

Örebro universitet  
Humanistiska institutionen

# Svenska företag i Indien

-en i studie i interkulturell kommunikation

B-opsats, VT-03  
Medie- och  
kommunikationsvetenskap  
Handledare: Sara Dalfelt

Författare:  
Henric Carlsson  
Frida Jonsson

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att inom ramen för ämnet interkulturell kommunikation utröna vilka kommunikationsproblem som kan uppstå när svenska företag gör affärer med indiska företag, i Indien. Vi har intervjuat fem personer som alla har stor erfarenhet av möten med indier. Samtliga intervjupersoner har stött på problem som kan härledas till kulturella skillnader, men inga av dessa problem har varit oövervinnerliga. När väl de kulturella färdigheterna har lärts in så har de svensk-indiska relationerna varit mycket givande.

Ett stort kommunikationshinder uppstår redan innan det svenska företagets representant kommer till Indien. Indierna svarar inte gärna på brev eller e-post från någon de inte har träffat, och det kan vara mycket svårt att få till stånd ett möte med en indier som man inte har träffat personligen. Väl på plats är det tiden som skapar de största irritationerna hos svensken, då han/hon har en helt annan syn på tid än vad en indier har. Den punktliga svensken kan lätt bli frustrerad när han upptäcker att indierna inte ofta håller tiden, och möten förskjuts ofta. Ett annat stort irritationsmoment kan för svensken vara indiernas förmåga att pruta och förhandla in i det sista. Det är därför mycket viktigt att ha gott om tid och tålamod för att kunna stå emot indiernas krav.

Vi har kommit fram till att det är viktigt att införskaffa sig kunskap om Indien och indiernas sätt att vara, för att öka det kommunikativa medvetandet och därmed minska risken för missförstånd. Det är också viktigt att släppa föreställningar om att ”vårt sätt” är bättre, och vara öppen för nya kulturella intryck.

## Innehållsförteckning

1	INLEDNING .....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Syfte och frågeställningar .....	1
1.3	Tidigare forskning .....	1
1.4	Disposition .....	2
2	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....	3
2.1	Kultur .....	3
2.2	Kommunikation .....	4
2.3	Interaktion .....	5
2.4	Interkulturell kommunikation .....	6
2.5	Maktdistans .....	7
2.6	Individualism och kollektivism .....	8
2.7	Osäkerhetsundvikande .....	8
2.8	Rumsligt avstånd .....	8
2.9	Sverige och Indien .....	9
2.9.1	Indien .....	9
2.9.2	Sverige .....	9
2.9.3	Typiskt indiska och svenska drag .....	9
2.9.3.1	Optimism och tålighet .....	10
2.9.3.2	Tid .....	10
2.9.3.3	Incitament samt gåvor och mutor .....	10
2.9.3.4	Organisation .....	11
2.9.3.5	Affärsrelationer .....	11
3	METOD .....	12
3.1	Urval .....	12
3.2	Intervju .....	12
3.3	Metodproblem .....	13
3.4	Reliabilitet .....	13
3.5	Validitet .....	13
3.6	Analysmetod .....	14
4	ANALYS OCH RESULTATREDOVISNING .....	15
4.1	Tid .....	15
4.2	Interaktion .....	16
4.2.1	Medierad interaktion .....	17
4.2.2	Direkt interaktion .....	18
4.3	Ilska och irritation .....	19
4.4	Språk .....	19
4.5	Ickeverbalt kommunikation .....	20
4.6	Incitament .....	21
4.7	Prutning .....	21
4.8	Kollektivism .....	22
5	DISKUSSION OCH SLUTSATS .....	23
KÄLLFÖRTECKNING .....		25
Tryckta källor .....		25
Otryckta källor .....		25
BILAGA		

# 1 INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

De svensk-indiska förhållandena har varit relativt kyliga sedan Indien provsprängde kärnvapen under 1998. Detta ledde bland annat till indragna bistånd från Sverige och ett sämre förhållande länderna emellan. Att de båda länderna nu vill normalisera förhållandena och öka det affärsmässiga utbytet framgår av den senaste tidens statsbesök där nu senast<sup>1</sup> en svensk delegation med handelsminister Leif Pagrotsky i spetsen besökte Indien.

Exporten från Sverige till Indien har under de senaste åren ökat mångfalt och är nu den tredje största exportmarknaden i Asien, efter Japan och Kina. Indiens andel på den svenska importmarknaden uppgår dock endast till 0,3 %.<sup>2</sup> Enligt uppgifter från den indiska ambassaden har över 100 svenska företag verksamhet i Indien redan nu, en siffra som förväntas stiga avsevärt i framtiden.<sup>3</sup> De nya avtal som förväntas följa ländernas gemensamma samtal kan öppna en potentiell jättemarknad för svenska företag. Indiens befolkning på lite drygt en miljard invånare förväntas få en kraftigt ökad köpkraft under de kommande åren.

Med en utökad handel och en ökad kommunikation länderna emellan kan det uppstå problem då Sverige och Indien befinner sig långt ifrån varandra såväl geografiskt som kulturellt.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår undersökning är att utröna vilka kommunikativa problem som kan uppstå när ett svenskt företag gör affärer med indiska affärsmän/kvinnor i Indien, samt hur dessa problem kan överbyggas. Våra frågeställningar är:

- Vilka kommunikativa hinder uppstår när ett svenskt företag gör affärer i Indien?
- Vad kan man göra för att överbygga dessa hinder?

## 1.3 Tidigare forskning

Vi har inte kommit över någon tidigare forskning som gäller affärsutbyte mellan Sverige och Indien. Däremot finns det en mängd forskning om interkulturell kommunikation, av vilken vi inte har kunnat ta del av ens en bråkdel. I huvudsak har vi använt oss av Geert Hofstedes bok *Organisationer och kulturer* och William B. Gudykunst & Young Yun Kims bok *Communication with Strangers*. Vi har använt oss av flera andra böcker till viss del, men vi har även funnit att flera av dessa använder just Hofstede som källa.

Forskningen inom interkulturell kommunikation fick sitt avstamp i USA under 60-talet<sup>4</sup>, även om fenomenet interkulturell kommunikation har existerat sedan den dagen två kulturer först möttes. I Sverige etablerades ämnet först på 80-talet, tidigare ansågs det vara en del av språkvetenskapen.<sup>5</sup>

Interkulturell kommunikation som ämne uppstod troligtvis i samband med USA:s inrikes- och utrikespolitik. Efter andra världskriget gav USA flera u-länder ekonomisk hjälp. Vad man inte

---

<sup>1</sup> Våren 2003

<sup>2</sup> [http://www.ud.se/fragor/geografiska\\_omraden/asien/indien/index.htm](http://www.ud.se/fragor/geografiska_omraden/asien/indien/index.htm), 2003-05-05 14:12

<sup>3</sup> India, Your advantage, Embassy of India, Commercial Wing.

<sup>4</sup> Nynäs (1998), s. 26

<sup>5</sup> Lundberg (1991), s. 30

kunde förstå var varför dessa länder, trots hjälpen, var fientligt inställda till USA. Även inom landet så förekom uppror från de minoriteter som inte härstammade från Europa. Detta ledde till att man startade ett utbildnings- och forskningscenter för att förbättra relationerna mellan olika kulturer.<sup>6</sup>

Teorikapitlet baseras på resultat från tidigare forskning.

#### **1.4 Disposition**

Uppsatsen inleds med ett teoriavsnitt där vi går igenom de teoretiska utgångspunkter vi haft. Vi presenterar här för uppsatsen viktiga begrepp. I det följande kapitlet finns en kort presentation av Indien samt en kort jämförelse mellan indiska och svenska kännetecken och kulturella drag. I metodkapitlet presenterar vi de metoder vi använt oss av samt vårt urval. Efter detta följer analysen av vårt material. Vi avslutar med ett slutsats- och diskussionsavsnitt.

---

<sup>6</sup> Lundberg (1991), s. 28 f.

## 2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier om interkulturell kommunikation som vi har utgått ifrån. Vi kommer också att ta upp och definiera de begrepp (kultur, interaktion, kommunikation) som är viktiga att känna till för att förstå analysen. Vidare så har holländaren Geert Hofstede gjort en studie om kulturella skillnader som baseras på enkätmaterial där man intervjuat IBM-anställda i ett 50-tal länder om hur de upplever sin arbetssituation. Vi kommer att ta upp tre av hans fyra dimensioner; maktjämskap, individualism & kollektivism och osäkerhetsundvikande eftersom vi anser dessa är relevanta för studien. Kapitlet avslutas med en genomgång av Sverige och Indien där jämförelser mellan några för studien relevanta företeelser görs.

### 2.1 Kultur

Ordet *kultur* kan definieras på en mängd olika sätt, beroende på i vilken kontext ordet används. Bonniers svenska ordbok ger följande förklaring:

**Kultur 1** det att odla o. det som man odlar /.../ **2** renodling o. det som renodlas, t.ex. bakteriekultur **3** människors sätt att leva, tänka o. verka inom ett visst område o. vid en viss tid **4** vetenskap, litteratur o. konst /.../ **5** bildning, hyfsning, takt, gott sätt.<sup>7</sup>

För den här uppsatsens syfte är det definition nummer tre som stämmer bäst. Hur människor lever, tänker och beter sig är också i stort sett den definition på kultur som de flesta av de författare vi konsulterat väljer (Hofstede, Gudykunst & Kim, Spencer-Oatey), även om de uttrycker sig olika.

Hofstede pratar om kultur ett och kultur två, där kultur två är mer grundläggande. I denna definition innefattas mönster av tankar, känslor, handlingar. Det handlar om vardagliga beteenden; hur vi äter, hälsar på varandra, visar känslor, vilket fysisk avstånd vi har gentemot andra människor, hur vi sköter den personliga hygien etcetera. Kultur två inbegriper också kultur ett, där kultur ofta beskrivs som lika med civilisationer eller förfining av sinnet.<sup>8</sup>

Vidare menar Hofstede att kultur är något man lär sig och inte något som ärvs<sup>9</sup>. Även Gudykunst & Kim tar upp denna aspekt. De menar att det är föräldrarna som lär oss grunderna i den kultur vi lever och fungerar i, men även skola, religion och massmedia spelar stora roller<sup>10</sup>. Ingen talar om för oss hur vi ska göra för att passa in i den kultur vi hör hemma. Inlärningen går till så att barnet härmar sina föräldrar, vissa beteenden uppmuntras med beröm, medan andra ”felaktiga” beteenden framkallar tillsägelser.

