giltig information om faktauppgifter i intervjun. Detta på grund av att det ändå vid början av analysfasen är möjligt att vid behov komplettera informationen genom att kontakta den intervjuade för att få preciserad information (Hirsjärvi m.fl. 2004: 209–210). Tre av informanterna intervjuades genom att använda ansikte mot ansikte-intervjumetod. Däremot genomfördes två av intervjuerna som telefonintervjuer, vilket berodde på problem med trafikförbindelser. Som Hirsjärvi och Hurme (2001: 64–65) konstaterar är telefonintervju i grunden densamma vad gäller intervjuer allmänt. Drever (1998; refererad i Hirsjärvi & Hurme

2001: 65) konstaterar att telefonintervjuer kan anses vara ett bra alternativ också när det gäller halvstrukturerade intervjuer även om det i allmänhet är vanligare att telefonintervjuer används i samband med strukturerade intervjuer (Hirsjärvi och Hurme 2001: 64). Enligt Hirsjärvi och Hurme (2001: 65) anses telefonintervjuer vara fördelaktiga när fysiskt avstånd är långt eller om informanten har brist på tid. Telefonintervjuer visade sig vara en fungerande lösning trots att den inte erbjöd möjlighet att beakta icke-verbala kommunikation i diskussionssituationen. Det var möjligt att garantera en problemfri intervju genom att tala långsammare och ställa frågor i en kort form (Hirsjärvi & Hurme 2001: 65–65). Alla intervjuerna genomfördes på finska.

I januari 2015, innan själva intervjuerna, genomfördes en pilotintervju, vilket anses vara en viktig del av temaintervjuer för att undvika möjliga fel i de egentliga intervjuerna och för att stöda reliabiliteten i studien (Hirsjärvi & Hurme 2001: 72–73; Hirsjärvi m.fl. 2004: 200). Genom pilotintervjun var det möjligt att testa strukturen för temaintervjun och hypotetiska frågor för att få reda på om de behöver förändras. Pilotintervjun möjliggjorde också att få reda på den genomsnittliga varaktigheten med intervjun. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 72–73, Hirsjärvi m.fl. 2004: 200.) Varaktigheten med intervjuerna visade sig motsvara den estimerade varaktigheten för intervjun: intervjuerna höll i sig genomsnittligt 45 minuter i varje fall. Platsen för intervjun bestämdes genom forskningsproblem (Hirsjärvi & Hurme 2001: 73): målgruppen i studien är personal i företaget så därför var det naturligt att genomföra intervjuer i företagets lokaler. Således var det också möjligt att utföra intervjuer i en störningsfri miljö (Hirsjärvi & Hurme 2001: 74), i det här fallet i en av företagets förhandlingslokaler men även i den intervjuades eget arbetsrum.

Intervjuer spelades in på band och efter genomförandet av intervjuerna transkriberades materialet för att det skulle vara möjligt att analysera det (Hirsjärvi & Hurme 2001: 138; Hirsjärvi m.fl. 2004: 210). Transkriberandet utfördes huvudsakligen ordagrant men delvis selektivt i den meningen att pauser och utfyllnadsord inte beaktades. Därmed var det inte ändamålsenligt att transkribera hela materialet ordagrant, vilket å sin sida är karakteristisk för diskursanalys eller samtalsanalys (Hirsjärvi & Hurme 2001: 139–140, 155–159). Fokus med hänsyn till transkriberandet och själva intervjun låg däremot på det mest relevanta innehållet i materialet. Ordagranna uttryck beaktades i syfte att få beskrivande exempel i analysen. I

transkriptionen beaktades det således det innehållsanalytiska perspektivet (Hirsjärvi & Hurme 2001: 155).

5.4 Informanterna

Materialet i denna studie består av temaintervjuer med fem informanter som alla har en hög befattning inom personaladministrationen i ett internationellt företag som har förbindelser till Sverige. Hirsjärvi och Hurme (2001: 47) konstaterar att det är vanligt med temaintervjuer att den intervjuade har upplevt en viss situation. Kriterier för informanterna att delta i studien utgjordes således av följande två faktorer: 1) de bör ha erfarenhet av samarbete med svenskar och 2) de bör ha syn på och kunskap om språkliga metoder i företaget. Med hänsyn till detta ansågs avdelning för personaladministrationen (*Department of Human Resources Management*) i företaget vara den lämpligaste målgruppen. Avdelning för personaladministrationen är ofta involverad i företagets internationella frågor särskilt när det är fråga om personalens rörlighet globalt men även när det gäller språkliga frågor i företaget. Därmed ansvarar den även för många av företagets policyer (se t.ex. Sparrow & Hiltrop 1994: 7; Luo & Shenkar 2006 och Huhta 1997: 32). Dessutom hade jag en hypotes om att personal i avdelning för personaladministrationen i internationella företag troligen har egna upplevelser om och erfarenhet av samarbetsrelationer med svenskar på ett eller annat sätt. Detta för sin del förstärkte beslutet om att välja personer i fråga som målgrupp i studien. Det definierades inte mer specifika kriterier gällande samarbetsformer utan det var möjligt att samarbetsrelationerna med svenskar utgjordes av en mängd olika former av samarbete. Således kunde samarbetsformerna innefatta t.ex. förhandlingar, möten eller andra typer av samarbetsformer. Genom dessa kriterier skulle det vara möjligt att få information om både faktauppgifter och upplevelser samt åsikter, vilket skulle vara i linje med studiens syfte.

Med hänsyn till företag fanns det ett kriterium: de måste representera stora företag enligt den officiella storleksklassificeringen för företag (se t.ex. Arbets- och näringsministeriet 2015). Att företag hör till samma storleksklassificering beror på att resultaten i detta avseende skulle kunna vara jämförbara. Som tidigare konstaterats av Allen (2007: 82) (se avsnitt 2.2) representerar stora företag unika flerspråkiga gemenskaper som är värda att undersöka. Detta var en faktor

som bidrog till att det valdes stora företag som målgrupp i studien. Ett annat kriterium var att företaget måste ha internationella förbindelser i allmänhet men särskilt till Sverige. Med ett internationellt företag i den här studien avses företag som har internationella förbindelser i form av moder-, dotter-, eller systerbolagsrelationer med Sverige eller företag som har betydande exportverksamhet till Sverige. I denna studie representerar tre av företagen moderbolag, dvs. huvudkontor i en större koncern, ett företag ger perspektiv i form av ett svenskägt dotterbolag och ett av företagen representerar ett företag som har betydande exportverksamhet till Sverige. Att företag är verksamma i olika roller erbjuder möjligheten att få olika aspekter i studien. Att bakgrundsuppgifter gällande informanterna och företagen är vaga beror på att anonymitet hos informanterna och företagen ska garanteras.

Informant A har arbetat över 15 år i företaget. Företaget är ett svenskägt dotterbolag alltså en del av en svensk koncern. Koncernen är verksam i Skandinavien och Europa. Erfarenhet av samarbetsrelationer med svenskar gäller huvudsakligen personalförvaltningsfrågor: det finns regelbundna kontakter med personalförvaltningsenheten i Sverige. Koncernen har som mål att standardisera olika praxis, vilket återspeglas i samarbete mellan personalförvaltningsenheter och andra i Finland och Sverige. Informant A har inte erfarenhet av att arbeta i Sverige som en heltidsanställd, men samarbete med svenskar är regelbundet och intensivt.

Informant B har arbetat under 15 år i företaget. Hen representerar ett internationellt finskt företag med huvudkontor i Finland. Företagets verksamhet sträcker sig till alla kontinenter. Informant B har en dubbelroll i sitt arbete: den ena hälften av arbetstiden omfattar koncernens HR-uppgifter och den andra hälften lokala HR-uppgifter. Därmed har informanten två förmän varav den andra är svensk, vilket bidrar till att förbindelser till Sverige sköts på en daglig basis. Det finns också andra kontakter med svenskar: samarbete med personalchef i Sverige är regelbundet och i viss mån finns det också samarbete med företagsledningens medlemmar som är svenskar. Därtill finns det även externa samarbetspartner med vilka det finns kontakter dagligen eller åtminstone varje vecka. Informant B har också erfarenhet av att studera och arbeta i Sverige i en period för några år. Arbetserfarenhet i Sverige gäller ändå inte personalförvaltning utan andra yrkesområde.

Informant C har arbetat över 15 år i företaget. Företaget har betydande exportverksamhet till Sverige och söker efter tillväxt på den svenska marknaden. Sverige är företagets viktigaste marknadsområde. I koncernens ledningsgrupp finns en svensk medlem som informant C möter en gång i månaden. Därtill sker besök i koncernens svenska butiker i Sverige cirka en gång om året. Samarbetsrelationer med svenskar består även av kontakter med svenska företagare och säljare. Deltagande i utbildningsdagar bidrar till att besök till Sverige inträffas. Därmed finns möten med svenskar flera gånger om året. Allt detta bidrar till att samarbete med svenskar som helhet är aktivt och intensivt.

Informant D har arbetat under femton år i företaget och har cirka en tjugoårs yrkeserfarenhet inom personalförvaltning. Informant D representerar ett globalt finskt företag vars huvudkontor ligger i Finland. Företagets verksamhet omfattar olika länder över hela världen. Erfarenhet av samarbetsrelationer med svenskar gäller huvudsakligen personalförvaltningsfrågor där särskilt rekrytering utgör ett viktigt område. Det finns förmän som rekryterar till Sverige eller till andra länder och på liknande sätt finns det personer i Sverige inom samma ansvarsområde med vilka det finns samarbete. Således baserar sig samarbetsrelationer i synnerhet på rekryteringsfrågor och frågor relaterade till anställningsförhållande. Samarbete med svenskar är intensivt, vilket betyder att det finns kontakter med svenskar dagligen eller åtminstone varje vecka.

Informant E har arbetat under femton år i företaget. Informant E hör till HR-team som är ansvarig för rekrytering och personalutveckling. Teamen ansvarar för ett visst geografiskt område och till detta område hör hälften av företagets anställda. Samarbete med svenskar inträffar inom ramen för personalförvaltningsfrågor. Kommunikation med svenska kollegor sker både per telefon och via e-post och samarbete är regelbundet och systematiskt, vilket betyder att kontakter med svenskar finns dagligen eller åtminstone varje vecka. Informant E har inte bott i Sverige men hen har ändå erfarenhet av vistelser av längre perioder i Sverige inom ramen för olika projekt under åren.

I tabell 3 nedan presenteras bakgrundsinformation om informanterna och företagen. Tabellen visar informanternas befattning i företaget, tjänstgöringstid i företaget, intensitet av samarbetet med svenskar och rollen där företaget är verksam i.

Tabell 3. Bakgrundsinformation om informanterna och företagen.

Informant	Befattning i företaget	Tjänstgöringstid i företaget	Intensitet av samarbete med svenskar	Rollen där företaget är verksamt i
A	Personalledning	över 15 år	regelbunden	Ett svenskägt företag beläget i Finland
B	Personalledning	under 15 år	dagligen eller varje vecka	Ett finskt internationellt företag med huvudkontor i Finland
C	Personalledning	över 15 år	månatlig	Exportföretag med betydande verksamhet till Sverige
D	Personalledning	under 15 år	dagligen eller varje vecka	Ett finskt internationellt företag med huvudkontor i Finland
E	Personalledning	under 15 år	dagligen eller varje vecka	Ett finskt internationellt företag med huvudkontor i Finland

5.5 Kvalitativ innehållsanalys

Syftet med denna studie är att förstå fenomenet i stället för att förklara det. Närmare bestämt är syftet att hitta det väsentligaste i materialet. Detta påverkade att analysmetod som valdes att användas blev en kvalitativ innehållsanalys. (Hirsjärvi m.fl. 2004: 212.) Hirsjärvi m.fl. (2004: 217) konstaterar att för kvalitativa metoder är det vanligt att materialet delas in i olika kategorier när det gäller analysering av materialet. Därmed är tematisering och beaktandet av likheter i materialet vanliga analysmetoder speciellt när det är fråga om en kvalitativ innehållsanalys (Hirsjärvi & Hurme 2001: 153). Hirsjärvi och Hurme (2001: 147) diskuterar att egentligen är kategoriseringen nödvändig för att olika delar av materialet skulle kunna jämföras med varandra.

Som Hirsjärvi och Hurme (2001: 149) konstaterar kan teman i temaintervjun fungera som kategorier i analysen. I analysen i denna studie jämförs material gällande samma teman mellan informanterna. Den här valda analyseringsmetoden som baserar sig på tematiseringen och jämförelsen mellan informanter bygger på idén om att teman kopplar tätt till forskningsfrågor och teorin som behandlats i studien. Forskningsproblem är alltså det viktigaste kriteriet för kategoriseringen (Hirsjärvi & Hurme 2001: 148, 153). Därmed var det även naturligt att kategorisera materialet enligt de tre olika temana som följer strukturen för temaintervjuer. På detta sätt kan både empirin, forskningsfrågorna och teorin vara nära kopplade med varandra i analysen. Därmed blir det möjligt att hitta svar på forskningsfrågorna på ett naturligt sätt. Detta tillvägagångssätt baserar sig även på tanken om att kategoriseringen av materialet måste argumenteras både konceptuellt och empiriskt (Hirsjärvi & Hurme 2001: 147). Baserat på denna typ av kategoriseringen av materialet är syftet vidare att hitta likheter mellan kategorier och inslag som är gemensamma för informanter och som är relevanta för studien utan att förbise undantag. Därmed relateras de viktigaste inslag som kommer fram i materialet med varandra men även undantag tas hänsyn till, eftersom beaktandet av undantag kan erbjuda nya perspektiv i studien. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 149, 173–174, 176.) Syftet är att förstå de hittade likheterna som ett empiriskt fenomen men samtidigt relateras de till teorin (Hirsjärvi & Hurme 2001: 150).

6 RESULTAT

Syftet med denna studie var att undersöka hur finska internationella industriföretag som har samarbete med svenskar förbereder sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper. Studien hade vidare som syfte att utreda svenska språkets ställning i dessa förbindelser och i företaget samt hur finländare upplever samarbetet med svenskar. I detta kapitel redogörs för de viktigaste resultaten av temaintervjuer. Resultaten presenteras i enlighet med de tre teman som utgjorde grunden till temaintervjuer: företagets språkpolicy och språkutbildning i företaget (avsnitt 6.1), svenskans ställning i företaget jämfört med andra främmande språk (avsnitt 6.2) och upplevelser om samarbete med svenskar (avsnitt 6.3). Resultat presenteras i enlighet med den ordning som teman finns i temaintervjuformulär (se bilaga 2). I syfte att kunna lyfta fram informanternas egen röst innehåller analysen direkta citat som är mina egna översättningar från finska till svenska.

6.1 Företags språkpolicyer

I följande tre avsnitt presenteras resultat gällande företags språkpolicyer. Först behandlas gemensamt företagsspråk (avsnitt 6.1.1), varefter det behandlas språkutbildning som en del av företagets språkpolicy (avsnitt 6.1.2). Till slut presenteras företags viktigaste medel att förbereda sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper (avsnitt 6.1.3).

6.1.1 Ett gemensamt företagsspråk

När informanterna tillfrågades om företaget hade en formell språkpolicy hänvisade alla informanterna direkt till ett gemensamt företagsspråk. Det kan således konstateras att företagets språkpolicy i denna målgrupp uppfattades framförallt som ett gemensamt företagsspråk. Som Kangasharju m.fl. (2010: 152, 154) konstaterar uppfattas företagets språkpolicy vanligen som bindande vägledning som begränsar språkvalet även om företags språkpolicyer kan vara mycket

olika genom att de kan ha fokus t.ex. på kundkommunikation, utveckling av språkliga färdigheter eller utvecklandet av terminologi (se avsnitt 2.2). I detta hänseende överensstämmer resultaten med Kangasharju m.fl. (2010: 152). Informant A hänvisade därtill dock till språkutbildning i företaget och klargjorde att företagets språkpolicy när det gäller ett gemensamt företagsspråk inte är en fråga som definieras lokalt men att språkutbildningsfrågor däremot utgör ett område där ansvaret ligger på den lokala personalförvaltningsenheten. Även om alla informanterna hänvisade till ett gemensamt företagsspråk innebar det emellertid inte att det skulle ha funnits en formell språkpolicy i alla i de undersökta företagen. Endast två av informanterna (informanterna A och E) uppgav tydligt att det fanns en formell språkpolicy i företaget.

