

Trivs du i kulturen du är i?

– såväl landskultur som företagskultur?

Rolf Kenmo tar ett intressant grepp, när han använder personlighetsteorin Åtta boxar för att beskriva lands- och företagskulturer. Han erbjuder ett praktiskt språk för att beskriva ett betydelsefullt område. Det fungerar bra. Alla kan ha nytta av det för att tyda världen och därmed få det bra – både på arbetet och i livet.

Torsten Lalle Bergenholtz 80+,
författare till "Jorden runt på 80 år", lanseras 2021



Trivs du i kulturen du är i?.....	3
Syften med den här skriften.....	3
Är kulturer olika och i så fall hur?.....	4
Hur skapas en kultur?.....	6
Hur kan man beskriva en kultur?.....	7
Personlighetsteorin Åtta boxar	8
Drivande och reflekterande faktorer	9
Landskulturer.....	10
Är USAs kultur mest drivande?.....	10
Är Brasiliens kultur mest drivande?	11
Är Mongoliets kultur mest drivande?	13
Andra drivande kulturer?.....	13
Är Sveriges kultur mest reflekterande?.....	14
Är Tysklands kultur mest reflekterande?	15
Är Japans kultur mest reflekterande?.....	15
Är Kinas kultur mest reflekterande?	16
Andra reflekterande eller mixade kulturer?.....	16
Företagskulturer.....	17
Vad vinner man på att ha en medveten företagskultur?.....	17
IKEA – Ett exempel på en medveten företagskultur	18
En varning som gäller för attraktiva företag.....	19
Ett första litet steg till en medveten företagskultur.....	19



Trivs du i kulturen du är i?

Till och från så genomför jag coaching. Oftast när någon beställer coaching för privata pengar, så har man oftast något slags problem, som man vill lösa. Kanske självklart.

Hur som helst så kan det vara olika anledningar t ex

- missnöjd med sitt nuvarande jobb av ett eller flera skäl
- vet inte om man har valt rätt slags jobb, dvs man tycker inte att jobbet är kul. Man ser inte fram mot måndag morgon...

En intressant grupp har svårt att sätta fingret på varför de inte trivs, eftersom de gillar jobbets innehåll. Då får de oftast göra en s k KulturProfil (en version av HumanGuide-testet, som är kärnan i de av mig utvecklade HumanGuide-koncepten), dvs beskriva i termer av personlighet den nuvarande företags- eller organisationskulturen. Ett vanligt resultat är då en dålig kulturkemi, dvs på samma sätt som att man kan ha en dålig personkemi. Det betyder att den egna personligheten passar dåligt med kulturen, dvs personligheten och kulturen skiljer sig tydligt i ett eller flera avseenden. Det kallar vi att man får ett lågt passionindex mellan sin personlighet och kulturen.

Vad kan man göra åt det?

Då bör man först tänka på att den egna personligheten är tämligen stabil, vilket gör att det är enklast att ändra på kulturen för att eget passionindex ska öka. Behöver då mycket förändras, så är oftast den bästa lösningen att få ett jobb i en annan kultur. Jobbar man i ett större företag finns fördelen att det kan finnas många subkulturer och att någon av dem passar bättre.

Syften med den här skriften

Huvudsyftet är att underlätta för att människor ska få ett bra liv, genom att inse vilken sorts kultur de trivs bäst i. Både landskulturer och företagskulturer. Dessutom att underlätta anpassning, när man har att göra med människor från andra kulturer. Det huvudsakliga verktyget är att använda en personlighetsteori för att beskriva en kultur på ett enkelt sätt. Teorin baseras på åtta faktorer och beskrivs längre fram.

1986 började jag utveckla ett personlighetstest i form av ett s k personlighetsformulär, eftersom det inte i hela världen fanns något sådant, som baserades på Leopold Szondis (1893-1986) teori. Successivt insåg jag att det var även praktiskt att kunna beskriva en kultur i teorins åtta dimensioner. Ett annat sätt, när det gällde att snabbt förstå en företagskultur eller organisationskultur, var att inse vem som var "hjälten" i kulturen – den ideala personligheten där.... Exempelvis är doktorn hjälten på ett lasarett. Det gjorde att kulturen blev omtänksam, hjälpsam och mjuk. Medan den på ett byggföretag är rättfram, konkret och praktisk.

När det gäller en landskultur, så fick jag min vän Görans bästa tips för att snabbt få en bra kontakt. Han tog reda på vilken sport, som var favoritsporten i landet – särskilt intresserade hans sig för, om det fanns kopplingar till Sverige i den sporten. Görän har idag varit i 70 länder och hans metod har fungerat bra. Exempelvis fick jag rådet av många: Du som har så mycket att göra med Brasilien måste lära dig mera om fotboll. Det har jag inte gjort, men det har faktiskt gått bra ändå. Förhoppningsvis så beror det på att jag har levt, som jag lär, vilket jag kommer ta upp i den här skriften.



Min första egna kontakt med Brasilien var psykologen Giselle Welter från Sao Paulo. Vi träffades 1999 på en konferens vid universitet i Lovain-la-Neuve, Belgien. Vart tredje år är det nämligen en global konferens för Szondi International Society (SIS). Hon blev då intresserad av att pröva HumanGuide-konceptet. Hon gjorde det och blev imponerad över att det var både snabbt och pricksäkert. Det ledde till att vi bestämde oss för att samarbeta för att lansera HumanGuide-koncepten i Brasilien.

Vi hade inledningsvis inget samverkansavtal mellan oss utan bestämde oss för att ha tillit till varandra. Det som bidrog mycket till att vi vågade ta det beslutet var att vi via testresultatet förstod oss på varandras personlighet. Giselle har återkommit till flera gånger att jag kommenterade så här: ”Vi har styrkorna *Fantasi*, *Kvalitet* och *Kraft*, som gemensamma styrkor – tre av de åtta dimensionerna i Szondis teori. Det är en bra förutsättning för vår samverkan, eftersom de flesta likheter fungerar bra tillsammans. Det gäller dock att du klarar av, när jag till och från kan överdriva min styrka *Struktur*. Och att jag klarar av, när du överdriver din styrka *Kraft*.” Faktum är att vi sedan 1999 aldrig har haft en destruktiv konflikt i vår samverkan. Vi har självklart ibland olika uppfattningar, men det hanterar vi konstruktivt;-)

Med hjälp av förståelsen för andra via de åtta dimensionerna i personlighetsteorin Åtta boxar (mera om den längre fram), så får man både lättare att inse sina egna och andras drivkrafter. Genom att man använder begreppen i sin kommunikation, så konkretiseras de egna uppfattningarna. Det blir även lättare att både inse och ta bort förutfattade meningar samt felaktiga tolkningar. Exempelvis om man ser någon som kör mot rött ljus, så kan man tänka: Vilken buse! Men det kan även bero på att föraren har en skadad person i bilen och behöver snabbt komma till sjukhus. Eller bromsen har gått sönder. Eller...