Gudykunst & Kim använder sig av Keesings definition av kultur, vilken säger att kultur inte bara är vad en individ vet, tänker och känner om världen. Det är också individens teori om vad hans eller hennes medmänniskor kan, tror och menar, samt dennes teori om vilken kod som ska följas och vilket spel som ska spelas i det samhälle där personen i fråga är född. Det är sedan denna teori som ligger till grund för de tolkningar han eller hon gör, även om denna process i många fall sker omedvetet.<sup>11</sup>

---

7 Bonniers svenska ordbok, s. 307.

8 Hofstede (2000), s. 13

9 ibid, s. 13

10 Gudykunst & Kim (1997), s. 17

11 ibid, s. 16

Detta är bara ett urval av de definitioner som finns av ordet kultur. De definitioner vi tar upp här ligger relativt nära varandra, troligtvis därför att de tas upp i liknande kontexter. För vår uppsats har vi valt att använda oss av Helen Spencer-Oateys definition: Kultur är en samling attityder, trosuppfattningar, beteendekonventioner, självklara antaganden och värderingar som är delade av en grupp människor och som påverkar varje gruppmedlems beteende och dennes tolkningar av andra människors beteende.<sup>12</sup>

## 2.2 Kommunikation

Kommunikation är ett begrepp med många aspekter. Det kan vara att prata med varandra, att sprida information och idéer, att klä sig på ett visst sätt.<sup>13</sup> Man kan också prata om kommunikation vad gäller att ta sig från punkt A till B. Detta är dock en aspekt vi inte tänker gå närmare in på här, utan vi kommer att koncentrera oss på kommunikation som förmedlare av budskap. I dessa fall involveras symboler. Det kan vara ord (talade eller skrivna), gester, ansiktsuttryck, kläder och så vidare.<sup>14</sup>

Enligt Fiske finns det två skolor beträffande kommunikationsstudier; processskolan och den semiotiska skolan. Processskolan ”ser kommunikation som *överföring av meddelanden*”<sup>15</sup>. Den koncentrerar sig på genom vilka kanaler överföringen sker och på hur sändaren och mottagaren kodar och avkodar meddelandet. ”Den ser kommunikation som en process genom vilken en person påverkar någon annans beteende eller sinnesstämning”<sup>16</sup>. Blir inte effekten den tänkta talar man om misslyckad kommunikation.

Den semiotiska skolan ”ser kommunikation som *skapande och utbyte av betydelser*”<sup>17</sup>. Koncentrationen ligger på hur texten samverkar med människorna för att skapa betydelse, på textens roll i vår kultur. En missuppfattning innebär enligt denna skola inte nödvändigtvis ett misslyckande, utan förklaras av kulturella skillnader mellan sändare och mottagare.<sup>18</sup>

Gudykunst & Kim tar upp några olika punkter för att beskriva kommunikation:

- Kommunikation är en symbolisk aktivitet
- Kommunikation är en process som involverar överföring och tolkning av budskap
- Kommunikation är skapande av mening
- Kommunikation förekommer i varierande grader av medvetenhet
- Avsikt är inte ett nödvändigt villkor för kommunikation<sup>19</sup>

Kultur är ett begrepp som återkommer när alla dessa punkter ska beskrivas. Hur vi tolkar symboler är exempelvis beroende av vilken kultur vi har växt upp, vår etniska tillhörighet, uppfostran och så vidare. En symbol kan vara skrivna eller talade ord, gester, ansiktsuttryck, frisyrer, och så vidare.

---

12 Spencer-Oatey (2000), s. 4

13 Fiske (1997), s. 11

14 Gudykunst & Kim (1997) s. 6

15 Fiske (1997), s. 12

16 ibid s. 12

17 ibid s. 12

18 ibid s. 12

19 Gudykunst & Kim (1997) s. 12

*Överföring* av ett meddelande innebär att vi formar våra tankar, känslor eller attityder så att andra kan ta del av dem. Vid överföringen används symboler som då blir meddelandet. För att mottagaren ska förstå meddelandet måste det *tolkas*. Hur ett meddelande överförs och tolkas beror även det på kulturell bakgrund, uppfostran och personliga erfarenheter. Två individer har aldrig exakt samma bakgrund och erfarenheter. Därför tolkas heller aldrig ett meddelande på exakt samma sätt av två olika personer, detta gäller även vid tolkandet av symboler.<sup>20</sup>

Ingen talar om för oss hur vi ska göra för att kommunicera med andra, inlärningsprocessen är omedveten. Just därför är vi oftast inte medvetna om hur vi beter oss när vi kommunicerar, särskilt inte i situationer som är normala för oss. Vi har också omedvetna teorier om vad andra menar när de kommunicerar eller beter sig på ett visst sätt. Eftersom dessa teorier är omedvetna ifrågasätts de inte, och därmed så antas våra förutsägelser om andras beteenden stämma. Det gör de dock inte alltid, men för att vi ska kunna förbättra vår förmåga att förut säga andras reaktioner så måste vi bli medvetna om de teorier vi grundar våra antaganden på. De teorier vi omedvetet utgår ifrån är formade av vår etniska och kulturella bakgrund, uppfostran, kön, klass samt personliga erfarenheter. Träffar vi människor från en annan kultur än vår egen är det dock troligt att medvetenheten om hur vi kommunicerar kommer att öka, eftersom den normala situationen förändras och blir mindre rutinmässig.<sup>21</sup>

Gudykunst & Kim menar att avsikt inte är nödvändigt för kommunikation. De menar att kommunikation uppstår när en person sätter mening till sitt eget eller någon annans beteende. Det är alltså inte nödvändigt att en person avsiktligt avser att kommunicera utan det räcker med att någon annan tolkar personens beteende. Många interkulturella missförstånd uppstår på det här sättet. Person A från en viss kultur tolkar ett beteende hos person B från en annan kultur. Är detta då ett beteende som B inte avsåg som kommunikation kan missförstånd lätt uppstå.<sup>22</sup>

### 2.3 Interaktion

Thompson pratar om tre typer av interaktion; interaktion ansikte mot ansikte, medierad interaktion och kvasimedierad interaktion.

Vid interaktion ansikte mot ansikte befinner sig deltagarna på samma plats. De använder inte bara ord, utan kompletterar (mer eller mindre omedvetet) också med symboliska signaler såsom blinkningar, gester, leenden, grimaser, förändringar i intonationen och så vidare. Allt detta bidrar till att minska oklarheter, men samtidigt kan förekomsten av signaler som inte passar ihop bli en källa till problem.<sup>23</sup>

Medierad interaktion sker inte i samtidig närvaro av alla deltagare. Det finns skillnader i rummet, tiden eller både och. Till denna kategori räknas brev, telefonsamtal och liknande. Medierad interaktion kräver någon form av tekniskt medium, såsom papper eller elektriska ledningar. De symboliska signalerna blir annorlunda än vid interaktion ansikte mot ansikte. Gester och ansiktsuttryck säger ingenting vid ett telefonsamtal, medan intonationen blir desto viktigare. Eftersom de symboliska signalerna minskar, eller är svårare att uppfatta och tolka rätt, så försämras deltagarnas möjligheter att undvika oklarheter.<sup>24</sup>

---

20 Gudykunst & Kim (1997), s. 6 f.

21 *ibid* s. 9 f.

22 *ibid* s. 12

23 Thompson (2001), s. 108 f.

24 *ibid*, s. 109 f.



Den tredje formen av interaktion som Thompson tar upp är medierad kvasiinteraktion. Det är den formen av sociala relationer som tillkommer genom masskommunikationsmedier, böcker, TV, radio, tidningar och så vidare. Precis som vid medierad interaktion så befinner sig deltagarna i olika rum och tid. Skillnaden är att medan de två andra formerna av interaktion är dialogiska, så är kvasiinteraktionen i huvudsak monologisk. Producenten av mening riktar sig inte heller till någon speciell, och han vet inte vem som tar emot budskapet.<sup>25</sup>

För vår uppsats är det begreppen interaktion ansikte mot ansikte och medierad interaktion som är väsentliga, eftersom vi i vår studie fokuserar på kommunikation på en interpersonell nivå. Den medierade kvasiinteraktionen är inte intressant i detta sammanhang då vi inte undersöker någon form av masskommunikation.

## 2.4 Interkulturell kommunikation

Interkulturell kommunikation förekommer när ett meddelande produceras i en kultur, men avkodas i en annan.<sup>26</sup>

Kopplingen mellan kultur och kommunikation är avgörande för förståelsen av interkulturell kommunikation. Det är genom sin kultur som människor lär sig att kommunicera. En indier lär sig att kommunicera som andra indier före honom eller henne, en svensk kommunicerar som andra svenskar. Det sätt som vi kommunicerar på, omständigheterna kring kommunikationen, språk, språkbruk och den icke-verbala kommunikationen är alla faktorer som är en följd av den kultur som har präglat oss. Eftersom kulturer skiljer sig från varandra så kommer alla dessa faktorer också att skilja sig beroende på vilken kultur man är uppväxt i.<sup>27</sup>

Två centrala begrepp för en effektiv kommunikation mellan personer från olika kulturer är enligt Gudykunst & Kim *uncertainty* och *anxiety*, det vill säga osäkerhet och ångslan. När vi inte kan förstå eller förutspå andra människors beteende, känslor, attityder eller värderingar uppstår osäkerhet. Denna osäkerhet kan få oss att tappa förståelsen under kommunikationshändelsen. Vi förutspår hela tiden vad som kommer att kommuniceras och skapar förklaringar till vad som kommuniceras och vi gör det på kulturell basis. Det vill säga att våra förutsägelser och tolkningar kommer att vara färgade av våra egna värderingar, erfarenheter och vår kulturella bakgrund. När värderingar, erfarenheter och kulturer skiljer mellan de kommunicerande uppstår ofta missförstånd och osäkerhet. Kommunikativ ångslan uppstår när vi är oroliga över negativa konsekvenser av vårt kommunikativa handlande. De negativa konsekvenserna vi är oroliga över kan delas in efter fyra typer;

.../ psychological or behavioral consequences for the self, and negative evaluations by members of the outgroup and the ingroup.<sup>28</sup>

Vi placerar oss själva och andra i grupper eller kategorier. En ingrupp (ingroup) är en grupp som vi tillhör själva, som vi kan identifiera oss med och som är viktig för oss. En utgrupp (outgroup) är en utomstående grupp som vi inte känner till så väl. När vi interagerar med en person placerar vi denne i en grupp. Om gruppen är en utgrupp så ökar vår ångslan medan den minskar om personen är placerad i en ingrupp. En hög grad av osäkerhet och ångslan (över maximumnivå) leder till att kommunikationen fungerar dåligt. En allt för låg grad av

---

<sup>25</sup> Thompson (2001), s. 110 f.

