



**EKONOMIHÖGSKOLAN**

Lunds universitet

*Företagsekonomiska institutionen*

Kandidatuppsats

Januari 2005

**Kunskapsflykt i Kina**  
*Skapandet av organizational commitment i  
svenska företag*

**Handledare**

Karin Bryntse

Stina Stensson

**Författare**

Martin Centerman

Tore Lundkvist

Andreas Nilsen

# SAMMANFATTNING

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Uppsatsens titel:</b> | Kunskapsflykt i Kina – Skapandet av organizational commitment i svenska företag  |
| <b>Seminariedatum:</b>   | 14 januari, 2005   |
| <b>Ämne/Kurs:</b>        | FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng  |
| <b>Författare:</b>       | Martin Centerman, Tore Lundkvist, Andreas Nilsen   |
| <b>Handledare:</b>       | Karin Bryntse, Stina Stensson  |
| <b>Fem nyckelord:</b>    | Kina, kunskapsflykt, organizational commitment, personalomsättning, kultur   |
| <b>Syfte:</b>            | Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som leder till kunskapsflykt och vilka metoder svenska företag som är verksamma i Kina kan använda sig av för att öka organizational commitment.  |
| <b>Metod:</b>            | Uppsatsen har en abduktiv ansats och ett företagsekonomiskt perspektiv. Studien bygger på kvalitativa intervjuer utförda med representanter för svenska företag som verkar i Kina samt en expertintervju. Vidare utgår studien från litteratur och vetenskapliga artiklar, framförallt inom teoriområdena organizational commitment och kultur.                              |
| <b>Resultat:</b>         | Undersökningen resulterar i ett praktiskt och ett teoretiskt bidrag. Det praktiska bidraget ter sig i form av en lista av åtgärder knutna till motverkandet av kunskapsflykt samt allmänna råd till intressenter. Det teoretiska bidraget presenteras i en modell som avser att rangordna dimensionerna i organizational commitment efter deras betydelse för kunskapsflykt. |

# ABSTRACT

- Title:** Job-hopping in China – The creation of organizational commitment in Swedish enterprises
- Date:** January 14<sup>th</sup>, 2005
- Course:** Bachelor Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Martin Centerman, Tore Lundkvist, Andreas Nilsen
- Advisors:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Key words:** China, job-hopping, organizational commitment, turnover, culture
- Purpose:** The purpose of this study is to examine and evaluate which factors lead to job-hopping and to determine which methods Swedish enterprises, situated in China, can utilize to increase organizational commitment.
- Method:** The study is based upon qualitative interviews with representatives from Swedish enterprises in China as well as a interview with an expert. Furthermore, the study takes into account literature and scientific articles in the fields of organizational commitment and culture.
- Results:** The study results in a practical and theoretical contribution. The practical contribution takes the form of a list of actions enterprises can take in order to combat job-hopping as well as general recommendations for conducting business in China. The theoretical contribution is presented in a model which serves to rate the dimensionalities of organizational commitment in terms of their importance for job-hopping.

# FÖRORD

*Till alla de företagsrespondenter som har tagit sig tid att svara på frågor riktas mycket uppskattning. I samma anda går ett varmt tack även till kinaexperten Lennart Petzell på Cathay Consulting, som har bidragit med sin stora erfarenhet. Slutligen framförs ett tack till huvudhandledare Stina Stensson samt handledare Karin Bryntse.*

*Lund den 18 Januari, 2005*

*Martin Centerman, Tore Lundkvist, Andreas Nilsen*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INLEDNING</b> .....                                | <b>6</b>  |
| 1.1 BAKGRUND.....                                       | 6         |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION.....                              | 6         |
| 1.3 SYFTE.....  | 8         |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR.....                                  | 8         |
| 1.5 DISPOSITION.....                                    | 9         |
| <b>2 BEGREPP OCH FÖRKORTNINGAR</b> .....                | <b>10</b> |
| 2.1 BEGREPP.....  | 10        |
| 2.2 FÖRKORTNINGAR.....                                  | 11        |
| <b>3 METOD</b> .....                                    | <b>12</b> |
| 3.1 PERSPEKTIVVAL.....                                  | 12        |
| 3.2 METODOLOGISK ANSATS.....                            | 12        |
| 3.3 VAL AV TEORI.....                                   | 13        |
| 3.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....                              | 15        |
| 3.4.1 Metod för empirisk datainsamling.....             | 15        |
| 3.4.2 Metod för genomförande av intervju.....           | 16        |
| 3.4.3 Val av intervjupersoner.....                      | 18        |
| 3.4.4 Respondenter.....                                 | 18        |
| 3.4.4.1 Expert.....                                     | 18        |
| 3.4.4.2 Företag.....                                    | 19        |
| 3.5 VALIDITET OCH RELIABILITET.....                     | 20        |
| <b>4 TEORI</b> .....                                    | <b>22</b> |
| 4.1 ORGANIZATIONAL COMMITMENT.....                      | 22        |
| 4.1.1 Affective Commitment.....                         | 24        |
| 4.1.2 Normative Commitment.....                         | 25        |
| 4.1.3 Value Commitment.....                             | 25        |
| 4.1.4 Continuance Commitment.....                       | 26        |
| 4.1.5 Summering.....                                    | 26        |
| 4.2 HIGH COMMITMENT MANAGEMENT.....                     | 27        |
| 4.3 COMPETING VALUES FRAMEWORK.....                     | 28        |
| 4.4 KINESISK KULTUR.....                                | 30        |
| 4.4.1 Interpersonella relationer.....                   | 30        |
| 4.4.1.1 Vi-dem-mentalitet.....                          | 30        |
| 4.4.1.2 Guanxi.....                                     | 31        |
| 4.4.1.3 Face.....                                       | 32        |
| 4.4.2 Organisationsstruktur.....                        | 33        |
| 4.4.2.1 Hierarki.....                                   | 33        |
| 4.4.2.2 Ledarstil.....                                  | 33        |
| 4.4.3 Drivkrafter.....                                  | 34        |
| 4.4.3.1 Materialism.....                                | 34        |
| 4.4.3.2 Utbildning och personlig utveckling.....        | 34        |
| 4.4.3.3 Status.....                                     | 35        |
| 4.5 SAMMANFATTANDE TEORIMODELL.....                     | 36        |
| <b>5 EMPIRI</b> .....                                   | <b>40</b> |
| 5.1 PERSONALOMSÄTTNINGSHASTIGHET I SVENSKA FÖRETAG..... | 40        |
| 5.2 FÖRETAGSINTERVJUER.....                             | 40        |
| 5.2.1 Sammanfattning av företagsintervjuer.....         | 55        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.3 EXPERTINTERVJU.....                                    | 57        |
| <b>6 ANALYS.....</b>                                       | <b>63</b> |
| 6.1 AFFECTIVE COMMITMENT .....                             | 63        |
| 6.1.1 Vi-dem-mentalitet.....                               | 63        |
| 6.1.2 Ledarstil.....                                       | 65        |
| 6.1.3 Kulturell integration .....                          | 65        |
| 6.1.4 Face.....  | 66        |
| 6.1.5 Sammanfattning .....                                 | 67        |
| 6.2 ACTIVE CONTINUANCE COMMITMENT .....                    | 68        |
| 6.2.1 Utbildning, utveckling, och karriärmöjligheter ..... | 68        |
| 6.2.2 Hierarki.....  | 70        |
| 6.2.3 Guanxi.....  | 70        |
| 6.2.4 Sammanfattning .....                                 | 71        |
| 6.3 NORMATIVE COMMITMENT .....                             | 71        |
| 6.3.1 Guanxi och plikt.....                                | 72        |
| 6.3.2 Sammanfattning .....                                 | 72        |
| 6.4 PASSIVE CONTINUANCE COMMITMENT .....                   | 72        |
| 6.4.1 Materialism.....                                     | 73        |
| 6.4.2 High Commitment Management.....                      | 74        |
| 6.4.3 Guanxi.....  | 74        |
| 6.4.3 Status.....  | 75        |
| 6.4.4 Sammanfattning .....                                 | 75        |
| <b>7 RESULTAT.....</b>                                     | <b>77</b> |
| 7.1 TEORETISKT BIDRAG.....                                 | 77        |
| 7.2 PRAKTISKT BIDRAG .....                                 | 78        |
| <b>8 DISKUSSION .....</b>                                  | <b>80</b> |
| 8.1 SLUTDISKUSSION .....                                   | 80        |
| 8.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER/FORSKNING.....           | 82        |
| <b>9 KÄLLFÖRTECKNING.....</b>                              | <b>83</b> |
| <b>10 BILAGOR.....</b>                                     | <b>87</b> |

# 1 INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Kina är idag världens sjätte största ekonomi, och dess regering har den ambitiösa planen att nå en fyrdubbling av ekonomin till år 2020. Kinas inträde i WTO 2001 och de pågående politiska och ekonomiska reformerna har kraftigt integrerat Kina i världsekonomin (Exportrådet, 2004). Genom det mycket låga löneläget och konsumtionspotentialen hos Kinas stora befolkning (1285 miljoner), har många företag lockats att etablera sig och investera i Kina, som 2003 blev världens största mottagare av utländska direktinvesteringar (ibid.). Kina är en viktig marknad för svenska företag – landet är idag Sveriges största exportmarknad i Asien. Vidare uppskattas antalet svenska företag verksamma i Kina till drygt 200, och en fortsatt kraftig tillströmning av svenska företag är att vänta de närmsta åren (Exportrådet Shanghai, 2003).

Den kinesiska marknaden bjuder alltså på stora möjligheter för företag som vill expandera internationellt och kommer att bli en framtida nyckelmarknad för dem som har globala ambitioner. Svårigheterna som möter ett utländskt företag som försöker etablera sig i Kina är många. Problemet att som utländsk investerare införskaffa tillförlitlig information är utbrett; det är likaledes komplicerat att förstå lokala och regionala bestämmelser, lagar och förordningar. Utöver detta återfinns även en rädsla hos utländska bolag att deras produkter eller processer skall kopieras (Tang & Ward, 2004). Det är ett välkänt fenomen att kineser byter jobb frekvent och att det för utländska företag är särskilt svårt att behålla kompetent kinesisk personal.

A survey conducted by the EAS in early 2004 among Chinese managers working within the upper range of German subsidiaries gives evidence that they are willing to quit their jobs when offered a more attractive job. Approximately one third quits on their own request within one year in order to accede a new and better paid job. (Waldkirch, 2004)

## 1.2 Problemdiskussion

Att locka till sig och behålla kompetent personal är enligt forskare en kritisk framgångsfaktor. ”Commitment” och lojalitet hos anställda bestämmer kapaciteten hos ett företag att uppnå och behålla konkurrensfördelar (Grant, 2002).

Kunskapsflykt är ett problem för företag i många branscher världen över. För utländska företag i Kina är läget dock särskilt allvarligt. I en studie utförd av George B. Graen undersöktes kinesernas tendens att byta jobb genom att studera 150 kinesiska MBA-utbildade chefer på 33 utländska företag.

About 48 percent of the surveyed Chinese managers with a bachelor degree quit their jobs during the six-year research period, saying that the biggest problem was their foreign bosses don't understand the Chinese way of thinking. (Chinadaily, 2004)

Närmare hälften av studieobjekten lämnade alltså företaget som de jobbade på inom loppet av sex år. Detta orsakar ett dilemma hos företaget om man ska satsa resurser på att utbilda och kompensera personal som troligtvis kommer att lämna företaget inom en snar framtid (Wong et al., 2001). För att komma runt detta problem och undvika de höga kostnaderna för intern utbildning väljer företag att istället locka över högutbildad personal från konkurrenter genom marginella lönehöjningar. Den ursprungliga arbetsgivaren riskerar alltså att investera stora summor i utbildning för att sedan gå miste om vinsterna (ibid.). Då anställda flyttar över till konkurrenterna tar de med sig för företaget specifik ”tyst” kunskap vilket gör det lättare för konkurrenterna att imitera framgångsrika processer hos den forne arbetsgivaren (Alvesson, 2000).

Tillgången på högutbildad arbetskraft i Kina är fortfarande låg i förhållande till efterfrågan, bland annat på grund av ökad ekonomisk utveckling de senaste 20 åren (Wong et al., 2001). Detta försvårar rekryteringen och möjligheten att bevara kompetent kinesisk personal. Därför kan de företag som lyckas behålla kompetensen uppnå en klar konkurrensfördel – bland andra Barney (1996) och Grant (2002) understryker vikten av att besitta ”sällsynta” resurser för att nå längre än konkurrenterna.

För att belysa och utreda kunskapsflykt som ett problem hos svenska företag verksamma i Kina, utgår denna studie från teori kring ”organizational commitment”. Det har forskats ganska intensivt kring organizational commitment i västvärlden sedan begreppet skapades och lades fram av Porter, Steers och Mowday, med flera (e.g., Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter et al., 1974). Enligt dessa forskare representerar organizational commitment tre egenskaper hos en anställd: (1) ett starkt förtroende och en acceptans för företagets mål och principer; (2) en vilja att lägga ner möda och hårt arbete för företagets bästa; (3) en stark önskan att vara delaktig i företaget. Denna studie fokuserar på den tredje egenskapen som föreslagits av Porter et al. (1974).

Denna grund kompletteras med två andra teorier som har en direkt inverkan på olika aspekter av organizational commitment. Den ena är ”High Commitment Management”, som bygger på mer specifikt inriktade studier av ekonomisk kompensation i relation till commitment. Den andra teorin är ”Competing Values Framework”, som visar hur ”hierarkiska värden” kontra ”gruppvärden” påverkar den anställdes intention att lämna sitt jobb.



Tidigare forskning kring kunskapsflykt i Kina har särskilt behandlat svårigheter relaterade till kulturskillnader och andra för landet affärsspecifika faktorer som gör att utländska företag måste anpassa sin verksamhet.

A culture difference with western bosses is the main reason many highly paid Chinese managers at local foreign ventures leave their jobs. (Chinadaily, 2004)

Denna studie tar därför upp ett antal kulturella faktorer för att belysa deras inverkan på och konsekvenser för *svenska företag* som försöker rekrytera och behålla kompetent kinesisk personal. Dessa kulturella faktorer sätts även i samband med övriga teorier kring commitment.

### 1.3 Syfte

*Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som leder till kunskapsflykt och vilka metoder svenska företag som är verksamma i Kina kan använda sig av för att öka organizational commitment.*

Ändamålet för undersökningen är vidare att presentera ett praktiskt bidrag som skall vara till gagn för svenska företag i Kina. Studien ämnar även lämna ett teoretiskt bidrag som kompletterar befintlig teori kring kunskapsflykt.

### 1.4 Avgränsningar

Organizational commitment har i befintlig forskning ofta kopplats till hur fenomenet kan ha en positiv effekt på företagets resultat (Porter et al., 1974). Den här studien är specifikt inriktad på organizational commitments inverkan på kunskapsflykt.

Vid etablering i Kina har utländska aktörer ett antal olika företagsformer att välja mellan, beroende på målsättning med sin verksamhet. Joint ventures har tidigare utgjort ett krav från den kinesiska regeringens sida för att de utländska företagen ska beviljas tillstånd att verka i Kina. Flertalet joint ventures har emellertid misslyckats p.g.a. bristande samarbete mellan den kinesiska partnern och det vederbörande utländska företaget (Exportrådet Shanghai, 2003). Därför har uppsatsen koncentrerats till svenska helägda bolag (WFOE:s) som källa för empirisk data.

Eftersom personalflykt framförallt är kostsamt när det handlar om högre utbildad personal har uppsatsen avgränsats till att undersöka denna grupp av anställda.

## 1.5 Disposition

Kapitel 2 syftar till att förklara de begrepp och förkortningar som använts i uppsatsen. I kapitel 3 presenteras den metodik som använts vid utförandet av undersökningen och teorivalet motiveras även i detta avsnitt. Kapitel 4 ägnas åt en teoripresentation där det teoretiska ramverket förklaras och kopplingarna mellan olika teorier sammanfattas i en figur. I kapitel 5 redovisas det empiriska materialet som härstammar från sekundära källor, företagsintervjuer samt en expertintervju. Kapitel 6 innehåller analysen av det empiriska materialet som ställs mot det teoretiska ramverket och därutöver utvärderas mönster i respondenternas svar. I kapitel 7 presenteras undersökningens resultat i form av ett praktiskt och ett teoretiskt bidrag. Det praktiska bidraget återges i form av en lista av åtgärder som syftar till att motverka kunskapsflykt samt andra mer generella råd till svenska företag som verkar i Kina. Det teoretiska bidraget presenteras i en modell som avser att rangordna dimensionerna i organizational commitment efter deras betydelse för kunskapsflykt. Kapitel 8 omfattar slutdiskussion kring undersökningen och även förslag på fortsatt forskning.

# 2 BEGREPP OCH FÖRKORTNINGAR

## 2.1 Begrepp

*Commitment* – Den hängivelse till företaget som motiverar den anställda att stanna kvar hos sin arbetsgivare.

*Expatriate* – En person som är utstationerad i ett annat land för arbetsgivarens räkning. Begreppet används här om företagsanställda som har bosatt sig exempelvis i Kina.

*Job-hopping* – Ett vedertaget begrepp i affärsvärlden för frekvent byte av arbete under en kort tid. Det används i denna studie som ett engelskt uttryck för kunskapsflykt, bland annat i de engelskspråkiga intervjuerna.

*Job satisfaction* – Ett mått på hur nöjd en medarbetare är med sin arbetssituation eller till vilken grad arbetsförhållandena överensstämmer med de krav som den anställda har.

*Kultur* – “Culture is a system of widely accepted beliefs and internalized values that determine the actions and behaviour of people. Culture – at a national level – reflects the socio-cultural background, the historical evolution and the ideological concepts of a country.” (Lang, 1998)

*Kunskapsflykt* – En onormalt hög personalomsättningshastighet till följd av att högutbildad eller värdefull personal lämnar företaget.

*Lojalitet* – Begreppet används här som ett annat uttryck för commitment. Detta på grund av att lojalitet används i denna betydelse av intervjuobjekten i empirin.

*Maktdistans* – Graden av maktskillnader mellan chef och anställd enligt Hofstede (1991).

*Turnover intention* – En anställds avsikter att lämna ett företag inom en snar framtid.

*Turnover rate* – Personalomsättningshastighet.

## **2.2 Förkortningar**

*CEO* – Chief executive officer

*CFO* – Chief financial officer

*CVF* – Competing values framework

*EAS* – Euro Asia executive search

*FDI* – Foreign direct investment

*HCM* – High commitment management

*MBA* – Master of business administration

*PRP* – Performance-related pay

*SCB* – Statistiska centralbyrån i Sverige.

*WFOE* – Wholly foreign owned enterprise

*WTO* – World trade organization

# 3 METOD

## 3.1 Perspektivval

Ett företagsekonomiskt perspektiv har tillämpats i denna uppsats och den har specifikt inriktat sig på att belysa problemformuleringen ur en organisatorisk synvinkel.

## 3.2 Metodologisk ansats

Det finns två huvudsakliga metodval för en akademisk uppsats – induktiv och deduktiv. Den *induktiva* metoden tar avstamp i observation av fenomen i verkligheten och försöker hitta mönster som sedan formuleras till teorier. Den *deduktiva* metoden utgår omvänt från befintlig teori och försöker hitta ett stycke verklighet där teorin kan appliceras och prövas (Rienecker & Jörgensen, 2002).

I denna uppsats tillämpas en blandning av induktiv och deduktiv metod, som kallas *abduktiv* metod (Alvesson et al., 1994). Undersökningen har utgått ifrån ett praktiskt problem – kunskapsflykt på utländska företag i Kina. Med hjälp av existerande kunskap och teori om orsaker till kunskapsflykt har en teoretisk referensram skapats. Denna har fungerat som en utgångspunkt för den empiriska undersökningens utformning och för att tolka den data som sedan samlats in. Under processens gång har den teoretiska referensramen förbättrats, och det empiriska tillämpningsområdet utvecklats. Genom användningen av abduktiv metod har strävan således varit att få en kontinuerlig samverkan mellan teori och empiri att basera analysen och slutsatserna på (ibid.).

Valet av denna metodologiska ansats motiveras av dess fördelar, som enligt Alvesson et al. (1994) är att den är mer inriktad på underliggande mönster än övriga forskningsmodeller, och att den i högre grad inbegriper förståelse. Övriga modeller är mer ensidiga och riskerar att begränsa forskarens handlingsutrymme (ibid.). Begränsningen med deduktiv metod är att forskaren riskerar att omedvetet sortera bort sådan information som inte bekräftar den teori som forskaren formulerat före studiens inledning. Den induktiva ansatsen har å sin sida fått kritik för att den bygger på ett orealistiskt forskningsideal – i realiteten är det omöjligt att observera verkligheten utan att forskarens förutfattade meningar inverkar på hur urvalet av information görs (Jacobsen, 2002).

### 3.3 Val av teori

För att belysa kunskapsflykt som ett fenomen samt att sätta det i perspektiv gentemot organizational commitment har begreppsorienterad teori inom ämnet organisation använts. Studien tar även upp teori kring kinesisk kultur och hur den kan ha en inverkan på olika organisatoriska begrepp. Den teori som detta avsnitt innehåller har sammanställts genom utforskning av vetenskapliga artiklar och teoretiskt grundad litteratur inom ämnesområdena.

#### *Organizational Commitment*

Sedan teorin om organizational commitment lades fram av Porter et al. (1974) har forskare försökt skapa en koppling mellan job satisfaction, organizational commitment och turnover intention. Med job satisfaction menas hur pass nöjd den anställda är med sina arbetsuppgifter eller sin arbetsbörda, kompensation, arbetsmiljö m.m., medan turnover intention avser den anställdes avsikt att lämna företaget. Det har länge tvistats om i vilken mån organizational commitment och/eller job satisfaction påverkar den anställdes turnover intention. I forskningen har det föreslagits tre olika relationer mellan begreppen. Den första föreslagna relationen är att job satisfaction påverkar organizational commitment som i sin tur påverkar turnover intention. Det vill säga att organizational commitment bara är en mellanhand i job satisfaction-turnover intention-relationen (Porter et al., 1974; Steers, 1977; Stevens, Beyer, & Trice, 1978; Rusbult & Farrel, 1983). Det andra hypotetiska förslaget är att job satisfaction är en mellanhand i organizational commitment-turnover intention-relationen (Bateman & Strasser, 1984). Man menar att organizational commitment inte påverkar turnover intention direkt utan att organizational commitment påverkar job satisfaction som i sin tur har en påverkan på turnover intention. Det tredje förslaget är att både organizational commitment och job satisfaction oberoende av varandra leder till turnover intention (Farkas & Tetrick, 1989; Mathieu, 1991). Detta förslag har fått genomslagskraft på grund av att det har vidimerats genom empiriska studier i väst (e.g., Farkas & Tetrick, 1989; Mathieu, 1991; Williams & Hazer, 1986).

Eftersom det har fastslagits att organizational commitment har inverkan på den anställdes avsikt att lämna sin arbetsgivare är teorin användbar för att undersöka anledningar till kunskapsflykt och hur man kan motverka detta problem.

#### *High Commitment Management*

High commitment management handlar om att upprätthålla och ge näring åt en hållbar och motiverad personalkultur. I high commitment ingår begrepp såsom teamworking, funktionell flexibilitet samt personalinflytande (Wood, 1996). För att skapa commitment bland anställda i relation till företag, eller för att ingjuta

kraft i personalens förbindelse till företaget, har olika belöningsystem tagits fram av forskare och andra verksamma inom området.

Teorin om high commitment management har i denna undersökning varit applicerbar då Woods teori (ibid.) redogör för de för- och nackdelar som en prestationsrelaterad ersättning medför i ett företag. Klart är att lönen är ett av de viktigaste verktygen som företagsledningen använder för att förmå anställda att stanna kvar i företaget, men det som har varit viktigt att undersöka är huruvida linjär löneökning eller bonus lämpar sig bäst att införa i företaget för att uppnå high commitment management (ibid.).

### *Competing Values Framework*

Avgörande för organizational commitment är också den indelning av hierarki och gruppvärden i modellen the competing values framework (Goodman, Zammuto & Gifford, 2001). Goodman et al. utreder hur olika grad av hierarki påverkar de anställdas organizational commitment (ibid.), en diskussion som även förs fram i denna uppsats och sedan berörs i analysen av det empiriska materialet.

### *Kultur*

Enligt Worm (1997) styrs människors beteende av den kultur de tillhör. Det förefaller därmed logiskt att kultur har en inverkan på organizational commitment. Svenska företagsetableringar i Kina inbegriper dessutom interkulturella möten mellan kineser och svenskar. Gus och Graens studie om personalomsättningshastighet i Kina redovisade att kunskap om och respekt för kinesisk kultur är en avgörande faktor för kinesiska anställdas trivsel och vilja att vara en del av ett utländskt företag (Jitao, 2004). Följaktligen har det för denna studie ansetts nödvändigt att inbegripa kinesisk kultur i den teoretiska referensramen.

Den teoretiska referensramen återger inte en helhetsbild av kinesisk kultur. Det är en näst intill omöjlig uppgift som inte motiveras av syftet för denna undersökning. Eventuella regionala kulturyttringar i Kina har heller inte ägnats särskilt utrymme. Sådana existerar till viss grad i alla länder, men det som gör Kina speciellt är att landet har en gemensam historia på cirka 4 000 år, vilket gör landet till det äldsta fortfarande existerande imperiet (Hofstede, 1991). Nationer som existerat en längre tid har oftast en starkare kulturell integrering genom bland annat ett dominerande nationellt språk, utbildningssystem, politiskt system, en nationell marknad för vissa färdigheter, produkter och tjänster (ibid.). Antagandet att det finns centrala kulturella teman som är gemensamma för olika delar av Kina är något som Worm styrker med påståendet: "China is the world's oldest nation (...) the country's culture is continual, homogenous and strong, thus distinguishing it from all other cultures" (Worm, 1997).

Kulturaspekter som har bedömts vara särskilt relevanta för beteendet i organisationsmiljöer avhandlas. En sådan bedömning är per definition subjektiv, och risken finns därmed att någon betydelsefull kulturell faktor utelämnas. Denna vetenskapliga svaghet har avhjälpats på följande sätt: Urvalet har gjorts främst med stöd av tidigare forsknings slutsatser om vilka element som har särskild betydelse för kinesiska anställdas beteende i organisationer. I enlighet med studiens abduktiva forskningsansats har sedan kulturavsnittet kompletterats med information som den empiriska studien har visat vara nödvändig för förståelsen av uppsatsens problemområde. Med detta avses kulturella begrepp som respondenterna i intervjuer har framhållit som viktiga.