I fyra av företagen var det officiella språket engelska medan en informant (informant C) uppgav att det officiella språket var finska. Resultaten visar likheter med resultaten i Harzing och Pudelko (2013: 95) när det gäller engelskan som ett gemensamt företagsspråk (se avsnitt 2.2). Som resultaten i Harzing och Pudelko (2013: 95) visade var det officiella språket i de nordiska länderna alltid något annat än moderbolagsspråk. Denna studie bekräftar denna upptäckt: även om tre av företagen representerade moderbolag, dvs. företagets huvudkontor, var huvudspråket engelska i stället för finska. Informant C representerar exportföretag, vilket talar för finskan som ett logiskt val som ett gemensamt företagsspråk när man tar hänsyn till företagets grad av internationalisering. Detta på grund av att exportföretag skiljer sig från multinationella företag bland annat i den meningen att samarbete och kontakter mellan dotter- och moderbolag saknas. Detta påverkar att betydelsen av den interna kommunikationen och ett gemensamt företagsspråk inte är betydande. (se t.ex. Allen 2007: 85–87.) (se avsnitt 2.3). Detta är också i linje med Marschan-Piekkari m.fl. (1999) som påpekar att ett gemensamt företagsspråk är det språk med vilket officiell information mellan moder- och dotterbolag överförs (se avsnitt 2.1). Kangasharju (2010: 137) påpekar att betydelsen av intern kommunikation är viktig särskilt när det gäller kontakter mellan olika personalgrupper i olika länder och detta å sin sida understryker behovet av en skriftlig, formell språkpolicy för att en funktionell internationell kommunikation ska kunna garanteras. Med avseende på detta är det ingen överraskning att informant C därtill uppgav att det inte fanns en formell språkpolicy i skriftlig form i företaget. Informant C uppgav att riktlinjer gällande användning av svenska däremot hade definierats i företagets strategi. Att engelskan var det gemensamma företagsspråket i de flesta fall bekräftar tidigare iakttagelser om engelskans överlägset dominerande status som ett globalt företagsspråk (se t.ex. Allen 2007:

83; Borenius 2009: 42 och Huhta 1999: 61–62, 64) (se avsnitt 2.1 och 3.1). I tabell 4 nedan presenteras det officiella språket för varje företag.

Tabell 4. Det officiella språket i de undersökta företagen.

Informant	Det officiella språket i företaget
A	engelska
B	engelska
C	finska
D	engelska
E	engelska

Det fanns en informant (informant B) som uppgav att det inte fanns en formell språkpolicy i företaget trots att det officiella språket var engelskan. Detta väcker en fråga om vad språkliga riktlinjer gällande det officiella språket baserar sig på. Närmare bestämt kan det frågas hur ett gemensamt företagsspråk har definierats och dokumenterats på en organisatorisk nivå om det inte har definierats i form av en formell språkpolicy. Detta framgick inte av intervjun. Det faktum att ett gemensamt företagsspråk existerade antyder att användning av språk ändå kontrolleras på ett eller annat sätt, dvs. någon slags riktlinjer gällande användning av språk torde finnas. Informant B:s svar är samtidigt en indikation på att språkliga metoder när det gäller ett gemensamt företagsspråk i ett globalt företag kan hanteras utan en formell språkpolicy. Som Kangasharju m.fl. (2010: 137) konstaterar är det vanligt att medvetna språkpolitiska val är relativt sällsynta i finska internationella företag och det är bara få företag som har ett formellt beslut om vilka språk som används i affärsverksamhet (se avsnitt 2.1). Detta betyder att språkfrågorna är presenterade i företags affärsstrategi, men anvisningar som gäller användning av språket är inte särskilt strikta och avtal är ganska lösa (Kangasharju m.fl. 2010: 137). Med hänvisning till detta kan informant B:s svar möjligen tolkas så att det officiella språket har definierats i företagets affärsstrategi. Informant A uppgav att även om det officiella språket i företaget var engelska var det officiella språket på styrelsenivå svenska. Detta verkar konsekvent på grund av att informant A representerar ett svenskägt dotterbolag.

De vanligaste sammanhangen där språkpolicy i företaget togs upp och genomfördes var relaterade till ett gemensamt företagsspråk och intern kommunikation. Majoriteten, dvs. fyra av de fem informanterna uppgav att företagets språkpolicy syntes i form av att all dokumentation av materialet producerades på engelska. Detta är i linje med Marschan-Piekkari (1999b: 379) som konstaterar att syftet med ett gemensamt företagsspråk är att effektivisera den interna och officiella rapporteringen och göra olika dokument, finansiella rapporter och produktdokument öppnare för distribuering (se avsnitt 2.1). Informanterna som representerade moderbolag (informanterna B, D och E) uppgav dock att vissa material översattes också till det lokala språket.

[1] All kommunikation sker på engelska. Nästan alla temana i vårt intranät finns på engelska och hela intranät i allmänhet är engelskbaserat. (---) I vissa sammanhang, t.ex. när det gäller olika personalundersökningar måste det emellertid definieras om materialet ska översättas till det lokala språket. I lokala produktionsanläggningar är det möjligt att genomföra den grundläggande kommunikationen på det lokala språket. (Informant D)

[2] Dokumentationsspråk är engelska. I operativt största länderna produceras företagsmaterialet typiskt på det lokala språket. (---) Det finns riktlinjer gällande material som ska produceras på det lokala språket, vilket syns t.ex. i form av att stödfunktioner ska dock kunna betjäna personalen på det lokala språket. (Informant E)

[3] Material kan översättas till andra språk i företaget ifall företaget har en viss kampanj. Antalet språk i koncernen är totalt tio. (Informant B)

Betydelsen av ett gemensamt företagsspråk visade sig vara viktigast när det gällde den interna kommunikationen allmänt men också när det gällde samarbete med koncernens ledning och affärsenheter i andra länder: e-post och all dokumentation skedde på engelska. Däremot visade det sig att var och en affärsenhet använde det lokala språket lokalt. Informant A uppgav därtill att det var vanligt att man talade engelska vid koncernbesök.

[4] Finnar talar finska här i Finland men å andra sidan är koncernens beslut att det officiella språket i företaget är engelska på vilket all dokumentation såsom avtal görs. På grund av detta betonas engelskan här. (---) På styrelsenivå är det officiella språket svenska (...) Vid koncernbesök här i Finland talas alltid engelska. (Informant A)

[5] Det officiella språket i koncernen är engelska. Det lokala språket används lokalt i olika regioner där det finns produktionsanläggningar. När det gäller samarbete mellan anläggningar i olika regioner i olika länder eller med koncernledning används engelska. (Informant B)

Med avseende på företagets språkpolicy och dess genomförande hänvisade informant C till företagets strategi där det har definierats att ”Sverige är Finland”. Enligt informant C betydde detta att den svenska kunden får exakt samma tjänst som den finska kunden, vilket förutsätter att kundservice måste ske i flytande svenska dvs. utföras av en person vars modersmål är svenska. I det följande beskriver informant C hur frågan hade beaktats i praktiken:

[6] Vi har beaktat denna fråga så att personalen i vår kundservice är tvåspråkig. Det står i våra rekryteringskriterier att vi inte rekryterar personer som inte har flytande kunskaper i svenska. (---) Vi har ett dokument där det står: ”Sverige är Finland” och i det här dokumentet har det närmare beskrivits den här frågan. (Informant C)

Informant C betonade därtill att kundservice i enheten i Finland utgjorde ett viktigt kontaktcentrum till Sverige inom försäljning och att den var en del av ett nätverk där det fanns inblandade alla butiker i Sverige. Som Immonen (2005: 40) konstaterar uppfattas det lokala försäljningskontoret i den utländska marknaden vanligen som en signal att företaget betraktar marknader i fråga och kunder där som viktiga. Som Virkkula (2008: 416–417) konstaterar erbjuder kunskaper i kundens modersmål en tydlig konkurrensfördel för företaget (se avsnitt 2.5). Även Allens (2007: 87–88) konstaterande om hur viktigt det är att ha kunskaper i främmande språk och kulturer särskilt när det gäller interaktion på lokala marknader och att göra affärer i ett främmande land stöder informant C:s utsaga om svenskans ställning inom försäljningsfunktioner (se avsnitt 2.5).

6.1.2 Språkutbildning som en del av företagets språkpolicy

Den ansvariga enheten för företagets språkpolicy visade sig vara företagets ledningsgrupp när det gällde ett gemensamt företagsspråk. Däremot var den lokala personalförvaltningsenheten ansvarig för språkutbildning. Informanterna A och B uppgav att även om koncernledningen

ansvarade för det officiella språket beslutades språkutbildningsfrågor lokalt. Informant E uppgav att ansvaret för språkpolicyn låg för personen som ansvarade för teamen i den globala rekryteringen. Informant D å sin sida uppgav att språkpolicyn genomfördes på koncernnivå. Resultaten visade att det fanns variation mellan praxis i företag när det gäller den ansvariga enheten för språkpolicy och att frågan därmed inte var entydig.

[7] Företagets språkpolicy med hänsyn till ett gemensamt företagsspråk är inte en fråga som vi definierar här lokalt. (---) Med avseende på vår enhet så är det vår HR-avdelning som ansvarar för företagets språkpolicy när det gäller språkutbildning. (Informant A)

[8] Företagets språkpolicy baserar sig på koncernledningens beslut. Språkutbildningsfrågor å sin sida är frågor som beslutas lokalt. (Informant B)

[9] Ansvaret för språkpolicyn ligger på personen som ansvarar för teamen i den globala rekryteringen. (---) Språkutbildning i sig har inte definierats i språkpolicyn utan den är behovsbaserad och utgår från affärsbehov. (...) Olika regioner definierar sina egna metoder. (Informant E)

Att företagets ledningsgrupp var den ansvariga enheten när det gällde gemensamt företagsspråk är sammanfallande med Kangasharju m.fl. (2010: 137–141) som konstaterar att företagets ledning har gett skriftliga riktlinjer om användning av olika språk (se avsnitt 2.1). Som tidigare i detta avsnitt konstaterats uppgav informant C att det inte fanns en formell språkpolicy utan språkval härleddes från strategi. Som Huhta (2002: 7) och många andra forskare (se t.ex. Luo & Shenkar 2006: 333 och Kangasharju m.fl. 2010: 137–141) konstaterar måste språk och kommunikation i företaget ses som ett viktigt expertisområde som är i linje med företagets strategi (se avsnitt 2.1). Därmed visar resultaten likheter med Huhta (2002: 7, se även Luo & Shenkar 2006: 333 och Kangasharju m.fl. 2010: 137–141). Att språkutbildningsfrågor beslutades lokalt kan däremot anses vara i linje med Huhtas (1997: 32–33, 46) konstaterande om att det är vanligt att autonomi distribueras ner till resultatenheter så att varje enhet, dvs. fabrik, dotterbolag eller division självständigt löser sina utbildningsbehov (se avsnitt 2.6). Därmed är enheten själv ansvarig för att kontrollera kostnadsstruktur för enheten. Detta betyder att genom att resurser gällande språkutbildning allokeras till enheter och avdelningar finns det inte en central kontroll över språkutbildningen. (Huhta 1997: 32–33, 46.) Som Kangasharju m.fl. (2010: 148) konstaterar kan det finnas principer för språkutbildning i företagets

språkpolicy (se avsnitt 2.2). Med hänvisning till detta kan informanternas utsagor möjligen tolkas så att i de företag där språkutbildningsfrågor beslutades lokalt hade principer för språkutbildning definierats i språkpolycyn men att utbildningsbehov löstes självständigt lokalt.

Därtill kom det fram att i de företag där det fanns en formell språkpolicy kände informanten till dess innehåll speciellt när informanten själv var ansvarig för att genomföra policyn. Detta kom fram i samband med utbildningsansvar:

[10] Jag har tidigare varit en förtroendeman och då hade jag mycket att göra med språkutbildningsfrågor. Jag har själv deltagit i språkutbildning men å andra sidan har jag också varit med för att organisera språkutbildning i företaget. (Informant A)

[11] Jag ansvarar för genomförandet av språkpolycyn inom ramen för mitt eget arbetsansvarsområde.(Informant E)

Informant D uttryckte sin egen kunskap om språkpolycyns innehåll genom att hänvisa till det officiella företagsspråket i företaget och konstaterade att det inte fanns språkpolicy på lokal nivå.

6.1.3 Företagets viktigaste medel för att förbereda sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper

De viktigaste medlen att förbereda anställda i de undersökta företagen visade sig vara språk- och kulturutbildning. I själva verket arrangerades språkutbildning i fyra av de undersökta företagen med huvudfokus på engelska. Likaså uppgav fyra av de fem informanterna att det organiserades kulturutbildning i företaget. Betydelsen av den svenska kulturen kom inte anmärkningsvärt fram i intervjuerna i samband med kulturutbildningsfrågor. I allmänhet ansågs den svenska och finska kulturen likna varandra ganska mycket, vilket möjligen kan antas ha påverkat att kulturutbildning i den svenska kulturen inte arrangerades. Det fanns bara en informant (informant A) som nämnde att den svenska kulturen kan betraktas som viktig fråga att inkludera i utbildning även om den inte ansågs skilja sig mycket från den finska kulturen.

Informant C uppgav att språkutbildning hade arrangerats i engelska språket i det förflutna men intervjun avslöjade att det inte längre organiserades på regelbunden basis. Tidigare erfarenheter av språkutbildning hade visat att studieresultaten i språkutbildning inte hade motsvarat företagets mål. Informant C uppgav därtill att målgruppen inte hade haft tillräcklig motivation, vilket hade påverkat studieresultaten negativt. Informant C ansåg vidare att undervisningsform, dvs. utbildning utförd av en externaliserad tjänsteleverantör som producerade tjänsten i företagets lokaler inte hade varit ett effektivt inlärningsalternativ. På grund av detta beaktas informant C inte i analysen när det gäller både språklig och kulturell utbildning i företaget. I tabell 5 nedan presenteras företag som arrangerade språk- och kulturutbildning för sina anställda.

Tabell 5. Företagen som arrangerade språk- och kulturutbildning för sina anställda.

Informant	Språk- och kulturutbildning i företaget
A	X
B	X
C	–
D	X
E	X

Det framgick av informanternas svar att språkutbildning alltid var behovsbaserad, dvs. baserade både på företagets och individens behov. Därtill ansågs det vara viktigt att behärska olika språk för att kunna lyckas i arbetsuppgifter. Att språkutbildning var behovsbaserad och att språkutbildningsfrågor beslutades lokalt stämmer väl med Huhta (1997: 32–33, 46) som konstaterar att det är vanligt att autonomi distribueras ner till resultatenheter så att varje enhet, dvs. fabrik, dotterbolag eller division självständigt löser sina utbildningsbehov (se avsnitt 2.6).

Informant E betonade att språkutbildning betraktades särskilt som en del av företagets strategi, vilket betydde att språkutbildning alltid baserade sig på uppgiftsbaserade krav och därmed betraktades individens önskan ha en mindre roll. Utvecklingssamtal var i de flesta fall orsaken till att organisera språkutbildning i företaget: förmannens syn på saken och arbetstagarens egen motivation var viktiga faktorer vid bedömning av behovet av att delta i språkutbildning.

[12] Om det kommer fram i utvecklingssamtal att någon känner att hen behöver bättre språkkunskaper och ifall förman är av den åsikten att det skulle vara bra att behärska språket i fråga lite bättre så då har det bildats grupper och organiserats språkutbildning i grupper. (Informant B)

[13] Huvudfokus ligger på att språkutbildning är möjligt att arrangera och engelskan är det språk som mest betonas oberoende av land, uppgift eller läge. (Informant D)

[14] Vi vill se språkutbildning som en del av företagets strategi och därmed baserar den sig inte endast på individens önskan. (---) Naturligtvis är syftet med affärsverksamhet att den är så effektiv som möjligt och detta förutsätter att det måste finnas språkliga resurser när det gäller den interna kommunikationen och kommunikationen med kunder och intressenter (...) Engelskan är det överlägset viktigaste språket i den globala handeln utan några frågor och därför har engelskan den klart viktigaste prioriteten i språkutbildning allt i allt. (Informant E)

Alla informanterna uppgav att språkutbildningen var en externaliserad tjänst. Det fanns två informanter (informanterna D och E) som uppgav att språkutbildning arrangerades virtuellt på nätet och att det fanns ett globalt avtal med tjänsteleverantören. Informant E betonade att fördel med E-lärandet var att man inte var bunden av tid eller plats och att inläring var mycket personlig. Enligt informant E antydde positiva studieresultat inom ramen för e-lärandet att e-inlärningsmiljö hade upplevts som meningsfull i företaget. Informant A å sin sida uppgav att det fanns ett samarbetsavtal med olika företag som levererade tjänsten på begäran. Därtill uppgav informant A att det fanns samarbete mellan företag och högre utbildning: det fanns ett samarbetsavtal med den lokala yrkeshögskolan och kurser arrangerades enligt behov i företagets lokaler.