<sup>26</sup> Samovar & Porter (1997), s. 8

<sup>27</sup> ibid, s.20

<sup>28</sup> Gudykunst & Kim (1997), s. 14

osäkerhet (under minimumnivå) leder dock till att vi blir uttråkade eller att vi inte bryr oss om situationen över huvud taget.<sup>29</sup>

När vi, i vanliga fall, kommunicerar med kända personer eller främlingar är vårt kommunikativa beteende styrt av våra vanor. Vi tänker egentligen inte på hur vi kommunicerar. Kommunikationen går på autopilot, det vill säga utan reflektion, och vi tenderar att gruppera personer i breda grupper (stereotyper). Vi kan också vara så rädda för att göra fel att vi riskerar att missa delar av kommunikationen. För att kunna kontrollera vår osäkerhet och ängslan, hålla dem mellan minimum- och maximumnivå, gäller det att vi blir medvetna om kommunikationen och att koppla ur den kommunikativa autopiloten. Detta kallar Gudykunst & Kim för *mindfulness* och delar upp det i tre bitar:

- Skapa nya kategorier, det vill säga undvik breda kategoriseringar. Skapa istället nya kategorier för den du kommunicerar med. Detta ökar vår förmåga att förutse nya kommunikationshändelser.
- Var öppen för ny information. När vi kommunicerar på autopilot och känner igen en viss situation är det lätt att vi missar ny och kanske mer subtil information. För att vara öppen för ny information måste vi fokusera på kommunikationsprocessen och inte vad vi senare kan få ut av den.
- Var medveten om mer än ett perspektiv. När vi kommunicerar på autopilot är det lätt hänt att vi tänker enkelspårigt och missar alternativa perspektiv i tolkningsprocessen. På samma vis tror vi att andra tolkar information på samma sätt som oss.<sup>30</sup>

## 2.5 Maktdistans

Maktdistans (*power distance*) är ett begrepp om huruvida människor med mindre makt accepterar att makten fördelas ojämlikt. Individuer från en kultur med hög maktdistans accepterar generellt sett makt som en del av samhället, medan medlemmar av en kultur med låg maktdistans inte accepterar det. Bland den första kategorin återfinns Indien och andra länder från Asien, och även från Sydamerika och Afrika. Sverige hör till länder med låg maktdistans, liksom flera Nordeuropeiska och Nordamerikanska länder<sup>31</sup>. I den tabell som Hofstede visar kan man klart och tydligt se den stora skillnaden mellan Sverige och Indien. Av 53 länder kommer Indien på 10: e plats vad gäller hög maktdistans. Sverige dyker upp först på 47: e plats.<sup>32</sup> Graden av maktdistans berättar hur beroendeförhållandena ser ut mellan anställda och chef i respektive land. I länder med hög maktdistans tar chefen oftast beslut utan att konsultera sina underordnade. De anställda är i mycket beroende av sin chef. Det är inte troligt att de tar direkt kontakt med chefen, eller att de säger emot honom eller henne. I länder med låg maktdistans är däremot de anställdas beroende av sin chef begränsat. Ömsesidigt beroende är vanligare, det vill säga en situation där chefen ofta rådfrågar sina underordnade. Dessa har heller inga större problem med att närma sig sin chef.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Gudykunst & Kim (1997), s. 13 ff

<sup>30</sup> *ibid*, s. 40 ff

<sup>31</sup> Spencer-Oatey (2000), s. 299

<sup>32</sup> Hofstede (2000), s. 36 ff

<sup>33</sup> *ibid*, s. 40

## 2.6 Individualism och kollektivism

Hög maktdistans är i de flesta fall kombinerat med hög kollektivism. Graden av individualism/kollektivism speglar individens roll gentemot gruppens roll. Samhällen där gruppens intressen är viktigare än individens intressen är kollektivistiska. Följaktligen är samhällen där individens intresse står i centrum individualistiska. I sådana kulturer föds man in i en grupp som endast består av två föräldrar och eventuellt fler barn (kärnfamilj). I de kollektivistiska samhällena föds man in i familjer som inte bara består av föräldrar och syskon, utan också av far- och morföräldrar, fastrar, morbröder, kusiner och så vidare (utvidgad familj). I den här typen av samhällen lär man sig att man är en del av en grupp, ”vi” är viktigare än ”jag”. Man är skyldig gruppen livslång lojalitet. I de individualistiska samhällena är det tvärtom då ”jag” är viktigare och barn uppfostras till att stå på egna ben. Det är inte ovanligt att kontakten med föräldrarna minskar kraftigt när barnet har blivit vuxet. Hofstede har beräknat individualism-poängen i olika länder med hjälp av samma IBM-anställda som användes vid beräkningen av maktdistansindex. Sverige hamnar på en 10:e plats. Indien återfinns på 21:a plats av 53.<sup>34</sup>

## 2.7 Osäkerhetsundvikande

Den fjärde av Hofstedes dimensioner rör osäkerhetsundvikande. Hofstede menar att känslor av osäkerhet kan delas av flera individer i ett samhälle. Dessa känslor och sättet att handskas med dem tillhör samhällets kulturella arv. De är inlärd, och de förstärks av institutioner som skola, stat och kyrka. Olika typer av osäkerhet speglar olika värderingar. Antal osäkerhetspoäng anger i hur hög grad ”medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer”<sup>35</sup>. På denna skala ligger Sverige och Indien relativt nära varandra, Indien på plats 45 och Sverige på plats 49 (av 53).

## 2.8 Rumsligt avstånd

Gudykunst & Kim förklarar att olika kulturer har olika *Spatial zones* eller rumsliga zoner. Ett kort avstånd mellan två interagerande individer på en kultur med hög kontakt, *high contact*. Norra Europa anses vara en *moderate contact culture*, eller en kultur som håller lite större avstånd jämfört med sydligare länder. Avståndet mellan två kommunicerande i en kultur kan delas upp i fyra grupper;

1. *intimt avstånd* (0 – 45 cm), som namnet antyder så är detta avstånd reserverat för intima förhållanden och används sällan publikt
2. *personligt avstånd* (45 – 120 cm), detta är avståndet för relationer på ett mer personligt plan
3. *socialt avstånd* (1,2 – 3,6 m), hålls vanligen vid affärskontakter
4. *publikt avstånd* (ca 3,5 till 7 m), det avstånd som är vanligast vid formella tillfällen som tal.<sup>36</sup>

Både Hofstede och Gudykunst & Kim generaliserar mycket. Skillnaden är att Hofstede i viss mån är medveten om sina egna generaliseringar och påpekar att hans slutsatser naturligtvis inte gäller för alla. Denna form av självkritik saknas till synes helt hos Gudykunst & Kim och de gör inte läsaren uppmärksam på att alla människor är olika oberoende av kultur. En viss

<sup>34</sup> Hofstede (2000), s. 66-70

<sup>35</sup> ibid, s. 143

<sup>36</sup> Gudykunst & Kim, (1997), s. 233 f

del av Hofstedes material och undersökningar är uppemot 40 år gammalt, vilket kan påverka tillförlitligheten.

## 2.9 Sverige och Indien

Det finns stora skillnader mellan Sverige och Indien, inte minst geografiskt och demografiskt utan även kulturellt. Vi kommer här att redogöra för några centrala kännetecken hos de båda länderna samt ge en introduktion till Indien.

### 2.9.1 Indien

Att karaktärisera indierna och säga något generellt om befolkningen, som under 2002 beräknades uppgå till 1049 miljoner invånare<sup>37</sup>, är en omöjlig uppgift. I landet finns det inte mindre än 18 officiella språk varav hindi räknas som huvudspråk. Engelska är ännu ett språk som hanteras av en stor del av befolkningen, och även om det inte har officiell status kan ca 200 miljoner invånare prata och förstå engelska och 2 % har till och med engelska som modersmål. Eftersom språken mellan de olika delarna av landet skiljer sig så mycket har engelskan fyllt en viktig funktion då det ofta talas i officiella och affärsmissiga sammanhang.<sup>38</sup>

De olika delstaterna har historiskt sett stått under många olika kulturella influenser. Tidvis har muslimska härskare dominerat över stora delar av norra Indien medan de södra delarna varit mer förskonade mot erövringstågen från norr. På senare tid har många områden influerats av västerländska, bland andra brittiska, franska och holländska härskare, vilket ytterligare spätt på de kulturella influenserna. Dessa har inte enbart kommit från de olika erövringstågen utan även från en lång handelstradition som sträcker sig flera tusen år tillbaka.<sup>39</sup>

Indien är ett sekulariserat land med ca 80 % hinduer, 12 % muslimer, 2,5 % kristna, 2 % sikher. Utöver dessa religioner praktiseras flera andra stora och mindre religioner av ett betydande antal människor.<sup>40</sup>

### 2.9.2 Sverige

Jämfört med Indien är Sverige ett väldigt litet land, med sina nio miljoner invånare, fördelade på en sjundedel av Indiens yta. Trots sitt ringa invånarantal så är Sverige ett av världens starkaste industriländer. Från att ha varit ett fattigt jordbruksland utvecklades Sverige på 1900-talet tack vare sina tillgångar på skog och malm. En lång tradition av företagsamhet och uppfinningsrikedom bidrog också till utvecklingen.<sup>41</sup>

Huvudspråket är svenska, men även samiska, finska, tornedalsfinska, jiddisch och romani är erkända minoritetsspråk. Även Sverige är ett sekulariserat land, men 82 % av invånarna tillhör Svenska kyrkan.<sup>42</sup>

### 2.9.3 Typiskt indiska och svenska drag

Trots den språkliga, kulturella och religiösa mångfalden i Indien finns det enligt Ståhl några gemensamma drag som kan ses över hela landet och mellan alla befolkningsgrupper. Dessa

---

<sup>37</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=211005&i\\_word=indien](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211005&i_word=indien), 2003-05-07, 12:26

<sup>38</sup> [http://www.indien.nu/fakta-tips/sprak\\_rakneord/](http://www.indien.nu/fakta-tips/sprak_rakneord/), 2003-05-11, 13:03

<sup>39</sup> <http://www.indien.nu/fakta-tips/historia/>, 2003-05-11, 13:06

<sup>40</sup> <http://www.indien.nu/fakta-tips/religion/>, 2003-05-11, 13:12

<sup>41</sup> [http://www.sweden.se/templates/commonPage\\_2709.asp](http://www.sweden.se/templates/commonPage_2709.asp), 2003-06-03, 11:47

<sup>42</sup> [http://www.sweden.se/templates/commonPage\\_2707.asp](http://www.sweden.se/templates/commonPage_2707.asp), 2003-06-03, 11:44

kan dock ofta vara svåra att sätta fingret på då de ligger dolda under den brokiga ytan. De gemensamma dragen som Ståhl tar upp är den grundläggande strukturen i hinduismen;

Ideal som enkelhet, askes, yoga, meditation, tron på reinkarnation (kretsloppet av återfödelse) och karma (ens gärningars moraliska återverkan på en själ) är gemensam, likaså kastsystemet. Kasterna varierar lokalt, men själva idén om ett kastsystem, om ooberörbarhet och att människor besitter olika grad av rituell renhet, är gemensamt för hela Indien.<sup>43</sup>

De typiskt svenska dragen som vi jämför med ska även de ses som det typiska och inte som en universal sanning om alla individer. Daun påpekar mycket riktigt att alla svenskar är olika men att det även här finns vissa drag som är starkare än andra.