Stora delar av det teoretiska underlaget är hämtat från studier av skandinaviska företag i Kina utförda av dansken Verner Worm. Dessa refereras ofta till i forskning om kinesiska företagsetableringar. Lang menar att Worms studier är anmärkningsvärda för sin omfattande karaktär (Lang, 1998). Vidare har även Hofstedes väletablerade teorier om kulturdimensioner använts. Hofstedes forskning sträcker sig över 53 länder och är enligt Worm (som själv ofta lutar sig mot densamme) den överlägset mest omfattande interkulturella studien som gjorts. Den ursprungliga studien av Hofstede inkluderade ej det kinesiska fastlandet utan endast näraliggande asiatiska områden som bland annat Hong Kong, men har sedan kompletterats av andra forskare (Worm, 1997).

## **3.4 Tillvägagångssätt**

### **3.4.1 Metod för empirisk datainsamling**

För denna studies karaktär har en kvalitativ metod betraktats som mer ändamålsenlig än kvantitativ. Detta val grundar sig på en del överväganden som gäller skillnaderna mellan de båda metoderna. Särskilt avgörande är att kvalitativa metoder ger ”riklig information om få undersökningsenheter” (Holme & Solvang, 1997) och därmed ”går på djupet” (ibid.) Vidare intresserar forskaren sig för sammanhang och struktur i kvalitativa metoder, i motsats till forskare med kvantitativt synsätt, som statistiskt undersöker åtskilda variabler (ibid.) Det skulle vara svårt att använda åtskilda och urskiljbara variabler som inte överlappar varandra i denna studie och dessutom är totalsituationen eller helhetssituationen (ibid.) som kvalitativa data förmedlar mer intressant. Då det på förhand är svårt att känna till de sakförhållanden som råder i svenska företag och i affärskulturen i Kina, är den fokus på öppenhet som präglar kvalitativ ansats förenlig med studiens syfte, och kvalitativ metod sätter få begränsningar på intervjupersonens svar (Jacobsen, 2002). Andra fördelar som den kvalitativa metoden medger är de mycket nyanserade data som insamlas under intervjuerna men även den höga graden av flexibilitet. Vid behov kan undersökningens problemställning ändras efter hand som datainsamlingen fortlöper. (ibid.)



Nackdelar som den kvalitativa metoden är behäftad med kretsar kring metodens höga krav på resurser, till följd av de omfattande intervjuer som ska antecknas (ibid.). För att komma tillrätta med detta problem har intervjudata antecknats, vilket beskrivs nedan. Nämnvärt är också nackdelen som flexibiliteten för med sig: Då ny information konstant dyker upp, kan undersökningen till slut vara en annan än den från början önskade (ibid.). För att motverka problemet har uppsatsens problemställning preciserats och bestämts i ett tidigare skede, så att tillkommande data inte ständigt förlängt undersökningen.

### 3.4.2 Metod för genomförande av intervju

I och med att uppsatsens empiriska data bygger på kontakt med företag som är aktiva i Kina har möjligheterna till datainsamling varit begränsade. Intervjumaterialet har insamlats dels genom telefonintervjuer och dels genom elektronisk post. Eftersom det inte har funnits möjlighet att intervju respondenter på plats krävdes det att hänsyn togs till de speciella förutsättningar som är aktuella vid telefonintervjuer. Intervjuaren måste bevisa sin legitimitet och värdet av sitt projekt för att få respondenten att delta (Andersen, 1998). Många av respondenterna är i ledande befattning och det krävs att intervjuaren anpassar sig till respondenten för att få uttömmande och uppriktiga svar. ”[Man] måste ha en mycket ingående kännedom om det problemområde som undersökningen berör. [Man] måste – om nödvändigt – kunna visa intervjupersonen att [man] inte är någon gröngöling. Som ung och orutinerad intervjuare måste [man] därför i särskilt hög grad förbereda [sig] för denna intervjusituation” (ibid.).

Vid intervjuer med verksamma i Kina var telefonintervju samt intervju per e-post att föredra framför personlig intervju huvudsakligen på grund av avståndet, men andra fördelar spelade också in. Något som är positivt vid utförande av en telefonintervju är att man kan minimera den så kallade *intervjuareffekten* (Groves & Kahn, 1979). Intervjuareffekten innebär att intervjuarens fysiska närvaro kan influera respondenten och medverka till att denne uppträder mer onormalt (Jacobsen, 2002). Intervjuareffekten minimeras även då e-postsvar används. Därutöver elimineras även risken för att intervjuaren påverkar respondenten i viss riktning med tonfall eller röstläge, som i telefonintervju, om man utför e-postintervju. Därför är frågor genom e-post fördelaktigt i detta avseende. En nackdel med e-post kan däremot vara att respondenten inte kan uttrycka alla önskade nyanser i det skrivna svaret, samt att intervjuaren saknar möjlighet att ställa intressanta följdfrågor i förekommande fall. Vid telefonintervju medges emellertid denna möjlighet, varför det har bedömts eftersträvangsvärt att till stor del upprätta telefonledes samtal. Vid intervjuer med kineser ansågs kontakt med e-post mer rimligt för att undvika språkförbistringar. En annan fördel med e-post är att svaren kan bli mer förberedda, då respondenten väljer när han eller hon ska svara. Intervjuobjekten som svarade per telefon förbereddes genom att i förväg få intervjufrågorna per e-post. På så sätt blev svaren mer utförliga.

Enligt Holme och Solvang (1997) gäller att undersökningspersonerna ”ogärna vill göra forskaren besviken med de svar de ger” och säger vad de förväntar sig att forskaren vill höra istället för sina ursprungliga åsikter eller uppfattningar om förhållanden. Detta kan man försöka avhjälpa genom att inta rollen som en förstående forskare och låta de intervjuade formulera sina åsikter. Viktigt är även att respondenten litar på utfrågaren (ibid.) Metoder som att exempelvis ställa frågor på ett ledigt och ostyrt sätt har därför tillgripits både per telefon och per e-post. Flera andra vedertagna intervjuanvisningar tillämpades också, som att inte ”pressa en intervjuperson på mer information än han vill ge” etc., för att skapa en förtroendefull relation (ibid.).

Empirin kan påverkas av att korrespondensen sker just på distans. Det skapas lättare en förtrolig stämning när två personer fysiskt sitter mitt emot varandra än när kontakten sker via telefon eller e-post. Intervjuaren förlorar även möjligheten att observera hur respondenten uppträder vid en telefonintervju (Jacobsen, 2002). Vidare påverkar tidsförloppet den information som återges vid en intervju:

Människor glömmet fort, och därför finns det anledning att vara misstänksam när någon berättar detaljerat om något han eller hon har varit med om för veckor eller månader sedan. Tidskriteriet gäller personer som journalisten intervjuar men också journalisten själv. Om journalisten har upplevt något eller gjort en intervju och inte omedelbart gör noggranna anteckningar, kan glömskan spela honom eller henne stora ”spratt” (Lundgren et al., 1999).

I de telefonintervjuer som utgör empiriskt material i uppsatsen har det ansetts nödvändigt att spela in samtalen med bandspelare för att eliminera problematiken med tidskriteriet inom de källkritiska kriterierna som Lundgren behandlar. Tillvägagångssättet förlöpte så, att de nedskrivna intervjufrågorna ställdes, och kompletterades med följdfrågor där detta föreföll vara befogat under samtals gång. Noggranna anteckningar gjordes för att säkerställa informationen, om inspelningen skulle visa sig vara svår att höra under någon del av intervjun. Med bandspelaren och anteckningarna gick det att försäkra sig om att glömskan inte spelar några ”spratt”. Slutligen sammanställdes intervjun i görligaste mån, i vad som kan liknas vid ”transcript”, rensat från meningslösa och/eller avbrutna meningar samt hummande från respondenten.

Bland de alternativ som finns att tillgå beträffande intervjufrågor, sågs en semistrukturerad intervju som mest tillämpbar, därför att intervjuaren har möjlighet att tillfoga frågor och komplettera oklarheter, om sådana dyker upp. En helt ostrukturerad intervju hade resulterat i mindre jämförbara upplysningar mellan de olika företagen och mellan expertpersonerna, och av den anledningen skulle den ostrukturerade intervjun vara opraktisk för denna uppsats. Mer precisa frågor som berör just kunskapsflykt och till exempel personalomsättningshastighet var mer meningsfulla än enbart övergripande teman (ostrukturerad intervju). Vidare var den semistrukturerade ansatsen också bättre än ett renodlat strukturerat

samtal, då den sistnämnda metoden låser samtalet i för hög grad, och inte ger utrymme för ytterligare tillägg av respondenten.

### 3.4.3 Val av intervjupersoner

Valet av intervjuobjekt har genomsträvs av behovet att dels få en översiktlig bild av hur svenska företag hanterar kinesisk personal och dels få mer detaljerad information om personalflykt, dess konsekvenser och eventuella åtgärder.

En expert i form av Lennart Petzell, som är en oberoende konsult med eget företag i Kina, intervjuades för att få en översiktlig bild av situationen på svenska företag.

Vid sidan om den översiktliga bilden som expertintervjun syftade mot, behövdes ett bidrag från respondenter på svenska företag för att förse studien med mer specifik information om kunskapsflykt i enskilda fall. Eftersom problematiken som skall undersökas är av den naturen att det krävs insyn av respondenten för att kunna ge bred och omfattande information valdes VD:ar och personalchefer på svenska företag.

För att ge en nyanserad bild av situationen på företag som verkar i Kina valdes förutom västerländska intervjuobjekt, även två personalchefer av kinesisk härkomst.

Intervjufrågorna som ställdes till företagen skiljer sig något från de som Petzell svarade på. Anledningen till detta är att företagen endast kunde förväntas svara på frågor som rörde det egna bolaget medan Petzell har en mer generell kunskap om problemområdet.

### 3.4.4 Respondenter

Respondenterna intervjuades via telefon och genom e-post. Intervjuerna med tre av företagen samt expertintervjun skedde via telefon medan resterande företag kontaktades via e-post. Hur kontakten har skett med de individuella respondenterna specificeras nedan.

#### 3.4.4.1 *Expert*

Lennart Petzell har varit verksam som konsult i Kina i tio år. Han har grundat en egen konsultfirma vid namn Cathay Consulting och erbjuder sina tjänster och erfarenheter till bland annat svenska företag som etablerar sig i Kina. Petzell har stor erfarenhet av problematik kring personalfrågor eftersom det är en nyckelfråga som många utländska företag önskar ha hjälp med. Det är i egenskap av detta

Petzell kan betraktas som expert vad gäller personalflykt och övriga personalfrågor i Kina. Intervjun med Petzell bedrevs via telefon och omfattade cirka 40 minuter.

#### *3.4.4.2 Företag*

Med ambition att hålla de intervjuade företagen i undersökningen anonyma, har de ifrågavarande företagen försetts med namn som endast beskriver vilken huvudsaklig bransch de verkar i. Formen ”branschnamn B” används genomgående, bortsett från de fall då endast respektive bokstav utgör ersättningsord. Exempelvis kallas ett av företagen ”klädföretaget K” eller enbart ”K”. Fördelar med anonymitet för intervjuobjekten är att respondenten kan vara mer uppriktig i diskussionen och att mer fakta på så sätt framkommer. De organisationer som studien koncentreras till beskrivs kortfattat nedan.

##### **Klädföretaget K**

På det medelstora klädföretaget K designar personalen dels kläder själv och köper dels in av andra aktörer. Vad gäller K:s bakgrund har bolaget verkat i många år, och har dessutom etablerat ett relativt känt namn. Företagets dotterbolag i Shanghai sysselsätter under 50 anställda medan över 3 000 personer arbetar globalt sett. Respondenten som bidrog med fakta är VD för klädföretagets dotterbolag i Kina sedan fyra år tillbaka. Intervjun med K skedde via telefon och omfattade cirka 30 minuter.

##### **Verkstadsföretaget V**

V får betraktas som ett världsföretag med verksamhet i många städer i världen, bland andra Shanghai. Organisationen arbetar bland annat med maskiner och verktyg, och underhåller över 30 000 anställda. Verkstadsföretaget, med erfarenhet från affärer som sträcker sig tillbaka i tiden mer än ett halvt sekel, är känt. Den person som intervjuades är VD för koncernen i hela Kina och har mer än tio års erfarenhet av att verka i Kina. Respondenten på V intervjuades via e-post.

##### **Medicinföretaget M**

Intervjupersonen som verkar i det globala medicinföretaget M är VD sedan sju år tillbaka på dotterbolaget i Shanghai, respondenten har totalt tio års erfarenhet i Kina. Bolagets historia sträcker sig flera decennier bak i tiden, och medicinföretaget kan anses vara relativt stort, då personalomfattningen uppgår till

cirka 20 000. I Sverige är medicinföretaget relativt känt. Intervjun med M skedde via telefon och omfattade cirka 70 minuter.

### **Teknikföretagen T1 och T2**

I den stora teknikkoncernen T ingår T1 som är ett holdingbolag och T2 som arbetar med produktion. Koncernen är internationellt känd och har en vidsträckt personalpool på över 75 000 medarbetare. Deras verksamhet omfattar inte bara teknik, utan även andra inriktningar, och historiskt sett har T1 och T2 varit i drift många år. Här intervjuades en kinesisk personalchef för holdingbolaget T1, respektive en kinesisk personalchef för dotterbolaget T2. Båda opererar i Shanghai. Kontakten med respondenterna på T1 och T2 bedrevs genom e-post.

### **Luftbehandlingsföretaget L**

En av de verksamhetsgrenar som luftbehandlingsföretaget L bedriver affärer i berör inomhusmiljö. L:s fabriker finns i flera delar av världen, däribland Kina. Företaget är inte vida känt men ändå relativt stort, med över 2 500 anställda, och har funnits i ett tiotal år. Platschefen för avdelningen i Beijing med cirka två års erfarenhet var den respondenten som bistod med upplysningar till undersökningen. Respondenten på L intervjuades via telefon och omfattade cirka 30 minuter.

### **Rederiet R**

Rederiet R har existerat i över 50 år och innehar marknadsandelar bland annat inom varutransportsektorn. Bolaget kan rangordnas till mellanstort med lite under 3 000 medarbetare, och är mindre känt i Sverige. I detta undersökningsobjekt var det VD:n på dotterbolaget i Shanghai som stod till förfogande; respondenten har fem års erfarenhet i Kina. Intervjun med R skedde via e-post.

## **3.5 Validitet och reliabilitet**

Eftersom denna studie återger empiri från svenska företag som själva eftersträvar vissa intressen såsom vinst och gott anseende i samhället är en diskussion om källornas reliabilitet samt uppsatsens validitet på sin plats.

Källornas reliabilitet (tillförlitlighet) anger i vilken grad de påverkas av tillfälligheter samt hur säkert deras svar har återgivits och behandlats (Andersen, 1998). Det är givet att de svar som insamlas färgas av respondentens egna överväganden om att avslöja information som kan skada företaget när den kommer ut. Jacobsen (2002) påpekar att kvalitativa metoder är väldigt

kontextberoende och att resultaten kommer vara avhängiga ”det speciella sammanhanget (till exempel den specifika relationen mellan intervjuare och intervjuobjekt (...))”. Förutom medvetenhet om detta kontextberoende, kan mer specifikt gälla att intervjuobjektet för företag kan vilja nedtona problem med exempelvis personalomsättningshastighet för att framstå i bättre dager. Det faktum att två stycken kinesiska personalchefer ingår i empiriunderlaget kan vara av betydelse. De kan ha varit mer restriktiva i sina svar eftersom intervjuarna är, för dem, av utländsk härkomst. Här påverkas alltså den ovannämnda ”specifika relationen” mellan intervjuare i egenskap av utlänningar, och intervjuobjekt i egenskap av kines. I och med att företagsrespondenterna hållits anonyma i denna studie föreligger det en minskad risk för förvanskning av informationen.

Även om expertens objektivitet beträffande företagsspecifika frågor är hög, kan hans svar emellertid färgas av rollen som konsultrepresentant. I egenintresse föreligger en möjlighet att en konsult trycker på att företag har fler och mer graverande problem än vad som är fallet.

Användandet av en bandspelare vid intervjutillfällena bidrar till en högre grad av tillförlitlighet vid hanterandet av källorna.

Validitet (giltighet) indelas i intern och extern giltighet. Den interna giltigheten berör huruvida studien mätt det den avsett att mäta. Den externa giltigheten avser i vilken grad resultaten kan generaliseras (Jacobsen, 2002).

Viktigt för den interna giltigheten är att intervjua de rätta enheterna. Med detta menas att intervjuobjekten ska ha kunskap om det problem som undersöks (ibid.). Respondenterna i undersökningen har alla chefspositioner på sina företag, och har arbetat två år eller mer i Kina. Alla har erfarenhet av att hantera högutbildad kinesisk personal. De har därmed en närhet till det fenomen som studerats. Förutom de två representanterna för teknikkoncernen T, tillhör samtliga respondenter olika företag. De kan därför ses som oberoende källor, vilket ökar studiens giltighet (ibid.). Bortfallet av önskade intervjuobjekt var litet. Därmed insamlades en stor mängd information i förhållande till studiens tidsram (tio veckor).

Den externa giltigheten eller generaliserbarheten av studien kan styrkas av medverkandet av både svenska och kinesiska chefer som tillfogar intervjumaterialet mer nyans. En annan bidragande faktor till hög generaliserbarhet är bredden av intervjumaterialet i form av intervjuobjektens olikartade branschtillhörigheter. Dock utgör respondenterna endast ett smalt urval av den stora mängd svenska företag som är verksamma i Kina. På grund av detta föreligger det en risk att undersökningens resultat inte är representativt.

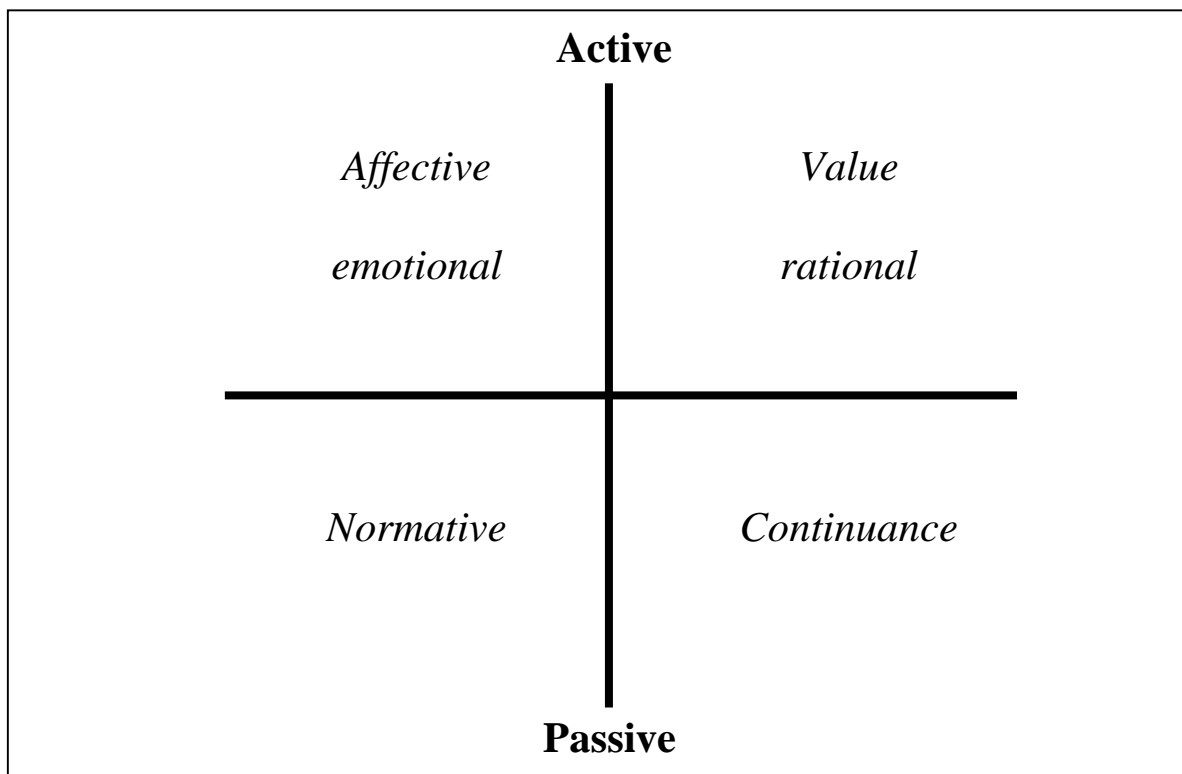
# 4 TEORI

*Den teoretiska basen beskriver de modeller som är avgörande för uppsatsens analys. Först behandlas ingående organizational commitment i anknytning till personalomsättning och lojalitet bland anställda i företag. En redogörelse för high commitment management som samverkar med organizational commitment-beskrivningen kommer därefter till uttryck. En framställning av modellen benämnd the competing values framework följer sedan som komplement till den tidigare teorin, varpå ett avsnitt med teorier om kinesisk kultur återges i teorikapitlet.*

## 4.1 Organizational Commitment

Det har fastslagits att avsaknad av organizational commitment leder till turnover intention, vilket ger skäl till att forska kring hur man skapar organizational commitment för att förhindra att viktig personal lämnar företaget. För att kunna ge en klarare bild av organizational commitment har forskare skapat multidimensionella modeller som beskriver begreppets beståndsdelar. Det har inte uppstått någon konsensus kring vilka exakta dimensioner som skall ingå i organizational commitment, men teorierna bakom indelningarna är intressanta eftersom de ger en djupare förståelse för fenomenet. Den mest etablerade teorin är den trefaktorsmodell som utvecklades av Meyer och Allen (Wang, 2004). Meyer och Allen (1991) säger att organizational commitment innefattar tre komponenter: affective commitment, continuance commitment samt normative commitment. Anställda med en hög grad av affective commitment stannar på företaget eftersom de hyser emotionella band till bolaget. Anställda med en hög grad av continuance commitment stannar på företaget av ren nödvändighet. Slutligen så stannar anställda med en hög grad av normative commitment på företaget eftersom de känner en skyldighet att göra detta.

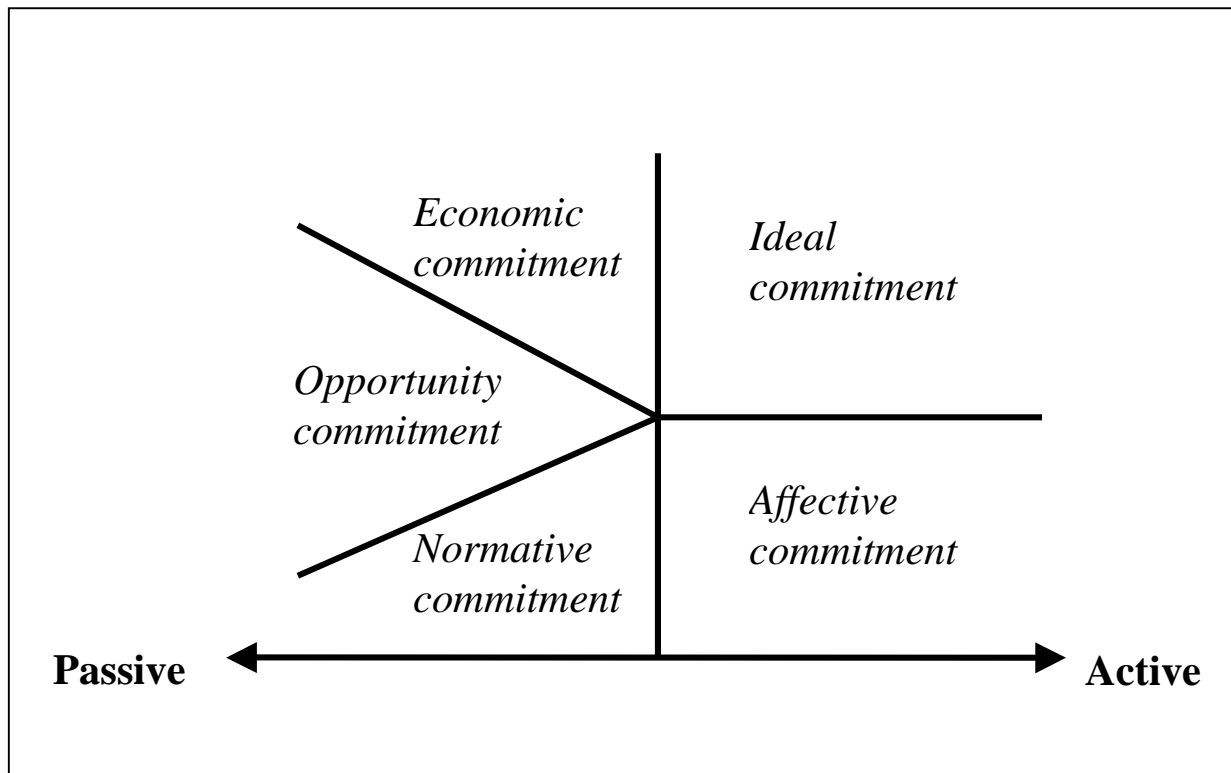
Även om denna multidimensionella modell är accepterad och etablerad bland forskare har modellen utvecklats och andra teorier kring organizational commitments olika dimensioner har skapats. Inte minst i Asien där japanska Takao (1998) föreslår en modell med fyra dimensioner (Figur 1), som inkluderar affective commitment, continuance commitment, normative commitment samt value commitment. Med value commitment menas att den anställde känner att dennes värderingar stämmer överens med företagets och därför vill stanna på företaget och göra sitt bästa (Wang, 2004).



*Figur 1: Takao (1998)*

En modell som innehåller fem dimensioner (Figur 2) har föreslagits i Kina av Ling et al. (2001). Denna modell innehåller följande komponenter: affective commitment, normative commitment, ideal commitment, economic commitment samt opportunity commitment.





Figur 2: Ling et al. (2001)

Ideal commitment har inget med Kinas kommunistiska ideal att göra utan kan snarare ses som en annan term för vad som i västerländsk forskning har kallats *continuance commitment*. *Economic commitment* innebär att en anställd stannar hos ett företag på grund av den ekonomiska vinning denna individ får genom att arbeta på bolaget. Med *opportunity commitment* menas att en individ stannar hos företaget eftersom man ser möjligheter för utveckling/avancemang.

Komponenterna i de olika modellerna må heta likadant och verka snarlika men deras innebörd skiljer sig beroende på vilket land eller vilken kultur man studerar. Det krävs att man utreder de olika dimensionernas betydelse samt kontext ur ett kinesiskt perspektiv.