Är kulturer olika och i så fall hur?

För de flesta är det väl självklart att det finns olika kulturer, dvs att det finns normer och värderingar, som är väldigt starka för en viss grupp av människor. Varför är det så? Jo, det är praktiskt att man kan förutse varandras reaktioner. Det skapar trygghet. Det blir helt enkelt lättare att samverka.

Torbert m fl som har intresserat sig för människans mentala utveckling har kommit till den viktiga slutsatsen att den mentala utvecklingen startar med att man är väldigt jag-orienterad och ju mera man utvecklas, desto mera vi-orienterad blir man. Vissa kommer aldrig så långt i den utvecklingen... Det märks tydligt genom att deras grundattityd är att antingen vinner man eller så förlorar man. Den vi-orienterade har i stället attityden vinna-vinna, dvs att man balanserar olika intressen så bra som möjligt. Som fördjupning kan du läsa ”I grunden god” av holländaren Rutger Bregman (2020). Han betonar att vi är empatiska.

En viktig förutsättning för att utvecklas från jag-orienterad till att bli mera vi-orienterad är att man kontinuerligt förbättrar sin självkänsla. Då måste den vara värdebaserad, dvs att man svarar ja på frågan: Är det OK att jag finns till? Tyvärr har många en prestationsbaserad självkänsla, dvs jag är bara OK om mina prestationer är OK. Då får man en kontinuerlig stress i sitt liv, genom att man jämt måste vara OK.



Nu några exempel på olikheter i landskulturer, eftersom det där är lättast att tydligt se kulturskillnader.

För flera år sedan var jag i Ungern och skulle handla i ett bageri. Jag pekade ut vad jag ville köpa. När det var klart räknade jag med att jag skulle betala. Så var det inte. Istället fick jag en lapp, som jag skulle betala. Jag fick snällt acceptera att ställa mig i kassakön för att betala. När jag hade betalat, så fick jag ställa mig i ”hämtkö” för att få mina varor. Tog mycket extratid. Dyr hantering, tänkte jag som svensk. MEN troligen var det utformat på detta sätt, eftersom man inte ville ha tillit, när det gäller pengar, till alla anställda...

En konsultkollega till mig hade en veckokurs i en stad. Under onsdagskvällen, så hade man dans efter middagen på hotellet, där kursen genomfördes. Nästa morgon kom en av kursdeltagarna fram till kursledaren redan under frukosten. Han var överlycklig. Varför? Jo, han hade dansat med kvinnor för första gången i sitt liv! Kursledaren blev häpen: En man i 40års-åldern är hänförd över att dansa med kvinnor? Han frågade då: Varför det var så? Jo, på Färöarna, så dansar bara männen med varandra...

Berättelsen om mannen från Färöarna gav mig successivt en Aha-upplevelse: De som bor på relativt isolerade öar (eller isolerat) har traditioner, som förändras väldigt långsamt. Generellt förändras landskulturer långsamt. I en bok av Solzjenitsyn, så ansåg han att det tog 1000 år för en kultur att förändras. Geert Hofstede, som har utvecklat ett koncept för att beskriva kulturer, har en likartad uppfattning. Min uppfattning är att idag, så tar det inte lika lång tid, men det tar längre tid än de flesta tror – särskilt då om förändringen ska vara allmänt accepterad.

Min vän Torsten Lalle Bergenholtz (snart 90), som har varit verksam i resebranschen under hela sitt liv och världen runt, tar upp Australien som ett exempel på en stor kulturförändring. Lalle var där första gången 1969. Så här skriver han i sin kommande bok ”Jorden runt på 80 år” (trolig titel): ”När jag kom för första gången till landets största stad - Sydney, ansåg världen utanför att det var en gudsförgäten plats, bebodd av öldrickande ättlingar till straffångar. Sedan utvecklades den i etapper till den kosmopolitiska, självsäkra stad, som det är idag.” Hans uppfattning var att 1969 var kulturen i Australien mycket introvert.

Det kan vara chockartat att uppleva en kulturskillnad. Exempelvis var jag som 9-åring (1955) i Danmark. Jag fick då se en äldre kvinna röka cigarr i en buss!

Ett ytterligare exempel... När jag var 16 år, så hade min far ordnat, så jag fick praktik i Tyskland. Jag bodde hos en vän till min far, som hade varit hans arbetskamrat i Sverige, så han och hans fru kunde svenska. En dag var hans bror på besök. När han skulle åka vidare, så säger han till mig: ”Aber du sprecht ein furchtbar Deutsch” (du pratar en fruktansvärd tyska). Jag kände mig tillintetgjord. Jag hade ju läst tyska i skolan under fyra år... Min fars vän sa då direkt: Så säger man inte i Sverige. Hans bror blev ångerfull och sa: ”Jag ville bara sporra Rolf att förbättra sin tyska.”

Ett år hade jag 13 kursveckor i teamledarskap för ett svenskt företag på en vingård i Frankrike. När kursdeltagarna efter en vecka skulle summera kursens resultat på någon minut, så sa en av deltagarna: Om vi skulle införa det franska sättet att hälsa på fabriken



i Sundsvall (Sverige), så skulle produktiviteten gå upp minst 10%. Han var hänförd över allt kindpussande...

Samma år så hade min kollega och jag en annan mycket intressant upplevelse. Ingen av oss kunde tala franska. Nja, vi kunde säga god dag och dylikt. Därför varnades vi av många: Ni kommer bli ohövligen bemötta, när man märker att ni inte kan tala franska. Det hände aldrig. Det var en myt, som blir en självuppfyllande profetia för många. Sådana myter finns det tyvärr gott om. Den troliga orsaken till myten var att någon hade handlat i Paris eller i en annan fransk storstad och mött en slutkörd/omotiverad anställd, som var otrevlig, vilket ledde till en felaktig tolkning, som blev spridd och fortsätter att spridas.

De viktiga skillnaderna mellan kultur är de grundläggande värderingarna med stor allmängiltighet t ex förhållandet till tid. I Västeuropa och Nordamerika – främst, så tycker man att tiden förvinner hela tiden. I Afrika lär det vara tvärtom. Där anser man att ny tid kommer hela tiden. Vem blir mest stressad? Jag diskuterade detta med en svensk, som är gift med en indisk kvinna. Han upplyste mig då om att Indien är det mycket värre än i Afrika. Hmmm? Jo, för en indier uppstår tid bara i transporten mellan två möten. Jag tänkte på den upplysningen någon månad. Då kom jag på att så är det även här i Sverige, dvs när man har ett bra möte, så står tiden stilla;-)

En annan intressant aspekt på kulturer är att det är svårt att studera en kultur, när man är i den. Man måste reflektera över sin kultur, när man är i en annan kultur, för det är då man kan märka skillnaden. Man brukar använda liknelsen: Det är svårt för fisken att förstå sig på vattnet i vattnet...

