



## 7 Dimensioner inom kulturskillnader



# Grundläggande (skillnader) för kulturella olikheter

- Varje kultur utmärker sig gentemot andra utifrån lösningarna till vissa problem, som visar sig som dilemman.
- Det är fördelaktigt att betrakta och fördela dessa problem inom tre områden;
  - De som uppstår till följd av relationen med andra mänskor
  - De som uppstår till följd av tid
  - De som uppstår till följd av omgivningen
- Genom att ytterligare undersöka olika kulturers lösning till problemen har Trompenaars & Hampden-Turner identifierat sju grundläggande kulturdimensioner.
  - Av dessa kommer de första fem ur relationen med andra mänskor

Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner; *Riding the waves of Culture*. MacGraw-Hill 1998

Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner; *Managing People Across Cultures*. Capstone Publishing Ltd 2004

# Sju grundläggande kulturdimensioner

<b>1. Universalism</b> (rules, codes, laws, and generalizations)	<b>Particularism</b> (exceptions, special circumstances, unique relations)
<b>2. Individualism</b> (personal freedom, human rights, competitiveness)	<b>Communitarianism</b> (social responsibility, harmonious relations, cooperation)
<b>3. Specificity</b> (atomistic, reductive, analytic, objective)	<b>Diffusion</b> (holistic, elaborative, synthetic, relational)
<b>4. Neutral</b> (dispassionate, controlled, detached)	<b>Affective</b> (enthusiastic, responsive, passionate)
<b>5. Achieved status</b> (what you've done, your track record)	<b>Ascribed status</b> (who you are, your potential, connections)
<b>6. Inner direction</b> (conscience and convictions are located inside)	<b>Outer direction</b> (exemplars and influences are located outside)
<b>7. Sequential time</b> (time is a race along a set course)	<b>Synchronous time</b> (time is a dance of fine coordinations)

# Dimension 1: Universalism vs Particularism

- Denna dimension handlar om hur vi bedömer andras beteenden
- Den ena extempunkten (universalism) utgår ifrån att regler, lagar, normer etc gäller och gäller lika för alla. Dessa har vi i regel fått med oss från vår uppväxt: “ljug inte, stjäl inte, gör mot andra som du vill att de skall göra mot dig”, etc.
- Den andra extempunkten (partikularism) gäller hantering, speciella undantag, från reglerna när det handlar om människor vi känner. “Hen är en god vän, jag skulle aldrig ljeta för hen”, etc.
- Universalism - regelbaserat beteende - är relativt abstrakt.
  - I ett regel-baserat land, ex Schweiz eller Tyskland, anses det “fel” eller ofint att gå mot röd gubbe även om det inte är någon trafik.
  - Man tenderar även att anse att “reglerna gäller lika för alla”.
  - Dock är formuleringarna och reglerna noga, så “gör mot andra...” gäller inte om inte “andra” är klassificerat som människor.
  - Det är relativt strikt att följa reglerna, då uppfattningen är att om man börjar göra undantag från vissa regler, kan vi göra det för fler, och hela systemet kommer då kollapsa...

# Dimension 1: Universalism vs Particularism

- Denna dimension handlar om hur vi bedömer andras beteenden
- Den ena extempunkten (universalism) utgår ifrån att regler, lagar, normer etc gäller och gäller lika för alla. Dessa har vi i regel fått med oss från vår uppväxt: “ljug inte, stjäl inte, gör mot andra som du vill att de skall göra mot dig”, etc.
- Den andra extempunkten (partikularism) gäller hantering, speciella undantag, från reglerna när det handlar om människor vi känner. “Hen är en god vän, jag skulle aldrig ljeta för hen”, etc.
- Partikularism - situationsanpassat beteende
  - Fokus ligger kring ett aktuellt och närvarande undantag
  - en person är inte en ”medborgare” om den är min vän, bror, partner, barn, lärare...
  - Istället måste personen stöttas, försvaras, etc **oavsett vad reglerna säger.**

# Dimension 1: Universalism vs Particularism

- Affärsmän från båda ‘dimensionsexremerna’ betraktar den andra sidan som korrupt.
  - “Man kan inte lita på dem, de följer inte reglerna och hjälper alltid sina vänner”
  - “Man kan inte lita på dem, de skulle inte ens hjälpa en vän”
- Rent praktiskt tillämpar vi båda synsätten samtidigt, men ett av dem har ofta större betydelse.
  - I fråga om ex en kränkning på arbetsplatsen kan vi invända mot att “det är emot uppförandekoden och medarbetarpolicy” men även för att “det var en fruktansvärd upplevelse för Jennifer”.
    - Dock kommer en universalist mest ta fokus på att reglerna brutits och att det “är fel” att människor utsätts för kränkande beteende på arbetsplatsen medan
    - Partikuläristen är mest upprörd över hur stackars Jennifer har behandlats och hur hon mår.

# Dimension 1: Universalism vs Particularism - en fråga

- En fråga vars svar skiljer sig mellan olika kulturer kan illustrera denna dimensions kulturella aspekt

Du åker i en bil som en nära vän kör. Han kör på en fotgängare. Du vet att han körde 55km/h där hastighetsgränsen var 30 km/h. Det finns inga vittnen till olyckan. Din väns juridiska ombud informerar dig att om du under ed kan svära på att han höll 30 km/h kan det rädda din vän från allvarliga påföljder.

Vilken rätt har din vän att förvänta sig att du skyddar honom?

1a: Min vän har en självklar rätt som min vän att förvänta sig att jag vittnar om den lägre hastigheten.

1b: Han har viss rätt som min vän att förvänta sig att jag vittnar om den lägre hastigheten.

1c: Han har ingen rätt som min vän att förvänta sig att jag vittnar om den lägre hastigheten.

Vad tror du att du skulle göra i förhållande till skyldigheten hos den som vittnar under ed och skyldigheten gentemot en vän?

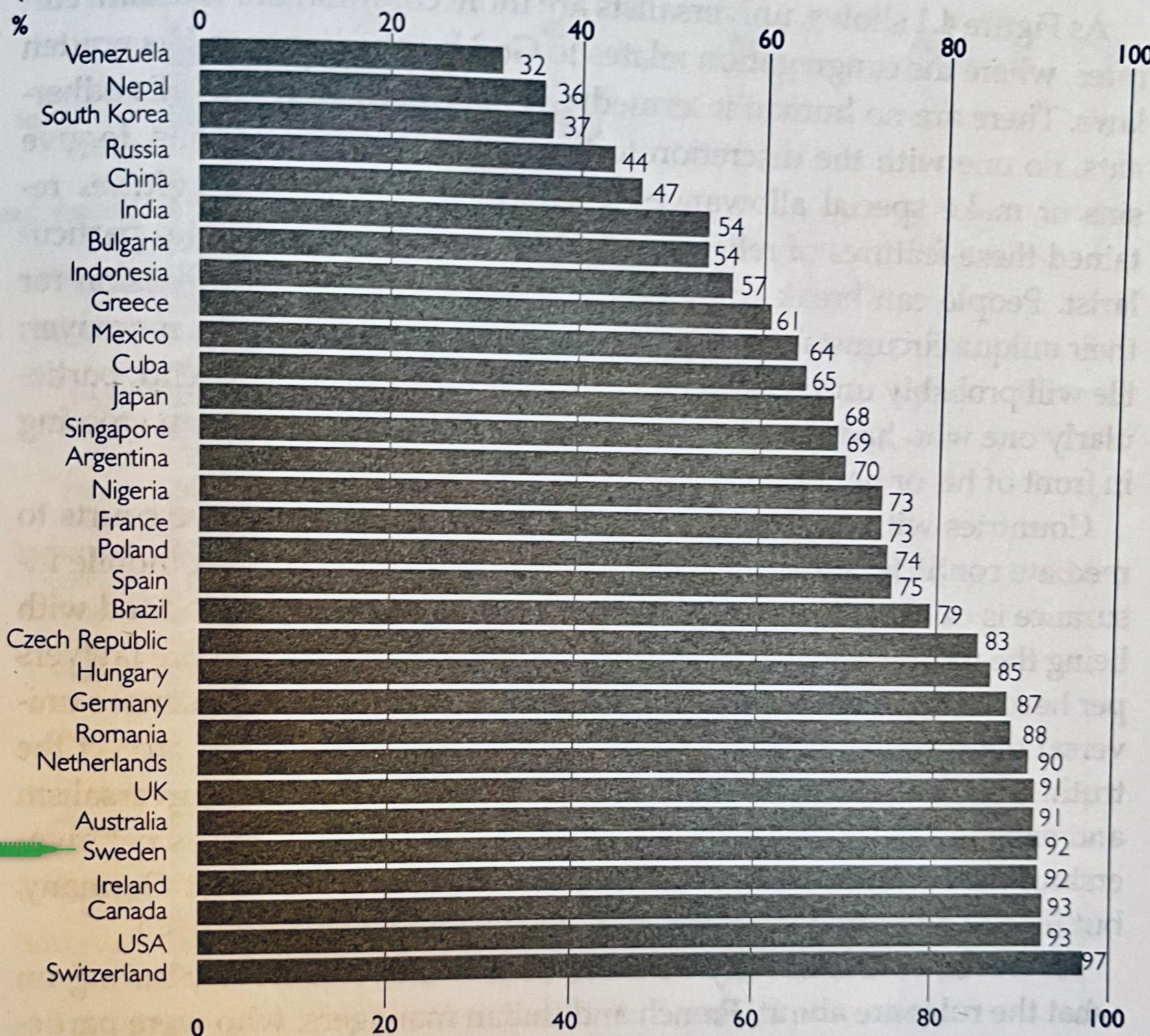
1e: Vittna om att han höll 30 km/h

1f: Inte vittna om att han höll 30 km/h

# Dimension 1 i olika länder

**Figure 4.1 The car and the pedestrian**

Percentage of respondents opting for a universalist system rather than a particular social group  
(answers c or b+e)



## Dimension 1 i olika länder

You are a newspaper journalist who writes a weekly review of new restaurants. A close friend of yours has sunk all her savings in a new restaurant. You have eaten there and you really think the restaurant is no good.

What right does your friend have to expect you to go easy on her restaurant in your review?

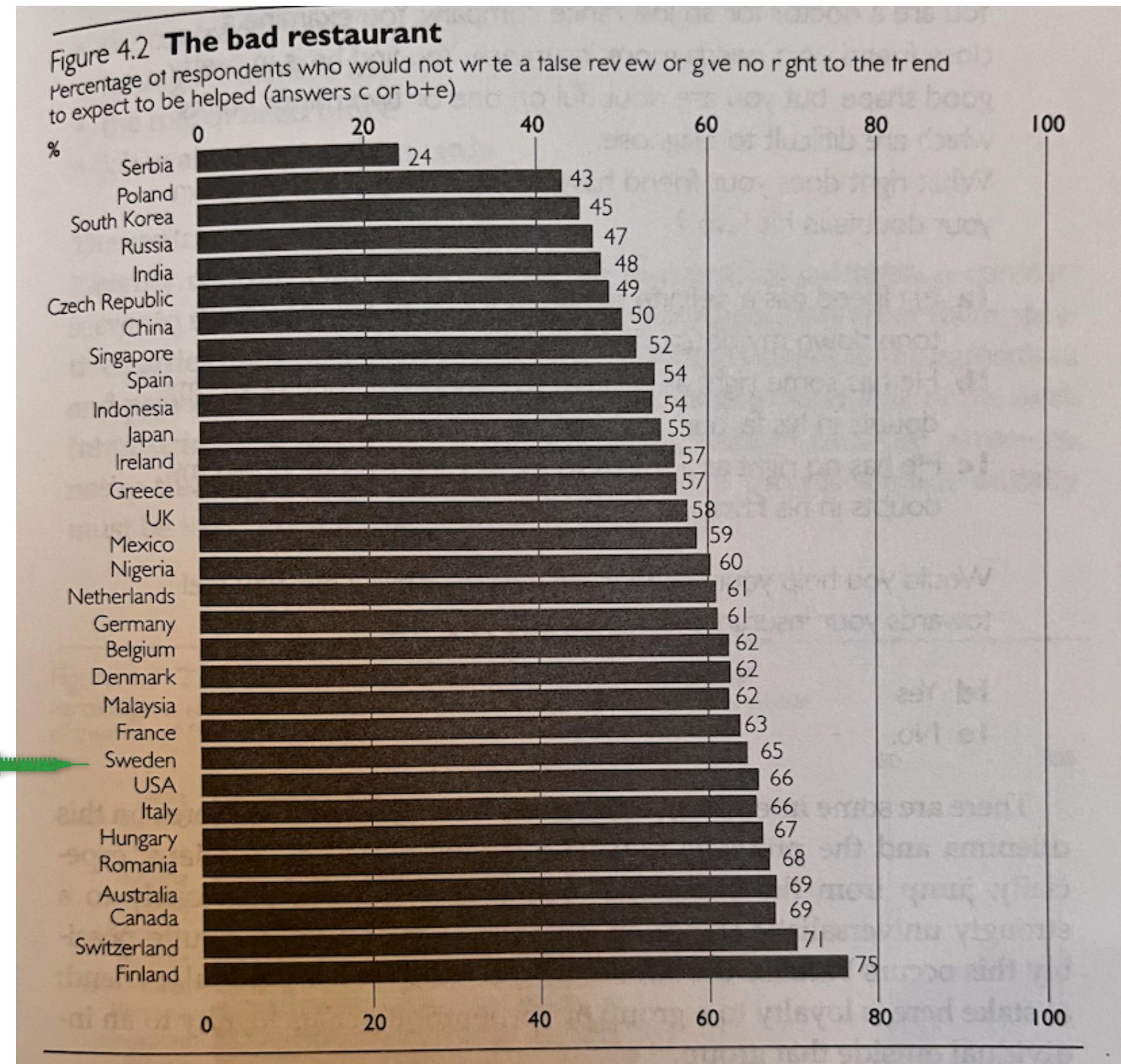
- Ia** She has a definite right as a friend to expect me to go easy on her restaurant in my review.
- Ib** She has some right as a friend to expect me to do this for her.
- Ic** She has no right as a friend to expect me to do this for her.