### 2.9.3.1 Optimism och tålighet

Indierna är vana vid olyckor och katastrofer, varpå en stor portion av optimism och tålighet har utvecklats. Detta leder till att mindre problem lätt bagatelliseras, även om problemen i slutändan kanske förblir olösta. Indierna förväntar sig inte att tillvaron ska vara perfekt och den tanken är djupt rotat inom hinduismen. Detta smittar av sig på produktkvalitén och på hur de ser på ett projekt. Kvalitetskraven har dock successivt höjts under senare år.<sup>44</sup>

Svenskar brukar, i kontrast till indierna, beskrivas som tungsinta, något som kanske kan förklaras av klimatet samt den lutherska puritanismen. Den senare förklaras med att det länge, och till viss del även idag, ansågs syndigt att på ett öppet sätt visa lycka och att njuta. Detta tar sig uttryck i vår tendens med inledande negationer, det vill säga att vi ofta inleder meningar med ett *nej*. ”Nej, jag måste nog...” eller ”Nej, nu är det nog dags...”. Nej-et visar då på våra dubbla viljor, för och emot.<sup>45</sup>

### 2.9.3.2 Tid

Indierna karaktäriseras även av sin tidsoptimism eller tolerans mot förseningar, varpå det gäller att vara beredd på att projekten drar ut på tiden. Som utlänning förväntas man att komma i tid till de indiska mötena, även om smärre förseningar beroende på yttre faktorer är acceptabla<sup>46</sup>.

Till skillnad mot indierna tar svenskarna punktlighet och tidsplanering på allvar och planerar ofta sina arbetsdagar i detalj lång tid i förväg.<sup>47</sup> När andra personer kommer för sent tenderar svensken att bli irriterad.<sup>48</sup>

### 2.9.3.3 Incitament samt gåvor och mutor

Att motivera och att ge morötter för att få ett väl utfört arbete är något som är vanligt och kan effektivisera arbetet i Indien. Prestationslön, goda relationer eller ökad prestige är några vanliga metoder. Det är även så att det är de kortsiktiga vinsterna som lockar mest. Det senare kan bero på att regler ofta ändras på grund av tvära juridiska och politiska kast. Även om indierna själva ofta anser att landet är korrumpert och att mutor förekommer är det inte socialt accepterat. Att ge gåvor till affärsbekanta efter slutförda affärer är dock en accepterad funk-

---

<sup>43</sup> Ståhl (1997), s. 73

<sup>44</sup> *ibid*, s. 74 f

<sup>45</sup> Daun (1998), s. 184 ff

<sup>46</sup> Ståhl, (1997), s. 86

<sup>47</sup> Daun (1998), s. 31

<sup>48</sup> *ibid*, 164

tion som kan förbättra relationerna för framtiden. Än vanligare är det att ge tjänster och få gentjänster, något som kan underlätta i flera sammanhang.<sup>49</sup>

Det finns enligt Daun en bild av svenskarna som ärliga, en bild som vi själva till stor del håller med om. Svenskarna anser att mutor, överord och smicker som inte stämmer är förkastligt. Ett beteende som av många utlänningar ses som naivt då de anser att det tillhör livets villkor.<sup>50</sup>

#### *2.9.3.4 Organisation*

Att organisera stora saker i Indien är oftast inga större problem, men om olyckan är framme bidrar det hierarkiska tänkandet och det kollektiva levnadssättet till handlingsförlamning. Beslut fattas normalt kollektivt eller uppifrån. Den hierarkiska traditionen är stark, varpå det är ovanligt att anställda förmedlar sina åsikter uppåt. I familjeägda företag tas beslut kollektivt, men det är chefen som bestämmer över de anställda. På senare tid har dock många företag börjat intressera sig för en personalpolitik som ger de anställda fler rättigheter och mer att säga till om.<sup>51</sup>

#### *2.9.3.5 Affärsrelationer*

Inom indiska företag finns det inga relationer mellan ledning och anställda. Mat intas på olika ställen, klädsel skiljer och det är otänkbart för en anställd att klaga på chefen. Men när det gäller möten mellan indiska och svenska företag är det mycket viktigt att mötas ansikte mot ansikte. Personliga relationer är viktiga, det finns en stor motvilja mot att ha affärer med någon man inte har träffat. Vid första mötet är det viktigt att förklara vilken position och titel man har inom företaget och sedan fortsätta relationen med att använda rätt titel.<sup>52</sup>

Indierna kan ses som odisciplinerade och bryter gärna mot regler och förordningar, även inom politiken och i affärssammanhang. Detta behöver inte enbart vara negativt, utan om någon blir motiverad kan regler kringgås för att målet ska uppnås.<sup>53</sup> Till skillnad mot indierna säger en klar majoritet av svenskarna att de aldrig skulle bryta mot normer, och de anser att ett normbrott aldrig kan rättfärdigas.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Ståhl (1997), s. 79 ff

<sup>50</sup> Daun (1998), s. 113

<sup>51</sup> Ståhl (1997), s. 82f

<sup>52</sup> ibid, s. 83-90

<sup>53</sup> ibid, s. 82

<sup>54</sup> Daun (1998), s. 29

### 3 METOD

I vår undersökning har vi använt oss av en kvalitativ metod bestående av individuella intervjuer. Detta är den metod vi anser vara bäst för att få svar på våra frågor och komma problemen på djupet.

#### 3.1 Urval

Vårt urval liknar ett *snöbollsurval*, då vi först kontaktade intervjupersonerna 4 och 5, som var kända av författarna sedan tidigare i och med det gemensamma intresset för Indien. De rekommenderade oss att även tala med intervjupersonerna 1, 2, och 3, då de ansåg dem ha stor kompetens inom området. Även dessa tre kände vi till. Viktigt är även att påpeka att samtliga intervjuade har en svensk bakgrund.

Intervjuperson 1	Man som grundat en resebyrå vilken är helt inriktad på Indien. Han har även författat ett flertal guideböcker samt samhälls- och historiska skildringar om Indien. Har rest mycket i Indien.
Intervjuperson 2	Kvinna som numera driver ovan nämnda resebyrå. Har rest mycket i Indien. Har mycket kontakter inom den indiska turistnäringen.
Intervjuperson 3	Man med flerårig erfarenhet av indiska import- och exportaffärer, såväl som egen företagare, anställd samt konsult på flera stora svenska och utländska företag. Har under flera år varit bosatt i Indien.
Intervjuperson 4	Man som driver konsultverksamhet för utbildning av svenska företag och andra som har ett intresse av att lära sig om indisk kultur, historia, seder med mera. Har även författat en bok i ämnet.
Intervjuperson 5	Man, företagare med verksamhet i Indien. Arbetar på konsultbasis åt indiska företag samt med att hjälpa svenska företagare till den indiska marknaden.

#### 3.2 Intervju

Vi har gjort tre stycken intervjuer med fem olika personer. Intervjuerna med intervjupersonerna (ip) 1 och 2 skedde vid samma tillfälle, på nämnda resebyrå, men var av individuell karaktär då de ej resonerade med varandra utan svarade på frågorna var och en för sig. Även personerna 4 och 5 intervjuades samtidigt i nr 4:s hem. De pratade mer med varandra under intervjun än 1 och 2, men resonerade ej tillräckligt mycket för att kunna kallas för gruppintervju. Intervjuperson 3 intervjuades i en helt individuell intervju i sitt hem. Alla intervjuer skedde alltså på platser som var väl kända för respondenterna.

I en kvalitativ intervju utgår forskaren från en frågemanual, där han eller hon själv har skrivit ner vilka faktorer som är viktiga att ta upp. Man använder inte några standardiserade frågeformulär, forskaren styr istället in samtalet på de teman som han eller hon vill få upplysning om. Detta för att få fram respondentens egna synpunkter. Frågemanualen måste inte följas strikt utan forskaren kan välja att följa upp sidospår som kan vara intressanta för forskningen. Detta innebär att forskaren måste vara väl insatt i studiens ämnesområde.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Holme & Solvang (1997), s. 101

Vid en intervju kan man använda sig av olika typer av frågestrategier; öppna frågor, öppet riktade frågor, semistrukturerade frågor eller helt strukturerade frågor. Vi har i vår undersökning valt att ställa semistrukturerade frågor till respondenterna. Detta innebär att vi utgått från ett tema att resonera utifrån. Vi har även ställt följdfrågor där vi ansett att fördjupningar i informationen behövts.

### 3.3 Metodproblem

Vi ville intervjua personerna 4 och 5 först, eftersom vi sedan tidigare visste att de hade stor kunskap inom området. Vi hade tänkt att de skulle fungera som informanter, vars information skulle resultera i ett detaljerat frågeschema. På grund av svårigheter att få tid för ett möte med dem så planerades ett möte in med 1, 2 och 3 först. Detta komplicerade utformandet av frågeschemat och försvårade även de tre första intervjuerna, eftersom det då fattades viktiga förkunskaper. Trots detta anser vi att vi har fått ut god och tillförlitlig information från alla respondenter.

### 3.4 Reliabilitet

Med reliabilitet menas hur tillförlitlig undersökningen är. Har vi använt oss av rätt metod och skulle andra undersökningar komma fram till samma resultat? Vi har inte möjlighet att själva testa reliabiliteten genom att göra om undersökningen, och kan alltså inte vara säkra på att resultatet skulle bli detsamma vid en ny undersökning. Vi kan dock höja reliabiliteten genom att försäkra oss om noggrannhet i arbetet med det insamlade materialet. Ett reliabilitetsproblem som kan uppstå är att tolkningen av intervjumaterialet är felaktig. Detta kan avhjälpas genom att de intervjuade får läsa igenom transkriberingen. För att ytterligare höja reliabiliteten skulle vi kunna intervjua fler personer som har haft affärskontakter i Indien. Vi skulle också kunna använda oss av alternativa metoder, till exempel etnografiska observationer där vi observerar möten mellan svenskar och indier.