Hur skapas en kultur?

Förutsättningarna för människor att leva varierar med området där man lever, mm. Sammanfattningsvis är följande aspekter viktiga för hur en kultur uppstår och utvecklas

- Geografiska läget, t ex möjligheter till jordbruk, klimatet, soltid, etc
- Historik, dvs hur den historiska utvecklingen har varit för gruppen
- Religion/filosofi
- Språket

Ibland inträffar förändringar, som får mycket stora konsekvenser. Inte bara för ett land utan för flera länder. Ett bra exempel är hur kristendomen successivt började påverka Europa t ex att månggifte förbjöds. Att barn fick fler och fler fria val t ex vem man gifter sig med. Dessa förändringar och flera andra förändringar ledde till att de europeiska klansamhällena började brytas sönder från 400-talet. Läs mera i boken ”The Weirdest People in the World” (2020) av Joseph Henrich. Han är professor i evolutionsbiologi vid Harvard.

Johan Norberg har skrivit en annan intressant bok – Öppen/Sluten (2020) – om två grundläggande förhållningssätt, som ger radikalt olika påverkan på samhället.

Språket är intressant ur flera aspekter t ex för att det konkretiserar kulturen. Förändras kulturen, så leder det ofta till förändringar i språket. Vissa ord finns bara i vissa språk, eftersom de är nödvändiga i den kulturen t ex brukar man säga att en eskimå har hundra ord för snö. Det lär inte vara helt sant, men de har definitivt flera ord än folk i Afrika.



Språken är uppbyggda på olika sätt. Exempelvis i tyska så kan verbet placeras i slutet av en mening, vilket gör att det inte är smart att avbryta någon i ett samtal. Medan i andra språk är det inte något problem. Men, t ex i Sverige, finns en norm att man inte bör avbryta någon som talar. Det gör att en väluppfostrad svensk får inte mycket sagt i ett land med ett latinskt språk, där de flesta avbryter...

Hur kan man beskriva en kultur?

Ett väldigt spritt koncept kommer från Geert Hofstede. Han undersökte kulturskillnader inom IBM med 100,000 anställda under 1970-talet. Hans koncept baseras numera på följande sex dimensioner

- **Liten eller stor maktdistans**, dvs är den liten så är det mera jämställt och demokratiskt, medan vid stor maktdistans så är det auktoritärt. Bland de förra finns länder som Österrike, Israel, Nya Zeeland och Sverige. Länder med stor maktdistans är Sydostasien, Östeuropa och Arabländerna
- **Individualism eller kollektivism**. Individualistiska är då USA, andra engelsktalande länder och Västeuropa. Latinamerikanska länder är de mest kollektivistiska
- **Maskulinitet eller feminitet**. I maskulina kulturer värderas självsäkerhet, ambition, konkurrens och att man har stora materiella tillgångar. I de feminina är det tvärtom, dvs man värdesätter mera relationer och livskvalitet. Könroller är mera fasta i de förstnämnda och flytande i de sistnämnda. De högst rankade maskulina kulturerna är Japan och Slovakien. Sverige har den mest feminina kulturen
- **Osäkerhetsundvikande**, dvs om man vill maximera säkerhet eller om man är mera riskbenägen. Strävar man efter en hög säkerhet, så blir det mera regler och religion och struktur i sociala sammanhang. I Japan vill man ha hög säkerhet medan man är mera riskbenägen i Jamaica, Singapore, Danmark och Sverige (jag tvivlar på att det stämmer för Sverige...)
- **Lång eller kort tidsorientering**. Lång tidsorientering kännetecknas av sparsamhet, uthållighet, ordnade relationer genom status. Medan de mera kortsiktiga kännetecknas av personlig stabilitet, respekt för traditioner samt återgåldande av gåvor och favörer. Lång-fokus har Kina, Taiwan och Japan. Kort-fokus har västerländska länder. Även många lågt utvecklade länder har låga värden. Lågst är det i Pakistan och Västafrika
- **Tillfredsställelse eller återhållsamhet**. I ett samhälle med hög tillfredsställelse, så kan man i hög grad göra det man gillar t ex i Sverige och andra länder i norra Europa. Medan i en del andra länder, så har man tydliga sociala normer vad som är OK. Här finns ett exempel på en stor förändring enligt Lalle. Det gäller Spanien. Mycket återhållsamt familjeliv på 1950-60-talen. Motsatsen två generationer längre fram...

Det finns även andra kulturkoncept t ex ett av Erin Meyer, som är konsult inom krosskulturell kommunikation. Det finns publicerat i boken "Culture Map" (2014). Erin har ett pragmatiskt synsätt, när man ska samverka över kulturgränser. Det består av följande åtta dimensioner

- Communicating, dvs litet – högt kontextberoende, t ex USA – Japan
- Evaluating, dvs direkt – indirekt negativ feedback, t ex Tyskland – Japan



- Persuading, dvs principer först – tillämpning först, t ex Frankrike – USA
- Leading, dvs jämställt – hierarkiskt, t ex Sverige – Japan
- Deciding, dvs konsensus – top-down, t ex Sverige – Kina
- Trusting, dvs uppgiftsorienterad – relationsinriktad, t ex USA – Kina
- Disagreeing, dvs konfrontation – undvika konfrontation, t ex Frankrike – Japan
- Scheduling, dvs linjärtid – flexitid, t ex Schweiz – Brasilien

I den här skriften kommer vi istället använda personlighetsteorin Åtta boxar för att beskriva kulturer.









Personlighetsteorin Åtta boxar

Personlighetsteorin Åtta boxar är en förenkling av L Szondis (1893-1986) teori. Syftet med förenklingen är att en lekman ska snabbt kunna lära sig den, som ett distinkt språk för att beskriva personligheten. Det kan man nämligen ha nytta av på många sätt. Inte bara för att välja en passande kandidat i en rekrytering, utan också för personlig utveckling, teamutveckling, konflikthantering, mm. Teorin har även en stark fördel jämfört med många andra teorier. Den består av åtta grunddimensioner (faktorer), så testresultatet blir mera nyanserat jämfört med t ex DISC (fyra dimensioner) och liknande samt tester som baseras på modellen Big five (fem dimensioner).

Det är dock inte så vanligt att man använder termer från en personlighetsteori för att beskriva en kultur, men varför inte? Människor bildar ju en kultur och deras personligheter påverkar mycket hur en kultur utvecklas. *En stor fördel med det här sättet blir att man slipper lära sig ett ytterligare koncept.* En sådan användning är tillräcklig för de flestas behov...

Personlighetsteorin ligger till grund för ett personlighetstest, som är kärnan i HumanGuide-koncepten. Utvecklingen startade 1986. Testet finns nu på 15 språk. Det används mest i Brasilien, där det mellan 2010-2019 har gjorts 500,000 tester med deras IT-system. Testet blev där 2009 det första godkända internet-baserade testet med forced-choice. Testet har validerats flera gånger i Brasilien. Senaste gången 2016 med 110,000 tester.