Would you go easy on her restaurant in your review given your obligations to your readers and your obligation to your friend?

**Id** Yes.

**Ie** No.

# Dimension 1 i olika länder



## Dimension 1 i olika länder

You are a doctor for an insurance company. You examine a close friend who needs more insurance. You find he is in pretty good shape, but you are doubtful on one or two minor points which are difficult to diagnose.

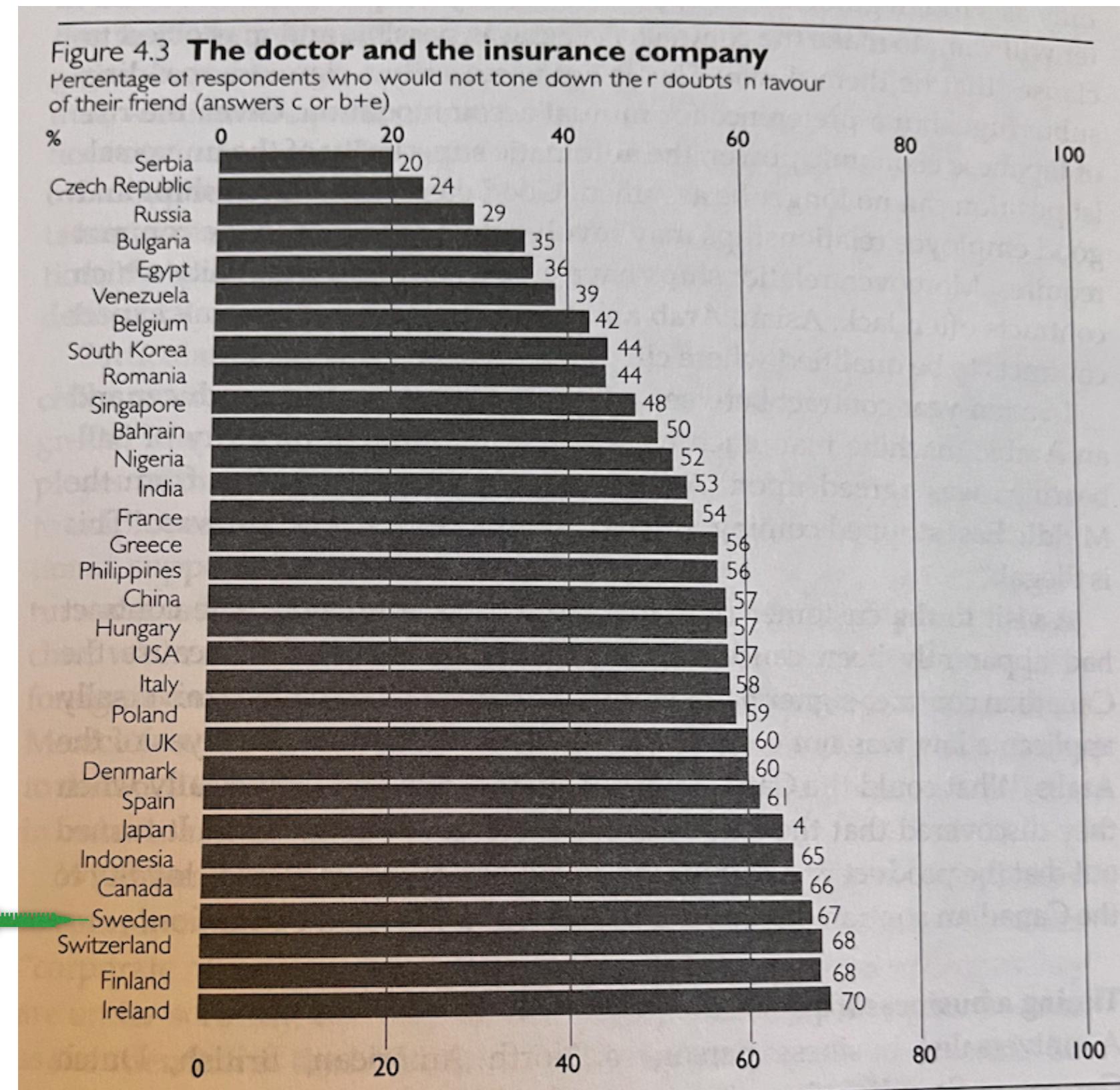
What right does your friend have to expect you to tone down your doubts in his favor?

- Ia** My friend has a definite right as a friend to expect me to tone down my doubts in his favour.
- Ib** He has some right as a friend to expect me tone down my doubts in his favour.
- Ic** He has no right as a friend to expect me to tone down my doubts in his favour.

Would you help your friend in view of the obligations you feel towards your insurance company and your friend?

- Id** Yes.
- Ie** No.

# Dimension 1 i olika länder



# Dimension 1: Universalism vs Particularism

Arbetsrelaterade utmaningar;

- Kontrakt
  - Universalister har gärna omfattande och noggranna kontrakt, vilka sätter reglerna för samarbetet och även stipulerar åtgärder om man bryter mot dessa.
  - Partikuläristerna prioriterar relationen och detaljerade kontrakt antyder att (minst) en part inte är att lita på. Den part som känner sig misstrodd får då dessutom lätt att bryta mot kontraktet, eftersom det är vad som förväntas. Alternativt bryts relationen (och kontraktet) till följd av lågt förtroende eller för lite spelrum i kontraktet för att kunna göra bra affärer
  - En vanlig brist är att universalister undervärderar relationens betydelse, att kontraktet ses som en självklar regelbok medan den för partikuläristerna mer är ”generella hållpunkter” (en guideline)

# Dimension 1: Universalism vs Particularism

Arbetsrelaterade utmaningar;

- Kontrakt
- Timing vid affärsresor
  - En universalist (ex från Nordamerika, Storbritannien, Tyskland eller Sverige) bör ta längre tid i anspråk vid besök i en partikulärists kultur. Partikulärister blir misstänksamma när det skall gå fort (effektivt).
  - Ungefär dubbelt tid mot ett “vanligt kontrakt” krävs för att etablera de nödvändiga ‘närmre’ relationerna.
  - Partikuläristens synpunkt är ungefär “om vi inte kan avsätta tid NU till relationen, så är den dödsdömd i framtiden”
- Huvudkontorets roll
  - Universalister ser huvudkontoret som normsättande, regelskapande och följer dess ledning. Partikuläristen sätter värdet i lokala relationer och följer ledaren där, medan en viss “fasad” kan uppvisas mot huvudkontoret (utomlands) för att hålla nån slags relation igång.

# Dimension 1: Universalism vs Particularism

## Recognizing the differences

### Universalist

- 1 Focus is more on rules than relationships.
- 2 Legal contracts are readily drawn up.
- 3 A trustworthy person is the one who honors his or her word or contract.
- 4 There is only one truth or reality, that which has been agreed to.
- 5 A deal is a deal.

### Particularist

- 1 Focus is more on relationships than on rules.
- 2 Legal contracts are readily modified.
- 3 A trustworthy person is the one who honors changing mutualities.
- 4 There are several perspectives on reality relative to each participant.
- 5 Relationships evolve.

# Dimension 1: Universalism vs Particularism

## Tips for doing business with:

### Universalists (for particularists)

- 1 Be prepared for “rational”, “professional” arguments and presentations that push for your acquiescence.
- 2 Do not take impersonal, “get down to business” attitudes as rude.
- 3 Carefully prepare the legal ground with a lawyer if in doubt.

### Particularists (for universalists)

- 1 Be prepared for personal “meandering” or “irrelevancies” that do not seem to be going anywhere.
- 2 Do not take personal, “get to know you” attitudes as small talk.
- 3 Carefully consider the personal implications of your legal “safeguards.”

## Dimension 2: Individualism vs Communitarianism

Denna dimension handlar om konflikten mellan egna behov och intressen kontra gruppens

- Individualisten har en primärt fokus på sig själv och sitt
- Kommunitaristen har främst fokus på gemensamma mål och uppgifter

Skillnaden ligger på ett relativt djupt filosofiskt plan och handlar om i hur stor grad man anser att vi förhåller oss till andra utifrån först vilka vi är som individer och hur gruppens sedan består av individernas önskemål, behov, mm sammantaget - eller om man anser att det främst och först finns gemensamma - delade- koncept som är publika och för det gemensamma goda?

En relativt starkare kommunitarism är förknippad med en viss grupp, tex ett samhälle, men kan vara olika: ex) i Frankrike identifierar man sig med "la France, la famille, le cadre," I Japan med företaget, på Irland kan det vara den Romersk-katolska kyrkan.

## Dimension 2 i olika länder

Two people were discussing ways in which individuals could improve the quality of life.

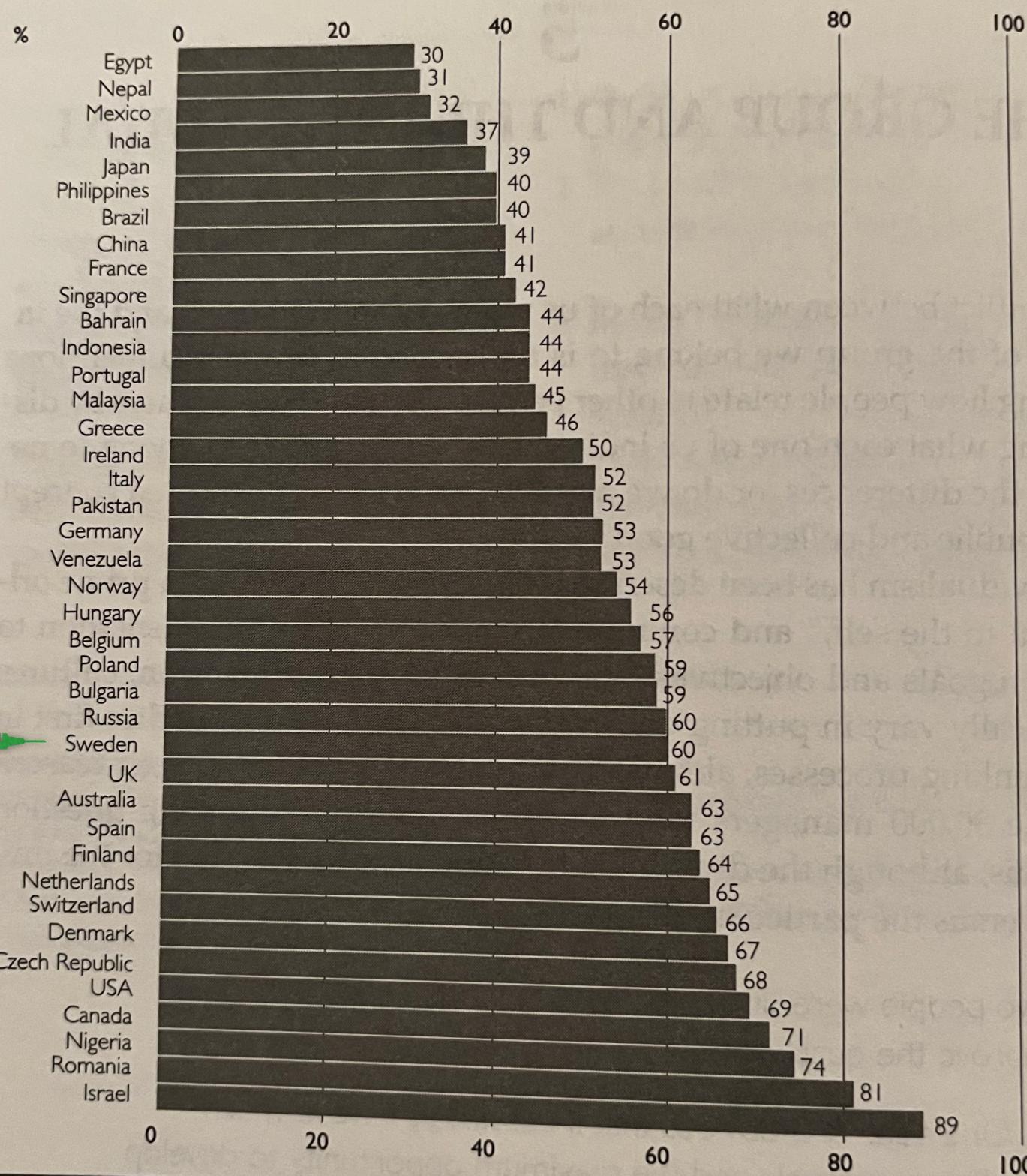
**A** One said: "It is obvious that if individuals have as much freedom as possible and the maximum opportunity to develop themselves, the quality of their life will improve as a result."