Vi tror inte att de intervjuade har svarat oärligt eller undvikande, då frågorna inte är känsliga till sin karaktär.

### 3.5 Validitet

En undersöknings validitet, eller giltighet, avgörs av ifall vi verkligen undersöker det vi avsett att undersöka. Har vi intervjuat för studien relevanta personer? Vi anser att så är fallet eftersom alla de intervjuade är svenskar som har mångårig kontakt med Indien och mycket kunskap om landet.

Vi hade för avsikt att intervjua personer som hade stor erfarenhet av affärsmässiga kontakter med indier. Detta gjorde vi, men det visade sig att på grund av den stora och långa erfarenheten så hade respondenterna lärt sig hur man ska behandla indier och problem som uppstår och de kom inte längre ihåg de problem som uppstod i början av deras karriärer.

Jag har ju hållit på med Indien i 20 år så jag har lite svårt att komma ihåg hur det var i början och vad jag gjorde för misstag då. Det är klart att jag gjorde misstag. /.../ det skulle ju vara intressant om man kom på något sådant där typiskt. (ip 3)

Vi anser att vårt material är tillräckligt omfattande och djupgående för att validitetskravet ska uppfyllas.



### **3.6 Analysmetod**

Efter intervjuerna transkriberades samtalen. Vi valde att inte ta med pauser, suckar, upprepningar, ovidkommande sidospår och liknande, utan koncentrerade oss på det som verkligen blev sagt, eftersom det inte är själva samtalet som är i fokus i vår undersökning. Trots denna begränsning fick vi ändå 35 sidor med intervjumaterial. För att få en överskådlig bild av detta sorterade vi alla svar som rörde ett visst ämne efter varandra. För att lättare kunna skilja på vem som sa vad så färglade vi svaren i en viss färg beroende på vem som sa vad. Flera sekvenser ur transkriberingen återkom på flera ställen i den färglagda varianten, då många teman gick in i varandra, och då intervjupersonerna även själva återkopplade till redan sagda saker när de pratade om ett nytt ämne. Intervjuerna analyserades sedan utifrån våra frågeställningar och teoretiska utgångspunkter. Det naturliga var att börja med teman som alla respondenter tog upp, och allt eftersom analysen fortskred kunde vi dels ta bort sådana citat och ämnen vi redan tagit upp i analysen, dels blev det lättare att urskilja vad som var viktigt och oviktigt, och den långa transkriberingen kunde ganska snart reduceras till ett mindre antal sidor som vi arbetade mer intensivt med. Analysen i följande kapitel redovisas efter olika teman.

Citaten i analysen är redigerade för att undvika onödigt talspråk och därmed underlätta läsandet av texten.

## 4 ANALYS OCH RESULTATREDOVISNING

Analysen är uppdelad efter de teman som ansetts vara viktiga för en problemfri kommunikation mellan svenska och indiska affärsintressen.

### 4.1 Tid

Ett centralt problem som samtliga intervjuade tar upp är indiernas uppfattning av tid.

Ja, en skillnad är väl att man har lite olika syn på tid. Alltså en svensk är ju punktlig till tusen, men det är inte fallet med en indier. (ip 1)

Detta är den aspekt som samtliga deltagare uppfattar som mest frustrerande och det största problemet vid allt utbyte mellan länderna. Indiernas tidsuppfattning skiljer sig på flera punkter från den svenska.

En svensk säger att tiden går. Om en timme har gått och man inte fått något gjort så har man förlorat den. En dag har gått och åren har runnit iväg och så vidare. Men indierna har inte den synen. De tycker inte att tiden går, utan tiden står stilla och det är de själva som går. Man kan säga att en indier rör sig genom en stillastående tid. Ju fortare han går desto mer tid går det åt, och ju långsammare han går desto mindre tid går det åt. /.../ Den tid man inte har jagat bort eller gjort slut på, den finns ju kvar. /.../ Medan vi tycker att när dagen är slut och vi inte fått något gjort då har vi förlorat tiden. (ip 3)

Indiernas syn på tiden märker man som västerlänning av på flera sätt. Dels i mer vardagliga situationer så som när man frågar efter en vägbeskrivning. *Ett par minuters promenad* kan betyda allt från en promenad ett kvarter, till flera kilometer.

Likadant är det ju med avstånd mellan platser, det märker jag när det gäller att få reseförslag och sådant. Det är väldigt svårt att be att få ett förslag från Indien om man inte själv känner till geografien, för då får man tillbaka något som kanske innebär åtta, nio timmars bilkörning dag efter dag efter dag i ett stenhårt tempo. Det verkar som det är helt okej!. (ip 4)

Ett annat exempel som gavs av tre av fem intervjuade, är sättet att hantera tid vid sociala tillställningar. Tillställningarna som fyller en viktig social funktion i det indiska samhället, inleds med drinkar under flera timmar och gästerna kommer när de behagar under kvällen. Middagen serveras efter drinkarna sent på kvällen och då sker ingen konversation utan det sociala samspelet är avklarat sedan tidigare. Efter middagen tackar alla för sig och lämnar värdarna. Detta skiljer sig från våra svenska förhållanden där middagen inleds ganska tidigt och konversationer pågår under hela kvällen. Indiernas sätt att socialisera kan vara en konsekvens av att de har en helt annan syn på tid och inte gärna håller ett visst klockslag.

I mer affärsmässiga sammanhang märks skillnaderna i tidsuppfattningen. Dels saknar de flesta indier en planeringskalender vilket två av de fem intervjuade betonade särskilt. Ip 5 berättar om sin svenska vän vilken är gift med en indier. De har tre gemensamma barn, vilka är uppväxta i Indien. Den yngre sonen jobbar som indisk affärsman med internationella kontakter och den äldre jobbar på ABB; ”Äh, brorsan [den äldre], han är så svensk, han har till och med en almanacka...” (ip 4).

Avsaknaden av almanacka leder till att det är svårt att planera ett affärsmöte i förtid. I gengäld kan man ofta komma till ett indiskt företag och få till stånd ett affärsmöte med väldigt kort varsel vilket tre av de intervjuade berättade om. Detta ger stor flexibilitet, men kan även orsaka irritation enligt en av respondenterna. Man får dock vara beredd på att när man träffar den indiske motparten kan han ha samtal med flera andra personer samtidigt och till och med lämna samtalet under en kortare tidsperiod för att uträtta andra ärenden. Dock går det natur-

ligtvis att få ett enskilt möte. Något som framhölls var att man inte bör boka flera möten efter varandra eftersom tidsförskjutningarna kan bli stora.

Vi är ju mycket noga med att boka möten och vi tar då hänsyn till den andra parten, men där kan det bli en väldig frustration för de kan säga att du kan komma den tiden, *oh yes*. Eller det kanske passar bättre med den här tiden? *Oh yes, that's also okey*. Det har att göra med att *anything goes*. Det enda man kan fråga om är *Are you out of station?* (ip 5)

Tre av de tillfrågade anser att det är viktigt att man som svensk ändå håller tiderna för inplanerade möten, även om man kan tänja några minuter på tiderna utan att det anses vara fel. Vid längre förseningar bör man ändå ringa och berätta detta. De intervjuade har också anpassat sig efter indiernas syn på tid, och anser att de är mer effektiva i Indien än hemma.

Jag kan vara oerhört effektiv. Mycket mer effektiv när jag är på plats de här två till tre veckorna varje gång i Bangalore, än vad jag någonsin kan vara här. Här är det fullständigt uteslutet att jag kan ringa till någon och säga att *du, jag har en sak som vi måste snacka några sekunder om*, jag är inte välkommen här. Det ska bokas in. Jag är alltid välkommen där. (ip 5)

Viktigt att tänka på vid en affärsresa till Indien är alltså att det finns gott om tid, samt att det är bra om det finns utrymme och möjlighet till att senarelägga sin hemresa. Möten skjuts fram och indierna förhandlar in i det sista. De är medvetna om att du som utlänning har en viss tid på dig att få till stånd ett avtal, vilket de inte är sena att utnyttja.

När indier befinner sig på affärer i Sverige anpassar de sig snabbt efter dessa förhållanden och anstränger sig mer för att hålla tiden, även om de inte gärna bokar mötena innan de lämnat Indien.

/.../ här förstår de att de har ett inrutat program, så för sin egen skull så håller de [tiderna]... (ip 3)

Att indierna inte är så noga med att hålla tiden kan bero på att de har ett svagt osäkerhetsundvikande. Indien kommer på plats 45 av 53 i Hofstedes tabell. I samhällen med svagt osäkerhetsundvikande så tycker människorna om att slappna av och ta det lugnt. Enligt Hofstede så är ”Tiden en ram för orienteringen av jaget, men inte något som man ständigt måste övervaka”<sup>56</sup>. I dessa kulturer är inte precision och punktlighet naturlig för merparten av medlemmarna, men de kan lära sig det om det finns ett behov av det. Vad som är förvånande är att Sverige har ett ännu svagare osäkerhetsundvikande än Indien (plats 49). Det finns flera punkter där Sverige visar upp likheter med länder som har starkt osäkerhetsundvikande, till exempel att man skulle suppa sig full för att ventilera sina känslor. Hofstede menar dock att den totala alkoholkonsumtionen i skandinaviska länder är lägre än i andra europeiska länder<sup>57</sup>, och på de flesta andra punkter stämmer Sverige trots allt in på ett land med mycket svagt osäkerhetsundvikande.

## 4.2 Interaktion

Analysen av interaktionen mellan svenskar och indier är uppdelad i två delar. Medierad interaktion och direkt interaktion. Det tidigare handlar om en interaktion via något medium så som brev eller telefon medan det senare handlar om interaktion ansikte mot ansikte.

---

<sup>56</sup> Hofstede (2000), s. 154

<sup>57</sup> *ibid*, s 147

#### 4.2.1 Medierad interaktion

Något som samtliga intervjuade upplever som problem vid ett utbyte mellan Sverige och Indien startar ofta redan innan, eller i anknytning till, de första kontakterna med de indiska företagen. Det kan vara mycket svårt att få svar på brev, fax eller e-post från indiska företag vilket för två av de intervjuade har resulterat i uteblivna affärer.

Ett sätt att lösa de initiala problemen är enligt de intervjuade att skicka ett lite mer ”påstridigt” brev med en intresseförfrågan som sedan följs upp av ett telefonsamtal. Det är dock viktigt att man är bredd på att resa till Indien för ett personligt möte innan ens samtal om affärer kan börja.