På nästa sida finns förklaringar till de åtta dimensionerna i teorin. All denna information och mer därtill finns i webbappen your.humanguide.se, om man har gjort testet och då fått info för att logga in. Syftet med symbolerna och färgerna är att snabbare lära sig att använda teorin, dvs att personlighetsteori även ska komma till nytta för lekmän... Ytterligare information på webbplatsen humanguide.com.

Faktor	Symbolik	Karakteristiska egenskaper
Sensibilitet		Lyhörd, hänsynsfull, känslig, varsam, tillmötesgående, sensibel, diplomatisk, förekommande, gillar närhet
Kraft		Handlingskraftig, snabb, drivande, ivrig, tävlingsinriktad, rak, stark, aktiv, prestationsinriktad, rättfram
Kvalitet		Pålitlig, kvalitetsmedveten, samvetsgrann, stödjande, uthållig, utförlig, grundlig, osjälvisk, vårdande, pliktmedveten
Exponering		Spontan, charmig, spirituell, stolt, gillar uppmärksamhet, trendmedveten, karismatisk, färgstark, dramatisk
Struktur		Ordningssam, metodisk, planerande, neutral, distinkt, korrekt, realistisk, saklig, logisk, förutseende
Fantasi		Fantasifull, påhittig, har lätt för att improvisera, klurig, experimentera, underfundig, utvecklingsinriktad, frihetsinriktad, visionär
Stabilitet		Stabil, ekonomisk, försiktig, vanemänniska, sparsam, jordnära, traditionsbunden, konservativ
Kontakter		Utåtriktad, sällskaplig, öppenhärtig, lättsam, lekfull, skojfrisk, matglad, kontaktinriktad, optimistisk, gladlynt

Drivande och reflekterande faktorer

Faktorerna kan ordnas efter två grundläggande förhållningssätt, nämligen

- Drivande, dvs *Kraft*, *Exponering*, *Fantasi* och *Kontakter*
- Reflekterande, dvs *Sensibilitet*, *Kvalitet*, *Struktur* och *Stabilitet*

De drivande är extroverta och de reflekterande är introverta. De drivande är även mera aktiva och vill att saker ska hända. De reflekterande är mera passiva och vill oftare tänka efter innan de agerar...

Här vill jag nämna att jag förstås inte har erfarenheter från alla världens landskulturer, utan *jag vill primärt presentera en modell hur man kan kommunicera kring olika kulturer, genom att använda begrepp från en personlighetsteori med åtta grundläggande dimensioner.*



Landskulturer

I det följande redovisas några exempel på kulturer, där teorin Åtta boxar används för att beskriva kulturerna. Först de som är mest drivande och sedan de mest reflekterande.

Vissa anser att det finns många olika kulturer i ett land, så kan man verkligen säga att det finns en typisk kultur? Visst är det sant att det finns flera kulturer i ett land, men om man är i en annan landskultur, så kan man alltid se vissa beteenden, som är mera typiska för de som är uppväxta i den kulturen för de flesta jämfört med andra landskulturer.

Är USAs kultur mest drivande?

När det gäller USAs kultur, så är det viktigt att tänka på hur ”bemanningen” av landet gjordes. Den idag dominerade delen av befolkningen har kommit via haven t ex under svåra år i många europeiska länder. Exempelvis 25% av befolkningen i Sverige emigrerade i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. Jag lyssnade på Årets svensk-amerikan för ca 20 år sedan. Han sa då att dessa svenska invandrades ättlingar var idag ca 9 miljoner i USA, dvs lika många innevånare, som vi hade vid den tidpunkten i Sverige.

Vad blir konsekvenserna av en sådan omfattande invandring och på det sättet. För att göra den bedömningen baserat på personlighetsteorin Åtta boxar, så blir typiska faktorer för att motivera flyttning

- *Kraft*, dvs det krävs mod
- *Kvalitet* kan vara tudelat. Dels kan en del välja att hålla ut trots fattigdom, genom sitt tålamod och lojalitet. Dels kan en del anse att det är mera ansvarsfullt att emigrera och att så många som möjligt överlever
- *Exponering* kan förstås gilla att bli ”hjälte” – att vara den som reser över Atlanten och bygger upp ett nytt liv i USA, men det hänger nog på andra delar av personligheten, om det blir genomfört...
- *Struktur* gillar ju inte att ge sig ut i det okända utan en bra plan. I det här fallet är det svårt att kunna förutse och därmed ha en bra plan. Å andra sidan om människor i ens omgivning dör av svält, så blir man heller inte så benägen att vara passiv. Dessutom är *Struktur* bra på att ta kalkylerade risker
- *Fantasi* gillar att upptäcka, så de är de första som vill emigrera. Att vara med från början. Idag anses USA ha en av de mest entreprenöriella kulturerna i världen
- *Kontakter* är optimister, men de gillar inte att vara ensamma, så får de en eller flera med sig, så har de inget emot att emigrera

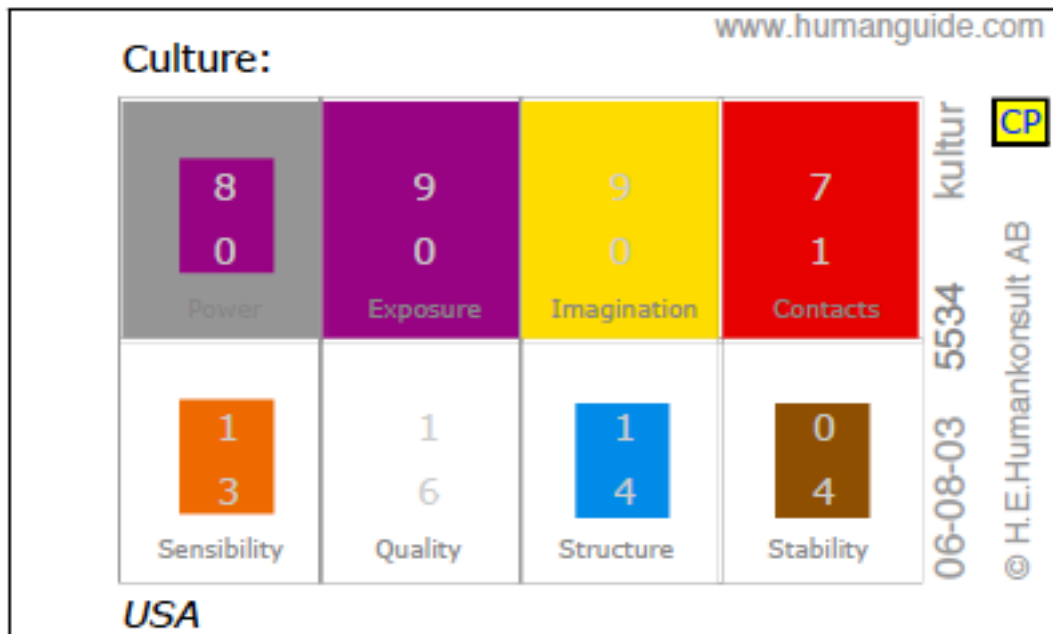
De andra faktorerna då

- *Sensibilitet* tycker nog att det verkar farligt, men om man har en relation med någon som t ex har *Kraft*, så kanske man vågar följa med...
- *Stabilitet* är nog de som har det svårast att våga, men de kan förstås precis som *Sensibilitet* ha en relation till någon med *Kraft*...