**B** The other said: "If individuals are continuously taking care of their fellow human beings the quality of life will improve for everyone, even if it obstructs individual freedom and individual development."

Which of the two ways of reasoning do you think is usually best, A or B?

# Dimension 2 i olika länder

Figure 5.1 **The quality of life**  
Percentage of respondents opting for individual freedom (answer a)



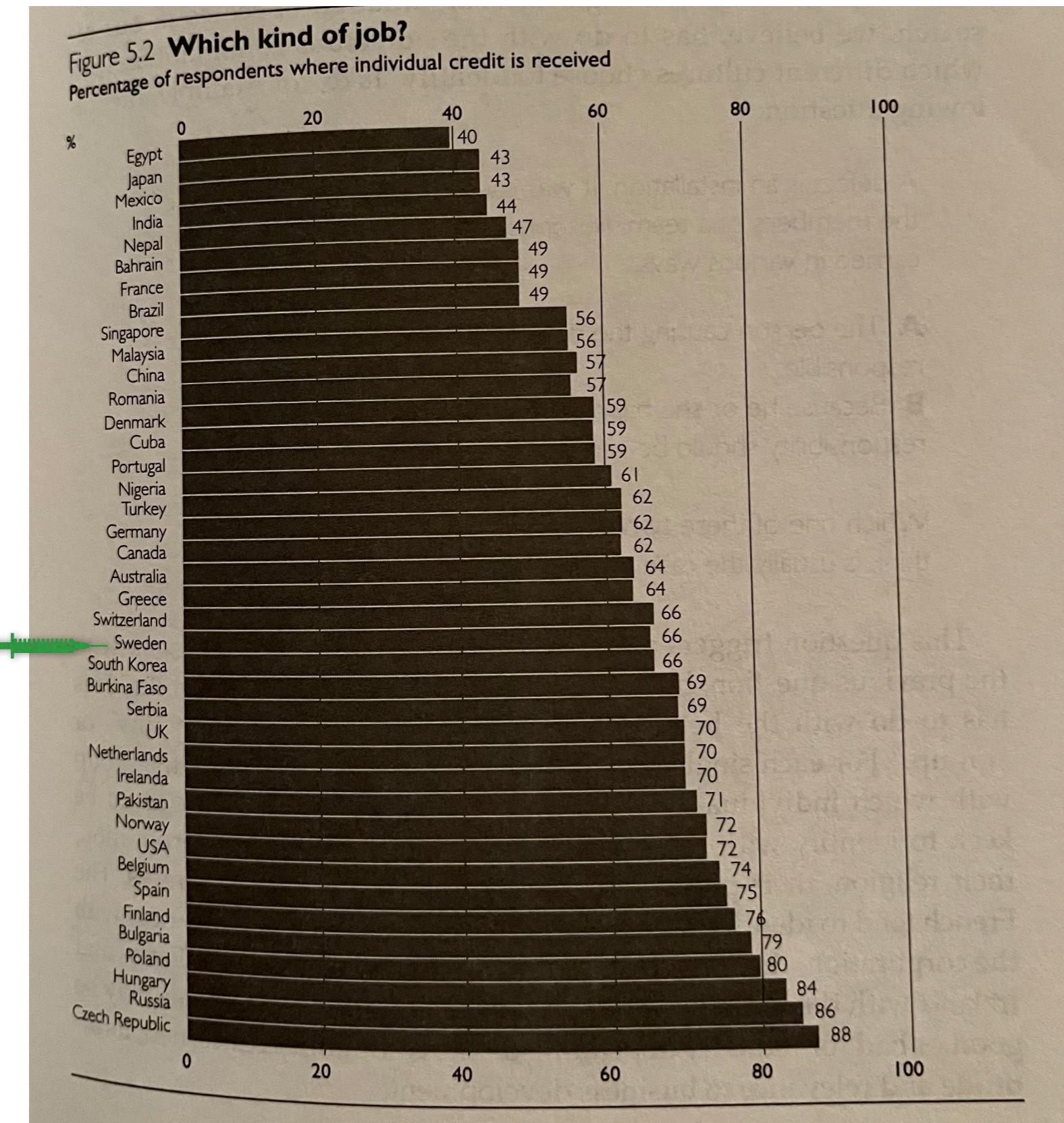
## Dimension 2 i olika länder

ways ~

Which kind of job is found more frequently in your organization?

- A** Everybody works together and you do not get individual credit.
- B** Everybody is allowed to work individually and individual credit can be received.

## Dimension 2 i olika länder



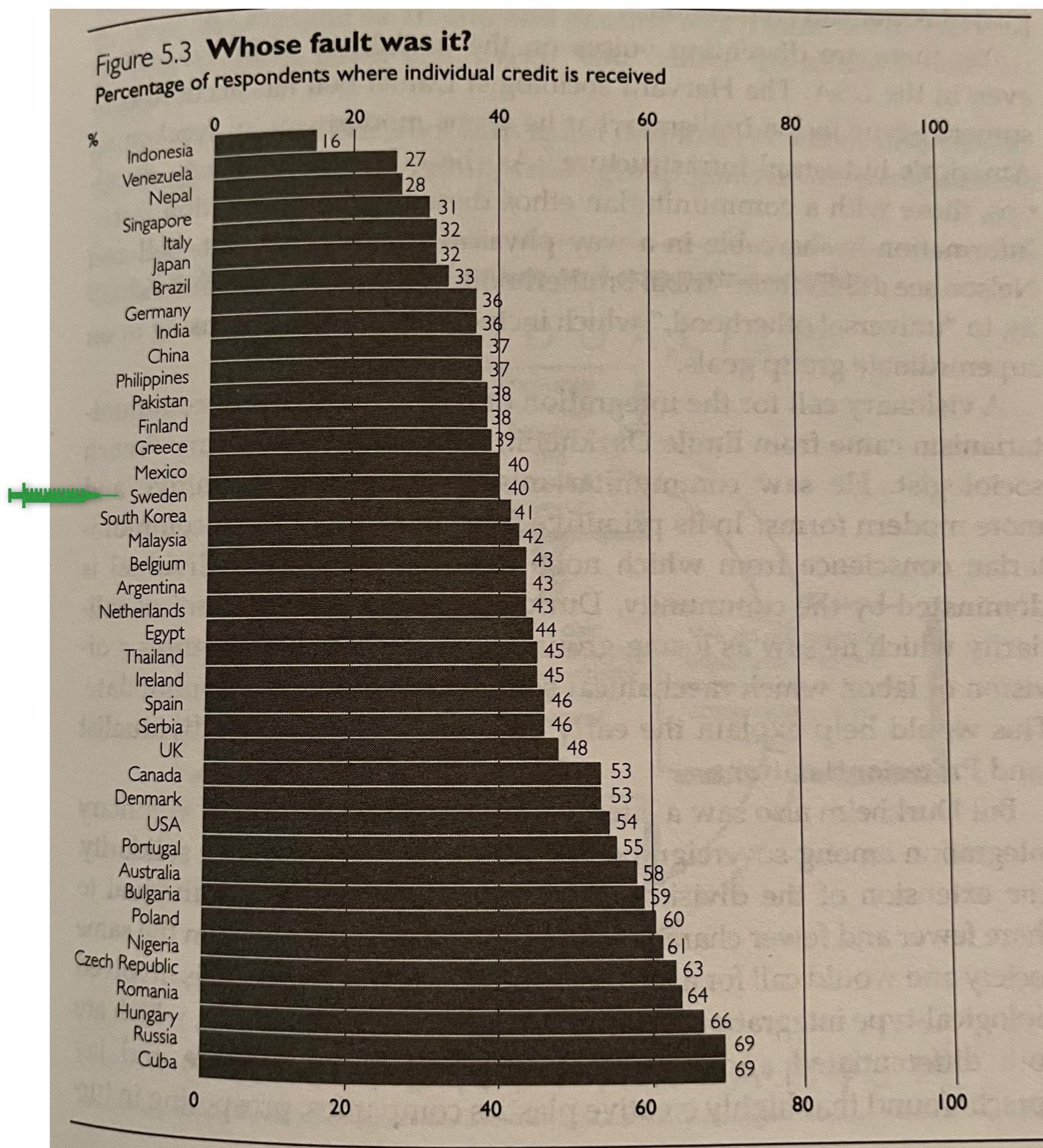
## Dimension 2 i olika länder

A defect is an installation. It was caused by negligence of one of the members of a team. Responsibility for this mistake can be carried in various ways.

- A** The person causing the defect by negligence is the one responsible.
- B** Because he or she happens to work in a team the responsibility should be carried by the group.

Which one of these two ways of taking responsibility do you think is usually the case in your society, A or B?

## Dimension 2 i olika länder



## Dimension 2: Individualism vs Communitarianism

Arbetsrelaterade utmaningar dyker upp i framförallt fyra områden;

- ‘Representation’
  - Kommunitaristiska kulturer föredrar [företags]representater i plural, dvs att man är flera från varje företag när man träffas eller gör affärer. Dessa utgör ett mikrokosmos av det större kollektivet och vid oväntade förfrågningar, kvar, etc vill de helst stämma av med gruppen på hemmaplan. (Ex Fransmän, Nigerianer, Singaporeaner). Det är ovanligt att en Japan kommer ensam till en förhandling.
  - En anglosaxisk individ som röstar efter sitt politiska hjärta är en grundpelare i parlamentarisk demokrati. I Kommunitaristiska kulturer är de i mötet delegater, bundna av önskemålen hos de som skickat dem.
- Status
  - Ensamma männen (utan entourage) anses i en kommunitaristisk kultur sakna status. Om det inte finns någon som tar anteckningar eller hjälper till med väskor, etc så kan du inte vara särskilt viktig. Om du ankommer till en förhandling ensamt i Thailand kan du allvarligt underminera bilden av din status och makt på hemmaplan.

## Dimension 2: Individualism vs Communitarianism

Arbetsrelaterade utmaningar dyker upp i framförallt fyra områden;

- Översättare
  - I anglosaxiska kulturer förväntas en översättare vara ‘neutral’.
  - En översättare i mer kommunitaristiska kulturer är i regel partisk med hemmanationen. Detta yttrar sig i klart längre samtal och diskussioner med dessa i försök att medla i missförstånd som uppstår till följd av både kultur och språk. Översättaren kan visa sig vara den viktigaste förhandlaren, och fungerar mer som en ‘tolk’ än en översättare.
- Beslutsfattande
  - I kommunitaristiska kulturer fattas beslut i allmänhet genom konsensus - vilket tar längre tid. Att rösta och sedan köra över minoriteten som i många engelskspråkiga västerländska kulturer, är otänkbart.
  - De långa beslutsprocesserna har fördelar när det kommer till att genomföra besluten, eftersom alla “är med på det”. Dock kan ett tidigt “ja” senare utan vidare ändras till ett “nej” när en större grupp involveras i beslutet (t ex högre chefer).