[15] Vi har samarbetsavtal med olika företag som levererar tjänsten enligt behov. Därtill har vi ett samarbetsavtal med den lokala yrkeshögskolan och därifrån kommer lärare hit till oss. (Informant A)

[16] Språkutbildning baserar sig på ett globalt avtal som har utformats i samarbete med en tjänsteleverantör. (---) Vi använder en global och enhetlig modell för utbildning, en sådan här virtuellmodell där det finns olika temaområden som handlar om yrkesterminologi. Teman omfattar också olika nivåer. (Informant E)

[17] Vi har en gemensam och global tjänsteleverantör som vi använder alltså en sådan här e-lärandemiljö som omfattar alla länder globalt. (Informant D)

I allmänhet ansågs språkkunskaper vara ett rekryteringskriterium beroende på anspråksnivån av uppgiften. Språkutbildning kunde därtill anses koncentrera sig mer på fackterminologi åtminstone vad det var fallet med informanterna A och E. Detta innebar också att språkkunskaper i vissa fall testades redan vid rekrytering särskilt när det gällde arbetsuppgifter på tjänstemannanivå eller på högre tjänstemannanivå. Även informant B uppgav att betydelsen av språkkunskaper var viktig och att de ibland även testades redan vid rekrytering. Detta fick som konsekvens att språkutbildning sällan arrangerades i form av grupputbildning speciellt när det gällde vissa avdelningar såsom försäljningspersonal. Däremot var det vanligare att endast en person deltog i en fördjupad språkkurs.

[18] Vid rekrytering av högre tjänstemän betonar vi språkkunskaper och de även testas ibland. Ifall arbetsuppgifter kräver språkkunskaper så är utgångspunkten att personen bör ha åtminstone ganska bra språkkunskaper i början av anställning. Vi kan erbjuda språkutbildning när det gäller terminologi inom yrkesområdet, men vanligtvis antas det att man inte kan arbeta framgångsrikt på tjänstemannanivå utan att man har språkkunskaper. (Informant A)

[19] De som behöver språket i sitt arbete har redan vid anställning behärskat det språk som de behöver i sitt arbete. Språkkunskaper är ett rekryteringskriterium. Tjänsten som försäljare förutsätter språkkunskaper vilket påverkar att det inte anordnas språkutbildning för grupper i detta avseende. (---) Inom försäljning har det dock funnits en person som har haft kunskaper t.ex. i spanska eller italienska redan vid rekrytering, men hen har velat förbättra sina kunskaper. Då har personen erbjudits en fördjupad kurs. (Informant B)

I tabell 6 nedan presenteras företags viktigaste medel att förbereda sina anställda språkligt och kulturellt. Som det framgår av tabellen var e-lärandemiljö det viktigaste medlet att förbereda anställda språkligt och kulturellt i de mest internationella företagen, dvs. i moderbolagen. Kurser organiserade i företagets lokaler var däremot det viktigaste medlet i det svenskägda dotterbolaget och i ett av de tre moderbolagen.

Tabell 6. De viktigaste medlen att förbereda anställda språkligt och kulturellt i de undersökta företagen.

Informant	E-lärandemiljö	Kurser organiserade av en tjänsteleverantör i företagets lokaler
A		X
B		X
C	–	–
D	X	
E	X	

Det framgick av informanternas svar att språkutbildning i engelska gällde hela personalen inklusive alla hierarkinivåer i företaget. I praktiken var språkutbildning vanligare på tjänstemannanivå. Således arrangerades språkutbildning oftast för företagets ledningsgrupp, personalrepresentanter såsom förtroendemän och förmän men också för representanter i företagets styrelse:

[20] Syftet är att organisera språkutbildning för företagets ledning, men de har nog ganska bra språkkunskaper. En annan viktig målgrupp för språkutbildningen är personalrepresentanter: de har rätt på grund av ett särskilt avtal att delta i språkutbildning för att kunna arbeta utomlands. Förmän är också en viktig målgrupp, eftersom de ofta arbetar som värd för gäster. (Informant A)

[21] Ja, språkutbildning gäller alla hierarkinivåer både arbetstagare och tjänstemän. Produktionsanställda har deltagit i kursen för nybörjare i engelska. Denna målgrupp behöver ändå sällan använda engelska, vilket betyder att det sällan bildas en grupp i språkutbildning. Således gäller språkutbildning mer tjänstemän. (Informant B)

[22] Vi anser att det är oerhört viktigt att vi erbjuder tillgång till språkutbildning lika för alla, eftersom tendensen är att kommunikationen alltmer sker på engelska. Huvudfokus i språkutbildningen därmed ligger på engelska. (Informant D)

Kulturutbildning gällde däremot huvudsakligen medlemmar i företagets ledningsgrupp. Informanterna A och B uppgav dock att den gällde även försäljningspersonal. Personer i dessa målgrupper ansågs ha flest kontakter med främmande kulturer och därför ansågs det vara viktigt att arrangera kulturutbildning. Kulturutbildningen ansågs vara särskilt viktig för att förstå hur man bör föra sig i en främmande kultur då man gör affärer. Således kunde fokus i utbildning

ligga t.ex. på hur man hanterar olika situationer. Innehåll av kulturutbildning utgjordes av information om landets historia och olika sätt och tillvägagångssätt som är typiska för en viss kultur. Därtill hade den kulturella aspekten beaktats inom ramen för virtuell ledning. Alla fyra informanterna uppgav att kulturutbildning var liksom språkutbildningen en externaliserad tjänst.

[23] En av våra största kunder är ett ryskt företag. Det har organiserats kulturutbildning som har levererats som en externaliserad tjänst. Jag själv har också deltagit i kulturutbildning i den ryska kulturen. Kulturutbildning är särskilt viktig med hänsyn till försäljare som arbetar i Ryssland. Syftet med utbildning av denna typ är alltså att förstå vilka är de kulturspecifika sätt att agera utomlands. (Informant A)

[24] Kulturutbildning har arrangerats i vissa perioder för personer som är ansvariga för ett globalt team inom ramen för virtuell ledning (...) Det är alltid utmanande när förmän arbetar i olika länder och teamet därmed omfattar geografiskt hela Europa. På grund av detta har även den kulturella aspekten beaktats som en del av den här virtuella ledningen. (Informant D)

Informant B konstaterade att kulturutbildning är särskilt viktig för ledningsgrupp i företaget och att kulturutbildning arrangerades speciellt då det var fråga om samarbete med avlägsna länder:

[25] På ledningsnivå, alltså när det gäller både koncernledningen och ledningsgrupperna i olika affärsområdena, arrangeras kulturutbildning och för dessa målgrupper är utbildningen av denna typ viktigare. Kulturell utbildning handlar om t.ex. hur man arbetar med kineserna eller med japanerna och gäller främst de asiatiska kulturerna. Förutom ledningen gäller kulturell utbildning försäljningspersonal i vårt företag. Däremot deltar produktionsanställda och lokala anställda i vårt företag inte i utbildning av denna typ, eftersom de sällan möter representanter från olika kulturer. (Informant B)

I tabell 7 nedan presenteras hierarkinivåer och funktioner där kulturutbildning arrangerades i de undersökta företagen. Som tabellen visar arrangerades kulturell utbildning främst för personer i företagets ledning och försäljningspersonal.

Tabell 7. Hierarkinivåer och funktioner för kulturell utbildning i de undersökta företagen.

Informant	Företagets ledning	Försäljningspersonal	Alla hierarkinivåer i företaget
A	X	X	
B	X	X	
C	–	–	
D	X		
E			X

Informant A nämnde även användning av mentorer vid sidan av den egentliga kulturutbildningen som ett medel för att förbereda anställda kulturellt.

[26] Å andra sidan används det ofta även mentorer. Ganska många av våra ledare har rest utomlands och de har mycket information. Genom att använda mentorskapsdiskussioner sprider sig information kanske bättre här. (Informant A)

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de viktigaste medlen att förbereda anställda i de undersökta företagen visade sig vara språk- och kulturutbildning. Att huvudfokus i språkutbildning låg på engelska berodde på betydelsen av engelskans status som det gemensamma företagsspråket. E-lärandemiljö användes i de mest internationella företag, dvs. i de företag som var verksamma som moderbolag medan den mer traditionella inlärningsmiljön, dvs. kurser organiserade i företagets lokaler var vanligare för det svenskägda dotterbolaget. Som Ranki (1999: 100; se även Kauhanen 2010: 155) konstaterar finns det ett brett spektrum av alternativ som företaget kan dra nytta av inom ramen för utbildning och nämner vidare att virtuell inlärningsmiljö förutom den traditionella teoriundervisningen kan användas i samband med språkinläring (se avsnitt 2.8). Resultaten bekräftar detta konstaterande. I praktiken arrangerades språkutbildning ändå oftast för företagets ledningsgrupp, personalrepresentanter såsom förtroendemän och förmän men också för representanter i företagets styrelse. Att kulturutbildning likaså gällde huvudsakligen medlemmar i företagets ledningsgrupp men även försäljningspersonal berodde på att personer i dessa målgrupper ansågs ha flest kontakter med främmande kulturer och därför ansågs det vara viktigt att arrangera kulturutbildning för dem. Att det inte arrangerades kulturutbildning i den svenska kulturen kan antas bero på att den svenska och finska kulturen ansågs vara ganska lika (se avsnitt 6.3.1).

6.2 Svenskans ställning i företaget jämfört med andra främmande språk

I följande avsnitt presenteras svenskans ställning jämfört med andra främmande språk i företag. Svenskans betydelse i företaget behandlas enligt följande teman:

- Svenskans betydelse i företaget och svenskan vid rekrytering (avsnitt 6.2.1)
- Svenskans viktigaste användningsområden (avsnitt 6.2.2)
- Språkutbildning i svenska språket (avsnitt 6.2.3) och
- Anställdas attityder till användning av svenskan (avsnitt 6.2.4).

6.2.1 Svenskans betydelse i företaget och svenskan vid rekrytering

I de företag där det officiella språket var engelska (dvs. i fyra av de fem undersökta företagen) ansågs engelskan vara det viktigaste språket i företaget. Detta var på grund av att engelskan ansågs ha den överlägset dominerande status som ett gemensamt företagsspråk i intern kommunikation. Informanterna B, D och E som representanter för moderbolag uppgav att det inte hade prioriterats språk som kommer efter engelskan utan alla språk ansågs vara lika viktiga. I dessa företag ansågs svenska inte ha någon särskild status och i det dagliga arbetet ansågs svenskan synas väldigt lite på grund av engelskans dominerande status som huvudspråk. Däremot prioriterade informant A svenskan som det andra viktigaste språket i företaget efter engelskan och betonade dess betydelse särskilt i muntliga kommunikationssituationer. Detta verkar konsekvent på grund av att informant A representerar det svenskägda dotterbolaget. Informant C som representant för exportföretaget prioriterade svenskan som det viktigaste språket i företaget, eftersom arbetet inom försäljning inklusive kundservice utfördes som regel endast på svenska. Detta verkar likaså naturligt, eftersom affärsverksamhet i exportföretaget främst baserade sig på försäljningsarbetet.

I allmänhet ansågs engelska vara det viktigaste språket som beaktades i rekryteringen. Ett gemensamt inslag för alla informanterna var att betydelsen av svenskkunskaper vid rekrytering

berodde på uppdraget. Därmed ansågs svenskkunskaper vara viktiga och till och med nödvändiga i synnerhet vid rekrytering till försäljnings- och kundserviceuppgifter. Informant E uppgav därtill att vikten av svenskkunskaper betonades i samband med rekrytering av revisions- och inspektionspersonal, vars ansvarsområde bestod av svenska leverantörer. Nedanstående exempel visar att svenskkunskaper ansågs vara ett rekryteringskriterium inom försäljnings- och kundservicepositioner:

[27] Att vi skulle sysselsätta en person, vars syfte skulle vara att sälja till Sverige är det enda sammanhanget där jag skulle kunna tänka mig att svenskkunskaper skulle ha betydelse. Det är det enda sammanhanget där jag ser svenskkunskaper vara relevanta. T.ex. när det gäller försäljningschef som säljer till Sverige så då skulle vi kräva kunskaper i svenska. Det finns ingen annan befattning här på lokal nivå där det krävs kunskaper i svenska. (Informant B)

[28] Engelska är det viktigaste av alla språk. Kunskaper i svenska och t.ex. i tyska efterfrågas och ibland även testas när det gäller försäljningspersonalpositioner i rekrytering. (Informant A)

[29] Engelska är ett rekryteringskriterium för alla och det språk som testas. I regel testas kunskaper i svenska inte om uppdraget inte kräver det. Om det t.ex. i kundservice krävs flytande kunskaper i svenska så då testas de. (Informant D)

[30] I kundservice är svenskkunskaper ett absolut krav. (Informant C)

Tabell 8 nedan visar funktioner där svenskan var ett rekryteringskriterium enligt varje informant. Som det framgår av tabellen var försäljnings- och kundservicefunktioner det viktigaste området där det krävdes kunskaper i svenska. Informant E var den enda som uppgav att svenskan var ett rekryteringskriterium vid rekrytering av revisions- och inspektionspersonal.

Tabell 8. De viktigaste funktionerna där svenskan var ett rekryteringskriterium.

Informant	Försäljnings- och kundserviceuppgifter	Revisions- och inspektionsuppgifter
A	X	
B	X	
C	X	
D	X	
E		X

Informant C uppgav att Sverige var ett viktigt marknadsområde i företaget och detta påverkade att människor och därmed även språket på den lokala marknaden var viktiga. Därmed ansågs det vara viktigt att rikta uppmärksamhet till hur företaget förhöll sig till sitt kunnande i termer av språkkunskaper.

6.2.2 Svenskans viktigaste användningsområden

Det framgick ändå av informanternas svar att trots att engelskan hade en dominerande status som gemensamt företagspråk användes svenskan i vissa situationer. Detta betydde dock inte att det skulle ha funnits ett formellt krav från koncernledningsnivå utan beslutet om att använda svenska alltid var personens eget val och inträffade vanligen i informella muntliga situationer. Svenskar ansågs uppskatta om man talade med dem på deras eget språk och därmed användes svenskan speciellt av artighetsskäl.

[31] Jag talar svenska när jag besöker Sverige och när jag sitter där i möten och det finns fem svenskar där i rummet förutom mig så då talar vi svenska. Men om jag inte kunde tala svenska, skulle det inte vara ett problem utan då skulle de fem svenskarna tala engelska och det skulle gå lika bra. Alltså detta är mer av en artighet sak att man byter språk till svenska. Jag gör så, eftersom jag kan, men om jag inte skulle kunna tala svenska skulle det inte vara ett problem. (---) Svenskan används av artighetsskäl, men man klarar sig väl utan det. (---) Även om jag i Stockholm kan tala svenska med dessa människor så skriver vi emellertid alla e-postmeddelandena på engelska. Anledningen till detta är att om någon annan senare blir involverad i meddelandekedjan så är engelska ett bättre alternativ än svenska, eftersom alla kan kommunicera på engelska. (Informant B)

[32] Ofta när jag är i kontakt med dem försöker jag tala svenska och de tycker om att man talar med dem på svenska och de förlåter alla misstag som jag gör. Om jag har någon utmanande sak som jag måste få igenom försöker jag på svenska, eftersom jag då har en liten fördel i den meningen att jag åtminstone tagit hänsyn till att jag försöker göra detta på deras eget språk. (Informant A)

[33] I praktiken använder jag svenska knappast mer än i form av småpratet. När man sitter vid lunch kan man byta språk till svenska. (Informant D)

[34] I den sociala kulturen har svenskan ”en isbrytare-effekt”. (---) Det är artigt att visa någon form av social intelligens så att man kan diskutera på en grundläggande nivå på det lokala språket. Detta ger ett gott intryck. I den operativa verksamheten används svenska i mindre utsträckning. (Informant E)

Informant E uppgav därtill i enlighet med informant C att betydelsen av svenska var viktigast i samband med kundmöten med svenska kunder. Detta betydde att de första kontakterna med en svensk kund alltid utfördes av en person som hade kunskaper i svenska.