Jag har fått några att beskriva hur de uppfattar USAs kultur á la HumanGuide. Här nedan är ett exempel. Det övre värdet i rutorna visar att detta är ett typiskt beteende (max är 9). Det undre värdet visar att detta är inte typiskt. Färgerna i rutorna är de symboliska färgerna, som beskrevs tidigare. Färgifyllnaden betyder följande

- Primära faktorer har hela rutan ifylld. Mellan dem finns här en ranking, dvs en tvåfärgad ruta visar att detta är den starkaste faktorn (kärnfaktorn) och den inre rutans färg visar den näst starkaste faktorn (andrafaktorn)
- Sekundära faktorer har bara den inre rutan ifylld
- ”Obehov”, dvs då finns ingen färg



Intressant är att när någon gör en KulturProfil á la HumanGuide, så har man ofta en ganska kategorisk uppfattning – antingen eller. Troligen blir det så, genom att några faktorer dominerar och då förstärks de mer och mer över tid. Och tvärtom för de med ett lågt värde...

Naturligtvis finns det i alla länder många kulturer. Dock finns det ofta en dominerande kultur på landsnivå, men självklart – särskilt om det finns starka minoriteter, som håller ihop – så kan det finnas andra kulturer i landet, som är lika tydliga, som den dominerande på landsnivån.

Är Brasiliens kultur mest drivande?

Eftersom jag har haft en samverkan med partners i Brasilien sedan 1999, så har jag ganska mycket erfarenheter av den kulturen. Den skiljer sig mycket från den svenska kulturen. Normalt leder olikheter till svårigheter att samverka. Det är det som gör att mångfald är svårt att få att fungera i praktiken. Det är inte bra, eftersom mångfald leder normalt till den bästa problemlösningen och besluten. Därför är det bra om man använder koncept som t ex HumanGuide för att öka förståelsen för varandra. Det gäller särskilt om gruppens medlemmar har en låg självkänsla, dvs har inte kommit så långt i sin mentala utveckling. Hur kan då den brasilianska kulturen beskrivas? Notera då



fortfarande att här redovisas ingen forskning – bara exempel hur man kan se på kulturen.

Förresten... Min samverkanspartner Giselle Welter i Brasilien har tysk far och brasiliansk mor. Jag är säker på att hennes tyska ursprung har underlättat samverkan med mig som svensk;-)

<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;">3</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;">1</div> <p>Força</p>	<div style="background-color: #800080; padding: 5px; text-align: center;">6</div> <div style="background-color: #800080; padding: 5px; text-align: center;">0</div> <p>Exposição</p>	<div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;">8</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;">1</div> <p>Imaginação</p>	<div style="background-color: #ff0000; padding: 5px; text-align: center;">9</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;">0</div> <p>Contatos</p>	kultur 5020 06-06-24
<div style="background-color: #ff8c00; padding: 5px; text-align: center;">6</div> <div style="background-color: #ff8c00; padding: 5px; text-align: center;">0</div> <p>Sensibilidade</p>	<div style="background-color: #008000; padding: 5px; text-align: center;">2</div> <div style="background-color: #008000; padding: 5px; text-align: center;">3</div> <p>Qualidade</p>	<div style="background-color: #ffffff; padding: 5px; text-align: center;">0</div> <div style="background-color: #ffffff; padding: 5px; text-align: center;">6</div> <p>Estrutura</p>	<div style="background-color: #ffffff; padding: 5px; text-align: center;">2</div> <div style="background-color: #ffffff; padding: 5px; text-align: center;">7</div> <p>Estabilidade</p>	

Kulturen liknar hör och häpna – USAs, MEN med en viktig skillnad – *Kraft* är utbytt mot *Sensibilitet*. Tänk på samba...

En gång skulle jag föreläsa om brasiliansk och svensk kultur under ett välkomstevent för en ny brasiliansk ambassadör i Sverige. Då ville jag sammanfatta uppfattningen om kulturen i en enda bild. Då blev det naturligt att välja en bild från en karnevalsgrupp i Rios sambodrom. Det var i mitt tycke klockrent!

Apropå USA, så finns det en viss antagonism mot USA i Brasilien. Efter 9-11 startade USA med noggranna kontroller för alla inresande. I Brasilien tyckte man inte att man skulle behöva bli kontrollerade vid inresa till USA. Därför införde man extra inresekontroll för alla USAs medborgare, när de kom till Brasilien. Jag råkade vara med om den kontrollperioden. Jag såg då en besättning från ett flygbolag från USA, som gick den vanliga vägen. De blev hindrade och hänvisade till en särskild passage. Det blev kaos. Fick höra sedan att en USA-pilot blev så sur i den obligatoriska fotograferingen, så han gjorde en grimas. Resultatet blev att flygbolaget fick böta en ansemlig summa och piloten fick aldrig mera komma in i Brasilien.

Min ena partner i Brasilien brukar gilla att tillrättavisa personer från USA... När hon är ute och reser i världen, så är det inte ovanligt att träffa på någon från USA på ett hotell. Då kan det bli en sådan här dialog...

- Jag kommer från Amerika. Var kommer du från? frågar USA-personen.
- Även jag kommer från Amerika, säger hon.
- Vilken stat? frågar USA-personen.
- Brasilien, svarar hon.

Lite till om Brasilien... Hur "bemannades" det landet? Från början fanns där indianer. När sedan Columbus upptäckte och började exploatera Amerika, så innebar det att



Portugal ”fick” Brasilien bland annat efter ingripande från påven. Det ledde till att kungen av Portugal tilldelade olika adelsfamiljer olika områden i Brasilien. Jämför då med USA, som ”bemannedes” i huvudsak med människor, som flydde svälten i Europa. Notera då, i alla fall enligt min och andras uppfattning, att både Brasilien och USA har styrkorna *Exponering*, *Fantasi* och *Kontakter*. Den viktiga skillnaden är att USA har styrkan *Kraft* och ej *Sensibilitet*. För Brasilien är det tvärtom. Se på exemplet med USA-piloten. Det är en utmaning, när det gäller att hantera kulturkemin.

Är Mongoliets kultur mest drivande?