## Dimension 2: Individualism vs Communitarianism

### Recognizing the differences

#### Individualism

- 1 More frequent use of "I" form.
- 2 Decisions made on the spot by representatives.
- 3 People ideally achieve alone and assume personal responsibility.
- 4 Vacations taken in pairs, even alone.

#### Communitarianism

- 1 More frequent use of "We" form.
- 2 Decisions referred back by delegate to organization.
- 3 People ideally achieve in groups which assume joint responsibility.
- 4 Vacations in organized groups or with extended family.

## Dimension 2: Individualism vs Communitarianism

<b>Tips for doing business with:</b>	
Individualists (for communitarians)	Communitarians (for individualists)
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Prepare for quick decisions and sudden offers not referred to HQ.</li><li>2 Negotiator can commit those who sent him or her and is very reluctant to go back on an undertaking.</li><li>3 The toughest negotiations were probably already done within the organization while preparing for the meeting. You have a tough job selling them the solution to this meeting.</li><li>4 Conducting business alone means that this person is respected by his or her company and has its esteem.</li><li>5 The aim is to make a quick deal.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Show patience for time taken to consent and consult.</li><li>2 Negotiator can only agree tentatively and may withdraw an undertaking after consulting with superiors.</li><li>3 The toughest negotiations are with the communitarians you face. You must somehow persuade them to cede to you points which the multiple interests in your company demand.</li><li>4 Conducting business when surrounded by helpers means that this person has high status in his or her company.</li><li>5 The aim is to build lasting relationships.</li></ol>

## Dimension 3: Specificity vs Diffusion

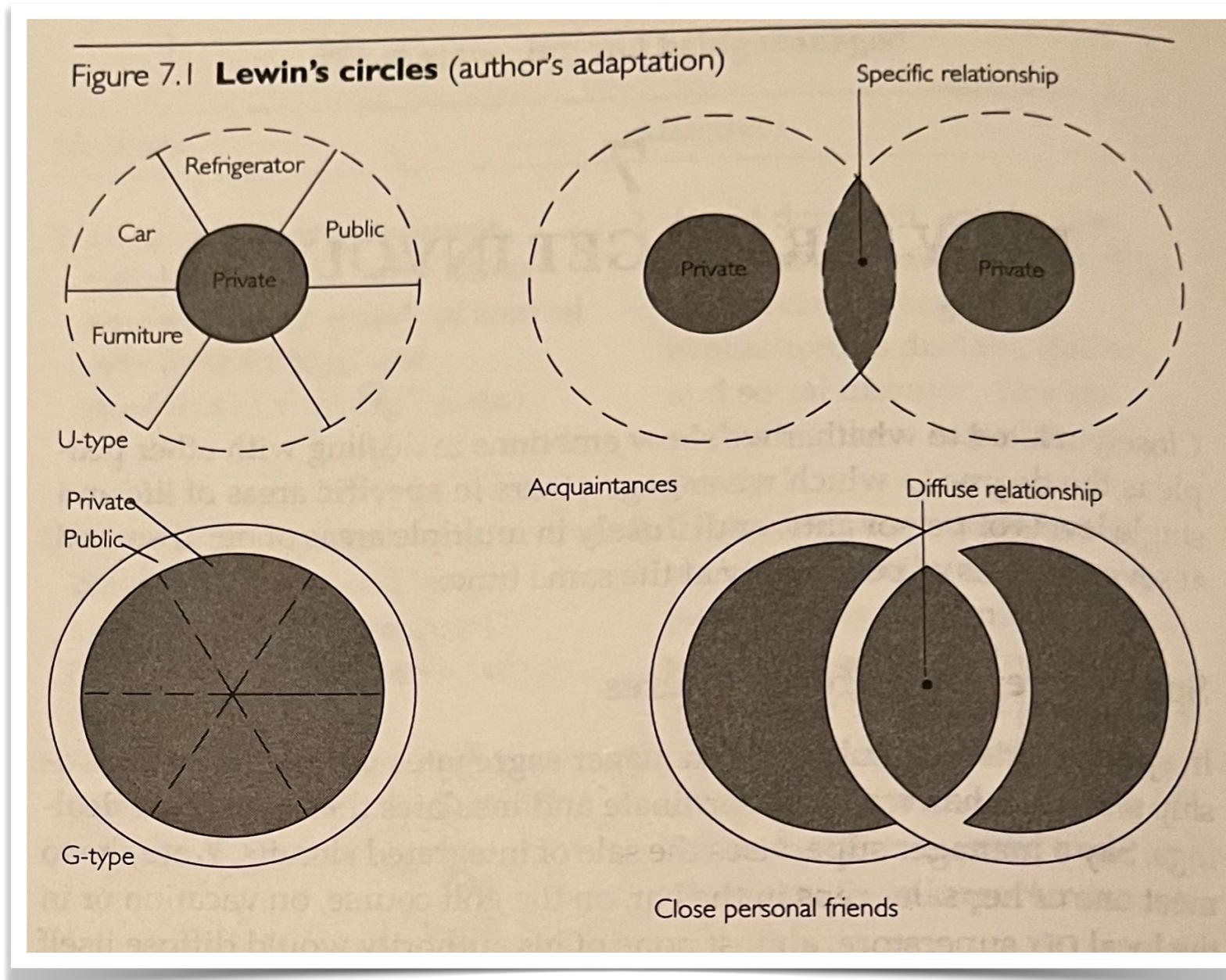
Denna dimension handlar om ifall man fokuserar på varje specifik detalj, för sig, eller är mer fokuserad på ett övergripande, mer diffust, sammanhang.

I mötet med andra är skillnaden om vi engagerar oss inom vissa specifika områden, ex ett kompetensområde eller en yrkesroll, eller om vi ser mer generellt till ”hela livet” och flera olika nivåer samtidigt.

- Mer konkret, i en diffusionskultur anses en skicklig, högt uppsatt chef även vara kompetens inom tex finkultur eller golf, och erhålla ‘samma’ status i alla områden av livet.
- I en mer specifik kultur kan istället chefen bli statusmässigt underordnad den bäste golfaren, även om denne då jobbar lågt ner i företagshierarkin.

## Dimension 3: Specificity vs Diffusion

Detta hänger även samman med hur "privata" vi generellt är, dvs hur stor del av livet är privat och hur mycket ingår i en mer allmän arena?



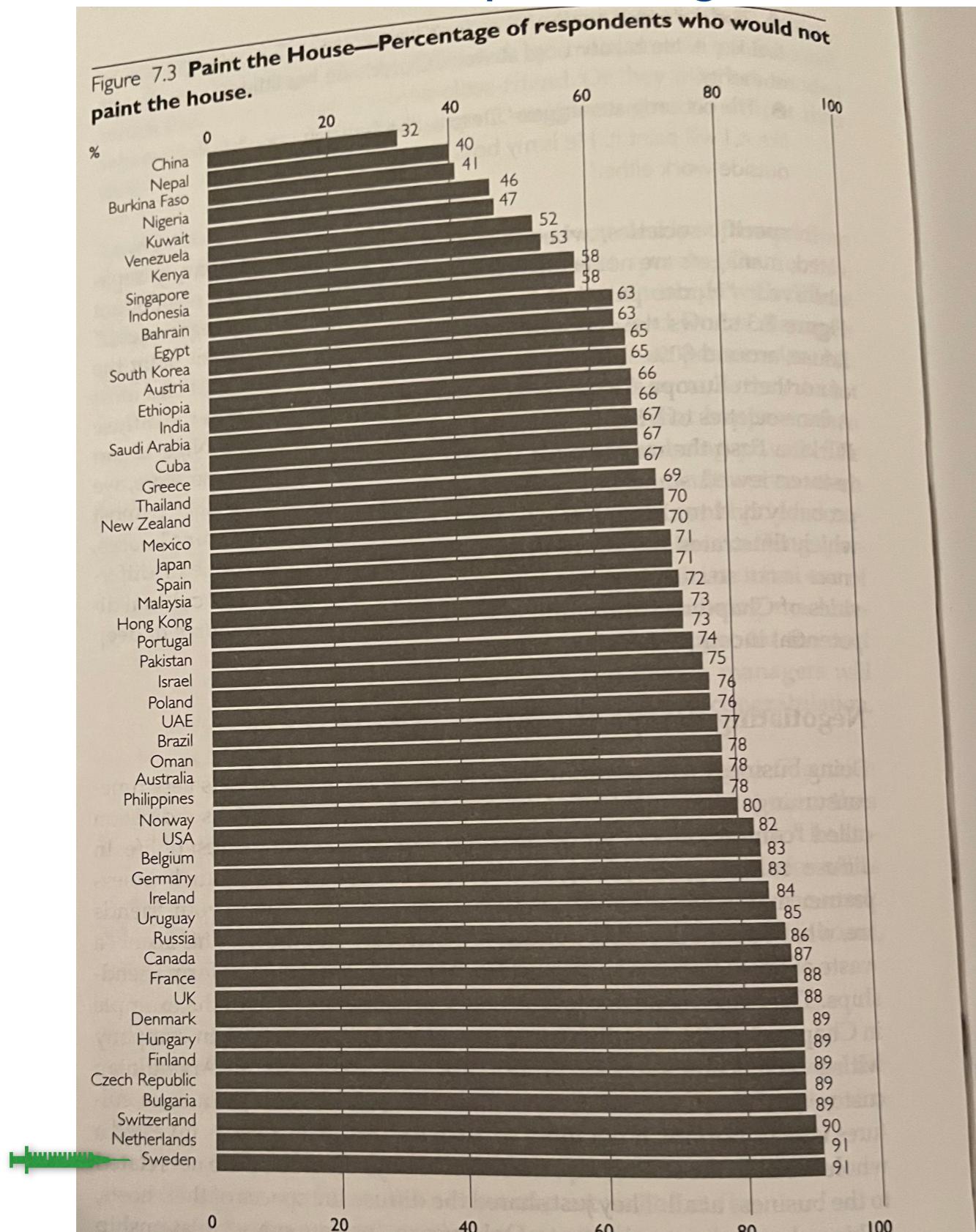
## Dimension 3: Specificity vs Diffusion

A boss asks a subordinate to help him paint his house. The subordinate, who does not feel like doing it, discusses the situation with a colleague.

**A** The colleague argues: "You don't have to paint if you don't feel like it. He is your boss at work. Outside he has little authority."

**B** The subordinate argues: "Despite the fact that I don't feel like it, I will paint it. He is my boss and you can't ignore that outside work either."

# Dimension 3: Specificity vs Diffusion



## Dimension 3: Specificity vs Diffusion

Förhandling och affärsskap med en mer diffus kultur, kan kännas tidsödande

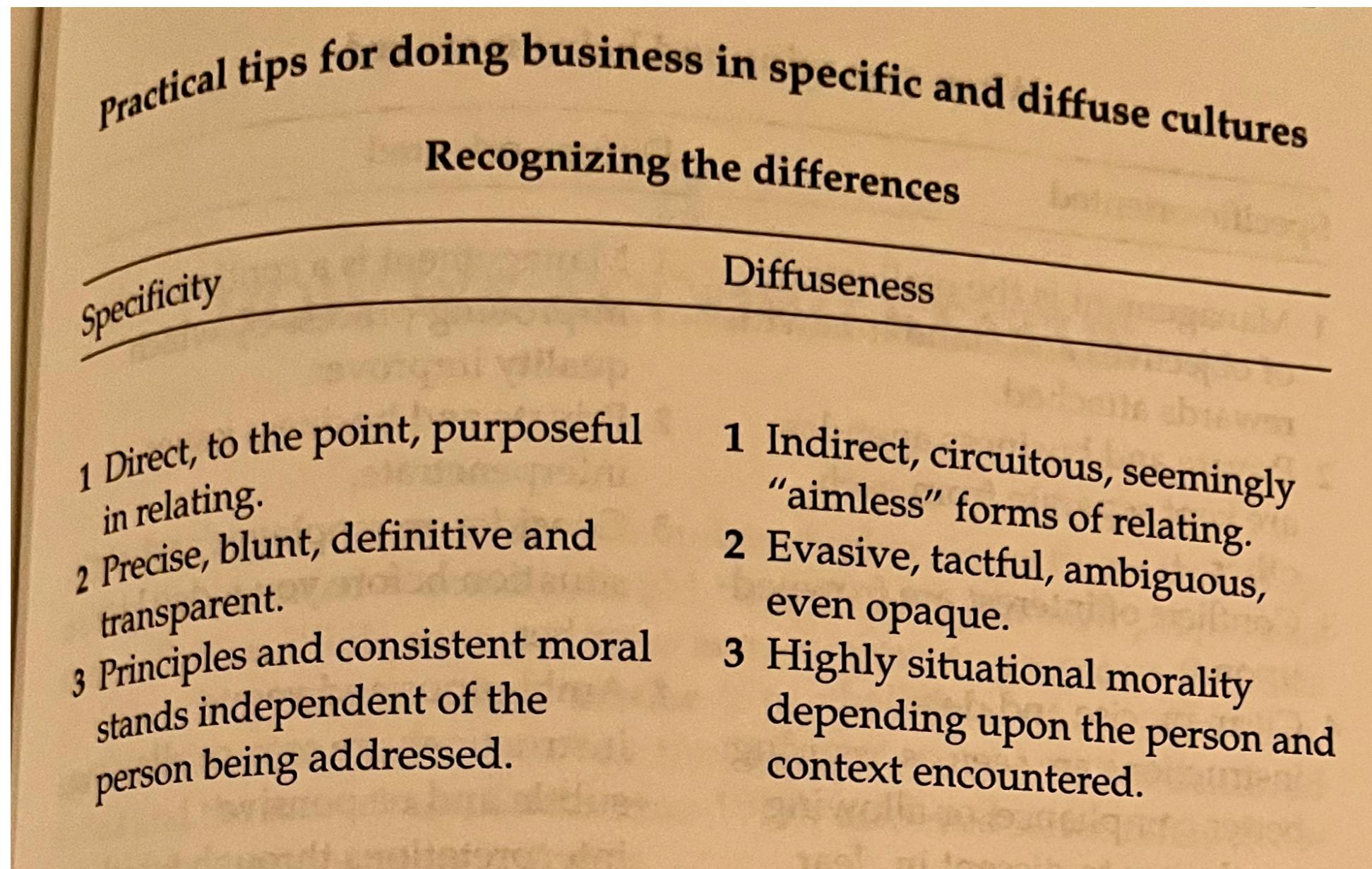
Detta är en följd av att ”allt” hänger ihop.