[35] I kontakter med kunder är svenska språkets betydelse viktigast. Om det inte finns en infödd svensk försäljningsperson på plats så då skickas det en person som har färdigheter i svenska. (Informant E)

Svenskans ställning visade sig vara speciellt viktig på ledningsnivå i det svenskägda dotterbolaget, eftersom det officiella språket på styrelsenivå var svenska. Detta förstärkte position av svenska. Likaså var svenskans betydelse viktig på företagsbesök både i Finland och i Sverige. Informant A uttryckte detta på följande sätt:

[36] Om man kan tala svenska så då gör man så när vi har svenskar som gäster här. Om man inte kan tala svenska då talas det engelska i stället. Att kunna tala svenska förbättrar möjligheter att driva saken framåt. (Informant A)

Informant B uppgav att det enda formella användningsområdet som ansågs vara viktigt med hänsyn till svenska språket fanns inom försäljning:

[37] Vissa av våra försäljningspersoner arbetar på svenska med svenskar, men de arbetar säkert också på engelska.

Därtill uppgav informant A att svenskan behövdes i översättningsarbete och närmare bestämt när det gällde att översätta instruktioner från svenska till finska i samband med kvalitet- och systemfrågor.

Följande exempel illustrerar att användning av svenskan inte hade definierats officiellt på koncernledningsnivå och att användning av svenska var frivillig:

[38] Vi gör inte ett sådant beslut alls utan det är alltid personens eget val. Koncernens ledning har beslutat att det officiella språket är engelska. Inte ens de svenska ledarna förväntar sig att någon borde ha färdigheter i svenska. (Informant A)

[39] Det har inte definierats någonstans. Det bygger på personens eget val. Vi har dock riktlinjer för god praxis. Detta betyder att i de första kontakterna med kunder kan kundernas preferenser tillfrågas i samband med dessa frågor. (Informant E)

I tabell 9 nedan presenteras svenskans viktigaste användningsområden i företagen. Som tabellen visar var de viktigaste användningsområdena för svenskan informella förbindelser och försäljnings- och kundservicefunktioner samt första kontakter med en svensk kund. Detta gällde alla informanterna. Användningsområdena för svenskan visade sig vara de mest varierande och de mångsidigaste i det svenskägda dotterbolaget.

Tabell 9. Svenskans viktigaste användningsområden i de undersökta företagen.

Informant	Informella förbindelser	Försäljnings- och kundserviceuppgifter samt första kontakter med en svensk kund	Kommunikation på ledningsnivå, och företagsbesök i Sverige	Översättningsuppgifter från svenska till finska
A	X	X	X	X
B	X	X		
C	X	X		
D	X	X		
E	X	X		

6.2.3 Språkutbildning i svenska språket

Det framgick mycket tydligt av intervjumaterialet att utbildning i svenska språket var sällsynt: språkutbildning i svenska arrangerades endast i det svenskägda dotterbolaget. Engelska språkets status som ett gemensamt företagspråk betraktades så betydande att det inte ansågs vara nödvändigt att förbereda personalen i svenska språket. Fokus i beaktandet av kunskaper i andra främmande språk än engelska låg således främst på rekrytering. Som tidigare konstaterats låg huvudfokus i utbildningen på engelskan (se avsnitt 6.2.2). Den skriftliga och globala kommunikationen sköttes mestadels på engelska och därmed ansågs kunskaper i engelska vara viktigare än kunskaper i svenska. Informant B uppgav att för att vara framgångsrik i arbetsuppgifter var det tillräckligt med att behärska koncernens officiella språk som var engelska. Informanterna D och E uppgav att språkutbildningens betydelse med avseende på svenskan var lite på grund av engelskans dominerande status.

[40] Vi erbjuder inte utbildning i svenska språket. Språkutbildningen gäller bara engelska, eftersom på koncernnivå talas det engelska. Därför finns det inget behov av att erbjuda personalen språkutbildning i svenska. Den behöver inte svenska eller något annat språk. Om personen behöver något annat språk utöver sitt modersmål så är det engelska. (Informant B)

[41] Vi stöder inte språkutbildning i svenska språket, eftersom det inte är vårt huvudspråk. (Informant D)

[42] Svenskan har en ganska liten roll volymmässigt. Detta beror säkerligen på att svenskars färdigheter i engelska ligger på samma eller till och med högre nivå som finnars eller centraleuropeérs färdigheter. I praktiken betyder detta att engelskans dominans är så betydande att svenska i termer av affärsverksamhet inte utgör en kritisk kompetensunderskott. (Informant E)

I det svenskägda dotterbolaget ansågs svenskkunskaper däremot vara nödvändiga speciellt på ledningsnivå, eftersom det officiella språket på styrelsenivå var svenska. Detta betydde att språkutbildning i svenska ansågs vara viktig. Informant A som representant för det svenskägda dotterbolaget uppgav att språkutbildning anordnades för dem som behövde svenska i sina arbetsuppgifter och att detta gällde främst personer på ledningsnivå.

[43] Språkutbildning i svenska gäller högst två eller tre personer per år. De som deltar i utbildningen är styrelseledamot och verkställande direktör. Styrelseledamoten har rätt att delta i utbildningen i svenska, eftersom det krävs förståelse av honom av frågor som behandlas i styrelsen. (Informant A)

Tabell 10 nedan visar förhållandet mellan svenska och engelska i språkutbildning i företagen. Som det framgår av tabellen hade engelskan en dominerande status i språkutbildning: språkutbildning i engelska arrangerades i alla andra företag utom exportföretag. Utbildning i svenska arrangerades däremot endast i det svenskägda dotterbolaget.

Tabell 10. Förhållandet mellan svenska och engelska i språkutbildning i de undersökta företagen.

Informant	Språkutbildning i svenska	Språkutbildning i engelska
A	X	X
B		X
C	–	–
D		X
E		X

Informanterna A och C uppgav därtill att inläring av svenska inte kunde anses vara begränsad endast till en formell språkutbildning. Kommunikation på svenska i autentiska situationer ansågs förbättra språkkunskaper:

[44] Vi har en hel del svenska gäster kontinuerligt här. Personer som är värd för gäster får rutin i sitt språkbruk och samtidigt lär de sig. Att man måste använda språket i praktiken är det bästa sättet att lära sig. Å andra sidan motiverar detta att delta i språkutbildning: när man en gång har talat svenska dåligt finns det motivation att studera språket till nästa gång. (Informant A)

[45] Att vi besöker Sverige och deltar i olika evenemang där förbättrar våra språkkunskaper för då talas det svenska. Detta är ju också någon slags träning: språkkunskaper hos de som besöker Sverige förbättras. (Informant C)

Dessa upplevelser kan möjligtvis tolkas att hänvisa till upplevelsebaserad inläring. Som Ranki (1999: 31) konstaterar bör inläring inte ses endast som en fråga om utbildning utan inläring kan ske i olika sammanhang: man kan lära av sina egna erfarenheter och av andra och tolka och utvärdera sina erfarenheter (se avsnitt 2.8). Enligt informant A kunde en otillfredsställande erfarenhet av att ha talat svenska dåligt påverka att man var mer benägen att delta i språkutbildning. Detta stämmer med Rankis (1999: 31) konstaterande om att man kan lära av sina egna erfarenheter. Som Ranki (1999: 31) konstaterar påverkas tolkning av en viss händelse även av personens värden och attityder. Informant C:s utsaga kan med all sannolikhet tolkas så att personens attityder och värden i den upplevda situationen hänvisade till att svensk kunskaper uppskattades och att det ansågs vara positivt att behärska svenska. Detta ledde vidare till att personen upplevde att det fanns ett behov av att utveckla färdigheter i svenska.

6.2.4 Anställdas attityder till användning av svenska

Användning av svenska orsakade huvudsakligen inte några starka reaktioner eller känslor hos informanterna utan attityder till användning av svenska var mycket neutrala. Det hade inte gjorts några undersökningar om ämnet och således baserade sig informanternas uttalanden om frågan på deras subjektiva upplevelser. Man kan anta att neutrala attityder förmodligen berodde

åtminstone delvis på det faktum att det inte fanns någon officiell vägledning från koncernledningsnivå gällande användning av svenska. Däremot gällde standardiserade riktlinjer för användning av språk endast det officiella företagsspråket som var engelska. Således baserade sig personens beslut om att använda svenska på hens eget val.

[46] Majoriteten av vår personal förhåller sig på inget speciellt sätt till användning av svenska, eftersom det inte berör dem på något sätt. (---) Jag tror inte att det handlar om några starka känslor eller problematik. De som behärskar svenska och tycker om att använda det kan ibland använda det och de som inte behärskar svenska men samarbetar med svenskar använder engelska. Det är personens eget val och valet beror på själva situationen. Koncernens mål är dock att den interna kommunikationen alltid ska ske på engelska. (Informant B)

[47] Vi har en sådan kulturhistoria här i vårt företag enligt vilken språket inte ses som något problem. Inställning till svenska språket utgör inte något undantag. (Informant E)

[48] Svenska är på något sätt en del av vårt sätt att arbeta. Det är en del av vår företagskultur. (Informant C)

Engelskans status i företaget som ett officiellt språk ansågs huvudsakligen vara en jämlikhetsfråga. Närmare bestämt upplevdes användningen av engelska vara en jämlik lösning för kommunikation. Detta baserade sig på att engelskan upplevdes vara det språk som alla hade färdigheter i och därmed ansågs vara den enda möjligheten till ett gemensamt företagsspråk. Följande utsagor av informanterna A, B och D visar att engelskan ansågs vara en likvärdig lösning i kommunikation:

[49] I praktiken dirigeras det till användning av engelska, eftersom det är det officiella språket i koncernen. Samtidigt är det jämlikt både för oss och för svenskar. På så sätt kan ingen av parterna dupera varandra på något sätt. När ingen av parterna talar sitt eget språk håller sig saker enkla. Det är lite samma sak om vi talade finska med svenskar. De skulle inte heller tycka om det. (---) Syftet är att alla förstår varandra. Om engelskan inte var det gemensamma företagsspråket skulle det inte vara möjligt att förstå varandra, eftersom alla inte behärskar svenska, men nästan alla behärskar väl engelska, åtminstone de som mellan olika fabriksorter är i kontakt med varandra. Engelskan främjar jämlikhet i detta avseende. Om det t.ex. hade definierats att det krävs färdigheter i svenska av oss så då skulle det inte vara jämlikt, eftersom det krävs en hel del arbete. Visst lär man sig, men det kommer att kosta mycket och å andra sidan är alla ändå inte riktigt överens. Här finns det en viss typ av landskampsand så att man tycker att kunskaper i engelska räcker till för att klara sig i dagens affärsliv, såsom man visst gör här. (Informant A)

[50] Engelskans likvärdiga status kommer fram i form av att de personer som inte behärskar svenska kan också delta i e-postkedja. (Informant B)

[51] Engelska används, eftersom det anses vara likvärdigt. Engelskan är det enda möjliga språket som överhuvudtaget kan användas, eftersom vi är verksamma i fyrtio olika länder. (Informant D)

Informant C uppgav däremot att användning av svenska upplevdes vara en likvärdig lösning. Detta berodde på att det ansågs vara viktigt att även svenska kunder måste ha rätt att få service på sitt eget språk. Användning av svenska ansågs således vara likvärdig speciellt i termer av kunder. Detta hade beaktats i företagets strategi. Det officiella språket i exportföretaget var ju finska och det fanns officiella riktlinjer i företagets strategi för användning av svenskan.

[52] Användning av svenska anses vara en jämlik lösning. (---) I strategin har det definierats att ”Sverige är Finland”, vilket betyder att den svenska kunden får exakt samma tjänst som den finska kunden. (Informant C)

Informant E hänvisade till företagets språkpolicy och betonade tjänsteleveransperspektiv i termer av personal. Därmed var informant E av den åsikten att även om det gemensamma företagsspråket har många fördelar i intern kommunikation hör till ett bra styrelsesätt att den interna tjänsten till personalen i ett visst land produceras på det dominerande språket som finns i landet:

[53] Ifall landet har ett dominerande språk så är det ett bra styrelsesätt att tjänsten produceras på det dominerande språket. Det är jämlikt att människor har möjlighet att använda det dominerande språket som finns i organisationen. (Informant E)

Sammanfattningsvis kan det konstateras att användning av svenska vanligen inträffade i informella muntliga situationer. Att svenskan vidare ansågs vara viktigast i samband med kundmöten med svenska kunder bekräftar Allens (2007: 87–88) konstaterade om att det är viktigt att ha färdigheter i främmande språk och kultur särskilt när det gäller interaktion på lokala marknader och att göra affärer i ett främmande land (se avsnitt 2.5). Som Virkkula (2008: 416–417) påpekar är kunskaper i kundens modersmål en tydlig konkurrensfördel för företaget

(se avsnitt 2.5). Resultaten bekräftar att denna konkurrensfördel hade tagits hänsyn till. Att den skriftliga och globala kommunikationen mestadels sköttes på engelska ansågs kunskaper i engelska vara viktigare än kunskaper i svenska. Som en följd av detta visade det sig att språkutbildning i svenska som regel organiserades endast i det svenskägda dotterbolaget och gällde främst personer på ledningsnivå. Vid rekrytering ansågs svenskkunskaper vara viktiga och till och med nödvändiga vid rekrytering till försäljnings- och kundserviceuppgifter. Att standardiserade riktlinjer för användning av språk endast gällde det officiella företagspråket som var engelska kan med all sannolikhet tänkas ha påverkat att attityder till användning av svenska var neutrala.

6.3 Upplevelser om samarbete med svenskar

I följande avsnitt presenteras resultat om informanternas upplevelser om samarbete med svenskar. Kapitlet har indelats i två underkapitel. Avsnitt 6.4.1. handlar om allmänna upplevelser om samarbete med svenskar och i avsnitt 6.4.2. presenteras informanternas upplevelser om kulturella skillnader i affärsrelationer mellan Finland och Sverige.

6.3.1 Allmänna upplevelser om samarbete med svenskar

Samarbete med svenskar upplevdes i allmänhet mycket positivt och lätt. Den allmänna tendensen var att det inte ansågs finnas några betydande kulturella skillnader mellan länderna. Informanterna upplevde snarare att den finska och den svenska affärsvärlden liknar ganska mycket varandra och att möjliga kulturella skillnader är mycket små. Informanterna B och D betonade att länderna har mycket liknande värden och därtill uppgav informant B att balansen mellan det civila livet och arbetet liknar varandra i båda länderna. Informant E tyckte att skandinaverna har en likartad ideologisk bakgrund i fråga om ledning eller affärsverksamhet i allmänt, vilket påverkade att det ansågs finnas väldigt lite meningsskiljaktigheter. Detta ansågs underlätta diskussion och bidra till att det inte förekom något gnissel. Dessutom var det beaktansvärt att informanterna var mycket positivt inställda till svenskar som samarbetspartner.

Adjektiv med vilka informanter beskrev svenskar var positiva: svenskar ansågs vara vänliga, milda, sympatiska, beredvilliga, gladlynta och lättillgängliga. Finnarna och svenskar också jämfördes med varandra med avseende på sådana egenskaper. Svenskar upplevdes t.ex. vara mer öppna än finnarna. Informant E var av den åsikten att svenskar som samarbetspartner kan anses vara korrekta och att de undviker kraftiga protester:

[54] De är i viss mån korrekta och undviker kraftiga protester. Jag har aldrig sett att en svensk slår näven i bordet, men jag har bevittnat att en rysk förman har gjort det.