Man kan skicka en slags intresseförfrågan. Kanske lite mer påstridigt än att bara fråga om han är intresserad, då blir man kanske utan svar, men man måste tala om vad man har på hjärtat, vad man har att erbjuda och så vidare. Men de flesta indier som är seriösa vill ha kontakter med omvärlden, de är definitivt intresserade. Säger man att man är beredd att komma ned och ha möte med dem där nere så är det sällan några problem. (ip 3)

Problemen med att inte få svar på brev eller e-post gäller framför allt på små och medelstora företag, men kan även uppstå vid förfrågningar till stora företag och statliga organisationer. Detta kan ha två orsaker, dels motviljan att göra affärer med en person som de inte har träffat och dels att kontakten kan ha gjorts på fel nivå. Det är viktigt att den första kontakten sker på rätt nivå i företagets hierarki, vilket har ett direkt samband med den höga maktdistansen i landet.

Ja, man är ganska medveten om sin ställning i hierarkin, på ett annat sätt än vad vi är. Förr i världen [i Sverige] skrev man alltid titeln på brev, man skrev då chefredaktör si eller så. Numera är det borta och vi skriver bara namnet. Men här [i Indien] har man alltså kvar den starka medvetenheten om ens position i hierarkin, och det måste man då ta hänsyn till, så att man inte behandlar en underhuggare som om han var chef. (ip 1)

Man bör kontakta två till tre personer på olika nivåer samtidigt. Dels för att öka chansen att över huvud taget få svar på brevet men även för att inte någon inom företaget ska känna sig förbisedd.

Motviljan att göra affärer med okända personer har att göra med att det indiska samhället är mer kollektivistiskt än det svenska. I sådana kulturer är det viktigt med en förtroendefull relation innan en affär kan påbörjas<sup>58</sup>. Denna personliga nivå genomsyrar ofta hela affärerna och det indiska näringslivet. En indisk arbetare säger ofta att *jag jobbar åt Mr X* till skillnad mot arbetaren i Sverige som *jobbar åt företaget Y*. Likaså görs affärerna mellan person X och person Y och inte mellan företagen. I affärer med kollektivistiska kulturer kan det vara svårt att få ett avtal att gå i lås, om inte den person som först presenterades som handhavare av ärendet, har hand om det genom hela processen. Detta är viktigt att tänka på om man själv kommer från en individualistisk kultur, exempelvis Sverige, i vilka man gör affär med ett företag och inte en person. Man bör tänka på att inte skicka en annan person att avsluta ärendet, även om en omorganisation har skett inom det egna företaget.<sup>59</sup> I Indien finns också en stor risk att man som företagare eller person blir lurad i affärer. Många företag och mindre banker dyker upp under kort tid för att sedan försvinna spårlöst. Att först ha lärt känna personen man gör affärer med kan då säkra affären något. ”Man måste ge dem sitt namn och sitt ansikte” (ip 5).

<sup>58</sup> Hofstede (2000), s. 86

<sup>59</sup> Vi kan dock inte säga exakt hur förödande detta är i kontakt med indier eftersom våra intervjupersoner inte hade den sortens erfarenhet.

/.../ det finns en traditionell motvilja bland indier att göra affärer med någon som de inte har träffat. Utan de vill ju verkligen se först. Har du varit nere, visat upp dig, skakat hand och *Very welcome to India* och sådana där saker så går det bra. (ip 4)

#### 4.2.2 Direkt interaktion

För indierna är det viktigt att bedöma motparten vid den första kontakten och placera denne i en grupp. Normalt sett så kan indierna placera varandra i olika ingrupper eller utgrupper genom att bland annat höra personens namn. Indiska namn är relaterade till såväl religion som kast. När svenskar eller andra utländska affärsintressen kontaktar indierna så blir det mycket svårare för dem att placera dessa i en ingrupp vilket leder till en ökad ängslan. Vid den direkta och personliga interaktionen som sker under ett möte minskar osäkerheten och ängslan genom att indierna ofta ställer en rad frågor. Dessa är vanligen av en personlig karaktär och den indiske motparten är mer intresserad av *vem du är* än av *vad du är*. Detta kan enligt de intervjuade kännas konstigt och leda till osäkerhet och ängslan för den besökande.

/.../ indierna vill ha reda på om du kommer från en välkänd familj eller om ni är skumma på något sätt. Alltså om jag träffar någon som du har träffat sedan tidigare, *Miss Frida, very well known family in Örebro*, då blir han jätteglad för då är det mindre risk att du lurar honom. (ip 4)

Då Indien är ett hierarkiskt samhälle fyller frågorna även en funktion att placera den nya personen på rätt plats i den fingradiga hierarkin. Samtliga tillfrågade menade att det inom indiska företag och myndigheter finns långt fler steg i hierarkin än i Sverige, något som kan ha att göra med den långa traditionen med kastsystemet och dess många tusen olika nivåer<sup>60</sup>.

I Sverige har vi ju fem olika befattningsnivåer och titlar, men där har de ju titlar med decimalkomma! (ip 3)

Den höga maktdistansen i Indien märks även på att det läggs stor vikt på en korrekt användning av titlar, vilket samtliga tillfrågade påpekat. Att tilltala någon med fel titel kan anses kränkande, vilket märks speciellt inom det offentliga näringslivet.

Ja, det är ju i Indien precis som i flera andra mindre utvecklade länder oerhört viktigt vilka titlar och vilken rangordning man har så att säga. En indisk affärsman vill inte prata med underhugare, han vill prata med chefen. /.../ Det är ingen idé att fördjupa diskussionen med en andra-plansfigur om man kan komma åt huvudpersonen. Och det är inte så att de har något mot att sätta sig ned att prata med utlänningar på högsta nivå, det är mer en fråga om att få tag på dem. Man ska alltid söka sig till högsta möjliga praktiska nivå i affärssamtal och så ska man naturligtvis vara så påläst att man hanterat det samtalet. /.../ man får inte sätta deras trovärdighet eller status i fråga. Då vänder det hela upp och ned. Då kan de bli hur aviga som helst. (ip 3)

Att ha kontakt med en person på fel nivå kan göra arbetet mycket tungrott. En person på en lägre position kan ha svårt att fråga chefen då han eller hon kan förlora anseende. Det är även otänkbart för en anställd att ifrågasätta beslut från en chef även om han anser att beslutet är felaktigt. Detta kan botten i att Indien har ett högt maktdistansindex. I länder med hög maktdistans är det ovanligt att en underordnad påbörjar någon form av kommunikation med en överordnad.<sup>61</sup>

Nej, de hänvisar kanske inte, de säger *Yes Sir*. Man tror att man har framfört sitt ärende, men det leder ingenstans eftersom man har kommit, precis som du säger, till fel nivå. (ip 2)

---

<sup>60</sup> Uppgifterna om antalet kaster varierar kraftigt men uppskattades till 6400 stycken av H.E.Mr Soli J. Sorabjee, Attorney General for India, under ett seminarium på det svenska utrikespolitiska institutet i Stockholm, 22 maj 2003. Dessutom kan kasterna delas upp i ytterligare 25000 underkaster.

<sup>61</sup> Hofstede (2000), s. 49

Ip 4 och ip 5 menar dock att även om det är viktigt att ta kontakterna och samtalen på en så hög nivå som det är praktiskt möjligt gäller det även att ha personliga kontakter på nivåerna under av personlig omtanke. Detta kan enligt dem underlätta affärerna.

### 4.3 Ilska och irritation

Indiernas tidsuppfattning är något som kan skapa irritation för en svensk, och likaså deras försök att pruta efter att avtal är skrivna. En indier fortsätter gärna förhandlingarna efter att avtalen enligt svensken är klara. För en indier är det ofta självklart att försöka förhandla sig till extra förmåner in i sista stund. Om man då som svensk är omedveten om att detta är en kulturell skillnad och om tänkandet styrs reflexmässigt kan det uppstå irritation. Gudykunst & Kim menar att i sådana situationer är det viktigt med en förhöjd medvetenhet, *mindfulness*.

Intervjupersonerna hade olika åsikter om ifall det tjänar någonting till att bli arg på en indier. Fyra av fem anser att det inte lönar sig. Intervjuperson 5 påpekade dock att i affärssammanhang är det alltid en svaghet att visa ilska, vilket land du än handlar med.

Ja, om man får ett riktigt utbrott, och skäller, då drar sig indiern inåt sitt skal, och svarar inte. Det är som att skälla på en vägg om man skäller på en indier. Det har jag erfarenhet av, så de lönar sig inte att byta till högt röstläge och sådär. (ip 1)

Det kan vara farligt att generalisera, alla människor är olika. Samovar & Porter menar dock att när det gäller kommunikation så växer man upp till att kommunicera som andra människor före en själv har gjort, vilket innebär att människor av samma kultur kommunicerar lika<sup>62</sup>. Intervjuperson 3 ansåg exempelvis att det kunde vara bra att bli arg för att markera sitt ställningstagande.

Man kan bli arg. Man kan resa sig och gå därifrån. Det har de en viss respekt för faktiskt. Jag har blivit arg på riktigt och jag har inte blivit utslängd ur landet för det. (ip 3)

Något som kan göra indierna arga och irriterade är att ifrågasätta deras status och trovärdighet, samt att kritisera Indien på någon sätt.

Man ska vara försiktig med att säga något som andas kritik mot Indien. De kan råka in i rätt absurda försvarspositioner ibland. *There is no poverty in India*. Det är helt absurt, men de läser sig. De är stolta över sitt land och sin kultur. (ip 4)

### 4.4 Språk

Respondenterna hade olika synpunkter på ifall språket är ett kommunikationshinder mellan en svensk och en indier. Intervjupersonerna 1 och 2 anser att det är ett stort hinder. Även om många indier kan engelska, så menar de att deras engelska är väldigt svårförstådd för en svensk. Intervjuperson 3 ansåg att språket inte är något problem överhuvudtaget. Spontant svarade 4 och 5 också att det inte var något problem, men efter lite funderande kom de fram till att det kunde vara svårt i början att förstå en indier som talade engelska, mycket på grund av att de talar så snabbt och har en annan satsmelodi. Att 1 och 2 tycker att språket är ett stort hinder tror vi beror på att deras vistelser i Indien är av reseledarkaraktär. De kommer troligtvis i kontakt med fler lågutbildade människor än vad 3, 4 och 5 gör, som oftast är där på affärsresor eller hälsar på vänner.

Alla som du behöver prata med i ett företag kan engelska. Så att det är ingenting att vara ängslig över för en svensk affärsman. (ip 3)

---

<sup>62</sup> Samovar & Porter (1997), s. 20

## 4.5 Ickeverbala kommunikation

Det är, enligt samtliga intervjuade, viktigt att känna till en del om indiens seder och bruk innan man besöker landet för ett affärsutbyte. Det som vi i Sverige inte reagerar över kan i Indien vara en förolämpning och vice versa.