Jag råkade träffa på en man från Mongoliet 1998 när han deltog i ett utvecklingsprogram för företagsledare från u-länder. Vi blev kompisar och därmed har jag lärt mig en del om mongolisk kultur. Idag ser jag den mera som ett exempel på en nomadkultur. I mitt nätverk finns en ekoturismkonsult, som har haft mycket av göra med nomader i hela världen – särskilt i Mongoliet, eftersom han där under somrarna producerar resor för olika resebyråer.

Vad är då typiskt för en nomadkultur enligt min uppfattning? Jo, följande

- Det är väldigt uppdelat mellan vad män och kvinnor gör. Mera som det var i Sverige för flera år sedan. Idag är nog Sveriges kultur märklig för en mongol, när det t ex är vanligt att män är ute och går ensamma med en barnvagn. De är pappalediga. Så har det varit i ökande grad från 1970-talet...
- Männerna i Mongoliet har ofta högt på *Kraft* och kvinnorna högt på *Struktur*

Mera än så kan jag inte säga på grund av mina begränsade erfarenheter. Just dessa faktorer var väldigt tydliga, när jag deltog i en resa med mongoler under två veckor. Vi reste runt i Mongoliet och bodde oftast i jurtor.

Under den resan observerade jag flera gånger hur kreativa männen var. Särskilt när ett av våra svensktillverkade tält kränglade. Det hanterades snabbt av mongolerna, som aldrig tidigare hade sett tältet. Än mindre kunde läsa bruksanvisningen. Detta är förstås en mycket viktig egenskap, när man är ensam och långt från bebyggelse samt får ett problem. Det kan handla om överlevnad...

När det gäller *Struktur*, så noterade jag särskilt i köken att det var en mycket god ordning. Förstås väldigt viktigt. Däremot, när männen skulle göra något tillsammans, så var det inte alltid så väl planerat. Mycket improvisation och inte så petnoga.

Andra drivande kulturer?

Jag har inte tillräckliga erfarenheter av så många länders kulturer, så att jag kan beskriva och kommentera dem enligt ovan. Som svensk har jag dock mycket erfarenheter av finsk kultur.

Finsk kultur präglas främst av *Kraft* och lågt på *Sensibilitet*. När vi 2020 tog fram en finsk version av personlighetstestet, så var det intressant att det finska språket har inget ord för lyhörd. I Finland pratar man mycket om *sisu*, dvs *Kraft*. Man gillar att vara rättfram. Intressant är att man gillar mycket sin melankoliska tango. Det är kanske så känslorna kan ”pysa ut”.



Den argentinske författaren Borges syn på tango är att de som känner sig isolerade – utanför – dansar tango. Exempelvis invandrare i Argentina, finländare och japaner.

Är Sveriges kultur mest reflekterande?

Om man ska sammanfatta svensk kultur, så är den mycket reflekterande. Man är vänlig (och blyg), ansvarsfull, disciplinerad och försiktig. Notera då att det här är väldigt typiskt för många svenskar, men i ökande grad, så blir man mer och mer entreprenöriell. Kanske för att vi blir mer och mer sekulära, så kyrkans påverkan minskar. IKEAs och alla startups kulturer sprider sig mer och mer.

När jag under välkomsteventet för den nya brasilianska ambassadören, som nämndes tidigare, skulle sammanfatta den svenska kulturen i en bild, så valde jag en kolarkoja. Det är ett litet ”hus”, där den ansvarige kolaren kan komma in i skydd och värme medan man under ca en vecka (24-7) producerar träkol. Varför valde jag en kolarkoja? Jo,

- *Sensibilitet* är kanske inte klockrent, men man vårdar i alla fall något och ger service. En omtanke om varandra i kolarlaget
- *Kvalitet* är det definitivt, eftersom man har ett stort ansvar. Missköter man sig, så kan allt trä brinna upp och allt arbete är förgäves
- *Struktur* är även det klockrent. Man måste vara disciplinerad samt uppmärksam på detaljer och deras konsekvenser
- *Stabilitet* är relevant för uppgifterna, eftersom det är mycket praktiskt och rutinmässigt arbete

En beskrivning av svensk kultur á la HumanGuide blir då så här

3	1	2	2	kultur
4	6	1	3	
Kraft	Exponering	Fantasi	Kontakter	7804
6	8	7	7	08-10-15
2	1	0	1	
Sensibilitet	Kvalitet	Struktur	Stabilitet	

För att återknyta till samverkan mellan brasiliansk och svensk kultur, som togs upp tidigare. Hur kan det komma sig att brasilianare och svenskar oftast samverkar fint trots att kulturerna är så olika? Hemligheten är att båda avskyr konflikter, dvs *Sensibilitet* blir bron mellan kulturerna. Populärt uttryckt kan man säga

- att brasilianare tycker att svenskarna är lite tråkiga, men de är vänliga och omtänksamma
- att svenskar tycker att brasilianare är nästan galna (*Fantasi*, *Exponering* och *Kontakter*)



Apropå konflikter. Sverige har haft fred sedan 1809. Vidare så tog vi emot mest flyktingar per capita i Europa 2015. Flera tyckte att vi var föredömliga. Men huvudorsaken var att ingen politiker ville vara en bad guy och säga: Vi har inte kapacitet att ta emot så många under en kort tid. När det gäller Brasilien, så har landet flest gränser med andra länder i Sydamerika, men minst konflikter...

Är Tysklands kultur mest reflekterande?

Min partner Giselle i Brasilien har tyskt ursprung, varför jag har fått en hel del erfarenhet av tysk kultur. Jag har även jobbat där en hel sommar i min ungdom. Hur är då tysk kultur? Jo, här är min uppfattning och några till...

7 0 Força	2 4 Exposição	0 4 Imaginação	1 3 Contatos	kultur 7110
1 6 Sensibilidade	9 0 Qualidade	9 0 Estrutura	7 1 Estabilidade	
				07-11-30

Den liknar svensk, MEN *Sensibilitet* är utbytt mot *Kraft*, vilket får kraftfulla konsekvenser...

Här har min partner i Brasilien genomfört för flera år sedan ett intressant uppdrag för den tyska skolan i Sao Paulo. Det är Tysklands största skola utanför Tyskland. Rektorn slutade och en ny skulle rekryteras. Det jobbet har en särskild svårighet med att hantera de båda kulturerna, eftersom det finns flera olika roller och alla kan vara från en av dessa kulturer, dvs elever, lärare, personal och föräldrar. Att man gjorde KulturProfiler för de båda kulturerna blev ett mycket bra stöd för att göra ett bra urval inkl att även ge ett stöd under introduktionsprocessen för den nya rektorn.

Är Japans kultur mest reflekterande?

Här har jag ingen HumanGuide-profil, men många vittnar om att japansk kultur och svensk kultur har många likheter. Jag har samma uppfattning, men att japansk kultur har ännu högre värden för reflekterande faktorer. I Sverige har vi det speciella ordet "lagom", dvs man ska inte överdriva... Man ska varken göra för mycket eller för litet. Japansk kultur är mera extrem.