#### 4.1.1 Affective Commitment

Affective commitment, i.e. emotionella band till företaget, har genom forskning visat sig vara en av de viktigaste anledningarna till varför en anställd bestämmer sig för att stanna hos sin arbetsgivare. I Kina är det mycket vanligt att utländska företag som etablerar sig lokalt väljer att tillsätta chefer från moderbolaget på tunga poster (CEO, CFO etc.) istället för att rekrytera kinesisk personal (Wang, 2004). Dessa tillsatta chefer kan verka opersonliga för de kinesiska medarbetarna och i och med att de härstammar från moderbolaget tror kineserna att ledningen bara är intresserade och fokuserade på ekonomiska resultat som dikteras av moderbolaget. För den kinesiska personalen kan det därför vara svårt att skapa en

relation till, känna sympati för, eller till och med lita på den västerländska chefen (ibid.). Även om det råder strikta förhållningsregler inom utländska företag som etablerat sig i Kina har många bolag börjat jobba på att förbättra kommunikationen med sina kinesiska medarbetare. Västerländska chefer och expatriates har börjat lära sig det kinesiska språket och studerar kinesisk kultur för att underlätta sin kontakt med kineser inom företaget. Företagsfester och olika sportevenemang samt andra "team-building exercises" har blivit mer frekventa. Detta är mycket bra sätt att öka affective commitment och förebygga kunskapsflykt (ibid.).

#### 4.1.2 Normative Commitment

Normative commitment representerar en känsla av plikt och skyldighet hos arbetstagaren att stanna hos arbetsgivaren (Wang, 2004). Enligt forskare finns det ett antal möjliga faktorer som orsakar denna plikt-känsla hos arbetstagare. Det har till exempel föreslagits att en hög grad av normative commitment är ett resultat av prestationskrav som arbetstagaren upplevt under sin tidiga sociala interaktion (Wiener, 1982). Det har även föreslagits att en hög grad av normative commitment härstammar från någon form av investering företaget gjort i arbetstagaren (Scholl, 1981).

#### 4.1.3 Value Commitment

Value commitment är ett begrepp som företräder till vilken grad arbetstagarens värderingar och principer överensstämmer med arbetsgivarens, och i vilken mån arbetstagaren är villig att ägna sig åt mödosamt arbete som representant för bolaget. En del forskare hävdar att value commitment är samma sak som affective commitment eftersom gemensamma värderingar kan ligga till grund för skapandet av emotionella band mellan företag och individ. De forskare som vill hålla isär value och affective commitment hävdar att en lång period av anställning må skapa emotionella band till företaget hos den anställde, men det garanterar inte ett gediget arbete (Wang, 2004). Denna uppsats har inte som ambition att undersöka i vilken mån organizational commitment påverkar den anställdes arbetsprestationer och därför kommer value commitment fortsättningsvis anses vara en del av affective commitment.

#### 4.1.4 Continuance Commitment

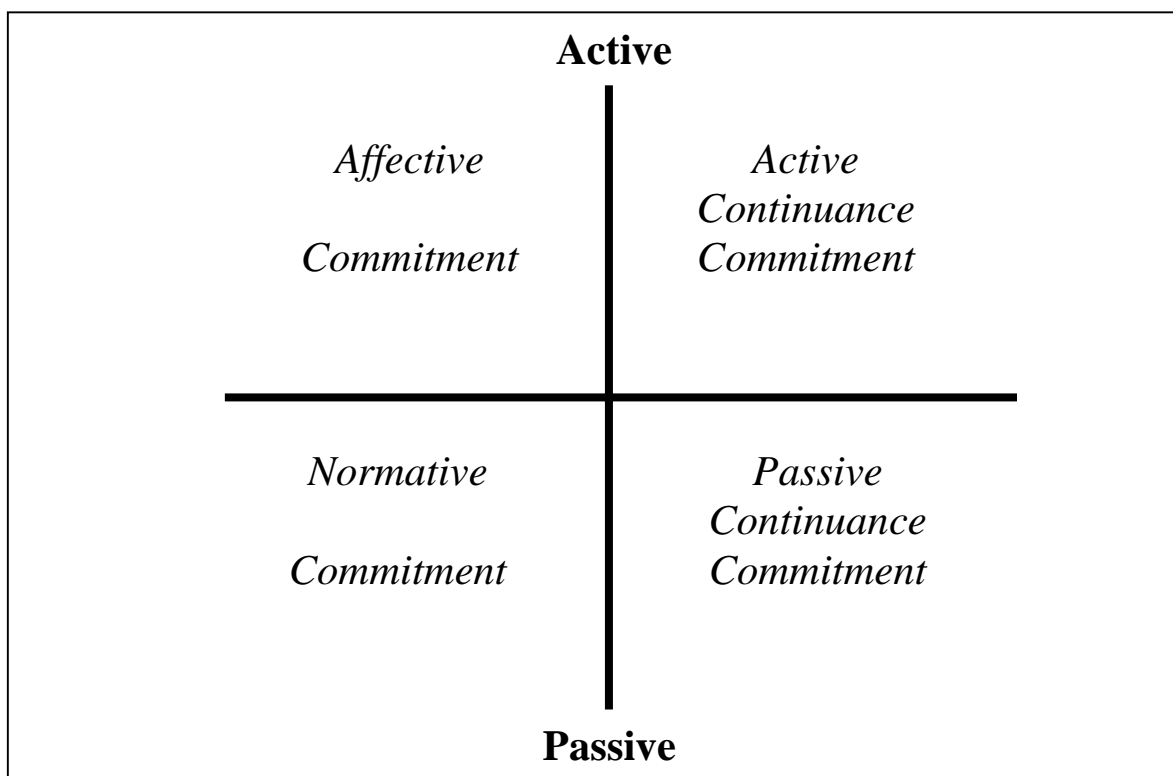
Forskare inom organizational commitment har föreslagit att man kan dela in continuance commitment i två subkategorier: high-sacrifice commitment och low-alternative commitment (McGee & Ford, 1987). High-sacrifice commitment föreslår att individer är lojala gentemot ett företag baserat på alla fördelar (ekonomiska etc.) som de skulle gå miste om, ifall de lämnade bolaget; low-alternative commitment däremot, representerar en anställds lojalitet på grund av avsaknad av andra alternativ på arbetsmarknaden.

Continuance commitment är inte en dimension som ingår i den femfaktorsmodell som lagts fram av Ling et al. (2001). Man kan däremot betrakta ideal commitment som en typ av continuance commitment. Ideal commitment är dock skilt från den traditionella high-sacrifice/low-alternative-definitionen av continuance commitment. Ideal commitment representerar en mer aktiv typ av motivation som associeras med valet av att stanna kvar eller lämna företaget. Ideal commitment kan sägas företräda en känsla av individuell prestation hos den anställde som till exempel möjligheter att förkovra sig genom utbildning på företaget och eventuell befordran. Ideal commitment brukar därför kallas för active continuance commitment medan det traditionella synsättet med high-sacrifice/low-alternative brukar kallas för passive continuance commitment (Wang, 2004).

Uppfattningen att continuance commitment kan delas in i en aktiv och en passiv kategori lämpar sig för denna studie eftersom personalens anledningar för att lämna företaget lättare kan klassificeras. Eftersom economic commitment är snarlik passive continuance commitment och opportunity commitment beskriver samma fenomen som active continuance (ideal) commitment anses economic och opportunity commitment vara överflödiga i denna uppsats.

#### 4.1.5 Summering

Uppsatsen behandlar hädanefter organizational commitment som en teori med fyra dimensioner, nämligen: *affective commitment*, *normative commitment*, *active continuance commitment*, samt *passive continuance commitment*. Detta illustreras i modellen på nästa sida.



Figur 3: Anpassning av tidigare modeller

## 4.2 High Commitment Management

I high commitment management ingår begrepp såsom teamworking, funktionell flexibilitet samt personalinflytande (Wood, 1996). För att skapa commitment bland anställda i relation till företag, eller för att ingjuta kraft i personalens förbindelse till företaget, har olika belöningsystem tagits fram av forskare och andra verksamma inom området.

Ett dylikt verktyg som HCM beaktar är betalningssystem, "payment systems". Hur fungerar betalningssystem som ett sätt att skapa commitment och i sin tur motverka kunskapsflykt? Man talar om PRP, "performance-related pay", och detta begrepp avser ofta den anställdes individuella prestation (ibid.). Prestationsrelaterad ersättning betecknas exempelvis som en koppling av grundlönen till personalens insatser. Ersättningsnivån kan även öka årsvis eller i takt med inflationen.

Ersättningssystem är således ett tillvägagångssätt som tillämpas i organisationer för att behålla utbildad personal och verka för ökad commitment. Den anställde finner incitament i form av ekonomisk kompensation för att prestera bättre i företaget, vilket därmed gynnas. Begagnandet av ersättning som belöningsystem har emellertid kritiserats i flera avseenden. Den individuella performance-related

pay anses av många förorsaka kortsiktighet, bygga upp rädsla, förstöra långsiktigt planerande, underminera teamwork, samt alstra fientlighet och politiskt tänkande (ibid.). Därutöver kan prestationsrelaterad ersättning skada individens bild av sin kompetens genom att ledningen signalerar att densamma – och inte individen själv – kontrollerar individen.

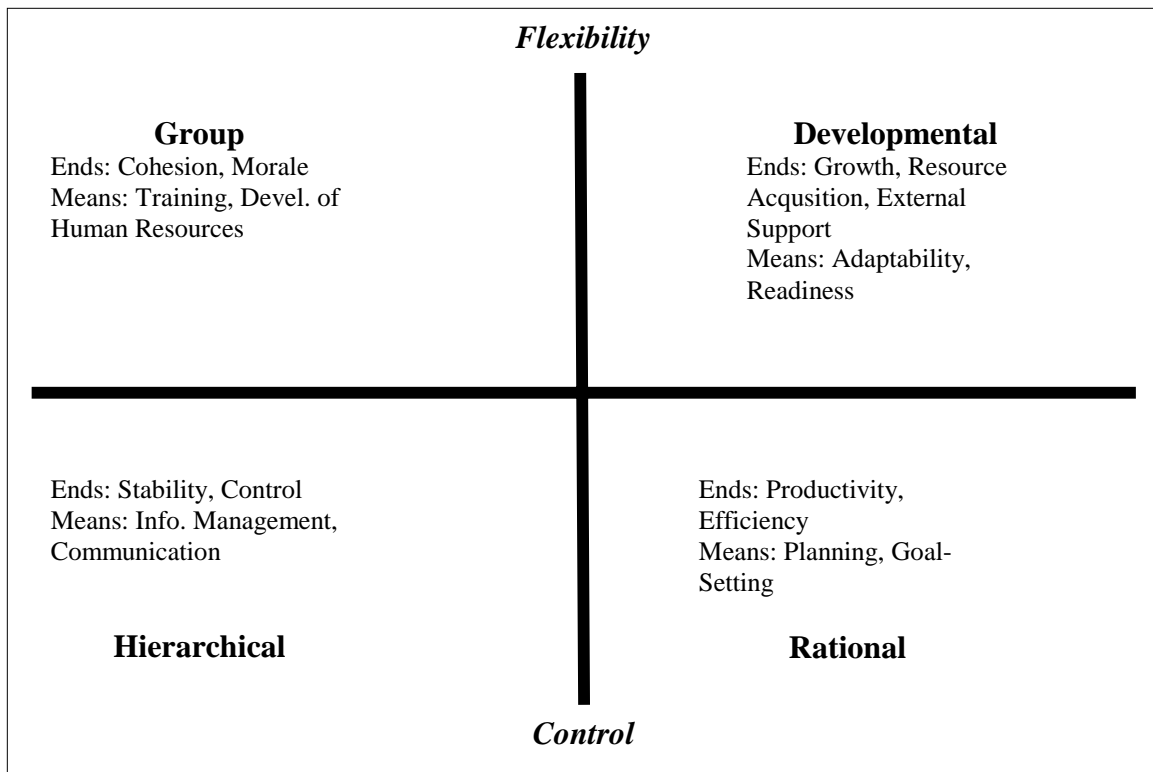
Å andra sidan finner Lawler (Wood, 1996) att ett system utan koppling till prestation skulle innebära att förlora ett potentiellt viktigt motivationsverktyg och kanske till och med fördöma företaget till lägre prestationsnivå i helhet. Det måste poängteras att inget ersättningssystem kan utgöra en panacé, universalmedel, utan chefer måste istället avgöra vilka system som tillgodoser just deras företags behov och välja de som passar organisationens övergripande strategi (ibid.). Härvidlag är alltså en lyhördhet för den lämpligaste formen av ersättningssystem värd att eftersträva, eftersom valet i hög grad kan inverka på de anställdas commitment till företaget. Två grundläggande varianter av ersättning är bonussystem respektive en permanent löneökning för värdefull och högt presterande personal. Woods undersökning har visat att organisationer med permanenta löneökningar för anställda uppnår en högre grad av high commitment management än de företag som tillämpar bonus för att belöna särskilda insatser eller ansvarsområden (ibid.). Även om dessa resultat i vissa sammanhang och för en del företag kan framstå som relevanta, behöver slutsatserna likafullt inte axiomatiskt vara applicerbara för alla företagsinriktningar eller geografiska områden.

### 4.3 Competing Values Framework

I en artikel av Goodman, Zammuto och Gifford (2001) är bland annat organizational commitment och personalomsättningshastighet ("intent to turnover") föremål för analys, och man har därför jämfört olika organisationer med avseende på skillnader i exempelvis hierarki och gemensamma kulturella värden ("group cultural values"). Goodman et al använder Scheins definition av företagskultur enligt följande:

By culture we mean enduring assumptions, values and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic "taken-for-granted" fashion an organization's view of itself and its environment" (Schein, 1992).

En modell som illustrerar the competing values framework återges nedan; de olika axlarna motsvarar flexibilitet, kontroll, internt fokus samt externt fokus. I den hierarkiska kvadranten utgör målen stabilitet samt kontroll, medan de medel med vilka målen skall uppnås är kommunikation respektive "information management". Den motsatta kvadranten, "group", innefattar moral (arbetsmotivation) och sammanhållning (cohesion). Medel för att förverkliga dessa mål är utbildning och utveckling av human resources (Goodman et al., 2001).



Figur 4: Goodman et al. (2001)

Det hierarkiska kulturfältet kännetecknas av centraliserat beslutsfattande och vertikal kommunikation, i motsats till grupp kulturfältet, som primärt inbegriper mänskliga relationer. Medan hierarkiska värden främjar kontroll och stabilitet, så inverkar de negativt på de anställdas utveckling. Goodmans studie indikerar att kulturella grupp värden är positivt relaterade till organizational commitment, job satisfaction, samt påverkan av arbetssituation, och negativt relaterad till avsikt att lämna företaget (ibid.).

Resultaten innebär att en organisation eller ett företag som arbetar med att bygga upp en företagskultur med inslag av grupparbete, har en högre andel nöjda anställda, en högre grad av organizational commitment, samt en lägre andel anställda som ämnar lämna företaget. Goodman et al. visar också att kulturer med höga hierarkiska värden (tredje kvadranten) uppvisar låg grad av organizational commitment, låg grad av "job satisfaction" bland anställda, men även en stark korrelation till anställdas benägenhet att lämna företaget (ibid.).

Generellt sett finner författarna till artikeln *The Competing Values Framework: Understanding (...)* att kulturer som fäster stor vikt vid grupp värden ("group values") är mer benägna att åtnjuta högre kvalitet i arbetslivet och uppnå mer effektivitet i organisationen. Dessa resultat ska emellertid inte likställas med en kategorisk fokus på enbart grupp värden hos organisationen, som försöker skapa en ideell kultur. Beroende på de specifika framgångsfaktorerna för företag och företagets mål, måste snarare en lämplig kombination av "group values" och

”hierachical values” implementeras för att uppnå rätt balans (ibid.). Tillämpar en organisation övervägande inriktning mot ”group values” är såväl internt fokus som flexibilitet extremt högt enligt Figur 4, medan en hierarkisk organisation får höga värden på kontroll, men också – i likhet med ”group values”-företag – högt internt fokus. För problemområdet som behandlas i denna uppsats har däremot de resterande två perspektiven, ”development” och ”rational” ansetts mindre beaktansvärda. Detta val beror i första hand på att den springande punkten i uppsatsen handlar om vad som sker inom företagen, internt fokus såsom ”human resources” och ”morale”, och därmed inte företagets omgivning i externt fokus (till exempel produktivitet och tillväxt). Det sistnämnda perspektivet är här inte lika relevant.

## 4.4 Kinesisk kultur

### 4.4.1 Interpersonella relationer

Den kinesiske filosofen Konfucius’ läror från 500-talet före Kristus har haft en avsevärd påverkan på kinesernas världsbild och präglat deras interpersonella relationer (Worm, 1997). Även den moderna kinesiska affärskulturen är starkt influerad av denna lära (Lewis, 1996), vilket gör en inblick i dess fundamentala delar nödvändig för att förstå beteendet hos kinesiska organisationsmedlemmar.

Exempel på sociala företeelser som härrör från Konfucius är: starkt sammanbundna inre grupper, en antisocial attityd mot dem som inte tillhör den inre gruppen, vikten av personliga nätverk och att beakta ”face” (Worm, 1997). Vidare är enligt konfucianismen ojämlika relationer mellan människor en förutsättning för ett stabilt samhälle. Människor ska sträva efter att arbeta hårt, anskaffa sig färdigheter och utbildning, och kan därför förvänta sig att belönas för detta av sina överhuvud (ibid.).

#### 4.4.1.1 Vi-dem-mentalitet

En central kulturdimension är enligt Hofstedes teorier graden av individualism, eller omvänt, kollektivism, som präglar ett samhälle. Kina definieras som ett samhälle med hög grad av kollektivism. Med ett sådant menas i princip att samhället ser den sociala gruppen som viktigare än individen. Individen i det kinesiska samhället gör en uppdelning av människor runt omkring sig i grupper, som till stor grad styr hur han förhåller sig till dem. Hofstede kallar dessa för ”vi-gruppen”, och ”dem-gruppen”. Vi-gruppen består som namnet antyder av individen själv, samt familjen och ett litet antal nära vänner, medan människor utanför denna tillhör dem-grupper (Hofstede, 1991). Vi-gruppen har stark sammanhållning, och präglas av stort engagemang, förtroende och lojalitet mellan medlemmarna. Gentemot individer utanför vi-gruppen är förhållandet det motsatta – de visas ringa hänsyn, och bemöts med reservation eller misstro.

Den kinesiska attityden till lojalitet är en förlängning av denna gruppmentalitet. Lojalitet i dess kinesiska form existerar endast gentemot specifika personer som man står i nära relation till, inte till abstrakta ting som staten eller företaget (Worm, 1997). En organisation som vill ha lojala medlemmar måste alltså binda dem till en konkret person i företaget som de känner en nära relation till. En sådan relation måste bygga på tillit, vilket i och med den initiala misstänksamheten tar lång tid att utveckla (ibid.). I Kina är uppfattningen att företagets ledare ska ta hand om och skydda sina anställda för att få lojalitet i utbyte (ibid.). Ett exempel på detta återfinns i en undersökning av Trompenaars. På frågan om de anser att företaget har ansvar för att ordna boende åt sina anställda svarade nästan nio av tio kinesiska chefer jakande. Som en jämförelse var motsvarande siffra för svenskar en av tio (Trompenaars, 1995).

Den kinesiska synen på lojalitet leder till att kinesiska chefer och andra kvalificerade anställda är ännu mindre benägna att vara lojala mot de utländska företag som de arbetar för. I flera fall tar denna kulturskillnad sig rentav i uttryck i form av utnyttjande av kunskaper, kontakter och dylikt, som förvärvats i företaget:

In striving for self-reliance and pursuing wealth, many Chinese managers join large companies merely to accumulate the knowledge, skills and contacts needed in starting their own business. Hence, it could be argued that the relationship between the organizations and key personnel is likely to be more or less utilitarian and especially so in foreign companies (Selmer, 1997).

#### *4.4.1.2 Guanxi*

Kinesers antisociala hållning till dem som står utanför den inre sociala gruppen gör att de blir beroende av fenomenet "guanxi" för relationsbyggande utanför gruppens gränser. Guanxi är en samling nätverk av ömsesidigt beroende som ingås för att de inblandade ser en gemensam vinning (Worm, 1997). Etablering av guanxi-relationer har rationella motiv snarare än emotionella. Ändamålet för relationerna är utbyte av tjänster och gåvor av varierande karaktär. Den som mottagit en tjänst står sedan i skuld till givaren och kan i framtiden krävas på en prestation av motsvarande värde. Genom etableringen av dessa nätverk av förpliktelser söker kinesen minska den osäkerhet som annars råder utanför vi-gruppens skyddade sfär och vinna inflytande i samhället.

Guanxi har betydande inflytande på ledningsförhållanden, eftersom det används för att bygga nyckelrelationer i organisationer. Till skillnad från liknande relationssystem vanliga i andra kollektivistiskt orienterade samhällen, så utgår guanxi ifrån individen istället för gruppen. Detta faktum har angetts som en möjlig förklaring till den utbredda personalflykten i Kina (Alton, 1989). Om en guanxi-relation inte har ett ömsesidigt värde för parterna överges den nämligen till



förmån för nya guanxi. Att anställa människor med bra guanxi är viktigt eftersom företaget då kan utnyttja deras breda kontaktnät. Affärsrelationer i Kina är avhängiga på att parterna litar på varandra och har en vänskaplig relation, och då är guanxi dem emellan en förutsättning. Detta beror på att vänskap kräver att guanxi är en del av relationen. Däremot behöver guanxi inte innehålla vänskap (Pye, 1982).

Personliga kontakter är följaktligen särskilt viktiga i affärssammanhang i Kina (Worm, 1997), och bra guanxi-kontakter ger innehavaren överlägsna resurser till att lösa olika svåröversedda problem som kan uppstå i affärsvärlden (ibid.). Detta gör att företaget vid personalflykt inte bara går miste om kompetensen som en viss anställd innehar, utan även dennes svåröversedda personliga kontaktnät. Worm (1997) anser att ledningen vid utvärdering av en individs prestationer och värde för företaget bör beakta dennes guanxi.

#### *4.4.1.3 Face*

Redding (1993) menar att kunskap om "face" är den viktigaste faktorn för att förstå kinesiska personrelationer. Begreppet face kan beskrivas som den status som individen bedömer sig själv ha i andras ögon (Worm, 1997). Till skillnad från självbild är face därmed avhängigt på samhällets värderingar snarare än personens egna. Detta fenomen existerar i större eller mindre grad i de flesta samhällen, men dess betydelse är långt större i kollektivistiska samhällen som Kina (Tang & Ward, 2004). Detta beror på att det i kollektivistiska kulturer inte är individens egen självuppfattning som är det viktiga utan åsikterna hos personer runt omkring, och att individens anseende är direkt kopplat till vi-gruppens (Worm, 1997). Det sistnämnda innebär alltså att en förlust eller vinst av den enskildes face även skadar respektive ökar gruppens. Konsekvenserna av hur individens handlingar uppfattas är i denna bemärkelse följaktligen större än i ett individualistiskt samhälle. På grund av detta är kineser vid social interaktion måna om att upprätthålla både sitt eget och de andra parternas face (ibid.). I Kina finns det två begrepp för face: Mianzi och Lian. Lian handlar om att bete sig som en anständig person, medan mianzi bygger på personens framgångar i livet.

Kinesers kommunikation är betydligt mer indirekt än i individualistiska kulturer som den svenska. Konfucius' principer om att undvika konflikt och att inte visa känslor, gör att kineser undviker att öppet vägra att tillmötesgå en begäran eller säga saker som andra inte vill höra, för att inte åsamka den andre parten förlust av face (ibid.). Särskild vikt läggs vid att undvika att förolämpa människor (Tang & Ward, 2004).

Människor som inte har blivit kulturellt invanda vid en mer indirekt kommunikationsform behöver enligt Worm (1997) lång tid på sig för att lära sig hur den fungerar, och en mängd missförstånd lär uppstå mellan kineserna och utlänningarna innan så har skett.

Enligt Tang & Ward (2004) kan face leda till ytterligare problem för utlänningar. Kineser tenderar enligt dem att bli mindre benägna att uppfylla åtaganden mot utlänningar eftersom dessa saknar face att förlora och inte är invigda i systemet med tjänster och gentjänster. Därmed kan kineserna inte heller lita på att en tjänst blir återgäldad (ibid.).

## 4.4.2 Organisationsstruktur

### 4.4.2.1 Hierarki

Som tidigare nämnts är en av konfucianismens principer att samhället ska bestå av hierarkiska relationer för att upprätthålla dess harmoni. Kinesiska kulturen bedöms ha en hög nivå av maktdistans (Hofstede, 1991). Därmed accepteras allmänt att makt är ojämnt fördelad, och respekt för auktoriteter ses som en dygd. Detta innebär vidare att underordnade förväntar sig att beslut tas av överordnade utan deras medverkande. Hög maktdistans präglar också generellt kinesiska företag. Kinesiska VD:ar är i gemen ovilliga att delegera ansvar. Mellanchefer har mindre inflytande än i västerländska företag och deras ansvarsområden är illa definierade, vilket medför att de ständigt tvingas rådfråga sina chefer innan de tar beslut (Worm, 1997). Dessa faktorer i kombination med en låg tolerans för misstag i kinesiska företag gör att anställda har svårt för att fatta egna beslut, och i de fall det krävs av dem i största möjliga mån försöker undvika att kunna hållas enskilt ansvariga (ibid.).

Dessa förhållanden står i stark kontrast till svenska företag, som karakteriseras av låg maktdistans. Organisationer är betydligt mindre hierarkiska och mer demokratiska, och ansvar delegeras utåt i organisationerna. Personer på samtliga nivåer förväntas kunna ta egna initiativ (ibid.).

### 4.4.2.2 Ledarstil

Utmärkande för kinesisk ledarstil är också att högre chefer behåller makt över de anställda på ett personligt plan genom att kontrollera beslut som berör bonus, löneökningar, arbetsdisciplin, men även genom att utfärda personliga lån till personalen eller delta i bröllop och andra festligheter (Selmer, 1997). Att mottaga ett av chefen få förunnat personligt lån upplevs som ett kompetensbevis av den utbildade och värdefulle anställde. Likaledes skapar chefens engagemang i bröllop eller andra tillställningar närmare kontakt med personalen.

I den kinesiska företagskulturen angriper vanligtvis inhemska chefer potentiell kunskapsflykt och brist på lojalitet genom att maximera arbetsbördan för personalen med jämna mellanrum som ett test på hur lojala dessa anställda är (ibid.). På så sätt framgår tydligt hur motiverad och driven arbetskraften ter sig:

Kvalificerad personal som under dessa ansträngande perioder med hög grad av arbetsbelastning alltså presterar tillfredställande, kommer med stor sannolikhet även att vara lojala och pålitliga i framtida krissituationer. Flertalet kineser upplever ökad arbetsbörda och ansvar som en merit, vilket pekar på ökat förtroende från ledningens håll. Misslyckas däremot personalen att uppvisa pålitlighet/ihärdighet under ovannämnda test, kan den knappast anses vara lojal i framtiden. Sålunda använder sig kinesiska företag av en metod för test av lojalitet (ibid.) som rent pragmatiskt kan ge en fingervisning av anställdas plikttröhet.