Den västerländska handskakningen är relativt ny i Indien och används nästan uteslutande i affärssammanhang. I Indien skiljer sig dock denna från den svenska genom att handslaget är mycket löst. Man lägger snarare ihop händerna än att krama dem. Vid kontakt med kvinnor bör man avvakta handskakningen och låta kvinnan ta initiativet eller kanske helt enkelt hålla sig till den indiska hälsningstraditionen, att hålla sina två handflator mot varandra och bocka sig lite.

När det gäller bemötande av kvinnor, så ska man inte rusa på dem och kindpussa dem och inte heller skaka hand. (ip 1)

Man kan vänta lite och se vad hon gör. Är hon mycket äldre och ser traditionell ut och då kanske man inte kan [ta i hand]. (ip 4)

Vid överlämnande av visitkort, pengar eller liknande saker så bör man göra det med höger hand. Vänster hand anses oren, varpå ett överlämnande med denna hand anses vara oartigt. Samma sak gäller även vid måltider. Mat överräcks och intages med höger hand.

En annan stor skillnad som kan få svensken att känna sig illa till mods är det korta rumsliga avståndet som gäller mellan två konverserande i Indien. Svensken känner ofta att indierna gör intrång i det privata utrymmet och drar sig gärna tillbaka. ”de [indierna] kommer närmare varandra när de står och konverserar”(ip 4). Detta kan förklaras med Gudykunst & Kims rumsliga zoner. Som redan nämnts så sker affärer i Indien via relationer mellan två personer, alltså på ett personligt avstånd, medan det för svenskarna handlar om affärer mellan två företag och således på ett socialt avstånd. Avståndet krymper ytterligare då Indien är en högkontaktskultur i högre grad än Sverige.

Ännu en sak, vilket två av de intervjuade nämner<sup>63</sup>, som kan skapa förvirring är indiernas sätt att använda kroppsspråket för att säga *ja* (de nickar och skakar på huvudet samtidigt).

De vicklar på huvudet som betyder ja. Okej, och ja. Särskilt i södra Indien gör de det väldigt mycket. (ip 4)

Detta kan kännas mycket frustrerande och öka ängslan hos svensken som inte känner till detta då det snarare ser ut som ett *nej* eller *jag vet inte och bryr mig inte*.

I Indien anses fotsulan vara mycket oren och det är en stor förolämpning att korsa benen på så sätt att den riktas mot någon, eller ännu värre, mot ett minitempel som finns på de flesta företag.

Det är väldigt fult och det har hänt mig att jag har råkat ha fotsulan mot deras lilla altare, och då har de sagt till. Det får man inte göra. (ip 5)

En annan sak som skiljer Indien från Sverige är sättet att ge komplimanger. Att som svensk säga *vilken vacker vas* eller *vilka vackra smycken* kan av indierna uppfattas som en förfrågan om att man vill ha denna sak. Istället kan man fråga innehavaren var denna har inhandlat produkten och på det sättet *säga* att man tycker att något är vackert.

---

<sup>63</sup> Ämnet kom inte på tal i de övriga intervjuerna

## 4.6 Incitament

Mutor och gåvor är något som kan vara svårt att reda ut för en svensk i Indien. Indien är ett väldigt korrumpert land<sup>64</sup>, men det är inte accepterat. Mutor kan i viss mån skynda på processerna, men informanterna anser att man i det långa loppet tjänar på att inte ge mutor<sup>65</sup>.

Om man inte ger mutor så går det trögt i början, men efter sex till nio månader, säg ett år, så har folk accepterat att den här mannen ger inga mutor, det är ingen idé att försöka. Och i gengäld stiger ens aktning. Det går lite trögt i början, för de testar. (ip 4)

Problemet för en hederlig svensk blir att urskilja vad som är mutor, gåvor och så kallade *bakshish*. Det är en sorts dricks, som lutar åt att vara en muta. Det ges i förväg, för god service, för att ett ärende ska snabbas på och så vidare och alltid nedåt i hierarkin. Ibland kan det vara svårt att skilja på bakshish och muta, men är man osäker bör man inte ge några pengar. Bakshish kan ges vid tillfällen där tillstånd, som man ändå är berättigad till, ska utfärdas snabbare. Det kan också användas för att få tag på rätt personer, rätt papper eller rätt biljetter. Gåvor är däremot ett väldigt viktigt inslag i det indiska affärlivet. Det handlar om personlig omtanke och ges aldrig i form av pengar. En svensk uppskattas exempelvis om han/hon ger bort svenskt glas och kristall. Indierna själva har oftast med sig gåvor när de kommer till Sverige. Intervjupersonerna 3, 4 och 5<sup>66</sup> håller alla med om att gåvor kan förbättra en affärsrelation, men de menar också att dessa typer av gåvor *i betydelse* inte skiljer sig så mycket från den sortens gåvor en svensk tar med sig när han ska på middagsbjudning (t ex vin eller choklad). Det är en artighetsritual som indierna förväntar sig.

- Jag har fått många gåvor, men det är just det här med den personliga omtanken. (ip 5)

- Det är en gest. (ip 4)

- Gesten att du betyder något, och där skiljer ju sig inte Indien från andra ställen... (ip 5)

## 4.7 Prutning

Som tidigare nämnts prutar indierna gärna på priset, även efter att avtalet gått igenom, något som kan vara ytterst frustrerande för en svensk. Detta är en kulturskillnad, och det bör man ha i åtanke innan man blir irriterad. Indierna menar att frågan är fri, och man är också fri att säga nej. De förstår inte varför svensken blir upprörd. För dem är det en ständig förhandling som aldrig blir riktigt klar. Indierna är dock väldigt tuffa förhandlare, och tröttar ofta ut motparten med sin prutning, vilket inte sällan resulterar i att de får sin vilja igenom. De är också experter på att utnyttja den indiska byråkratins lagar och regler för att få som de vill. Det kan vara bra att veta lite om Indiens lagstiftning:

När man så småningom ska skriva avtal så ska man förhandla och indierna är oerhört tuffa förhandlare. De tvekar inte att använda den indiska byråkratin till sin egen fördel. De åberopar ibland en väldig massa bestämmelse /.../varav alla inte finns. Där vill jag nog påstå att det använder vi svenskar aldrig när vi är ute utan vi kör med andra grejer. Men vi skjuter inte med statens regelverk och statens byråkrati framför oss. Men det är de duktiga på där faktiskt. Och då gäller det att veta att vilken av de här åberopade reglerna som verkligen finns och vilka finns inte. (ip 5)

Det är inte alltid prutningen handlar om att få ner priset. Intervjuperson 3 beskriver hur indierna in i det längsta försöker förhandla:

<sup>64</sup> I alla fall i det hänseendet att det är mer öppet än i exempelvis Europa.

<sup>65</sup> Detta är dock bara en teori, eftersom de också påpekade att de inte hade provat.

<sup>66</sup> 1 och 2 har ingen erfarenhet av den här sortens affärer.



Och så kommer man till en punkt i prutandet där priset är acceptabelt och man tycker att det är klappat och klart. Men då kommer de på ytterligare någon sak som inte har med priset att göra i första hand utan de vill ha något tillägg till utrustningen eller kortare leveranstid eller något annat som trots allt innebär en kostnadsskillnad för leverantören. Ja, då måste man riva upp det igen och så kan de inte betala mera, men de vill ha det här också. Så håller de på /.../ Och tillslut blir det ju ändå så att utländska företag ger sig i en blandning av utmattning och en önskan att få ordern av olika skäl, och då går man med på det mesta av det. (ip 3)

/.../ men indier är ju samtidigt väldigt duktiga på att göra affärer. Så man ska inte lägga sig platt om man nu är där i det syftet, det är väldigt viktigt att man hävdar sina egna önskemål och syften. /.../ man får inte börja krypa bakåt. (ip 2)

Som vi tidigare nämnt är det en fördel om det finns utrymme att senarelägga hemresan. Det ger mer tålamod och större möjlighet att stå emot indiernas krav.

#### **4.8 Kollektivism**

Enligt Hofstedes poängräkning är Indien förhållandevis individualistiskt (plats 21 av 53)<sup>67</sup>, men indierna uppvisar även många kollektiva tendenser. De kollektivistiska tendenserna uppvisas bland annat i synsättet att indierna gör affärer mellan två personer och inte mellan två företag. Företaget står bakom individen. Ett annat tecken på en högre grad av kollektivism är att lojaliteten är mer inriktad på personliga och släktskapsmässiga band.

En indier är ju både privat och i affärssammanhang inte lojal med företaget i första hand, utan han är i första hand lojal med sin familj, i andra hand med sina släktingar och i tredje hand företaget. (ip 3)

De kollektivistiska tendenserna blir än tydligare för besökande svenskar. Stora grupper av män kan gå omkring och hålla varandra i hand på gatorna och livet som sådant lämnar sällan några tillfällen för att vara ensam.

/.../ där [i Indien] kan man ju ofta leva ett helt liv, från födelse till död, utan att nånsin vara ensam. Ofta bor det tio personer i ett rum och de är aldrig ensamma, de har ju inte det behovet (ip 4)

När en indier besöker Sverige kan det finnas ett behov av att förse henne eller honom med någon att umgås med under helgen. Har man inte tid själv kan det enligt ip 4 räcka med att skicka en bekant eller tonåring som kan guida indiern och följa honom med ut och äta.

Här är vi eremiterna som åker ut till stugan och sätter oss mitt i granskogen, och tycker att det är höjden av lycka. Men icke så för dem. Det kan bli ett kulturmissförstånd. De känner sig dum-pade. (ip 5)

Av samma anledning tror indiern att den Indienbesökande svensken har ett liknande behov av sällskap. Som gäst i Indien, främst i sociala sammanhang, men även vid affärer, blir man sällan lämnad ensam. Det kan vara påfrestande för svensken som ofta månar om den egna tiden.

---

<sup>67</sup> Hofstede (2000), s. 70

## 5 DISKUSSION OCH SLUTSATS

Att göra affärer med indier kan tidvis vara frustrerande och tidskrävande men har väl den första tröskeln passerats och kontakter upprättats så är mycket av problemen ur världen. Det vi har fått fram efter intervjuerna stämmer i mångt och mycket överens med vad vi tidigare visste om Indien. Vi har i flera fall sett större skillnader mellan indier och svenskar än vad som framkommer av Geert Hofstedes undersökningar, framför allt vad gäller individualism och osäkerhetsundvikande.