6.3.2 Upplevelser om kulturella skillnader mellan Finland och Sverige i affärsförbindelser

Trots att finnarna och svenskarna ansågs förstå varandra väl framgick det ändå av informanternas svar att det fanns några tydliga drag som ansågs känneteckna det svenska sättet att arbeta. I allmänhet ansågs sådana drag ändå inte orsaka några problem i samarbetsrelationer. De viktigaste och mest framträdande dragen som kom fram i intervjumaterialet var relaterade till diskussion i allmänhet och diskussion inom ramen för beslutsfattande. Svenskar i allmänhet ansågs diskutera mer än finnarna och även frågor som inte var relaterade till arbetet. Detta påverkade att den svenska kulturen upplevdes mer öppen än den finska kulturen. Diskussion relaterades också till mjuka värden.

[55] (---) När man t.ex. går på en affärslunch så då pratar man kanske mer öppet om sitt eget civila liv, om sin familj, om sin fritid och dessa typer av saker. Finnarna är mindre villiga att prata om sådana här personliga frågor på en affärslunch. I samarbete med svenskar kommer mjukare värden fram på ett visst sätt. (---) I samarbetsrelationer med svenskar är det bra att minnas att först diskuteras livet och personen och först efter det diskuteras arbetet. (Informant B)

[56] Kulturen i Sverige kännetecknas av öppenhet och att frågor diskuteras mycket. (Informant A)

[57] Svenskar uppskattar tillräcklig kommunikation. (Informant D)

Informanternas upplevelser visar likheter med Mikluhas (1998: 134, 148; 1996: 108–109) konstaterande om att svenskar är mer benägna till aktiv social kommunikation och dess tillhörande formaliteter än finnar (se avsnitt 4.3.3). Finnar däremot kännetecknas av att de föredrar att vara tystlåtna och reserverade i interaktionssituationer och därmed baserar sig diskussionen å finnars sida oftast endast på de grundläggande sakerna (Mikluha 1998: 134, 148 se även Laine-Sveiby 1991: 56, 73–74). Som Mikluha (1998: 134; 1996:143) konstaterar är småpratet uppskattat hos svenskar och genom småpratet vill svenskar skapa personliga kontakter med förhandlingspartner medan finnar däremot föredrar att gå rakt på sak och därmed betraktas småpratet som överflödigt, ytligt och oärligt. Resultaten stämmer också med Ekwall och Karlsson (1999: 23) som konstaterar att svenskar kännetecknas av att de betraktas som pratsamma, sociala och utåtriktade (se avsnitt 4.3.3).

Diskussion var också ett drag som starkt förknippades med beslutsfattande hos svenskar. Diskussion i beslutsfattandeprocess upplevdes som att svenskarna och finnarna ansågs ha ett olikt tempo. Alla informanterna ansåg att finnar vill gå rakt på sak och snabbt fatta beslut medan svenskarna ansågs söka konsensus och föredra diskussion innan beslutsfattande. Detta upplevdes som att beslutsfattande i Sverige kunde hålla i sig längre.

[58] En finne strävar alltid efter att fatta beslut så snabbt som möjligt medan en svensk kan uppskjuta ärendet till nästa möte om det inte finns tillräckligt information om ärendet i fråga. (...) Och det är samma sak ibland här på företagsnivå: finländarna är otåligen att fatta beslut. Om syftet här skulle vara att få saken igenom på samma dag så i Sverige skulle det däremot uppskjutas vanligtvis tre månader framåt. (Informant A)

Informanterna A, D och E ansåg att även om beslutsfattande hos svenskar ibland var segt var det en fördel. Det ansågs att finnarna till och med borde lära sig av svenskar i detta avseende. Diskussioner i beslutsfattandeprocess upplevdes inte heller vara något problem för att få slutgiltiga beslut.

[59] Att en svensk diskuterar länge är ingen myt utan det stämmer. (---) Ofta hör man pratet om att i Sverige diskuterar mycket men att man trots detta inte fattar några beslut. (---) Att man diskuterar länge är inte någon dålig sak utan det finns också fördelar med det. (---) Å andra sidan är det bra att det har diskuterats mycket och länge på förhand innan beslutet fattas. I Finland fattas beslut ibland på en dålig basis jämfört med det svenska sättet. (Informant A)

[60] Man bör inte bli vilseledd när det är fråga om diskussioner i beslutsfattande i Sverige: svenskars förmåga att fatta beslut är oerhört polerad och kvalificerad. Den diskuterande kulturen bör inte misstolkas så att svenskar inte fattar beslut: det gör de. Det svenska beslutsfattandet bara följer en annan typ av geometri än det finska beslutsfattandet. (Informant E)

[61] Förhandlingar är långa, men inte eviga. Beslut görs. (Informant A)

Informant B var av den åsikten att längre diskussioner hos svenskar inte påverkar att man får beslut i tid:

[62] Jag får beslut från Sverige precis lika snabbt som i Finland. (Informant B)

Informant A betonade att man kan dra nytta av tålmod när det gäller den svenska beslutsfattandeprocessen och beskrev detta på följande sätt:

[63] Att man anpassar sig till längre diskussioner bidrar till att samarbetspartnerna binder sig till beslut.

När informanterna tillfrågades om svenskar hade lyft fram några synpunkter som gäller finnar så agerade så uppgav informanterna A, D och E att det hade uppstått diskussion om finnar snabbt beslutsfattande.

[64] När jag var medlem i styrelsen så då kom det fram att de upplevde att beslutsfattandet där i möten var för snabbt och att finnar alltid tyckte vara medvetna om slutresultat. De upplevde att finnar måste få beslutet igenom till varje pris. Svenskar upplevde att förfarandet av detta slag var på något sätt olämpligt. (Informant A)

[65] För finnar det lite mer linjära ”låt oss komma till saken-tänkandet” är det viktigaste inslaget som kommer fram i diskussioner med svenskar. Svenskar kan kommentera vikten av att diskutera innan beslut fattas. (Informant E)

[66] De har tagit upp denna samma sak. Beslutsfattande hos finnar är ibland ganska snabbt och beslut fattas oförberett utan att det har diskuterats och utan att det har funnits gemensam reflektion. (Informant D)

Informanternas utsagor om beslutsfattande hos svenskar får stöd från Ekwall och Karlsson (1999: 152) som konstaterar att i Sverige är tid mätt på kvaliteten medan i Finland är den mätt på effektiviteten (se avsnitt 4.3.2). Detta betyder att beslutsfattande i Sverige föregås av en mängd olika tidskrävande processer såsom informationsfördelning, motivering och mental förberedelse innan beslut fattas medan i Finland fattas beslut snabbare (se även Mikluha 1996: 59, 127). Som Ekwall och Karlsson (1999: 155–156) påpekar har detta att göra med att osäkerhetsfaktorer elimineras: det ägnas mycket tid åt förberedande åtgärder och möten (se avsnitt 4.3.2). Informant A:s utsaga om att längre diskussioner också kan betraktas som en fördel kan relateras till Ekwall och Karlssons (1999: 155) konstaterande om att i Finland påbörjas processen omedelbart med medvetenheten om att det senare kan uppstå risker i processen (se även Laine-Sveiby 1991: 85 och Mikluha 1996: 127) (se avsnitt 4.3.2). Informant A var ju av den åsikten att i Finland fattas beslut ibland på en dålig basis jämfört med det svenska sättet och därför ansåg hen längre diskussioner vara en fördel. Informanternas utsagor om att svenskar även ansågs söka konsensus får stöd från Hofstede (2005: 143–147) som konstaterar att Sverige kan anses vara en av de viktigaste företrädarna för den feminina kulturen vilken kännetecknas av att ledningens mål i beslutsfattande är konsensus och att konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar (se avsnitt 4.3.2).

När informanterna ombads att berätta hur de hade upplevt samarbetsrelationerna med svenskar jämfört med samarbetspartsrelationerna i andra länderna så kom det tydligt fram att med svenskar ansågs det vara lätt att samarbeta. Samarbetsrelationer med svenskarna ur ett kulturellt perspektiv ansågs vara till och med bättre jämfört med samarbetsrelationer med andra länderna. Detta påverkades av att svenskarna ansågs vara likasinnade människor med finnarna och att kulturer i båda länderna ansågs likna varandra.

[67] Jag har erfarenhet av att samarbeta med norrmän, irländare, engelsmän och holländare. Jag kommer bäst överens med svenskar, eftersom de är likasinnade människor med finländare. (Informant A)

[68] Vi har ett liknande samhälle och lika värden med Sverige. Finnar och svenskar förstår varandra mycket bra. Naturligtvis är samarbetsrelationer med kineserna och amerikanerna också bra men kulturella skillnader i samarbetsrelationer med dem kan vara synligare. (Informant B)

Informant E tyckte att de nordiska länderna har ett visst gemensamt kulturarv och att det därmed är bättre att konfrontera de nordiska länderna och den övriga världen i stället för Finland och Sverige respektive Finland och andra länder:

[69] Jag tycker att vi har ett visst gemensamt kulturarv som är ganska synligt när man reser runt om i världen. Detta återspeglar i att skandinaver söker sig till varandras sällskap. Jag är medveten om att det finns kontrasteringen mellan Finland och Sverige och mellan Sverige och Norge. Jag skulle säga att ett bättre alternativ skulle vara att jämföra Norden med den övriga världen än att jämföra Sverige eller Finland med varandra.

Informant E var vidare av den åsikten att det är individer som förorsakar skillnader snarare än nationaliteter men att kulturen påverkar individens standardvärde för hur man bör bete sig. Därmed kan kultur synas ytligt i individens beteende i de första kontakterna men djupare under ytan kommer individens personlighet och temperament fram. På detta sätt uttryckte informant E att skillnader mellan människor inte kan anses vara knutna till nationaliteter och att därmed borde skillnader mellan individer ses som viktigare än skillnader mellan nationaliteter.

[70] Visst identifierar man vissa typiska drag och förfaringssätt som kännetecknar nordamerikanerna, sydamerikanerna, ryssarna i öst och centraleuropeéerna. Man kan se de här typiska dragen eller man kan lära sig att identifiera dem. Individuella skillnader är slutligen viktigare men kultur påverkar personens standardvärde om hur man bör bete sig. Detta syns främst i de första kontakterna. (Informant E)

Informant E:s utsaga visar likheter med Hofstedes (2005: 2–5) konstaterande om att kulturen utgör grunden för ett mänskligt beteende: människans beteende påverkas av att olika sätt att tänka, känna och bete sig har inlärts i tidig barndom (se avsnitt 4.1). Som Hofstede (2005: 5) påpekar är kulturen inlärd och även kollektiv i motsats till den mänskliga naturen som är ärvd. Därtill påpekar Hofstede (2005: 5) att individens personlighet däremot är både medfödd och inlärd. Informant E:s utsaga kan således anses antyda att hen tyckte att människans medfödda tendenser har en viktigare roll än inlärd tendenser i möten mellan människor.

Förutom de typiska dragen som kom fram i samband med beslutsfattande i intervjumaterialet nämndes det några andra kännetecknande drag. Informant E nämnde vidare att jämställdhetsfrågor ofta kommer fram i samarbetsrelationer med svenskar inom HR-världen och att de verkar utgöra absoluta värden i diskussioner:

[71] Agendan i HR-världen bygger ibland starkt på iögonfallande jämlikhetsmaner som inte är riktiga saker, men av någon anledning betonas de i den svenska interaktionen. I början tänkte jag på om det verkligen är så nödvändigt att understryka sådana skillnader, eftersom vi alla är människor. (Informant E)

Informant C hade upplevt att den svenska kunden är mer krävande än den finska kunden och att kulturen i detta avseende var mer avancerad i Sverige än vad den var i Finland:

[72] Jag har ett intryck att den svenska kunden kan vara lite mer krävande än den finska kunden. Kulturen i Sverige i detta hänseende är mer avancerad. Finland har dock samma riktning i den meningen att människor blir mer krävande och medvetna konsumenter i allmänt. Man förstår sina rättigheter och förväntar sig bättre service. Sverige är ändå i detta avseende mer utvecklat än Finland. (Informant C)

Informant A tyckte att arbetslivet i Sverige i allmänt kännetecknades av att rytm i arbetet där var lugnare än i Finland. Detta kom fram speciellt i samband med e-postkommunikation. Informant A upplevde att en personlig kontakt, dvs. ett telefonsamtal eller ett personligt besök på plats i stället för e-postkommunikation var ett bättre alternativ för att kunna gå vidare i kommunikation och göra ett framsteg i ett visst ärende:

[73] Svenskar använder inte e-post på samma sätt som finnar gör. I Sverige finns det inte samma tendens som det finns här i Finland att man nästan omedelbart svarar på e-post. Om man här i Finland skickar en e-post och när det sedan har gått en halvtimme så fort börjar man undra på om mottagaren inte längre arbetar där. I Sverige är det en annan sak. Inte alla av dem nödvändigtvis ens läser e-postmeddelanden. Jag har skickat olika dokument via e-post till Sverige. Sedan när jag har åkt dit och berättat att jag skickade dokumentet redan en månad sedan så säger de att de inte alls har kollat det. Arbetslivet i Sverige är kanske lite mer avslappnat och lugnare än vad det är här i Finland.

Även om utsagan av informant A är begränsad endast till e-postkommunikation kan det möjligen tolkas att hänvisa till en kultur med lägre osäkerhetsundvikande. Som Hofstede (2005: 172–173) konstaterar representerar Sverige kultur med lägre tendens till osäkerhetsundvikande, vilket betyder att i Sverige finns det i mindre utsträckning rådande känsla av brådska och därtill accepteras verksamhet som bedrivs på längre sikt (se avsnitt 4.3.2).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att kulturella skillnader i affärsrelationer mellan Finland och Sverige ansågs vara mycket små och detta var på grund av att den finska och den svenska affärsvärlden ansågs likna ganska mycket varandra. Att diskussion i allmänhet och diskussion i beslutsfattande hos svenskar var det mest framträdande draget i informanternas utsagor bekräftar fynd i tidigare forskning (se t.ex. Mikluha 1998: 134, 148; Mikluha 1996: 59, 127; Ekwall & Karlsson 1999: 152; Laine-Sveiby 1991: 56, 73–74 och Hofstede 2005: 2–5) (se avsnitt 4.3). Även om resultaten visar likheter med tidigare forskning är det motiverat att konstatera att resultaten inte kan generaliseras. Som redan tidigare konstaterats kan kulturella skillnader inte anses vara entydiga på grund av att mänskligt beteende påverkas av olika faktorer (se avsnitt 4.1, 4.3.2 och 4.3.3). På grund av detta anser jag att det är viktigt att ämnet diskuteras på ett brett perspektiv. Med detta menar jag att betydelsen av individens personlighet och därmed skillnader i personligheter av individer tas hänsyn till när frågan diskuteras.

7 DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras studiens resultat. Kapitlet har indelats i två underkapitel: sammanfattande diskussion (avsnitt 7.1) och avslutande kommentarer (avsnitt 7.2) där det diskuteras studiens tillförlitlighet och validitet samt valet av material och metod.

7.1 Sammanfattande diskussion

Syftet med föreliggande studie var att undersöka hur finska internationella industriföretag som har samarbete med svenskar förbereder sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper. Studien hade vidare som syfte att utreda svenska språkets ställning i dessa förbindelser och i företaget samt hur finnar upplever samarbetet med svenskar. Det kan konstateras att resultaten visade likheter i förhållande till tidigare studier om ämnet. Det är bra att minnas att studien är kvalitativ till sin natur och därför kan resultaten inte generaliseras. Även om antalet informanterna i studien var relativt litet erbjöd studien perspektiv på ämnet. Resultatens likheter med teorin relaterade speciellt till engelskans överlägset dominerande status som huvudspråk i företaget, i intern kommunikation och i rekrytering. Likaså fanns det tydliga likheter mellan teorin och empirin i relation till kulturella skillnader mellan Finland och Sverige. Det viktigaste och mest framträdande inslaget i detta hänseende var starkt knutet till beslutsfattandeprocess.

Den första forskningsfrågan i denna studie handlade om hur finska internationella industriföretag som har samarbete med svenskar förbereder sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper. De vanligaste medlen i de undersökta företagen att förbereda anställda språkligt och kulturellt var språk- och kulturutbildning (se avsnitt 6.1.3). Detta gällde de mest internationella företagen, dvs. de företag som var verksamma som moderbolag, men även det svenskägda dotterbolaget. Resultaten bekräftar Allens (2007: 95) konstaterande om att anställdas språkliga och kulturella kunskaper samt språkutbildning i internationella företag blir viktiga därför att internationella företag blir mer komplexa som

organisationer på grund av personalens språkliga och kulturella mångfald (se även Johansson m.fl. 2010: 17) (se avsnitt 2.6). Resultaten visade att språkbehov hade beaktats i form av att det arrangerades språkutbildning.