Vad gäller andra egenheter för kinesisk ledarstil åtnjuter kinesiska ledare mer frihet att vara godtyckliga och inkonsekventa i sitt maktutövande, och den underordnade förväntas inte bara acceptera denna ledarstil, utan även uttrycka helhjärtat förtroende för ledarens omdöme. Därigenom visar personalen att de är fullständigt pålitliga (ibid.).

### 4.4.3 Drivkrafter

#### 4.4.3.1 *Materialism*

Kineser lägger enligt Worm (1997) stort värde vid materiella saker, och då särskilt pengar. Höga löner, och särskilt bonus, är ett betydligt kraftfullare verktyg för att höja motivationen hos kinesiska anställda än svenska sådana (ibid.). En aspekt i den svenska affärsvärlden som kan vara avgörande i lojalitetsfrågan för kinesiska anställda, är svenska lönetraditioner. Med hänsyn till just lönenivån bland mellanchefer pekar mycket på att svenska företag i Kina knappast har en konkurrensfördel framför andra västerländska företag: (...) few executives are paid as little as the Swedish (...) (Selmer, 1997).

#### 4.4.3.2 *Utbildning och personlig utveckling*

En beskrivning som utmärker kineser är exempelvis att "Konfucius' läror i personlig etik har (...) etablerat sig bland kineser som en uppsättning pragmatiska regler för det dagliga livet" (Bjerke, 1998). Dessa regler har stor inverkan på de värderingar som gäller i det kinesiska samhället. Något som särskilt betonas i Konfucius' läror är vikten av att skaffa sig färdigheter och utbildning (ibid.). Individen bör kontinuerligt sträva efter att tillgodogöra sig nya kunskaper och färdigheter. Människor som innehar kunskaper som inte är allmänt tillgängliga åtnjuter stort anseende i det kinesiska samhället (Worm, 1997).

Att göra karriär är en annan målsättning som har särskilt starkt fäste i den kinesiska kulturen:

En primär personlig värdering är självförtroende (Naisbitt, 1995). Unga män (och i ökande omfattning, unga kvinnor) i den kinesiska typen av kultur förväntas göra karriär; de som inte gör det ser sig själva som misslyckade. (Hofstede, 1984)

Ställs chefernas ringa eller obefintliga utbud av karriärmöjligheter på sin spets, kan personalen i värsta fall uppfatta behandlingen som förödmjukande eller som brist på förtroende från cheferna (ibid.).

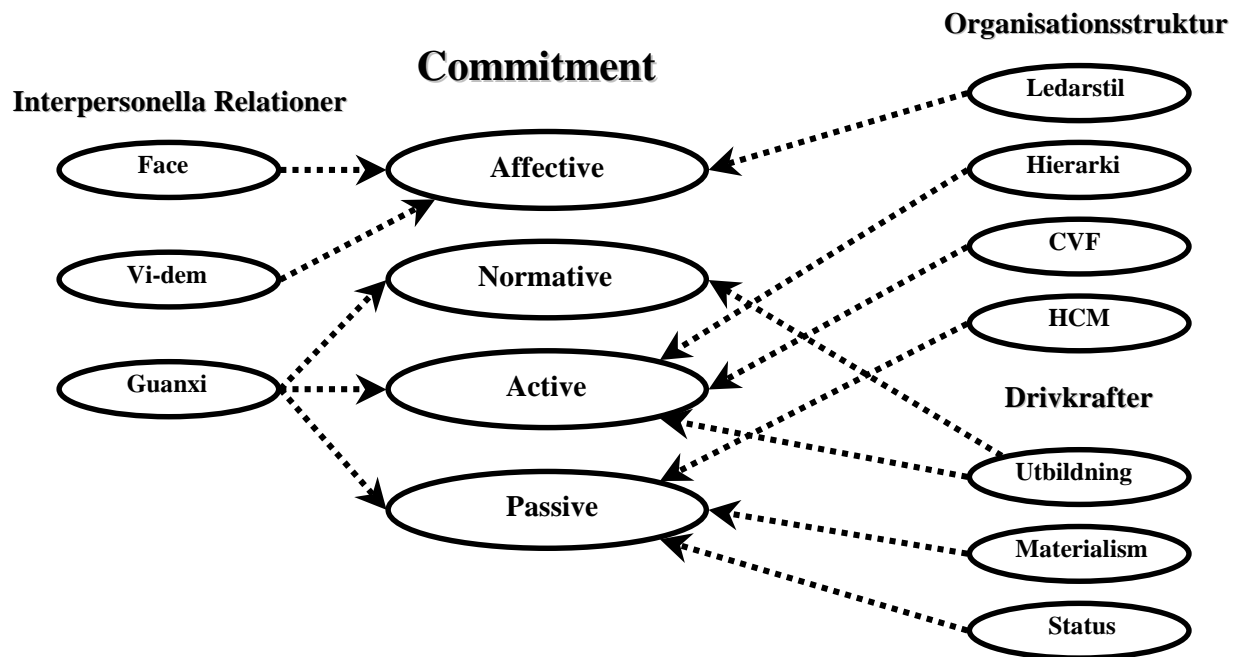
Därutöver kan resonemanget knytas an till observationer om en förhärskande, implicit logik, enligt vilken lojala anställda skapar värdefulla resultat, medan sämre prestationer bara förknippas med umbärligare, illojala anställda (Selmer, 1997). Om personal med höga ambitioner erfar att inga tillfällen ges av cheferna att utmärka sig eller ”produce valuable results” (ibid.) i företaget, är frågan hur länge de dröjer kvar i företaget.

Enligt Worm (1997) har de flesta kineser en önskan att vistas en tid i utlandet, vilket innebär att utländska bolag, som kan erbjuda sina kinesiska anställda utlandstjänster har en fördel gentemot kinesiska företag när det gäller att locka till sig arbetskraft.

#### *4.4.3.3 Status*

En av Hofstedes kulturdimensioner är graden av maskulina eller feminina drag en kultur uppvisar (Hofstede, 1991). Den kinesiska kulturen bedöms enligt Hofstede vara betydligt mer maskulin än till exempel den svenska (som hamnar på sista plats av de 53 länderna i hans undersökning). Ett uttryck för detta är att kineserna ålägger status och statussymboler högt värde (ibid.). Följaktligen är attribut som fina titlar, stora och eleganta kontor, och dyra firmabilar viktiga för kinesiska anställda och ökar deras face (ibid.).

## 4.5 Sammanfattande teorimodell



Figur 5: Sammanfattande teorimodell

Nedan följer en sammankoppling av de olika teoridelar som presenterats. Kopplingarna som gjorts är baserade på en bedömning av de olika samband som kan föreligga mellan organizational commitment, HCM, CVF och kinesisk kultur. De utgör den teoretiska referensram som ligger till grund för studiens analys.

### *Affective Commitment*

Att kineser delar in människor i sin omgivning i vi- och dem-grupper, och endast känner lojalitet gentemot konkreta personer som de har en tillitsfull relation till, tyder på att det är svårt att skapa affective commitment mellan ett företag och kinesisk personal. Denna form av commitment uppnås först då en mycket nära relation mellan den anställde och dennes chefer eller medarbetare kommit till stånd. En plausibel konsekvens av personorienterad lojalitet av det kinesiska slaget är att företaget får problem med kunskapsflykt vid ledarskiftet.

Det opportunistiska förhållningssätt till utländska företag som är vanligt bland kinesiska managers, där företaget endast ses som en källa till utbildning och förvärvandet av nya färdigheter, gör att risken är stor för kunskapsflykt. Detta tyder på att utländska, och då även svenska företag, måste anstränga sig särskilt hårt för att skapa emotionella band mellan värdefulla anställda och chefen eller andra medarbetare i företaget, för att lyckas motverka kunskapsflykt.

Genom att kinesiska ledare erbjuder personliga lån, ställer upp på sociala evenemang, och på andra sätt utövar tillsyn över personalen, kan de anställdas band till ledaren och i förlängningen deras commitment till företaget anses stärkas. Utländska företag bör följaktligen ta ställning till om det är befogat att införliva denna kinesiska ledarstil i organisationen eller om en traditionell utländsk ledarstil visar sig mer ändamålsenlig. En fördel med en anpassning till det kinesiska sättet kan vara att det i någon mån är kutym i kinesiska affärslivet och att de kvalificerade anställda lättare kan relatera till företagsledningen, vilket skulle kunna motverka problem med affective commitment.

Avslutningsvis på temat lojalitet kanske den kinesiska metoden att testa de anställdas commitment genom ökad arbetsbörda kan vara lämplig för utländska organisationer att internalisera för att komma tillrätta med illojalitet och kunskapsflykt.

Face är en annan dimension av den kinesiska kulturen som är nära kopplad till dess kollektivistiska prägel. Om utländska chefer är okänsliga för face borde detta kunna ge ödesdiga konsekvenser för personalens affective commitment. Till exempel att öppet kritisera eller skälla ut kinesiska anställda och därmed orsaka dem förlust av face som är svår att reparera. Vidare torde den kinesiska vanan att hellre ljuga än att riskera den egna eller andras face utlösa missförstånd som minskar de anställdas trivsel på företaget.

Som framlagts i kapitlet om teorival har en tidigare studie visat att kulturskillnader är en av de viktigaste orsakerna till kunskapsflykt i Kina. Därför görs här ett antagande om att utbildning i kulturell integration kan vara ett betydande verktyg för att hindra kunskapsflykt.

### *Active Continuance Commitment*

Active continuance commitment kan uppnås genom att företaget erbjuder den anställda utbildning, ett utvecklande arbete samt karriärmöjligheter. Denna idé får stöd av competing values framework, som visat att utbildning och utveckling skapar group values hos personalen, som i sin tur har positiv effekt på organizational commitment. Hierarkiska organisationsvärderingar står enligt denna teori i motsatsförhållande till group values, och har en negativ inverkan på commitment. En anledning till detta är att centraliserat beslutsfattande och vertikal kommunikation motverkar utveckling hos anställda på lägre nivåer i organisationen.

Kopplas detta till kinesisk kultur så framstår en tydlig konflikt mellan olika kinesiska värderingar: Konfucius' påbud att individen ska sträva efter färdigheter och utbildning tyder på att active continuance commitment skulle kunna vara särskilt gällande för kinesiska anställda. Detta innebär att satsningar på utbildning och kompetensutveckling samt en organisationsform som främjar individens

utveckling borde vara särskilt lockande för kineser och öka deras motivation att stanna i företaget. Samtidigt är dock hierarkiska värderingar förenliga med den kinesiska kulturen, vilket gör att en mer hierarkisk organisationsstruktur kan antas föredras av kinesiska anställda. En hierarkisk struktur motverkar emellertid personalutveckling enligt competing values framework.

Ytterligare en del av active continuance commitment som enligt de refererade studierna av kinesisk kultur är mycket angelägen är karriärmöjligheter. Företag riskerar att gå miste om högtsträvande anställda som upplever att karriärmöjligheterna i företaget har "stagnerat". Att stanna kvar i ett företag utan möjligheter att nå högre vore för en anställd detsamma som att erkänna sig misslyckad, och ett mindre sannolikt alternativ för en ambitiös kinesisk anställd.

Guanxi skulle kunna ha en koppling till flera former av commitment. En möjlig sådan är att en anställd genom att prestera bra, eller på annat sätt ställa upp för chefen, förväntar sig att chefen erbjuder gattjänster i form av utbildning, befordran eller på något sätt behandlar den anställde förmånligt. Så länge den anställde har fog för att tro att chefen eller företaget uppfyller sin del av tjänsteutbytet skulle den anställde kunna anses uppvisa active continuance commitment. Risken förefaller dock stor att en utländsk chef inte är medveten om eller inte tar hänsyn till denna implicita guanxi-relation, och att detta skadar den anställdes active continuance commitment till företaget. Att guanxi-nätverk upprättas åt många olika håll i samhället gör att kinesiska anställda kan ha skyldigheter till aktörer vars intressen hamnar i konflikt med företagens, vilket är en annan faktor som kan inverka dåligt på deras commitment.

### *Normative Commitment*

Återigen framstår guanxi som en kulturell aspekt som kan påverka commitment. I dimensionen normative commitment handlar det om den plikt-känsla mot företaget som kan uppstå hos personalen till följd av bland annat företagens investeringar i dem. Om den kinesiske anställde ser företagens tidigare satsningar på densamme som en sorts guanxi-tjänster, som gör att de står i "skuld" till företaget (eller mer specifikt den person i företaget vilken kinesesen identifierar som ansvarig för tjänsten), skulle det kunna förstärka deras plikt-känsla och därmed normative commitment till företaget.

### *Passive Continuance Commitment*

Då materiell välgång är en kulturellt betingad central drivkraft hos kineser torde lön och annan ekonomisk kompensation vara en viktig fråga för dem. Vidare ger det faktum att status och statussymboler är viktiga i Kina ytterligare stöd för att passive continuance commitment är relevant i förhållande till kinesisk personal.

I teorin om high commitment management påvisades att linjär löneökning för anställda är mer ändamålsenlig än bonus för att skapa commitment. Samtidigt framgick att inget riktigt universalmedel som fungerar för alla företag i ersättningsfrågan ännu finns att tillgripa, och detta kan sättas i samband med passive continuance commitment, där vikten av lön för att skapa denna form av commitment understryks.

Bra guanxi är en så pass viktig tillgång för ett företag i Kina, att de anställdas guanxi enligt Worm ska ingå i bedömningen av deras prestationer (Worm, 1997). Detta skulle kunna betyda att löner riskerar att snedfördelas om hänsyn inte tas till värdet av guanxi, vilket i sin tur borde få negativa konsekvenser för de anställdas passive continuance commitment till företaget och föranleda kunskapsflykt.



# 5 EMPIRI

*I detta kapitel redovisas det empiriska materialet. Sekundärdata som avser statistik över personalomsättningshastighet följs av en återgivning av det som framkommit vid intervjuerna av respondenterna på företagen. Kapitlet avslutas med en redovisning av expertintervjun med Lennart Petzell (Cathay Consulting).*

## 5.1 Personalomsättningshastighet i svenska företag

I statistik från SCB uppgår personalomsättningen för svenska företag till 2,1 % för detaljhandeln respektive 1,2 % för tillverkningsindustrin (SCB, 2003). Måttan anger andelen anställda som har avgått, och för denna uppsats ligger siffran för personalomsättning i tillverkningsindustrin mer till grund för jämförelse än detaljhandelns procenttal. Anledningen till det är att de branscher som har redogjorts för i empirin klart lutar mot tillverkningsindustrin, med kategorier såsom teknikföretag, läkemedelsföretag, verkstadsindustri, luftbehandlingsföretag etc. SCB:s material inom tillverkningsindustrin omfattar 720 000 anställda, och personalomsättningshastigheten (turnover rate) på 1,2 % härrör från andra kvartalet 2003.

## 5.2 Företagsintervjuer

### **Förekomsten av kunskapsflykt och problem som uppstår**

På frågan om huruvida kunskapsflykt var ett stort problem för företagen gick meningarna något isär. Två av sju respondenter ansåg att kunskapsflykt alternativt hög personalomsättning var ett stort problem för deras företag medan de andra ansåg att problemet inte uppkommit alternativt undvikits hos dem.

Bland de fem respondenterna som inte ansåg sig hårt drabbade återfinns två kinesiska personalchefer (T1, T2) som arbetar på samma svenska företag. Dessa kineser tyckte att problematiken kring kunskapsflykt hade undvikits genom att system för personalutveckling var väletablerade. De gav dock sin mening kring problematiken som kunde uppstå ifall kunskapsflykt hade varit en realitet för dem. För det första ansåg de att det skulle ta lite tid att hitta en ersättare till den som lämnat företaget samtidigt som arbetsbördan för de som var kvar skulle öka tills man hittat en ny medarbetare. Vidare skulle det uppstå problem i och med att den

nya medarbetaren skulle behöva tid att anpassa sig till den nya organisationen och att detta vanligtvis tog 3-6 månader hos det svenska företaget som de arbetar för.

De andra tre respondenterna som inte ansåg sig hårt drabbade är rederiet R, medicinföretaget M och verkstadsföretaget V. Respondenten på R tyckte att kunskapsflykt hitintills inte varit ett problem som företaget behövt ta itu med. VD:n på M var av liknande åsikt och berättade att företaget har åtnjutit en mycket liten personalomsättning överhuvudtaget på de sju år han varit aktiv på bolaget. Intervjuobjektet på verkstadsföretaget V sa att det generellt var ett mycket stort problem i Kina medan V inte drabbats i någon större utsträckning. Han berättade dock att de var väl medvetna om problemet och var på sin vakt om det skulle uppstå i framtiden. Han uttalade sig även om hur maktlösa de skulle vara ifall en konkurrent ”planterar” en anställd hos dem för att dra nytta av deras utbildning. Det ska tilläggas att av dem som inte ansåg sig själva vara drabbade av kunskapsflykt så var alla av samma åsikt som V, nämligen att problemet förekom i stor utsträckning på den kinesiska marknaden.

Bland de två respondenterna som menade att kunskapsflykt var ett större problem de brottades med återfinns K och L. Intervjuobjektet på L berättade att det varit ett problem under en längre tid och att de tappat en del folk genom åren. Han menade att bolaget hade produkter som var relativt lätta att kopiera och att man därför haft lite strul med personal som lämnat företaget med kunskap om L:s produkter och processer för att gå till en konkurrent eller starta eget. Klädföretaget K ansåg att man haft en del problem med kunskapsflykt som var direkt kopplade till lönenivåer. Respondenten utvecklade sitt resonemang genom att berätta att amerikanska bolag som etablerar sig i Kina ofta tar genvägar när det handlar om rekrytering av kompetent personal. Han menade att amerikanska bolag ofta går in på den kinesiska marknaden och dubblar löner. Det vill säga att på en position som normalt kanske betalar 5 000 per månad kan ett amerikanskt företag kanske erbjuda 10 000. Respondenten menade att man inte kan höja lönerna i samma takt som amerikanerna för att man då dels skulle bryta lönestrukturen inom företaget och dels öka sina kostnader. Denna åsikt delas av företrädaren på M som visserligen inte ansåg sitt företag vara märkbart drabbat men likväl var medveten om problematiken kring de amerikanska lönenivåerna. Ett annat problem K upplevt var att man tvingades lära upp en ny anställd och gå genom alla utbildningsfaser än en gång efter att en medarbetare lämnat dem, något som även de två kinesiska personalcheferna nämnde ovan.

### **Personalomsättningshastighet (turnover rate)**

På frågan om vilken personalomsättningshastighet företagen uppvisade var svaren ganska skilda vilket ter sig ganska naturligt då siffran är mycket individuell.

Bland de företag som inte ansåg sig vara drabbade av kunskapsflykt låg de flesta kring 5 %. VD:n på verkstadsföretaget V berättade att de hade en mycket låg

personalomsättningshastighet på långt under 5 % samtidigt som han menade att genomsnittet på marknaden var något över 20 % för den ålderskategori de ansåg vara åtråvärda som anställda. M menade att deras interna statistik över turnover rate låg på mellan 3 % och 7 % och angav 5 % som ett godtyckligt medelvärde. VD:n på rederiet R tyckte att de hade en så låg siffra som var relaterad till kunskapsflykt att den var insignifikant. De två personalcheferna på det svenska teknikföretaget hade olika uppgifter angående företagets turnover rate. T1 angav att företaget hade en turnover rate på 8 % medan medelvärdet på marknaden var 11 %. T2 angav att företaget för närvarande hade en turnover rate på 5,8 % och att det var en mycket bra siffra i jämförelse med medelvärdet på den lokala marknaden.

De två företag som ansåg att kunskapsflykt var ett betydande problem angav väldigt olika siffror på turnover rate. Representanten för K berättade att siffran skilde sig väldigt mycket beroende på vilka positioner inom företaget man tittade på. Han angav dock att av de 30 anställda de hade på kontoret slutade årligen 4-5 individer. Detta skulle ge en turnover rate mellan 13,3 % och 16,6 %. Intervjuobjektet på L ville inte ange deras totala turnover rate men uppskattade att personalomsättningen som kunde kopplas till kunskapsflykt låg på 2-3 %.

|  | L          | T1  | T2         | V          | M          | R         | K      |
|--|------------|-----|------------|------------|------------|-----------|--------|
| Turnover rate i %                                  | 2-3%       | 8%  | 5,80%      | < 5%       | 5%         | obetydlig | 13-16% |
| Nivå jämfört med branschstatistik enligt företagen | Ej angivet | Låg | Mycket låg | Mycket låg | Ej angivet | Låg       | Hög    |

Tabell 1: Sammanställning av turnover rate för de intervjuade företagen

### Orsaker till att kinesisk personal lämnar företaget

På frågan om vilka orsaker som föranleder kinesisk personal att frivilligt lämna ett svenskt företag var de flesta av respondenterna av den mening att det främst handlade om lön.

K:s VD byggde vidare på sitt resonemang kring amerikanska företag som etablerar sig i Kina och attraherar anställda hos andra västerländska företag genom att erbjuda en högre lön. Han menade att svenska företag i gemen är väldigt populära bland kineser eftersom de har en trevlig management-stil och ganska högt i tak i organisationen. Han trodde dock att om nöjda medarbetare erbjuds den dubbla lönen av andra västerländska företag så finns det en överhängande risk att de lämnar sin arbetsgivare ändå.

Luftbehandlingsföretaget L var inne på samma spår och berättade att det är väldigt många västerländska företag som etablerar sig i Kina och att dessa företag i regel söker folk som varit verksamma hos västerländska bolag tidigare. Dessa anställda

som redan fått en skolning hos ett västerländskt bolag är väldigt attraktiva på marknaden och om man som nytt företag erbjuder dem en till två tusenlappar mer i månaden så får man det folk som man vill ha. Så även om lönekostnaderna i Kina är väldigt låga jämfört med Sverige så skapas det en lönespiral i Kina när andra västerländska bolag börjar trissa upp löner för en viss position. L menade likt K att detta kan förstöra lönestrukturen hos företaget.

Representanten för medicinföretaget M ansåg att den största orsaken till att folk lämnar företaget är avsaknad av social trygghet. Det är viktigt att man behandlar folk väl, ger betalt för övertid och håller sig till 40 timmars arbetsvecka; då får man lojaliteten att öka. Han poängterade att många bolag från Taiwan och Hong Kong anställer folk utan att erbjuda dem någon försäkring samt att man struntar i sociala avgifter och dylikt. Han menade att denna strategi inte håller om man ska skapa långsiktiga relationer till sina anställda och bygga lojalitet till företaget.

VD:n på V menade att den mest förekommande orsaken till kunskapsflykt är avsaknaden av karriärmöjligheter. Han berättade att bland yngre lokalt anställda är missnöje med den lokala kinesiska chefen en stor orsak till varför de valde att lämna företaget.

Då R inte upplevt kunskapsflykt som ett problem baserade intervjuobjektet sitt resonemang på diskussioner med andra företag och allmän information som han haft tillgång till om förhållanden på den kinesiska marknaden. Han ansåg att kineser är extremt familjeorienterade och att det därför bara finns en diffus gräns mellan arbetslivet och privatlivet. För kineser är det därför viktigt att företaget nästan betar sig som en familjemedlem och om bolaget inte lever upp till dessa krav (t.ex. att chefen är närvarande när en anställd gifter sig) så lämnar kinesen företaget. I enlighet med detta sa samma respondent att anställda ofta lämnar företaget om de inte kommer överens med sin chef. Andra orsaker till hög personalomsättning som han nämnde är att det inte finns ett positivt klimat på företaget, att de anställda inte har möjlighet att utbilda sig och utveckla sig inom sin arbetsroll, om den anställde inte ser en klar karriärväg via befordringar, och om den anställde anser sig vara exploaterad genom ett högt arbetstryck och låg kompensation. Till skillnad från andra respondenter ansåg dock VD:n på rederiet R att lön inte är den största anledningen till varför kompetent personal lämnar ett företag. Han menade att i ett bra företag där bolagets värderingar överensstämmer med de anställdas samt att det finns karriär- och utvecklingsmöjligheter så accepteras en medioker lön. Denna acceptans menade han är speciellt hög hos yngre människor som har det mesta av yrkeslivet framför sig i stället för bakom sig.

Respondenten på teknikföretaget T2 delade in orsakerna i ungefärliga procenttal. Hon påstod att av den totala mängd anställda som lämnar företaget frivilligt kan 30 % härledas till ekonomiska orsaker, 30 % till avsaknad av karriärmöjligheter och slutligen 40 % till personliga orsaker. Som personlig orsak gav hon ett exempel som är aktuellt på företaget som hon jobbar på, närmare bestämt att

bolaget är beläget långt utanför staden. Detta innebär att vissa medarbetare lämnar företaget på grund av att de önskar sig mer fritid som idag konsumeras av restid till och från jobbet.

### **Metoder för att motverka kunskapsflykt**

På frågan om vilka metoder företagen använder sig av för att motverka kunskapsflykt var svaren många och skilda. Det går dock att se vissa mönster och likheter i respondenternas upplysningar.

Verkstadsföretaget V poängterade att man inte endast kan använda sig av en metod för att motverka hög personalomsättning och kunskapsflykt, utan att det krävs en blandning av angreppssätt. Han ansåg att det viktigaste var att skapa ett klimat där man belönar lojalitet och förespråkar en acceptans och en förståelse för företagets kultur och värderingar. Utbildning samt möjligheter till beföring ansåg han vara ytterligare viktiga faktorer för att behålla kompetensen inom företaget. Något som han även betraktade som viktigt just i svenska företag för att få en lojal medarbetare var att kunna erbjuda dem en tid som anställd eller utbildning i Sverige. Det var även viktigt enligt V att man inte isolerar olika avdelningar inom företaget utan har tillställningar där medarbetare kan interagera med varandra och knyta kontakter på olika avdelningar.

Respondenten på medicinföretaget M hävdade även han att utvecklingsmöjligheterna för individen är viktiga när det gäller att förebygga kunskapsflykt. M menade att man måste kunna uppvisa klara och tydliga karriärmöjligheter för en potentiell medarbetare som kanske kommer direkt från ett universitet. Man måste ge personalen en känsla av att man satsar på dem så de upplever en personlig utveckling. Respondenten berättade vidare att utbildning är ett utmärkt verktyg för att skapa denna känsla. M har en managementutbildning och utbildningar inom produktområden; representanten för företaget ansåg att dessa är viktiga för att skapa en känsla av personlig utveckling hos de anställda och därigenom öka deras lojalitet gentemot företaget. En annan åtgärd som samma VD trodde är populär bland kineserna är att skicka dem till andra länder, exempelvis till Sverige för att på så sätt kunna se mer av företaget.