Jag har deltagit i en japansk teeceremoni. Det var intressant. Väldigt hänsynsfullt. Om jag skulle illustrera japansk kultur med en bild, så vore det från en teeceremoni...



Apropå hänsyn, så har jag fått reda på av en japansk professor att man har i allmänhet inget emot att följa kristna traditioner, trots att bara 1% är kristna i Japan. Man har respekt för alla religioner och traditionerna i dem. Det lär även vara svårt att få ett ”Nej-svar” från en japan. Lalle bekräftar det från sina besök i Japan. Han kallar Japan ”Den ständiga konsensusens land”.

Är Kinas kultur mest reflekterande?

Kinas kultur har även den likheter med den svenska kulturen. Så här ser den ut i ett exempel

4 3 Kraft	1 6 Exponering	1 6 Fantasi	3 1 Kontakter	kultur 11632 13-06-13
7 0 Sensibilitet	6 1 Kvalitet	7 1 Struktur	7 0 Stabilitet	

Här är det lägre på *Fantasi* än i svensk kultur. Det kan verka motsägelsefullt mot den utveckling, som har inträffat under de senaste åren. Då får man tänka på att det bor väldigt många människor i Kina, så även om det är en låg andel med *Fantasi*, så blir det ändå väldigt många. Vidare är det en mycket stor marknad, vilket underlättar snabb och kraftfull expansion. Lägg även till att det kommunistiska partiet har tidigare hindrat mycket utveckling och gör det fortfarande, men de som har haft sin *Fantasi* på sparlåga har släppt på den med besked, så nu har man börjat tillrättavisa en del, som har blivit alltför frimodiga i sin utveckling t ex Jack Ma.

Apropå reflekterande så har många vittnat om att det är oftast väldigt långa processer innan man kommer fram till en överenskommelse i Kina. Den kan även vara mycket personbunden, så blir det en ny person, som ersätter den tidigare, så kan det ta lång tid igen innan det blir en ny överenskommelse och det behövs.

Om jag tänker på kulturkemi och USA versus Kina. Då är det lätt att bli pessimistisk, när det gäller konstruktiv samverkan. Då måste man lägga pannan i djupa veck för att komma fram till en konstruktiv samverkansstrategi...

Andra reflekterande eller mixade kulturer?

Jag har inte tillräckligt med erfarenheter för att exemplifiera med någon. Möjligen skulle jag gissa



- att norsk kultur är inte lika tydligt reflekterande som svensk kultur. Troligen är den mera åt det nomadiska hållet – särskilt vid kusten och de bergiga delarna, som är ganska omfattande
- att dansk kultur är inte heller så utpräglat reflekterande utan mera *Kraft* och *Kontakter*
- att portugisisk kultur är mera reflekterande än spansk kultur

Företagskulturer

Alla företag och organisationer har en kultur. Den stora skillnaden är om den är medvetet utformad eller inte. Företag får oftast en kultur, som präglas av grundarens personlighet och värderingar.

Med HumanGuide-koncepten så finns en version av testet, där man kan mäta kulturens ”personlighet”. När man gör testet för en person, så kan en item vara ”Jag är rättfram”. När man ska beskriva en kultur, så heter samma item ”Rättframhet”.

När vi använde HumanGuide-koncepten i ett uppdrag i Brasilien för en entreprenör, så var det intressant att konstatera att för många var det konstigt att tänka sig att företaget hade en kultur. Man såg istället kultur som att det gällde sång, musik, dans och dylikt. Hur som helst så blev kulturen mer eller mindre en kopia av grundarens personlighet. Naturligt, eller hur?

Apropå kultur så måste man alltid inse att det finns flera på ett företag. Även beroende på i vilket land som företaget finns.

Ett exempel: Korean Airlines. Flygbolaget hade råkat ut för flera olyckor och därmed började resenärer undvika bolaget. Det blev ett problem. En konsult engagerades. Resultatet blev att man bestämde att från och med nu ska all kommunikation på arbetet ske med engelska. Hmmm. Varför? Jo, koreansk kultur är mycket auktoritär. Så hade flygkaptenen t ex valt en olämplig rutt, så kunde ingen ifrågasätta den. Med engelskan så ”frånkopplade” man den koreanska kulturen.

Vad vinner man på att ha en medveten företagskultur?

Man kan vinna mycket. Det upptäcker fler och fler företag. Till att börja med är en viktig fråga: Hur bör vår kultur vara för att stödja vår verksamhet på bästa sätt?

Här kan man dra nytta av HumanGuide-koncepten för att konkretisera kulturen. Att få ett språk. En kommunikationsplattform.

När man utformar en medveten kultur, så bör den slå igenom i allt. Den ska vara lätt att observera t ex för kunder och leverantörer samt även för personer, som kan tänka sig att jobba på företaget eller i organisationen. När det gäller rekrytering, så är det viktigast att den accepteras och följs av de som har direkt kundkontakt. Att de ”är kulturen”. Däremot behöver det inte vara lika tydligt för de som inte har så stark kundkontakt, som t ex de på ekonomi-funktionen.



När man har en tydlig profil, så sticker man ut i dagens enorma informationsbrus. De som attraheras blir då starka ”följare”. Dessutom får det en annan viktig effekt, som kom fram tydligt i en studie vid Harvard. De mest lönsamma företagen har långa relationer med sina kunder, anställda och andra partners. För att få en lång relation med någon, så krävs främst två saker: Tillit och engagemang. Tillit uppstår i sin tur genom att man är förutsägbar. Engagemang får man som bonus på företagen med en medveten kultur, eftersom man har sett till att de som anställs gillar kulturen. Det leder i sin tur att man blir engagerad på sitt jobb. Gillar jobbet helt enkelt, vilket leder till engagerad service för kunderna.

Detta bekräftades t ex idag (21-04-12) av Volvo Car:s VD Håkan Samuelsson: ”Varumärken och värderingar är framtidens hästkrafter. Förr valde man en bil utifrån dubbla kamaxlar och hästkrafter. Nu väljer man bil mer och mer utifrån vilka värderingar varumärket har.”

Det finns en stor vinst med att ha en medveten kultur. Världen förändras allt fortare. Det kan dessutom ske plötsligt. T ex pandemi... Då blir det viktigt att kunna anpassa sig fort. Det kräver en hög grad av delegering. Har man då en medveten och väletablerad kultur, så kan den tjäna som en ledstjärna för beslutsfattandet. Man kan ge mycket mera tillit till medarbetarna att vara självgående. De behöver inte gå till chefen i samma utsträckning för att få hjälp med beslutsfattandet. Det ger en ytterligare vinst – främst för yngre medarbetare – som allra minst vill ha kontrollerande chefer. Och en vinst till... Det krävs färre chefer!