Förhandling kan därför ofta ske på andra platser och vid andra tillfällen än vid möten och på kontoret, istället ”umgås” man mer ledigt och förhandlar, mm lite mer spontant och då och då. Din bakgrund, skola, livshändelser, mm - är en del av den diffusa kulturens affärsinnehåll.

Poängen är att lära känna varandra riktigt bra, för att bygga relation.

Det gör det svårt att missleda den ‘diffusa’ motparten.

# Dimension 3: Specificity vs Diffusion



# Dimension 3: Specificity vs Diffusion

<b>Tips for doing business with:</b>	
Specific-oriented (for diffuse individuals)	Diffuse-oriented (for specific individuals)
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Study the objectives, principles and numerical targets of the specific organization with which you are dealing.</li><li>2 Be quick, to the point and efficient.</li><li>3 Structure the meeting with time, intervals and agendas.</li><li>4 Do not use titles or acknowledge skills that are irrelevant to the issue being discussed.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Study the history, background and future vision of the diffuse organization with which you expect to do business.</li><li>2 Take time and remember there are many roads to Rome.</li><li>3 Let the meeting flow, occasionally nudging its process.</li><li>4 Respect a person's title, age, background connections, whatever issue is being discussed.</li></ol>

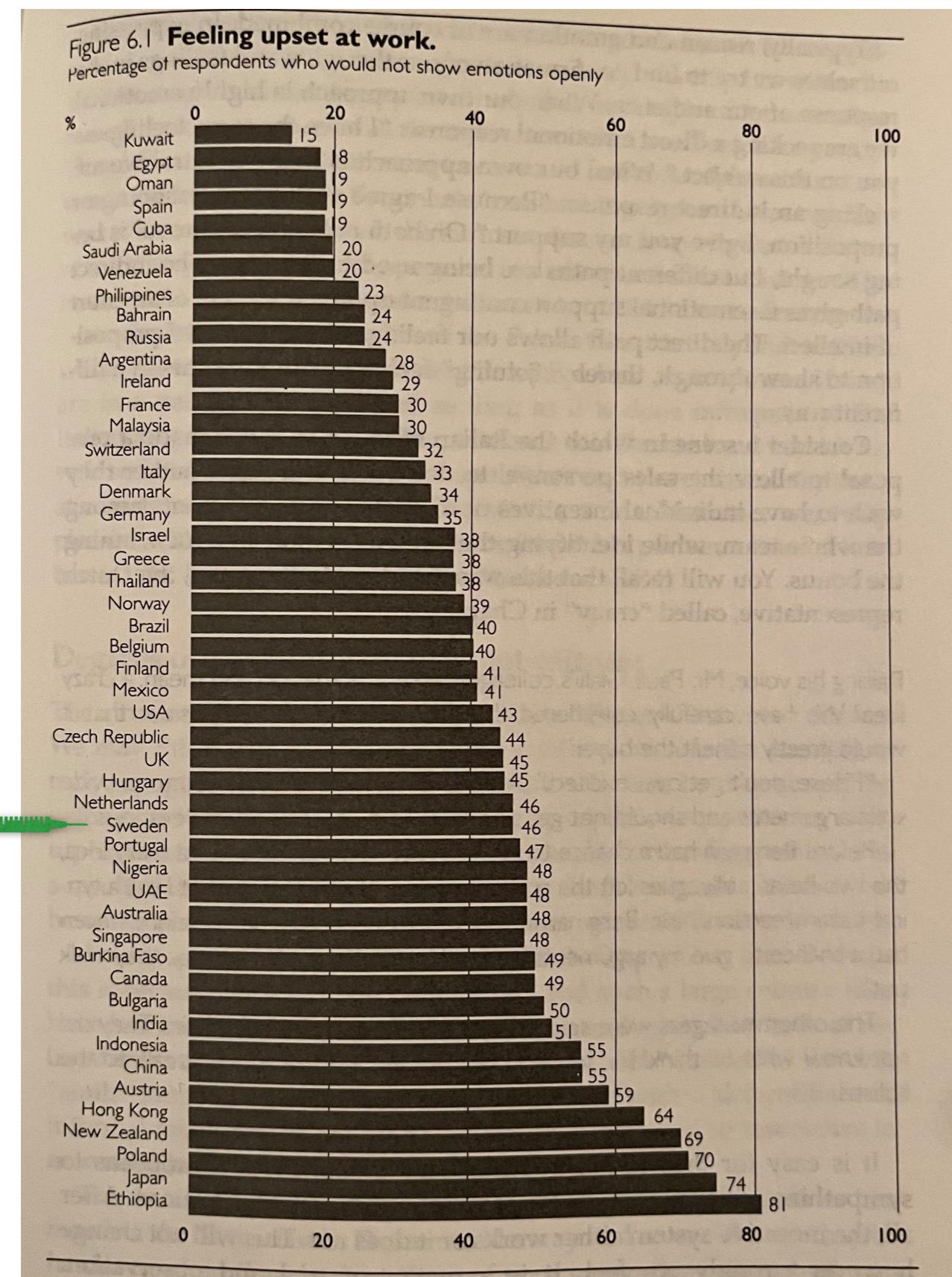
## Dimension 4: Neutral vs Affective

Det finns stora skillnaden mellan kultur gällande hur mycket vi visar våra känslor öppet på våra arbetsplatser.

Det finns tydligt spridning även inom kontinenter, och är mer nationella skillnader än geografiska.

“Frågan: Du är upprörd över något som hänt på jobbet – visar du dina känslor öppet?”

# Dimension 4: Neutral vs Affective



## Dimension 4: Neutral vs Affective

Recognizing the differences	
Neutral	Affective
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Do not reveal what they are thinking or feeling.</li><li>2 May (accidentally) reveal tension in face and posture.</li><li>3 Emotions often dammed up will occasionally explode.</li><li>4 Cool and self-possessed conduct is admired.</li><li>5 Physical contact, gesturing or strong facial expressions often taboo.</li><li>6 Statements often read out in monotone.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Reveal thoughts and feelings verbally and non-verbally.</li><li>2 Transparency and expressiveness release tensions.</li><li>3 Emotions flow easily, effusively, vehemently and without inhibition.</li><li>4 Heated, vital, animated expressions admired.</li><li>5 Touching, gesturing and strong facial expressions common.</li><li>6 Statements declaimed fluently and dramatically.</li></ol>

## Dimension 4: Neutral vs Affective

Neutrals (for affectives)	Affectives (for neutrals)
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Ask for time-outs from meetings and negotiations where you can patch each other up and rest between games of poker with the "impassive ones."</li><li>2 Put as much as you can on paper beforehand.</li><li>3 Their lack of emotional tone does not mean that they are disinterested or bored, only that they do not like to show their hand.</li><li>4 The entire negotiation is typically focused on the object or proposition being discussed, not so much on you as persons.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Do not be put off your stride when they create scenes and get histrionic; take time-outs for sober reflection and hard assessments.</li><li>2 When they are expressing goodwill, respond warmly.</li><li>3 Their enthusiasm, readiness to agree or vehement disagreement does not mean that they have made up their minds.</li><li>4 The entire negotiation is typically focused on you as persons, not so much on the object or proposition being discussed.</li></ol>

## Dimension 5: Achieved status vs ascribed status

Den femte dimensionen tar fasta på om status är någon som erhålls baserad på vad man gjort eller gör (tidigare erfarenheter, utbildning, etc)

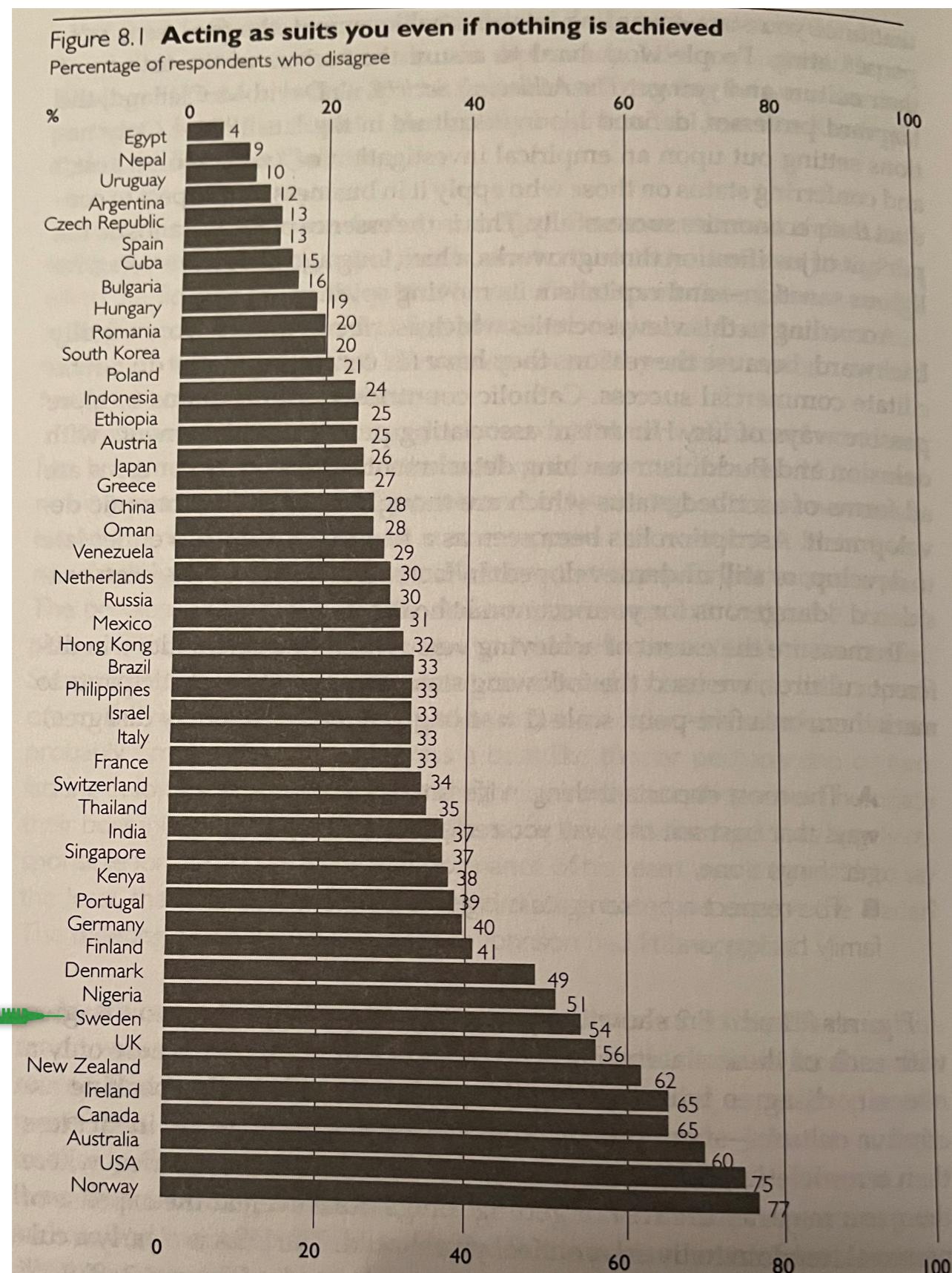
eller baserat på vem man är: ålder, ras, kön, nätverk, yrkestitel.