Företrädaren för K tyckte att det är extremt viktigt att se till att personalen trivs och att de litar på sin chef. Vidare ansåg han att det är viktigt att man ger dem en chans att göra misstag; i och med att detta inte tolereras på kinesiska företag trodde respondenten att det kan vara mycket positivt att kineser får lära sig av egna misstag på svenska företag. Detta kan skapa en trygghet och att kineserna tycker att det är positivt att gå till jobbet. På K poängterade man vidare att det är viktigt att skapa en stark företagskultur där den anställde känner att han/hon är ett med företaget. Det är då man kan motverka personalflykten i samband med att medarbetare lockas av högre lön hos andra utländska företag.

Platschefen på L berättade att han håller på att bygga upp ett system där de anställda får möjlighet att förkovra sig lokalt genom utbildning på företaget men även på moderbolaget hemma i Sverige. Han vidhöll att det även var viktigt med en rimlig årsvis lönestegring och att man erbjuder karriärmöjligheter för kineserna så de kan växa inom företaget. Platschefen fastslog att man på L erbjuder löner som ligger i toppskiktet för den kinesiska marknaden och att man därför är ganska attraktiv som arbetsgivare. Han erkände dock att lön inte är det enda verktyget som är slagkraftigt när det gällde att motverka kunskapsflykt utan att karriärmöjligheter och utbildning är likvärdiga i sin effektivitet.

De två kinesiska personalcheferna inom det svenska teknikföretaget gav identiska svar på denna fråga och berättade att deras företag infört ett nytt system vid namn T-koncernens "(...) Way of Motivating People". Detta utbildningsprogram går alla nya anställda genom och lär sig där företagets kultur, organisation och värderingar. De hävdade även att de ger ett kompensationspaket som innehåller mycket konkurrenskraftiga löner och förmåner. En annan strategi de har antagit för att motverka hög personalomsättning kopplat till avsaknad av karriärmöjligheter är att de utvecklat ett system där karriärmöjligheter och utveckling för varje position kommuniceras klart och tydligt. De ansåg båda att den konkurrenskraftiga lönen tillsammans med den utförliga utbildningen och karriärmöjligheterna hindrade kunskapsflykt från att uppstå.

VD:n på R berättade om en rad åtgärder och metoder som han ansåg motverkade kunskapsflykt. Han nämnde att företaget implementerar resultatbaserad lön. Vidare berättade han att rederiet för utvecklingssamtal med varje anställd för att fastställa uppnådda/icke uppnådda mål, utbildningsbehov/-planer, framtidsmål och karriärutveckling. VD:n förklarade också att företaget introducerat ett program där de lär ut företagets värderingar och fastslagit en sorts mall för hur företaget förväntar sig att de anställda ska bete sig på arbetet. R utför även undersökningar hos personalen där de försöker mäta personalens trivsel och om/hur de identifierar sig själva med företagets kultur och värderingar. Respondenten vidhöll att det inte finns någon lätt lösning på problematiken; han menade likt VD:n för V att det krävs en blandning av åtgärder för att skapa en positiv syn på företaget hos de anställda.

### **Bonus eller linjär löneökning**

På frågan om företagen implementerar bonus eller linjära löneökningar ansåg merparten av respondenterna att det var kutym att ha ett bonussystem som komplement till den linjära löneökningen i Kina.

M förklarade att man i Kina ofta har ett lönesystem som innebär att den anställda får 13 månadslöner på ett år, 12 ordinarie löner och en lön som är en bonus. Den bonusutbetalningen kan man variera beroende på hur pass duktig en anställd varit;

det kan variera mellan en halv månadslön om man är missnöjd med individen till två månadslöner om man är väldigt nöjd med den anställdes arbetsinsats.

Verkstadsföretaget V ansåg att bonus är ett bra komplement till linjär löneökning speciellt på försäljningssidan där det är lätt att mäta individuella framgångar.

Företrädaren för K berättade att det normalt sett alltid ska finnas en bonus med i lönen i Asien och att företaget har detta system. Vidare förklarade han att deras bonussystem baserar sig dels på hur pass bra det har gått för företaget och dels hur bra det gått för individen under året.

T1 informerade om att företaget implementerar ett övergripande kompensationssystem där man blandar bonus med linjär löneökning och i detta beaktar företagens finansiella situation, lönefilosofi samt marknadspraxis.

VD:n på R ansåg även han att en förening av bonus och linjär löneökning är att föredra. Detta eftersom kineserna enligt honom uppskattar resultatbaserade lönesättningar. Han yttrade dock en varning om att ifall bonussystemen inte är transparenta, logiska samt rättvisa så kan de uppfattas som negativa av de kinesiska medarbetarna.

### **Åtgärder som har ångrats**

På frågan om företagen ångrat några åtgärder fanns bara det bara två respondenter som ansåg att de antingen hade begått misstag i det förflutna eller att det fanns utrymme för förbättringar i deras metoder och åtgärder.

VD:n för K tyckte lite skämtsamt att ”hade jag svarat nej på denna fråga hade jag varit en äkta kines”. Han sa vidare att det finns utrymme för förbättringar i deras rutiner och åtgärder för att minska personalomsättningen. Respondenten ansåg att man kanske inte gav varje anställd den chansen de kanske skulle behöva och ville ha för att utveckla sig på jobbet. Han menade vidare att man kanske skulle kunna ge mer uppmuntrande ord på arbetsplatsen och att detta inte nödvändigtvis måste ske mellan chef-anställd utan kunde te sig mellan kollegor. Att man bygger upp en rolig stämning så att det blir kul att gå till jobbet.

VD:n på medicinföretaget M tyckte att man inte ska vara för generös eftersom kineser enligt honom är ganska opportunistiska. Han ansåg att man måste ha en viss policy och tydliga regler så att de anställda vet vad de har att rätta sig efter.

### **Anpassning till kinesisk kultur**

På frågan huruvida de intervjuade företagen anpassar sig till kinesisk kultur när de behandlar sin personal uppstod tämligen likartade svar hos nästan alla företag,

utom ett. Många företag svarade att man i viss grad försöker anpassa sig, och ett exempel på det är att de grundläggande företagsvärderingarna gäller, som till exempel V svarade, men att kinesiska karaktäristika tillfogas till företagets managementsystem. På T2 svarade man att kultur är en föränderlig process och att den tidigare kinesiska kulturen och allmänna beteendet har påverkats med åren av den västerländska kulturen, särskilt i företag med utländska ägare. Därutöver ansåg intervjuobjektet på T2 att respekt och team work är relevant för alla, oavsett om det gäller kineser eller svenskar. Respondenten T1 i samma koncern ansåg också att Kina har utvecklats och att professionalism numera är utbredd och eftersträvad. Man menade även att guanxi var ett störande moment för några år sedan, men nu är det inget problem.

VD:n på rederiet R tyckte också att man måste ta hänsyn till och respektera vissa delar i den kinesiska kulturen, och att man är tvungen att förhålla sig till det. Liksom för andra företag, är enligt respondenten en del aspekter viktiga också för västerländska förhållanden, till exempel att ingen gillar att förlora face/ansiktet, oavsett land. Enda skillnaden är att dessa egenheter gäller i olika utsträckning i Kina och Sverige. Det finns en kulturell känslighet, enligt R-respondenten, och om man som lokal manager eller utländsk, tillfälligt utsänd chef, har sina sinnen alerta kan man komma tillrätta med guanxi och face. Samma intervjuperson hävdade också att man måste investera mycket tid och tålamod för att skapa lojalitet. Slutligen påpekade VD:n för R att fritid och arbetsliv i stor utsträckning likställs i Kina, i motsats till hur det ser ut i Europa och USA.

Även platschefen på luftbehandlingsföretaget L poängterade att ett visst mått av anpassning till guanxi för att motverka kunskapsflykt behövs, men man måste dra gränsen någonstans. Att ta det bästa av västerländskt sätt och kinesiskt sätt är en bra strategi. Medelväg är ett nyckelord. Face måste också inberäknas i ledarskapet när man vill behålla en anställd, men samtidigt ska man inte låta det bli något absurt. Klädföretaget K var av liknande uppfattning; den kinesiska kulturen är en del som man måste ha i åtanke, och inte minst traditioner är viktiga att känna till, till exempel att kineser håller vatten i hörnorna vid invigningar och liknande seder.

För att slutligen beskriva det svar som skiljer sig från de andra – medicinföretaget M:s – gäller att man inte ska försöka bli kines, och att kinesiska managers generellt sett inte är så bra. Därför vill kineser i allmänhet hellre jobba för svenska chefer än kinesiska. Respondenten menade att kineserna efter hand anpassar sig till den svenska managern. Han gjorde gällande att man inte ska bli arg utåt om någon gör fel, samt att man som chef bör backa upp sin personal. Det är bättre att fatta ett felaktigt beslut än att inte våga fatta något beslut alls i många sammanhang. Systemet med byråkrati fungerar bra i till exempel Shanghai, så därför är guanxi inte viktigt och på många sätt något man kan ignorera. Enligt M-respondenten behöver företag inte guanxi för att betala rätt skatt etc. Däremot kan guanxi vara viktigare i gråzoner där man arbetar med Taiwan- och Hong Kong-baserade företag, och när det gäller andra företag som kanske håller på med



smuggling och fusk med skatten. Sammanfattningsvis ansåg respondenten att guanxi inte är viktigt.

### **Skapande av en tillitsfull relation till kinesiska medarbetare**

De besked som företagen gav när de fick frågan om hur en tillitsfull relation till kinesiska medarbetare skapas, resulterade i relativt snarlika svar i ungefär fem av bolagen, medan två av dem mer eller mindre skilde sig från mängden. De liknande svaren underströk att de svenska värderingarna är gynnsamma för tillitsfulla relationer, och att respekt måste genomsyra organisationen. I ett perspektiv på de enskilda svaren från de olika företagen, återges kontentan enligt nedan. L-företrädaren tydliggjorde att kinesiska medarbetare håller sig trogna om man följer de svenska värderingarna, och att kineser gillar västerländsk-orienterat ledarskap.

Respondenten på M svarade att tillitsfull relation främst skapas genom att man som ledare är ärlig, litar på kineser och delegerar ansvar till dem. Man får lojala medarbetare om de kontrolleras på avstånd, snarare än att låta dem detaljstyras. Vad som emellertid skiljde sig i sammanhanget var att T2 förespråkade upprättandet av en "role model", vilket även vidimeras av verkstadsföretaget V. Respondenten på T2 ansåg i samma anda att en kulturambassadör är av central betydelse för att skapa tillit. På det andra företaget, T1, var det angeläget att alltid agera enligt de gemensamma värderingarna. Denna ståndpunkt delades, enligt ovan, även av respondenten på V. Till yttermera visso framgick av T1 att en process som samordnar kompetens och överbygger brist på densamma med fördel kan upprättas, i en strävan efter tillit. Respekt för anställda är också vitalt enligt respondenten.

Vad gäller rederiet R är management en nyckelfråga som ett förfaringsätt i tillitsdiskussionen. Intervjupersonen nämnde dessutom att kineser är mer lojala till personer än företag, vilket innebär att anställda som inte hyser respekt för den utländska chefen med stor sannolikhet kommer att lämna bolaget. Återigen finner man likheter mellan företagen i svaret på denna diskussion, beträffande accentuering av "respekt". V-respondenten påstod att respekt måste visas gentemot individer och intervjupersonen gjorde även gällande att transparenta system främjar tillitsfulla relationer. Tillit hör enligt detta svar också ihop med en likställd behandling av alla medarbetare.

### **Problematik under ledarskiftet och hur företag handskas med det**

En fråga som ställdes gällde eventuell problematik med lojalitet under ledarskiftet i svenska företag som verkar i Kina. Företagen fick svara på huruvida lojalitetsproblem uppkommer när en tidigare chef lämnar företaget, varvid hälften av intervjuobjekten upplevde sådana problem när tidigare ledare försvann. Den

andra hälften hade antingen kommit över problematiken tidigare eller upplevde inte det som ett påtagligt problem.

Mer detaljerat framhöll verkstadsföretaget V att man kan undvika problemet om lojaliteten byggs mot företaget snarare än mot individen. Därför var problemet inte stort för detta företag. Enligt personalchefen för T1 hade detta företag heller inte problem med lojalitet till nya ledare då de tidigare försvunnit, men istället uppstår viss osäkerhet vid ett sådant skede. I överensstämmelse med V gäller det på detta företag att skapa lojalitet riktad mot företaget, och att ha rätt inställning som ledare. Jämför man med rederiet R, uppspringer beskedet att det de facto är ett problem under ledarskiftet, men detta kan till viss utsträckning motverkas med hjälp av en inskolningsperiod för den nya ledaren. Viktigast är emellertid, enligt R, selektionsprocessen, som visar hur bra den potentielle nye chefen kommunicerar och kommer överens med de anställda. Denna process kan exempelvis gestalta sig i en personalmiddag, där interaktionen utvärderas.

För intervjuobjektet på T2 upplevdes ledarskiftesfrågan som allvarlig för nya chefer, men samtidigt har de yngre cheferna lättare för att anpassa sig än äldre nya ledare. Öppen kommunikation underlättar också inskolningsperioden, tyckte respondenten. Även luftbehandlingsföretaget L såg problematiken med lojalitet under ledarskiftet, och tillfogade att personal är mer lojal till chefen än företaget. För att komma tillrätta med den svårigheten är enligt denna respondent en övergångsperiod av betydelse, i likhet med de andra företagens utsago. Man måste visa att den nya chefen är bra så att de anställda känner förtroende, och vidare gäller att det bara finns en chef i företag i Kina, och denna sitter längst upp. Går denna chef till ett annat bolag är det vanligt att folk följer med, om man inte lyckats ingjuta lojalitet till företaget. Med avseende på lojalitet under ledarskiftet ansåg å andra sidan inte VD:n på medicinföretaget M att några större problem förekommer. När man har gjort sig av med någon har orsaken ofta varit att något inte fungerar så bra, och då har resten av personalen – så framhåller respondenten på M – varit eniga om att någonting måste göras.

En intressant synpunkt som lades fram i intervjun med K-företrädaren pekade på att lojalitetsproblem båda kan förekomma under ledarskiftet, men även om kineser, vilka arbetat nära varandra i en grupp i företaget, och på så sätt känner varandra väl, kommer överens om att överge företaget gemensamt. Detta hade respondenten hört talas om från andra företag. Följaktligen finns här ytterligare en orsak till kunskapsflykt, som inte behöver vara relaterad till ledarskifte, utan snarare alltför sammansvetsade anställda. Ett sätt att motverka fenomenet är satsningar på företagskulturen och upplysningar om att inte bara en person är ens kollega utan flera.

## **Anpassning av organisationsstrukturen**

Frågeställningar som fäster vikt vid anpassning av organisationsstruktur till den kinesiska arbetsmarknaden besvarades på olika sätt. I sammandrag svarade fyra företag att de inte vidtar några särskilt avvikande åtgärder för att anpassa sig till kinesisk organisation med avseende på hierarki, medan resten uppgav att de i någon mån har adapterat sin organisationsstruktur.

VD:n på V representerar ett av de företag som inte gjorde några större förändringar, utan tillämpade svensk-europeisk organisationsform, med kort maktdistans. Tillika upplevde man på T1 att hierarki uppfattas negativt bland kineser, och därför inlemmas management med processdriven professionalism, och lämplig kontroll, snarare än hierarki i organisationsstrukturen. L-respondenten var av följande åsikt: Inom företaget har han anpassat organisationen mer efter hur situationen ser ut, än hur den kinesiska kulturen fungerar. Respondenten på M uppgav heller inte att man har anpassat organisationen just för Kina, och tillade att de tillämpar samma inriktning som i Sverige. Däremot kan det vara vanligt med en extra position, exempelvis general manager, för att ge fler titlar till kineser. Även vid kontakt med myndigheterna har företaget ofta tillsatt en extra position för att lösa den detaljen, eftersom fler förbindelser med myndigheterna är vanligt i Kina. Personalchefen på T2 svarade generellt att företaget inte anpassar organisationen till kinesisk, medan däremot K-företrädaren tryckte mer på skillnaden mellan kinesisk och svensk organisationsstruktur. Men samtidigt är människor ändå människor och det viktigaste i hierarkiväsende är att visa respekt.

Slutligen ansåg VD:n på rederiet R att hierarki är angeläget och att fokus på titlar behövs när man behandlar kinesiska anställda. De kan trivas med fler titlar än svenskar normalt är vana vid. Utmaningen är att bygga upp en struktur som tillgodoser krav på hierarki men samtidigt ger näring åt en öppen kultur, där man kan utbyta idéer och feedback på alla nivåer i hierarkin.

## **Åtgärder vid rekrytering**

En annan fråga som ställdes kretsar kring hur riskerna för kunskapsflykt kan minskas redan när man rekryterar kinesisk personal, och vilka eventuella åtgärder som finns att använda, om dessa överväganden existerar inom företagen som intervjuades. Kvintessens av intervjumaterialet visade att alla företag tar stor hänsyn till risker med kunskapsflykt vid rekrytering samt försöker utforma åtgärder som kan förhindra eller mildra företeelsen. Verkstadsföretaget V:s företrädare menade att bolaget skriver överenskommelser/kontrakt om konfidentialitet, som i viss utsträckning kan stävja kunskapsflykt, och att de är nogga med att inte rekrytera personal från konkurrenter själva.

Betraktar man L-respondenten, svarade han att företaget använder utbildning och motverkar kunskapsflykt med utbildningskontrakt, som kan innebära att de anställda binds till företaget i och med att de får betala tillbaka stora delar av utbildningen om de lämnar företaget inom en viss period. Samtidigt är kineser entreprenörer och ser möjligheter i det mesta, så det kan ändå vara en risk, enligt respondenten. Personalchefen för T2 löser problematiken i sitt företag medelst överväganden om hur stabila de potentiella anställda är, när de är på väg att rekryteras. När K-respondenten fick frågan betonades svårigheten med att hålla fast personalen med rent legala delar, eftersom det praktiskt taget inte går att dra de anställda som lämnar företaget inför domstol. De slutar när de själva vill.

En mycket intressant metod som VD:n på K förespråkade är emellertid att sprida ut kunskapen mellan de anställda, så att viktig information inte försvinner när enskilda personer säger upp sig. På så sätt är det även mindre risk att de överger företaget, då de saknar information som kan vara värdefull för konkurrenter. Han tillade att även om de anställda försvinner, kan man motverka att viktig information går om intet, genom att utbilda minst en extra person som förstår samma jobb som den tidigare medarbetaren. Ett tillvägagångssätt för att stävja riskerna vid rekrytering är också, enligt personalchefen på T1, att granska anställdas CV och om det visar sig att anställda byter arbete exempelvis varje år, är risken stor för att denne kommer att fortsätta med beteendet på det nya företaget. Det tidigare beteendet kan indikera att den anställde har problem att visa sin lojalitet. Till sist framgick, när frågan ställdes till rederiet R, att detta företag visserligen beaktar risken kunskapsflykt vid rekrytering, men inte applicerar åtgärder som skiljer sig avsevärt från andra länder eller marknader.

### **Tecken på begynnande kunskapsflykt**

De flesta respondenter delade åsikten att det är svårt att märka om en anställd är på väg att lämna företaget i ett sådant tidigt stadium att det går att sätta in åtgärder som kan påverka dennes beslut. En kommentar som förekom är att när chefen väl blir varse den anställdes utträdesplaner är det i regel för sent. Under anställningsintervjun förhör sig en av de kinesiska personalcheferna alltid om den sökandes vilja att stanna och utvecklas i företaget. När företaget väl anställt någon är dess chanser små att upptäcka dennes eventuella utträdesplaner.

En situation som förebådar personalflykt är enligt V-respondenten då företaget befordrar vissa men inte andra. Detta måste dock inte innebära att problem uppstår. I vissa fall får chefen veta genom en anställds vänner eller kollegor att denne aktivt letar efter nya jobb. Enligt representanten för K märker man ofta att personer inte är tillfreds med sitt arbete då de inte känner att de får användning för den kompetens som de besitter. I ett sådant läge är det viktigt att snabbt hitta nya arbetsuppgifter som tar tillvara personens kvaliteter. Utifrån intervjuobjektets erfarenhet kommer överkompetenta medarbetare förmodligen att lämna företaget.

Istället för att vänta på tydliga tecken på förestående kunskapsflykt tycker rederirespondenten att man regelbundet bör ”measure the pulse of your people”. Detta innebär konkret att regelbundet höra sig för med personalen om huruvida de känner glädje i arbetet. Förutsatt att man som chef har en förtroendefull relation med sina anställda så kommer de i regel att berätta om de har funderingar på att överge företaget.

Den enda respondenten som hade en optimistisk hållning till problemet att upptäcka medarbetares omsättningsintentioner var den första av de två kinesiska personalcheferna, T1. Hon redovisade också det mest omfattande åtgärdsprogrammet för detta. Tillämpning av deras egna verktyg, Human Capital Survey, ger enligt henne en mängd data om bland annat ledarskap, motivation och arbetsintresse. Därutöver bör man hålla sig uppdaterad om de gällande arbetsmarknadstrenderna i branschen, eftersom de ger en viktig indikation på eventuella personalomsättningsökningar i det egna företaget.

Vad gäller användning av uttryckliga tester av personalens commitment och vilja att stanna i företaget, var de flesta skeptiska. Kinesen på T2 placerade dock den ovannämnda Human Capital Survey Index i denna kategori, och angav det som ett bra verktyg att pröva nivån av commitment i företaget. Ett mindre aktivt sätt att testa personalens lojalitet är enligt K-representanten att observera hur de anställda beter sig under intensiva perioder då de tvingas arbeta extra hårt. De som till exempel utan förbehåll ställer upp på att arbeta helger när chefen kräver det är också de som är minst benägna att lämna företaget.

Ett liknande resonemang fördes av rederiföreträdaren som menar att R:s affärsmodell kombinerad med den krävande kinesiska marknaden ständigt indirekt sätter personalens lojalitet på prov. En respondent, VD:n för verkstadsföretaget V, vände sig uttryckligen mot idén med tester på detta område. De anställda ska inte tvingas att under sådana former ”bevisa” sin lojalitet, utan det är chefens uppgift att genom ärlighet och andra av de tidigare nämnda metoderna skapa lojalitet. Att genomföra tester implicerar att man saknar tilltro till de anställdas moral vilket i sin tur kan leda till en besvarad misstro från deras sida. En liknande tankegång kan urskönjas ur K-respondentens avslutande kommentar till frågan, där han underströk att chefen bör lägga sin energi på att skapa lojalitet snarare än att testa den.

### **Kulturell integration**

Av samtliga företag i undersökningen var det bara de två kinesiska cheferna i T-koncernen som uppgav att de har ett konkret program för interkulturell träning, i form av en kurs kallad ”Cross Culture Training”. Den ingår som en del i ett orienteringsprogram för nyanställda kinesiska managers. Även svenska managers får genomgå en liknande kurs inför flytten till Kina. Respondenterna gick inte in på detaljer gällande innehållet i kursen, men beskrev kort upplägget som en

genomgång av generella kulturskillnader mellan länderna och de särskilda värderingar som företaget har. Undervisningen följs sedan av samtal i grupp, där deltagarna diskuterar vilka problem som kan uppstå och får ge förslag på möjliga lösningar.

Det fanns stor varians mellan de andra företagen i graden av hänsyn som tillmättes utbildning i kulturell integration. Två av intervjuobjekten uppgav att de beaktar kulturell integration främst i urvalsprocessen vid rekrytering, där de båda lade stor vikt vid denna aspekt. En av dessa, rederirepresentanten, sa att de på R har erfarenheten att: "By employing the right people, in general we don't need to provide additional cultural seminars/programs, etc." I samband med detta påstående tillade han dock att han ansåg att processen med kulturell integration borde starta tidigare. I vissa fall har dock utländska anställda önskemål om att gå en kurs i kulturell integration. I sådana lägen tillmötesgår företaget önskemålen genom att stå för kostnaden. Vanligtvis är dock den kulturella integration som sker över tiden genom det dagliga arbetet och levernet i Kina tillräcklig, enligt VD:n på R.

Att den huvudsakliga hänsynen till kulturell integration tas vid rekrytering av ny personal, är enligt intervjupersonen på L även en riktig beskrivning av hur luftbehandlingsföretaget går till väga. För att undvika alltför kraftiga kulturkrockar anställer han endast kineser som antingen kommer direkt från universitetet och alltså helt saknar arbetserfarenhet, eller som tidigare arbetat inom europeiska eller amerikanska bolag i Kina. Att anställa människor som arbetat inom den statliga kinesiska sektorn, framhåller respondenten, medför stora risker. Sådana individer är formade i en väldigt annorlunda företagsmiljö med värderingar som kan krocka med grundläggande västerländska synsätt, som till exempel att det är prestationerna på jobbet som avgör vem som befordras, och inte vem de känner, och andra faktorer. Utöver detta har de en policy att ta "det lite försiktigt" med nya kinesiska anställda, vilket innebär att de har en större tolerans för misstag som kan uppstå ur bristande interkulturell kommunikation då den anställda är ny i företaget. Avseende de svenska cheferna på L tillämpas inte några särskilda metoder för att öka deras interkulturella kommunikationsfärdigheter.

Medicinföretaget M förefaller ha en syn på interkulturella frågor som är snarlik den på luftbehandlingsföretaget L. De har inte heller någon särskild interkulturell utbildning för svenska chefer. VD:n på M menade att det aldrig skadar med utbildning, men att han inte såg det som en förutsättning för att lyckas som chef i Kina. Hans övertygelse vad gäller ledarskap är: "En bra chef i Sverige, han är också en bra chef i Kina, och en dålig chef i Sverige är en dålig chef i Kina." Det behövs därför inte heller enligt hans mening någon extra utbildning utöver den som krävs för att bli en bra chef i Sverige. Anledningen till detta är enligt honom att den inledande kulturkrocken mellan svenskar och kineser inte är så stor som man skulle kunna tro. Med ett annat uttalande lät han dock senare förstå att han syftade på den yngre generationen kineser, som inte blivit märkt av den

kulturrevolution som ägde rum i Kina mellan 1968-1978. Inom den äldre generationen är det enligt honom mycket svårt att hitta lämpligt folk till ett utländskt företag eftersom de är mycket svåra att skola om. Ett exempel som han tog upp är att de generellt är ovilliga att fatta egna beslut.