Resultaten visade likheter även med rapporten av EK (2010: 9) i den meningen att det visade sig att i internationell miljö krävs en omfattande kommunikationsförmåga där kulturell kompetens är en viktig del (se avsnitt 3.1). Som resultaten i Barner-Rasmussen (2011: 116) och rapporten av EK (2014: 24) visar kan språkliga och kulturella kunskaper skapa en konkurrensfördel (se avsnitt 3.1). Resultaten visar att denna konkurrensfaktor med all sannolikhet hade identifierats. Att personalens kompetensutveckling med avseende på språk nästan undantagslöst arrangerades i form av utbildning bekräftar Huhtas (1997: 50) konstaterande om att personalens kompetensutveckling i företag genomförs genom träning och utbildning (se avsnitt 2.8). Att två av informanterna därtill hade upplevt att användning av språk i autentiska situationer kan bidra till språkinläring antyder att upplevelsebaserad inläring kan inträffa även inom ramen för språkutbildning (se avsnitt 6.3.2).

När informanterna tillfrågades om språkutbildning var en del av företagets språkpolicy var det endast en informant (informant E) som mer detaljerat specificerade språkutbildningens förhållande till företagets språkpolicy (se avsnitt 6.1.2). Informanternas svar gällande språkutbildning som en del av företagets språkpolicy var inte entydiga p.g.a. att svar mellan informanterna varierade och därmed kan det inte dras några förenliga slutsatser om frågan. I intervjumaterialet kom det fram att informanterna inte diskuterade språkutbildning mer djupgående som ett strategiskt fenomen. Med hänvisning till figuren 3 av Huhta om planering av språkutbildning i företaget (se avsnitt 2.7) kan det konstateras att informanternas svar inom ämnet däremot främst kretsade kring själva språkprogrammet så att fokus i intervjun låg på t.ex. hur språkutbildningen hade arrangerats i praktiken och i vilken form (se avsnitt 6.1.2). Som Huhta (2002: 7, 10) påpekar finns olika alternativ beskrivna för språkutbildning i språkprogrammet (se avsnitt 2.7). Även om studien gav mycket information om språkutbildningsfrågor skulle det ha varit intressant att få veta mer exakt hur språkutbildningsfrågor hade definierats i det officiella och skriftliga språkpolicydokumentet i sådana fall där det fanns ett sådant. Det fanns ju två informanter (informanterna A och D) som uppgav att språkutbildning var en del av företagets språkpolicy. I allmänhet analyserade

informanterna inte den här frågan mer ingående med undantag av informant E som uppgav att språkutbildning inte var en del av språkpolicy på grund av att den var behovsbaserad (se avsnitt 6.1.2).

Intervjumaterialet kännetecknades dock av den allmänna tendensen att språkutbildningsfrågor i allmänt kategoriserades som ärenden som beslutades lokalt (se avsnitt 6.1.2). Som tidigare konstaterats av Huhta (1997: 32–33, 46) är det vanligt att autonomi distribueras ner till resultatenheter så att varje enhet självständigt löser sina utbildningsbehov (se avsnitt 2.6). Detta betyder att enheten själv är ansvarig för att kontrollera kostnadsstruktur för enheten och därmed finns det inte en central kontroll över språkutbildningen (Huhta 1997: 32–33, 46). Resultaten överensstämmer med detta i den meningen att informanterna uppgav att språkutbildningen var behovsbaserad och att behov löstes lokalt. Resultaten stämmer även med Allen (2007) som konstaterar att det är personalförvaltningens ansvar att bestämma hur språkliga resurser som gäller språkutbildning indelas i organisationen (se avsnitt 2.6).

Som Huhta (2002: 9) påpekar kan företagets språkstrategi byggas baserad på resultat av språkrevision och därtill kan det vid behov utformas policy för språkutbildning förutsatt att den föreslås i strategin (se avsnitt 2.7). Mot denna bakgrund är det lämpligt att anta att det möjligen fanns principer för språkutbildning i företagets strategi i sådana fall där språkutbildning arrangerades. Med andra ord kan det eventuellt antas att riktlinjer för de språkutbildningsfrågor som beslutades lokalt var baserade på eventuella principer för språkutbildning som eventuellt hade definierats i företagets språkpolicy. Detta antagande skulle få även stöd från resultaten i Kangasharju m.fl. (2010: 148) som visar att en viktig komponent i företagets språkpolicy utgörs av principer för språkutbildning (se avsnitt 2.2).

Att fokus i språkutbildning låg på det officiella språket som i majoriteten av de undersökta företagen var engelska och att huvudspråk i den interna kommunikationen var i de flesta fall engelska kan inte anses vara någon överraskning när resultaten jämförs med tidigare studier om företags språkpolicyer och språkbehov i de finska företagen (se t.ex. Kangasharju m.fl. 2010: 140; Huhta 1999: 61–62, 64; EK 2010: 5; EK 2014: 8; Borenus 2009: 42 och Harzing & Pudelko 2013: 95) (se avsnitt 2.1, 2.2, 3.1 och 6.2.3). Som Kangasharju m.fl. (2010: 140)

konstaterar finns det dock en risk att färdigheter i andra främmande språk och kulturer uppskattas mindre när företaget investerar resurser endast på det gemensamma företagsspråket (se avsnitt 2.1). Att språkutbildning mestadels arrangerades endast i engelska kan påverka att färdigheter i andra främmande språk kan förbli ofullständiga (se t.ex. Kangasharju m.fl. 2010: 140). Som Allen (2007: 85) konstaterar har det gemensamma företagsspråket många fördelar genom att det underlättar att dela den gemensamma företagskulturen i företaget och förbättrar global kommunikation (se avsnitt 2.4). Informanternas utsagor bekräftade detta påstående (se avsnitt 6.2.4). Allen (2007: 85) påpekar därtill att det gemensamma företagsspråket ändå kan begränsa tillgången till utländska marknader och kulminera i språkliga hinder hos de anställda som har begränsade kunskaper i det gemensamma företagsspråket (se även Marschan-Piekkari m.fl. 1999: 388). Resultaten visade dock att alla informanterna var av den åsikten att alla behärskar engelska och i själva verket betraktades engelska därför det bästa alternativet som det gemensamma företagsspråket. Således upplevdes det gemensamma företagsspråket inte utgöra något hinder i kommunikation utan det var snarare tvärtom (se avsnitt 6.2.4).

Som resultaten visar var språkkraven vid rekryteringen ett sätt att säkra företagets internationalisering (se avsnitt 6.1.3 och 6.2.1). Detta antyder att hantering av språkliga resurser i företag inte var begränsad endast till språkutbildning eller det gemensamma företagsspråket utan det hade beaktats olika kombinationer av språkliga lösningar. Som Feely och Harzing (2003: 11, 22) påpekar har varje språklig lösning sina fördelar och nackdelar och därmed krävs det ofta olika kombinerade lösningar för att kunna övervinna de språkliga barriärerna (se avsnitt 2.4). Med andra ord kan en enda språklig lösning inte anses erbjuda en heltäckande lösning när det gäller att öka och upprätthålla språkliga resurser i företaget. Resultaten är sammanfallande med Feely och Harzing (2003: 11, 22) med avseende på att det visade sig att även rekrytering utgjorde en viktig språklig lösning för att kunna garantera tillräckliga språkliga resurser i de undersökta företagen (se avsnitt 6.2.1). Detta gällde alla företag men särskilt exportföretaget där det inte arrangerades språkutbildning och där det inte heller fanns engelska som huvudspråk. Därmed låg huvudfokus i att garantera personalens kompetens i det viktigaste främmande språket i företaget på rekrytering. Som Harzing m.fl. (2010: 281) påpekar utgör selektiv rekrytering vid sidan av språkutbildning, ett gemensamt företagsspråk och översättnings- eller tolkningstjänster en viktig strukturell lösning på organisationsnivå när det gäller att garantera eller öka språkliga resurser i företaget (se avsnitt 2.4). I själva verket visade resultaten att i de undersökta företagen utnyttjades tre av de fyra strukturella lösningarna som Harzing m.fl.

(2010: 281) föreslår på organisationsnivå, dvs. ett gemensamt företagsspråk, selektiv rekrytering och språkutbildning (se avsnitt 6.1.1, 6.1.3, 6.2.1 och 6.2.3). Användning av översättnings- eller tolkningstjänster kom däremot inte fram i informanternas utsagor. Engelskans betydelse vid rekrytering var i regel den viktigaste jämfört med andra främmande språk men andra språk beaktades också i enlighet med uppdragskrav (se avsnitt 6.2.1). Ibland kunde något annat språk än engelska vara till och med viktigare såsom t.ex. informant C uppgav som representant för exportföretag. Att språkutbildning t.ex. i svenska språket i de flesta fall inte arrangerades baserade sig på att färdigheter beaktades noggrant redan vid rekrytering.

Att språkutbildning i engelska gällde hela personalen (se avsnitt 6.1.3) verkar konsekvent, eftersom den allmänna tendensen verkar vara att kommunikation allt oftare i internationell miljö sker på engelska (se t.ex. EK 2010: 5; EK 2014: 8) (se avsnitt 3.1). Det kan med all sannolikhet antas att investering på engelska betraktas som en rimlig lösning från ett kostnadsperspektiv. Resultaten antyder att ju flera primära användare och ju större användningsområde språket har desto mer är det sannolikt att det investeras personalens färdigheter i språket ifråga. I de relevant sällsynta fall där språkutbildning ordnades i andra främmande språk såsom i svenska var språkutbildningen däremot mer begränsad så att den gällde vissa personer i en viss position såsom försäljningspersonal eller ledning (se avsnitt 6.2.3). Detta är i linje med rapporten av EK (2014: 15) i den meningen att enligt EK (2014: 15) ökar språkbehov inom industri särskilt när det gäller försäljning (se avsnitt 3.1). Resultaten visade att detta behov hade besvarats genom att arrangera språkutbildning men även genom rekrytering (se avsnitt 6.2.1 och 6.1.3).

Att språkutbildning tydligt var behovsbaserad och baserade sig primärt på företagets behov stämmer med Huhta (2002: 9) och Dhir och Goke-Pariola (2002: 246) (se avsnitt 2.1 och 2.7). Som Huhta (2002: 9) konstaterar baserar sig språkutbildningsprogram i företaget på företagets strategi och förblir detsamma tills företagets strategi förändras (se avsnitt 2.7). Med andra ord kan språkutbildning ses som en investering i kommunikation och detta kräver att målen för språkutbildning härledas från målen för företagets strategi (Huhta 2002: 9). Resultaten är också i linje med Luo och Shenkar (2006: 326–327) och Kangasharju m.fl. (2010: 137–141) som diskuterar att det finns olika strategiska faktorer involverade i språkval i internationella företag (se avsnitt 2.1). Likaså stämmer resultaten med resultaten i Tulevaisuusluotain (2006: 34–35) i

den meningen att en kompetent personal i sig inte kan anses skapa mervärde utan det krävs att anställdas kunskaper och kunnande kan kanaliseras så att anställda tjänar företagets mål (se avsnitt 3.2). Att användning av svenska som det viktigaste språket i exportföretaget baserade sig på företagets strategi (se avsnitt 6.1.1 och 6.2.1) bekräftar för sin del tidigare studier om strategins betydelse i språkval i företag (se t.ex. Luo & Shenkar 2006: 326–327 och Kangasharju m.fl 2010: 137–141) (se avsnitt 2.1).

Att utvecklingssamtalen oftast utgjorde grunden till att delta i språkutbildning (se avsnitt 6.1.3) får stöd från resultaten i Tulevaisuusluotain (2006: 34–35) med avseende på att både individen och företaget kommer att dra nytta av utvecklandet av språkkunskaper (se avsnitt 3.2). Likaså är resultaten i linje med rapporten av EK (2010: 9) som visar att genom utvecklingsmetoder kommer individens karriäralternativ och möjligheter att göra karriär förbättras samt bättre möjligheter för internationell rörlighet ökas (se avsnitt 3.2). Samtidigt finns det bättre möjligheter för företaget att internationalisera och nå nya affärsmöjligheter (EK 2010: 9) (se avsnitt 3.2).

Såsom det framgick av intervjumaterialet fanns det utvecklingsmetoder som genomfördes både på arbetsplatsen och utanför arbetsplatsen (se avsnitt 6.1.3). Som Kauhanen (2010: 115) konstaterar kan självlärandeprogram och e-lärande kategoriseras som utvecklingsmedel som genomförs utanför arbetsplatsen (se avsnitt 2.8). En av de två informanterna som berättade att det användes ett e-lärandeprogram i företaget konstaterade att en fördel med detta var att det var ett tid- och plats icke-bindande alternativ (se avsnitt 6.1.3). Enligt Kauhanen (2010: 115) kan även kurser som organiseras av skolorgisationer och studieprogram i olika former kategoriseras som medel som genomförs utanför arbetsplatsen. Resultaten visade att det kan finnas varierande praxis med avseende på detta. Detta bekräftas av att informant A uppgav att kurser organiserade av skolorgisationer genomfördes på företagets lokaler i stället för att de hade organiserats utanför arbetsplats (se avsnitt 6.1.3). Att e-lärandemiljö gynnas i de företag där global verksamhet var omfattande verkar vara en konsekvent lösning: en virtuell och globalt enhetlig struktur för utbildningen är säkert ett fungerande alternativ för affärsmiljön där elektroniska transaktioner överhuvudtaget har ökat. Som informant E nämnde är fördelen med e-lärandemiljön den starka personligheten som den erbjuder och det kan möjligtvis ha även positiva effekter på studieprestationer (se avsnitt 6.1.3). Att det fanns samarbete mellan

företaget och högre utbildning inom ramen för språkutbildning får stöd från Allen (2007: 100–101). Som Allen (2007) konstaterar kan företag och högre utbildning gynnas av partnerskap och språkutbildningen i företag kan därmed skapas genom att fokusera på högre utbildningens styrkor och individuella behov av företag (se avsnitt 2.6).

Som Sajavaara och Salo (2007: 245) påpekar garanterar själva språkkunskaperna inte problemfri kommunikation i en främmande kultur och därför måste betydelsen av kultur tas hänsyn till när det gäller att planera företagets språkutbildning (se även Huhta 1997: 61–72) (se avsnitt 3.1). Resultaten i denna studie bekräftar detta: kulturutbildning arrangerades i alla de företagen där det också ordnades språkutbildning (se avsnitt 6.1.3). Informant E specificerade mer detaljerat att kulturell utbildning var en integrerad del av språkutbildning. Resultaten antyder att i företagen hade det identifierats den starka kopplingen mellan betydelsen av både språkliga och kulturella kunskaper (se t.ex. Virkkula 2010: 416–417; Allen 2007: 87–88 och Borenus 2009: 53) (se avsnitt 2.5, 2.6 och 3.1). Som resultaten i Tulevaisuusluotain (2006: 41–42) visade skapar kulturella kunskaper och kulturell förståelse gynnsamma förutsättningar för ett fruktbart samarbete och i det framtida arbetslivet krävs det kunskap om värden, vanor och sociala normer när det gäller affärspartnersrelationer (se avsnitt 3.2). Resultaten visade att dessa kulturella kunskapsbehov hade besvarats i form av att det arrangerades kulturell utbildning.

Att kulturutbildning arrangerades främst för personer i ledningspositioner (se avsnitt 6.1.3) är sammanfallande med resultaten i Finnsight (2006: 37): enligt Finnsight (2006) förutsätter chefspositioner bra kommunikations- och interaktionsfärdigheter och förmåga att förmedla information då vikten av språkkunskaper blir ännu viktigare (Finnsight 2006: 37) (se avsnitt 3.2). Att kulturella färdigheter betonades även i samband med virtuell ledning baserade sig på att anställda arbetade i olika delar av världen i olika kulturer, vilket ställde vissa krav för ledningens kulturella kompetens (se avsnitt 6.1.3). Resultaten i detta avseende är i linje med Tulevaisuusluotain (2006: 34–35) och Finnsight (2006: 21, 35–36) med avseende på att färdigheter att leda människor blir allt viktigare i det framtida arbetslivet och detta betonas på grund av att organisationer blir mer komplexa (se avsnitt 3.2).