Det största enskilda problemet som uppstår vid ett affärsmässigt utbyte mellan Sverige och Indien är de olika uppfattningarna av tid. Medan svensken är van vid punktlighet är det något som till synes är helt främmande för en indier. Detta skulle kunna bero på att indierna är mer drabbade av katastrofer och fattigdom än vad svenskarna är. Detta kanske leder till att de tar dagen lite mer som den kommer, och att de inte oroar sig så mycket för morgondagen. De lever i nuet på ett annat sätt än vad svenskarna gör. Tidsuppfattningen kan skapa stor frustration hos svensken om dessa skillnader inte är kända i förväg. Detta är också viktigt att känna till för att undvika att boka in flera möten efter varandra, då det lätt blir en förskjutning i schemat. En annan skillnad vad gäller tid är att indierna inte använder sig av almanackan så som en svensk gör. Om ett möte blir uppskjutet så kan man i gengäld få tid för ett nytt möte med väldigt kort varsel, något som våra respondenter var positiva till. Vi tycker att svenskarna har en del att lära av indierna när det gäller tiden. I dessa dagar där utbrändhet har blivit en folksjukdom skulle nog de flesta må bra av ett lugnare tempo, där det viktigaste inte är att få gjort så mycket som möjligt på minsta möjliga tid.

Indierna är hårda förhandlare, och fortsätter även förhandlingarna efter att avtal har skrivits på, vilket kan vara främmande för en svensk. Därför kan det vara bra om det finns utrymme för att skjuta upp sin hemresa från Indien, så att man inte tvingas ge med sig på grund av tidsbrist. Vi tror att detta är en av de egenheter som i slutänden kan vara svårast att hantera i fråga om irritation och frustration. Att *frågan är fri* visar dock på en optimism som kanske saknas i Sverige. I Sverige är det oftast otänkbart att ”ställa till problem” eller att försöka utnyttja en pressad situation för egen vinning.

Redan innan ett affärsmöte kan fås till stånd börjar de första problemen att uppstå. Det kan vara svårt eller i vissa fall omöjligt att få svar på brev, fax eller e-post. Indierna vill inte gärna göra affärer med någon de inte redan träffat. Den bästa lösningen på det problemet är att åka till Indien och besöka dem på plats. Detta är kanske inte alltid möjligt och då får man helt enkelt vara ihärdig i brevskickandet och följa upp dessa med telefonsamtal där det framgår att man är beredd för ett personligt möte om så skulle önskas. Vi tror att oviljan att svara på brev kan avskräcka eller helt enkelt få många svenska företagare att ge upp sina försök att skapa affärsförbindelser. Dock har vi en förståelse för indiernas situation eftersom det där är väldigt lätt att bli lurad av oseriösa företag.

Viktigt är att kontakta rätt person på rätt plats i den mångfacetterade indiska hierarkin. Att inleda samtal på en för låg nivå kan innebära stora problem då vederbörande inte har befogenheter att handha ärendet samt hyser en stor motvilja att be överordnade om råd. Ett problem kan också vara att man får intryck av att ärendet tagits omhand trots att det i själva verket inte kommer vidare. Det är dock viktigt att inte hoppa över något steg då de kan ta illa vid sig. Även om många indiska företag har påbörjat ett arbete med att förändra företagsstrukturen till plattare organisationer så tror vi problemen är mer djupt rotade än så. Kastsystemet har varit förbjudet sedan många år men betydelsen av kasttillhörighet spelar ännu en stor och viktig roll varpå en viss status ändå erhålls oberoende av placering i företagets

hierarki. Så även om företaget har accepterat en lågkastig på en hög position tror vi att de andra anställda kan ha svårt att acceptera en chef med lägre kast än de själva. Detta tror vi kan leda till fortsatta strikta hierarkier och en fortsatt strikt titelanvändning.

Vi tror att det kan vara viktigt att tänka på att företagets representant i Indien har gott om tid att spendera i Indien för att upprätta och underhålla de personliga kontakterna som av indierna anses vara så viktiga. Har företaget långsiktiga planer för sitt Indiensamarbete bör de hålla sig till för de indiska motparterna kända representanter.

De flesta indier i högre positioner talar engelska även om det till en början kan vara svårt för en svensk att förstå den indiska accenten. Vi tror att indierna kan ses som obildade på grund av den annorlunda dialekten, men indisk engelska skiljer sig från den brittiska- och svenska skolengelskan såväl grammatiskt som uttalsmässigt. Vad en svensk bör hålla i minnet är att många indier behärskar det engelska språket bättre och har troligtvis hanterat språket längre än vad svensken har då indierna hela tiden kommer i kontakt med engelskan. De största språkliga problemen är dock av icke-verbal karaktär varpå kännedom om indiska seder och bruk är av vikt. Eftersom det av indierna anses vara artigt att ställa frågor kan svensken utnyttja detta för att lära sig mer om indiernas seder och religioner. Att visa intresse för landet kan också främja affärsrelationerna då indierna, trots religiösa och kulturella skillnader, är stolta över sitt land och dess historiska arv.

Även om den kulturella kompetensen utvecklas och förfinas på plats i Indien anser vi att det är viktigt att ha förkunskaper om landets kulturer och seder redan innan avfärd. Dels kan många onödiga irritationsmoment och tidsödande missuppfattningar undvikas och dels kan förkunskaperna förbättra relationerna mellan två affärsintressen. Det kan också vara viktigt med förkunskaper för att bli medveten om den egna kommunikationssituationen, för att minska de oreflekterade kommunikationsbeteendena, och på så sätt öka sin egen förståelse för den andra personen och dennes kultur. Vi tror att det är lätt att när man kommer till ett fattigt land som Indien att drabbas av en *förmer* attityd. I många västerländska serier och filmer framställs indierna, ofta ironiskt, som lågutbildade personer med lågstatusyrken eller som roliga personer som pratar konstigt och mycket. Viktigt är alltså att vara öppen för nya kulturella intryck, lämna den av media skapade stereotypa bilden och inte se den egna kulturen som överlägsen.

Bruket av gåvor och mutor tror vi kan vara svårt att hantera för en svensk som inte gärna bryter mot regler och normer. Framför allt kan det vara svårt att urskilja vad som är vad och man får inte luras av att Indien är ett korruperat land. Mutorna är inte socialt accepterade och kan om det går illa ge långtgående konsekvenser varpå vi tycker att dessa helt bör undvikas. Gåvor är däremot en annan sak och förväntas ofta av indierna.

Även om det uppstår många problem så tycker ändå samtliga av de intervjuade att det, på flera plan, är givande att göra affärer med Indien. Det är viktigt att ta seden dit man kommer och att respektera de olikheter som finns. Dock är indierna vänligt inställda och har man väl lärt känna en indier så blir man väl omhändertagen och acceptansen för olikheter ökar. Svenska företagare har mycket att lära sig av landet. Indien är en stor marknad på väg att expandera ytterligare. Här finns många möjligheter för svenska företag och innovationer.

## KÄLLFÖRTECKNING

### Tryckta källor

- Daun, Åke (1998), *Svensk mentalitet*. 3:e uppl. Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma.
- Fiske, John (1997), *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Gudykunst, William B. & Kim, Young Yun (1997), *Communication with Strangers*. 3:e uppl. McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2000), *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lundberg, Per (1991), *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Malmström, Sten, Györki, Iréne & Sjögren, Peter A. (2001), *Bonniers svenska ordbok*. Stockholm: Albert Bonniers förlag AB.
- Nynäs, Peter (1998), *Kultur och förståelse. En studie av interkulturell kommunikation mellan säljare och kund inom internationell projektbaserad industri*. Åbo: Åbo Akademi.
- Samovar, Larry A. & Porter, Richard E. (1997), *Intercultural Communication. A Reader*. 8:e uppl. Wadsworth Publishing Company.
- Spencer-Oatey, Helen (2000), *Culturally Speaking*. London/New York: Continuum
- Ståhl, David (1997). *Indien*. Stockholm: Empatium AB.
- Thompson, John B. (2001), *Medierna och moderniteten*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB

### Otryckta källor

- Utrikesdepartementet*. 2003-05-05  
[http://www.ud.se/fragor/geografiska\\_omraden/asien/indien/index.htm](http://www.ud.se/fragor/geografiska_omraden/asien/indien/index.htm), 14:12
- Nationalencyklopedin*. 2003-05-07  
[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=211005&i\\_word=indien](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211005&i_word=indien), 12:26
- Indien.nu*. 2003-05-11  
[http://www.indien.nu/fakta-tips/sprak\\_rakneord/](http://www.indien.nu/fakta-tips/sprak_rakneord/), 13:03  
<http://www.indien.nu/fakta-tips/historia/>, 13:06  
<http://www.indien.nu/fakta-tips/religion/>, 13:12
- Sweden.se – The official gateway of Sweden*. 2003-06-03  
[http://www.sweden.se/templates/commonPage\\_\\_\\_2707.asp](http://www.sweden.se/templates/commonPage___2707.asp), 11:44  
[http://www.sweden.se/templates/commonPage\\_\\_\\_2709.asp](http://www.sweden.se/templates/commonPage___2709.asp), 11:47
- India, Your advantage*, Embassy of India, Commercial Wing.  
Faktablad från indiska ambassaden.

## Frågemanual

**I vilka situationer ni har märkt att det uppstår missförstånd eller frustration i kontakt med indier?**

**Men hur blir det om man som svensk inte kommer i tid, kan man låta bli att komma i tid själv också?**

**Vilken erfarenhet har ni av möten eller konferenser med indier?**

**Har ni några konkreta exempel på när det uppstår problem?**

**Tycker ni att språket är ett problem i kontakten med indiska företag?**

**Indien är ett väldigt hierarkiskt land. Hur har ni märkt av det?**

**Förutom att kommunicera ansikte mot ansikte är brev och telefon ytterligare ett sätt. Hur skiljer sig den kommunikationen från svenska förhållanden?**

**I Indien så krävs det ofta att man först har träffat varandra ansikte mot ansikte innan man kan börja ha en affärsrelation. Är det något som ni upplevt?**

**Hur gör man då när man vill kontakta indierna från början?**

**De kommunikativa problem ni stött på i Indien, uppstår de även när indierna besöker Sverige och svenska företag?**

**Krävs det att man visar större ödmjukhet i kontakten med indier?**

**Hur märker ni av det mångkulturella Indien i kommunikationen? Skiljer det mellan olika delar och religioner?**

**Vilka råd skulle ni ge en person som ska till Indien i affärsärenden eller precis ska försöka inleda sådana kontakter?**

**Det pratas mycket om mutor, gåvor, tjänster och gentjänster i Indien som olika metoder för att förstöra affärer eller driva dem framåt. Har ni märkt av det här?**

**Märker man någon skillnad i kommunikationen ifall man pratar med en man eller kvinna? På vilket sätt måste man då anpassa kommunikationen?**

**Är det lätt att göra affärer med Indien och man jämför med europeiska länder?**