Respondenten på K uppgav att många av de kinesiska anställda genom sina ordinarie arbetsuppgifter på företaget automatiskt får en djupare förståelse för svensk kultur. Detta beror på att de som anställda på ett handelsföretag genomför regelbundna affärsresor till Sverige, där de får direktkontakt med den svenska kulturen, och får insikt i hur man arbetar på företagets svenska kontor. De kineser på företaget vars befattningar inte medför resor till Sverige introduceras istället till företagets svenska värderingar och traditioner genom mindre formella möten och aktiviteter som luciatåg, glögg och liknande. Han såg det som viktigt att personalen på så sätt får känna att de är delaktiga i ett svenskt företag. Beträffande de svenska chefernas interkulturella utbildning skulle rutinerna kunna förbättras en hel del, ansåg VD:n på klädföretaget K. För närvarande förses nytillsatta chefer inte med någon förberedande utbildning i Sverige före avresan till Kina, vilket enligt honom skulle vara dem till stor nytta.

### **Viktigaste egenskaperna för en svensk ledare i Kina**

På frågan om vilka de viktigaste egenskaperna en svensk ledare i Kina bör besitta hade respondenterna ett flertal intressanta synpunkter.

Klädföretagsrepresentanten markerade att en av de viktigaste egenskaperna en svensk ledare bör besitta är beslutsamhet, att kunna fatta beslut även om det inte är klart vilket som är korrekt i en given situation. Han menade att ett dåligt beslut ofta är bättre än inget beslut alls i Kina. K-respondenten tyckte vidare att det är viktigt att kunna lyssna till konstruktiv kritik och att låta medarbetarna komma med egna förslag; han föreslog att en ledare bör vara en proaktiv lyssnare. Slutligen ville respondenten hävda att tålamod är något man behöver i överflöd som utländsk ledare i Kina.

Rederiföretaget R:s företrädare framhävde att det viktigaste för en utländsk ledare är att vara lojal gentemot sina medarbetare. Han ville påstå att det inte finns någon skillnad i arbetslivet jämfört med sociala relationer i övrigt; om en relation är tillitsfull, arbetar man ofta bra tillsammans.

VD:n på verkstadsföretaget V påstod att en utländsk ledare i Kina måste ha ett stort intresse för individer i organisationen samt ha mycket tålamod om man vill lyckas och skapa långsiktiga lojala relationer till sina medarbetare.

Företrädaren för medicinföretaget M menade att man måste vara flexibel i och med att det inte går att ha samma minutiösa ordning i Kina som man har i Sverige. En ledare måste vara strikt i sitt tänkande och ha en målsättning att sträva efter

och samtidigt inte bli besviken när resultaten inte uppnår förväntningarna. M-respondenten hävdade att man måste ha lite acceptans för en lägre nivå av ordning än man skulle ha i Sverige.

Personalchefen på T1 tyckte att en utländsk ledare i Kina måste ha integritet, respekt för sina medmänniskor samt professionalism.

Personalchefen på T2 ansåg likt chefen på T1 att en utländsk ledare måste respektera och förlita sig på den lokala kompetensen. Vidare menade T2-respondenten att det är viktigt att en utländsk ledare delegerar uppgifter och därmed släpper in kineser i viktiga processer och beslut. Slutligen hävdade hon att en utländsk ledare måste ha en förståelse och acceptans för den kinesiska kulturen.

### **Ytterligare synpunkter från respondenter**

Som en avslutande del i intervjufrågorna tillfrågades respondenterna om de hade någonting övrigt att tillägga för att hålla öppet för eventuella tankar som intervjuobjekten kan ha haft under frågeställningens gång. Det kan röra sig om råd till andra företag eller andra upplysningar som varit värda att ge utrymme för.

Intervjuobjektet på luftbehandlingsföretaget L poängterade betydelsen av att hitta en bra balans mellan den kinesiska och västerländska. Det är enligt honom dessutom avgörande att alltid ha en svensk chef, eller europé i förekommande fall, så att riktningen för företaget lättare kan påverkas. M-respondenten å sin sida bidrog som ytterligare tillägg med att många saker ibland fungerar på samma sätt som i Sverige, men att företag inte bör försöka styra den kinesiska delen från huvudkontoret. Viktigt är också att inte bakbinda den chef som ansvarar för Kina, och att inte skicka alltför många utländska personer till Kina.

### **5.2.1 Sammanfattning av företagsintervjuer**

I nedanstående tabell (Tabell 2) sammanfattas svaren för alla företagen i undersökningen, och de tidigare angivna förkortningarna för de olika bolagens branscher används som beteckningar. Svaren beskrivs med hjälp av de nyckelord som har varit mest centrala i respondenternas uppgifter och förklaringar. Eftersom tabellen enbart syftar till en överblick har inte all information som framgick av intervjuerna redovisats, utan enbart de svar som har varit relevanta för frågeställningen.

Ämnesuppdelningen följer ordningen och uppdelningen i rubrikerna som förekommer ovan. De frågor som har varit mindre jämförbara, men ändå viktiga för helhetsbilden, har utelämnats ur tabellen. Då frågorna i expertintervjun



(Petzell) inte riktade sig till ett företag och skiljer sig i vissa avseenden, har även dessa utelämnats.

|  | L                                    | R                                       | T1                                       | T2                                       | V                             | K                          | M                          |
|--|--------------------------------------|---|--|--|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Förekomst av kunskapsflykt</b>                          | I viss mån drabbat                   | I viss mån drabbat                      | Nej, har undvikits                       | Nej, har undvikits                       | I viss mån drabbat            | Hårt drabbat               | I viss mån drabbat         |
| <b>De viktigaste orsakerna till kunskapsflykt</b>          | Lön                                  | Värderingar, lön, familjeroll           | Lön, karriär, personligt                 | Inga särskilda                           | Karriär                       | Organisation, lön          | Social trygghet            |
| <b>Viktigaste metoderna för att motverka kunskapsflykt</b> | Stegring av lön, utbildning, karriär | Värderingar, lön, samtal för utveckling | Kultur, utbildning, värderingar, karriär | Kultur, utbildning, värderingar, karriär | Belöning, utbildning          | Trivsel, kultur            | Karriär, utbildning, resor |
| <b>Bonus eller linjär löneökning</b>                       | Ej angivet                           | Båda                                    | Båda                                     | Båda                                     | Båda                          | Bonus                      | Bonus                      |
| <b>Anpassning till kultur</b>                              | Face, guanxi                         | Face, tålmod                            | Bäst att inte anpassa                    | Kultur, respekt                          | Värd, kinesiska drag          | Kultur, traditioner        | Bäst att inte anpassa      |
| <b>Skapande av tillitsfull relation</b>                    | Västerländskt ledarskap              | Respekt, management                     | Värderingar, kompetens, respekt          | "Role model", kultur                     | "Role model"                  | Ej angivet                 | Kontroll på avstånd        |
| <b>Problem under ledarskiften och åtgärder</b>             | Inskolning                           | Selektion, inskolning                   | Mindre problem                           | Kommunikation, inskolning                | Bygg lojalitet mot företaget  | Kultur                     | Mindre problem             |
| <b>Anpassning av organisationsstrukturen</b>               | Enligt situation                     | Fler titlar, hierarki                   | Nej                                      | Nej                                      | Svensk modell                 | Respekt                    | Fler titlar                |
| <b>Åtgärder vid rekrytering</b>                            | Kontrakt för utbildning              | Inga särskilda                          | Undersök CV                              | Undersök stabilitet                      | Kontrakt                      | Sprid kunskap              | Ej angivet                 |
| <b>Tecken på kunskapsflykt</b>                             | Ej angivet                           | Tala med anställd                       | Undersök planer                          | Undersök planer                          | Rykten                        | Alltför kompetent personal | Ej angivet                 |
| <b>Hänsyn till kulturell integration</b>                   | Anställ rätt personal                | Anställ rätt personal                   | Konkret program                          | Konkret program                          | Ingen särskild                | Affärsresor                | Anställ rätt personal      |
| <b>Viktigaste egenskaperna för en svensk ledare</b>        | Inga särskilda                       | Lojalitet                               | Integritet, respekt                      | Respekt, delge uppgifter                 | Tålmod, intresse för personal | Fatta beslut, lyssna       | Tålmod, flexibilitet       |

Tabell 2: Sammanställning av företagsrespondenternas svar

## 5.3 Expertintervju

Nedan följer en redogörelse för intervjun med Lennart Petzell på Cathay Consulting. Kontakten skedde via telefon och rubrikerna motsvarar de frågor som ställdes vid intervjutillfället.

### **Vilka är de viktigaste orsakerna till att en kinesisk medarbetare frivilligt lämnar ett svenskt företag?**

En del kan vara relaterat till lönefrågor, löner i Kina är väldigt viktiga och kanske mer väsentliga än i andra länder. Löner på svenska företag ligger generellt lägre än vad de ligger på hos amerikanska bolag till exempel. Kineser gillar svensk management-stil, det vill säga, platta organisationer där personalen får mycket utrymme att utvecklas. Svenska företag strävar efter att jobba med lokal personal i så stor utsträckning som möjligt. Om man jämför med till exempel japanska bolag, är alla mellanchefer i dessa bolag alltid japaner, medan det i svenska bolag oftast sitter en svensk som är general manager och resterande anställda är kineser. Detta uppfattas som positivt bland de kinesiska medarbetarna.

### **Anser du att platta organisationer fungerar bra eller dåligt i Kina?**

Om den kinesiska personalen tidigare jobbat för kinesiska bolag så förväntar de sig att chefen skall beordra dem att utföra olika moment samt följa upp arbetet kring dessa. Ett skäl till att sluta är att om man inte riktigt lyckas överbygga denna problematik från båda håll så kan nog kinesen i bolaget bli lite konfunderad. En svensk chef förväntar sig ofta att folk ska göra vissa saker inom ett visst ansvarsområde baserat på dennes erfarenheter i Sverige, medan en kines förväntar sig en mer styrd ledning där chefen ska komma ut varje dag och berätta vad den anställde ska göra. Det kan uppstå missförstånd i början av en anställning som gör att folk slutar i och med att kinesen inte riktigt förstår de direktiv som svensken ger.

### **Vad menar du upplevs av kineserna som positivt med platta organisationer?**

Om man anställer en kines från ett kinesiskt bolag, så vet man att man måste sätta sig ner och prata med den nyrekryterade om hur en svensk organisation fungerar. Om man inte överbyggar skillnaderna mellan de två kulturerna så blir kinesen ofta konfunderad och vet inte riktigt vad han ska göra eller hur stora befogenheter han har. Kineser brukar dock trivas väldigt bra på svenska företag när de arbetat där ett längre tag och om deras chef har en förmåga att ge dem möjlighet att utvecklas till exempel genom ökat ansvar.

### **Vilka metoder anser du vara mest effektiva för att stävja kunskapsflykt?**

Lönen var väldigt viktig för kineser för tio år sedan och det fanns då en mycket hög personalomsättning på utländska företag. Nu börjar personalomsättningen minska och kineser får oftare lite högre positioner. Mellanchefer har så pass bra löner idag i Kina så att andra saker än lön blir viktiga och prioriteras av kineserna. Det som framför allt saknas på utländska företag är utvecklingsmöjligheter, att kineserna har en chef som ger dem möjligheter att utvecklas och som ger dem möjligheter att ta en del ansvar. Detta är nyckeln till framgång när man ska försöka knyta de anställda till företaget på längre sikt. Det är även mycket viktigt att företaget tillhandahåller utbildning, så att kineserna kan lära sig mer om svenskt management och affärssystem.

### **Hur undviker man att kineser lämnar företaget för att de inte är tillfreds med sin karriärutveckling eller sina karriärmöjligheter?**

Rent generellt så är titlar viktigare i Kina än i svenska bolag. I Kina måste man ibland erbjuda titlar som "purchasing supervisor" även fast de är vanliga inköpare. Man ger dem en liten titel för att locka dem att komma till ett svenskt företag. Det absolut viktigaste är att inte ha några utlänningar som sitter och stoppar upp på olika positioner. Kinesen måste få intrycket av att det är hårt arbete och inte härkomst som ligger till grund för befordringar. Många kineser lämnar till exempel japanska bolag av den orsaken att alla mellanchefer också är japaner.

### **Tror du att bonus är bättre eller sämre än att ha en permanent linjär löneökning?**

Det är få människor som är mer business-drivna än kineser, vilket är lite konstigt med tanke på kommunismen. Kineser är otroligt bonusinriktade och bonus är väldigt bra för att få folk att jobba hårt. Problemet med alla bonussystem är att kineser är vana vid att utnyttja systemet till sin fördel så mycket som möjligt. Har man ett bonussystem som till exempel bara är kopplat till försäljningen, kan kvaliteten kanske bli dålig eftersom alla bara vill sälja så mycket som möjligt. Det är svårt att få ett bonussystem som är rättvist eftersom olika avdelningar har olika regler för bonusutbetalningar. Detta kan skapa animositet mellan avdelningar. Rent generellt är bonus bättre och mer anpassad för den kinesiska marknaden.

### **Vilka misstag brukar svenska företag begå i hanteringen av kinesisk personal?**

De traditionella misstagen, framför allt i början, är att svenska chefer är lite för snälla. De är lite för demokratiska, det vill säga att cheferna frågar lite för mycket vad personalen tycker. Detta kan skapa missförstånd då kineserna inte riktigt är

vana vid att dela med sig av sina åsikter till sin chef. Kineserna tänker då ofta: ”Varför frågar chefen mig hur vi ska göra, kan han ingenting själv?” Chefer hittar efter ett tag ofta en avvägning mellan den platta organisationen där man ger personalen frihet och den hierarkiska organisationen där man är lite tuffare i sitt sätt att styra ett bolag på.

### **Vilka anser du vara de viktigaste egenskaperna en svensk ledare i Kina behöver?**

En av de absolut viktigaste egenskaperna är att alltid följa upp. En svensk ledare delegerar ofta en uppgift och sedan räknar han med att det hela blir gjort. Detta behov av att följa upp bottnar i den kinesiska kulturen där man har för vana att alltid säga ”ja”, även om man menar ”nej”. Efter hand, när man märker vilka man kan lita på så gäller det att ge mer frihet och ansvar till dessa anställda som samtidigt har en utvecklingsförmåga.

### **Hur skapar man en tillitsfull relation till kinesiska anställda?**

Kineser har en inre och yttre social cirkel. Generellt är kineser mycket lojala mot individer de anser tillhöra deras inre cirkel t.ex. nära vänner och familj. Däremot visar de inte samma välvilja gentemot individer som de uppfattar tillhör deras yttre sociala cirkel.

### **Om man relaterar det här till relationen mellan en svensk chef och de kinesiska anställda, hur kan man förebygga att företaget inte ingår i kinesens upplevda inre cirkel?**

Kineser är mer personorienterade medan svenskar är mer bolagsorienterade. En svensk känner ofta solidaritet till sitt företag. I Kina är solidariteten till företaget väldigt låg. Däremot är man kanske solidarisk till sin chef, personligen, eller med sina arbetskompisar. Därför är ansvarskänslan för t.ex. företagets pengar, och bolagets väl, är mindre i Kina. För att förebygga detta måste man försöka etablera en personlig relation med sina anställda som chef, så att det personliga ansvarstagandet man känner gentemot chefen smittar av sig på företaget.

### **Anser du det då viktigt att ha en övergångsperiod vid ledarskiftet med tanke på kinesernas starka lojalitet till chefsfigurer?**

Chefen har traditionellt sett i kinesiska företag varit lite som kungen i bolaget, och om chefen slutar, slutar ofta de mellanchefer som sitter under honom också. Om det kommer en ny chef i ett kinesiskt traditionellt bolag – och det då finns kvar några mellanchefer som misstänks ha solidaritet till den tidigare chefen – sparkas

dessa omedelbart. Detta innebär att om man på ett svenskt företag har en väldigt bra, omtyckt chef, så är det viktigt att skola in den nya chefen, så att han kan arbeta in relationer, innan den gamla slutar.

### **Anser du att svenska företag bör anpassa sin organisationsstruktur för den kinesiska arbetsmarknaden, och i så fall hur?**

Svenska företag bör försöka hålla sitt svenska sätt att jobba men samtidigt ha lite mer kontroll på organisationen och följa upp att uppgifter och projekt fullföljs med önskvärda resultat.

### **Hur kan man minimera riskerna för kunskapsflykt vid rekrytering?**

Uppsägningstiden i Kina är traditionellt en månad. Ofta är respekten för kontrakt i Kina mindre än den skulle vara i Sverige vilket innebär att företagen som verkar i Kina försöker skriva kontrakt med längre uppsägningstider. Det där är svårt för svenska företag för när man skriver uppsägningstider måste företaget hålla sig till dem, men blir det konflikt med den anställde och denne vill gå kommer den anställde i många fall inte hålla sig till uppsägningstiden. Alla parter vill egentligen ha längre uppsägningstid, men idag är det svårt att genomföra.

### **Är svensk företagskultur generellt sett mer eller mindre kompatibel med den kinesiska arbetskulturen? Är den mer eller mindre framgångsrik när det gäller att skapa lojalitet, om man jämför med andra västerländska kulturer?**

Det går snabbare för en kines att komma in i amerikansk kultur därför att den är mer hierarkisk men kineser trivs bättre på svenska företag på lång sikt. När folk väl har lärt sig det svenska sättet att jobba på så vill de väldigt ofta jobba i den typen av organisation. I början är risken att bli av med personal större i svenska företag för att kineserna känner sig lite vilsna. Personalen känner sig vilsen på grund av att de inte förstår varför chefen inte styr dem lika strikt som hade skett på ett kinesiskt företag. När kineserna väl har tagit sig över det hindret, uppskattar man det svenska sättet att jobba på. Under det första halvåret eller året finns en större risk att ett svenskt företag blir av med personal än ett annat västerländskt bolag.

### **Vad är det då som kineserna uppfattar som positivt med svenska företag?**

Nyckeln är att ge personalen ”frihet under ansvar”. Man kan göra en analogi med att uppfostra ett barn: ger man ett barn frihet under ansvar kan den inte hantera det, men när barnet blir lite äldre uppskattar den det här förtroendet och växer med uppgiften.

### **Prioriterar svenska företag att lära ut företagets värderingar och synsätt under utbildning av en ny kinesisk arbetskraft i större mån än andra utländska företaget?**

Det kräver så mycket av en ledare att få en kinesisk organisation att fungera att det blir väldigt lite tid över i alla bolag att jobba med företagskultur, och företagets värderingar. Det är en ganska försummad bit hos alla utländska företag just av den orsaken att folk har så mycket annat att göra. Det är svårt att jämföra svenska med amerikanska och andra företag; men de flesta företag har problem med att man inte fått in förståelsen för företagets kultur och värderingar.

### **Tycker du att man utbildar svenska chefer tillräckligt mycket när det gäller speciella kinesiska kulturförhållanden?**

Svenska chefer är ofta väldigt oförberedda när de kommer till Kina. Många som kommer ut har ingen som helst förståelse för hur man ska göra för att få en kinesisk organisation att fungera. Generellt har kontrakten för utlandsanställda varit för korta, att man skickat ut någon i två år och när denne precis har börjat förstå hur en organisation ska drivas, då är det dags att ta hem dem igen. Hemligheten är att få ut folk på längre kontrakt, så att de kan lära sig mer och vara mer effektiva.

### **Anser du då att man behöver vara på plats för att verkligen lära sig den kinesiska kulturen?**

Man kan förbereda med training hemma, men detta är bolagen hemma i Sverige väldigt dåliga på och den utbildning som erbjuds är ofta bristfällig. Vidare kan man anlita experter av olika slag som lär ut interkulturell kommunikation innan cheferna åker till Kina och sen komplettera med utbildning under exempelvis det första halvåret på plats i Kina. Problemet är ofta tidsbrist för utbildning när folk väl kommer ut, eftersom de har så mycket annat att göra i den nya organisationen.

### **Hur ter sig det med face på svenska företag som verkar i Kina?**

Face finns i alla kulturer men det är olika saker som värderas. För kinesen är det face att folket runt omkring inte får reda på att han inte klarar av en uppgift. Har en svensk lovat någonting så är det face för honom att han ska hålla vad han lovat.

### **Hur ska man försöka klara den här balansgången som chef, att agera med beaktande av face?**

Det kommer med känslan och erfarenheten av en längre vistelse i Kina. En erfaren chef ställer massa motfrågor när han förhandlar med t.ex. en fabriker. Han frågar om produktionskapaciteten och intervjuar den tekniskt ansvarige. Den erfarna kinachefen ställer alltid motfrågor för att själv avgöra huruvida fabriken talar sanning eller inte. Den erfarna kinachefen går inte heller och berättar för alla andra i organisationen att fabrikeren kan leverera för att undvika framtida besvikelser. En erfaren chef håller inne på information för att inte hamna i en situation där han har lovat något han inte kan hålla.

### **Är det viktigt att kunna handskas med face ur lojalitetsperspektiv?**

Face kan jämföras med att ljuga, att man lovar något som man inte klarar av att hålla, detta brukar uppfattas som lögn av en svensk. I början när man kommer till Kina är det vanligt att chefer blir vansinniga när de känner att folk ljugar dem rätt upp i ansiktet. Börjar man då ställa folk till svars är det lätt att stöta bort sin personal. Detta innebär att man måste hantera dessa konflikter på ett annat sätt. Man måste förklara för de kinesiska medarbetarna hur svenskar jobbar och uppfattar lögn.

### **Är det något mer du vill tillägga på ämnet?**

Det viktigaste är att chefen som kommer ut så fort som möjligt skaffar sig en förståelse för hur Kina fungerar. Detta för att det inte går att åka till Kina och implementera det svenska sättet att driva ett företag rakt av, utan man måste ta det bästa av svenska kulturen och svenskt management-stil och blanda det med det bästa man hittar i den kinesiska kulturen. Det är även viktigt att kommunikationen fungerar så att det finns ett utbyte mellan hur vi tänker i Sverige och hur de tänker i Kina, så att båda parter lär sig.

## 6 ANALYS

*Analysen av det empiriska materialet inleds med en jämförelse av den personalomsättningshastighet som angivits av respondenterna med befintlig branschstatistik i Sverige. För att koppla empirin till det teoretiska ramverket har analysen delats in efter de fyra dimensionerna av organizational commitment som identifierades i teorikapitlet.*

### *Jämförelse av personalomsättningshastigheter*

Vid jämförelse mellan genomsnittet på 1,2 % för turnover rate bland företag i Sverige och de undersökta företagen i Kina, framgår att kinesisk personal över lag är mer benägna att lämna dessa bolag än svensk personal, som arbetar på inhemska organisationer. Med en turnover rate mellan 2 och 8 % enligt de olika respondenterna, där 5 % var ett vanligt förekommande svar (se Tabell 1), ligger nivån märkbart högre i de svenska företagen i Kina. En approximering av klädföretag K:s personalomsättningshastighet, med respondentens upplysningar om 4-5 anställda som slutar varje år, ger en andel på 13,3 % till 16,6 %. Därmed ökar spännvidden på svaren ytterligare, med 2 % som minsta värde och 16,6 % som högsta. Inalles ligger dessa resultat avsevärt högre än de svenska bolagens. Även om de mest extrema värdena inte lika ofta torde förekomma, visar ändå resultaten av studien att arbetsklimatet i Kina med avseende på personalomsättning befinner sig i ett helt annat läge.

### **6.1 Affective Commitment**

Affective commitment definierades i teorikapitlet som den anställdes emotionella band till företaget. Dessa emotionella band kan likställas med individens trivsel inom organisationen. Ett antal faktorer har i teoriavsnittet föreslagits ha en inverkan på den anställdes affective commitment till sin arbetsgivare.

#### 6.1.1 Vi-dem-mentalitet

Vid beaktande av kollektivism inom kinesisk affärskultur, förefaller teorin om vi-gruppen och dem-gruppen vara väsentlig för affective commitment. Hofstede för fram diskussionen om vi-gruppen, där familjen och nära anhöriga ingår och åtnjuter stark sammanhållning och lojalitet, medan dem-gruppen bemöts med misstro och misstänksamhet.



Kinesernas vi-dem-mentalitet kan vara upphov till problematik vid ledarskiften i utländska företag då den anställda inte har några emotionella band till den nya chefen. Denna mentalitet med upplevda vi- och dem-grupperingar kan även få effekten att kinesisk personal känner mindre tillit till en utländsk chef som inte anses tillhöra deras vi-grupp.

Petzell bekräftade i empirin att förekomsten av vi- respektive dem-grupperingar är flagrant i Kina, och benämnde de respektive grupperna "inre" och "yttre" social cirkel. Han förklarade att man ofta inte hjälper individer i den yttre cirkeln eftersom man inte känner dem eller har någon närmare relation till dem. Följaktligen måste företag som vill bygga upp lojalitet bland anställda kunna ta sig in i denna "inre" cirkel eller vi-gruppen.

Detta vidimeras av respondenten på verkstadsföretaget V som anser att man kan undvika problem vid ledarskiften om man bygger lojalitet kring företaget istället för individer. Personalchefen för T1 instämde att det kunde uppstå en viss osäkerhet vid ledarskiften men framhöll att T1 inte upplevt några större svårigheter vid chefsbyten. Ett konkret förslag på hur man kan förebygga problem vid ledarskiften, utan att tackla den stora uppgiften att skapa lojalitet till företaget som entitet, yttrades av respondenten på rederiföretaget R. Företaget menade att man genom en inskolningsperiod för den nya chefen får en mjuk övergång där man ger den kinesiska personalen en chans att lära känna den nya ledningen och skapa tillit till denna. På så sätt kan den nya chefen få möjlighet att ingå i den kinesiska personalens vi-grupp. Detta, förklarade R, fungerar dock endast under förutsättning att den nya chefen valts ut med omsorg och kommunikationsförmågan samt personkemin med avdelningen testats genom exempelvis en personalmiddag. Företagen T2 och L instämde att en övergång/inskolningsperiod är det bästa sättet att överbrygga kinesers starka anknytning till den gamla chefen vid ledarskiften.

En annan intressant aspekt med anknytning till vi-dem-mentalitet framfördes av respondenten på K som berättade att det är vanligt att kineser som arbetat i en liten grupp under en tid bestämmer sig för att sluta gemensamt om en av medarbetarna ska lämna arbetsgivaren. Detta på grund av att de nära kollegorna uppfattades tillhöra den "inre" sociala cirkeln. En metod för att begränsa skadan av att flera individer slutar på företaget samtidigt, menade K, kunde vara att man sprider kunskap för att minska problemet vid bortfall av personal. Denna metod kan begränsa skadan av kunskapsflykt men den förhindrar inte dess förekomst.

Det förefaller vara önskvärt hos respondenterna att skapa lojalitet kring företaget istället för individer för att undvika vi-dem-mentalitet vid ledarskiften; det är dock oklart hur detta skall komma till stånd. De flesta respondenterna anser att enkla och effektiva åtgärder är att implementera en övergångsperiod vid chefsbyten samt att sprida kunskap för att lindra skadan av kunskapsflykt.