Den andra forskningsfrågan i denna studie handlade om svenska språkets ställning i företaget när det gäller att förbereda anställda språkligt och kulturellt. På grund av engelska språkets status som ett gemensamt företagsspråk ansågs engelskan vara det viktigaste språket i de undersökta företagen (se avsnitt 6.2.1). Att detta gällde också rekrytering (se avsnitt 6.2.1) stämmer med resultaten i Huhta (1999), Barner-Rasmussen (2011), Borenius (2009) och EK (2010; 2014) (se avsnitt 3.1). Att utbildning i svenska språket arrangerades främst endast i det svenskägda dotterbolaget och gällde huvudsakligen företagets ledning (se avsnitt 6.2.3) visar likheter med resultaten i Barner-Rasmussen (2011) (se avsnitt 3.1). Som resultaten i Barner-Rasmussen (2011) visade blir svenskans roll viktig speciellt i kommunikation med moder-, syster-, och dotterbolag i Sverige och i kommunikation på ledningsnivå särskilt när det gäller förhandlingar och kundmöten samt andra sammanhang lokalt i Sverige (Barner-Rasmussen 2011: 98, 101). Resultaten får starkt stöd från Barner-Rasmussen (2011) i den meningen att svenskans roll verkade vara allt viktigare ju högre nivå i hierarkin man befann sig på och ju mer ansvarsfulla arbetsuppgifter det var fråga om. Resultaten med avseende på det svenskägda dotterbolaget visade att på ledningsnivå diskuterades det på svenska. Att informant A som representant för det svenskägda dotterbolaget prioriterade svenskan som det andra viktigaste språket i företaget (se avsnitt 6.2.1) visar likheter med resultaten i Barner-Rasmussen (2011): kommunikationen på svenska med svenska moder-, syster- och dotterbolag utgjorde 63 % av all kommunikation i de undersökta företagen i Barner-Rasmussen (2011). Som resultaten i Harzing och Pudelko (2013: 95) visade fanns det inget land i Skandinavien där det användes endast ett enda språk och därtill var det vanligt att i skandinaviska dotterbolag användes skandinaviska språk och att i svenska dotterbolag fanns en mer frekvent användning av svenskan (Harzing & Pudelko 2013: 92) (se avsnitt 2.2). Resultaten i denna studie visar starka likheter med resultaten i Harzing och Pudelko (2013) för det kom fram att användning av olika språk inte var begränsade endast till engelskan utan svenskan användes också (se avsnitt 6.2.1 och 6.2.2). Harzing och Pudelko (2013) har säkert i viss mån rätt i att skandinaver har en förmåga att engagera sig i samtal på främmande språk. Resultaten visade ju att svenskan användes i informella situationer i stället för engelskan (se avsnitt 6.2.2), vilket kan anses stöda detta påstående. Harzing och Pudelko (2013: 95) diskuterar vidare att i de nordiska länderna anses betydelsen av eget språk i kommunikation vara viktigt. I intervjumaterialet kom det tydligt fram att svenskar ansågs gilla om man pratar med dem på deras eget språk (se avsnitt 6.2.2), vilket delvis kan anses stöda detta påstående. Många av de skandinaviska språken med undantag av finska liknar varandra vilket med all sannolikhet bidrar till att det är lättare att

förstå motparten även om kommunikationen inte skulle ske på det egna språket. Detta kan ändå inte anses gälla finskan.

Att användning av svenska ansågs ha särskild betydelse främst i informella förbindelser men också i de första kontakterna med en svensk kund (se avsnitt 6.2.2) får stöd från resultaten i Barner-Rasmussen (2011) (se avsnitt 3.1). Enligt resultaten i Barner-Rasmussen (2011: 97, 113–114) ansågs det att det är lättare att skapa djupa och meningsfulla relationer med svenska kolleger och affärspartner om kommunikationen med dem sker på deras eget språk. Resultaten i denna studie bekräftar även Barner-Rasmussens konstaterande om att svenskan i stor utsträckning används som ett informellt språk i sådana företag där det formella språket är engelskan (Barner-Rasmussen 2011: 97, 113–114). Informanternas beskrivningar om att svenskan främst användes av artighetsskäl (se avsnitt 6.2.2) stämmer väl med Virkkula (2008: 396) som konstaterar att det krävs kunskaper i samarbetspartners modersmål för att kunna göra ett intryck eller få en personlig kontakt (se avsnitt 2.5). Likaså kan informanternas utsagor anses få stöd från resultaten i Barner-Rasmussen (2011: 116) i den meningen att svenskkunskaper i samarbetet mellan Finland och Sverige ansågs skapa mervärde. Detta återspeglades i informanternas svar i form av att man ansåg det vara fördelaktigt för att kunna diskutera på svenska med en svensk samarbetspartner både i formella och informella situationer (se avsnitt 6.2.2).

Att kunskaper i svenska ansågs vara viktiga och till och med ett rekryteringskriterium när det gällde försäljnings- och kundserviceuppgifter och de första kontakterna med en svensk kund (se avsnitt 6.2.1 och 6.2.2) bekräftar Virkkulas (2008: 416–417) och Barner-Rasmussens (2011: 114, 116) påståendet om att det behövs också andra språk än engelska för att företaget kan vara framgångsrikt på globala marknader (se även EK 2010: 5–6 och EK 2014: 8) (se avsnitt 2.5 och 3.1). Resultaten visade att detta påstående är sant trots det faktum att engelskan anses vara ett av de viktigaste språkkraven och en grundläggande färdighet i arbetslivet speciellt med hänsyn till intern och skriftlig kommunikation (EK 2010: 5–6; EK 2014: 8; Barner-Rasmussen 2011: 114, 116 och Virkkula 2008: 416–417) (se avsnitt 2.5 och 3.1). Som rapporten av EK (2014: 13, 24) visar skapas många affärsrelationer med bidrag av språkkunskaper (se avsnitt 3.1). Resultaten får också stöd från Allen (2007: 87–88) som betonar vikten av att kunna främmande språk och kultur särskilt när det gäller interaktion på lokala marknader och att göra affärer i ett främmande land (se avsnitt 2.5).

Den tredje forskningsfrågan i denna studie handlade om hur personalen i finska företag hade upplevt samarbete med svenskar. Resultaten baserar sig på informanternas subjektiva upplevelser och därför kan resultaten inte generaliseras till hela personalen i företaget. Informanternas beskrivningar om kulturella skillnader mellan Finland och Sverige stämmer väl med den existerande litteraturen om ämnet (se avsnitt 4.3). Att svenskar ansågs diskutera länge innan beslut fattas och att finnar ansågs vara mer linjärt och snabbare (se avsnitt 6.3.2) får starkt stöd från Ekwall och Karlsson (1999: 152) och Mikluha (1996: 59, 127, se även Laine-Sveiby 1991: 85) (se avsnitt 4.3.2). Resultaten bekräftar också Hofstedes (2005: 143–147, 172–173) konstaterande om att Sverige kan anses vara en av de viktigaste företrädarna för den feminina kulturen vilken kännetecknas av att ledningens mål i beslutsfattande är konsensus och att konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar (se avsnitt 4.3.2). Som Hofstede (2005: 143–147) påpekar diskuteras och argumenteras förslag i den svenska ledarskapskulturen kollektivt innan beslut fattas. Resultaten i denna studie kan möjligen tolkas så att strategin har en stark och synlig roll i den dagliga verksamheten i Sverige. Som Hofstede (2005: 172–173) konstaterar är det vanligt för länderna som representerar kultur med lägre osäkerhetsundvikande att på ledningsnivå fokuseras det på strategin istället för dagliga operationer.

Att informanterna B och D uppgav småpratet och informella diskussioner känneteckna den svenska kulturen (se avsnitt 6.3.2) får stöd från Mikluha (1998: 134, 143, 149) som konstaterar att svenskar är mer benägna till aktiv social kommunikation och dess tillhörande formaliteter och att småpratet därmed är uppskattat hos svenskar (se även Mikluha 1996: 108–109) (se avsnitt 4.3.3). Som Mikluha (1998: 134, 143, 149) konstaterar vill svenskar visa ett personligt intresse genom att tala om saker som är irrelevanta för affärsverksamhet. Att resultaten visade starka likheter med tidigare studier om ämnet bidrar till att personer som samarbetar med svenskar möjligen kan dra nytta av dem. Samtidigt är det också lämpligt att konstatera att kulturella skillnader emellertid inte kan anses vara entydiga. Detta p.g.a. att det finns olika faktorer inblandade i individens beteende (se avsnitt 4.1). Betydelsen av individens personlighet (se avsnitt 4.1) är säkert en faktor som är värd att noteras när det diskuteras kulturella skillnader. Vidare kan det begrundas vilken betydelse skillnader i individers personligheter har i dessa frågor. Av denna anledning är det lämpligt att ha ett visst kritiskt förhållningssätt inom ramen för dessa frågor. Baserat på detta är det motiverat att ifrågasätta generaliserbarhet av resultaten.

7.2 Avslutande kommentarer

Temaintervjun visade sig vara en fungerande metod i denna studie och erbjöd en möjlighet att dra nytta av ett omfattande material för att kunna få svar på de tre forskningsfrågorna. Varje informant hade aktivt samarbete med svenskar i många olika former, vilket bidrog till att informanterna gav innehållsrika svar och satte sig in i ämnet som regel ordentligt. Att företag var verksamma i olika roller bidrog till att det var möjligt att jämföra svaren mellan representanter i olika roller. Eftersom antalet informanterna i studien var litet kan resultaten inte generaliseras. Temaintervjun visade sig vara en lämplig metod i den meningen att det var möjligt att ställa ytterligare frågor och be informanten klargöra sina svar. Många av informanterna gav långa svar, vilket å sin sida antyder att metoden var lämplig även i detta hänseende.

Att strukturen för temaintervjun bestod av tre olika teman gjorde att materialet blev ganska omfattande. Ifall det hade fokuserats endast på två olika teman i stället för tre skulle det kanske ha erbjudit en bättre möjlighet att sätta sig ännu mera in i frågan. Nu blev man i viss mån tvungen att begränsa innehållet i teman. De tre olika teman relaterade dock starkt med varandra, vilket bidrog till att helheten blev harmonisk och fungerande och att olika teman kompletterade varandra. Detta fick som konsekvens att det var möjligt t.ex. att beakta hur betydelsen av användning av svenska som ett informellt språk hade upplevts hos informanterna så att det ansågs vara viktigt för att kunna diskutera med svenskar på svenska i informella förbindelser. Ett sådant här tillvägagångssätt motsvarade den verksamhetsmodell som kännetecknar den svenska kulturen. Det var intressant att iaktta hur samband mellan språk och kultur hade beaktats hos informanterna i detta hänseende.

Intervjuerna genomfördes huvudsakligen som ursprungligen planerat med undantag av att två av dem genomfördes som telefonintervjuer i stället för ansikte mot ansikte intervju. Även om det inte var möjligt att beakta synliga antydningar i diskussionssituationen i telefonintervjuer visade det sig emellertid inte orsaka några problem utan diskussionen och interaktionen var naturlig och det var möjligt att få lika innehållsrika svar som i ansikte mot ansikte intervjuer. Alla intervjuer spelades in och transkriberades.

Som Eskola och Suoranta (2001: 210) konstaterar gäller utvärdering av tillförlitligheten hela forskningsprocessen. För att kunna stödja tillförlitligheten i denna studie har forskningsmetoder beskrivits så detaljerat som möjligt. Detta gäller även målgrupp, dvs. informanterna och företag med beaktande dock att anonymitet hos informanterna och företagen har tagits hänsyn till. Hirsjärvi och Hurme (2001: 189) konstaterar att det är viktigt att studien avslöjar informanternas uppfattningar. Detta har tagits i beaktande i denna studie i form av att i analysen har det inkluderats varierande exempel på informanternas utsagor. Som Hirsjärvi och Hurme (2001: 189) påpekar är resultat med intervjuer alltid resultat av samarbete mellan intervjuaren och den intervjuade. För att kunna få fram informanternas egen röst och egna upplevelser var syftet med formulering av intervjufrågor att undvika ledande frågor.

8 SAMMANFATTANDE AVSLUTNING

Syftet med denna studie var att undersöka hur finska internationella industriföretag som har samarbete med svenskar förbereder sina anställda när det gäller språkliga och kulturella kunskaper. Syftet med studien var vidare att utreda svenska språkets ställning i dessa förbindelser och i företaget samt hur finnar upplever samarbetet med svenskar. I teoridelen behandlades de viktigaste begreppen och diskuterades tidigare undersökningar om ämnet. Det kvalitativa materialet samlades in genom temaintervjuer med fem informanter som representerade personalledning i finska internationella industriföretag. Företagen representerade både moder-, dotter- och exportföretag som hade förbindelser till Sverige. Resultaten jämfördes med teori och tidigare studier om ämnet.

Resultaten visade att språk- och kulturutbildning var de viktigaste medlen att förbereda anställda språkligt och kulturellt. Förhållandet mellan företagets språkpolicy och språkutbildning kom inte tydligt fram i materialet. Språkutbildning analyserades inte mer i detalj som en del av företagets språkpolicy av informanterna även om den i vissa fall betraktades som en del av företagets språkpolicy. Däremot uppfattades företagets språkpolicy främst som ett fenomen som definierar det officiella företagsspråket och att beslutsfattande kring dessa frågor hör till företagets ledning. Språkutbildningsfrågor visade sig vara frågor som beslutades lokalt och språkutbildning var alltid behovsbaserad.

Huvudfokus i språkutbildningen låg på engelska på grund av engelskans överlägset dominerande status som det gemensamma företagsspråket. Språkutbildning i svenska var däremot mindre vanligt. Språkutbildning i svenska arrangerades som regel endast i det svenskägda dotterbolaget och gällde företagets ledning. Detta påverkades av att på styrelsenivå var det officiella språket svenska, vilket förutsatte kompetens i svenska hos de finska medlemmarna i styrelsen. Att svenskan hade en mindre roll i språkutbildning baserade sig på att företag huvudsakligen förvärvade och upprätthöll de behövda resurserna i svenska genom rekrytering. Därtill ansågs svenskan ha en liten roll som ett volymsspråk på grund av engelskans dominerande status som det gemensamma företagsspråket.

E-lärandemiljö visade sig vara vanlig i de mest internationella företagen medan språkutbildning i form av olika kurser som arrangerades i företagets lokaler kännetecknade det svenskägda företaget. Detta gällde dock också det multinationella företag där det inte användes e-lärandemiljö. Språkutbildning var alltid en externaliserad tjänst.

Svenskkunskaper ansågs vara särskilt viktiga i rekrytering till försäljnings- och kundservicepositioner och utgjorde i vissa fall till och med ett rekryteringskriterium beroende på själva uppgiften. I företaget som exporterade till Sverige var svenska ett rekryteringskriterium p.g.a. att försäljning och kundservice fullständigt sköttes på svenska. Användning av svenska hade inte standardiserats och därmed baserade den sig alltid på personens eget val. Exportföretaget utgjorde dock undantag för i strategin hade det definierats att den svenska kunden alltid betjäna på svenska. De viktigaste användningsområdena för svenskan visade sig vara informella situationer där svenskan huvudsakligen användes av artighetsskäl. Därtill användes svenska i försäljnings- och kundservicefunktioner och i första kontakter med en svensk kund.

Den finska och den svenska affärsvärlden ansågs likna ganska mycket varandra och därmed betraktades kulturella skillnader mycket små. Därmed upplevdes samarbetet ur ett kulturellt perspektiv mycket lätt. Att kulturella skillnader i samarbetsrelationerna med mer avlägsna länder ansågs vara mer synliga gjorde att kulturutbildning i den svenska kulturen inte organiserades.

Det fanns dock vissa drag som ansågs känneteckna den svenska kulturen. Det viktigaste och mest framträdande inslaget i samarbetsrelationer med svenskar var starkt knutet till beslutsfattandeprocess. Svenskar ansågs diskutera länge och söka konsensus innan beslut fattas medan finländars beslutsfattande ansågs vara mer linjärt och snabbare. Därtill ansågs diskussion i allmänhet och diskussion inom ramen för beslutsfattande känneteckna den svenska affärskulturen. Även konsensus hos svenskar ansågs känneteckna det svenska beslutsfattande. Dessa drag ansågs skilja sig den svenska och den finska kulturen från varandra i affärsförbindelser.