Beroende av kulturen kommer då exempelvis titlar och visitkort vara mer eller mindre viktigt...

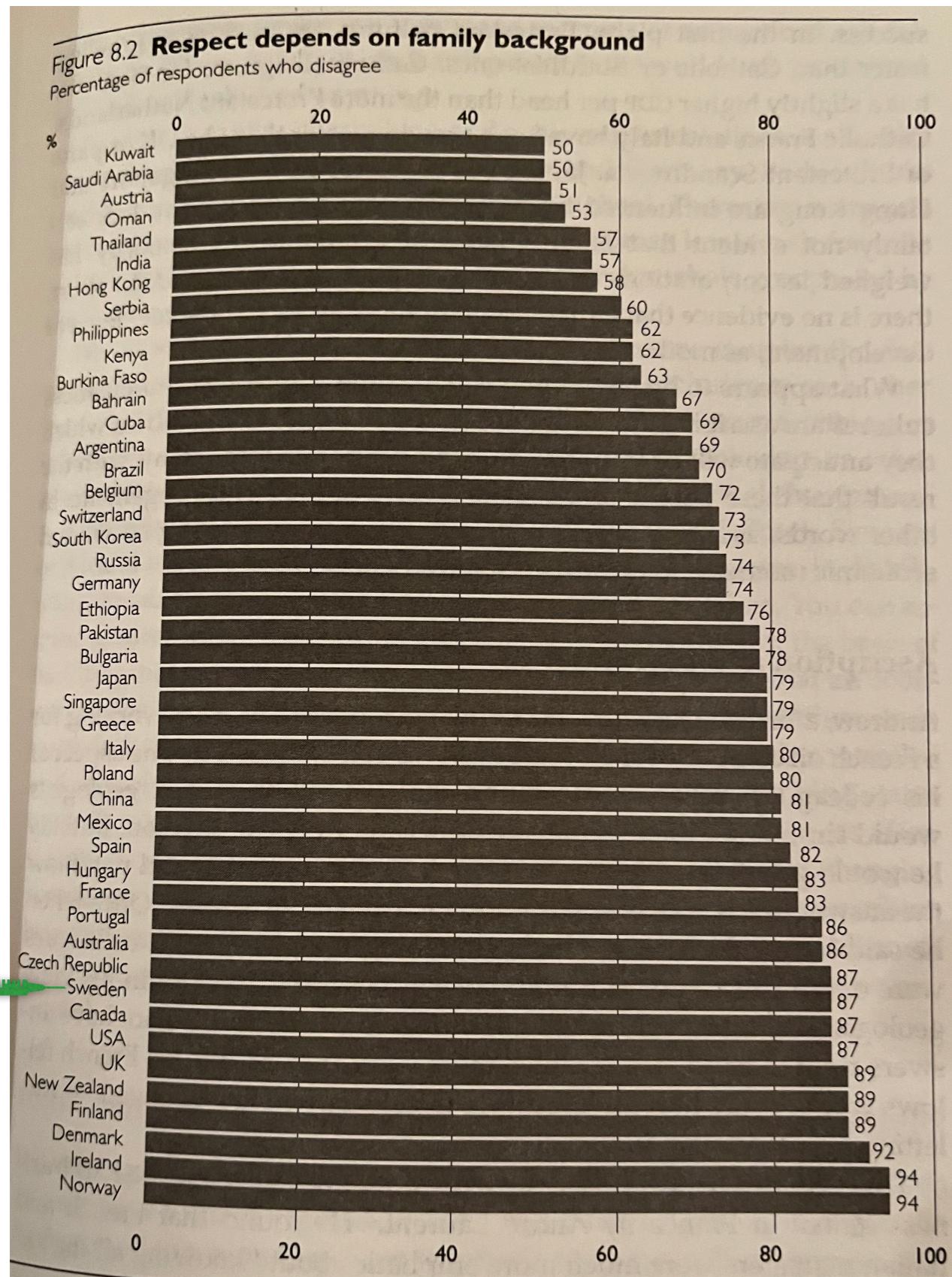
**A** The most important thing in life is to think and act in the ways that best suit the way you really are, even if you do not get things done.

**B** The respect a person gets is highly dependent on their family background.

# Dimension 5: Achieved status vs ascribed status



# Dimension 5: Achieved status vs ascribed status



# Dimension 5: Achieved status vs ascribed status

Recognizing the differences	
Achievement-oriented	Ascription-oriented
1 Use of titles only when relevant to the competence you bring to the task.	1 Extensive use of titles, especially when these clarify your status in the organization.
2 Respect for superior in hierarchy is based on how effectively his or her job is performed and how adequate their knowledge.	2 Respect for superior in hierarchy is seen as a measure of your commitment to the organization and its mission.
3 Most senior managers are of varying age and gender and have shown proficiency in specific jobs.	3 Most senior managers are male, middle-aged and qualified by their background.

# Dimension 5: Achieved status vs ascribed status

Tips for doing business with:	
Achievement-oriented (for ascriptives)	Ascription-oriented (for achievers)
1 Make sure your negotiation team has enough data, technical advisers and knowledgeable people to convince the other company that the project, jointly pursued, will work.	1 Make sure your negotiation team has enough older, senior and formal position-holders to impress the other company that you consider this negotiation important.
2 Respect the knowledge and information of your counterparts even if you suspect they are short of influence back home.	2 Respect the status and influence of your counterparts, even if you suspect they are short of knowledge. Do <b>not</b> show them up.
3 Use the title that reflects how competent you are as an individual.	3 Use the title that reflects your degree of influence in your organization.
4 Do not underestimate the need of your counterparts to do better or do more than is expected.	4 Do no underestimate the need of your counterparts to make their ascriptions come true.

## Dimension 6: Inner direction vs Outer direction

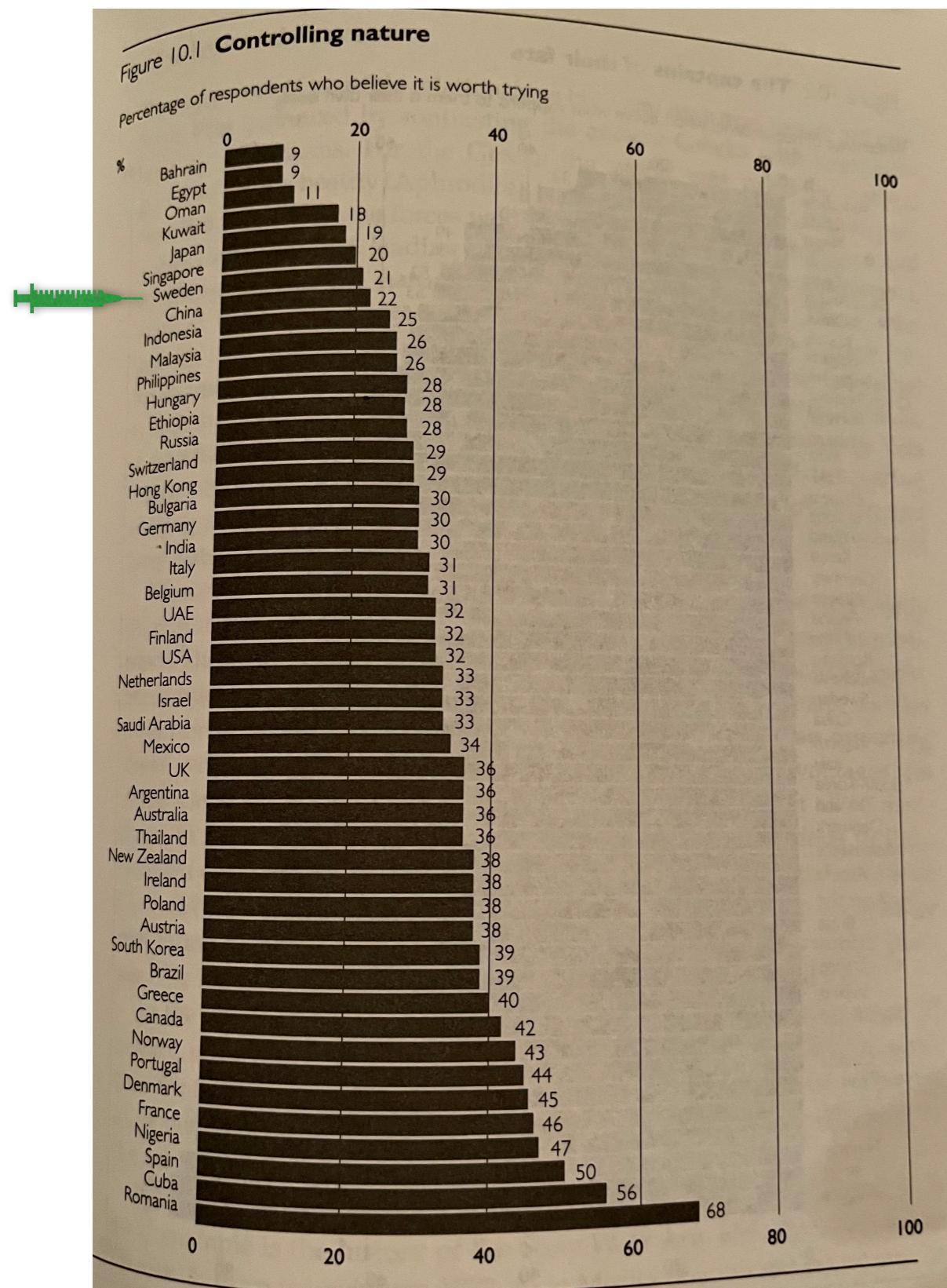
Den sjätte dimensionen handlar om dels hur vi förhåller oss till omgivningen, men även om vi då leds av;

- en inre uppfattning - våra övertygelser, samvete, moraliska kompass eller
- signalerna från omgivningen (den bredare sociala och fysiska miljön) som vi måste passa in i?

**A** It is worthwhile trying to control important natural forces, like the weather.  
**B** Nature should take its course and we just have to accept it the way it comes and do the best we can.

**A** What happens to me is my own doing.  
**B** Sometimes I feel that I do not have enough control over the directions my life is taking.