## 6.1.2 Ledarstil

I diskussionen kring kinesernas vi-dem-mentalitet nämndes att kineser har en "inre" och "yttre" social cirkel. Detta fenomen återfanns även i empirin där rederiföretaget R nämnde att kineser är väldigt familjeorienterade och att gränsen mellan arbete och privatliv är diffus. Det vore naturligtvis önskvärt för arbetsgivaren att ingå i kinesiska medarbetares upplevda "inre" sociala cirkel eftersom detta för med sig starka lojalitetsband. Det krävs dock ett mått av försiktighet i denna strävan då det för med sig ett stort ansvar i och med att den anställda förväntar sig att arbetsgivaren ställer upp i samma grad som andra medlemmar i dennes "inre" cirkel. Anställda med starka emotionella band till företaget och som anser sin chef och andra medarbetare vara i hans/hennes "inre" cirkel förväntar sig att dessa individer tar en aktiv roll i den anställdas arbetsliv såväl som privatliv. Till exempel nämnde rederiföretaget R att anställda förväntar sig att deras chef och andra nära medarbetare är närvarande vid giftermål och andra sociala sammanhang.

Den kinesiska metoden att testa anställdas commitment genom att öka arbetsbördan används inte av några av respondenterna. Respondenten K sade däremot att de anställda som uppvisar vilja att arbeta särskilt hårt under perioder när detta är påkallat kan betraktas vara mindre benägna till kunskapsflykt.

Andra sätt att öka den anställdes trivsel som föreslås av respondenterna är att ge mer uppmuntrande ord och beröm i det dagliga arbetet samt att arrangera olika evenemang för interaktion mellan de anställda. Klädföretaget K nämnde att det är viktigt att bygga upp en positiv stämning på arbetsplatsen och att en bra metod för att uppnå detta mål är uppmuntrande ord och beröm för väl utfört arbete. Uppmuntrande ord kan säkerligen öka de anställdas affective commitment men beröm måste alltid vara befogat för att inte urholka dess betydelse och effekt.

Verkstadsföretaget V menade att det är väldigt viktigt att inte isolera avdelningar inom företaget utan att istället anordna evenemang där anställda har en chans att lära känna individer på andra avdelningar och inom andra arbetsområden. Detta är en bra metod för att skapa en känsla av tillhörighet på arbetet som kan leda till starka emotionella band mellan individ och företag.

## 6.1.3 Kulturell integration

Gu och Graen nämner i sin studie att den utländska chefens avsaknad av förståelse för den kinesiska kulturen förefaller vara den största anledningen till hög personalomsättningshastighet (Jitao, 2004). Att ge de kinesiska anställda kunskaper om svensk eller västerländsk kultur skulle alltså vara av stort intresse eftersom det kan ge dem en större känsla av tillhörighet i en främmande miljö.

Empirin i denna uppsats visar att åtgärder för ökad kulturell integration endast av vissa respondenter ansågs ha en betydande roll när det gäller att öka de anställdas trivsel på företaget. En mening som Petzell uttryckte är att kunskap om den kinesiska kulturen är viktig för en utländsk chef i och med att denne för en ökad förståelse för de anställdas kulturbetingade beteende. Enligt honom är det ett stort problem att nytillkomna svenska chefer inte får tillräckligt med utbildning i interkulturell kommunikation. Väl på plats i Kina är arbetstempot så pass högt att det är svårt att avsätta tid till sådan utbildning. Han menade att interkulturell utbildning borde ges större prioritet. Dessutom borde svenska chefers kontraktstid i Kina generellt förlängas. Det behövs mer än två år i Kina för att lära sig hantera en organisation i landet på ett effektivt sätt.

Ett exempel på åtgärder för kulturell integration som företagsintervjuerna gav är klädföretaget K som anordnar aktiviteter som lucia, glöggfester och liknande. Enligt respondenten på K är det viktigt att låta kineserna få veta att de jobbar på ett svenskt företag.

Hos de övriga respondenterna gick meningarna isär angående vikten av kulturell integration. Respondenterna på T1 och T2 berättade att deras koncern implementerar ett utbildningsprogram vid namn "Cross Culture Training". Detta program erbjuder kulturell utbildning för kinesiska anställda såväl som för utländska chefer inför deras avresa till Kina. Således läggs stor vikt vid kulturell integration i koncernen T. Företagen R och L menade att de kringgår problematiken med kulturellt betingade missförstånd genom att anställa rätt personer. L sade att de helst anställer individer som kommer direkt från universitetet eftersom dessa ej har färgats av kinesisk affärskultur. Respondenten på medicinföretaget M hävdade att det inte var särskilt angeläget att införliva utbildningssystem för kulturell integration. M ansåg att individer naturligt anpassade sig till nya miljöer samt att skillnaderna mellan affärlivet i Kina och västvärlden inte var så påtagliga. Respondenten på K gick helt emot detta och menade att utbildningen av chefer för att förbereda dem för arbetslivet i Kina är av stor betydelse men att den idag är mycket bristfällig och skulle kunna förbättras markant.

Sammantaget visar empirin att åsikterna om vikten av kulturell integration är blandade. En del respondenter har uppmärksammat denna faktor och tillmäter den stor betydelse medan andra väljer att lägga ansvaret på individen och utnyttja företagets resurser och tid på andra verksamheter. Iögonfallande är att endast två av de sju företagen i studien har regelrätta utbildningsprogram för kulturell integration.

#### 6.1.4 Face

I teoriavsnittet klargjordes att face som fenomen existerar i de flesta samhällen men att dess betydelse är mycket större i kollektivistiska samhällen som Kina.

Detta då det i kollektivistiska kulturer inte är individens egen uppfattning som är det viktiga utan åsikterna hos personer runt omkring. Detta vidimerades av Petzell som även han ansåg att face förekommer i många kulturer världen om. Petzell ansåg att problematiken kring face är knuten till den svenska chefens reaktion till fenomenet. Det kan givetvis skapa osämja om svenska chefer inte har förståelse för kinesers behov av att bevara face i olika situationer. Enligt rederiföretaget R kan en utländsk chef komma tillrätta med face om han/hon har sina sinnen alerta; med detta menade R att chefer borde vara mycket försiktiga när de hamnar i en situation där en medarbetare kan förlora face. Petzell ansåg att erfarna chefer som verkat i Kina en längre tid lärt sig beakta face vid förhandlingar genom att ställa motfrågor och förhålla sig skeptisk till kinesernas påståenden. Det skall betonas att kineser inte ska ses som opålitliga utan att det bara krävs en förståelse för fenomenet face; att bevara ansiktet är inte likställt med lögn för kinesen. Luftbehandlingsföretaget L ansåg också att det är viktigt att beakta face i ledarskapsfrågor men att man inte ska låta det gå till absurdum och låta det styra verksamheten. Detta kan anses vara den konsensus alla respondenter ger uttryck för, att beakta kinesisk kultur men att blanda den med svensk eller annan passande västerländsk kultur för att skapa ett unikt, attraktivt arbetsklimat.

I teoriavsnittet beskrevs även Tangs & Wards (2004) syn på vilken problematik face kan skapa i relationer mellan kineser och deras utländska chefer. Kineser tenderar enligt dem att bli mindre benägna att uppfylla åtaganden till utlänningar eftersom dessa saknar face att förlora och inte är invigda i systemet med tjänster och gentjänster. Denna teori har inte vidimerats av empirin i denna studie.

### 6.1.5 Sammanfattning

De synpunkter och åsikter som framförts av respondentera i det empiriska materialet ger fog för att affective commitment har stor betydelse. Kulturella faktorer specifika för Kina har också visat sig spela in i tillkomsten av affective commitment hos de anställda. Respondenterna är dock inte alltid eniga i hur stor utsträckning dessa faktorer skall beaktas eller eftersträvas. Vissa mönster går dock att utläsa. Vi-dem-mentalitetens existens får genomgående stöd av respondenterna. För att en verkningsfull grad av affective commitment ska kunna uppstå bör svenska ledare därför eftersträva att bli en del av värdefulla anställdas vi-grupp genom att upprätta en nära, familjär relation till dem. En finkänslighet för face är även något som tre av de intervjuade ser som viktigt för att motverka konflikter som kan leda till kunskapsflykt.

Utbildning i kulturell integration sågs som mycket viktig av expertrespondenten och förekom standardmässigt på två företag. Bland övriga företag fanns viss medvetenhet om kulturella skillnader varför mindre omfattande åtgärder (i förhållande till utbildning) tillgreps. En respondent menade dock att en hög allmän ledarkompetens gör särskild utbildning på detta område överflödigt. De empiriska resultaten är därmed motsägelsefulla och stöd finnes därför inte för att

bekräfta den framlagda teorin att kunskap om kulturell integration har avgörande betydelse för affective commitment.

## 6.2 Active Continuance Commitment

Active continuance commitment är som beskrivits tidigare i uppsatsen förknippat med möjligheterna till personlig utveckling inom företaget. Den anställde kan välja att stanna i företaget därför att denne får stimulerande arbetsuppgifter, erbjuds möjligheter till utbildning eller att på annat sätt växa i företaget. För denna typ av commitment spelar även karriärmöjligheter stor roll. Teorin the competing values framework framhöll också som angetts tidigare utbildning och utveckling som avgörande för att skapa den moral och motivation som får personalen att vilja stanna i företaget. Detta rimmar även väl med konfucianismens betoning av färdigheter och kunskap som eftersträvansvärda mål för individen. Dock menar Selmer (1997) att kineser ofta utnyttjar ett företags utbildning för att sedan lämna det och använda kunskapen till egen vinning. Därav följer att utvecklingsmöjligheterna måste vara kontinuerligt stora för att individen inte ska lockas till sådan opportunistisk.

### 6.2.1 Utbildning, utveckling, och karriärmöjligheter

Karriärmöjligheter nämndes frekvent i det empiriska materialet i samband med kunskapsflykt och lojalitet. Verkstadsföretaget V framhöll brist på karriärvägar som den enskilt viktigaste orsaken till kunskapsflykt. Företag R:s respondent betonade också denna faktor som orsak till problemet, och enligt densamme kan till och med en medelmåttig lön accepteras om karriärmöjligheterna är bra. Således skulle karriär kunna vara ett effektivt verktyg för att hindra den kunskapsflykt som sker på grund av att konkurrerande företag bjuder högre löner. Detta skulle dock enligt R främst gälla för yngre anställda som har en lång karriär framför sig. Även om detta tillägg till resonemanget kan förefalla vara ett rimligt antagande, så nämndes det inte av studiens övriga förespråkare av karriärmöjligheter. En annan respondent som framhävde karriärmöjligheters betydelse och samtidigt bidrog med en ytterligare dimension till problemet är studiens expertrespondent. Hans mening var att det är särskilt viktigt att inte tillsätta utlänningar på de eftersträvansvärda positionerna i för stor utsträckning och på så sätt skära av befodringsmöjligheterna för de kinesiska anställda. Detta kan enligt densamme få särskilt ödesdiga konsekvenser därför att kineserna kan få intrycket att utlänningar favoriseras på grund av sin härkomst.

I de insamlade intervju svaren finns underlag för att stor uppmärksamhet även riktas mot utbildning och utveckling. Företaget R:s respondent, som särskilt betonat karriärmöjligheter, tilldelade samtidigt utvecklingsmöjligheter och utbildning en likvärdig betydelse. Medhåll gavs av Petzell som ansåg utvecklingsmöjligheter vara nyckeln till att motverka kunskapsflykt. Den

allmänna lönenivån i Kina för högutbildad personal ligger i dagsläget på en sådan hög nivå att betydelsen av andra värden som utvecklingsmöjligheter ökat relativt mot ekonomisk kompensation. Högutbildade kineser uppskattar enligt Petzell den svenska management-stilen med ansvarsdelegering eftersom den öppnar för större personlig utveckling än dess kinesiska motsvarighet. Vid sidan om en sådan "utvecklingsfrämjande" management-stil är utbildning nödvändig för att locka de anställda att stanna i företaget.

Ett ytterligare tydligt tecken på vikten som kan tillskrivas utvecklingsmöjligheter, är att bristande tillgodoseende av detta behov hos de anställda är ett av de endast två begångna misstag som nämndes i fråga om personalhantering (i relation till lojalitet). Den respondent som tillkännagav detta, respondenten på K, yttrade dessutom i ett senare led av intervjun att medarbetare som är överkompetenta i förhållande till sina arbetsuppgifter med stor trolighet lämnar organisationen om detta inte snabbt uppmärksammas och åtgärdas.

Andra utvecklingsmöjligheter kan ta sig i uttryck i utlandsresor inom företaget. Sådana åtgärder faller också in under active continuance commitment, och i det empiriska underlaget berättade medicinföretaget M att resor till andra länder är populära bland kineser, exempelvis till Sverige. Företagets nytta av en ponerad lojalitetsfrämjande resa till Sverige blir troligen större, om arbetsgivaren på samma gång kan hitta uppgifter för arbetstagaren medan denne befinner sig i Sverige. Går det emellertid inte att förse den anställda med arbetsuppgifter under dennes utlandsvistelse, är risken givetvis stor att höga kostnader drabbar företaget.

Föga förvånande i skenet av uppgifterna i detta avsnitt presenteras just karriär-, utbildnings- och utvecklingsmöjligheter som metoder som tillgrips medvetet i kampen mot kunskapsflykt på samtliga intervjuade företag. Representanten för företag L var mest precis i sin utvärdering av metoder: Utbildning och karriärmöjligheter är enligt honom likvärdiga med lön. Tre av företagen, L, V och M, föreställde sig att deras erbjudande av utbildning i Sverige utöver den som ges i Kina är särskilt attraktiv. Ett alternativ till regelrätt utbildning som kan användas är enligt V en tid som anställd i Sverige.

Att erbjuda attraktiva utbildnings-, utvecklings- och karriärmöjligheter behöver dock inte i sig leda till ett framgångsrikt förhindrande av kunskapsflykt, enligt tre av respondenterna. Dessa möjligheter måste även kommuniceras på ett klart och tydligt sätt, och anpassas till de önskemål som finns hos de anställda. Ett exempel som delgavs av rederiföretaget R är regelbundna individuella samtal med de anställda där dessa frågor diskuteras.

Sammantaget ger dessa respondenters påståenden ett starkt underlag för att personlig utveckling och utbildning spelar en viktig roll för att hindra kunskapsflykt.

## 6.2.2 Hierarki

I teorikapitlet har preferensen för hierarkiska strukturer i den kinesiska kulturen kopplats samman med active continuance commitment. Kopplingen är att hierarki enligt competing values framework hämmar det lärande som kan uppstå i en mer demokratisk styrelseform med spridning av beslut, ansvar och självständiga initiativ.

Att förändringar i organisationsstruktur i regel genomförts i endast marginell utsträckning vid företagens kinaetableringar kan även tolkas som stöd för att kinesiska anställda värdesätter personlig utveckling högt. Framlagd teori och empiri pekar på att svenska företag generellt har en lägre maktdistans än de kinesiska motsvarigheterna, och att ett större handlingsutrymme och ansvar delegeras till mellanchefer i organisationen. Därmed följer att de i enlighet med CVF har en högre grad av group values. De anställda som inte innehar de högsta posterna i organisationen får en större stimulans i arbetet eftersom de får ökade möjligheter till eget initiativtagande och att påverka sitt arbete. En vanlig uppfattning bland respondenterna var att en något striktare hierarki än den som används i Sverige kan vara lämplig i Kina, framförallt i inledningsskedet innan nya anställda haft tid att lära sig företagets svenska modell. Samtidigt var dock den förhärskande meningen att högutbildade kinesiska anställda oftast efter en viss initial tveksamhet uppskattar ”platta” svenska organisationer mer än strikt centraliserade kinesiska sådana.

På denna punkt visar det empiriska materialet följaktligen att hierarki inte värdesätts i den utsträckning som studiens teoriska utgångspunkt har antytt. Visserligen påträffades en viss diskrepans i åsikterna om betydelsen av striktare hierarki, där vissa företag förordade en anpassning mot en något mer hierarkisk struktur. De starka indikationerna på kinesers generellt höga värdering av personlig utveckling, sammantaget med de flertaliga uppgifterna om en långsiktig preferens för mer demokratiska strukturer, tolkas här som belägg för att dessa faktorer överträffar de eventuella problem som en avsaknad av strikt hierarki skulle kunna skapa i commitment-hänseende.

## 6.2.3 Guanxi

I teorin antogs att guanxi kan påverka active continuance commitment. Anställda som upplever att de upprättat ett guanxi-förhållande till chefen kan förvänta sig motprestationer i form av att de får förtur till befordringar eller på annat sätt favoriseras. Detta skulle i så fall kunna få positiva eller negativa konsekvenser för active continuance commitment beroende på hur väl chefen upplevs uppfylla sin del av guanxin. Guanxi-relationer upprättade med aktörer utanför företaget skulle också kunna få dåligt inflytande på en anställds commitment.

Empirin visar att guanxi inte tillmäts någon större betydelse av respondenterna. R förordade en viss uppmärksamhet för guanxi hos den svenska chefen men specificerade inte något särskilt problem som det kunde orsaka. T1 menade att guanxi tidigare varit ett störande element men att kinesiska anställda idag uppvisar stor professionalism och inte låter sig påverkas av guanxi. Även M menade att guanxi saknade betydelse i relation till kunskapsflykt.

Antagandet att guanxi skulle påverka active continuance commitment har inte bekräftats i den empiriska studien. Intervjuerna visar istället att guanxi har ringa eller ingen betydelse.

#### 6.2.4 Sammanfattning

En genomgång av det empiriska materialet som insamlats för denna studie visar sammanfattningsvis tydligt att de faktorer som ligger till grund för active continuance commitment tillmäts stor betydelse av samtliga intervjuobjekt. Därmed påvisar de empiriska resultaten att satsningar på att skapa active continuance commitment kan antas vara särskilt effektiva för att förhindra kunskapsflykt. De stämmer således över lag väl överens med de antaganden gällande denna form av commitment som gjorts i studiens teoretiska ramverk.

Två stora avvikelser från teorin kring kinesisk kultur har dock påträffats. Den ena avvikelsen är att en hierarki av traditionella kinesiska mått är mindre populär än de mindre hierarkiskt präglade strukturer som generellt föredras i svenska företag. Idén som förts fram av competing values framework om begränsad hierarki och satsning på utbildning och utveckling för skapandet av commitment får därmed starkt stöd. Den andra avvikelsen är att guanxi inte har funnits inverka vare sig positivt eller negativt på active continuance commitment.

### 6.3 Normative Commitment

En annan beståndsdel i commitment-teorin, normative commitment, tar avstamp i en av de anställda upplevd skyldighet eller moralisk plikt att stanna i företaget åtminstone några år, emedan företag har investerat mycket pengar i personalen. Investeringarna kan avse t.ex. utbildning eller påkostad utrustning till arbetstagaren som inte blir lönsam förrän ett par år har förlupit. Teorin säger alltså, enligt avsnittet tidigare, att normative commitment uppstår då arbetsgivaren satsar avsevärda resurser på arbetstagaren.



### 6.3.1 Guanxi och plikt

Ett tillvägagångssätt för att uppnå en plikt-känsla bland anställda kan vara att investera en betydande del pengar eller resurser i personalen. Denna studie föreslår en möjlig koppling till guanxi då den kinesiska personalen kan uppfatta satsningar på dem från företagets sida som att man ingår en guanxi-relation. Denna relation skulle i sådana fall kunna rendera en plikt-känsla att genom trogen tjänst gottgöra företaget.

Medicinföretaget M verifierade att kineser uppskattar att företaget satsar på dem. En anmärkning kan samtidigt vara befogad på M:s intervju, där respondenten även upplyste om att det är inte är strategiskt att vara alltför generös mot de kinesiska anställda, eftersom många är relativt opportunistiska. Om detta sätts i relation till normative commitment-teorin, går resultaten stick i stäv med varandra. Följaktligen pekar den erfarenhet som M hade på att ingen påtaglig plikt-känsla att stanna kvar skapas hos anställda när företaget lägger ner mycket resurser på dem, och till följd därav uppstår heller ingen normative commitment. Lika marginell behöver visserligen normative commitment inte vara i alla företag, men allmänt uppvisade de flesta bolag tecken på avsaknad av denna typ av commitment hos anställda. Luftbehandlingsföretaget L fungerar som ett belysande fall i diskussionen, då respondenten förklarade att kinesiska anställda ofta slutar när de själva vill, utbildnings-satsningar och kontrakt till trots.

### 6.3.2 Sammanfattning

Tendensen som de svenska bolagen lutar mot sätter alltså normative commitment förhållandevis långt ner på en skala bland de typer av lojalitet som råder i organisationen. Bland de tillgrundläggande orsakerna får en märkbar opportunist anses vara central, som gör att personalen inte känner någon riktig plikt att återgälda arbetsgivaren. Även om kinesisk personal värdesätter utbildning inom företaget, betyder det inte att personalen kommer uppleva det som en plikt att stanna i företaget. Ingen av respondenterna tog upp guanxi som en faktor vilken skulle leda till att kineser upplever en känsla av plikt gentemot företaget. Studiens antagande om kopplingen mellan guanxi och normative commitment får därför anses sakna empiriskt stöd.

## 6.4 Passive Continuance Commitment

Som beskrevs i teorikapitlet inbegriper passive continuance commitment både high-sacrifice commitment och low-alternative commitment. Medan high sacrifice som nämndes tidigare förklarar individens lojalitet mot företag till följd av de många fördelar som de anställda skulle gå miste om vid en eventuell uppsägning, förklarar low-alternative commitment den anställdes lojalitet genom bristen på

andra alternativ inom den aktuella arbetsmarknaden. De fördelar under high-sacrifice commitment som föranleder en anställd att stanna kvar i företaget kan avse pengar, firmabil, bonus, hälsoförmåner, gynnsamma resmöjligheter, och så vidare. Efter denna återknytning till definitionen i teoriavsnittet används emellertid passive continuance commitment för både high-sacrifice commitment och low-alternative commitment.

### 6.4.1 Materialism

I studiens empiriska material kunde vissa infallsvinklar rörande passive continuance commitment påträffas. I klädföretaget K svarade respondenten att man upplevt problem med kunskapsflykt som var direkt kopplade till lönenivåer. Problemen med amerikanska bolag som ofta dubblar lönerna för kinesisk personal kan förklaras av en alltför låg grad av passive continuance commitment hos den kinesiske anställda i svenska företag, och denna låga commitment härrör i sin tur från lägre svenska lönenivåer, i jämförelse med amerikanska bolag. Intervjuobjektet på medicinföretaget M nämnde också att de amerikanska lönenivåerna var problematiska, även om dennes företag inte var lika hårt drabbat. Vidare hävdade även luftbehandlingsföretaget L att lönefrågan är en viktig orsak till kunskapsflykt, samt att löneökningar skulle förstöra lönestrukturen för svenska företag. I förlängningen leder alltså högre löner till en lönespiral som är skadlig för de svenska bolagen. På teknikföretaget T1 utgjorde enligt respondenten ekonomiska orsaker ungefär 30 % av anledningen till frivillig uppsägning bland anställda. Dessa företag gav således en tyngd åt den teoretiska ansatsen i fråga om bristande lojalitet till följd av skillnader i lönenivåer. Om svenska företags lönenivåer hade varit högre, hade den anställda sannolikt upplevt mer uppoffring, high-sacrifice, och inte velat lämna företaget. Tidigare underströks i teorin att svenska företag inte verkar betala så hög lön till kinesiska kvalificerade anställda. Detta förhållande stämmer väl överens med företagen som intervjuades i denna studie. Samtidigt kan det vara svårt för de svenska bolagen att konkurrera med till exempel de amerikanska bolagen, varför andra åtgärder kan vara bättre att tillgripa. Om medel saknas för att uppnå en ledarposition vad gäller löner till anställda, ligger det för handen att det svenska företaget måste profilera sig positivt i andra jämförelsevis viktiga frågor, i sin strävan att behålla kompetent personal. Sådana punkter kan bland annat vara arbetsklimat, andra förmåner än lön, aktiviteter utanför arbetstid som främjar lojalitet, etc. Enligt rederiet R kan den mediokra lönen kompenseras av karriär- och utvecklingsmöjligheter för den anställda, och gemensamma värderingar avgör också. Om den anställdes värderingar sammanfaller med företagets är chansen större att individen stannar. Även på luftbehandlingsföretaget L tycks lönen utgöra en central punkt, då man erbjuder löner i toppskitet för kineser och därutöver arbetar med en årsvis lönestegring.

Även social trygghet, som omtalades av M, kan anses hamna under passive continuance commitment, och i det hänseendet har svenska företag en fördel, när

de betalar försäkring och sociala avgifter etc., enligt M. Ett sätt att motverka kunskapsflykt enligt resonemanget är för företagsledningen att satsa mer pengar på social trygghet för personalen, och på så sätt känner man sig mindre orolig för en oviss framtid. Vid en analys av de svenska bolagen ter sig dessa förfoga över en påtaglig fördel, medan till exempel Taiwan och Hong Kong inte erbjuder samma trygga system. Återigen har passive continuance commitment visat sig relativt avgörande för den kvalificerade personalens trivsel, och benägenhet att lämna företaget med kunskap.

## 6.4.2 High Commitment Management

I enlighet med high commitment management visar intervjumaterialet att ersättningssystem är viktigt för att skapa lojalitet och commitment bland anställda. Härvidlag är den tidigare nämnda ”årsvisa lönestegringen” hos L speciellt framträdande, men T1 och T2 svarade också att konkurrenskraftiga löner och förmåner utgör lämpliga metoder mot kunskapsflykt, vilket ger ytterligare stöd för passive continuance commitment. Slutligen återfinns också i rederiet R belägg för att en resultatbaserad lön fungerar bäst framför bonus till anställda, för att återknyta till diskussionen om high commitment management. Merparten av företagen svarade emellertid att bonussystem lämpar sig bäst i Kina. Den generellt bästa lösningen för många företag med olika verksamheter och ändamål får anses vara en linjär löneökning med bonus som komplement, vilket bland andra verkstadsföretaget V framförde. Sammantaget visar denna undersöknings resultat att det resonemang som fördes fram av high commitment management i relativt få fall överensstämde med de intervjuade företagen. Modellen förespråkar linjär löneökning, då en sådan leder till högre grad av high commitment management, men denna studies respondenter menar tvärtom att bonus fungerar bäst, alternativt en kombination av de båda.

Eftersom bonus har visat sig praktiskt taget outhärlig för svenska företag i Kina, ligger det för handen att Woods teorier om bästa ersättningssystem för att skapa high commitment management i liten grad kan generaliseras till de här svenska företagen i Kina. Sammanfattningsvis ska dock vikten av en linjär permanent löneökning för att motverka kunskapsflykt i Kina inte helt negligeras, då merparten av respondenterna även använde linjär permanent löneökning.