Att gå från ett kontrollstyrt företag till ett företag, som baseras mycket mera på tillit är lättare i Sverige jämfört med många andra länder. Varför? Jo, enligt Hofstede-baserade undersökningar, så är maktdistansen låg i Sverige. Det blir även lättare i företag, där grundaren har ägarkontrollen...

Apropå svensk kultur skriver Per Mattsson i Di idag (21-04-12) om fördelarna för den svenska fordonsindustrins omställning: I stället för att inleda samverkan med att skriva buntvis med juridisk text, som ska nagelfaras av bolagsjurister, så kör den svenska modellen bara igång”.

IKEA – Ett exempel på en medveten företagskultur

Möbelföretaget IKEA är ett utmärkt exempel på ett företag med en medveten kultur. Kulturen är även mycket starkt präglad av grundaren – Ingvar Kamprad. Hans vision med företaget blev mer och mer ”att skapa en bättre vardag för de många människorna”. Det innebar man skulle ha låga priser. Det förutsatte att man behövde vara mycket kostnadsmedveten i företaget. För att klara det så pekade Ingvar på att i den småländska kulturen (Småland är region i södra Sverige) är man mycket kostnadsmedveten – till och med snål;-) Han var född där. Han levde tämligen konsekvent, som han lärde. Han såg även till att det kom ut berättelser, om hur han på olika sätt levde billigt t ex ingen fin bil. Han tog även fram skriften ”En möbelhandlares testamente” för att konkretisera sitt ledarskap och IKEAs kultur.

För att det ska fungera med en medveten kultur, så måste den manifesteras och underhållas. Chefer måste lära sig extra noga vad kulturen betyder i vardagen. När man



sedan manifesterar kulturen i vardagen, så kallas det symboliskt ledarskap. Även medarbetarna behöver tränas i kulturen.

En varning som gäller för attraktiva företag

Vissa företag blir särskilt attraktiva. Där vill många jobba. Det kan bero på många saker. En gång gick jag igenom en PersonProfil (HumanGuide) för en flygvärdinna. Jag blev då överraskad. Den var inte, som jag tänkte mig att den borde vara. Jag frågade då varför hon hade det jobbet. Fick då svaret: ”Jobbet är inte så värst kul, men jag gillar att vara i storstäder i utlandet”. Inte primärt att ge service till passagerarna...

Då insåg jag att företag eller organisationer, som är attraktiva, måste se upp, så att man inte vill jobba där av ett olämpligt motiv. Detta gäller särskilt under stark expansion och då man behöver anställa många. Då gäller det att inte slarva med urvalet. En bra strategi kommer från de framgångsrika företagen, som redovisades i bestsellern ”Good to Great”. Var de osäkra, så blev det ett nej – även om de inte kunde ge ett tydligt svar på varför...

Ett första litet steg till en medveten företagskultur

Om man inte har en medveten kultur och vill gå mot det hållet, så kan man självklart inte komma upp på IKEAs nivå direkt. Var ska man börja då? Många väljer att enas om några värdeord t ex tre. Varför just tre. Ett starkt skäl är att man kan inte ha fokus på många ord... Hur ska man då välja ord? Det finns säkert 1000-tals fina ord, så vilka ska man välja? Principer kan då vara att orden är

- stärkande för vår vision och affärsidé
- rätt i tiden
- passande för något, som det vore särskilt bra för oss att bli bättre på, dvs fokusering på förbättringar inom vissa områden
- etc

Allt man väljer måste sedan klara nonsenstestet, dvs man sätter då ”inte” framför och då måste det vara ett reellt alternativ. Exempelvis är det inte OK att ha ”Kunden i centrum”...

I HumanGuide-koncepten finns här ett hjälpmedel HumanGuide Cards, som består av testet i kortleksformat och den tillhörande webbappen cards.humanguide.se. Med hjälp av Cards kan man i en grupp komma fram till tre särskilt passande egenskaper att kärnfullt beskriva kulturen. De kan sedan ge ledning i alla aktiviteter.

Med Cards kan man sedan enkelt kolla i en grupp, om man i företaget lever upp till den fastställda kulturens egenskaper.

Avslutningsvis en intressant erfarenhet om landskulturer... En chef i Schweiz hade gjort en PersonProfil med HumanGuide-testet. Han jobbade för ett företag i Zürich. Han gjorde testet på tyska. När han fick reda på att testet även kunde göras på franska, så ville han göra testet på franska, eftersom han kom från den franska delen av Schweiz.

Det intressanta blev då att det tyska testresultatet hade



- *Kraft* 3 mera
- *Kvalitet* 3 mera
- *Kontakter* 2 mindre

De andra faktorerna hade i stort sett lika värden. En skillnad på 3 är signifikant med testet.

Slutsatsen blev i det här fallet var att chefen passade bättre in i den tyska mera rättframma kulturen än i den lite mera pratsamma franska kulturen.

Det kan gå illa, när man inte tar hänsyn till kulturen. Ett exempel från ett fint hotell på Bali, som tillhör en internationell kedja. De hade fått en hotellchef från Europa. Han tyckte att det var löjligt att ta hänsyn till den lokala kulturen t ex att när man skulle reparera i en bungalow, så behövde man ta dit en präst, som flyttade husets andar till en annan bungalow. En dag fick de lokala cheferna på hotellet nog. Då kom de in på chefs rum. Hjälpes åt att bära iväg honom och så slängde de honom i hotellets pool...

Han som berättade den historien för mig hade haft en chef, som han tyckte hanterade kulturaspekten på ett bra sätt. Den chefen var alltid noga med att redovisa grunden för sina beslut.

Förhoppningsvis har jag nu visat hur HumanGuide-koncepten och den underliggande personlighetsteorin i åtta dimensioner kan användas på många sätt för att utveckla, hantera och vårda kulturer bl a för att underlätta samverkan.

Exemplen visar även att man ha nytta av vår webbapp your.humanguide.se, där man kan beräkna passionindex för olika jobb, dvs hur passar min personlighet

- för jobbet
- i kulturen
- ihop med en viss person

Likheter fungerar förstås bäst ihop, men när det gäller människor, så är det bra med mångfald. Utmaningen blir då att få mångfald att fungera. Då kan man ha stor nytta av att använda HumanGuide-koncepten för att öka förståelsen för varandra.

En väldigt praktisk möjlighet med HumanGuide-koncepten är att man relativt enkelt kan beskriva vilken kultur som helst med webbappen your.humanguide.se. Det är särskilt användbart numera, genom att man mer och mer samverkar i både virtuella och globala team. Då kan man lätt undersöka vad som är karakteristiskt för de involverade kulturerna. Och personligheterna;-) Allt för att få största möjliga förståelse för varandras sätt att vara.

OBS! Beskrivningar av kulturer i t ex Hofstedes app kan vara inaktuella eller inte relevanta...

Lycka till!

Rolf