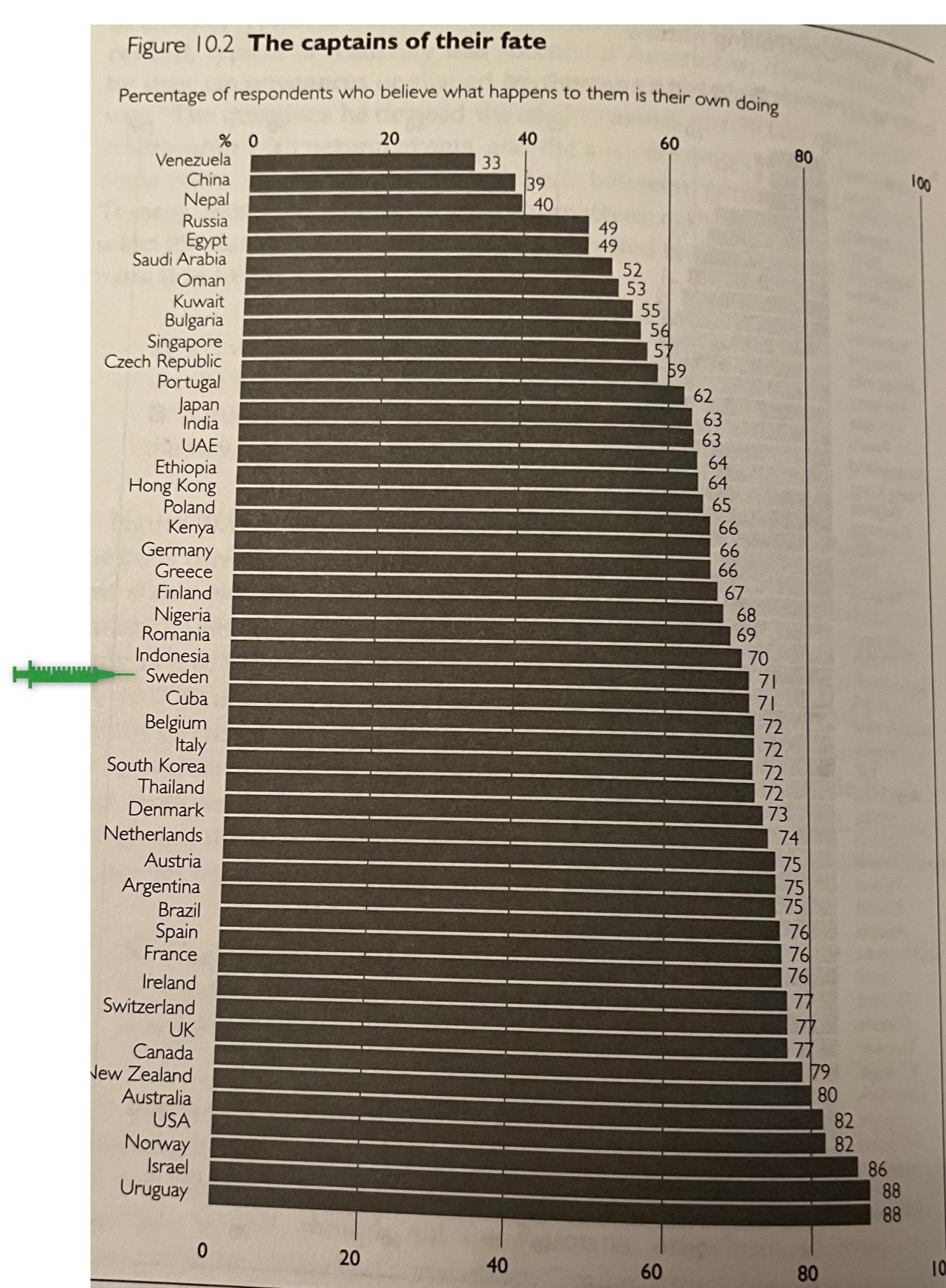
# Dimension 6: Inner direction vs Outer direction



# Dimension 6: Inner direction vs Outer direction

Figure 10.2 **The captains of their fate**

Percentage of respondents who believe what happens to them is their own doing



# Dimension 6: Inner direction vs Outer direction

<b>Practical tips for doing business in internal- and external-oriented cultures</b>	
<b>Recognizing the differences</b>	
<b>Internal control</b>	<b>External control</b>
1 Often dominating attitude bordering on aggressiveness towards environment.	1 Often flexible attitude, willing to compromise and keep the peace.
2 Conflict and resistance means that you have convictions.	2 Harmony and responsiveness, that is, sensibility.
3 Focus is on self, function, own group and own organization.	3 Focus is on "other," that is customer, partner, colleague.
4 Discomfort when environment seems "out of control" or changeable.	4 Comfort with waves, shifts, cycles if these are "natural."

## Dimension 6: Inner direction vs Outer direction

<b>Tips for doing business with:</b>	
Internally controlled (for externals)	Externally controlled (for internals)
<ul style="list-style-type: none"><li>1 Playing “hard ball” is legitimate to test the resilience of an opponent.</li><li>2 It is most important to “win your objective.”</li><li>3 Win some, lose some.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 Softness, persistence, politeness and long, long patience will get rewards.</li><li>2 It is most important to “maintain your relationship.”</li><li>3 Win together, lose apart.</li></ul>

## Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

Denna dimension beskriver skillnaden i uppfattning om tid, huruvida man prioriterar sekventiell tid – att göra saker i tur och ordning, ex vänta i kö, göra en sak i taget och sedan göra klart. mm eller synkroniserade tidsaspekter, där man blandar mer fritt och gör flera saker samtidigt, eller effektivt:

ex) en charkuteri i Italien där man skivar upp salami till en kund och ropar ut: "skall någon mer ha salami?" innan man slår in och lägger tillbaka salamin.

I London eller Amsterdam vore det otänkbart att göra på detta sätt och bryta ordningen, istället läggs salamin tillbaka efter varje kund, och kunderna tas i turordning.

ex) En Holländsk affärsmann är i telefon när en koreansk kollega anländer, håller upp handen för att kollegan skall vänta och när samtalet är slut hälsar denna på koreanen.

Koreanen är upprörd över att han inte fått en hälsning direkt, och ser inte Holländarens "turordning", utan blir förolämpad över att behöva vänta.

# Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

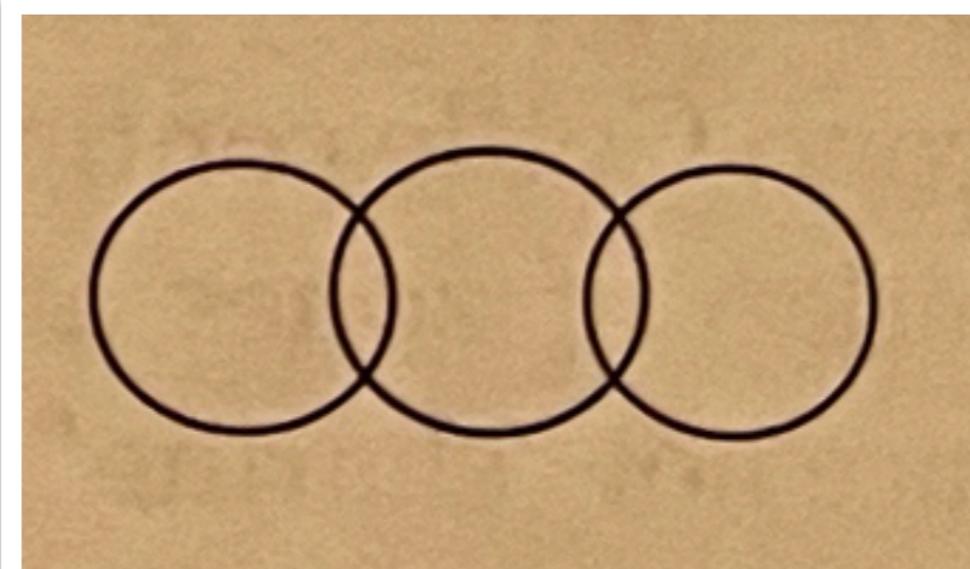
Recognizing time orientation	
Sequential	Synchronous
1 Do only one activity at a time.	1 Do more than one activity at a time.
2 Time is sizeable and measurable.	2 Appointments are approximate and subject to “giving time” to significant others.
3 Keep appointments strictly; schedule in advance and do not run late.	3 Schedules are generally subordinate to relationships.
4 Relationships are generally subordinate to schedule.	4 Strong preference for following where relationships lead.
5 Strong preference for following initial plans.	

## Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

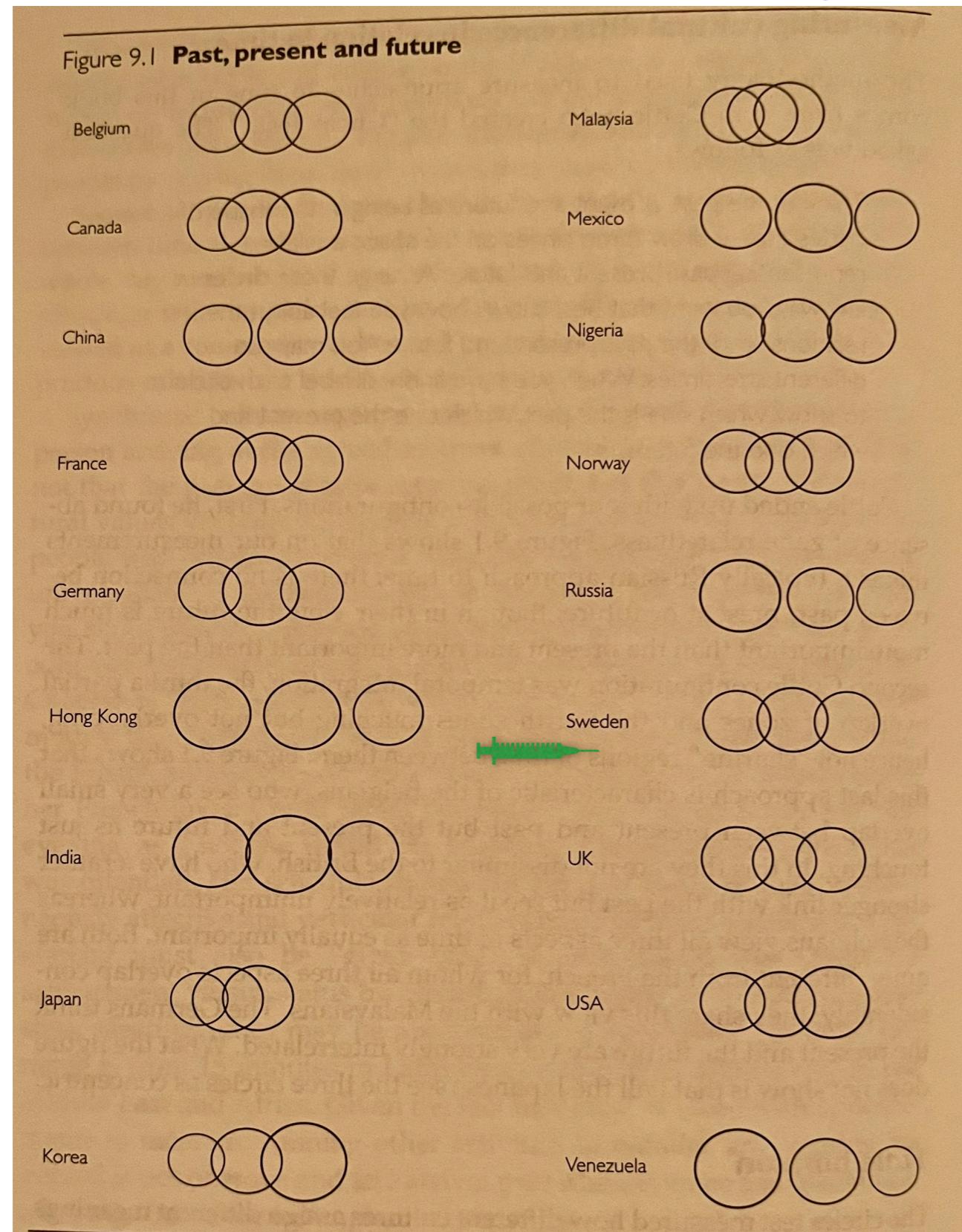
Test!

“Tänk på dåtid, nutid och framtid i form av tre cirklar. Rita dessa cirklar på ett pappa - de skall representera det förflutna, nutiden och framtiden. Arrangera cirklarna som du önskar, så att de på bästa sätt visar hur du känner för tiderna, så att de på ett bra sätt representerar dem.

Du kan använda olika stora cirklar. När du är klar, skriv ‘dåtid, nutid och framtid’ vid respektive cirkel.