## 6.4.3 Guanxi

Guanxi har inte bara förbindelse med normative commitment och active continuance commitment, utan även passive continuance commitment. I teorikapitlet återgavs indikationer på att guanxi ska beaktas vid utvärdering av anställdas prestationer, och att detta kinesiska nätverkssystem följaktligen ska inberäknas i lönesättningen. Under förutsättning att företag belönar en anställdas breda guanxi, skulle den högre lönen i slutändan generera större passive

continuance commitment. Belägg för att man på de sju undersökta företagen tar någon större hänsyn till guanxi figurerar emellertid inte i intervjumaterialet. På T1 påpekade personalchefen att fenomenet guanxi för ett antal år sedan var ett störande moment, men i dagsläget inte är något problem. Ett visst mått av anpassning till guanxi för att motverka kunskapsflykt är enligt luftbehandlingsföretaget L visserligen befogat, men respondenten ansåg dock att gränsen måste dras någonstans. Generellt visade de andra företagsintervjuerna och expertintervjun inte några tecken på att guanxi tillskrivs någon större betydelse som en aspekt man avväger i lönesättningen, och som VD:n för medicinföretaget M meddelade, kan man i städer som Shanghai ignorera guanxi eftersom byråkratin redan fungerar bra.

I skenet av de erfarenheter som intervjupersonerna har upplevt, kan sålunda uttydas att guanxi knappast är fundamentalt för skapandet av passive continuance commitment, och av det följer att exempelvis den ovannämnda utvärderingen om materialism i högre grad influerar passive continuance commitment.

### 6.4.3 Status

Fokus på status lades i denna undersöknings teorikapitel genom Hofstedes befintliga studie av kulturdimensioner, och i samklang med vad som kunde förväntas av teorin, bekräftade många respondenter på de svenska företagen att status och statussymboler är av stor betydelse för kineser. I expertintervjun med Petzell framkom att titlar är viktiga för personalen i Kina, och att man till exempel kan försköna ”inköpare” till ”purchasing supervisor”, vilket ger de anställda status. Även rederiet R och medicinföretaget M förespråkade titlar som ett sätt att anpassa ett utländskt företag till kinesisk kultur, och i synnerhet kan det vara aktuellt att tillsätta en extra position med titel avsedd för kontakt med myndigheter etc. En del andra intervjuobjekt presenterade inte uttryckligen titeln som en vital beståndsdel, men sade ändå att de anpassar företaget till den kinesiska kulturen.

Av dessa överväganden kan alltså konstateras att status, inklusive titel, är angeläget för kinesisk personal, i likhet med vad som indikerades i den teoretiska basen. Innebörden blir följaktligen att status i stor utsträckning ligger till grund för att skapa hög passive continuance commitment.

### 6.4.4 Sammanfattning

På ett generellt plan spelar materialism, och då även social trygghet, en mycket viktig roll för passive continuance commitment. Lönen är ett av de mest förekommande verktygen för att reglera den anställdes motivation att fortsätta i bolaget. Vidare konstaterades med avseende på high commitment management-studien att ett ersättningsystem är vitalt, och specifikt visar de svenska företagen

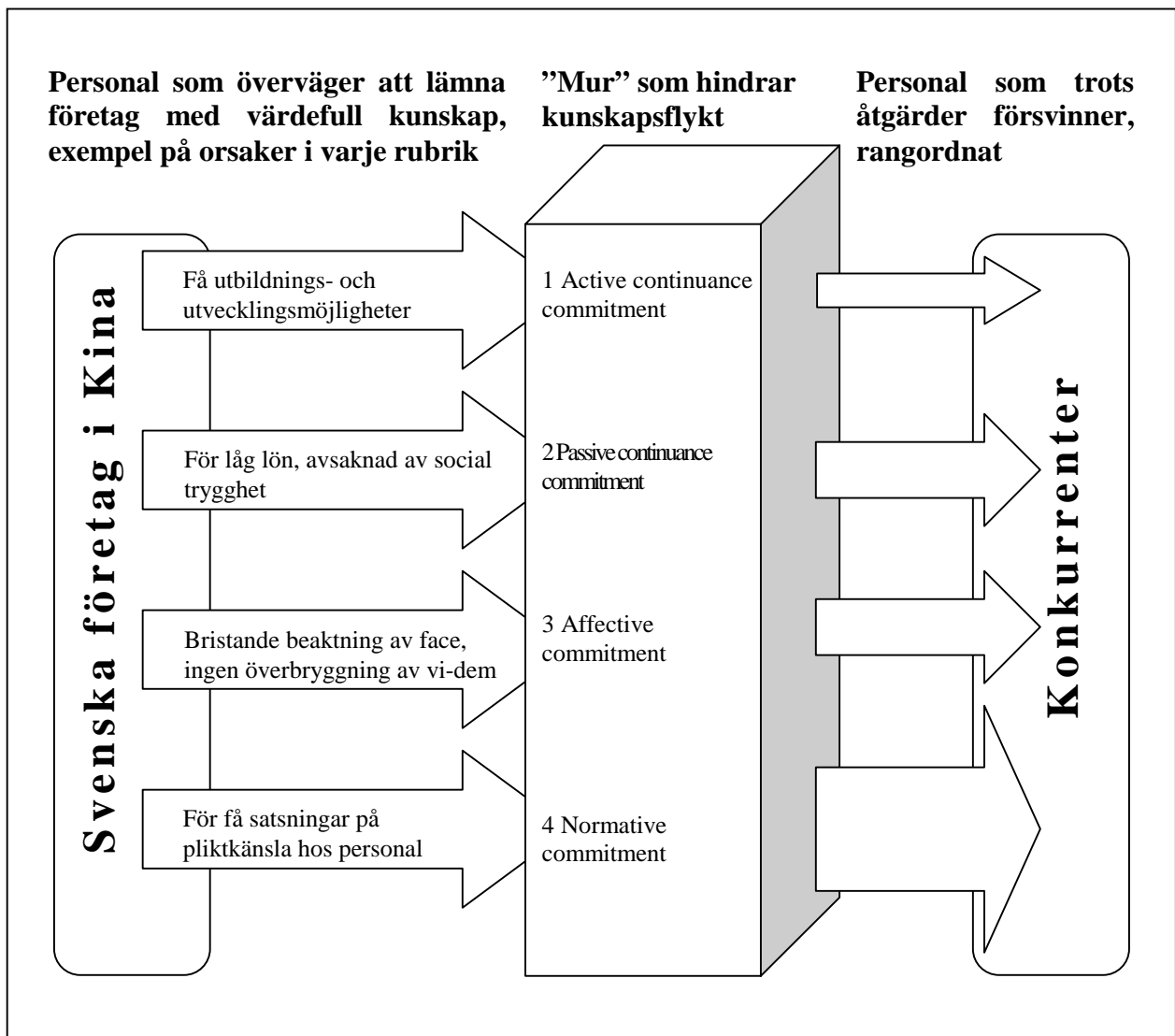
att tillämpning av bonus tillsammans med linjär löneökning borgar för ett framgångsrikt ersättningssystem.

Däremot står vikten av guanxi i stark kontrast till materialism och high commitment management för skapandet av passive continuance commitment. Guanxi har numera en underordnad betydelse och de svenska företagen visar att denna form av kinesiskt nätverk inte utvärderas i särskild hög grad hos personalen. Status har emellertid mycket relevans för skapandet av passive continuance commitment, och särskilt tilltalande titlar kan motverka kunskapsflykt, om kinesiska anställda känner sig nöjda med sin position.

# 7 RESULTAT

*Inledningsvis presenteras studiens teoretiska bidrag i en modell som syftar till att rangordna dimensionerna i organizational commitment efter deras betydelse för kunskapsflykt. Modellen förklaras mer ingående på nästa sida. Därefter återges uppsatsens praktiska bidrag i form av en lista med åtgärder för att stävja kunskapsflykt samt generella råd för svenska företag som verkar i Kina.*

## 7.1 Teoretiskt bidrag



Figur 6: Illustration av dimensionernas rangordning

Modellen som har utarbetats efter att den teoretiska basen, det empiriska materialet samt analysdelen har åskådliggjorts, sammanfattar på ett övergripande sätt vilka beståndsdelar av organizational commitment som har behäftats med mest betydelse. Figuren, i form av en ”kinesisk mur”, illustrerar hur kunskapsflykt kan motverkas genom att skapa commitment bland de anställda. Pilarna längst till vänster representerar anställda som flyr från svenska företag och i metaforen rangordnas normative commitment längst ner i betydelse, eftersom det har framgått att plikt-känsla endast i marginell grad skapar commitment. Således visar den stora pilen till höger att risken för personalflykt är överhängande trots att företagsledningen arbetat med anställdas normative commitment. Active och passive continuance commitment samt affective commitment rangordnas högre än normative commitment, och storleken på pilarna som löper ut ifrån dessa tre dimensioner illustrerar att de har en viktigare roll i förhindrandet av kunskapsflykt. För att ytterligare åskådliggöra kopplingen mellan orsaker till kunskapsflykt och organizational commitment har några huvudsakliga exempel återgivits i pilarna till vänster.

## 7.2 Praktiskt bidrag

Undersökningen har resulterat i ett antal praktiska råd till utländska företag verksamma i Kina. De presenteras i punktform nedan.

- Implementera en övergångsperiod vid ledarskiftet där den kinesiska personalen får tid att vänja sig vid den tillträdande chefen.
- Sprid kunskap för att begränsa skadan när ett antal anställda väljer att sluta samtidigt.
- Ha förståelse för kinesers vi-dem-mentalitet, försök i största möjliga mån att visa intresse för den anställdes arbetsliv såväl som privatliv.
- Anordna evenemang mellan avdelningar för att skapa gemenskap och bilda *en* entitet av företaget.
- Lär ut företagets värderingar och kultur. Anordna ”svenska” tillställningar (t.ex. luciatåg) för att på så sätt skapa ett intresse för att jobba på ett svenskt företag i Kina. Erbjud även de utsända cheferna möjligheten att förkovra sig i den kinesiska kulturen.
- Anställ kineser som kommer direkt från universitetet eller som har arbetat på västerländska företag förut då dessa ej har färgats av kinesisk affärskultur.

- Beakta face och ha förståelse för denna företeelse vid hantering av personal. Tillåt personalen att göra misstag i början och undvik att skälla ut dem inför andra.
- Visa tydligt de möjliga karriärvägarna inom företaget. Tillsätt inte utländska individer på mellancheftsbefattningar som ”stoppas” upp för kineser i organisationen.
- Behåll den svenska platta organisationsstrukturen men var bestämd som chef. Delegera ansvar och visa förtroende för den kinesiska personalen men glöm ej att följa upp.
- Var uppmärksam på personalen och finn nya arbetsuppgifter åt de som är överkompetenta med tanke på deras nuvarande befattning.
- Tillgodose personalens utbildningsbehov. Erbjud även personalen utlandsresor, gärna till Sverige, i kombination med utbildning.
- Satsa på personalen och visa dem att de ingår i företagets långsiktiga plan.
- Arbeta med transparenta lönesystem och inför bonusbaserade konkurrenskraftiga löner. Införliva social trygghet, betala för övertid och var noga med arbetsgivaravgifter.
- Ge tilltalande titlar för ordinära befattningar.
- Utför individuella årsvisa utvecklingssamtal med personalen. Var en proaktiv lyssnare, acceptera konstruktiv kritik och var lyhörd för personalens åsikter.
- Erbjud expatriates längre kontrakt än två år för att öka deras effektivitet.
- Granska den potentiella medarbetarens CV innan anställning för att kontrollera hur ofta de bytt arbete. Fråga om rekrytens intentioner att stanna och utvecklas hos företaget vid anställningsintervjun. Var medveten om opportunistiska drag hos kineser.
- Ha en acceptans för en lägre nivå av ordning än man skulle ha i Sverige.
- Var förberedd på att viss personal lämnar företaget trots att åtgärder och satsningar genomförts. Var medveten om utbredd bristande respekt för anställningskontrakt och uppsägningstider. Betänk att det tar cirka två till sex månader att lära upp en ny anställd, var ute i god tid.



# 8 DISKUSSION

*I detta avslutande kapitel diskuteras resultatet av studien och intressanta diskrepanser mellan teori och empiri poängteras. Möjliga förklaringar till dessa oenigheter läggs fram. Vidare ges förslag på fortsatt forskning inom området.*

## 8.1 Slutdiskussion

Kunskapsflykt har i flera tidigare studier visat sig vara ett av de största problemen för utländska företag i Kina. Att så skulle vara fallet vidimerades dels av konsulten Petzell men även av samtliga intervjuade företag. Den personalomsättningshastighet som företagen uppgav låg också i snitt något högre än den i Sverige, men med undantag för klädföretaget K är siffrorna inte lika graverande som kunde ha förväntats. Bland de intervjuade företagen var det endast två som uppgav att de hade allvarliga problem, medan de övriga företagens upplevda problem med kunskapsflykt sträckte sig från marginella till inga alls. Enbart K ansåg sig ha en hög personalomsättningshastighet i förhållande till branschsnittet. Resterande företag bedömde sina siffror som låga eller mycket låga för sin bransch.

Anledningarna till företagens angivelse av över lag begränsad problematik med kunskapsflykt kan vara många. En tänkbar orsak skulle kunna vara att företagsrespondenterna medvetet förskönat uppgifterna om kunskapsflykt för att framstå i bättre dager. De har dock medverkat frivilligt och hållits anonyma i studien, och det är sålunda svårt att se vad de kunde tänkas tjäna på att inte vara sanningsenliga. Trots att det i intervjubaserade studier alltid existerar en risk för svag trovärdighet, görs därmed bedömningen att en grov snedvridning av svarsinnehållet är mindre trolig.

En annan möjlig förklaring till de påträffade uppgifterna om kunskapsflykt är att de intervjuade företagen är relativt skickliga på att hantera problemet. Om så är fallet kan de föreslagna lösningarna på kunskapsflykt i allmänhet ses som användbara, även om det inte med säkerhet går att utläsa vilka som är de drivande faktorerna bakom den höga nivå av commitment som påträffats. Ett något mer djärvt antagande som skulle kunna göras med utgångspunkt i denna studies resultat är att svenska företag generellt, trots att de ofta har lägre lönenivåer än exempelvis amerikanska bolag, är jämförelsevis bra på att skapa commitment hos sina kinesiska högutbildade anställda. Antydning till detta ges i experten Petzells svar som uppgav att högutbildade kineser efter en initial anpassningsperiod ofta uppskattar den svenska mer demokratiska och ansvarsdelegerande ledarstilen.

Uppgifterna om att svenskar oftast använder sig av huvudsakligen kinesiska mellanchefer till skillnad från exempelvis japanska företag, är en annan tänkbar företeelse som kan ge svenska företag en fördel i commitment-hänseende.

Den tydligaste skillnaden som påträffats mellan teori och empiri är att fenomenet guanxi inte tillmättes någon vikt av respondenterna. Avsnittet som behandlar kultur gör gällande att guanxi är ett utbrett fenomen samt att dess implikationer för relationer inom företag är påtagliga. Det faktum att ingen av respondenterna bekräftade denna tes föranleder slutsatsen att guanxi förlorat fäste i en företagsvärld där utländska bolag sysselsätter kineser i allt större omfattning.

Det mest förvånande utfallet var dock att utbildning i kulturell integration ägnades så pass liten uppmärksamhet, och att kulturella faktorer inte ansågs ha en mer betydande roll som orsak till kunskapsflykt. På denna punkt skiljer sig resultatet markant från Gus och Graens slutsatser, som framhävde utländska chefers brist på förståelse för kinesisk kultur som det viktigaste motivet för hög personalomsättning på utländska företag i Kina. Möjligtvis kan detta bero på att nämnda studie enbart baserades på intervjuer med kinesiska anställda istället för främst utländska respondenter som är fallet i denna undersökning. Detta implicerar att cheferna som här intervjuats skulle vara omedvetna om sina kinesiska anställdas åsikter.

Med anledning av Petzells och vissa av företagsrespondenternas svar förefaller det troligt att utbildning i kulturell integration är en något förbisedd åtgärd i svenska företag som med fördel kunde användas i större utsträckning. Samtidigt har avsaknaden av interkulturell utbildning uppenbarligen inte konsekvent resulterat i en hög nivå av kunskapsflykt. Detta behöver inte betyda att sådan utbildning saknar betydelse, utan kan ha sin förklaring i en annan viktig skillnad mellan de båda studierna, som är att den här studien är koncentrerad till svenska företag. Möjligen visar svenska ledare generellt en högre nivå av öppenhet och tolerans inför den kinesiska kulturen än vad som är normen i utländska företag. Alternativt är de ovanligt bra på att kommunicera över de kulturella gränserna. Ytterligare en förklaring kan spåras i respondent M:s uttalande om att kulturskillnaderna mellan kineser och svenskar egentligen inte är så stora.

Även om belägg för dessa förklaringar inte hittats i studien så visar det empiriska materialet på att högutbildad kinesisk personal ibland föredrar vissa kännetecken för svenska organisationsformer framför de kinesiska motsvarigheterna, som till exempel mindre hierarki. Trovärdigheten kan även här komma på fråga eftersom det föreligger en risk att respondenterna fallit offer för etnocentrism, och därmed överskattat populariteten hos svenska organisationsformer. Även detta ifrågasättande av respondenternas förståelse för kunskapsflykt motsägs dock av den måttliga förekomsten av detsamma på de intervjuade företagen.

Trots att denna studie inte ger några definitiva svar frågan om vilka enskilda åtgärder som bäst motverkar kunskapsflykt, så inger den ändå ett visst hopp till

företag som vill komma till bukt med detta problem. Resultatet av undersökningen visar tydligt att högre löner inte är den enda möjligheten för svenska företag i Kina att framgångsrikt förhindra kunskapsflykt.

## **8.2 Förslag på fortsatta studier/forskning**

Vidare forskning på området "kunskapsflykt i Kina" kan inrikta sig på att beskriva och jämföra förekomsten av fenomenet mellan branscher, företag från olika länder eller olika "emerging markets". Då denna studie är av en kvalitativ natur och den utförts med ett begränsat antal intervjuobjekt hade det varit av intresse att bedriva forskning på området genom en kvantitativ undersökning av många respondenter. En annan intressant infallsvinkel kan vara att belysa problematiken på svenska företag utifrån den kinesiska personalens perspektiv.

Utöver dessa förslag kan fortsatt forskning inrikta sig på att kvantifiera kostnaderna som är knutna till kunskapsflykt på svenska företag som verkar i Kina. Det hade även varit fördelaktigt att undersöka vart personal som lämnar sin arbetsgivare tar vägen, om de går till konkurrenter, startar eget eller går över till kinesiska företag.

# 9 KÄLLFÖRTECKNING

## *Skriftliga källor*

Alton, P. (1989). "Wa, guanxi and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea". *Business Horizons*, March-April.

Alvesson, M., Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. (2000). "Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies". *Journal of Management Studies*, 37: 1101-1123.

Andersen, I. (1998). *Den Uppenbara Verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. London: Pearson Higher Education.

Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 25: 95-112.

Bjerke, B. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Exportrådet Shanghai. (2003). *Rapport: Svenska företag i östra Kina*.

Farkas, A.J., & Tetrick, L.E. (1989). "A Three-wave Longitudinal Analysis of the Casual Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 74: 855-868.

Goodman, Eric A., Zammuto, Raymond F., Gifford, Blair D. (2001). "The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life". *Organizational Development Journal*, 3: 58-68.

Grant, R.M. (2001). *Contemporary Strategy Analysis*. London: Blackwell.

Groves, R.M., Kahn, R.L. (1979). *Surveys by Telephone: A National Comparison with Personal Interviews*. New York: Academic Press.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Abridged Edition. London: Sage.

- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jitao, X. (2004). "Cultural conflicts create dissatisfaction: Study focuses on high turnover rate of Chinese employees in local foreign-funded enterprises". *Shanghai Star*, 10: 14-20.
- Lang, N.S. (1998). *Intercultural Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lewis, R.D. (1996). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ling, W., Zhang, Z. and Fang, L. (2001) "A Study of the Organizational Commitment of Chinese Employees", *Social Sciences in China*.
- Lundgren, K., Ney, B., Thurén, T. (1999). *Nyheter – att läsa tidningstexter*. Ordfront.
- Mathieu, J.E. (1991). "A Cross-level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76: 607-618.
- McGee, G.W. and Ford, R.C. (1987) "Two or More Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-42.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-555.
- Mowday, R.T., Stevens, R.M., & Porter, L.W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Naisbitt, J. (1995). *Megatrends Asia*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 5: 603-609.

- Pye, L. (1991b). "The Individual and the State: An Overview Interpretation". *China Quarterly*, 117: 443-466.
- Redding, S.G. (1993). Cultural Effects on the Marketing Process in Southeast Asia in Weinsahl, Th (ed.): *Societal Culture and Management*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Rienecker, L., Jørgensen, P. S. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Rusbult, C.E., & Farrell, D. (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68: 429-438.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scholl, R.W. (1981) "Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6: 589-99.
- Selmer, J. (1997). *Vikings & Dragons*. Hong Kong: Signal Printing Company.
- Steers, R.M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitments", *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Stevens, J., Beyer, J., & Trice, H. (1978). "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment". *Academy of Management Journal*, 21: 380-396.
- Takao, s. (1998) *The Multidimensionality of Organizational Commitment: An Analysis of Its Antecedents and Consequences among Japanese Systems Engineers*. Institute for Economic and Industry Studies Keio University: Tokyo.
- Tang, J., Ward, A. (2004). *The Changing Face of Chinese Management*. London: Routledge.
- Trompenaars, F. (1995). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wang, Y. (2004). "Observations on the Organizational Commitment of Chinese Employees: Comparative Studies of State-owned Enterprises and Foreign-invested Enterprises", 15(4, 5): 649-669.
- Wiener, Y. (1982) "Commitment in Organization: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7: 418-28.

Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Models". *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231.

Wong, C., Hui, C., Wong, Y., Law, K. (2001). "The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies". *Journal of World Business*, 3: 326-340.

Wood, S. (1996). "High Commitment Management and Payment Systems". *Journal of Management Studies*. January.

Worm, V. (1997). *Vikings and Mandarins: Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*. Århus: Handelshögskolans Förlag.

### *Elektroniska källor*

Chinadaily. (2004, 23 september). *Cultural conflicts lead to job-hopping*. [www] Hämtad 5 januari 2005 från [http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-09/23/content\\_377088.htm](http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-09/23/content_377088.htm)

Exportrådet. (2004, 11 juni). Landinformation Kina. [www] Hämtad 5 januari 2005 från <http://www.swedishtrade.se/kina>

SCB (2003, 7 oktober). Pressinformation från SCB. [www] Hämtad den 14 december 2004 från [www.scb.se](http://www.scb.se)

Waldkirch, K., Dr. (2004). *Job-hopping and its Reasons*. [www] Asia:Bridge March issue. Hämtad 5 januari 2005 från [http://www.china.ahk.de/articleslibrary/0408\\_china.pdf](http://www.china.ahk.de/articleslibrary/0408_china.pdf)

### *Intervjuobjekt*

|  |                    |
|--|--------------------|
| Respondenten på klädföretaget K            | 2/12/2004 Telefon  |
| Respondenten på luftbehandlingsföretaget L | 13/12/2004 Telefon |
| Respondenten på medicinföretaget M         | 10/12/2004 Telefon |
| Respondenten på rederiföretaget R          | 13/12/2004 E-post  |
| Respondenten på teknikföretaget T1         | 1/12/2004 E-post   |
| Respondenten på teknikföretaget T2         | 10/12/2004 E-post  |
| Respondenten på verkstadsföretaget V       | 12/12/2004 E-post  |
| Lennart Petzell (Cathay Consulting)        | 3/12/2004 Telefon  |

# 10 BILAGOR

## *Svenska intervjufrågor*

1. Är kunskapsflykt bland kinesiska anställda ett stort problem för er? Vilka problem uppstår i samband med detta?
2. Vad har ni för turnover rate hos era kinesiska anställda?
3. Vilka är de viktigaste orsakerna till att en kinesisk medarbetare frivilligt lämnar ett svenskt företag?
4. Vilka metoder använder ni för att motverka kunskapsflykt? Hur effektiva är dessa metoder? Hur skulle ni kunna förbättra dem?
5. Upplever ni att bonus är bättre/sämre än att ha en permanent linjär löneökning?
6. Ångrar ni några åtgärder som visat sig mindre fördelaktiga? Vilka är i så fall dessa och hur misslyckades de?
7. Försöker ni anpassa er till kinesisk kultur genom att beakta guanxi, face och dylikt när ni hanterar kinesisk personal?
8. Hur skapar ni en tillitsfull relation till era kinesiska medarbetare?
9. Har ni problem med lojalitet under ledarskiften? Har ni några lösningar på detta problem?
10. Har ni anpassat er organisationsstruktur för den kinesiska arbetsmarknaden, och i så fall hur?
11. Hur brukar ni beakta riskerna för kunskapsflykt vid rekryteringstillfället?
12. Hur märker ni om anställda är på väg att lämna företaget?
13. Brukar ni testa er personals lojalitet på något sätt, i så fall hur?
14. Beaktar ni kulturell integration vid utbildningen av era kinesiska anställda och svenska chefer, och i så fall hur?
15. Vilka anser ni vara de viktigaste egenskaperna en svensk ledare i Kina behöver?



16. Är det något mer du känner att du vill tillägga?
17. Ange din befattning och hur många års erfarenhet du har i Kina.

### *Engelska intervjufrågor*

1. Is job-hopping among Chinese employees a big problem for your company? What kind of problems does job-hopping cause for your business?
2. What turnover rate among personnel does your company have?
3. Which factors do you perceive as directly leading to the exit of personnel from the company?
4. Which methods does your company use in order to prevent high turnover rate and do you incorporate company values and culture in the employee training? Which of these methods do you perceive as the most efficient in preventing job-hopping?
5. Do you feel that a focus on bonuses is more suitable for curbing job-hopping than linear increases in wages or vice versa?
6. Do you regret implementing any certain measures/methods? If so, which methods and why did they fail?
7. How do you adjust to elements specific to Chinese culture, for example guanxi, face etc., in the way you manage your personnel?
8. How do you establish a trusting relationship with your employees?
9. Have changes in leadership created problems with loyalty to the new managers? If so, how do you deal with these problems?
10. Is a strict hierarchy important in China and if so have you changed the structure of your organisation to better suit the Chinese employees?
11. Do you weigh in the risks of job-hopping when interviewing a potential employee?
12. How can you predict whether an employee is about to leave the company?
13. Do you somehow test the loyalty of your employees, if so how?
14. When educating new Chinese employees and foreign managers, do you take cultural integration into consideration, if so how?
15. Which are the most important attributes a foreign leader needs to create loyal employees who stay with the company?

16. Is there anything else you would like to add?

17. Please state your position in the company and years of experience working in China.