Att företag var verksamma i olika roller erbjöd en möjlighet att få olika aspekter i studien och jämföra dem med varandra. Vidare var det möjligt att betrakta om det fanns gemensamma drag för informanter som representerade samma företagsform. Att e-lärandemiljö t.ex. var ett gemensamt drag för de mest internationella företagen, dvs. för moderbolagen, var ett exempel på detta. Att språkutbildning i svenska arrangerades huvudsakligen endast i det svenskägda dotterbolaget var ett annat intressant fynd. Även om antalet informanterna var litet i studien var det möjligt att beakta skillnader mellan informanterna. I framtida studier skulle det vara intressant genomföra en liknande studie genom att fokusera endast på svenskägda företag eller alternativt skulle man kunna begränsa målgruppen till multinationella företag. Därmed skulle det vara möjligt att betrakta om tendenserna som var karakteristiska för dessa företagsformer återkommer. Vidare skulle man kunna undersöka dessa två målgrupper och göra en jämförelse mellan dem. Därtill skulle man kunna undersöka om företags personalutvecklingsmedel utvecklas under en viss period och i så fall hur. Alternativt skulle man kunna undersöka om det finns policyer för själva språkutbildningen i företaget och i så fall hurdana. Forskningsfokus kunde vidare ligga på företagets språkpolicy och medvetenheten hos anställda om företagets språkpolicy.

LITTERATUR

Allen, C. (2007). Language Policy in Multilingual Organizations. *Working Papers in Educational Linguistics 1/2007*. Graduate school of Education. PennGSE.

http://www.gse.upenn.edu/sites/gse.upenn.edu/wpel/files/archives/v22/v22n1_Thomas.pdf__(Hämtad 13.12.2014)

Arbets- och näringsministeriet. Yritys Suomi.

<http://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko> (Hämtad:12.2.2015)

Barner-Rasmussen, W. (2011). Affärer eller business? En studie av språkanvändningen i det ekonomiska samarbetet mellan Finland och Sverige. *Magma-studie 5/2011*. Finlands svenska tankesmedja Magma.

Black, J., Gregersen, H., Mendenhall, M. & Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Addison-Wesley Publishing Company

Borenius, A. (2009). *Ett företag – men hur många språk? En kartläggning av den språkliga vardagen på internationella företag i Finland med fokus på tvåspråkighet*. Helsinki. Svenska handelshögskolan.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/425/borenius.pdf?sequence=2> (Hämtad: 30.12.2014)

Charles, M. & Marschan-Piekkari, R. (2002). Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly*. 2/2002. 9–29.

Dhir, K. & Goke-Pariolá, A. (2002). The case for language policies in multinational corporations. *Corporate Communications: An International Journal*. 4/2002. 241–246.

Drever, E. (1998). *Using semi-structured interviews in small-scale research. A teacher's guide*. Edinburgh: SCORE Publication.

EK 2010 = *Työelämässä tarvitaan yhä useampia kieliä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2009*. 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki. http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko2009_Tyoelamassa_tarvitaan_yha_useampia_kielia.pdf (Hämtad 28.12.2014)

EK 2014 = *Kielitaito on kilpailuetu. EK:n koulutus- ja henkilöstötiedustelu*. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014.pdf> (Hämtad: 28.12.2014)

Ekwall, A. & Karlsson, S. (1999). *Mötet: En bok om kulturskillnader och ledarskap: Svenskt och finskt*. Storkamp Media.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 208–212.

Feely, A. & Harzing, A. (2003). Language management in multinational companies. *Cross-cultural management: An International Journal* 2/2003. 11–22, 46–50.

Finnsight 2006 = *Finnsight 2015. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät 2006*. Suomen Akatemia & Tekes. Helsinki. http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Finnsight_2015.pdf (Häntad: 2.1.2015)

Harzing, A., Köster, K. & Magner, U. (2010). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship. *Journal of World Business*. 3/2011. 281–285.

Harzing, A. & Pudelko, M. (2013). Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*. 1/2013. 87–97.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind/Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede*. New York: McGraw-Hill. 2–36, 163–204, 279–309.

Huhta, M. (1997). *The dynamics of language training: from an element of cost to an investment in communication*. Helsinki: Opetushallitus. 45–54, 199–200.

Huhta, M. (1999). *Language / Communication Skills in industry and business – Report for Prolang Finland*. Helsinki. National Board of Education. http://www.oph.fi/download/47735_skills42.pdf (Häntad 30.12.2014)

Huhta, M. (2002). *Tools for planning language training. Guide for the development of Language Education Policies in Europe – From Linguistic diversity to Plurilingual education*. Strasbourg. Council of Europe.

<http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/huhtaen.pdf> (Häntad: 12.2.2015)

Johansson, M., Nuolijärvi, P., & Pyykkö, R. (2010). *Kieli työssä*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 16–40.

Johansson, M. & Pyykkö, R. (2005). *Monikielinen Eurooppa: kielipolitiikkaa ja käytäntöä*. Helsinki. Gaudeamus. 16–18.

Kangasharju, H., Sääntti, R. & Piekkari, R. (2010). Yritysten kielipolitiikka – Missä se piilee? I: Lappalainen, H., Sorjonen, M. & Vilkuna, M. (red.) 2010: *Kielellä on merkitystä – Näkökulmia kielipolitiikkaan..* Helsinki. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 11–15, 136–155.

Kantelinen, R. & Keränen, S. (2005). Kulttuurien välinen viestintätaito – ammatillisen osaamisen arkea. I: Pitkänen, P. (red.), *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita. 8–23, 151–153.

Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro. 153–156.

Kieliparlamentti (2011). *Kannanotto työelämän kieli- ja viestintätaitoista*. http://www.kieliverkosto.fi/docs/Kieliparlamentti_kannanotto_2011 (Hämtad 29.10.2014)

Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro. 159–164, 167–170.

Laine-Sveiby, K. (1991). *Suomalaisuus strategiana*. Juva. WSOY. 56–85.

Louhiala-Salminen, L. (2002). *Communication and language use in merged corporations*. Working Papers W-330. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Luo, Y. & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*. 3/2006. 321–339.

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. (1999). Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*. 3/1999. Routledge. Taylor & Francis Group. 377–390.

Mikluha, A. (1996). *Työkulttuurit: Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa*. Helsinki: Tt-Kustannustieto. 5–23, 123.

Mikluha, A. (1998). *Kommunikointi eri maissa*. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Immonen, H. (2005). Kansainväliseen kauppaan liittyvät valinnat. I: Pasanen, A. (red.) 2005: *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki: Multikustannus. 15–16.

Piekkari, R. (2010). Suomi ja muut kielet monikielisessä työyhteisössä. *Kielikello 4/2010*. Kotimaisten kielten keskus. Helsinki.

Piekkari, R. (2009). Kulttuuriosaamisen ulkoistaminen monikansallisissa yrityksissä. I: Uusitalo, L. & Joutsenvirta, M. (red.) 2009: *Kulttuuriosaaminen: tietotalouden taitolaji*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 151–161.

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari Oyj. 9–16, 100–107.

Reeves, N. & Wright, C. (1996). *Linguistic Auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.

Salojärvi, S. (2009). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. I: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (red.) 2009: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum Media Oy. 153–167.

Sajavaara, A. & Salo, M. (2007). Työelämän kielitaitotarpeet ja kielikoulutus. I: Pöyhönen, S. – Luukka, M. (red.) 2007: *Kohti tulevaisuuden kielikoulutusta. Kielikoulutuspoliittisen projektin loppuraportti*. Jyväskylä 2007. 233–249.

Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.

Säntti, R. (2001). *How cultures interact in an international merger. Case MeritaNordbanken*, Acta universitatis Tamperensis 818. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tollefson, J. (1991). *Planning language, planning inequality*. New York: Longman.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey. 1–28, 157–180.

Tulevaisuusluotain 2006 = *Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen 2006*. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki.
http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf (Hämtad: 1.1.2015)

Utrikesministeriet. Maat ja alueet. Ruotsi. Kahdenväliset suhteet.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=18017&contentlan=1&culture=fi-FI> (Hämtad 29.10.2014)

Uusitalo, L. (2009). Mitä kulttuuriosaaminen tarkoittaa? I Uusitalo, L. & Joutsenvirta, M. (red.) 2009: *Kulttuuriosaaminen: tietotalouden taitolaji*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Virkkula, T. (2008). Työntekijöiden kokemuksia englannista yritysmaailman yhteisenä kielenä. –Leppänen, S. Nikula, T. & Kääntä, L. (red.), *Kolmas kotimainen. Lähikuvia englannin käytöstä Suomessa*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura. 382–417.

Väyrynen, R. (1999) *Suomi avoimessa maailmassa: Globalisaatio ja sen vaikutukset*. Helsinki: Taloustieto. 83–85.

BILAGA 1

Struktur för temaintervju

Teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

1. Koulutustausta:
2. Asema yrityksessä:
3. Palvelusaika yrityksessä:
4. Missä määrin työ sisältää kontakteja/yhteistyötä ruotsalaisten kanssa ja mistä asioista yhteistyö koostuu?
5. Kokemus Ruotsissa työskentelystä ja kokemuksen pituus?

Teemahaastattelu

TEEMA 1: YRITYKSEN KIELIPOLITIikka / KIELIKOULUTUS YRITYKSESSÄ

1. Onko yrityksessänne olemassa virallista kielipolitiikkaa?
 - Miten yrityksen kielipolitiikka näkyy / miten sitä toteutetaan käytännössä?
 - Otetaanko yrityksen kielipolitiikka esille jossakin tietyssä asiayhteydessä?
 - Kuka vastaa yrityksen kielipolitiikasta?/ Kuka on tehnyt kielipolitiikan?
 - Tunnetteko yrityksenne kielipolitiikan sisällön?
2. Onko kielikoulutus osa yrityksenne kielipolitiikkaa?
 - Järjestättekö kielikoulutusta ruotsin kielessä työntekijöillenne ja jos järjestätte niin miksi?
 - Miten kielikoulutus järjestetään? / Onko kielikoulutus ulkoistettu?
 - Järjestättekö kielikoulutusta koko henkilökunnalle vai koskeeko kielikoulutus vain tiettyä osaa henkilöstöstä / tiettyjä toimintoja tai tiettyjä hierarkiatasoja? Miksi näin?
 - Käytetäänkö yrityksessänne joitakin muita keinoja työntekijöidenne kielellisten ja kulttuurillisten taitojen valmentamiseen? Jos käytetään, niin millaisia? Mitkä ovat

yleisimpiä keinoja yrityksessänne henkilöstön kielellisten ja kulttuurillisten taitojen valmentamisessa?

- Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät keinot valmentaa työntekijöidenne kielellisiä ja kulttuurillisia taitoja kun kyseessä on ruotsin kieli?

TEEMA 2: RUOTSIN KIELEN ASEMA YRITYKSESSÄ

- Onko yrityksessänne yhteistä yrityskieltä ja jos on, niin mikä?
- Mikä on ruotsin kielen asema yrityksessänne verrattuna muihin vieraisiin kieliin?
- Missä yhteyksissä ruotsia tarvitaan / käytetään eniten? Miten henkilöstö yrityksessänne kokee ruotsin kielen käytön? Koetaanko se mielekkäänä vai kielteisenä asiana? Mihin tämä tieto perustuu?
- Kuka yrityksessänne päättää sen että ruotsia käytetään / ei käytetä tietyssä asiayhteydessä?
- Kuinka tärkeitä ruotsin kielen taidot ovat rekrytoinnissa verrattuna muihin vieraisiin kieliin yrityksessänne?
- Ovatko ruotsin kielen taidot rekrytointikriteeri yrityksessänne?

TEEMA 3: KOKEMUKSIA YHTEISTYÖSTÄ RUOTSALAISTEN KANSSA

- Miten olette kokeneet yhteistyön ruotsalaisten kanssa? Onko yrityksessänne törmäty joihinkin kulttuurieroihin yhteistyösuhteissa ruotsalaisten kanssa? Konkreettisia esimerkkejä? Mihin tieto näistä kokemuksista perustuu?
- Ovatko mahdolliset kulttuurierot yhteistyösuhteissa ruotsalaisten kanssa aiheuttaneet ongelmia verrattuna yhteistyösuhteisiin muiden maiden kanssa?
- Ovatko ruotsalaiset tuoneet esille joitakin näkemyksiä siitä miten he kokevat suomalaisten toimivan?
- Koetaanko yrityksessänne, että ruotsalaisten kanssa ollaan samanarvoisia kumppaneita vaikka käytetään ruotsin kieltä vai käytetäänkö englantia tasa-arvoisuuden vuoksi?
- Mitä asioita on mielestänne hyvä huomioida kun tehdään yhteistyötä ruotsalaisten kanssa?
- Mitä mieltä olette niistä stereotyyppioista jotka koskevat ruotsalaisia (ikuisia neuvottelijoita, hieman konfliktinpelkoisia, kohteliaita mutta hieman vaikeita saada avautumaan)?

BILAGA 2

Struktur för temaintervju

Bakgrundsinformation om informanten

1. Utbildningsbakgrund:
2. Befattning i företaget:
3. Tjänstgöringstid i företaget:
4. I vilken utsträckning innefattar arbetet kontakter/samarbete med svenskar och vilka saker samarbetet består av?
5. Arbetserfarenhet från Sverige? Längden på arbetserfarenhet?

Temaintervju

TEMA 1: FÖRETAGETS SPRÅKPOLICY/SPRÅKUTBILDNING I FÖRETAGET

1. Finns det en formell språkpolicy i ert företag?
 - Hur genomförs företagets språkpolicy i praktiken?
 - Tas företagets språkpolicy upp i ett visst sammanhang?
 - Vem ansvarar för företagets språkpolicy?
 - Känner ni till innehållet av språkpolicy i ert företag?
2. Är språkutbildning en del av språkpolicy i ert företag?
 - Arrangerar ni språkutbildning i svenska för era anställda och i så fall varför?
 - Hur organiseras språkutbildning? Levereras språkutbildningen som en externaliserad tjänst?
 - Arrangerar ni språkutbildning för hela personalen eller gäller den en viss del av personal, vissa funktioner eller vissa hierarkinivåer? Varför?

- Använder ni några andra medel för att förbereda era anställdas språkliga och kulturella kunskaper? I så fall hurdana? Vilka är de viktigaste medlen att förbereda personalen när det gäller språkliga och kulturella kunskaper?
- Vilka är de viktigaste medlen att förbereda personalen språkligt och kulturellt när det gäller svenska?

TEMA 2: SVENSKANS STÄLLNING I FÖRETAGET

- Finns det ett gemensamt företagsspråk i ert företag och i så fall vilket?
- Vilken är svenskans ställning i ert företag jämfört med andra främmande språk?
- I vilka förbindelser används/behövs svenskan mest? Hur förhåller sig personalen i ert företag till användning av svenska? Upplevs den som negativt eller som meningsfullt?
- Vem är den som beslutar att svenskan används eller inte används i ett visst sammanhang i ert företag?
- Hur viktiga är svenskkunskaper vid rekrytering jämfört med andra främmande språk i ert företag?
- Är svenskkunskaper ett rekryteringskriterium i ert företag?

TEMA 3: ERFARENHETER AV SAMARBETET MED SVENSKAR

- Hur har ni upplevt samarbete med svenskar? Finns det några kulturella skillnader som ni har stött på när det gäller samarbete med svenskar? Finns det några konkreta exempel på detta? Vad baserar sig information om dessa upplevelser på?
- Har eventuella kulturella skillnader i arbetsrelationerna med svenskar orsakat några problem jämfört med arbetsrelationerna med andra länderna?
- Har svenskar tagit upp några synpunkter om hur de upplever finnars sätt att agera?
- Tycker personalen i ert företag att man är likvärdiga arbetspartner med svenskar även om det används svenska eller används engelska därför att det ansågs vara jämlikt?
- Vilka saker tycker ni är värda att beaktas när man samarbetar med svenskar?
- Vad tycker ni om de stereotyper som gäller svenskar: eviga förhandlare, lite konflikträdsla och artiga men lite svårt att komma in på livet?