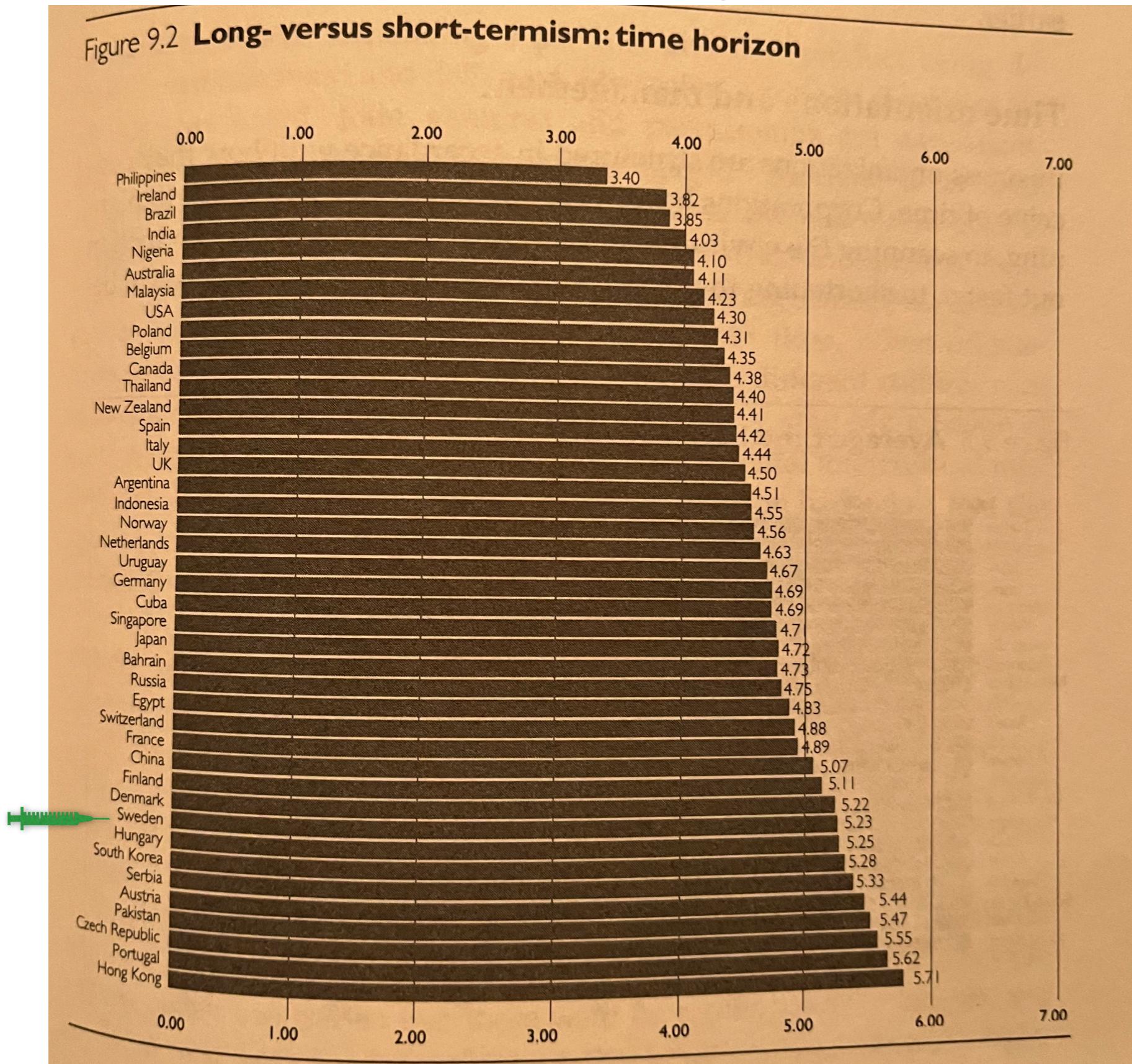


# Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

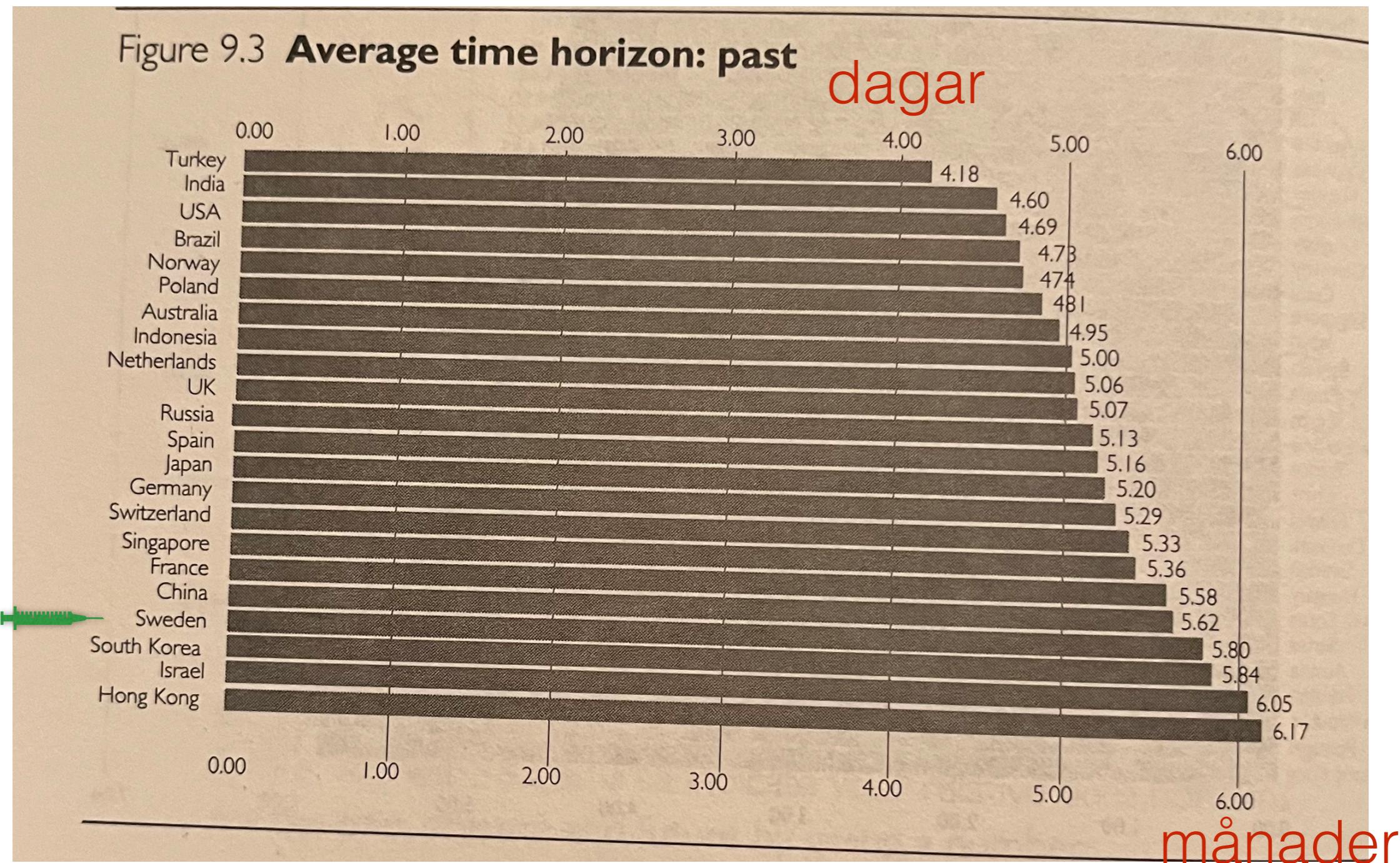


# Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

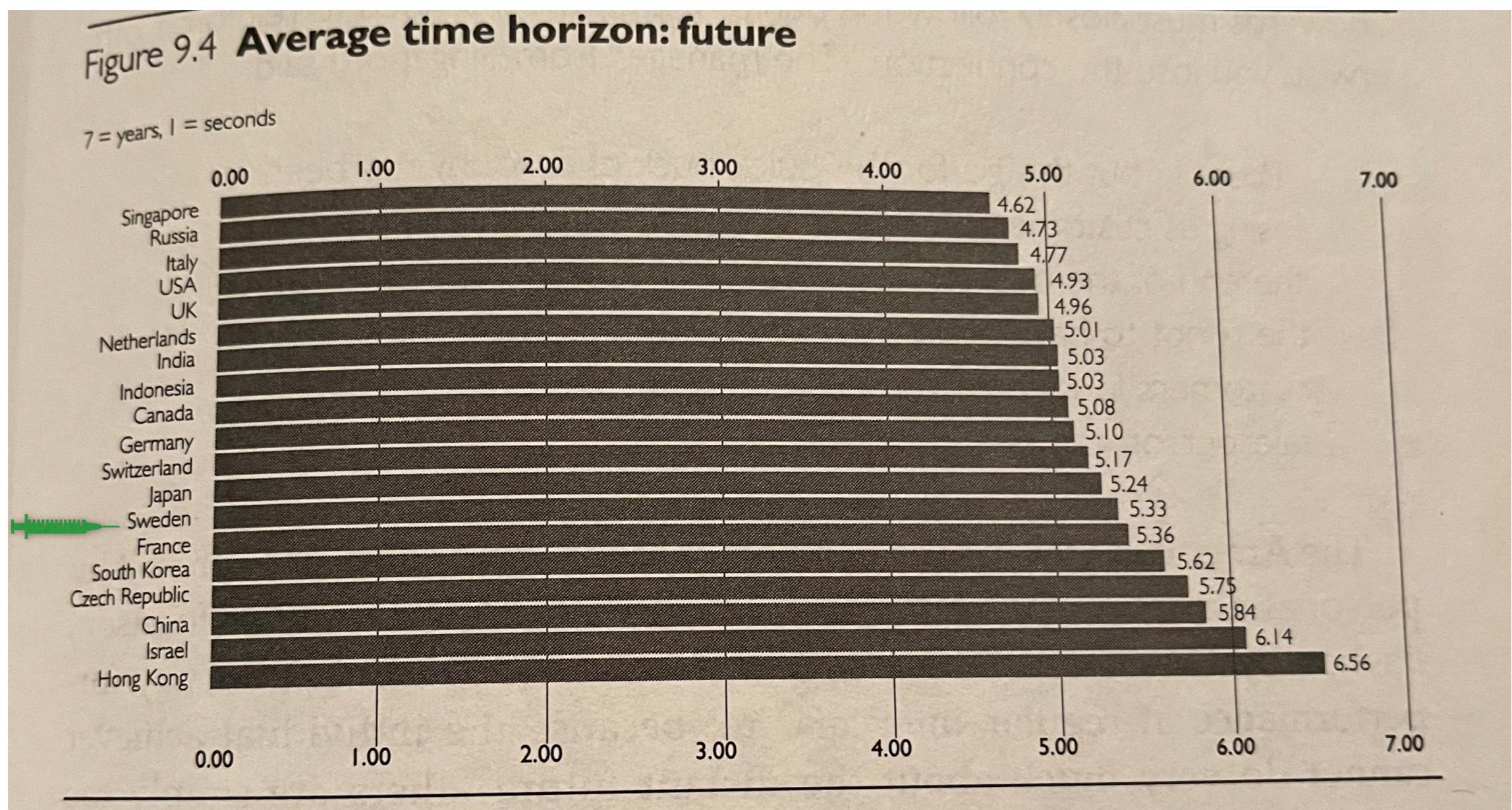
Figure 9.2 Long- versus short-termism: time horizon



## Dimension 7: Sequential vs Synchronos time



# Dimension 7: Sequential vs Synchronos time



# Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

Practical tips for doing business in past-, present- and future-oriented cultures		
Past	Present	Future
1 Talk about history, origin of family, business and nation.	1 Activities and enjoyments of the moment are most important (not <i>mañana</i> ). 2 Plans not objected to, but rarely executed. 3 Show intense interest in present relationships, "here and now." 4 Everything viewed in the context of tradition or history.	1 Much talk of prospects, potentials, aspirations, future achievements. 2 Planning and strategizing done enthusiastically. 3 Show great interest in the youthful and in future potentials. 4 Present and past used, even exploited, for future advantage.

# Dimension 7: Sequential vs Synchronos time

Tips for doing business	
Past- and present-oriented	Future-oriented
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Emphasize the history, tradition and rich cultural heritage of those you deal with as evidence of their great potential.</li><li>2 Discover whether internal relationships will sanction the kind of changes you seek to encourage.</li><li>3 Agree future meetings in principle but do not fix deadlines for completion.</li><li>4 Do your homework on the history, traditions and past glories of the company; consider what re-enactments you might propose.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Emphasize the freedom, opportunity and limitless scope for that company and its people in the future.</li><li>2 Discover what core competence or continuity the company intends to carry with it into the envisioned future.</li><li>3 Agree specific deadlines and do not expect work to be complete unless you do.</li><li>4 Do your homework on the future, the prospects and the technological potentials of the company; consider mounting a sizeable challenge.</li></ol>

# Sju grundläggande kulturdimensioner

<b>1. Universalism</b> (rules, codes, laws, and generalizations)	<b>Particularism</b> (exceptions, special circumstances, unique relations)
<b>2. Individualism</b> (personal freedom, human rights, competitiveness)	<b>Communitarianism</b> (social responsibility, harmonious relations, cooperation)
<b>3. Specificity</b> (atomistic, reductive, analytic, objective)	<b>Diffusion</b> (holistic, elaborative, synthetic, relational)
<b>4. Neutral</b> (dispassionate, controlled, detached)	<b>Affective</b> (enthusiastic, responsive, passionate)
<b>5. Achieved status</b> (what you've done, your track record)	<b>Ascribed status</b> (who you are, your potential, connections)
<b>6. Inner direction</b> (conscience and convictions are located inside)	<b>Outer direction</b> (exemplars and influences are located outside)
<b>7. Sequential time</b> (time is a race along a set course)	<b>Synchronous time</b> (time is a dance of fine coordinations)

# Hur ligger du i de sju dimensionerna? (trubbig självskattning)

